

OPINNÄYTETYÖ

Sisäisen viestinnän ja ilmapiirin välinen yhteys

Sisäisen viestinnän kehittäminen Medieval Combat Sport Finland ry:ssä

Helmi Keränen

Yhteisöpedagogi

(210 op)

2/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogin koulutus

Tekijä: Helmi Keränen

Opinnäytetyön nimi: Sisäisen viestinnän ja ilmapiirin välinen yhteys – Sisäisen viestinnän kehittäminen Medieval Combat Sport Finland ry:ssä

Sivumäärä: 54 ja 10 liitesivua

Työn ohjaaja: Anna Pikala

Työn tilaaja: Medieval Combat Sport Finland ry

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen yhteys sisäisellä viestinnällä ja ilmapiirillä on Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnassa sekä miten yhdistyksen sisäistä viestintää tulisi kehittää.

Opinnäytetyön tilaajana toimi vuonna 2014 perustettu Medieval Combat Sport Finland ry, joka on buhurtin eli keskiaikaisista taisteluista vaikutteita ottaneen kamppailulajin kattoyhdistys Suomessa. Yhdistyksen tavoitteena on ylläpitää sekä kehittää buhurt-urheilua Suomessa. Tarve yhdistyksen viestinnän ja ilmapiirin kehittämiseksi oli noussut esille niin jäsenistön kuin hallituksen keskuudessa. Sekä yhdistyksen yksittäiset jäsenet että laajemmin suuremmat ryhmittymät olivat havainneet jäsenistön kesken ilmapiiriongelmaa, minkä vuoksi yhdistyksen hallituksella oli suuri halu kehittää toimintaansa ammattimaisempaan suuntaan.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin kehittämistyön kannalta tärkeimpiä käsitteitä eli yhdistyksen viestintää, osallisuutta, viestintäilmastoa eli ilmapiiriä ja polarisaatiota sekä niiden välistä yhteyttä. Kehittämistyön menetelminä käytettiin yhdistyksen jäsenistölle suunnattua kyselyä, benchmarkingia eli vertailuanalyysiä kahdelle muulle organisaatiolle sekä yhteiskehittämistä yhdistyksen hallituksen kesken. Menetelmät toteutettiin syksyllä 2023 kronologisessa järjestyksessä ja kerätyn aineiston analyysissä käytettiin niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia menetelmiä.

Kehittämistyön tulokset osoittivat sisäisellä viestinnällä ja ilmapiirillä olevan selkeä yhteys, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa niin negatiivisesti kuin positiivisesti. Kehittämistyössä nousi esille monia kehityskohteita Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistön ilmapiirissä ja sisäisessä viestinnässä sekä ratkaisuehdotuksia niiden kehittämiseen. Saatujen tulosten pohjalta kehitettiin toimintamalli, jolla pyritään säännöllisillä koulutuksilla vaikuttamaan positiivisesti jäsenistön keskinäisiin suhteisiin ja viestintätapoihin sekä siten ennaltaehkäisemään polarisaatiota tulevaisuudessa. Koulutuksissa jäsenille annetaan työkaluja kiusaamisen tunnistamiseksi ja siihen puuttumiseksi sekä pyritään ryhmäyttämään jäsenistöä. Toimintamallin lisäksi tilaaja voi jatkaa toimintansa kehittämistä myös muiden opinnäytetyössä ilmenevien ratkaisuehdotuksien avulla.

Asiasanat: ilmapiiri, polarisaatio, osallisuus, sisäinen viestintä, urheilu- ja liikuntajärjestöt, järjestötyö, organisaatioilmasto

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in NGO and Youth Work, Bachelor's Degree

Author: Helmi Keränen

Title: The connection between internal communication and organizational climate –
Developing internal communication in Medieval Combat Sport Finland

Number of pages: 54 and 10 attachment pages

Supervisor: Senior Lecturer Anna Pikala

Commissioned by: Medieval Combat Sport Finland, reg. assoc.

The objective of this thesis was to study the connection between internal communication and organizational climate and how internal communication should be developed in a registered association called Medieval Combat Sport Finland.

The thesis was commissioned by Medieval Combat Sport Finland, founded in 2014. It is a umbrella organization for Finnish buhurt, a martial art that has been influenced by medieval battles. The association maintains and develops buhurt as a sport in Finland. The need for this development project was brought up by the association's members and its board. The atmosphere issues among the members had been noticed by other members and groups, and the board had a strong desire to develop the organization more professionally.

The theoretical section of the thesis explores the main concepts related to this development project as well as the connections between these concepts. The main concepts are communication, participation, communication climate, and polarization. The data were collected through a survey targeted at the association's members. Moreover, data were gathered through the benchmarking of two other associations, as well as facilitating a workshop for the board of Medieval Combat Sport Finland. The survey, benchmarking, and workshop were carried out in the autumn of 2023, and the data were analyzed using both quantitative and qualitative methods.

The results indicate an obvious connection between internal communication and organizational climate and how those affect each other both negatively and positively. Based on the results, certain recommendations might be suggested to improve the climate and internal communication in Medieval Combat Sport Finland. The results were used to develop a model to positively influence the relationships and communication skills among the members, which includes regular training sessions aimed at preventing future polarization. In these training sessions, members are provided tools to recognize and address bullying, and efforts are made to foster a sense of cohesion among the members. In addition to this model, the commissioner can also develop its activities using other ideas brought up in this thesis.

Keywords: atmosphere, polarization, participation, internal communication, sport clubs, physical activity organizations, NGO work, organizational climate

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	MEDIEVAL COMBAT SPORT FINLAND RY	9
3	KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA.....	11
	3.1 Yhdistyksen viestintä.....	11
	3.2 Osallisuus.....	13
	3.3 Viestintäilmasto eli ilmapiiri	15
	3.4 Polarisatio.....	16
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	20
	4.1 Kyselylomake	21
	4.2 Benchmarking eli vertailuanalyysi	23
	4.3 Yhteiskehittäminen työpajassa	26
	4.4 Aineiston analyysimenetelmät.....	29
5	TULOKSET JA ANALYYSI	31
	5.1 Sisäinen viestintä tulee yhdenmukaistaa ja kiusaamistapauksiin reagoida	31
	5.2 Turvahenkilöt ja kummit osaksi toimintaa	39
	5.3 Viestintään taloudellisia resursseja sekä tiheästi viestimistä.....	41
	5.4 Jäsenistölle koulutusta kiusaamisen tunnistamiseksi ja ehkäisemiseksi.....	43
	5.5 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys	44
6	LOPPUTUOTOS JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
	6.1 Ulkopuolisen järjestämä koulutus- ja ryhmäytymisviikonloppu sekä muita toimenpiteitä.....	49

6.2 Johtopäätökset.....	50
7 LOPUKSI	54
LÄHTEET	55
LIITTEET	59
Liite 1: Kyselylomake	59
Liite 2: Liedon Eränkävijöiden vertailuanalyysin haastattelurunko	66
Liite 3: Sigma Jiu-Jitsun vertailuanalyysin haastattelurunko	67
Liite 4: Työpajan runko.....	68

1 JOHDANTO

Sitra on tuonut esille vuoden 2020 ja 2023 megatrendeissään tulevaisuuden kehityssuuntana demokratian heikkenemisen ja yhteiskuntaa koettelevan polarisoitumisen. Viimeiset vuodet maailma on ollut suuressa myllerryksessä koronapandemian, Venäjän hyökkäyssodan, geopoliittisen valtataistelun sekä eri valtioiden välillä kasvavien jännitteiden vuoksi. Nämä tapahtumat ovat lisänneet keskustelun kärjistymistä ja polarisoitumista niin yhteiskunnallisella tasolla kuin yksilötasolla. Lisäksi media- ja informaatioympäristön murros sekä uusien viestintäalustojen synty ovat heikentäneet demokratiaa maailmanlaajuisesti. Sosiaalisen median alustojen kohdennettu mainonta ja algoritmit suosivat vastakkainasettelua ja kohauttamista, mitkä vahvistavat väärinymmärryksen kulttuuria ja keskusteluiden kärjistymistä. (Dufva 2020; Dufva & Rekola 2023.)

Samaan aikaan kun yhteiskunnallinen polarisoituminen erottaa, viestinnän on mahdollista yhdistää (Repo 2023). Vaikka polarisaatio usein mielletään yhteiskunnalliseksi ilmiöksi, lähtee se kuitenkin yksilötasolta, jonka vuoksi yksilöiden tulee tiedostaa oman toimintansa vaikutus ja toimia vastakkainasettelua purkavalla tavalla (mt.; Attias & Kangasoja, 8). Tämän vuoksi polarisoitumiseen tulee myös puuttua yksilötasolta alkaen, jotta positiivinen muutos voi näkyä yhteiskunnallisesti. Tässä viestintä on strateginen muutoksentehtävä ja välttämättömyys, jonka avulla voi johtaa yhteisöllisyyttä. (Repo 2023.) Viestintä on myös yhdistystoiminnan perusedellytys ja voimavara. Hyvällä viestinnällä voi luoda positiivista kuvaa yhdistyksestä, mutta siinä prosessissa jokaisella yhdistyksen jäsenellä on tärkeä rooli. Yhdistyksen jäsenet muovaavat teoillaan ja puheillaan yhdistyksen imagoa eli yhteisökuvaa. (Ilvonen 2007, 9, 14.)

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Medieval Combat Sport Finland ry, joka toimii keskiaikaisista taisteluista vaikutteita ottaneen kamppailulajin eli buhurtin kattoyhdistyksenä Suomessa. Tarve opinnäytetyölle sekä idea sen aiheeksi nousivat esille hallitustyöskentelyn yhteydessä, jossa olen myös itse mukana. Alkuvuodesta 2023 alkaen yhdistys on ollut suuren myllerryksen keskellä jäsenistössä tapahtuneen kuohunnan ja polarisoitumisen vuoksi. Alkuvuodesta 2023 tapahtunut maajoukkuevalintaprosessi on synnyttänyt konflikteja jäsenten välillä sekä mahdollisesti herättänyt henkiin vanhempiakin, käsittelemättömiä ristiriitatilanteita. Toukokuussa 2023 oteltujen maailmanmestaruuskilpailujen jälkeen ristiriitatilanteet jäsenistön keskuudessa ovat jatkuneet ja jäsenistön keskinäinen viestintä on ollut katkonaista. Erinäiset konfliktit ovat nousseet myös Medieval Combat Sport Finland ry:n hallitustyöskentelyssä esille, kun niitä on tullut

hallitukselle käsiteltäväksi. Hallitus on myös pystynyt näkemään jäsenistön keskuudessa esiintyvän kuohunnan.

Medieval Combat Sport Finland ry on saanut toistuvasti palautetta sen omien viestintäkanavien liiallisesta määrästä ja viestinnän epäjohtonmukaisuudesta. Lisäksi jäsenistön keskuudesta on noussut tarve yhteisen terminologian määrittelemisestä ja yleisesti sisäisen viestinnän raamien muodostamisesta. (Juvakka 2023.) Tämän kaiken myötä syntyi tarve kehittää Medieval Combat Sport Finland ry:n ilmapiiriä sekä sisäistä viestintää. Yhdistyksillä on harvoin käytettävissä suuria resursseja tai viestinnän ammattilaisia eikä sen vuoksi myöskään Medieval Combat Sport Finland ry:llä ole viestintäsuunnitelmaa, kurinpitosäännöstöä tai muitakaan yhteisiä toimintamalleja sisäiselle viestinnälle tai konflikti- ja ristiriitatilanteiden hoitamiseksi (Ilvonen 2007, 9). Tilaajani näki tämän hyvänä tilaisuutena sekä todellisena tarpeena tehdä yhdistykselle kehittämistyötä case- eli tapaustutkimuksen muodossa (Tietoarkisto b; Juvakka 2023).

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen yhteys Medieval Combat Sport Finland ry:n yhdistyksen sisäisellä viestinnällä ja ilmapiirillä on sekä kuinka sisäistä viestintää kehittämällä voisi viedä koko yhdistyksen toimintaa eteenpäin. Kehittämistyössäni teen ensimmäistä kertaa yhdistyksen historiassa laajaa selvitystyötä yhteisön sisäisestä viestinnästä sekä siihen vahvasti liittyvästä ilmapiiristä (Rauramo 2004, 127). Koko opinnäytetyötä kannatteleva kehittämiskysymys on: **Mikä on yhdistyksen sisäisen viestinnän ja ilmapiirin välinen yhteys?** Tämän lisäksi kartoitan yhdistyksen sisäisen viestinnän ja ilmapiirin kehittämiskohteita kolmella kehittämiskysymyksellä. Ensimmäisellä kehittämiskysymyksellä: **Mikä on sisäisen viestinnän ja ilmapiirin merkitys yhdistyksen toiminnassa?** kartoitan tietoperustaa. Raken- nan tapaustutkimuksen aineiston toisella kehittämiskysymyksellä: **Millaisia kokemuksia yhdistyksen jäsenistöllä on Medieval Combat Sport Finland ry:n sisäisestä viestinnästä sekä ilmapiiristä?** Kolmannella kehittämiskysymyksellä: **Millä työkalulla jäsenistön polarisoitumista voi ehkäistä ja samalla tehdä sisäistä viestintää sujuvammaksi?** luon kehittämistyön lopputuotoksen eli konkreettisen työkalun, jonka avulla Medieval Combat Sport Finland ry voi tuoda jäsenistöään takaisin yhteen, ehkäistä jäsenistön polarisoitumista tulevaisuudessa sekä kannustaa kaikkia yhdistyksessä viestimään parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehittämistyö on tapaustutkimus, jonka vuoksi sen tulee olla mahdollisimman luotettavaa, kokonaisvaltaista ja moninäkökulmaista (Tietoarkisto b). Tämän vuoksi käytän menetelmätrian- gulaatiota eli useita tiedonhankinta- sekä kehittämismenetelmiä (KvaliMOTV b). Aloitan kehittämistyön keräämällä aineistoa yhdistyksen jäsenistöltä anonymilla lomakekyselyllä, jossa

kysymysten asettelulla saan yhdistettyä määrällisen eli kvantitatiivisen ja laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen (Vehkalahti 2014, 13). Kyselyn jälkeen siirryn benchmarkkaamaan eli vertailuanalysoimaan (Maamies 1997) muita organisaatioita, jolla saan lisää kvalitatiivista aineistoa (Soininen 1995, 34). Lopuksi kertyneen aineiston pohjalta yhteiskehitämme Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituksen kanssa työkalun, joka tukee jäsenistön keskinäistä ilmapiiriä sekä sisäistä viestintää.

Opinnäytetyö rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdannon jälkeen siirryn case-lukuun, jossa esittelen opinnäytetyön tilaajan eli Medieval Combat Sport Finland ry:n, kehittämisen kohteen eli sisäisen viestinnän ja ilmapiirin sekä oman roolini yhdistyksen toiminnassa. Kolmannessa luvussa eli tietoperustaluvussa määrittelen opinnäytetyön kannalta tärkeitä käsitteitä sekä niiden taustatekijöitä. Neljännessä luvussa eli menetelmäluvussa kerron käyttämästäni menetelmästä eli lomakekyselystä, vertailuanalyysistä ja työpajasta sekä kerron kuinka tulen analysoimaan niistä saatua aineistoa. Viidennessä luvussa eli analyysiluvussa tarkastelen ja analysoin menetelmien tuloksia sekä pohdin kehittämistyön luotettavuutta ja eettisyyttä. Kuudennessä luvussa esittelen lopputuotoksen ja muut johtopäätökset. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa arvioin kehittämistyötä yhdessä tilaajani kanssa sekä teen yhteenvedon kehittämistyöstä ja sen tuloksista.

2 MEDIEVAL COMBAT SPORT FINLAND RY

Opinnäytetyön tilaajana toimii Medieval Combat Sport Finland ry. Medieval Combat Sport Finland ry on buhurtin eli keskiaikaisista taisteluista vaikutteita ottaneen kamppailulajin kattoyhdistys Suomessa ja se on perustettu vuonna 2014. Yhdistyksen tavoitteena on ylläpitää sekä kehittää buhurt-urheilua Suomessa. Yhdistys pyrkii tähän mahdollistamalla buhurt-otteluita Suomessa eri yhteistyökumppanien kanssa, järjestämällä Suomen mestaruuskilpailuja liigamuodossa sekä organisoimalla maajoukkutoimintaa. Yhdistyksen toiminta perustuu kokonaan vapaaehtoistoimintaan ja rahoituksensa se saa jäsenmaksuista sekä tapahtumien järjestämisestä. (Juvakka 2023.)

Lokakuussa 2023 Medieval Combat Sport Finland ry:llä oli 115 jäsentä, jotka olivat jakautuneet yhdeksän eri paikkakunnan paikallistoimintaan (Medieval Combat Sport Finland ry 2023; Suomisport 2023). Jäsenet voivat toimia yhdistyksessä buhurtin harrastamisen lisäksi esimerkiksi pisteenlaskijana, tuomarina tai muuna toimitsijana ja aktiivina. Vapaaehtoisten avulla yhdistys on tukenut monien paikallisyhdistystensä kasvua, mahdollistanut erilaisten tapahtumien järjestämisen ja varainhankinnan niiden kautta sekä saanut buhurtille näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Juvakka 2023.)

Medieval Combat Sport Finland ry:llä ei ole viestintäsuunnitelmaa tai minkäänlaisia muitakaan raameja viestinnälle (mt.). Tämän myötä jokainen hallitus on omalla hallituskaudellaan viestinyt itse parhaaksi katsomallaan tavalla sekä myös jäsenet ovat viestineet keskenään ilman sääntöjä tai ohjeita. Tähän asti yhdistyksen viestintä on toiminut hyvin vaihtelevasti sen hetkisestä hallituksesta ja jäsenten aktiivisuudesta riippuen. Hyvän tiedottamisen perussääntöjä on esimerkiksi kertoa asioista tasapuolisesti kaikille, mutta se on yksi niistä asioista, joka ei ole aina toteutunut yhdistyksen sisäisessä viestinnässä (Ilvonen 2007, 18). Jäsenten antaman palautteen mukaan viestinnän laatu ja taajuus romahtivat ennätysalhaiseksi vuonna 2022, minkä vuoksi hallitus päätti hallituskaudella 2023–2024 korjata tilanteen (Juvakka 2023).

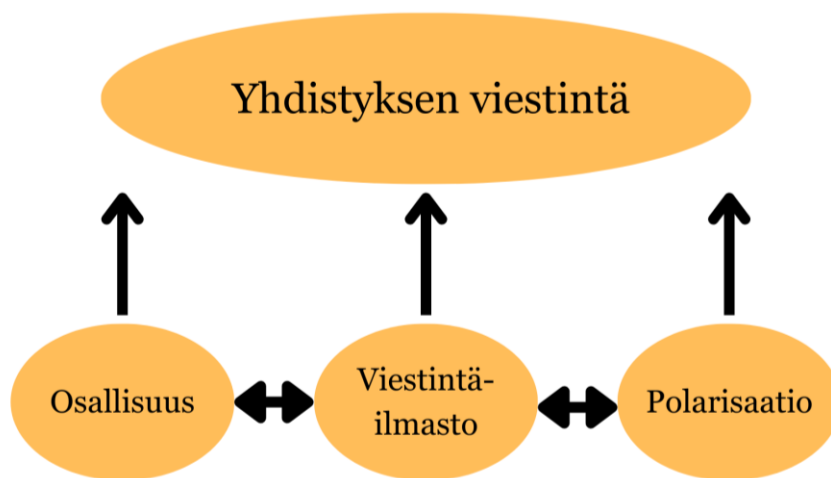
Olen ollut Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnassa mukana heinäkuusta 2021 alkaen. Lähdin mukaan toimintaan aloittamalla buhurtin harrastamisen MCS Aboensis ry:ssä eli Turun seudun paikallisyhdistyksessä, jonka kattoyhdistyksenä Medieval Combat Sport Finland ry toimii. Harrastamisen ja kilpailemisen lisäksi olen ollut myös muuten aktiivisesti toiminnassa mukana. Toimin hallituskaudella 2023 MCS Aboensis ry:n hallituksessa varapuheenjohtajana sekä suoritin myös yhteisöpedagogiopintojeni kehittävän harjoittelun MCS Aboensis ry:ssä. Lisäksi

olen toiminut toukokuusta 2023 alkaen yhtenä liigakoordinaattorina Medieval Combat Sport Finland ry:n alaisuudessa toimivassa liigakoordinaatiossa, joka vastaa buhurtin kilpailutoiminnasta Suomessa sekä heinäkuusta 2023 alkaen Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituksessa hallituksen jäsenen roolin ohella myös jäsen- ja avustusvastaavana. Näiden vuosien aikana minulle on kertynyt paljon hiljaista tietoa eli kokemuksen kautta kertyneitä taitoja ja havaintoja yhdistyksen toiminnasta (Pohjalainen 2012, 1).

Keskustelimme hallituksen kesken tarpeesta tehdä opinnäytetyö Medieval Combat Sport Finland ry:lle sekä mikä yhdistyksen monista kehityskohteista olisi kriittisin ja samalla soveltuvimmin opinnäytetyön kokoiseen kehittämistyöhön. Keskustelun päätteeksi kehittämiskohteeksi valikoitui sisäinen viestintä ja ilmapiiri niiden tärkeyden sekä yhdistyksen sisällä eskaloituneen tilanteen vuoksi. Päätöksen taustalla oli Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituskauden 2023–2024 tavoitteet, joista yksi on viestinnän kehittäminen. Yhdistyksellä on kova halu viedä toimintaansa ammattimaisempaan suuntaan sekä siirtyä liittomuotoon, mutta nämä kuitenkin edellyttävät yhdistyksen perusasioiden toimimista, joista yksi kriittisimmistä on sisäinen viestintä. Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituskauden 2023–2024 puheenjohtaja Teemu Juvakka toimii opinnäytetyön tilaajana. (Juvakka 2023.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA

Tässä luvussa esittelen ja määrittelen kehittämistyön keskeiset käsitteet, jotka muodostavat opinnäytetyön tietoperustan. Valitsemani käsitteet ovat yhdistyksen viestintä, osallisuus, viestintäilmasto ja polarisaatio. Yhdistyksen sisäistä viestintää kehittäessä on olennaista tietää itse viestinnän määritelmä, mutta myös sen takana olevat ilmiöt, joista mielestäni tärkeimmät kehittämistyön kannalta ovat osallisuus, viestintäilmasto ja polarisaatio. Lisäksi opinnäytetyön kannalta on myös tärkeä ymmärtää valitsemieni käsitteiden yhteys toisiinsa (katso kuvio 1). Avaan jokaista käsitettä erikseen seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 1. Mallinnus yhdistyksen viestinnän, osallisuuden, viestintäilmaston ja polarisaation vaikutuksesta ja yhteydestä toisiinsa (Pekkala & Luoma-aho 2019; Kungsbacka 2003, 44; Repo 2023).

3.1 Yhdistyksen viestintä

Viestintää tapahtuu kaikkialla ja koko ajan. Yksinkertaisesti se on sanomien lähettämistä ja vastaanottamista. Viestintä on symbolien avulla tehtävää tarkoituksellista vaihdantaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaiseksi positiivisia vaikutuksia vastaanottajassa. Viestinnässä tulee pyrkiä selkeyteen ja yksiselitteisyyteen, minkä saavuttamista voi kirjallisessa viestinnässä edesauttaa otsikoinnilla ja selkeällä rakenteella. Kirjallisen viestinnän perille meneminen edellyttää viestintäkanavaa, jota valitessa kannattaa pohtia mikä palvelee parhaiten viestinnän tavoitteita. Vaikka viestin sisältö, ulkoasu, vastaanottajan tarpeet ja viestintäkanavat olisivat huolellisesti

arvioitu, viesti ei välttämättä siitä huolimatta mene perille. Lähettäjän ja vastaanottajan välissä voi olla hälyä, joka estää viestin perille menemisen. (Ilvonen 2007, 11–12.)

Organisaatioiden viestintä vaatii tietoa ja taitoa, jonka pohjalta se tulee suunnitella. Yhdistyksen viestinnän suunnittelu pohjautuu yhdistyksen tehtäviin, tavoitteisiin ja arvoihin. Hyvä viestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa hyvän yhteisökuvan rakentamiseksi sekä avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistamiseksi. Yhdistyksen suunniteltu viestintä ja sen periaatteet koskevat kaikkea viestintää sekä jokaista yhteisön jäsentä. Toisin sanoen viestintäsuunnitelma määrittelee, millaisia tapoja yhteisön jäsenten odotetaan noudattavan viestinnässä. Suunnitelma luo yhteiset raamit viestinnälle, mikä lisää yhteisön viestien yhdenmukaisuutta, mutta myös viestinnän vaikutusten eli siten koko toiminnan ennustettavuutta. (Mt., 17, 29.) Myös yhdistyksen hallitus voi vaikuttaa jäsenten viestintään näyttämällä hyvää mallia eli viestimällä itse aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti, mikä kannustaa myös jäseniä toimimaan samoin (Pekkala & Luoma-aho 2019).

Yhdistyksen viestinnän tarkoituksena on tiedottaa yhdistyksen toiminnan kannalta olennaisille henkilöille, mikä yhdistys on ja mitä se tekee. Lisäksi sen tehtäviä on tukea yhdistyksen toimintaa sen tavoitteiden mukaisesti, pitää yhdistyksen jäsenet ja yhteistyökumppanit tietoisina yhdistyksen tapahtumista ja toiminnasta, luoda ja ylläpitää myönteistä mielikuvaa yhdistyksestä sekä ottaa uudet jäsenet mukaan yhteisöön ja sitouttaa heitä yhteiseen toimintaan. Yhdistyksen viestintävälineitä valitessa tulee huomioida käytössä olevat resurssit. Yhdistyksillä on harvoin käytettävissä suuria resursseja tai viestinnän ammattilaisia, mikä rajoittaa viestinnän toteutumista ja viestintäkanavien vaihtoehtoja. (Ilvonen 2007, 9, 11.) Viestinnän digitalisointi on tuonut yhdistysten viestintään uusia mahdollisuuksia, mutta samaan aikaan se on lisännyt jäsenten odotuksia viestinnästä ja sen toteutumisesta. Näihin odotuksiin vastaamisen on todettu olevan haasteellista ja kuormittavaa etenkin vapaaehtoisvoimin toimivissa yhdistyksissä. (Pekkala & Luoma-aho 2019; Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 12.)

Yhdistyksen, kuten minkä tahansa organisaation viestintä, jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän piiriin kuuluvat yhdistyksen jäsenet, toimijat, hallitus ja muut aktiiviset vapaaehtoiset. Yksinkertaisuudessaan sisäisen viestinnän tavoitteena on, että oikea henkilö saa oikeaa tietoa. Sisäisen viestinnän keskeisiä tehtäviä on tiedottaa yhdistyksen toiminnan suunnitelmista, informoida ja keskustella yhteisistä asioista sekä perehdyttää yhtei-

sön jäsenet toimintaan, jotta yhdistystä voidaan onnistuneesti markkinoida myös ulos päin. Sisäisen viestinnän tulee myös mahdollistaa vuorovaikutus jäsenten kesken. Onnistuneella sisäisellä viestinnällä sitoutetaan yhdistyksen jäsenet yhteisöön ja sen toimintamalleihin, arvoihin sekä tavoitteisiin. (Pekkala & Luoma-aho 2019; Ilvonen 2007, 9, 11.) Hyvin toteutettu sisäinen viestintä myös lisää jäsenten tyytyväisyyttä, mikä taas ruokkii jäsenten mielenkiintoa ja aktiivisuutta sekä auttaa saavuttamaan yhteisiä tavoitteita (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 5). Lisäksi se yhdistää yhteisön jäseniä, sillä hyvä viestintä ja vuorovaikutaminen harvemmin johtavat erimielisyyksiin, toisin kuin huono sellainen (Aarresola 2020, 29).

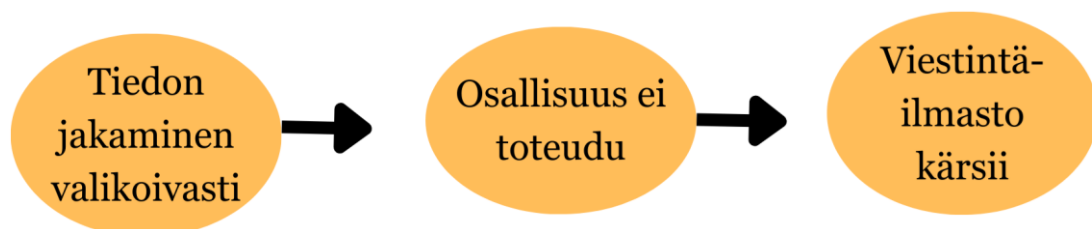
Medieval Combat Sport Finland ry:llä ei ole ollut edellytyksiä täyttää Ilvosen hyvän viestinnän määritelmää. Yhdistykseltä puuttuu viestintäsuunnitelma, jolloin sen viestintä ei ole ollut tavoitteellista, yhdenmukaista ja suunnitelmallista. Tämä on johtanut siihen, että kukin yhdistyksen jäsen on viestinyt itse parhaaksi katsomallaan tavalla, mikä on saattanut olla toisia jäseniä poissulkevaa tai kieliänsulta loukkaavaa. Lisäksi yhdistyksen toimintaa ohjaa spesifi sanasto, jota ei ole yhdessä määritelty, jolloin jäsenillä on ollut erilaisia tulkintoja eri käsitteistä. Vaikka viesti olisi lähetetty yhdenvertaisesti kaikille, on se saattanut kuitenkin merkitä jäsenille eri asioita yhdenmukaisen terminologian puuttuessa. Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminta perustuu kuitenkin kokonaan vapaaehtoisuuteen, jolloin resurssien puute on luonut haasteita viestinnän systemaattiselle kehittämiselle. (Juvakka 2023.)

3.2 Osallisuus

Eri toimijat määrittelevät osallisuuden hyvin eri tavoin riippuen omasta näkökulmasta ja intresseistä. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan osallisuus on aktiivista kansalaisuutta, aktivointia ja yhdenvertaista palvelujen saamista, kun taas oikeusministeriön mukaan se tarkoittaa ihmisoikeuksia ja demokratiaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan osallisuus on merkityksellisyyttä ja mahdollisuuksia, mutta sosiaalipoliittisesta näkökulmasta osallisuus on kiinnittymistä hyvinvointia edistäviin tahoihin sekä vapautta tavoitella yksilölle tärkeitä asioita ja osallistua yhteiskunnan resurssien jakamiseen. (Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017, 3, 19.) Osallisuuden käsite on vahvasti määritelty virallisten mietintöjen, lakien ja asetusten kielellä, sillä käsitteen käytön yleistymisen on ollut yhteydessä julkishallinnon pyrkimykseen luoda uusia toimintatapoja osallisuuden edistämiseksi (Nivala & Ryytänen 2013, 14).

Osallisuus on yksilön ympäristöstä ja roolista riippuen liittymistä, kuulumista, osallistumista, yhteisyyttä ja yhteensopivuutta, mukaan ottamista, olemista kaikissa muodoissa ja suhteissa, vaikuttamista, järjestämistä ja johtamista. Se on kuulumista kokonaisuuteen, jossa on merkittävyyksiä vuorovaikutussuhteita. Osallisuus on olemista, toimimista ja osallistumista erilaisissa suhteissa ja konteksteissa, joissa yksilön vapaudet ja oikeudet vaihtelevat. Osallisuus on yksilön subjektiivinen kokemus omasta osallistumisesta sekä yhteydestä ympäristöön ja kontekstiin, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Isola ym. 2017, 3, 5, 16.)

Osallisuus voi jäädä toteutumatta esimerkiksi huono-osaisuuden, passiivisuuden, välinpitämättömyyden, ulkopuolisuuden, syrjäytymisen, marginalisaation, hierarkian ja byrokratian, eriarvoisuuden, esteellisyyden sekä kommunikointiongelmien vuoksi. Osallisuuden toteutuminen edellyttää myös, että yksilö tuntee olonsa turvalliseksi ympäristössään. (Kaukinen 2017, 18:40-23:17.) Viestinnän avulla yhdistys voi osallistaa tai vastaavasti jättää ulkopuolelle, sillä viestintä on myös vallankäyttöä. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa osallistuminen voi lisätä avoimuutta ja tiedon jakamista, mutta samaan aikaan se mahdollistaa myös tiedon jakamisen valikoivasti, joka aiheuttaa yksilöille ulkopuolisuuden tunnetta ja siten osallisuus heidän kohdallaan ei välttämättä toteudu. Osallisuuteen sisäisessä viestinnässä liittyy myös vahvasti viestintäilmasto eli yhdistyksen sisäinen ilmapiiri. (Katso kuvio 2.) (Pekkala & Luoma-aho 2019.)



Kuvio 2. Mallinnus kuinka tiedon jakaminen valikoivasti Medieval Combat Sport Finland ry:ssä vaikuttaa jäsenten osallisuuden kokemukseen sekä yhdistyksen viestintäilmastoon (Pekkala & Luoma-aho 2019; Juvakka 2023).

Kaikenlaisten yhteisöjen edellytys on osallistaminen sekä osallistumisen mahdollistaminen viestinnällä, sillä se luo perustan yksilön sitoutumiselle, osallisuudelle ja siten myös toimijuuden kokemukselle sekä yhteenkuulumisen tunteelle. Osallisuutta voi tukea osallistamisella, joka on ulkopuolisen tekijän toimintaa, jolla hän yrittää saada yksilön osallistumaan ja siten

kokemaan itsensä osalliseksi. Osallistaminen yhdistyksen sisällä voi kuitenkin aiheuttaa jännitteitä jäsenten ja eri sidosryhmien tai yhdistyksen ja jäsenten kesken. (Pekkala & Luoma-aho 2019.)

Medieval Combat Sport Finland ry pyrkii tukemaan jäsentensä osallisuutta laajentamalla toimintaansa mahdollisimman monelle paikkakunnalle, järjestämällä myös buhurtin ulkopuolista vapaa-ajantoimintaa jäsenille sekä mahdollistamalla jäsenten keskinäisen yhteydenpidon sosiaalisessa mediassa. Yhdistyksessä on myös monenlaisia tehtäviä ja organisaatioita, joihin jäsenillä on mahdollisuus antaa työpanostaan oman mielenkiintonsa mukaan. Vaikka yhdistyksen jäsenillä on monenlaisia mahdollisuuksia osallistua toimintaan, on kuitenkin jäsenistössä paljon myös passiivisia jäseniä. Opinnäytetyön tilaaja ja yhdistyksen puheenjohtajana toimiva Teemu Juvakka kertoo koronan ja siitä aiheutuneen jäsenkadon olleen suuri kompastuskivi myös Medieval Combat Sport Finland ry:lle. Juvakka kuitenkin uskoo yhdistyksen viestinnän sekä muun toiminnan systemaattisen kehittämisen aktivoivan jäseniä tulevaisuudessa. (Juvakka 2023.)

3.3 Viestintäilmasto eli ilmapiiri

Viestinnän tehtävät sijoittuvat kahteen eri ulottuvuuteen eli viestintäjärjestelmään ja viestintäilmastoon. Viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan viestinnän konkreettista toteutusta eli esimerkiksi mistä tiedotetaan ja minkä viestintäkanavan kautta. Viestintäjärjestelmälle tärkeintä on sen toimivuus, jota voidaan tarkastella objektiivisesti. Viestintäilmasto taas tarkoittaa ilmapiiriä, jossa viestintä tapahtuu. Se on yhteisön jäsenten subjektiivinen kokemus yhteisössä vallitsevasta tunnelmasta. Viestintäilmastolla on vaikutusta osallisten mielialoihin, vuorovaikutukseen sekä haluun olla toiminnassa mukana. (Juholin 1999, 36–37.)

Viestintäilmasto voi muuttua nopeastikin hyvän tai huonon tapahtuman seurauksena ja se tavanomaisesti mielletäänkin joko kannustavaksi tai lamaannuttavaksi. Viestintäilmasto on heijastus siitä, millaisena yhteisön jäsenet kokevat yhteisön ja kuinka tyytyväisiä he ovat siihen. (Mt., 66–67.) Se onkin yleensä heikko signaali eli merkki pinnalle nousevasta asiasta, joka saattaa tulevaisuudessa olla hyvinkin merkittävä (Dufva 2018).

Viestintä vaikuttaa yhdistyksen ilmapiiriin ja vastaavasti ilmapiiri vaikuttaa viestintään (Kungsbacka 2003, 44). Hyvässä urheiluyhdistyksessä on hyvä ilmapiiri ja innostavaa viestintää, jotka molemmat lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta jäsenistön kesken (Valtakunnallinen lii-

kunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 3). Yhdistyksen sisällä vallitsevat henkilösuhteet ja toimiva sisäinen viestintä ovat riippuvaisia myönteisestä viestintäilmastosta. Viestintäilmasto määrittelee, kenelle yhteisössä viestitään, kenestä pidetään sekä miten yhteisössä koetaan asioita. (Kungsbacka 2003, 45.) Jos yhteisön sisällä vuorovaikutus ja suhteet toimivat, myös ongelmat tulevat helpommin tietoon, jolloin ne voidaan ratkaista ennen kuin ne kärjistyvät (Attias & Brandsma 2020, 107). Ihmisten kesken ei voi myöskään syntyä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta ilman toimivia suhteita sekä vuorovaikutusta, mitkä taas vaikuttavat myös osallisuuden kokemukseen (Mt.; Kaukinen 2017, 18:40-23:17).

Luukkalan mukaan yhteisön ilmapiiri jakautuu kolmeen eri malliesimerkkiin, jotka ovat romanttinen, asiallinen ja tulehtunut ilmapiiri. Romanttisessa ilmapiirissä ongelmia vähätellään ja yhteisön hyviä puolia liioitellaan. Asiallinen ilmapiiri on suositeltavin, sillä siinä sallitaan erimielisyydet ja asioiden riitely keskenään, mutta ihmiset yhteisössä ei riitele. Asiallisessa ilmapiirissä kommunikointi on avointa ja muut huomioonottavaa. Tulehtuneessa ilmapiirissä ihmiset riitelevät keskenään ja loukkaavat toisiaan. (Luukkala 2011, 215–216.) Yhdistyksen, kuten minkä tahansa muun organisaation ilmapiiri vaikuttaa koko yhteisön toimintaan sen jäsenistä alkaen. Huonosta ilmapiiristä on haittaa koko toiminnalle sekä sen jäsenille ja vastaavasti toimivassa yhteisössä tiedon kulku on jouhevaa sekä ilmapiiri on hyvä ja avoin. (Juuti 2006, 239; Rauramo 2004, 127.)

Opinnäytetyön tilaaja Teemu Juvakka kertoo havainneensa sekä myös saaneensa jäseniltä palautetta, että Medieval Combat Sport Finland ry:n tapahtumissa on ollut huomattavissa pieniä erimielisyyksiä ja kiistaa eri paikallisyhdistysten sekä jäsenten välillä. Tilanne koetaan harmillisenä, sillä niin isommissa yleisötapahtumissa kuin pienemmissäkin tapahtumissa kaikki apukädet olisivat tervetulleita ja tapahtumien onnistumiseksi tulee tehdä yhteistyötä myös muiden paikallisyhdistysten kanssa. Juvakka uskoo erimielisyyksien pohjautuvan henkilökemioihin, joita voisi kehittää paremmaksi keskustelemalla yhdessä sekä kehittämällä yhteistä toimintaa hyvässä hengessä. (Juvakka 2023.)

3.4 Polarisaatio

Sitra toi esille vuoden 2020 megatrendeissään tulevaisuuden kehityssuuntana polarisoitumisen eli väestön jakautumisen ja keskustelun kärjistymisen yhteiskunnallisella tasolla sekä pienemmissä yhteisöissä (Dufva 2020). Vaikka polarisaatiosta keskustellaan yleensä yhteiskunnallisella tasolla, siihen johtava toiminta kuitenkin lähtee yksilötasolta, minkä vuoksi yksilöiden

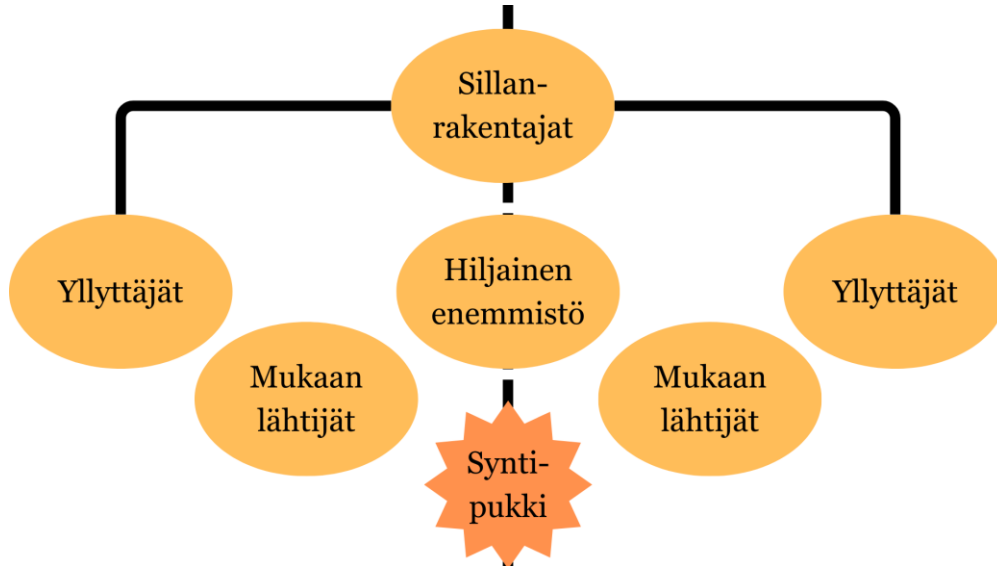
tulee tiedostaa oman toimintansa vaikutus ja toimia vastakkainasettelua purkavalla tavalla (Attias & Kangasoja 2020, 8). Hollantilaisen teoreetikon ja filosofin Bart Brandsman mukaan polarisaatio tarkoittaa jännitteitä lisäävää vastakkainasettelua, joka on purettavissa dialogilla. Ilmiönä polarisaatio muistuttaa konfliktia, mutta toisin kuin konflikti, polarisaatio ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan pitkäkestoinen ilmiö, eikä sille ole nimettävissä aikaa ja paikkaa. Dynamiikaltaan se on jäänyt konflikti, jossa ei välttämättä varsinaisesti tapahdu mitään, mutta jännitteet ovat edelleen olemassa ja aistittavissa. (Attias 2020.)

Polarisaatiota ohjaa vaistomainen tunnereaktio ja vastakkainasettelu, jossa ovat ”me” vastaan ”ne”, joiden välillä ei ole aitoa vuorovaikutusta (mt.; Attias & Brandsma 2020, 19–20). Koska polarisaatio on abstrakti ajatusrakenne, siihen voi myös vaikuttaa. Polarisaatio tarkoittaa käsitteillä ja sanavalinnoilla tuotettavia mielikuvia, joita voi muovata, ohjailta ja manipuloida. Usein yksilöt pitävät kiinni mielikuvistaan, koska he henkilökohtaisesti hyötyvät kyseisestä ajatusmallista. (Attias & Brandsma 2020, 23.)

Polarisoitunut eli kahtia jakautunut yhteisö toimii konflikteille suotuisana ympäristönä. Polarisaatio ja konflikti kulkevat käsikkäin, sillä konflikti voi synnyttää polarisoivan ajatusrakenteen ja ajatusrakenne taas luo kehyksen tulkita konflikteja polarisoituneesta näkökulmasta. (Attias 2020.) Polarisaatiota ei tule purkaa pelkästään positiivisilla puheilla ja stereotyyppioita kumoamalla. Niin kauan kuin on olemassa ”me” ja ”ne”, myös positiiviset puheet ylläpitävät vastakkainasettelua, koska polarisaatio vahvistuu mielikuvista. Polarisaatiota tulee purkaa pureutumalla kahtiajaon taustalla olevaan ajatusrakenteeseen. (Attias & Brandsma 2020, 24.) Polarisoituneessa yhteisössä yksittäisten konfliktien sovittelu valuu hukkaan niin kauan, kun yhteisössä vallitsee vastakkainasettelu, jota itsessään ei ole käsitelty (Attias, Ojala & Vuorinen 2020, 17).

Brandsman mukaan polarisoituneessa yhteisössä yhteisön jäsenillä on viisi erilaista roolia. Yhteisöstä löytyy yllyttäjiä, mukaan lähtijöitä, hiljaista enemmistöä, sillanrakentajia ja syntipukkeja. Yllyttäjät lietsovat polarisoitumista vihapuheen, mustamaalaamisen ja syyttelyn kautta. Mukaan lähtijöillä on kahtiajaossa omat puolensa, mutta he eivät yleensä ole yllyttäjien tavoin yhtä jyrkkiä mielipiteensä kanssa. Mukaan lähtijät ovat valinneet puolensa, koska heille on muodostunut tunne, että se olisi välttämätöntä. Hiljainen enemmistö on polarisoituneen yhteisön keskellä oleva joukko, joilla on monenlaisia näkemyksiä, mutta he ovat tilanteen suhteen välinpitämättömiä tai haluavat tietoisesti pysyä keskellä. Sillanrakentajat pyrkivät ratkaisemaan erimielisyyksiä sekä kumoamaan mustavalkoisia väitteitä. Syntipukin rooli astuu kuvaan

yleensä silloin, kun polarisaatio on jo äitynyt pahaksi ja sille halutaan löytää syyllinen. Tilanteen kärjistyessä hiljaisten joukko pienenee ja myös he joutuvat valitsemaan puolensa. (Katso kuvio 3.) (Attias 2020.)



Kuvio 3. Mallinnus Brandsman määrittelemistä rooleista polarisoituneessa yhteisössä (Attias 2020).

Polarisaation kehittyminen edellyttää, että yhteisön niin kutsutut yllyttäjät vaativat itselleen näkyvyyttä. Yllyttäjät pyrkivät aktiivisesti tuomaan näkemystään esille, jolloin he saavat yhä useammat valitsemaan puolensa, jonka myötä kyseinen ryhmä siirtyy enemmän kohti ääriä. Tällöin polarisoituminen vahvistaa itse itseään, sillä tilanteessa on jyrkennettävä kannanottoja entisestään saadakseen näkyvyyttä, mikä taas vie yllyttäjiä aina lähemmäs kohti ääriä. (Mt.)

Polarisaatio liittyy vahvasti viestintään, sillä kun polarisaatio erottaa, viestinnällä on mahdollisuus yhdistää (Repo 2023) sekä vastaavasti huonosti hoidettu viestintä hajottaa ryhmää (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 5). Polarisaatio kehittyy vaivihkaa puheessa ja viestinnässä, kun eroavaisuuksista ei osata puhua neutraalisti. Polarisaation ehkäisemiseksi onkin syytä kiinnittää huomiota omaan tapaan viestiä, sillä käytetyillä sanoilla ja käsitteillä on merkitystä. (Attias & Brandsma 2020, 25, 33.) Polarisaatiota voi purkaa dialogilla, joka tulee käydä oikeiden henkilöiden kanssa, oikeista aiheista ja oikealla sävyllä.

Dialogin onnistumiseksi Brandsma on määrittänyt neljä kriittistä tekijää. Ensinnäkin keskusteluun tulee saada mukaan ne hiljaiset, joita ei yleensä kuulla. Yllyttäjien ja mukaan lähtijöiden näkyvyys pahentaa polarisaatiota, joten polarisaatiota purkava keskustelu tulee käydä keskellä

olevien hiljaisten kanssa, sillä he ovat vastakkainasettelun vastavoima. Toiseksi hiljaisten kanssa keskustellessa puheenaiheena tulee olla heidän todelliset huolenaiheensa eikä muiden olettamat. Kolmanneksi keskustelu on käytävä puolueettomalla maaperällä sekä avoimessa ilmapiirissä, mikä mahdollistaa erilaisten näkemysten ja huolien käsittelyn. Viimeiseksi dialogin sävyn tulee olla arvostava, koska kyseessä on eri ihmisryhmien erilaiset näkökulmat ja intressit. (Attias 2020.)

Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenten keskuudessa on ollut vaikeuksia puhua erimielisyyksistä neutraaliksi (Juvakka 2023), mikä voi osaltaan aiheuttaa polarisoitumista (Attias & Brandsma 2020, 25, 33). Polarisoitunut yhteisö itsessään taas voi lisätä konflikteja, mikä ei edesauta hyvän dialogin käymistä. Tätä myötä yhdistyksen sisälle on syntynyt pitkäkestoinen tilanne, jossa polarisoituminen, konfliktit ja dialogin puute ruokkivat kaikki toisiaan. (Attias 2020.)

4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen kehittämistyössä käyttämäni aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Käytin yhteensä kolmea aineistonkeruumenetelmää, jotka olivat lomakekysely, benchmarking eli vertailuanalyysi (Maamies 1997) ja yhteiskehittäminen. Valitsin nämä aineistonkeruumenetelmät, sillä koin niiden palvelevan parhaiten tilaajani toivomaa lopputuotosta eli konkreettista työkalua Medieval Combat Sport Finland ry:lle sen sisäisen viestinnän sekä ilmapiirin kehittämiseksi.

Valitsin lomakekyselyn ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska se sopii hyvin lähtötilanteen kartoittamiseen ja sen avulla voi kerätä laajan aineiston. Lisäksi se on menetelmänä nopea ja tehokas, etenkin sähköisesti toteutettuna. Olen ollut Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnassa mukana yli kaksi vuotta ennen opinnäytetyön aloittamista, joten minulle on kertynyt hiljaista tietoa sekä yleisesti tietoa yhdistyksestä ja sen toiminnasta, joita hyödynsin suunnitellessani kehittämistyötä tukevan kyselylomakkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40, 121–122, 150.)

Valitsin toiseksi kehittämismenetelmäksi benchmarkingin, josta käytän tässä opinnäytetyössä termiä vertailuanalyysi (Maamies 1997). Vertailuanalyysillä halusin kerätä tietoa, kuinka sisäinen viestintä toimii sekä millainen ilmapiiri vallitsee muissa organisaatioissa. Vertailuanalyysin kohteiksi valitsin yhden Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnasta hyvin paljon poikkeavan yhdistyksen eli partiolippukunnan Liedon Eränkävijät ja toiseksi kohteeksi hyvin menestyvän kamppailulajiseuran, Sigma Jiu-Jitsun. Halusin näillä valinnoilla saada monipuolisuutta vertailuanalyysiin sekä tarkastella kuinka sisäiseen viestintään ja ilmapiiriin panostetaan erilaisia asioita edustavissa organisaatioissa. Koska Medieval Combat Sport Finland ry:llä ei ollut ennestään minkäänlaista viestintäsuunnitelmaa, en voinut lähteä vertaamaan sitä muiden toimijoiden viestintäsuunnitelmien kanssa. Tämän vuoksi toteutin lomakekyselyn jäsenistölle ennen vertailuanalyysiä, jotta sain yleiskuvan yhdistyksen sisäisen viestinnän ja ilmapiirin nykytilanteesta, minkä pohjalta pystyin taas suunnittelemaan vertailuanalyysin toteutuksen. Hyödynsin vertailuanalyysissä lomakekyselyn kysymyksiä ja sen vastauksissa esille nousseita ilmiöitä.

Kolmas kehittämismenetelmä oli yhteiskehittäminen Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituksen kanssa. Halusin saada yhteiskehittämisellä lisää näkökulmia ja ideoita, mikä työkalu palvelisi parhaiten yhdistyksen toiminnan kehittämistä. Lisäksi on tärkeää osallistaa yhteisön

jäseniä ideointiin ja suunnitteluun, koska samalla heidät sitouttaa myös sen toteutukseen (Summa & Tuominen 2009, 6). Yhteiskehittämistyöpajassani esittelin hallituksen jäsenille kyselytuloksissa jäsenistön esille tuomat epäkohdat sisäisessä viestinnässä ja ilmapiirissä sekä esittelin vertailuanalyysien kautta saamiani ideoita toiminnan kehittämiseksi. Yhteiskehittämisen tarkoituksena oli pohtia mihin jäsenistön esille tuomista epäkohdista on kriittisintä puuttua ensimmäiseksi sekä kuinka sitä voisi kehittää. Työpajassa syntyi opinnäytetyöni lopputuotos.

Koko kehittämistyöni ajan hyödynsin menetelmissä aina edellisiä menetelmiä sekä pyrin reagoimaan niissä esille nousseisiin asioihin, vaikka en olisi osannut ennakoida niitä etukäteen (Eskola & Suoranta 2000, 15–16). Valitsemani kehittämismenetelmät olivat pääosin kvalitatiivisia eli kehittämisprosessini oli laadullinen eli hion tekemistäni koko ajan (mt.; Hirsjärvi ym. 2018, 224). Kyselyn tulokset vaikuttivat vertailuanalyysin suunnitteluun ja vaikka olin alun perin suunnitellut toteuttavani molemmat vertailuanalyysit täysin samalla tavalla, ensimmäisessä vertailuanalyysissä nousi kuitenkin esille huomion arvoisia seikkoja, joita halusin hyödyntää toisessa vertailuanalyysissä. Tämän vuoksi toteutin jokaisen menetelmän yksitellen enkä päällekkäin toisten kanssa. Lopulta toteutin vielä Medieval Combat Sport Finland ry:n hallitukselle työpajan kaikkien aikaisempien menetelmien tulosten pohjalta. (Eskola & Suoranta 2000, 15–16.)

4.1 Kyselylomake

Useimmat meistä ovat vastanneet johonkin kyselyyn, esimerkiksi mielipidekyselyyn tai palautekyselyyn. Kyselylomakkeessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Lomakkeen on siis toimittava omillaan, ilman että kyselylomakkeen laatijan tarvitsee olla läsnä kyselyyn vastatessa. Kysely on määrällinen kehittämismenetelmä, jonka mittarit koostuvat kysymyksistä ja väitteistä ja itse mittaus tapahtuu kyselylomakkeella. (Vehkalahti 2014, 11, 14, 17.) Kyselyllä kerätään aineistoa standardoidusti, kun **kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset ja täsmälleen samalla tavalla** (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2018, 193).

Kyselylomake on suunniteltava huolellisesti, koska siihen ei voi enää tehdä muutoksia, kun se on vastattavissa. Aloitin lomakekyselyn suunnittelun arvioimalla, mitä tietoa tarvitsen, sillä kyselyn onnistumisen kannalta on kriittistä kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä. (Vehkalahti 2014, 20.) Lomakekyselyllä kartoitin millaisia kokemuksia Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistöllä on yhdistyksen sisäisestä viestinnästä sekä ilmapiiristä (katso liite 1). Päätin

tehdä lomakekyselystä täysin anonyymiksi, koska kyselyssä oli arkaluontoisia kysymyksiä, koskien esimerkiksi yhteisön ilmapiiriä sekä pahan puhumista. Koin tärkeäksi saada rehellisiä vastauksia ja uskoin vastaajien anonyymiteetin takaamisen rohkaisevan jäseniä vastaamaan kyselyyn. (Ojasalo ym. 2014, 41, 121.)

Lomakekyselyssä on myös riskejä, esimerkiksi kysymysten ja vastausvaihtoehtojen monitulkintaisuus tai etteivät vastaajat ota kyselyä tosissaan. Tämän vuoksi pyrin tekemään kyselyn saatekirjeestä vetoavan, jotta kyselyn vastaajat ymmärtäisivät osallistumisensa tärkeyden. Suunnittelin huolellisesti kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot tutustumalla aikaisemmin sisäisestä viestinnästä ja yhteisön ilmapiiristä tehtyihin kyselyihin sekä erilaisiin ohjeisiin kyselylomakkeen laatimisesta. Kyselylomaketta laatiessa pidin mielessä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran 8-kohdan suosituslistan koskien kyselyn kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Pyrin tekemään kyselylomakkeesta selkeän, kysymyksistä lyhyitä ja tarkkoja sekä välttämään kaksoismerkityksiä. Tarjosin vastausvaihtoehdoksi myös ”en osaa sanoa”, käytin vastauksissa monivalintavaihtoehtoja, harkitsin kysymysten määrän ja järjestyksen sekä suunnittelin sanavalintani huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 195, 198, 202–204; Ojasalo ym. 2014, 121, 131.) Suunnittelin kyselylomakkeen kysymykset mahdollisimman selkeiksi, ytimekkäiksi ja ymmärrettäviksi, koska epäselvät kysymykset tai väitteet voivat saada vastaajan turhautumaan ja pahimmassa tapauksessa jopa jättämään koko kyselyyn vastaamatta (Vehkalahti 2014, 23–24).

Kyselylomake on testattava ennen sen levittämistä, jotta voi varmistua esimerkiksi sen helppokäyttöisyydestä ja selkeydestä (Ojasalo ym. 2014, 133). Suunniteltuani mielestäni valmiin kyselylomakkeen, testasin sen Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituksella ja paikallisyhdistysten edunvalvojilla, sillä hyviä testajia ovat kohderyhmään kuuluvat henkilöt (Vehkalahti 2014, 48). Hallituksen jäsenenä jääväsini itseni kaikista opinnäytetyöhöni kuuluvista kehittämismenetelmistä, joten vastaajajoukkoon kuului neljä hallituksen jäsentä ja neljä paikallisyhdistysten edunvalvojaa. Heistä vapaaehtoiset vastasivat lomakekyselyyn, jossa he tutustuivat jäsenille suunnattuihin kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin sekä lopuksi vastasivat testikierrosta koskeviin kysymyksiin kyselyn selkeydestä ja helppokäyttöisyydestä. Toteutin myös testikierroksen kyselyn täysin anonyymisti.

Medieval Combat Sport Finland ry:n hallitus ja paikallisyhdistysten edunvalvojat pitävät yhteyttä yhteisessä Facebook-ryhmässä, joten laitoin lomakekyselyn linkin sekä saatekirjeen julkaisuna kyseiseen ryhmään. Kyselyllä oli vastausaikaa vain kaksi vuorokautta, koska testikier-

roksen kysely oli suunnattu vain kahdeksalle henkilölle, jotka pitävät hyvin aktiivisesti yhteyttä. Kyselyyn tuli lopulta kolme vastausta. Toivoin enemmän vastauksia, mutta jo muutama vastaus riittää tuomaan mahdolliset ongelmat esille (Vehkalahti 2014, 48).

Testikierroksen kysymykset liittyivät kyselylomakkeen selkeyteen, vastausvaihtoehtojen ja koko kyselyn kattavuuteen, kyselyn pituuteen sekä lisäksi pyysin avointa palautetta kyselylomakkeesta. Kolmesta vastaajasta kaikki olivat sitä mieltä, että kyselylomakkeen kysymykset ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä sekä kaksi vastaajaa kolmesta koki myös vastausvaihtoehtojen olevan kattavia ja kysymykseen sopivia. Kolmesta vastaajasta kaikki kolme olivat sitä mieltä, että kysely on sopivan pituinen eikä sen vastaamiseen kulunut liikaa aikaa. Avoi-
meen palauteosioon en saanut vastauksia, mikä tuki teoriaa, että liian avoimiin kysymyksiin on vaikea saada vastauksia (KvantiMOTV 2010.). Se vahvisti myös päätöstäni jättää yksi avoin kysymys pois jäsenistölle suunnatusta kyselystä.

Lähetin testikierroksen pohjalta hiotun kyselyn jäsenistölle sähköpostitse sekä tein siitä julkaisun jäsenistön Facebook-ryhmään, sillä näiden kahden viestintäkanavan kautta oli mahdollista tavoittaa koko jäsenistö. Kyselyyn oli aikaa vastata 12 vuorokautta, mukaan lukien kyselyn lähetyspäivä ja vastausajan päättämispäivä, sillä kyselyissä ei kannata olla yli kahta viikkoa pidempää vastausaikaa ilman erityisen painavaa syytä (Tietoarkisto a). Kyselyyn tuli 30 vastausta, kun kyselyn kohderyhmä oli kyselyn lähetyspäivänä 111 ja kyselyn viimeisenä vastauspäivänä 114 henkilöä. Kyselyn vastausaikana Medieval Combat Sport Finland ry sai kolme uutta jäsentä, joilla oli myös mahdollisuus vastata kyselyyn. Tämän vuoksi määrittelen perusjoukon kattaneen 114 henkilöä, vaikka kyselyn vastausaikana liittyneet jäsenet eivät välttämättä vastanneet kyselyyn sen aiheen vierauden vuoksi.

4.2 Benchmarking eli vertailuanalyysi

Käytän tässä opinnäytetyössä benchmarking-termin sijaan Kotimaisten kielten keskuksen suomen kielistä vastinetta eli termiä ”vertailuanalyysi” (Maamies 1997). Oy Benchmarking Ltd:n toimitusjohtajana melkein 20 vuotta toiminut Kari Tuominen määrittelee vertailuanalyysin tarkoittavan oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, joka on omaa toimintaa parempaa. Vertailuanalyysin tarkoituksena on oppia muiden paremmasta toiminnasta tunnistamalla, kuvaamalla ja ymmärtämällä toiminnan menestystekijät. Lopulta tunnistetut menestystekijät sovelletaan omaan käyttöön sopiviksi. (Tuominen 2021, 8, 121.)

Tavanomaisesti vertailuanalyysiä käytetään etenkin yrityksissä, jolloin pyritään selvittämään yrityksen suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat mitattavissa numeroin. Vertailuanalyysiä voi kuitenkin soveltaa mihin tahansa kohteeseen ja prosessiin, kun halutaan oppia muilta. (Mt., 8, 11.) Käytin opinnäytetyössä vertailuanalyysiä kahteen eri organisaatioon kerätäkseni tietoa, kuinka sisäinen viestintä toimii heillä sekä millainen ilmapiiri organisaatioissa vallitsee. Vertailuanalyysin kohdeorganisaatioksi tulee valita organisaatio, jossa oman organisaation kehittämiskohde on tunnistettu toimivan parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin se on myös sopiva oppimiskohde (mt., 118). Haasteita vertailuanalyysiin tuottivat kehittämiskohteeni, sillä eri organisaatioiden sisäisestä viestinnästä ja ilmapiiristä ei ymmärrettävästi löytynyt julkisesti tietoja eivätkä ne muutenkaan ole mitattavissa vertailuanalyysissä tavanomaisesti käytettävien numeraalisin mittarein. Tämän vuoksi käytin vertailuanalyysiä nimenomaan oppimisprosessina eli valitsin vertailuanalyysin kohteiksi kaksi keskenään hyvin erilaista organisaatiota oppiakseni kuinka sisäinen viestintä toimii heillä sekä millainen ilmapiiri heillä on. Tarkoitukseni oli oppia heidän toimintansa menestystekijöistä sekä vastaavasti myös seikoista, jotka he ovat todenneet toimivan huonosti. Halusin vertailuanalyysillä poimia ideoita, joilla voisin kehittää Medieval Combat Sport Finland ry:n toimintaa, mikä on käytännössä vertailuanalyysin perusidea (mt., 11).

Siirryin toteuttamaan vertailuanalyysiä sen jälkeen, kun olin toteuttanut Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistölle kyselyn, jossa kartoitin jäsenistön mielipiteitä ja kokemuksia yhdistyksen sisäisestä viestinnästä ja ilmapiiristä. Hyödynsin kyselyn vastauksia suunnitellesani vertailuanalyysin toteutusta sekä pohtiessani vertailuanalyysiin sopivia organisaatioita. Vertailuanalyysissä keskityin selvittämään erityisesti, kuinka ne seikat, joiden kanssa Medieval Combat Sport Finland ry:llä oli kyselyn perusteella haasteita, toimivat kohdeorganisaatioissa. Lisäksi pyrin selvittämään, miten kohdeorganisaatioissa oli päädytty käytössä oleviin toimintamalleihin sekä minkä he olivat oppineet olevan huonoja toimintamalleja.

Tuominen on jakanut vertailuanalyysiprosessin seitsemään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on vertailuanalyysin kohteen määrittely eli organisaation tulee valita jokin tärkeä asia, joka vaikuttaa organisaation menestykseen. Toinen vaihe on vertailuanalyysin organisaatioiden tunnistaminen eli toisessa vaiheessa etsitään organisaatioita, joissa tämä kyseinen asia toimii paremmin. Lisäksi tässä vaiheessa tulee selvittää ja tunnistaa prosessit menestystekijän takana. Kolmannessa vaiheessa organisaation tulee selvittää kuinka nuo prosessit toimivat omassa or-

ganisaatioissa, jonka jälkeen siirrytään neljänteen vaiheeseen, jossa tehdään samat asiat vertailuanalyysiin valitussa organisaatioissa. Näiden jälkeen molempien organisaatioiden prosesseja verrataan vielä keskenään. Viidennessä vaiheessa asetetaan tavoitteet toiminnan vakiinnuttamiseksi ja kuudennessa vaiheessa opittua sovelletaan omaan organisaatioon sopivaksi. Viimeisessä eli seitsemännessä vaiheessa toiminta vakiinnutetaan osaksi oman organisaation toimintaa. (Mt., 10–11.)

Valitsin vertailuanalyysin kohdeorganisaatioiksi kaksi keskenään hyvin erilaista organisaatiota saadakseni monipuolista tietoa sekä selvittääkseni ilmeneekö urheiluorganisaatioiden ja yleishyödyllisten organisaatioiden välillä selkeitä eroja, jotka ovat linkitettävissä organisaation tarkoitukseen. Toisin sanoen halusin selvittää, miten urheiluteema näkyy organisaation sisäisessä viestinnässä ja ilmapiirissä sekä vastaavasti ilmeneekö yleishyödyllisen organisaation toiminnassa jotain, mistä urheiluorganisaatiot voisivat hyötyä. Valitsin vertailuanalyysin organisaatioiksi Liedossa toimivan partiolippukunnan Liedon Eränkävijät sekä Lahdessa toimivan brasilialaiseen jiujitsuun keskittyvän seuran, Sigma Jiu-Jitsun. Valitsin Liedon Eränkävijät tuomaan uudenlaista näkökulmaa vertailuanalyysiini, sillä partiotoiminta on hyvin erilaista verrattuna buhurtin kattoyhdistyksen eli Medieval Combat Sport Finland ry:n toimintaan. Vertailuanalyysiin urheiluorganisaatioksi valitsin Sigma Jiu-Jitsun, koska kyseinen seura toteuttaa kamppailu-urheilua menestyksekkäästi ammattimaisella otteella, johon myös Medieval Combat Sport Finland ry tähtää (Juvakka 2023).

Toteutin vertailuanalyysit haastattelulla, joka on yleisin tapa tuottaa aineistoa (katso liitteet 2 ja 3). Haastattelun tavoite oli tuottaa tietoa ja aineistoa kehittämiskohteeseeni vastaamiseksi. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori.) Haastattelu on myös oiva menetelmä silloin, kun on tarkoituksena saada selville haastateltavan käsityksiä ja havaintoja, mikä oli haastatteluni tarkoitus (Jyväskylän yliopisto 2021). Olin suunnitellut tekeväni haastattelut strukturoidusti eli kysymällä molemmilta haastateltavilta täysin samat kysymykset, jotta saisin mahdollisimman vakiointuja, objektiivisia ja mitattavia tuloksia. Ensimmäisestä haastattelusta oppineena päädyin kuitenkin muokkaamaan haastattelukysymyksiä sekä toteuttamaan jälkimmäisen haastattelun puolistrukturoidusti. (Hyvärinen ym.)

Lähetin organisaatioille haastattelupyynnön sähköpostitse ja ehdotin haastattelun tapahtuvan haastateltavan toiveiden mukaisesti sähköpostitse tai videoyhteydellä. Toteutin ensimmäisen vertailuanalyysin ja haastattelun Liedon Eränkävijöillä, jossa haastattelin kyseisen partiolippu-

kunnan viestintävastaavaa Saana Pikalaa. Haastateltavan toiveesta toteutimme haastattelun sähköpostitse eli lähetin haastattelukysymykset sähköpostitse, joihin hän vastasi omalla ajallaan. Haastattelu oli strukturoitu, sillä lähetin Pikalalle kirjallisesti kaikki haastattelukysymykset kerralla enkä siten pystynyt reagoimaan vastauksiin kesken haastattelun (Mt.; Jyväskylän yliopisto 2021). Sain myös vastaukset kirjallisesti, jolloin minun ei tarvinnut litteroida haastattelua, vaan pystyin heti analysoimaan vastauksia, jotka esittelen seuraavan pääluvun osiossa 5.2.

Olin suunnitellut haastattelukysymykset lomakekyselyn vastauksissa nousseiden teemojen pohjalta, jotka esittelen seuraavan pääluvun osiossa 5.1. Olin suunnitellut haastatteluun kymmenen kysymystä, jotka käsitelivät Pikalan roolia viestintävastaavana Liedon Eränkävijöissä, sisäisen viestinnän resursseja ja viestintäkanavia, sisäisen viestinnän sujuvuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja sekä ilmapiiriä koskevia seikkoja. Pikalan vastaukset olivat hyvin hedelmällisiä ja halusin hyödyntää haastattelussa esille tulleita asioita sekä oivalluksia seuraavassa haastattelussa, minkä vuoksi muokkasin toisen haastattelun kysymyksiä ja toteutustapaa.

Toteutin toisen vertailuanalyysahaastattelun kamppailu-urheiluseura Sigma Jiu-Jitsulla, jossa pääsin haastattelemaan seuran puheenjohtajaa, Tommi Pulkasta. Pulkasen toiveesta toteutimme haastattelun Teams-videoyhteydellä. Haastateltavan luvalla tallensin haastattelun ja jälkikäteen litteroin haastattelun kirjalliseen muotoon. Minulla oli haastattelua varten ensimmäisen haastattelun pohjalta muokattu kysymysrunko, mutta haastattelutilanteessa sovelsin sitä vielä sekä kysyin lisäkysymyksiä, joita en ollut suunnitellut etukäteen, joten haastattelu oli puolistrukturoitu (Hyvärinen ym.). Vaikka haastattelukysymykset erosivat osittain ensimmäisestä haastattelusta, pyrin kuitenkin kysymään haastateltavalta samoista asioista. Lisäksi pääsin toisessa haastattelussa kysymään asioita, joita en ollut osannut kysyä ensimmäisessä haastattelussa. Olin suunnitellut haastatteluun 13 kysymystä, jotka käsitelivät ensimmäisen haastattelun kysymyksen lisäksi myös sisäisen viestinnän saavutettavuutta. Keskityin myös enemmän viestinnän organisointiin, koska Sigma Jiu-Jitsulla ei ollut viestintävastaavaa.

4.3 Yhteiskehittäminen työpajassa

Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, johon jokainen yksilö tai sidosryhmä osallistuu tasavertaisesti. Yhteiskehittämistä voi tehdä missä tahansa fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä ja kehittämisen kohteena voi olla hyvin erilaisia asioita, kuten esimerkiksi organisaation strategia, palvelu, tuote tai toimintatavat. Yhteiskehittäminen edellyttää viiden eri teeman toteutumista, joita ovat tasavertainen osallistuminen, erilaisten tavoitteiden

tunnistaminen, tekemällä eteneminen, tila ja ohjaus sekä tunteiden käsittely. (Turun yliopisto 2016.)

Yhteiskehittämisen onnistuminen edellyttää jokaisen tasavertaista osallistumista heti alusta alkaen (mt.). Yhteiskehittämisessä on olennaista aidosti ymmärtää kohderyhmän tarpeita, jonka vuoksi myös heidän osallistamisensa on tärkeää (Dookie & Nordlund 2023). Tämän vuoksi hyödynsin työpajassa jäsenistöltä kyselyn kautta kerättyjä kokemuksia sekä toteutin yhteiskehittämisen Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituksen kanssa, joka koostuu kohderyhmän jäsenistä. Yhteiskehittämisellä ja kohderyhmän osallistamisella on myös monenlaisia hyötyjä. Kohderyhmän osallistuminen yhteiskehittämiseen tuo prosessiin varmuutta sekä se myös jalkauttaa lopputuotoksen varmemmin heidän käyttöönsä, koska he ovat käyttäneet aikaansa kehittämisprosessiin. Lisäksi yhteiskehittäessä on mahdollisuus luoda yhteisö, joka keksii uusia ideoita, jotka sopivat oman yhteisönsä tarpeisiin ja siten voi myös luoda yhteisöllisyyttä. (Dookie & Nordlund 2023.)

Yhteiskehittämisessä kaikkia osallistujia tulee kuunnella ja aidosti kuulla sekä heidän osallistumisensa hyödyt ja panos tulee tehdä näkyväksi. Yhteiskehittämiseen osallistuvien keskuudessa ei vallitse hierarkia ja siinä hyväksytään erilaiset mielipiteet. Lisäksi työskentelyssä tunnustetaan jokaisen osallistujan erilaiset tavoitteet, joiden joukosta pyritään löytämään yhteinen tavoite, jonka tarkoituksena on yhdistää osapuolten erilaiset osaamiset ja näkökulmat. (Turun yliopisto 2016.) Mielestäni juuri tämän vuoksi yhteiskehittäminen oli oiva valinta kehittämiskohdetta ajatellen, sillä osa kehittämistyötä oli polarisaation ehkäiseminen. Polarisaatiossa on kyse jännitteitä lisäävästä vastakkainasettelua, joka on purettavissa dialogilla, joten koin tärkeäksi osallistaa yhteisön jäseniä keksimään ratkaisua yhdistyksen nykytilanteeseen sekä halusin osaltani edistää dialogin toteutumista jo kehittämistyön aikana (Attias 2020).

Yhteiskehittäminen vaatii myös oikeanlaisia tiloja ja ohjausta. Oikeanlainen tila ohjaa tekemistä sekä tunnelmaa ja esimerkiksi käsikirjoitus tai suunnitelma ohjaa tekemistä. Oikeanlaisessa ympäristössä myös kaikki tunteet ovat sallittuja. Kehittämistyössä olennainen osa ovat vaihtelevat tunteet, ja jokaisen tulee herkästi lukea tilanteen tunneilmapiiriä sekä tunnistaa, haluta ja ilmaista omia tunteitaan. Yhteiskehittämisessä kanavoidaan tunteet toiminnaksi. (Turun yliopisto 2016.)

Yhteiskehittämisessä on riskejä, joihin koko prosessi voi kaatua. Näitä ovat esimerkiksi selkeän kehittämiskohteen puuttuminen, osallistujien alhainen motivaatio, kiire ja kärsimättömyys,

puutteellinen etukäteissuunnittelu sekä puutteellinen dokumentaatio. (Dookie & Nordlund 2023.) Huolellisella suunnitteluprosessilla pyrin minimoimaan mahdollisimman monet riskeistä.

Toteutin yhteiskehittämisen työpajan verkossa, johon osallistuivat kolme vapaaehtoista Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituksen jäsentä. Aloitin työpajan suunnittelun tutustumalla ensiksi omaan rooliini yhteiskehittämisessä. Tässä yhteiskehittämisprosessissa toimin fasilitaattorina eli työpajan vetäjänä ja organisoijana. Tarkoitukseni oli keskittyä yhteiskehittämisen ja ryhmäprosessin valmisteluun ja tukemiseen. Tarkoitukseni ei ollut toimia ylhäältä päin esimerkiksi kouluttajana, vaan ainoastaan fasilitaattorina eli työpajan mahdollistajana. En myöskään osallistunut työpajan ryhmätyöskentelyyn, koska olin jäävänyt itseni opinnäytetyöni kehittämismenetelmiin osallistumisesta. Vastuullani oli varmistaa, että kaikkien ideat ja ehdotukset käsitellään tasapuolisesti. (Summa & Tuominen 2009, 6, 9.)

Selvitettyäni oman roolini, siirryin pohtimaan työkalujani ja tehtäviäni yhteiskehittämisessä. Minun tuli osata esittää osallistujille rakentavia kysymyksiä ohjatakseni kehittämistyötä eteenpäin sekä tiivistää ehdotukset ja päätökset. Tärkeintä tässä oli oma asenteeni ja usko siihen, että ryhmä itse on paras taho ideoimaan oman toimintansa kehittämistä. Lisäksi pohdin, kuinka toteutan työpajan eli missä ja millä menetelmin, jotta se palvelisi tarkoitustaan ja osallistujia parhaalla mahdollisella tavalla. Päädyin toteuttamaan työpajan Teams-videoyhteydellä, sillä osallistujia oli ympäri Suomen ja kaikille sopivan paikan sekä ajankohdan löytäminen olisi ollut mahdotonta. Päätettyäni paikan, siirryin valitsemaan menetelmiä, jotka olisivat toteutettavissa verkossa videoyhteydellä. Tutustuttuani useisiin eri yhteiskehittämisen menetelmiin, päätin toteuttaa työpajan Padlet-verkkosivulla muistilappuja käyttäen, sillä uskoin sen palvelevan verkossa kehittämistä parhaiten. (Mt., 10, 16.)

Valittuani yhteiskehittämisen paikan ja menetelmän, siirryin suunnittelemaan itse työpajan runkoa (katso liite 4). Työpajan alussa minun oli tärkeää selkeyttää osallistujille oma roolini sekä kertoa mistä yhteiskehittämisessä on kyse. Tein PowerPoint-esityksen, jossa esittelin lyhyesti opinnäytetyön aiheen, kehittämiskysymykset sekä kyselyn ja vertailuanalyysin tärkeimmät tulokset. Tämän jälkeen siirryimme Padlettiin, jonne olin valmiiksi kirjannut ylös kyselystä esille nousseet kehityskohteet. Näistä kehityskohteista jokaisen osallistujan tuli ensiksi valita kolme mielestään kriittisintä kehityskohdetta, jonka jälkeen keskustelimme ja jokainen sai perustella omat valintansa. Perustelujen jälkeen osallistujat saivat vielä muuttaa valintojaan, mikäli tuntui siltä. Tämän jälkeen valitsimme koko ryhmän mielestä kriittisimmän kehityskohteen, johon

lähtisimme kehittämään työkalua. Valinnan jälkeen jokainen osallistuja kirjoitti kehityskohteen alle konkreettisia ideoita, kuinka kyseinen ongelma voitaisiin ratkaista. Tämän jälkeen siirryimme keskustelemaan, jossa jokainen sai vuorollaan esitellä omat ideansa ja muilla oli mahdollisuus kommentoida tai kysyä kysymyksiä. Käytyämme läpi kaikki ideat, jokainen äänesti omasta mielestään parasta ideaa, joista eniten ääniä saanut voitti, ja josta tuli opinnäytetyön lopputuotos.

4.4 Aineiston analyysimenetelmät

Seuraavassa pääluvussa analysoin menetelmistä saatua aineistoa, mutta avaan tässä alaluvussa aineiston analyysimenetelmiä. Suosin kyselylomakkeessa suljettuja kysymyksiä eli kysymyksiä valmiilla vastausvaihtoehdoilla, sillä ne selkeyttivät sekä helpottivat merkittävästi vastausten analysointia ja tietojen käsittelyä sekä jättivät vähemmän tulkinnanvaraa (Vehkalahti 2014, 25; Valli & Perkkilä 2018, 121). Kysely oli siten pääosin strukturoitu, jonka vuoksi analysoin suljetut vastaukset kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ym. 2018, 140, 199.) Seuraavassa pääluvussa analysoin kyselyn vastauksia ja havainnollistan joitakin kyselylomakkeen vastauksia piirakka- ja pylväsgraafein, jotka sisältävät myös frekvenssitaulukon, joka kertoo kysymyksen eri vastausvaihtoehtoihin tulleiden vastausten lukumäärän (Jyväskylän yliopisto 2018). Vältän prosenttien käyttämistä analyysissä, sillä kyselyn pienen otannan vuoksi prosenttien käyttäminen vääristäisi tuloksia (Hautio 2023).

Kyselyn kaksi avointa kysymystä analysoin samalla tavalla kuin vertailuanalyysissä toteuttamani haastattelut. Käytin vertailuanalyysin toisessa kohteessa strukturoitua haastattelua eli kysyin ennalta laaditut kysymykset suunnittelemassani järjestyksessä (Hirsjärvi ym. 2018, 208). Toisessa kohteessa toteutin haastattelun puolistrukturoidusti eli suunnittelemastani haastattelurungosta huolimatta kysyin kysymykset eri järjestyksessä, kommentoin haastateltavani vastauksia sekä esitin lisäkysymyksiä (KvaliMOTV a). Haastattelu on laadullinen kehittämismenetelmä ja analysoin sen sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysi tarkoittaa kirjalliseen muotoon saatettujen dokumenttien eli tässä tapauksessa haastattelujen litterointien systemaattista ja objektiivista analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3, 4.)

Aloitin haastatteluaineiston analyysin lukemalla litteroidut haastattelut ajatuksella useaan otteeseen, jonka jälkeen poimin aineistosta kehittämiskysymyksien näkökulmasta tärkeät asiat. Koska kyseessä oli vertailuanalyysi, poimin aineistosta myös asiat, jotka haastateltava oli kokenut merkitykselliseksi hyvän sisäisen viestinnän ja ilmapiirin kannalta. (Tuomi & Sarajärvi

2018, luku 4.) Eroteltuani nämä asiat molemmista haastatteluaineistoista, siirryin vertailemaan haastatteluista poimittuja asioita keskenään ja analysoimaan niiden yhtäläisyyksiä sekä eroja. Haastatteluaineistojen keskinäisessä vertailussa poimin vielä ylös asiat, jotka ilmenivät molemmissa haastatteluissa, sillä tarkoitukseni oli löytää haastattelukohteiden sisäisen viestinnän ja ilmapiirin menestystekijät. Sen jälkeen peilasin keräämäni aineistoa kehittämistyöni tietope-
rustaan ja lopuksi siirryin analysoimaan kuinka niitä voisi hyödyntää ja soveltaa Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnan kehittämisessä.

Vertaiskehittämisessä kehittämisprosessin dokumentointi on hyvin tärkeää (Dookie & Nordlund 2023; Summa & Tuominen 2009, 17). Verkossa toteutetun työpajan hyviä puolia oli, että työpajan materiaaleihin ja kulkuun oli helppo palata myös jälkikäteen. Fasilitoimani työpajan analysointi tapahtui kuitenkin pääosin yhteiskehittämisen aikana havainnoiden. Kirjoitin kuitenkin myös muistiinpanoja työpajan aikana, joka onnistui verkossa toteutetussa työpajassa huomaamattomasti häiritsemättä osallistujien toimintaa. Jälkikäteen palasin Padlettiin ja yhteiskehittämisen vaiheisiin kohta kohdalta. Padletissa kävin vielä työpajan läpi systemaattisesti varmistaakseni johtopäätösteni paikkansapitävyyden.

5 TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä pääluvussa esittelen ja analysoin toteuttamieni kehittämismenetelmien tärkeimpiä tuloksia sekä pohdin tulosten pohjalta kehittämistyön luotettavuutta ja eettisyyttä. Käsittelen eri kehittämismenetelmien eli edellisessä luvussa esittelemäni kyselyn, vertailuanalyysien ja yhteiskehittämisen tulokset yksitellen ja erikseen eri alaluvuissa. Esittelen ja analysoin tulokset teemojen sijaan menetelmittäin, sillä toteutin menetelmät järjestyksessä, jossa edellinen menetelmä ja siitä saadut tulokset vaikuttivat seuraavan menetelmän toteutukseen, ja siten myös sen tuloksiin. Olen nimennyt alaluvut aina kyseisestä menetelmästä saatujen tärkeimpien tuloksien mukaan.

5.1 Sisäinen viestintä tulee yhdenmukaistaa ja kiusaamistapauksiin reagoida

Käytin ensimmäisenä aineistonkeruumenetelmänä lomakekyselyä (katso liite 1). Lomakekyselyni tarkoituksena oli kartoittaa sisäisen viestinnän ja ilmapiirin nykytilanne, johon kysely oli menetelmänä hyvin soveltuva (Vehkalahti 2014, 11). Lomakekyselyssä kysyin jäsenistöltä, millaista sisäistä viestintää he kaipaavat, koska viestintää suunniteltaessa tulee selvittää kohde-ryhmältä, mitä tietoa, missä muodossa ja kuinka usein he sitä kaipaavat, jotta motivaatio säilyy, eikä tiedon puute haittaa toimintaa yhdistyksen sisällä tai sen ulkopuolella (Ilvonen 2007, 23). En analysoi tässä luvussa kaikkia kyselyn kysymyksiä, vaan jätän analysoimatta kysymykset, joiden vastaukset eivät vastanneet kehittämiskysymyksiin.

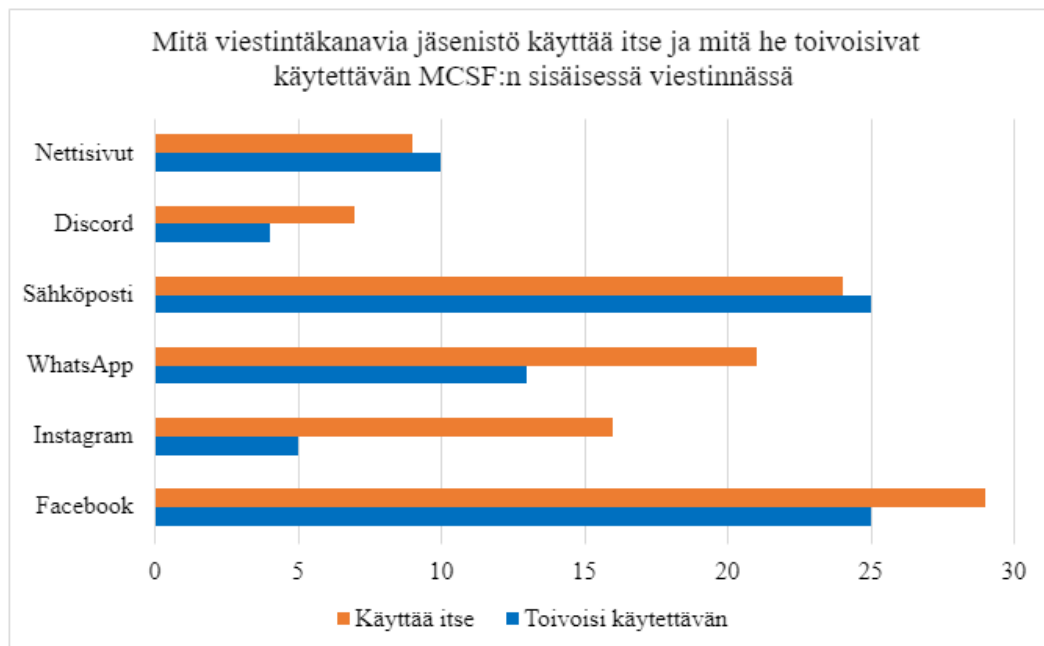
Kyselyyn tuli 30 vastausta ja kyselyn perusjoukko koostui 114 henkilöstä, jolloin vastausprosentti oli 26 %. Olin positiivisesti yllätynyt jäsenistön aktiivisuudesta kyselyyn osallistumisesta enkä odottanutkaan isompaa vastausprosenttia, koska kyselyn vastausprosentti jää yleensä alle 50 % (Vehkalahti 2014, 44). Kyselytuloksissa saattaa kuitenkin olla vinoumaa, sillä havaitsin kyselyssä tulleen esille enemmän negatiivissävytteisiä vastauksia kuin positiivisia. Kyselyyn saattoi lähtökohtaisesti vastata aktiivisemmin henkilöt, joilla oli omakohtaisia negatiivisia kokemuksia, sillä negatiivisista asioista tutkitusti puhutaan enemmän kuin positiivisista (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs 2001). Kysely oli mahdollisesti jäsenille ensimmäinen turvallinen mahdollisuus kertoa negatiivisista kokemuksista, sillä kysely oli anonyymi ja myös yhdistyksen historian ensimmäinen kartoitus jäsenistön kokemuksista liittyen sisäiseen viestintään ja jäsenistön keskinäiseen ilmapiiriin.

Kyselyn alussa kartoitin Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistön kokemuksia ja toiveita yhdistyksen käyttämistä viestintäkanavista. Yhdistys oli toistuvasti saanut palautetta viestintäkanavien liiallisesta määrästä, minkä vuoksi halusin selvittää mitkä nykyisistä viestintäkanavista ovat eniten käytössä, jotta viestinnän voisi tulevaisuudessa keskittää näihin kanaviin (Juvakka 2023). Kysymykseen koskien mitä Medieval Combat Sport Finland ry:n käytössä olevista viestintäkanavista jäsenet käyttävät itse, sisällytin vastausvaihtoehtoihin kaikki yhdistyksen käytössä olevat viestintäkanavat, vaikka osa niistä tavanomaisesti luokitellaankin ulkoisiksi viestintäkanaviksi. Yhdistys ei kuitenkaan ole koskaan tehnyt linjanvetoa mihin mitään viestintäkanavaa käytetään ja viestintä on ollut hyvin sirpaloitunutta, joten halusin sisällyttää vastausvaihtoehtoihin kaikki viestintäkanavat. Vastauksien pohjalta yhdistyksen olisi myös helppompaa tulevaisuudessa sopia mitä viestintäkanavia yhdistys haluaa käyttää juuri sisäisessä viestinnässään.

Ehdottomasti suosituin viestintäkanava oli Facebook, sillä jopa 29/30 vastaajista ilmoitti käyttävänsä sitä. Myös sähköpostia, WhatsAppia ja Instagramia käyttivät yli puolet vastaajista. Discordia vastasi käyttävänsä vain seitsemän ja nettisivuja yhdeksän vastaajaa. Facebookin suosio ei yllättänyt, sillä siellä on tapahtunut tähän asti lähes kaikki yhdistyksen sisäinen viestintä. Kuitenkin yksikin Facebookin ulkopuolelle jäänyt jäsen on liikaa, koska viestinnän tulisi tavoittaa kaikki jäsenet, jotta jäsenillä olisi tasavertaiset mahdollisuudet osallistua yhdistyksen toimintaan (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 7).

Kysyin myös erikseen, mitä viestintäkanavia jäsenistö toivoisi yhdistyksen käyttävän sisäisessä viestinnässään eivätkä kysymyksen vastaukset korreloineet täysin jäsenistön itse käyttämien viestintäkanavien kanssa (katso kuvio 4). Isoin ero ilmeni Instagramin käytössä, nimittäin 16/30 oli ilmoittanut käyttävänsä sitä, mutta ainoastaan 5 vastaajaa halusi, että sitä käytettäisiin sisäisessä viestinnässä. Ymmärrettävästi Instagram ei ole paras mahdollinen viestintäalusta sen algoritmin vuoksi, joka ei esimerkiksi aina näytä uusimpia julkaisuja ensimmäisenä. Instagramissa on siis suuri riski, ettei informaatio tule perille tai ainakaan ajoissa. Lisäksi Instagramissa viestintä tapahtuu julkisesti, jolloin se ei ole paras vaihtoehto juuri sisäiseen viestintään. Kyselyyn vastanneista 25/30 toivoi viestintäkanavana käytettävän Facebookia ja/tai sähköpostia, mitkä ovat mielestäni hyvät valinnat sisäiseen viestintään, sillä niiden avulla saadaan tavoitettua koko jäsenistö. Facebook on jo vakiintunut yhdistyksen sisäiseksi viestintäkanavaksi ja toimivaksi sellaiseksi, mutta sähköpostin aktiivinen käyttö sen ohella varmistaisi,

että viesti todella tavoittaa kaikki jäsenet. Tällöin viestintä olisi keskitetty vain kahteen viestintäkanavaan nykyisen kuuden sijaan, mikä varmasti yhdenmukaistaisi ja selkeyttäisi viestintää.



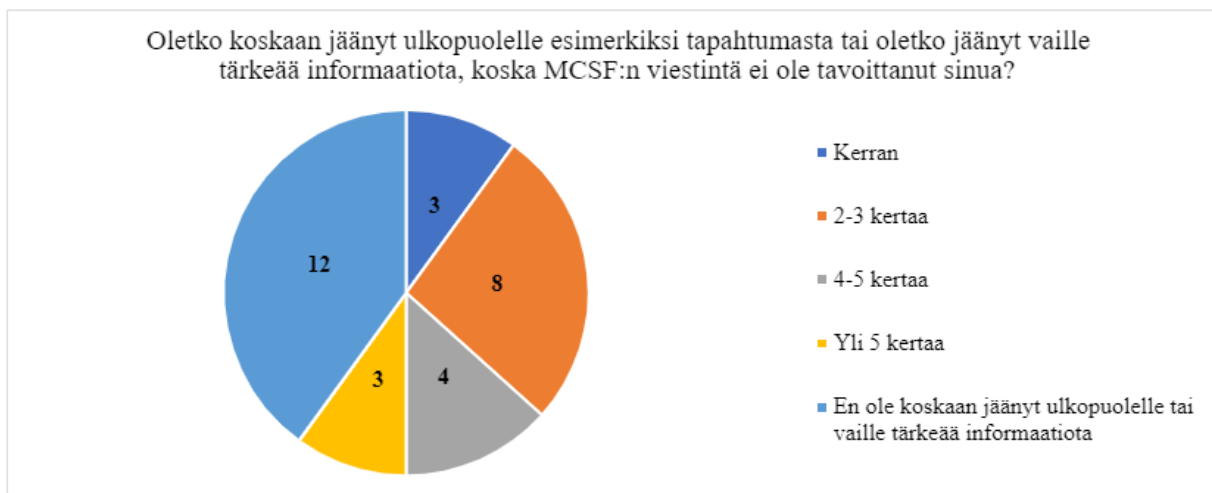
Kuvio 4. Jäsenistön käyttämät viestintäkanavat Medieval Combat Sport Finland ry:n (MCSF on jäsenistön yleisessä käytössä oleva lyhenne Medieval Combat Sport Finland ry:stä) sisäisessä viestinnässä sekä minkä viestintäkanavien kautta he toivoisivat yhdistyksen sisäisen viestinnän tapahtuvan.

Lisäksi kartoitin, mitä mieltä jäsenistö on yhdistyksen käyttämien viestintäkanavien määrästä. Kysymyksen vastaukset jakoutuivat hyvin tasaisesti, nimittäin 14/30 vastaajan mielestä viestintäkanavia on sopivasti ja 15 vastaajaan mielestä viestintäkanavia on liikaa. Ainoastaan yksi vastaajista koki viestintäkanavia olevan liian vähän. Yllätyin, kuinka moni vastaajista koki viestintäkanavia olevan sopivasti, sillä se ei tukenut yhdistyksen muutoin saamaa palautetta (Juvakka 2023).

Kyselyssä kartoitin myös jäsenistön kokemuksia Medieval Combat Sport Finland ry:n viestinnän sujuvuudesta ja saavutettavuudesta. Vajaa puolet eli 14/30 vastaajista koki yhdistyksen viestinnän jäsenistölle olleen usein sujuvaa. Yhdeksän vastaajaa koki sen olleen sujuvaa joskus, kuusi vastaajaa harvoin, yhden vastaajan mukaan aina eikä kukaan vastaajista valinnut vastausvaihtoehtoa ”ei koskaan”. Väitteellä ”MCSF on tavoittanut minut enkä ole joutunut turvautumaan toisen käden tietoon.” halusin selvittää, kuinka usein yhdistyksen viestintä on tavoittanut jäsenet henkilökohtaisesti. 5 vastaajaa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 14 vastaajaa

pääosin samaa mieltä, 11 vastaajaa jonkin verran eri mieltä eikä yksikään vastaajista ollut täysin eri mieltä.

Väitteen vastaukset eivät kuitenkaan täysin korreloineet väitettä seuranneen kysymyksen kanssa koskien jäämistä ulkopuolelle tapahtumasta tai vaille tärkeää informaatiota, koska yhdistyksen viestintä ei ollut tavoittanut jäsentä (katso kuvio 5). Yllättävää oli, että kun ainoastaan 5/30 vastaajista ilmoitti yhdistyksen tavoittaneen hänet aina, kuitenkin 18 vastaajista oli jäänyt kerran tai jopa yli 5 kertaa vaille tärkeää informaatiota. Ainoastaan 12 vastaajaa ilmoitti, ettei ole koskaan jäänyt tapahtumasta ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota. On toki mahdollista, että vaikka yhdistyksen viestintä ei ole tavoittanut jäsentä henkilökohtaisesti, ei hän ole kuitenkaan jäänyt vaille tätä informaatiota, vaan on esimerkiksi kuullut siitä toiselta jäseneltä.



Kuvio 5. Jäsenistön kokemukset Medieval Combat Sport Finland ry:n viestinnän tavoittamisesta ja onko sen epäonnistumisen vuoksi jäänyt esimerkiksi tapahtumasta ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota.

Kyselyn antaman karkean keskiarvon perusteella siis 60 % jäsenistöstä on jäänyt vähintään kerran ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota. Yhdistyksen sisäisessä viestinnässä on selkeästi kehittämistä, koska viestinnän perustehtävä eli informaation kulkeutuminen on epäonnistunut näin usein (Ilvonen 2007, 11). Lisäksi ulkopuolelle jääminen ei anna mahdollisuutta kaikille jäsenille osallistua tasavertaisesti yhdistyksen toimintaan sekä kokea osallisuutta (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 7; Pekkala & Luoma-aho 2019).

Jäsenistö koki yhdistyksen hallituksen tavoittamisen pääsääntöisesti helppona, kuten hyvin toimivassa yhdistyksessä kuuluukin (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 7). 9/30 vastaajista koki sen olevan hyvin helppoa ja 12 kohtalaisen helppoa. Kahdeksan koki sen

vaihtelevana ja yksi kohtalaisen vaikeana, mutta yksikään vastaajista ei kokenut sitä hyvin vaikeana. Tavoittamisen helppous on varmasti ollut riippuvaista sen hetkisestä hallituksesta, henkilöresursseista sekä ajallisesti käytössä olevista resursseista.

Yksi kyselyn mielenkiintoisimmista kysymyksistä oli avoin kysymys, jossa pyysin kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa yhdistyksen viestintä jäsenistölle olisi ollut hyvin onnistunutta, epäonnistunutta tai muuten mainitsemisen arvoista. Kysymykseen tuli jopa 16 vastausta, mikä oli avoimen kysymyksen vastausmääräksi positiivinen yllätys. Avoimet vastaukset antoivat paljon tärkeää tietoa, jota ei olisi pystynyt kartoittamaan suljetuilla kysymyksillä (Vehkalahti 2014, 25). Vastaajien anonyymiteettia suojellakseni en tässä opinnäytetyössä siteeraa suoria vastauksia.

Avoimeen kysymykseen yhdistyksen sisäisestä viestinnästä tuli niin positiivista kuin negatiivista palautetta, mutta huomattavasti enemmän negatiivista. Positiivista palautetta saivat jäsenkirjeet ja etenkin niiden paluu hallituskaudella 2023–2024 sekä ylipäänsä viestintään panostaminen hallituskaudella 2023–2024. Lisäksi positiivista palautetta tuli viestinnän kehittymisestä yhdistyksen alkuajoista, vaikka tilaaja olikin saanut siitä ennätyksellisen paljon huonoa palautetta vuonna 2022 (Juvakka 2023). Negatiivisia kokemuksia jäsenistölle oli kertynyt vuoden 2023 maajoukkuevalinnoista ja monista maajoukkueprosessiin liittyvistä asioista aina itse kilpailuihin asti, jäsenistön omasta epäaktiivisuudesta viestinnän suhteen, turnauksista ja kilpailuista, yhdistyksen reagoimattomuudesta kiusaamistapauksiin, yhdistyksen viestinnän epäjohtomukaisuudesta ja sen huonosta saavutettavuudesta sekä uusien jäsenten perehdytyksen puuttumisesta. Mielestäni kysymykseen tuli hyvin rohkeaa palautetta ja varmasti myös asioita, jotka eivät välttämättä olleet yhdistyksen tiedossa ennen tätä selvitystä. Valitettavasti vastauksissa nousi kuitenkin esille räikeitä epäkohtia yhdistyksen toiminnassa, kuten reagoimattomuus kiusaamistapauksiin.

Kartoitin kyselyssä myös jäsenistön kokemuksia jäsenistön keskinäisestä viestinnästä. Jäsenistön keskinäinen viestintä koettiin pääosin sujuvana. 1/30 vastaajan mukaan viestintä on ollut aina sujuvaa, 17 vastaajan mukaan usein sujuvaa, 9 vastaajan mukaan joskus sujuvaa ja 3 vastaajan mukaan harvoin sujuvaa. Viestinnän koettiin tapahtuvan usein (25/30) hyvässä hengessä. Yhden vastaajan mukaan se tapahtuu aina hyvässä hengessä ja neljän vastaajan mukaan joskus. Kukaan ei kokenut, etteikö viestintä olisi koskaan sujuvaa tai etteikö jäsenistön keskinäinen viestintä tapahtuisi koskaan hyvässä hengessä tai edes harvoin. Jäsenistön lähestyminen apua tai neuvoja tarvittaessa koettiin myös helpoksi. 13/30 vastaajan mukaan se oli hyvin helppoa,

11 vastaajan mukaan kohtalaisen helppoa ja 6 vastaajan mukaan vaihtelevaa. Kenenkään mielestä se ei ollut kohtalaisen tai hyvin vaikeaa. Jäsenistön kesken viestiminen avoimesti jakoi kuitenkin enemmän mielipiteitä. 3/30 vastaajista koki voivansa viestiä aina avoimesti ja 16 vastaajista usein. Kuusi koki voivansa viestiä avoimesti joskus, neljä harvoin ja yksi ei koskaan.

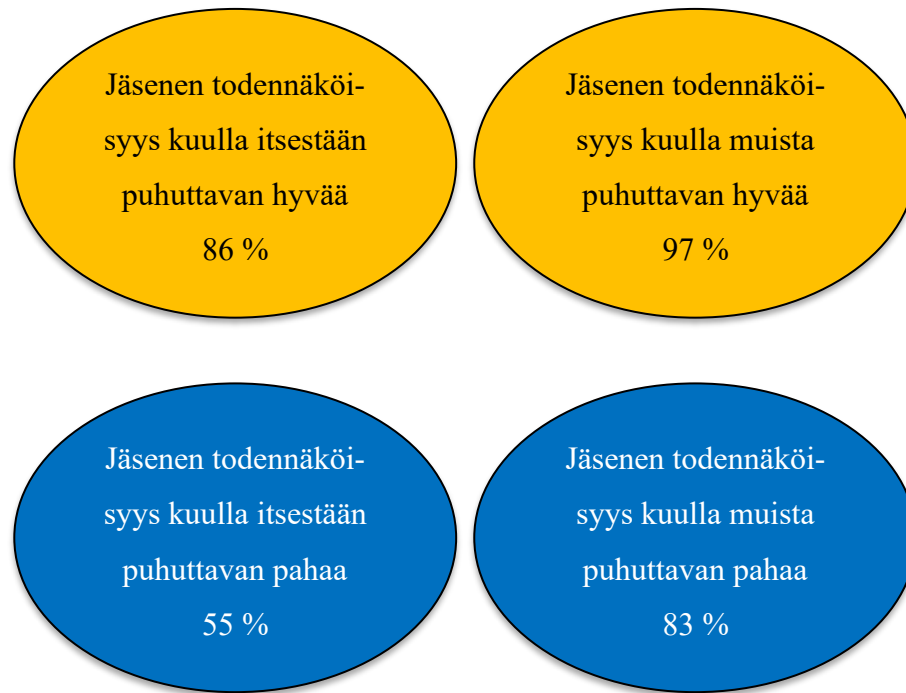
Kysyin kyselyssä myös sensitiivisiä kysymyksiä liittyen kokemuksiin hyvän ja pahan puhumisesta ja sen kuulemisesta jäsenistön kesken. Kysymyksiin koskien onko kuullut itsestään puhuttavan hyvää tai pahaa tuli muista kysymyksistä poiketen 29 vastausta eikä 30. Sähköisesti toteutetussa kyselyssä en ollut asettanut mitään kysymystä pakolliseksi, sillä en halunnut sen mahdollisesti karsivan vastaajien määrää. Mikäli vastaaja ei halunnut vastata joihinkin tiettyihin kysymyksiin, toivoin kuitenkin saavani vapaaehtoisilla kysymyksillä edes joihinkin kysymyksiin hieman enemmän vastauksia sen sijaan, ettei kyselyyn vastattaisi ollenkaan.

2/29 vastaajista oli kuullut itsestään puhuttavan hyvää hyvin usein, 5 vastaajaa usein, 12 vastaajaa joskus, 6 vastaajaa harvoin ja 4 vastaajaa ei koskaan. Yhteensä siis 25/29 vastaajista oli kuullut itsestään puhuttavan hyvää edes kerran, mikä kertoo, että Medieval Combat Sport Finland ry:ssä osataan myös kehua. Pahan puhumista itsestään ei ollut kukaan kuullut hyvin usein. 1/29 vastaajista oli kuullut usein, 7 vastaajista joskus, 8 vastaajista harvoin ja 13 vastaajista ei koskaan. Kyselyn vastauksista sai selville, että jäsenistö kuulee todennäköisemmin itsestään puhuttavan hyvää kuin pahaa. Itsestään hyvien asioiden kuulemisen mahdollisuus on karkeasti 86 %, kun taas pahan on 55 %. Itsestään pahan kuulemiseen on kuitenkin merkittävä mahdollisuus, kun jäsenistöstä yli puolet kokee sitä.

Kysymyksiin koskien onko kuullut muista puhuttavan hyvää tai pahaa tuli molempiin 30 vastausta. Jäsenistön kesken kuulee paljon muista puhuttavan hyvää, sillä 6 vastasi kuullessa sitä hyvin usein, puolet eli 15 usein ja 8 joskus. Yksikään vastaajista ei valinnut harvoin-vaihtoehtoa, mutta yksi vastaajista ilmoitti, ettei ollut kuullut koskaan muista puhuttavan hyvää. Jäsenistön kesken kuulee useammin muista puhuttavan hyvää kuin pahaa. Vastaajista yksi oli kuullut muista puhuttavan pahaa hyvin usein, kahdeksan usein, kymmenen joskus, kuusi harvoin ja viisi ei koskaan. Jäsenillä on karkeasti 97 % mahdollisuus kuulla muista puhuttavan hyvää ja 83 % mahdollisuus kuulla muista puhuttavan pahaa.

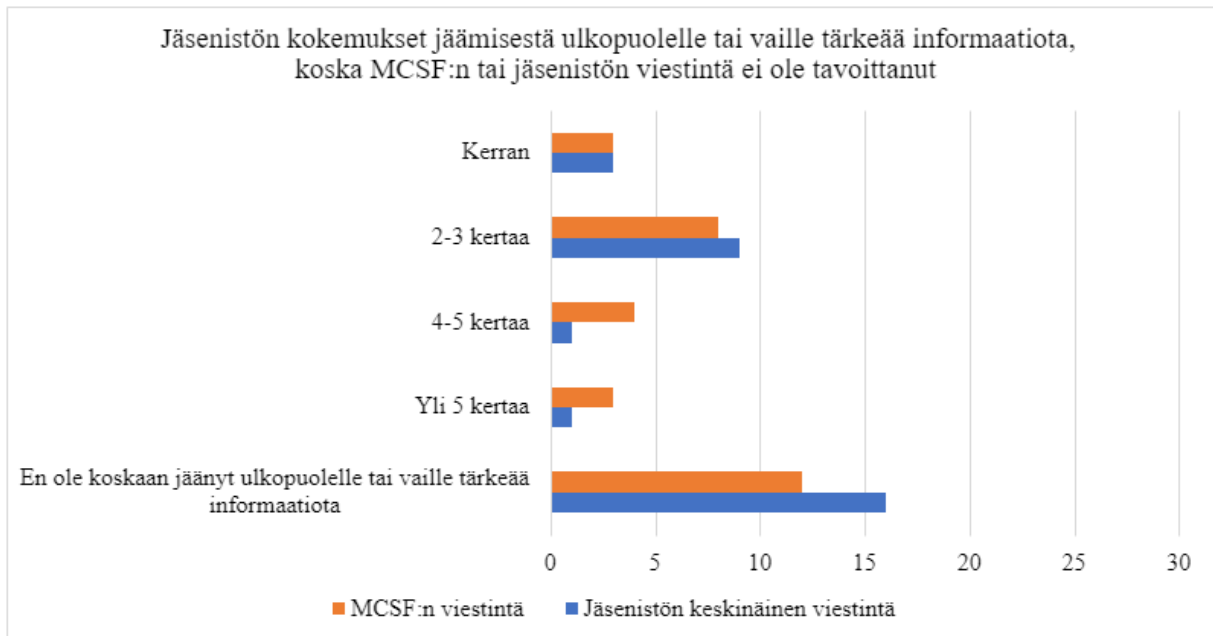
Kyselyvastauksien perusteella jäsenistön kesken on hieman todennäköisempää kuulla puhuttavan muista (97 %) hyvää kuin itsestään (86 %). Myös pahaa kuullaan puhuttavan enemmän muista (83 %) kuin itsestään (55 %). (Katso kuvio 6.) On positiivista, että jäsenistön kesken

hyvää kuullaan enemmän, mutta 55–83 % mahdollisuus pahan kuulemiseen on silti todella korkea. On myös tutkittu, että hyvän puhuminen luo positiivisen ketjureaktion, jolloin positiiviset puheet lisäävät niitä tulevaisuudessakin. Vastaavasti taas negatiivisten puheiden kuuleminen vähentää todennäköisyyttä puhua hyvää. (Lehmann-Willenbrock, Chiu, Lei & Kauffeld 2016.)



Kuvio 6. Kuinka todennäköisesti jäsenistö kuulee itsestään tai muista puhuttavan hyvää tai pahaa. Yhdistyksen sisällä kuulee todennäköisemmin itsestään ja muista puhuttavan hyvää kuin pahaa. Pahaa puhutaan huomattavasti enemmän selän takana kuin suoraan henkilölle itselleen.

Kyselyn lopussa kartoitin vielä, onko jäsenistössä jääty ulkopuolelle tapahtumasta tai vaille tärkeää informaatiota, koska jäsenistön keskinäinen viestintä ei ole tavoittanut (katso kuvio 7). Kyselyn alkupuolella kartoitin samaa, mutta yhdistyksen viestinnän näkökulmasta. Yli puolet eli 16/30 vastasi, ettei ole koskaan jäänyt ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota jäsenistön viestinnässä. Kolme vastasi jääneensä ulkopuolelle kerran, yhdeksän vastasi jääneensä 2–3 kertaa, yksi vastasi jääneensä 4–5 kertaa ja yksi vastasi jääneensä yli viisi kertaa. Pääsääntöisesti jäsenistön keskinäinen viestintä on tavoittanut toiset jäsenet paremmin kuin yhdistyksen taholta tuleva viestintä.



Kuvio 7. Jäsenistön kokemukset MCSF:n ja jäsenistön viestinnän tavoittamisesta ja onko sen epäonnistumisen vuoksi jäänyt esimerkiksi tapahtumasta ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota. Koskien jäsenistön keskinäistä viestintää 16 ilmoitti, ettei ole jäänyt ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota, kun yhdistyksen viestinnän kohdalla vastaava luku oli 12.

Kyselyn päätteeksi pyysin jäseniä kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa jäsenistön keskinäinen viestintä olisi ollut hyvin onnistunutta, epäonnistunutta tai muuten mainitsemisen arvoista. Tähän kysymykseen tuli 13 vastausta, mikä oli myös hyvä määrä avoimeen kysymykseen. Verrottuna toiseen avoimeen kysymykseen koskien yhdistyksen viestintää, tämä kysymys sai vielä vähemmän positiivisia kommentteja. Positiivisia kommentteja oli kaksi ja ne koskivat maailmanmestaruuskilpailuja koskevaa viestintää sekä jäsenistön helppoa tavoittamista. Loput kommentteista olivat negatiivisia ja niistä jopa kuusi kertoi kiusaamisesta sekä tulehtuneesta ilmapiiristä yhdistyksen jäsenten kesken. Näissä kommentteissa painottui tilanteen pitkäkestoisuus, yhdistyksen reagoimattomuus sekä ilmapiirin negatiivinen vaikutus koko yhdistyksen toimintaan. Lisäksi kommentteissa tuli esille toive avoimesta kommunikoinnista jäsenten kesken, jotta kukaan ei jäisi ulkopuolelle.

Kyselyn vastauksista käy ilmi, ettei tiedottaminen ole aina ollut yhdistyksen ja jäsenistön osalta ennakoivaa, säännöllistä ja reaaliaikaista, vaikka ne ovat viestinnän kriittisimpiä tehtäviä. Vastauksissa tuli esille, että esimerkiksi tapahtumista informointi on ollut ajoittain heikkoa. Etenkin yksittäisten tapahtumien viestintä tulee suunnitella huolella, jotta niihin saadaan osallistujia ja yleisöä. Siinä korostuu myös viestinnän oikea ajoitus, jotta tiedot tapahtumasta kulkeutuvat

riittävän ajoissa oikealla kohderyhmälle. Lisäksi jäsenistön olisi myös tärkeä muistaa, että negatiiviset viestit leviävät helposti, kuten kyselyn tuloksissa kävi ilmi. Tämän vuoksi on tärkeää, että ongelmista ja epäkohdista keskustellaan avoimesti yhdistyksen sisällä sen sijaan, että puhutaan pahaa muiden selän takana. (Vehkalahti 2014, 18, 23, 32.)

5.2 Turvahenkilöt ja kummit osaksi toimintaa

Toisena menetelmänä kyselyn jälkeen käytin vertailuanalyysiä. Toteutin vertailuanalyysin haastattelulla kahdelle eri organisaatiolle, jotka olivat partiolippukunta Liedon Eränkävijät sekä kamppailuseura Sigma Jiu-Jitsu. Toteutin ensimmäisen haastattelun Liedon Eränkävijöiden viestintävastaavalle Saana Pikalalle sähköpostitse hänen toiveestaan (katso liite 2). Pikalan viestintävastaavan tehtävät ovat hyvin monipuoliset, mutta hänen kaikki tehtävänsä tiivistyvät siihen, että hänen tulee huolehtia sisäisen ja ulkoisen viestinnän toteutumisesta viestintäsuunnitelman mukaisesti säännöllisesti, yhtenäisesti ja johdonmukaisesti.

Kysyin Pikalalta muun muassa mitä viestintäkanavia he käyttävät sisäisessä viestinnässään. Medieval Combat Sport Finland ry:n kuuden viestintäkanavan sijaan Liedon Eränkävijöillä on käytössään kolme viestintäkanavaa, jotka ovat sähköposti, WhatsApp ja Facebook. Pikala perusteli viestintäkanavien valinnan sillä, että näillä kolmella viestintäkanavalla hänellä on mahdollisuus tavoittaa koko jäsenistö sekä niistä kukin sopii hieman eri tarpeeseen. Hyvässä sisäisessä viestinnässä viestintäkanavia käytetään harkitusti ja hyödynnetään niiden parhaita ominaisuuksia (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 12), kuten Pikala tekee kin. Pikala perusteli myös viestintäkanavien valintaa sillä, että nämä viestintäkanavat löytyvät useimpien käytöstä jo valmiiksi, jolloin niiden käyttö ei vaadi uuden sovelluksen käyttöönottoa. Liedon Eränkävijöillä oli aikaisemmin ollut haasteita sisäisen viestinnän monikanavaisuuden vuoksi, mutta sen he ratkaisivat edellä mainitulla kolmella viestintäkanavalla sekä luomalla selkeät raamitukset mihin kutakin viestintäkanavaa käytetään, kuten Ilvonen on suositellut Yhdistystoimijan tiedottamisoppaassaan (Ilvonen 2007, 18). Tämä raamitus on kerrottu myös jäsenistölle, jolloin he ovat saaneet itse valita mihin viestintäkanaviin he haluavat liittyä ja siten vaikuttaa siihen, kuinka monen viestintäkanavan kautta he saavat informaatiota, jotta viestintää ei koettaisi liian kuormittavaksi.

Kuten Liedon Eränkävijöiden jäsenten, myös Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistön parhaiten tavoittavat viestintäkanavat ovat sähköposti, WhatsApp ja Facebook, sillä jäsenistölle

suunnatussa kyselyssä ne olivat jäsenistön kesken suosituimmat viestintäkanavat sekä toivutimmat sisäiseen viestintään. Näillä kolmella viestintäkanavalla myös Medieval Combat Sport Finland ry:llä olisi mahdollisuus tavoittaa koko jäsenistö ja samalla pitää viestintäkanavien määrä maltillisena. Yhdistys voisi hyötyä vielä Liedon Eränkävijöiden kaltaisesti raamien luomisesta viestintäkanavien sisällölle, koska tällä hetkellä viestintä tapahtuu vaihtelevasti kaikissa kuudessa eri viestintäkanavassa. Yhtenäistämällä viestintäkanavat ja luomalla raamit viestinnälle, yhdistys vastaisi myös jäsenten kyselyssä antamaan palautteeseen.

Kartoitin haastattelussa myös Liedon Eränkävijöiden sisäistä ilmapiiriä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Pikala kertoi, että monissa partiolippukunnissa on viime vuosina havahduttu siihen, että aikuisena partiioon liittyneiden on ollut vaikeampaa sopeutua joukkoon ja he ovat saattaneet kokea, etteivät olisi täysin tervetulleita mukaan toimintaan. Tähän partiolippukunnissa on reagoitu kehittämällä partiokummitoiminta, jossa aikuiset jäsenet saavat partiokummikseen kokeen lippukuntalaisen, joka perehdyttää heidät mukaan partiomaailmaan. Partioikummitoiminnalla on havaittu olevan positiivista ja konkreettista vaikutusta, sillä kummitoiminnan alettua partion toimintaan ovat osallistuneet aktiivisimmin ne aikuiset, joilla on ollut partiokummi. Pikala kokee partiokummitoiminnan auttaneen uusia aikuisjäseniä sopeutumaan mukaan toimintaan, sillä partiossa on käytössä hyvin omanlaiset käytännöt ja termit, jotka ovat vaikeuttaneet uusien aikuisjäsenten pääsemistä mukaan toimintaan.

Myös Medieval Combat Sport Finland ry:n toimintaa ohjaa spesifi terminologia, johon ulkopuoliset eivät oikeastaan törmää muualla. Uskoisin, että kummitoiminta voisi toimia myös Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnassa ja auttaa uusien jäsenten mukaanotossa, sillä kyselyn vastauksissa nousi esille myös uusien jäsenten perehdytyksen puuttuminen. Jotta Medieval Combat Sport Finland ry:ssä voitaisiin käynnistää kummitoiminta, tulisi sitä ennen jäsenistön toiveen mukaisesti määrittää yhteinen terminologia, jotta myös kummitoimintaa voitaisiin toteuttaa yhdenmukaisesti. Myös Liedon Eränkävijöissä on määritelty yhteinen terminologia juuri yhdenmukaisuuden ja väärinymmärrysten ehkäisemisen vuoksi.

Kysyin Pikalalta myös kurinpitösäännöstöstä sekä toimintatavoista mahdollisissa kiusaamistai häirintätilanteissa. Pikala kertoi, ettei lippukunnassa ole käytössä varsinaista kurinpitösäännöstöä, mutta heillä on kaksi nimettyä ja tehtävään koulutuksen saanutta turva-aikuista. Näihin turva-aikuisiin kuka tahansa saa olla yhteydessä ja kertoa luottamuksellisesti kokemastaan tai havainnoimastaan kiusaamisesta tai häirinnästä. Lisäksi heidän kaikki johtajansa eli 18 vuotta täyttäneet johtajapesteissä toimivat jäsenet ovat käyneet Turvallisesti yhdessä -koulutuksen,

jossa käsitellään muun muassa kiusaamis- ja häirintätilanteita. Mielestäni turva-aikuiset tai esimerkiksi häirintäyhdyshenkilöt voisivat soveltua myös Medieval Combat Sport Finland ry:n toimintaan. Jäsenistölle suunnatun kyselyn vastauksissa nousi esille useampi kiusaamistapaus sekä pyyntö reagoida niihin, jolloin vastaava käytäntö voisi olla hyvinkin tarpeellinen.

Vaikka partiolippukunta Liedon Eränkävijöiden toiminta eroaa merkittävästi Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnasta, voi heiltä kuitenkin oppia paljon. Heidän erilainen toimintansa ei kuitenkaan poista sitä faktaa, että molemmilla yhdistyksillä on ollut samanlaisia ongelmia, jotka ovat vaatineet toimia. Liedon Eränkävijöissä näihin ongelmiin on kuitenkin keksitty mallikkaita ratkaisuja, jotka soveltuisivat yhtä lailla myös Medieval Combat Sport Finland ry:lle.

5.3 Viestintään taloudellisia resursseja sekä tiheästi viestimistä

Liedon Eränkävijöiden vertailuanalyysin jälkeen toteutin toisen vertailuanalyysihaastattelun brasilialaiseen jiu-jitsuun keskittyvälle kamppailuseuralle, Sigma Jiu-Jitsulle. Pääsin haastattelemaan Sigma Jiu-Jitsusta seuran puheenjohtajaa Tommi Pulkkanen ja haastateltavan toiveesta toteutin haastattelun Teams-videoyhteydellä (katso liite 3). Sigma Jiu-Jitsun puheenjohtajana Pulkkanen vastaa seuran toiminnasta kaikilla sen osa-alueilla. Seuralla ei ole viestintävastaavaa, joten myös seuran viestintä on pääosin hänen vastuullaan, mutta tarvittaessa siinä auttavat myös seuran palkalliset työntekijät. Pulkkanen itse tekee töitä täyspäiväisesti Sigma Jiu-Jitsussa muutaman osa-aikaisen työntekijän kanssa, joten toisin kuin Medieval Combat Sport Finland ry:llä, Sigma Jiu-Jitsulla on enemmän taloudellisia ja henkilöresursseja myös viestinnän hoitamiseen.

Myös Sigma Jiu-Jitsu käyttää sisäisessä viestinnässään Facebookia, WhatsAppia ja sähköpostia eli samoja viestintäkanavia kuin partiolippukunta Liedon Eränkävijät sekä Medieval Combat Sport Finland ry. Sigma Jiu-Jitsussa on myös törmätty samaan ongelmaan jäsenten käyttämien viestintäkanavien kanssa eli kaikki jäsenet eivät käytä samoja viestintäkanavia, jolloin viestintä on ollut pakko jakaa useampaan kanavaan. Pulkkanen kokee kuitenkin viestinnän olleen johdonmukaista useasta viestintäkanavasta huolimatta, sillä hän huolehtii aina samat tiedot kaikkiin kolmeen viestintäkanavaan, mikä onkin moninaisten viestintäkanavien hyödyntämistä parhaimmillaan (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 12). Myös Medieval Combat Sport Finland ry:ssä sama olisi toteutettavissa yhdistyksen hallituksen tiedottamisen osalta, mikäli hallituksessa valittaisiin joka hallituskaudelle oma viestintävastaavansa, joka

noudattaisi viestinnässään sääntöjä, jotka olisivat voimassa hallituksen vaihtumisesta huolimatta. Yhdistyksen sisällä kuitenkin tiedotetaan hyvin paljon myös jäsenten ja paikallisyhdistysten toimesta, jolloin on vaikeampaa toteuttaa yhdenmukaista viestintää, koska viestijöitä on hyvin monta. Tästä huolimatta olisi kuitenkin hyvin suositeltavaa määritellä yhteiset säännöt, periaatteet ja tavoitteet, joita jokaisen jäsenen odotetaan noudattavan viestinnässään (Ilvonen 2007, 18).

Pulkkanen kertoi myös huomanneensa oman kokemuksensa myötä, että sama asiaa tulee viestiä hyvin useasti. Hän painotti, että vaikka samasta asiasta viestiminen päivittäin voi tuntua itsestä spämmäämiseltä, niin hän on kuitenkin havainnut, että viestinnän tulee tapahtua hyvin aktiivisesti, jotta se oikeasti tavoittaa kaikki jäsenet. Etenkin sähköisten kanavien kautta ja sosiaalisessa mediassa viestiessä viestit hukkuvat helposti, kun tilalle tulee nopeasti uusi ilmoitus tai muu ärsyke. Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistölle suunnatun kyselyn vastauksissa tuli esille sama ilmiö eli viestien hukkuminen sosiaalisessa mediassa. Tämän vuoksi osa jäsenistä on saanut tietää esimerkiksi jostain tapahtumasta liian myöhään, mikä olisi mahdollisesti voitu estää viestimällä samasta asiasta useaan kertaan. Osittain tähän vastataksaan yhdistys loi syksyllä 2023 verkossa toimivan kalenterin, josta löytyvät kaikki yhdistyksen tapahtumat, jotka ovat kaikille sen jäsenille avoimia.

Lisäksi Pulkkanen oli huomannut sisäisessä viestinnässä olevan tärkeää viestiä sähköisten viestintäkanavien lisäksi myös kasvokkain. Hän oli havainnut sen hyväksi toimintamalliksi sekä myös mahdolliseksi, koska seuran toiminta tapahtuu fyysisesti yhdessä paikassa, jossa hän on lähes aina paikalla myös itse. Myös Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry kehottaa Urheiluseuran viestintäoppaassaan viestimään myös kasvokkain, koska kasvotusten kohtaamiset ovat usein hyvin mieleen painuvia (Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014, 10). Medieval Combat Sport Finland ry:ssä tiedottaminen kasvokkain ei kuitenkaan olisi mahdollista, sillä yhdistyksen toiminta tapahtuu ympäri Suomen, joten kasvokkain viestiessä viestintä voisi pahimmillaan pirstoutua entistä enemmän. Kasvotusten kohtaamisessa ja viestiessä tulee kuitenkin kiinnittää huomiota hyviin tapoihin, ystävälliseen tervehtimiseen ja kiinnostuksen osoittamiseen, vaikka kyseistä kohtaamista ei hyödyntäisikään varsinaiseen tiedottamiseen (mt.).

Pulkkasen mielestä Sigma Jiu-Jitsun sisäinen viestintä on kaiken kaikkiaan sujuvaa. Vaikka seuralla ei ole käytössä varsinaista viestintäsuunnitelmaa, ovat he kuitenkin työntekijöiden kesken pohtineet viestinnän toteutumista sekä ideoineet sitä pidemmällä tähtäimellä – etenkin nyt

kun seura kasvaa kovaa vauhtia. Kasvun myötä seurassa on alettu kiinnittämään huomiota entistä enemmän sisäiseen viestintään ja sen sujuvuuteen. Pulkkanen ymmärtää viestinnän sekä myös ilmapiirin arvon seuratoiminnassa ja etenkin kun puhutaan urheiluseuroista. Hän ymmärtää sisäisen ilmapiirin vaikuttavan kaikkiin jäseniin sekä seuran koko toimintaan. Sigma Jiu-Jitsussa on paljon menestyneitä kilpaurheilijoita, joten Pulkkasen mielestä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota ilmapiiriin sekä tietoisesti vahvistaa sitä, jotta urheilijat jaksavat ja haluavat harrastaa sekä pysyvät motivoituneina. Sigma Jiu-Jitsun toimintaan kuuluu vahvasti kilpatoiminta ja Pulkkanen kokee jäsenistön keskinäisen yhteishengen, muiden kannustamisen sekä avoimen ilmapiirin olevan menestyksen kannalta avaintekijöitä. Sisäinen viestintä onkin organisaation toiminnan tukimuoto ja hyvän ilmapiirin ohella se näkyy koko toiminnan laadussa ja tuloksissa (Vehkalahti 2014, 23). Sisäisen viestinnän ja ilmapiirin merkitys on selvästi ymmärretty Sigma Jiu-Jitsussa, joten myös Medieval Combat Sport Finland ry:n tulisi panostaa niihin yrittäessään kehittää omaa urheilutoimintaansa ammattimaisempaan suuntaan (Juvakka 2023).

5.4 Jäsenistölle koulutusta kiusaamisen tunnistamiseksi ja ehkäisemiseksi

Viimeisenä menetelmänä toteutin työpajan vapaaehtoisille Medieval Combat Sport Finland ry:n hallituksen jäsenille, jossa kehitimme yhdessä kyselyn ja vertailuanalyysien tuloksien pohjalta työkalun, joka kehittäisi yhdistyksen toimintaa (katso liite 4). Ensimmäisellä kehittämismenetelmällä eli jäsenistön anonyymillä kyselyllä kartoitin jäsenistön mielestä tärkeimpiä kehityskohteita yhdistyksen sisäisessä viestinnässä ja ilmapiirissä. Saatuani tietää tärkeimmät kehityskohteet, suoritin vertailuanalyysin kahdelle eri organisaatiolle, jossa selvitin, onko heillä ollut samankaltaisia ongelmia ja miten he ovat ratkaisseet ne tai ennaltaehkäisseet niiden syntymä. Hallituksen jäsenten työpajassa esittelin opinnäytetyön neljä kehittämiskysymystä, jäsenistön kyselyssä esille nousseet kehityskohteet yhdistyksen toiminnassa sekä Liedon Eränkävijöiden ja Sigma Jiu-Jitsun toiminnan menestystekijät. Näiden tietojen pohjalta lähdimme työpajassa valitsemaan, mihin kehityskohteeseen on tärkeintä reagoida ensimmäiseksi ja miten.

Työpajaa varten olin listannut seitsemän kehityskohdetta, jotka nousivat jäsenistön kyselyssä toistuvasti esille. Osa näistä kehityskohteista liittyi toisiinsa, mutta olin silti eriyttänyt ne jäsenten antamien vastausten mukaisesti. Seitsemän kehityskohdetta olivat seuraavat:

1. Kiusaaminen ja yhdistyksen reagoimattomuus asiaan
2. Yhdistyksen viestinnän epä johdonmukaisuus
3. Uusien jäsenten perehdytyksen puuttuminen

4. Kaikki eivät koe pystyvänsä viestiä avoimesti yhdistyksen sisällä
5. Pahan puhuminen selän takana
6. Jäsenistön kesken ei avointa tiedonjakoa
7. Yhteisen terminologian puuttuminen

Työpajaan osallistui kolme hallituksen jäsentä ja työpajan alussa jokainen osallistuja valitsi mielestään kolme kriittisintä kehityskohdetta. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi valikoituivat kiusaaminen ja yhdistyksen reagoimattomuus asiaan (kolme ääntä), yhdistyksen viestinnän epä johdonmukaisuus (kaksi ääntä), pahan puhuminen selän takana (kaksi ääntä), uusien jäsenten perehdytyksen puuttuminen (yksi ääni) sekä etteivät kaikki koe pystyvänsä viestiä avoimesti yhdistyksen sisällä (yksi ääni). Osallistujat osasivat hyvin perustella valintansa tuloksieni sekä omien havaintojensa pohjalta eivätkä valinnat siten yllättäneet. Jokainen osallistuja oli myös samaa mieltä muiden perustelujen kanssa.

Eniten ääniä saaduista kehityskohteista osallistujat valitsivat vielä niistä tärkeimmän. Valinta ei tuottanut osallistujien kesken vaikeuksia, vaan kaikki osallistujat olivat hyvin samalla linjalla, jolloin varsinaista äänestystä ei tarvittu, vaan kehityskohde valikoitui yksimielisesti keskustelun lomassa. Osallistujat valitsivat **kriittisimmäksi kehityskohteeksi kiusaamisen yhdistyksen sisällä sekä yhdistyksen reagoimattomuuden siihen.**

Seuraavaksi siirryimme osallistujien kanssa pohtimaan, kuinka yhdistyksen sisällä eskaloituneeseen kiusaamiseen tulisi puuttua. Vertailuanalyysissäni Liedon Eränkävijöille, lippukunnan viestintävastaava Saana Pikala kertoi heillä olevan käytössä turva-aikuiset, jotka ovat täysi-ikäisiä jäseniä, jotka ovat käyneet Turvallisesti yhdessä -koulutuksen. Tämän pohjalta työpajan osallistujat ideoivat, että **yhdistyksen jäsenistölle tulisi järjestää säännöllisesti koulutuksia, joissa käsiteltäisiin esimerkiksi kiusaamisen tunnistamista, työkaluja sen puuttumiseen ja kommunikointia.** Työpajan osallistujat kehittivät toimintamallin, jolla pyritään parantamaan yhdistyksen sisäistä viestintää ja ilmapiiriä sekä ehkäisemään jäsenten polarisaatiota. Esittelen toimintamallin luvussa 6.1.

5.5 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Koin tärkeäksi noudattaa opinnäytetyössä hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä toimia mahdollisimman luotettavasti ja eettisesti. Kehittämistyön alussa keskustelin perusteellisesti tilaajani kanssa opinnäytetyöni aiheesta ja sen julkisuudesta. Minulle oli hyvin tärkeää varmistaa, että

tilaajani on tietoinen mahdollisista reaktioista yhdistyksen sisällä, kun opinnäytetyö valmistuu ja tulee yhdistyksen jäsenten luettavaksi. Opinnäytetyö kuitenkin käsitteli sensitiivisiä teemoja eikä menetelmien tuloksia voinut ennustaa etukäteen, joten halusin varmistaa tilaajani olevan valmis myös mahdollisten negatiivisten asioiden ulostuloon.

Olin ollut Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnassa mukana monipuolisesti yli kahden vuoden ajan ennen kehittämistyön aloittamista. Niiden vuosien aikana koen päässeeni osaksi yhteisöä, oppineeni yhdistyksen toimintatavoista sekä kerryttäneeni paljon hiljaista tietoa ja muuta kokemusta. Koin äärimmäisen tärkeäksi jäävätä itseni kaikista kehittämistyöhön liittyvästä, mikä tuntui ajoittain vaikealta. Pyrin kehittämistyön aikana noudattamaan roolijakoa ja olla sekoittamatta niitä keskenään. Olin joko opinnäytetyötä kirjoittava puolueeton kehittäjä tai sitten se yhdistyksen jäsen, kuten olin ennen kehittämistyötä. Koen onnistuneeni tässä kiitettävästi, sillä esimerkiksi aineistoa analysoidessani tiedostin hyvin ne ajatukset, jotka kumpusivat omista kokemuksistani eikä puhtaasti keräämästäni aineistosta. Tällöin kirjasin omat ajatukseni ylös erilliseen tiedostoon enkä hyödyntänyt niitä opinnäytetyössä. Tarvittaessa saatoin palata kyseiseen tiedostoon tarkistamaan ajatuksiani, mikäli minulle tuli epävarma olo, oliko havaintoni kehittämistyön vai oman kokemukseni tulosta.

Menetelmiä valitessa ja niiden tuloksia analysoidessa on tärkeä ottaa huomioon myös menetelmien luotettavuus ja eettisyys. Ensimmäinen kehittämismenetelmä oli lomakekysely, joka on erilaisissa tutkimuksissa ja kehittämistehtävissä suosittu menetelmä, mutta se sisältää kuitenkin myös paljon ongelmia. Kuten varmasti kaikki lomakekyselyn toteuttaneet, myös itse pohdin saatujen kyselytulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Pohdin muun muassa, kuinka hyvin suunnittelemani kysymykset mittasivat kehitettäviä asioita sekä kuinka lomakekyselyyn vastanneet edustivat kehittämiskohteen perusjoukkoa. Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet tekijät, kuten sisällölliset, tilastolliset ja tekniset seikat. Kyselyn ja sen tuloksien luotettavuutta analysoidessa tulee tarkastella niiden validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti kertoo, mitattiinko kyselyssä sitä, mitä pitikin ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti sitä mitattiin. Validiteetti on luotettavuutta tarkastellessa ensisijainen peruste, sillä mikäli kyselyssä ei ole onnistuttu mittaamaan oikeaa asiaa, ei reliabiliteetin tarkastelulla ole enää mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014, 12, 40–41.)

Pyrimin minimoimaan ongelmat suunnittelemalla lomakekyselyn kysymyksenasettelut niin, etteivät ne olleet johdattelevia tai jättäneet tulkinnanvaraa, jolloin myös niihin saadut vastaukset olivat luotettavia. Lisäksi testasin kyselyn kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä, jonka jälkeen

muokkasin vielä kyselylomaketta. Testaamisella pyrin minimoimaan validiteettiongelman riskin eli varmistin, että kysely mittaa kehittämistyön kannalta oikeita asioita. (Mäkinen 2006, 92–93.)

Kyselyn vastauksia analysoidessa oli tärkeä mainita kyselyn vastausprosentti, etenkin kun se oli alle 50 %. Vastausprosentti kertoo vastauksien luotettavuudesta sekä kuinka suurta joukkoa ne todellisuudessa edustavat. Kyselyn perusjoukko eli Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistöön kuului 114 jäsentä ja otoskokoni eli kyselyyn vastanneita oli 30 ja jokaisen perusjoukon jäsenellä oli yhdenvertainen mahdollisuus osallistua kyselyyn. Otokoko vaikuttaa kyselytuloksien luotettavuuteen ja siihen, kuinka vastaukset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, minkä vuoksi koin tärkeäksi kertoa otoskoon suhteesta perusjoukkoon. (Mt., 43–44.) Muuten pyrin välttämään kyselyn vastauksia analysoidessani prosenttiyksiköiden mainitsemista tai en ainakaan käyttänyt sitä kertomatta myös vastauksien lukumäärää, sillä näin pienessä otoksessa se olisi ollut harhaanjohtavaa. Esimerkiksi 8/30 vastaajan mielipide vastaisi 27 % vastaajista ja mielestäni olisi ollut väärin yleistää kahdeksan vastaajan mielipide edustamaan 27 % koko perusjoukosta. Analysoimalla vastauksia ainoastaan vastauksien lukumäärillä, pyrin pitämään analysoinnin läpinäkyvänä. (Hautio 2023.)

Kiinnitin huomiota kehittämistyön eettisyyteen koko opinnäytetyöprosessin ajan. Noudatin menetelmissä Tutkimuseettisen lautakunnan Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa -ohjetta, joka ohjeistaa tutkittavan kohtelusta ja oikeuksista, alaikäisten ja vajaakykyisten tutkimisesta, henkilötietojen käsittelystä, yksityisyyden suojasta sekä tutkimusaineistojen avoimuudesta. Selvitin kehittämistyön alussa tarpeen opinnäytetyön eettisen ennakoarviointiin tai tutkimuslupien hankkimiseen eikä niitä ollut tarpeen hakea. (Arene ry 2019, 9, 14.)

Kehittämistyön alussa tein aineistonhallintasuunnitelman, johon kirjasin opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät sekä mihin käytän niistä saatua aineistoa. Päätin heti kehittämistyön suunnitteluvaiheessa, että kaikki menetelmien tulokset ja materiaalit sellaisenaan hävitetään opinnäytetyön valmistuttua ja arvioitua. Näitä olivat anonyymit kyselytulokset, vertailuanalyysin haastattelutallenteet ja niiden litteroinnit sekä Padlettiin luotu työpaja ja sen aikana kirjoitetut muistiinpanot. Tästä informoin osallistujia kyselyn saatekirjeessä sekä haastattelupyynnöissä. Lisäksi informoin, ettei tuloksia ja materiaaleja hyödynnetä muihin tarkoituksiin kuin opinnäytetyöhön (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1) ja ettei niihin pääse käsiksi opinnäytetyöprosessin

aikana itseni lisäksi kuin opinnäytetyön tilaaja sekä ohjaava lehtori. Kirjasin kaiken edellä mainitun myös opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelmaan. (Mäkinen 2006, 81.)

Toteutin lomakekyselyn täysin anonyymisti enkä kerännyt vastaajilta mitään henkilötietoja. En siis kerryttänyt kyselyyn vastanneilta henkilörekisteriä eikä minun tarvinnut tehdä tietosuojaselostetta. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023.) Varmistin vastaajien anonyymiteetin toteuttamalla kyselyn sähköisesti, jolloin esimerkiksi vastaajien käsiala ei ollut tunnistettavissa. Lisäksi kyselyyn vastaaminen ei edellyttänyt esimerkiksi sisäänkirjautumista, tunnistautumista tai sähköpostiosoitteen antamista, jolloin kysely ei kerännyt mitään tunnistetietoja vastaajista. Tässä oli riskinä, että joku olisi voinut esimerkiksi levittää kyselyn vastauslinkkiä tai vastata itse useampaan otteeseen, koska vastaajia ei pystynyt tunnistamaan. Vastauksia analysoidessani en kuitenkaan havainnut tätä tapahtuneen, sillä vastauksia oli tullut perusjoukkoon nähden hyvin realistinen määrä eikä vastauksissa ollut havaittavissa esimerkiksi tietyn teeman toistumista ylenpalttisen usein.

Vertailuanalyysin haastattelut toteutin kirjallisesti sähköpostitse tai videohaastattelulla riippuen haastateltavan toiveesta. Haastattelutavasta riippumatta informoin haastateltavia etukäteen kirjallisesti sähköpostitse heidän oikeuksistaan haastattelussa. Kerroin haastattelun olevan täysin vapaaehtoinen ja vaikka haastatteluun suostuisikin, kaikkiin kysymyksiin ei ole pakko vastata ja haastateltavalla oli oikeus keskeyttää haastattelu, mikäli hänestä tuntui siltä. Kerroin myös, että haastatteluaineistoa hyödynnetään opinnäytetyössä, joka on julkinen. Lisäksi pyysin lupaa nauhoittaa haastattelut ja mikäli haastateltava ei olisi suostunut siihen, en olisi nauhoittanut sitä. (Mäkinen 2006, 94–95.)

Kehittämistyön aikana jouduin eettisesti vaikean kysymyksen eteen, kun Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistölle kohdennetun kyselyn vastauksissa nousi esille kiusaamistapauksia yhdistyksen sisällä. Vastauksissa nousi esille selvä kritiikki yhdistyksen toimintaa kohtaan, kun se ei ollut reagoinut kiusaamiseen sekä ilmapiiriongelmiin yhdistyksen sisällä. Olin vaikean kysymyksen äärellä, sillä olin luvannut kyselyn saatekirjeessä, että kyselyn vastauksia hyödynnetään ainoastaan kehittämistyössä eikä vastauksiin sellaisenaan julkaista, paitsi opinnäytetyössä ilmenevien analyysien kautta. Koin kuitenkin tarvetta puuttua kiusaamistapauksiin ja tuoda ne esille yhdistyksen hallituksessa, koska niitä ilmeni hyvin monessa vastauksessa, kuten myös pyyntö reagoida niihin. En kuitenkaan voinut tehdä niin, koska olin saatekirjeessä luvannut toisin. Olin luvannut, ettei kyselyn tuloksia hyödynnetä muutoin ja että vastaukset hävitetään opinnäytetyön ja arvioinnin valmistuttua. Toivon kuitenkin, että tämä opinnäytetyö

toimisi yhdistyksen sisällä keskustelunaloituksena ja että niin jäsenistö kuin hallitus voisi opinäytetyön ja keskustelun pohjalta reagoida kyselyssä esille nousseisiin epäkohtiin. Mikäli tämä keskustelu aloitetaan, noudatan lupaamaani vaitiolovelvollisuutta enkä tuo esille kyselyn vastauksista saamiani tietoja, vaikka vastaajat itse päättäisivät olla kertomatta niistä.

Kehittämistyön luotettavuutta ja eettisyyttä tukevat myös johdonmukainen ja suunnitelmallinen työskentelyni koko opinäytetyöprosessin aikana. Olen jatkuvasti reflektoinut valintojeni tarkoituksenmukaisuutta kehittämistyöhön, sen kehittämiskysymyksiin sekä tavoitteisiin nähden. Lisäksi tiedostin koko ajan kehittämistyön riskin, jonka oma kokemukseni yhdistyksen toiminnassa toi ja pyrin minimoimaan sen.

6 LOPPUTUOTOS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä pääluke koostuu kahdesta alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa kerron yhteiskehittämistyöpajassa syntyneestä toimintamallista, joka on koko opinnäytetyön lopputuotos. Toisessa alaluvussa esittelen kehittämistyön johtopäätökset sekä analysoin kehittämiskysymyksien paikansapitävyyttä ja kuinka onnistuin vastaamaan niihin kehittämistyössä.

6.1 Ulkopuolisen järjestämä koulutus- ja ryhmäytymisviikonloppu sekä muita toimenpiteitä

Työpajassa syntyi kehittämistyön lopputuotos, joka on **toimintamalli**, jonka Medieval Combat Sport Finland ry ottaa sovitusti käyttöönsä. Toimintamalliin kuuluu **ulkopuolisen tahon järjestämä koulutus**, jossa käsitellään esimerkiksi **kiusaamisen tunnistamista, työkaluja sen puuttumiseen ja kommunikointitaitoja**. Koulutettavien teemojen ohella työpajan osallistujat kokivat tärkeäksi, että koulutus tapahtuisi kasvotusten ja kestäisi mielellään jopa viikonlopun, jotta **koulutukseen osallistujilla olisi mahdollisuus myös ryhmäytyä koulutuksen aikana**. Yhdistys velvoittaa jokaisesta paikallisyhdistyksestä vähintään yhden aktiivijäsenen osallistumaan koulutukseen, jonka yhdistys kustantaa. Kun ympäri Suomen jokaisen paikallisyhdistyksen jäseniä osallistuu koulutukseen, voivat he myös laajemmin **levittää oppimaansa eteenpäin sekä näyttää omalla toiminnallaan hyvää mallia**.

Kouluttajapsykoterapeutti Kaisa Pietilän mukaan turvallinen ryhmä on edellytys reflektiiviselle ajattelulle ja toiminnalle (Pietilä 2021). Tämän vuoksi työpajan osallistujilta oli hienosti oivallettu yhdistää koulutus ja hieman leirinomainen ryhmäytyminen. Tällöin itse koulutuksen aikana olisi mahdollisuus syntyä turvallinen ryhmä, jonka lisäksi koulutukseen osallistujat saisivat koulutuksesta tietoa ja taitoja, joita he voisivat jakaa eteenpäin koko yhdistyksen keskuudessa.

Työpajassa suunnitellun toimintamallin käyttöönotolla Medieval Combat Sport Finland ry vastaisi jäsenistön huoleen yhdistyksen reagoimattomuudesta kiusaamiseen. Toimintamallilla yhdistys kertoisi kuulevansa jäsenistöä ja ottavansa heidän toiveensa sekä huolensa tosissaan. Samalla koulutuksen järjestäminen parhaimmillaan luotsaa jäseniä yhteen sekä antaa heille eväitä toimia vastuullisena ryhmän jäsenenä ja työkaluja puuttua näkemäänsä kiusaamiseen.

Työpajan osallistujat ymmärsivät hyvin tilanteen vakavuuden, minkä vuoksi he olivat keskenään samaa mieltä siitä, ettei edellä mainittu toimintamalli itsessään riitä. Tämän vuoksi tilaaja

päätti välittömästi ryhtyä toimiin **anonyymin Whistleblower-ilmoituskanavan perustamiseksi, kurinpitosäännösten luomiseksi sekä vastaavan henkilön tai työryhmän nimeämiseksi kuin esimerkiksi turva-aikuiset Liedon Eränkävijöiden toiminnassa**. Anonyymin Whistleblower-ilmoituskanavan toivotaan kannustavan jäseniä kertomaan rohkeammin kokemastaan kiusaamisesta tai häirinnästä. Kurinpitosäännöstö taas luo selkeän ja johdonmukaisen ohjeistuksen kuinka mahdollisia ilmoituksia käsitellään sekä miten niihin reagoidaan. Turvahenkilöt (Liedon Eränkävijöiden turva-aikuiset) voivat toimia tukena esimerkiksi kiusaamistapauksien selvityksessä.

Näiden toimien lisäksi tilaajani koki hyödylliseksi myös muut tuloksien kautta esille tulleet kehitysideat. Hän uskoo esimerkiksi viestintäkanavien selvityksen sekä niiden vertailuanalyysin muiden organisaatioiden kanssa auttavan viestinnän kehittämisessä ja viestintäsuunnitelman luomisessa, joka on lähitulevaisuudessa edessä. Hän koki myös kummitoiminnan hyvin varteenotettaviksi toimintamalliksi. Uskon, että kummitoiminta voisi tulla yhdistyksen sisällä jo lähitulevaisuudessa käyttöön, sillä aivan hiljattain jäsenistön keskuudesta on noussut uudestaan esille toive ja tarve sellaisen aloittamisesta.

Olimme tilaajani kanssa samaa mieltä siitä, että seuraavaksi yhdistyksen sisällä alkaa opinnäytetyössani syntyneen toimintamallin tarkempi suunnittelu, jota yhdistyksen hallitus on sitoutunut edistämään ja jalostamaan eteenpäin. Samaan aikaan yhdistyksen hallitus työstää Whistleblower-kanavan käyttöönottoa, kurinpitosäännöstöä sekä turvahenkilöiden käyttöönottoa. Koska näiden työstäminen vaatii aikansa, sillä välin toivomme yhdessä tilaajani kanssa, että opinnäytetyö rohkaisisi jäsenistöä avoimeen keskusteluun, jolloin epäasiallisen käytöksen hysyttely jäisi historiaan. Muutos edellyttää sitä, että toiminnassa tunnistetaan uusi asia, tarve tai epäkohta, johon halutaan muutosta eli ilman ongelman myöntämistä ei voi muuttua (Ponteva 2010, 10).

6.2 Johtopäätökset

Medieval Combat Sport Finland ry:lle tekemäni opinnäytetyö käsitteli yhdistyksen sisäistä viestintää ja jäsenten keskinäistä ilmapiiriä sekä niiden välistä yhteyttä. Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää työkalu, joka sujuvoittaisi yhdistyksen sisäistä viestintää, parantaisi jäsenistön keskinäistä ilmapiiriä sekä ehkäisisi jäsenistön polarisoitumista. Työkaluksi muodostui toimintamalli, joka toivottavasti normalisoi jäsenten kesken kärjistyneen tilanteen sekä samalla

toimii ennaltaehkäisevästi ja systemaattisesti, jotta samanlaista tilannetta ei enää syntyisi tulevaisuudessa.

Kehittämistyössä kuulin koko jäsenistöä kyselyn avulla, jossa jäsenistö sai anonyymisti ja turvallisesti tuoda esille mielipiteensä sekä kokemuksensa sisäisestä viestinnästä ja jäsenistön ilmapiiristä. Kysely oli ensimmäinen vastaava kartoitus koko yhdistyksen historiassa ja uskon sen olleen nähtävissä kyselyn vastauksissa, sillä vastauksissa kuvailtiin yhdistyksen tilannetta hyvin avoimesti ja rehellisesti. Kyselyn vastauksissa yllätti, kuinka moni jäsenistä on huomannut tai kärsinyt yhdistyksen sisällä heikentyneestä ilmapiiristä, kiusaamisesta sekä jäsenistön polarisoitumisesta. Vastauksissa nousi esille huoli tilanteen pitkäkestoisuudesta sekä niin jäsenten kuin yhdistyksen kyvyttömyydestä reagoida asiaan, vaikka monet jäsenistä ovat tietoisia tilanteesta. Tilanne vaatii ehdottomasti toimia niin yhdistyksen hallitukselta kuin koko jäsenistöltä. Päätin myös itse reagoida jäsenten vastauksiin ja laajentaa kehittämistyön aiheeni painotumaan alkuperäistä suunnitelmaa enemmän sisäisen ilmapiirin kehittämiseen.

Vaikka kehittämistyön aihe tarkentui hieman itse kehittämistyön aikana, pidin kuitenkin alussa määrittelemäni kehittämiskysymykset koko ajan mielessä. Koen kehittämiskysymyksien tukeleen kehittämistyötä tarkoituksenmukaisesti ja koen löytäneeni vastaukset kaikkiin neljään kehittämiskysymykseen kehittämistyön aikana. Opinnäytetyötä ohjasivat neljä kehittämiskysymystä, jotka olivat seuraavat:

1. Mikä on yhdistyksen sisäisen viestinnän ja ilmapiirin välinen yhteys?
2. Mikä on sisäisen viestinnän ja ilmapiirin merkitys yhdistyksen toiminnassa?
3. Millaisia kokemuksia yhdistyksen jäsenistöllä on Medieval Combat Sport Finland ry:n sisäisestä viestinnästä sekä ilmapiiristä?
4. Millä työkalulla jäsenistön polarisoitumista voi ehkäistä ja samalla tehdä sisäistä viestintää sujuvammaksi?

Teoriatiedosta ja toteuttamistani vertailuanalyseistä löysin vastaukset kysymyksiin, mikä yhteys yhdistyksen sisäisellä viestinnällä ja ilmapiirillä on sekä mikä niiden merkitys yhdistyksen toiminnassa on. Kävi ilmi, että jäsenistön ilmapiiri ja polarisoituminen vaikuttavat selkeästi viestintään ja kommunikointiin, mutta vastaavasti myös yhdistyksen epäjohtonmukainen viestintä voi hajottaa yhteisöä. Kun tavalla tai toisella on syntynyt konflikteille suotuista ympäristö, kukin edellä mainituista alkavat ruokkimaan toisiaan, josta syntyy vaikeasti katkaistava kierre.

Tämä kierre taas entisestään heikentää ilmapiiriä ja hyvä ilmapiiri on aivan välttämätön urheiluyhdistyksissä.

Jäsenistölle toteuttamani anonyymien kyselyjen vastauksista sain vastauksen kolmanteen kehittämiskysymykseen koskien jäsenistön kokemuksia yhdistyksen sisäisestä viestinnästä ja ilmapiiristä. Jäsenistön rehelliset ja avoimet vastaukset antoivat minulle uutta tietoa sekä laajensivat niin omaa näkökulmaani kuin tilaajani näkökulmaa yhdistyksen nykytilanteesta. Kyselyjen vastaukset antoivat jo hyvin selkeän suunnan kehittämistyölle. Viimeiseen kehittämiskysymykseen sain vastauksen yhdistyksen hallituksen jäsenille järjestämästäni työpajasta. Työpajan osallistujat pohtivat johdonmukaisesti sekä moninäkökulmaisesti yhdistyksen nykytilannetta sekä ratkaisukeinoja siihen, minkä pohjalta syntyi lopputuotoksenani toimiva toimintamalli.

Kehittämistyössä pyrin myös selvittämään taustatekijöitä huonontuneelle ilmapiirille ja sisäiselle viestinnälle, jotta tulevaisuudessa yhdistys voisi välttyä ajautumasta samanlaiseen tilanteeseen kuin nyt. Tietoperustan sekä omien havaintojen pohjalta uskon jäsenistön polarisoitumisen olleen osatekijänä luomassa huonoa ilmapiiriä ja sisäistä viestintää sekä kiusaamista (katso kuvio 8). Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenistön yhteisö vastaa tällä hetkellä Pietilän kuvausta turvattomasta ryhmästä. Turvattomassa ryhmässä jäsenet ovat levottomia ja heidän kesken on kiusaamista, epäonnistumisille nauramista sekä toisten henkilökohtaisten rajojen ylittämistä. Lisäksi turvattomassa ryhmässä on tyypillistä myös kuppikunnat eli klikit sekä äänekkäiden valta, jolloin myöskään omia mielipiteitä ja tunteita ei uskalleta ilmaista. (Pietilä 2021.) Pietilän kuvaamasta turvattomassa ryhmässä on myös havaittavissa Brandsman polarisoituneen yhteisön viisi roolia (Attias 2020).



Kuvio 8. Mallinnus jäsenistön polarisoitumisen vaikutuksesta huonoon ilmapiiriin sekä huonoon viestintään ja kiusaamiseen.

Teoriatiedon pohjalta uskon, että opinnäytetyön lopputuotoksena syntynyt toimintamalli tulee vaikuttamaan positiivisesti jäsenistön keskinäiseen ilmapiiriin ja viestintään. Toivon, että ajan

ja jokaisen jäsenen yhteisen työpanoksen myötä jäsenistöstä voi vielä muodostua turvallinen ryhmä, jonka myötä koko yhdistyksen toiminta kehittyy paremmaksi. Toivon myös, että opin-
näytetyö toimisi keskustelunavaajana jäsenistön keskuudessa sekä kannustaisi avoimempaan ja
vastuullisempaan viestintään.

7 LOPUKSI

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Medieval Combat Sport Finland ry:n toimintaa sisäisen viestinnän ja ilmapiirin näkökulmasta. Koen toimineeni kehittämistyön aikana objektiivisena ja puolueettomana kehittäjänä sekä onnistuneeni vastaamaan kehittämiskysymyksiin. Uskon myös, että kehittämistyön lopputuotoksella on arvoa yhdistyksen toiminnalle tulevaisuudessa – etenkin kun tilaajani oli mukana luomassa sitä.

Opinnäytetyön valmistuttua keskustelimme tilaajani kanssa opinnäytetyöstä sekä sen onnistumisesta. Koko kehittämistyön ajan minulla oli todella hyvä keskusteluyhteys tilaajani kanssa ja hän myös seurasi opinnäytetyön edistymistä aktiivisesti. Palautekeskustelussamme tilaajani kertoi olevansa kokonaisuudessaan hyvin tyytyväinen koko kehittämistyön prosessiin sekä sen tuloksiin. Hän toi esille, että olin onnistuneesti määritellyt tietoperustan tärkeimmät termit sekä valinnut menetelmät tarkoituksenmukaisesti huomioiden niiden eettisyyden ja luotettavuuden. Lisäksi olin pystynyt monipuolisilla lähdemateriaaleilla perustelemaan kaikki valintani koko kehittämistyön ajan. Opinnäytetyön onnistuneisuudesta huolimatta tilaajani koki, että kehittämistyön kohde oli hyvin suuri niinkin pieneen työhön kuin opinnäytetyöhön. Hän toivookin, ettei sisäisen viestinnän ja ilmapiirin kehittäminen jäisi vain tähän, vaikka kokeekin opinnäytetyöni olleen hyvä alkusysäys toiminnan kehittämiseen.

Tilaajani on ollut pitkään mukana Medieval Combat Sport Finland ry:n toiminnassa ja sen vuoksi osasi myös odottaa millaisia tuloksia kehittämistyössäni voisi tulla esille. Siitä huolimatta hän kuitenkin yllättyi jäsenten kokeman tilanteen vakavuudesta. Ensimmäisen menetelmän eli jäsenistölle toteutetun kyselyn jälkeen keskustelimme pitkään tilaajani kanssa kehittämistyönsuunnasta, sillä kyselyssä nousi tärkeimpänä kehityskohteena esille jäsenistön kesken tapahtuva kiusaaminen eikä niinkään ainoastaan viestinnän kehittäminen. Päätimme reagoida jäsenistön vastauksiin, jotta kehittämistyö palvelisi sen todellista tarkoitusta eikä vain ennalta asetettuja tavoitteita. Koimme myös tämän olevan askel kohti parempaa yhteisöä.

Opinnäytetyön tekeminen laajensi näkökulmaani sisäisestä viestinnästä ja mitä kaikkea siihen sisältyy. Kehittämismenetelmien kautta saaduista tuloksista ja lopputuotoksesta ilmeni, että sisäinen viestintä on muutakin kuin yhdistyksen ja jäsenten välistä tai jäsenten keskinäistä sanallista, tai kirjallista viestintää. Sisäinen viestintä on myös kaikkia muita eleitä ja sävyjä, joita kohtaamistilanteessa välittyy. Lopputuotoksena syntyneen koulutuksen tarkoituksena on muun muassa kehittää kaikkia näitä taitoja sekä lisätä ymmärrystä hyvän kohtaamisen tärkeydestä.

LÄHTEET

- Aarresola, Outi 2020. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUn julkaisusarja, nro 70. Viitattu 28.11.2023. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/1fda4212-tutkimuksia-urheiluseuran-johtamisen-kysymyksista_1_2020_kihu_olympiakomitea.pdf
- Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 14.11.2023. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20TET%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Attias, Miriam 2020. Oikein käyty dialogi purkaa polarisaatiota. Viitattu 10.11.2023. <https://www.eratauko.fi/polarisaation-purkaminen/>
- Attias, Miriam & Brandsma, Bart 2020. Polarisaatio ja konfliktit – eli kuinka me ja ne -ajattelu vaikuttaa keskinäisissä konflikteissamme. Teoksessa Miriam Attias & Jonna Kangasoja (toim.) Me ja Ne – Välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Attias, Miriam & Kangasoja, Jonna 2020. Johdanto. Teoksessa Miriam Attias & Jonna Kangasoja (toim.) Me ja Ne – Välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Attias, Miriam & Ojala, Pasi & Vuorinen, Hanna 2020. Vastakkainasettelun purkaminen, kun konflikti on sovittu mutta se leimahtaa aina uudelleen. Teoksessa Miriam Attias & Jonna Kangasoja (toim.) Me ja Ne – Välineitä vastakkainasettelujen aikaan. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Baumeister, Roy F. & Bratslavsky, Ellen & Finkenauer, Catrin & Vohs, Kathleen D. 2001. Bad is Stronger Than Good. Artikkelit. Viitattu 28.11.2023. <https://assets.csom.umn.edu/assets/71516.pdf>
- Dufva, Mikko 2018. Sitra. Mikä on heikko signaali? Viitattu 8.11.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-heikko-signaali/>
- Dufva, Mikko 2020. Sitran selvityksiä 162 – Megatrendit 2020. Vantaa: Erweko. Viitattu 21.10.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>
- Dufva, Mikko & Rekola, Sanna 2023. Sitran selvityksiä 224 – Megatrendit 2023. Helsinki: PunaMusta Oy. Viitattu 21.10.2023. https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Dookie, Gyan & Nordlund, Sanna 2023. Yhteisölliset menetelmät ja palvelumuotoilu -webinaari 23.11.2023. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta -opintopaketti. Ei julkaistu.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hautio, Minna 2023. Tunnuslukujen ymmärtäminen -webinaari 14.11.2023. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta -opintopaketti. Ei julkaistu.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2018. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi.

- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023. Humakin opinnäytetyöopas, AMK-perustutkinto. Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Viitattu 14.11.2023. <https://humak.libguides.com/c.php?g=684696&p=4899527>
- Hyvärinen, Matti & Suoninen, Eero & Vuori, Jaana. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto. Viitattu 20.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Ilvonen, Anne 2007. Miten tiedotan? Yhdistystoimijan tiedottamisopas. Vantaa: Opintotoimin- nan Keskusliitto ry.
- Isola, Anna-Maria & Kaartinen, Heidi & Leemann, Lars & Lääperi, Raija & Schneider, Taina & Valtari, Salla & Keto-Tokoi, Anna 2017. Mitä osallisuus on?: Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Jyväskylän yliopisto 2018. Kyselyiden analysointi. Viitattu 13.11.2023. https://www.jyu.fi/digipalvelut/fi/ohjeet/korppi-ohjeet/kyselyt/kysely_analysointi
- Jyväskylän yliopisto 2021. Haastattelut. Viitattu 20.11.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintame- netelmat/haastattelut>
- Kaukinen, Riikka 2017. Nuorten osallisuus ja yhdenvertaisuus palokunnassa – Esityksen aloi- tus – Osallisuus & yhdenvertaisuus (Osa 1). Viitattu 7.11.2023. <https://vi- meo.com/195632637>
- Kungsbacka, Satu 2003. Sisäinen viestintä ja sisäinen yhteisökuva koulutus konsernissa. Case Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- KvaliMOTV a. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto. Viitattu 28.11.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- KvaliMOTV b. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Triangulaatio. Tampere: Yhteiskuntatieteel- linen tietoar- kisto. Viitattu 21.10.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
- KvantiMOTV 2010. Menetelmätietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampere: Yhteis- kuntatieteellinen tietoar- kisto. Viitattu 18.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#laajuus>
- Lehmann-Willenbrock, Nale & Chiu, Ming Ming & Lei, Zhike & Kauffeld, Simone 2016. Un- derstanding Positivity Within Dynamic Team Interactions: A Statistical Discourse Analysis. Artikkel- i. Viitattu 28.11.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1059601116628720>
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...: työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

- Maamies, Sari 1997. Kielikello – Kielenhuollon tiedotuslehti. Benchmarking. Viitattu 15.11.2023. <https://www.kielikello.fi/-/benchmarking>
- Medieval Combat Sport Finland ry 2023. Yhteystiedot. Viitattu 28.10.2023. <https://mcsf.fi/fi/yhteystiedot/>
- Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Nivala, Elina & Rynnänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Teoksessa Sosiaalipedagoginen aikakauskirja 2013, 9–41. Viitattu 7.11.2023. <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/122317>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pekkala, Kaisa & Luoma-aho, Vilma 2019. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Osallistava viestintä. Viitattu 7.11.2023. <https://www.procom.fi/viestijat/tyoelama/osallistava-viestinta/>
- Pietilä, Kaisa 2021. Turvallisen ryhmän rakentaminen Kaisa Pietilä. Webinaari. Viitattu 9.12.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=UPJz1Sh-9WI>
- Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Artikkel. Informaatiotutkimuksen yhdistyksen tieteellinen aikakausjulkaisu Vol 31 Nro 3 (2012). Viitattu 9.11.2023. <https://journal.fi/inf/article/view/7079>
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro.
- Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Repo, Siina 2023. Viestinnän asiantuntijoiden ammattijärjestö Viesti ry. Viestinnän trendit 2023. Viitattu 21.10.2023. <https://www.viesti.fi/viestinnan-trendit-2023/>
- Soininen, Marjaana 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja.
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 23.11.2023. <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>
- Suomisport 2023. Medieval Combat Sport Finland ry:n jäsenrekisteri 28.10.2023. Ei julkaistu.
- Tietoarkisto a. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 1.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>
- Tietoarkisto b. Tapaustutkimus. Viitattu 21.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (E-kirja.) Helsinki: Tammi.
- Tuominen, Kari 2021. Kehityksen tie: Benchmarking-käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Turun yliopisto 2016. Uutinen. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Viitattu 23.11.2023. <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Valli, Raine & Perkkilä, Päivi 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 121.

Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry 2014. Urheiluseuran viestintäopas. Viitattu 28.11.2023. https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/urheiluseuran_viestintaopas.pdf

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Haastattelut

Juvakka, Teemu 2023. Medieval Combat Sport Finland ry:n puheenjohtaja. Teams-haastattelu 24.10.2023. Haastattelija: Helmi Keränen.

Pikala, Saana 2023. Liedon Eränkävijöiden viestintävastaava. Sähköposti-haastattelu 22.10.2023. Haastattelija: Helmi Keränen.

Pulkkanen, Tommi 2023. Sigma Jiu-Jitsun puheenjohtaja. Teams-haastattelu 15.11.2023. Haastattelija: Helmi Keränen.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Kuinka kauan olet ollut MCSF:n toiminnassa mukana?

- Alle 2 vuotta
- 2-4 vuotta
- 4-6 vuotta
- 6-8 vuotta
- Yli 8 vuotta

Sisäinen viestintä MCSF:n ja sen jäsenistön välillä

Pohdi seuraavissa kysymyksissä ja väittämissä miten Medieval Combat Sport Finland ry:n sisäinen viestintä on mielestäsi onnistunut **yhdistyksen ja jäsenistön välillä**. Pohdi kysymyksissä ja väittämissä kokonaiskuvaa, jonka olet saanut siltä ajalta, kun olet ollut MCSF:n toiminnassa mukana.

Mitä MCSF:n käyttämiä viestintäkanavia käytät itse? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Sähköposti
- Discord
- Nettisivut

Mitä mieltä olet MCSF:n käyttämien viestintäkanavien määrästä (= 6 kpl: Facebook, Instagram, Whatsapp, sähköposti, Discord ja nettisivut)?

- Viestintäkanavia on liikaa
- Viestintäkanavia on sopivasti
- Viestintäkanavia on liian vähän

Minkä viestintäkanavan tai -kanavien kautta toivoisit MCSF:n viestinnän tapahtuvan? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Sähköposti
- Discord
- Nettisivut
- Muu:

Onko mielestäsi MCSF:n viestintä jäsenistölle ollut sujuvaa?

- Aina
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

MCSF on tavoittanut minut enkä ole joutunut turvautumaan toisen käden tietoon.

- Täysin samaa mieltä
- Pääosin samaa mieltä
- Jonkin verran eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Oletko koskaan jäänyt ulkopuolelle esimerkiksi tapahtumasta tai oletko jäänyt vaille tärkeää informaatiota, koska MCSF:n viestintä ei ole tavoittanut sinua?

- Kerran
- 2-3 kertaa
- 4-5 kertaa
- Yli 5 kertaa
- En ole koskaan jäänyt ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota

Oletko kokenut MCSF:n viestinnän saavutettavana (esimerkiksi kielellisesti)?

- Aina
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- En koskaan

Millaisena olet kokenut MCSF:n hallituksen tavoittamisen?

- Hyvin helppona
- Kohtalaisen helppona
- Vaihtelevana
- Kohtalaisen vaikeana
- Hyvin vaikeana

Tuleeko sinulle mieleen tilannetta, jolloin MCSF:n viestintä jäsenille olisi ollut hyvin onnistunutta, epäonnistunutta tai muuten mainitsemisen arvoista?

Oma vastauksesi

Sisäinen viestintä jäsenistön välillä

Pohdi seuraavissa kysymyksissä ja väittämissä miten Medieval Combat Sport Finland ry:n sisäinen viestintä on onnistunut **jäsenistön välillä**. Pohdi kysymyksissä ja väittämissä kokonais kuvaa, jonka olet saanut siltä ajalta, kun olet ollut MCSF:n toiminnassa mukana.

Onko mielestäsi jäsenistön keskinäinen viestintä sujuvaa?

- Aina
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

Tapahtuuko mielestäsi jäsenistön keskinäinen viestintä hyvässä hengessä?

- Aina
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- Ei koskaan

Millaiseksi olet kokenut jäsenistöä lähestymisen esimerkiksi apua tai neuvoja tarvittaessa?

- Hyvin helpoksi
- Kohtalaisen helpoksi
- Vaihtelevaksi
- Kohtalaisen vaikeaksi
- Hyvin vaikeaksi

Koetko voitavasi viestiä avoimesti jäsenistön kesken?

- Aina
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- En koskaan

Oletko kuullut sinusta puhuttavan hyvää jäsenistön kesken?

- Hyvin usein
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- En koskaan

Oletko kuullut sinusta puhuttavan pahaa jäsenistön kesken?

- Hyvin usein
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- En koskaan

Oletko kuullut muista puhuttavan hyvää jäsenistön kesken?

- Hyvin usein
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- En koskaan

Oletko kuullut muista puhuttavan pahaa jäsenistön kesken?

- Hyvin usein
- Usein
- Joskus
- Harvoin
- En koskaan

Oletko koskaan jäänyt ulkopuolelle esimerkiksi tapahtumasta tai oletko jäänyt vaille tärkeää informaatiota, koska jäsenistön keskinäinen viestintä ei ole tavoittanut sinua?

- Kerran
- 2-3 kertaa
- 4-5 kertaa
- Yli 5 kertaa
- En ole koskaan jäänyt ulkopuolelle tai vaille tärkeää informaatiota

Tuleeko sinulle mieleen tilannetta, jolloin jäsenistön keskinäinen viestintä olisi ollut hyvin onnistunutta, epäonnistunutta tai muuten mainitsemisen arvoista?

Oma vastauksesi

Liite 2: Liedon Eränkävijöiden vertailuanalyysin haastattelurunko

1. Mitä viestintävastaavan roolinne kuuluu?
2. Millaiset resurssit teillä on sisäiselle viestinnälle?
3. Onko teillä viestintäsuunnitelmaa sisäiselle viestinnälle?
4. Mitä sisäisen viestinnän kanavia käytätte
 - jäsenten kesken?
 - organisaation ja jäsenten välillä?
 - miksi olette päätyneet näihin viestintäkanaviin?
5. Kuinka sujuvana koet sisäisen viestintänne?
6. Minkä olette todenneet toimivaksi sisäisessä viestinnässänne?
7. Minkä olette todenneet ei-toimivaksi sisäisessä viestinnässänne?
8. Millaisena koette sisäisen ilmapiirinne?
 - minkä koette muovanneen sen sellaiseksi kuin se on?
9. Oletteko saaneet jäseniltä palautetta sisäisestä viestinnästänne? Jos kyllä, millaista?
10. Onko teillä kurinpitösäännöstöä? Miten toimitte mahdollisissa kiusaamis-/häirintätilanteissa?

Liite 3: Sigma Jiu-Jitsun vertailuanalyysin haastattelurunko

1. Mikä on roolinne seurassa?
2. Onko teillä viestintävastaavaa?
3. Kuka teillä on vastuussa viestinnästä?
4. Millaiset resurssit teillä on viestinnälle?
5. Onko teillä viestintäsuunnitelmaa?
6. Mitä viestintäkanavia käytätte jäsenten ja harrastajien kanssa?
7. Kuinka sujuvana koet sisäisen viestintänne?
8. Minkä olette todenneet toimivaksi sisäisessä viestinnässänne?
9. Minkä olette todenneet ei-toimivaksi sisäisessä viestinnässänne?
10. Miten huomioitte viestinnän saavutettavuuden?
11. Oletteko saaneet jäseniltä palautetta sisäisestä viestinnästänne? Jos kyllä, millaista?
12. Millaisena koette sisäisen ilmapiirinne?
- minkä koette muovanneen sen sellaiseksi kuin se on?
13. Onko teillä kurinpitösäännöstöä? Miten toimitte mahdollisissa kiusaamis-/häirintätilanteissa?

Liite 4: Työpajan runko

Työpaja

- Esitettyjen tuloksien pohjalta tulisi yhdessä pohtia, mihin kehityskohteeseen tulee reagoida ensiksi sekä miten
 - Tavoitteena keksiä ja kehittää konkreettinen työkalu (esim. säännöstö, opas, toimintasuunnitelma, raamitus) kuinka kehityskohdetta lähdetään kehittämään
- > Padletista löytyy oma osio kullekin, jonka alle on listattu esille nousseet kehityskohteet
1. Jokainen valitsee mielestään kolme kriittisintä kehityskohdetta ja merkitsee ne jollain värillä
 2. Valintojen jälkeen jokainen perustelee omat valintansa ja miksi kokee ne tärkeimmiksi
 3. Perustelujen jälkeen äänestetään yhdessä mikä kehityskohde on tärkein tällä hetkellä
 4. Valinnan jälkeen kukin kirjoittaa yhdessä valittuun kehityskohteeseen ideoita, kuinka lähtisi itse kehittämään ja ratkomaan kyseistä ongelmaa
 5. Viimeiseksi valitaan yhdessä paras idea kyseisen kehityskohteen ratkaisemiseksi
- > Lopuksi valikoituu tärkein kehityskohde sekä työkalu sen kehittämiseen