



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OSALLISTAVAN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

Suomen Urheiluliiton ja jäsenseurojen yhteistyö

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Matkailun koulutusohjelma
Liikuntamatkailu
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Annamari Ahonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

AHONEN, ANNAMARI:

OSALLISTAVAN KEHITTÄMISEN
MAHDOLLISUUDET

Suomen Urheiluliiton ja jäsenseurojen
yhteistyö

Liikuntamatkailun opinnäytetyö,

58 sivua, 16 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee Suomen Urheiluliiton ja sen jäsenseurojen välistä yhteistyötä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada pääkaupunkiseudun seuroilta palautetta ja tietoa yhteistyön nykytilasta osallistavien menetelmien avulla. Konkreettisenä toimenpiteenä seurojen edustajia osallistettiin Suomen Urheiluliiton yleisurheilukoulun toiminnan kehittämiseen ja sen uuden yhteistyökumppanin etsimiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus tarkastelee liikunta-alan kehittämispotentiaalia ja osallistavan kehittämisen mahdollisuuksia. Toiminnallisessa osuudessa pääkaupunkiseudun seurojen nuorisopäälliköille järjestettiin Helsingin Pasilassa työpaja, jossa käytettiin kolmea osallistavaa menetelmää: yhteisöllistä ideointia, 8x8 -menetelmää ja näyttelykävelyä.

Työpajan tulokset osoittivat, että Suomen Urheiluliiton pääkaupunkiseudun jäsenseurojen edustajat kokivat yhteistyön ongelmaksi yhteisen ajan ja vuorovaikutuksen puutteen. Lisäksi työpajan osallistajat toivoivat seuroille lisää vaikutusmahdollisuuksia liiton isoimpiin päätöksentekoihin. Toimenpiteiksi yhteistyön haasteisiin ehdotettiin lisää tapaamisia, tiiviimpää yhteydenpitoa, vuorovaikutusta helpottavia järjestelmiä sekä aktiivisempaa seurojen osallistamista liiton toimintaan. Yleisurheilukoulun osalta työpajan tulokset kertoivat yleisurheilukoulussa arvostettavan laatua, osaavia ohjaajia sekä kohdennettua ja täsmällistä viestintää. Tulevalta yleisurheilukoulun yhteistyökumppanilta seurojen edustajat toivoivat urheilullista arvomaailmaa, apua tuotepalkintoihin sekä seurakohtaisempaa tukea.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työpajan kaltaiset tapaamiset, joissa seuratoimijat pääsevät tapaamaan toisiaan, oppimaan ja kysymään toisiltaan, ovat yhteistyön kehittämisen tekijöitä. Vuorovaikutteisten ja toiminnallisten osallistavien menetelmien hyödyntäminen myös jatkossa eri tapaamisten yhteydessä lisää yhteisöllisyyttä ryhmän kesken, edesauttaisi yhteistyön kehittämistä ja lisäksi seurojen vaikutusmahdollisuuksia asioihin, jotka heitä koskevat. Säännöllisten tapaamisten avulla voitaisiin luoda yhtenäistä verkostoa, jolla on kaikki mahdollisuudet rakentaa yhdessä parempaa suomalaista yleisurheilua.

Asiasanat: osallistava kehittäminen, yhteistyö, yleisurheiluseura, lajiliitto, liikunta-ala

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

AHONEN, ANNAMARI:

OPPORTUNITIES OF
PARTICIPATORY DEVELOPMENT
Cooperation between Finnish Amateur
Athletics Association and its member
clubs

Bachelor's Thesis in Sport Tourism 58 pages, 16 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

This functional thesis concerns the cooperation between the Finnish Amateur Athletic Association and its member clubs. Its goal was to find out the present state of Finnish Amateur Athletics and its member clubs cooperation in the Helsinki metropolitan area by getting feedback and information from the member clubs via participatory methods. As a concrete measure, the member clubs participated in developing the Finnish Amateur Athletic Association's track and field school and in searching its new partner.

The theoretical part of the thesis discusses the development potential of sport industry and possibilities of the participatory development. The functional part was about planning and implementing a workshop held in Helsinki for member clubs' youth managers from the Helsinki metropolitan area. The workshop included three different participatory methods: the collaborative planning method, the 8x8 method and the gallery walk method.

The workshop revealed problems with interaction and communication between the Finnish Amateur Athletic Association and its Helsinki metropolitan area member clubs. The workshop participants hoped for more opportunities to get involved the associations' decision making. Systems to facilitate closer communication will develop cooperation and involve the member clubs in decision-making. As for the track and field school, the workshop results showed that the participating clubs appreciate quality, skilled instructors and well-targeted public relations. The member clubs will look for athletic values, assistance with product awards and more personal support from the future partner.

The main conclusion was that workshop-like meetings, where the member clubs meet, learn and question each other, are valuable tools for developing cooperation. Utilizing interactive and functional participatory methods could increase communality in the group and would help to develop more cooperation. Regular meetings between active track and field people would create a network that has all the potential to develop better Finnish track and field.

Key words: participatory development, cooperation, track and field sport club, sport governing body, sport industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet ja menetelmät	2
1.2	Toimeksiantajana Suomen Urheiluliitto ry	2
1.2.1	Suomen Urheiluliiton ja sen jäsenseurojen välinen yhteistyö	3
1.2.2	If Yleisurheilukoulu	4
2	LIIKUNTA-ALAN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET	6
2.1	Liikunta-alan monimuotoisuus	6
2.2	Liikunta-alan toimijakentän eri ulottuvuudet	9
2.3	Yhteistyön mahdollisuudet	11
2.3.1	Lajiliitot ja seurat	12
2.3.2	Lajiliittojen ja seurojen välinen yhteistyösuhde	16
3	OSALLISTAVAN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET	18
3.1	Osallistaminen käsitteenä	18
3.2	Osallistava kehittäminen	19
3.2.1	Osallistavan kehittämisprojektin eri vaiheet	20
3.2.2	Osallistumisen aste kehittämissuhteissa	22
3.3	Osallistavat menetelmät	23
4	TYÖPAJAN SUUNNITTELU, MENETELMÄT JA TOTEUTUS	26
4.1	Suunnittelu	26
4.1.1	Ennakkovalmistelut	27
4.1.2	Testityöpaja	27
4.2	Menetelmät	28
4.2.1	Yhteisöllinen ideointi	29
4.2.2	8x8 -menetelmä	29
4.2.3	Näyttelykävely	31
4.3	Toteutus	31
4.4	Prosessin jälkeiset toimenpiteet	33
5	TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	35
5.1	Yhteistyö	35
5.1.1	Nykytila ja tulevaisuus	35
5.1.2	Onnistumiset ja kehittämiskohdat	37
5.1.3	Kehittämisehdotukset	38

5.2	Yleisurheilukoulun uudistaminen	39
5.3	Testityöpajan yllättävät tulokset	42
5.4	Yhteenvedo ja pohdinta	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6.1	Johtopäätökset kehittämissuhteista	49
6.2	Opinnäytetyön ja prosessin arviointi	51
6.3	Jatkotutkimusaiheet	53
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Liikunta-ala muuttuu ja laajenee. Alan kehittämispotentiaali on suuri, mutta se kuitenkin vaatii sen toimijoilta valmiutta muutokseen. Viime vuosina muutoksen suunta on ollut vahvasti kohti hyvinvointi- ja terveysalaa. Liikunnan ja hyvinvoinnin yhdistyminen on jo osittain tapahtunut, on osittain vielä tapahtumassa. Yhteistyö niin eri toimialojen kuin alan sisäistenkin toimijoiden kesken nousee merkittäväksi. (Heikkala & Koivisto 2010, 9–10.)

Yksi näistä alan sisäisten toimijoiden yhteistyön kehittämisen osista on urheiluseurojen ja lajiliittojen yhteistyön kehittäminen. Osapuolten välillä on nähtävissä kuilu, jonka vuoksi yhteistyö niin seura- kuin organisaationäkökulmasta koetaan haastavaksi. Laajenevat toimenkuvat, pienenevät resurssit ja kasvavat operatiiviset vastuut vievät aikaa yhteistyöltä ja kasvattavat kuilua entisestään. (Lehtonen & Hakonen 2013, 4.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy yleisurheilun lajiliiton eli Suomen Urheiluliiton ja sen pääkaupunkiseudun jäsenseurojen väliseen yhteistyöhön ottaen teoreettisesti huomioon koko kolmannen sektorin yhteisen haasteen liiketoiminta- ja palveluosaamisessa sekä asiakaslähtöisyydessä. Opinnäytetyöni taustalla on restonomiopintojeni suuntautuminen liikuntamatkailuun sekä oma harrastuneisuuteni ja kiinnostuneisuuteni liikunta-alaa kohtaan. Lisäksi suoritin syventävän harjoitteluni Suomen Urheiluliitolla, minkä vuoksi opinnäytetyö oli luonnollinen jatkumotutussa organisaatiossa.

Työni on toiminallinen opinnäytetyö, joka koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettinen tausta tarkastelee liikunta-alan kehittämispotentiaalia sekä urheiluseurojen ja lajiliittojen roolia monimuotoisessa liikunta-alan toimijakentässä. Lisäksi teoreettisessa osuudessa on tutkittu osallistavan kehittämisen ja osallistavien menetelmien mahdollisuuksia. Toiminnallisen osuuden muodostaa osallistavan työpajan suunnittelu ja toteutus pääkaupunkiseudun nuorisopäälliköille.

1.1 Tavoitteet ja menetelmät

Opinnäytetyöni tavoite on Suomen Urheiluliiton ja sen pääkaupunkiseudun jäsenseurojen yhteistyön nykytilan selvittäminen ja mahdollisten kehittämissuositusten löytäminen osallistavien menetelmien avulla. Opinnäytetyössä annettiin seurojen edustajille puheenvuoro pyytämällä heiltä kehityssuosituksia ja ideoita uudistuvaan Suomen Urheiluliiton yleisurheilukouluun.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmat ovat:

- Miten pääkaupunkiseudun jäsenseurat arvioivat Suomen Urheiluliiton ja sen jäsenseurojen välistä yhteistyön nykytilaa?
- Miten osallistavia menetelmiä voidaan käyttää yhteistyön kehittämisessä?
- Miten Suomen Urheiluliiton yleisurheilukoulua voidaan kehittää?

Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia osallistavan kehittämisen avulla. Opinnäytetyöni osallisti pääkaupunkiseudun päätoimiset nuorisopäälliköt pohtimaan yhteistyön nykytilaa ja antamaan kehityssuosituksia yleisurheilukoulua varten. Pääkaupunkiseudun nuorisopäälliköt kutsuttiin vierailulle liiton toimitiloihin järjestämällä heille työpaja. Työpajassa hyödynnettiin kolmea eri osallistavaa menetelmää: yhteisöllistä ideointia, 8x8 -menetelmää ja näyttelykävelyä.

1.2 Toimeksiantajana Suomen Urheiluliitto ry

Suomen Urheiluliitto ry (SUL) on yleisurheilun lajiliitto ja samalla yksi maamme johtavimmista urheilun lajiliitoista. Suomen Urheiluliiton tavoitteena on palvella jäseniään tuottamalla laadukasta yleisurheilutoimintaa lapsi-, nuoriso-, kilpa- ja huippu-urheilussa sekä kansainvälisesti menestyviä huippu-urheilijoita. (SUL 2014.)

Toimintaan kuuluu myös palvelujen tarjoaminen harrasteliikkuville ja urheilun seuraajille. Suomen Urheiluliitto tai sen jäsenseurat järjestävät kilpailu- ja valmennustoimintaa sekä ohjaaja-, seura- ja valmennuskoulutusta. Tämän lisäksi SUL:n toimintaan kuuluu myös tapahtumien ja kilpailujen järjestäminen, joista merkittävimpiä ovat Kalevan Kisat, Eliittikisat -kilpailusarja, Ruotsi-ottelu sekä

juoksutapahtumat Naisten kymppi, Helsinki City Marathon ja Helsinki City Run. (SUL 2014.)

Suomen Urheiluliitto kuuluu kansainväliseen IAAF:n yleisurheiluliittoon. Jäsen-seuroja Suomen Urheiluliitolla on 656 ja ne jakautuvat alueittain 21 eri piirijärjestöön. Aktiiviyleisurheilijoita näissä jäsenseuroissa on noin 30 000, minkä lisäksi yleisurheilutoiminnassa on mukana noin 70 000 ihmistä. (SUL 2014.)

Suomen Urheiluliiton luottamusmiessjohdossa toimii hallitus, jonka liittovaltuusto valitsee kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Operatiiviseen toimintaan kuuluu noin 25 päätoimista työntekijää, joiden ylintä johtoa edustaa toimitusjohtaja Jarmo Mäkelä. Organisaation toiminta on jaettu seurapalvelu- ja huippu-urheilutoimintaan. Näitä toimintoja tukevat organisaation hallinto ja talous, kilpailutoiminta, tiedotus ja markkinointi. (SUL 2014.)

1.2.1 Suomen Urheiluliiton ja sen jäsenseurojen välinen yhteistyö

Suomen Urheiluliitto näkee seuratoiminnassaan mahdollisuuden kehittyä. Seurakentällä on toisinaan havaittavissa päällekkäisyyksiä, sillä samalla paikkakunnalla saattaa olla useampikin yleisurheilua harjoittava seura. Yleisurheilun seuroissa ei myöskään ole jaottelua juniori- tai huippu-urheiluseuroihin, mikä esimerkiksi palloilulajeissa on yleistä. (Suomen Urheiluliiton liittovaltuusto 2012, 5.)

Suomen Urheiluliiton (2014) strategisena tavoitteena on ”nostaa seuratoiminnan elinvoimaa osaavien ihmisten, laadukkaiden seuratoimintamallien ja seurojen yhteistyön kautta sekä lisätä yhteisöllisyyttä myös seuratasolla”. Tähän tarvitaan laadukkaita seuratoimintamalleja, seurojen välistä toimivaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä (Suomen Urheiluliiton liittovaltuusto 2012, 22.)

Suomen Urheiluliiton seurapalvelujohtaja Harri Aalto (2014) mainitsee seurapalveluyksikön missioksi seuratoiminnan arjen helpottamisen. Liitto haluaa mahdollisimman hyvää yleisurheilua ympäri Suomen, eikä hyvää yleisurheilua tule ilman hyvää seuratoimintaa (Aalto 2014.) Suomen Urheiluliitto tarjoaa seuroilleen erilaisia palveluita, kuten toimintamalleja, ohjaaja- ja valmentajakoulutusta, urheili-

jaleirityksiä sekä rahoitusta. Toimintamalleja, joita seurat toteuttavat, ovat esimerkiksi If Yleisurheilukoulu, Silja Line Seurakisat, Vattenfall Seuracup sekä koulu-
laisten yleisurheilukilpailu Hesekisat. (Aalto 2014.)

Suomen Urheiluliitto toivoisi jatkossa enemmän aikaa yhteydenpitoon sekä lisää yhteisiä tilaisuuksia seurojen kanssa. Suomen Urheiluliitto pyrkii järjestämään kohtaamisia seurojen kanssa jatkuvasti esimerkiksi seurakoulutusten, sinettiseminaarien, päätoimisten päivien ja seurakäyntien kautta. Seurakäynneillä käydään läpi seuran asioita ja pyritään kohentamaan niiden toimintaa. (Aalto 2014.)

Seurojen toimintaa pyritään parantamaan myös aluepäälliköiden vastuun lisäämisen kautta. Aluepäälliköillä on rajattu kompakti alue ja piiri, joiden seuroista he ovat vastuussa ja näin ollen he pääsevät lähemmäksi seuroja ja niiden toimintaa. (Aalto 2014.) Suomen Urheiluliiton ja sen jäsenseurojen välisestä yhteistyöstä voi mainita konkreettisenä esimerkkinä Suomen Urheiluliiton ja Finland Junior Games-seurayhtymän yhdessä toteuttaman nuorten yleisurheilukilpailun Youth Athletics Games. Kyseisessä kilpailussa seurayhdistykseltä ostetaan ostopalveluna itse kilpailun toteuttaminen. Liiton vastuulla on sen sijaan kilpailun muut osa-alueet kuten markkinointi, viestintä, ruokailujärjestelyt, oheisohjelmat ja tilavaraukset. Liiton toiveena on antaa seurayhdistykselle jatkossa vieläkin suurempaa roolia Youth Athletics Gamesin järjestämisessä. (Aalto 2014.)

1.2.2 If Yleisurheilukoulu

If Yleisurheilukoulu on Suomen Urheiluliiton kehittämä ja ympäri Suomen jäsenseurojen järjestämä yleisurheilukouluketju, jonka yhteistyökumppani on ollut vuosina 2007–2014 vakuutusyhtiö If. Ifin rooli yhteistyössä on ollut rahoittaja ja vakuutusasiantuntija sekä yleisurheilukoulun rakentaja yhdessä Suomen Urheiluliiton kanssa. (SUL 2014; Aalto 2014.)

If Yleisurheilukoulu on 7–13 -vuotiaille suunnattu yleisurheilukoulu, jossa lapset pääsevät kokeilemaan ja harjoittelemaan yleisurheilua monipuolisesti. Toimintaan kuuluu myös erilaisia teematapahtumia, leirejä ja kisoja. Lisäksi If yleisurheilukoululla on kummiurheilija, keihäänheittäjä Tero Pitkämäki. (SUL 2014.)

Liittyessään If Yleisurheilukouluun seura saa käyttöönsä sähköisen materiaalipankin, valtakunnallisen markkinointimateriaalin sekä rahanarvoisia etuja ja tuotteita (SUL 2014). Lisäksi seuroilla on mahdollisuus tilata If Yleisurheilukoulupaidat SUL:lta (Aalto 2014). Liittyessään If Yleisurheilukouluun seurat sitoutuvat If Yleisurheilukoululogon ja -nimen sekä If-vakuutusyhtiön hyperlinkin ja -logon käyttöön omilla internet-sivuillaan. Kriteereinä ovat yleisurheilukoululaisten lisenssit sekä ohjaajilla yleisurheilukoulu-ohjaajakurssin suorittaminen. (SUL 2014.)

2 LIIKUNTA-ALAN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Liikunta-ala on muuttumassa. Kansan kiinnostus hyvinvointia kohtaan heijastuu yhä vahvemmin myös liikunta-alaan. Alan toimijoiden on omaksuttava uusia toimintatapoja, jotta kasvavan liikunta-alan kehittämispotentiaali voidaan hyödyntää. Yhteistyö – niin sisäinen kuin ulkoinenkin – on liikunta-alan mahdollisuus kehittyä. (Heikkala & Koivisto 2010, 1–3.)

Tässä luvussa selvennetään julkisen, yksityisen ja kansalaistoiminnan sektorin roolia liikunta-alan toimijakentässä. Erityisesti huomiota kiinnitetään kansalaistoiminnan sektoriin sekä sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin liikunta-alalla, joka kasvaessaan vaatii yhä enemmän liike- ja palvelutoimintaosaamista sekä asiakaslähteisyyttä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010).

2.1 Liikunta-alan monimuotoisuus

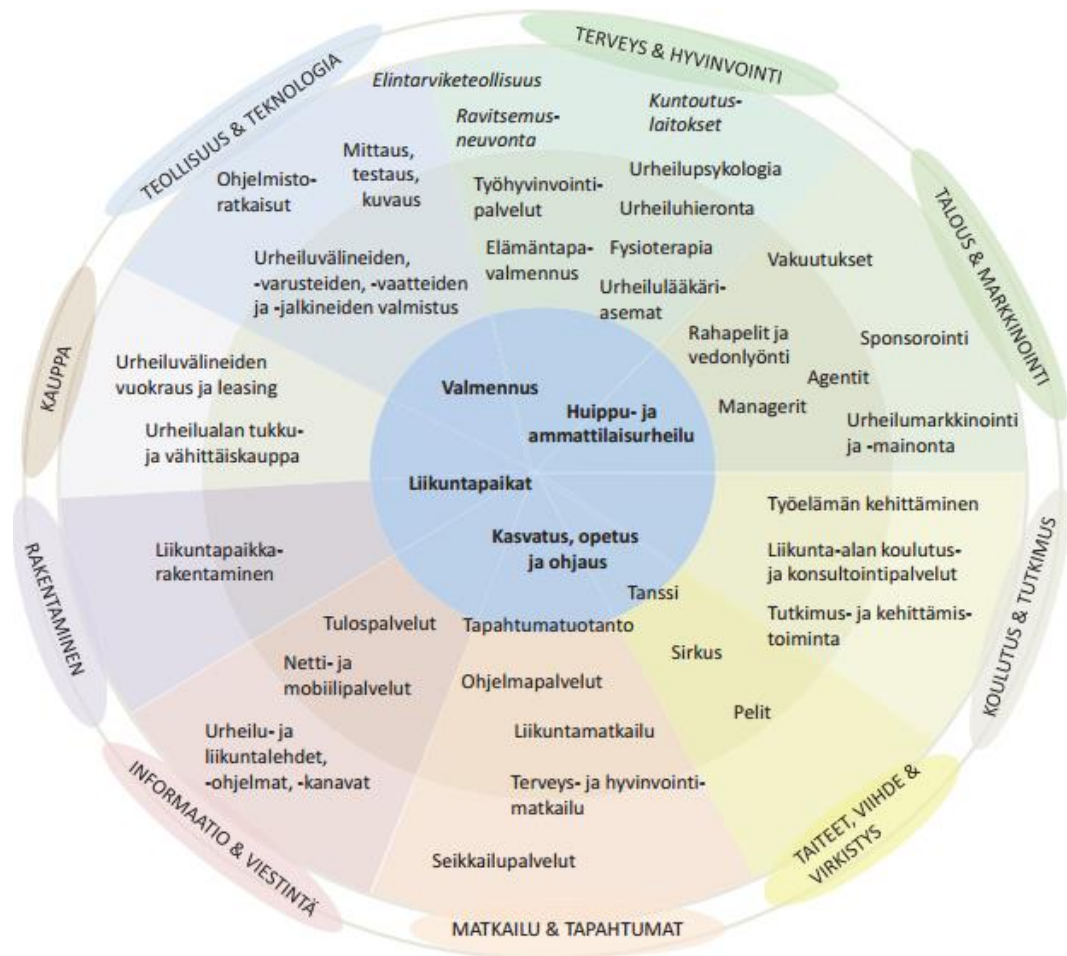
Liikunta-ala luokitellaan *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämissstrategiassa 2015* luovaksi alaksi (KTM 2007), vaikkakin sen monimuotoisuus ja hajanaisuus tekee siitä omalaatuisen, vaikeasti lokeroitavan alan (Kosonen & Tiikkaja 2008, 6-7). Tilastokeskuksen toimialaluokituksessa (TOL 2008) liikunta-ala on vuoden 2009 luokittelu-uudistuksen myötä saanut edellistä selkeämmän paikan luokasta *urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut*. Urheilulaitosten toiminta, urheiluseurojen toiminta, kuntokeskukset sekä muu urheilutoiminta ovat eriteltyinä omiin alaluokkiinsa, mikä helpottanee osittain liikunta-alan toimijoiden hahmottamista (Tilastokeskus 2014). Luokittelu jättää kuitenkin edelleen osan alan sivu- ja tukitoimialoista pimentoon, minkä vuoksi liikunta-alan yritysten todellista määrää on edelleen vaikea tilastoida (TEM 2011, 138).

Liikunta- ja urheiluala nähdään kasvavana alana, joka on pitkällä aikavälillä kasvattanut yritysmäärää, henkilöstöä ja liikevaihtoa lyhyen aikavälin suhdannevaihteluista huolimatta. Nopeinta kasvu on ollut liikunnan palvelualoilla, mikä johtuu ostovolyymien kasvusta, liikunta- ja terveyskeskeisemmistä asennemuutoksista sekä vapaa-ajan kulutusrakenteissa tapahtuneista muutoksista. (TEM 2011, 138–

142.) Kasvava liikunta-ala tarjoaa jatkuvasti lisää mahdollisuuksia kehittää tuotteita ja palveluita uuden teknologian, koulutuksen ja osaamisen keinoin (TEL 2012, 20).

Liikunta-alan tekee erityiseksi sen yritystoiminnan ohella toimiva järjestötoiminta. Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, kuten urheilu- ja liikuntaseurat ovat korvaamaton osa suomalaista liikuntakulttuuria. (TEM 2011, 148.) Palkattomalla vapaaehtoistyöllä tuotettu volyyymi hyödyttää myös Suomen kansantaloutta. Yhteiskunnan panostukset ovat pieniä siihen nähden, miten hyviä tuloksia liikunnan ja urheilun vapaaehtoistoiminta saa kansanterveyden kannalta aikaan. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12.)

Liikunta-alan moninaisuus konkretisoituu etenkin alan yrittäjyyskentässä. Alan yritykset eivät lokeroidu selkeästi vain yhteen toimialaan, vaan hajautuvat eri toimialoihin tai niiden välille. Tämä tekee alasta ja sen yrittäjyydestä vaikeasti määriteltävän. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12–13.) Heikkalan ja Koiviston (2010) kuviosta (KUVIO 1) on havaittavissa liikunta-alan pirstaloituneisuutta ja moninaisuutta sekä toimialojen ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollisuuksia (Heikkala & Koivisto 2010, 9). Liikunta- ja urheilualaan kuuluu lukuisia toimialoja, joiden suhdetta liikunta-alaan voi olla haastavaa tunnistaa. Tällaisia ovat esimerkiksi tilastokeskuksen luokittelun ulkopuolelle jätetyt sivu- ja tukitoimialat, kuten rahapelit ja vedonlyöntipalvelut sekä liikuntamatkailu ja seikkailupalvelut (TEM 2011, 139).



KUVIO 1. Liikunta-alan yrittäjyyden monimuotoisuus (Heikkala & Koivisto 2010).

Kuvion 1 lähtökohdaksi sen keskiöön on sijoitettu liikunta ja urheilu, toisin sanoen valmentamiseen tai ohjaamiseen suuntautuva liiketoiminta. Sen sisintä lähellä olevilla yrityksillä on vielä vahva yhteys ja identiteetti liikuntaan ja urheiluun. Siitä kuvio 1 laajenee palveluiden ja tapahtumien kautta suurempiin kokonaisuuksiin kuten hyvinvointiin, viihteeseen tai elämyksellisyyteen. (Heikkala & Koivisto 2010, 9.)

Kuvion 1 sisällöllinen lähtökohta on kuitenkin kovin tuotantokeskeinen eikä siinä ole otettu huomioon asiakkaan näkökulmaa palvelukokonaisuudesta. Asiakas on passiivisena tekijänä kuvion ulkopuolella. Kuviossa 1 ei huomioida markkinoilla

tapahtunutta muutosta, jossa tuotantokeskeisestä ajattelusta on siirrytty asiakas-keskeisempään ajattelumalliin. Tuulaniemen (2011, 40–45) mukaan ”tuotekeskeisyys johtaa asiakasfokuksen häviämiseen”. Yritysten tulisi pyrkiä palvelun tai tuotteen tarjoamisen sijaan vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Liikunta-alan suunta on viime vuosina ollut vahvasti kohti terveyttä edistävää hyvinvointialaa. Terveyden, urheilun ja liikunnan palveluiden kysyntä kasvaa jatkuvasti, mikä lisää potentiaalia alojen osittaiseen yhdistymiseen, mutta edellyttää myös laaja-alaisempaa osaamista sekä yhteistyökykyisyyttä alan toimijoilta. (Heikkala & Koivisto 2010, 9–10.) Toisaalta hyvinvointi lupaa asiakkaalle enemmän ja luo odotuksia, joiden täyttäminen voi olla haastavaa. Hyvinvointialalla on mahdollisuudet tavoittaa laajempi joukko ihmisiä, mutta haasteena on löytää liikukumattomat ihmiset ja saada heidätkin liikkumaan. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 10–12.)

2.2 Liikunta-alan toimijakentän eri ulottuvuudet

Liikunta-alan toimijakenttä ulottuu kolmeen eri sektoriin: yksityiseen, julkiseen ja kansalaistoiminnan sektoriin. Suomalainen liikuntakulttuuri tarvitsee toimiakseen ja kehittyäkseen näistä jokaista, minkä vuoksi näillä kaikilla sektoreilla on vankka jalansija nykyisillä liikunta-alan markkinoilla. (TEM 2011, 138.)

Yksinkertaistettuna sektoreiden työnjako voidaan selittää niin, että julkinen sektori luo edellytyksiä, yksityisen sektorin yritykset tarjoavat palveluita ja tuotteita sekä kansalaistoiminnan sektori, eli vapaaehtoiset ja seurakunnat, tuottavat urheilu- ja liikuntatoimintaa. Sektoreiden volyymeissa on kuitenkin tapahtunut jo muutosta ja rajat ovat alkaneet hälvenemään. Julkisen sektorin toiminnan ulkoistaminen on korostanut kansalaistoiminnan ja yksityisen sektorin merkitystä hyvinvointi- ja liikuntapalvelujen tuottajina. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 8–11; Heikkala & Koivisto 2010, 1.)

Julkinen sektori, eli kunnat ja ministeriöt, ovat perinteisesti olleet merkittäviä tekijöitä koko väestölle suunnattujen tasa-arvoisten liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottajina. Valtionhallinto koordinoi alaa liikunnan edistämisen tavoitteiden mukaan, luo edellytyksiä ja antaa tukea. Kunnat puolestaan tarjoavat rakenteet ja

tilat liikunnalle. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 8–11.) Resurssipula on kuitenkin johtanut julkisen sektorin vetäytymiseen roolistaan. Kunnat ovat alkaneet ulkoistamaan liikuntatoimintaansa omille yrityksilleen tai urheiluseuroille. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 11–12; Heikkala & Koivisto 2010, 8.)

Yksityinen sektori eroaa julkisesta ja kolmannesta sektorista olemalla ainoa voittoa tavoitteleva sektori. Lisäksi toiminnan perustana ovat vahvasti yrittäjyys ja ammattimaisuus. (Heikkala & Koivisto 2010, 8.) Yksityinen sektori ja sen kasvupotentiaali ovat keskeisessä roolissa liikunta-alan toimintakentän kehittämisessä, sillä sektorin yritykset (ks. KUVIO 1) kehittävät ja tarjoavat liikunta- ja hyvinvointialanpalveluita, urheiluvälineitä ja liikuntapaikkoja (Heikkala & Koivisto 2010, 1–2).

Liikunnan kansalaistoiminnan sektori perustuu pitkälti yhteisöllisyyteen ja vapaaehtoistoimintaan (Heikkala & Koivisto 2010, 2). Sektorissa on kuitenkin osittain tapahtunut jo liikehdintää yksityisen sektorin suuntaan. Ammattimaistuminen etenkin lajiliitoissa, alue- ja toimialajärjestöissä sekä suurimmissa seuroissa on lisääntynyt, vaikka seuratoiminta perustuukin edelleen pitkälti vapaaehtoisuuteen. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12.) Kansalaistoiminnan sektorin ammattimaistuesssa julkisen sektorin odotukset palvelun tilaajina sitä kohtaan kasvavat. Kansalaistoiminnan sektorin on pystyttävä palveluntuottajina vastaamaan näihin vaatimuksiin, mikä vaatii valmiutta ja liiketoiminnallista ammattimaisuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Ei voida kuitenkaan luottaa riittäkö kansalaistoiminnan sektorin taloudelliset resurssit ja valmiudet vastata asiakkaiden ja palveluiden tilaajien asettamiin korkeatasoisten palveluiden vaatimuksiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2010) mukaan vapaaehtoistoiminta ei sitouta tarpeeksi työhön, ammattimaisuus ei riitä liiketaloudelliseen toimintaan, markkinatalous saattaa tuntua kaukaiselta tavalta toimia eikä seuroissa uskalleta tai aatteellisista syistä edes haluta lähteä markkinoille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Voidaan kuitenkin olettaa, että kysyntä ohjattuja liikuntapalveluita jatkaa kasvuun ja odotuksiin vastaaminen vaatii kysyntälähtöistä ja innovatiivista liiketoimintaa kaikilta palvelun tarjoajilta. Näillä kaikilla kolmella sektorilla on tehtävänsä ja

mahdollisuutensa tällä kasvavalla alalla. Kysymykseksi jää, kuka palvelun tarjoaa, ja missä ja miten se toteutetaan. (Heikkala & Koivisto 2010, 8–10.)

2.3 Yhteistyön mahdollisuudet

Yhteistyö on koordinoitusti yhdessä toimimista yhteisen päämäärän eteen. Yhteistyö edellyttää oman osaamisen ja tiedon jakamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kontio 2010.) Yhteistyö, niin liikunta-alan sektoreiden välinen ja sisäinen kuin muidenkin alojen kanssa, on oiva lähtökohta kehittää suomalaista liikuntakulttuuria. Yhteistyön luominen ei kuitenkaan ole mutkatonta, kun toimitaan samoilla markkinoilla. (Heikkala & Koivisto 2010, 2.)

Liikunta-alan yksityisen ja kansalaistoiminnan sektorin kilpailu liikuntapalvelujen tuottajina on osittain vääristynyttä kansalaistoiminnan yhdistysten saamien avustusten vuoksi (Lith 2013, 4). Lisäksi haasteena ovat arvoihin ja käytäntöihin liittyvät ristiriidat (Heikkala & Koivisto 2010, 2). On ymmärrettävää, että esimerkiksi yksityisen sektorin yrittäjän näkökulmat poikkeavat kansalaistoiminnan sektorin vapaaehtoistoimijan näkökulmista. Kuitenkin sektoreiden välinen yhteistyökykyisyys, esimerkiksi seurojen ja yritysten tai seurojen ja kuntien välillä, nousee merkittävään rooliin alan muuttuessa. (Heikkala & Koivisto 2010, 10.)

Kososen ja Tiikkajan (2008, 10–11) tekemän selvityksen mukaan yritysten ja urheiluseurojen tärkein yhteistyökumppani on kunta tai kaupunki. Suurin osa seuroista näkee yhteistyön kunnan tai kaupungin kanssa edullisena mahdollisuutena. Yhteistyön kehittäminen seurojen ja kuntien välillä on molemmille osapuolille strateginen etu. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 10–11.)

Lisäksi urheiluseurat ja liikunta-alan yritykset tekevät yhteistyötä ja kumppanuussopimuksia toisten alan urheiluseurojen tai yritysten kanssa. Alan sisäisen yhteistyön lisäämiselle on kuitenkin vieläkin tarvetta etenkin pienten yritysten ja seurojen välillä. Kysyntää olisi esimerkiksi seurojen palveluiden tuotteistamisesta työhyvinvointipalveluiksi yrityksille. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 34.)

Kososen ja Tiikkajan (2008, 19–20) selvitys osoittaa, kuinka oman alan sisäistä ja eristäytynyttä liikunta-alan yhteistyö vielä on. Yhteistyö sosiaali- ja terveystalvuiden tai matkailu- ja elämysyritysten kanssa ei noussut kyseisessä selvityksessä lainkaan niin merkittäväksi kuin yhteistyö muun liikunta-alan yritysten tai toimijoiden kanssa. Vähiten merkittävänä pidettiin yhteistyötä kulttuurialan kanssa. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 19.)

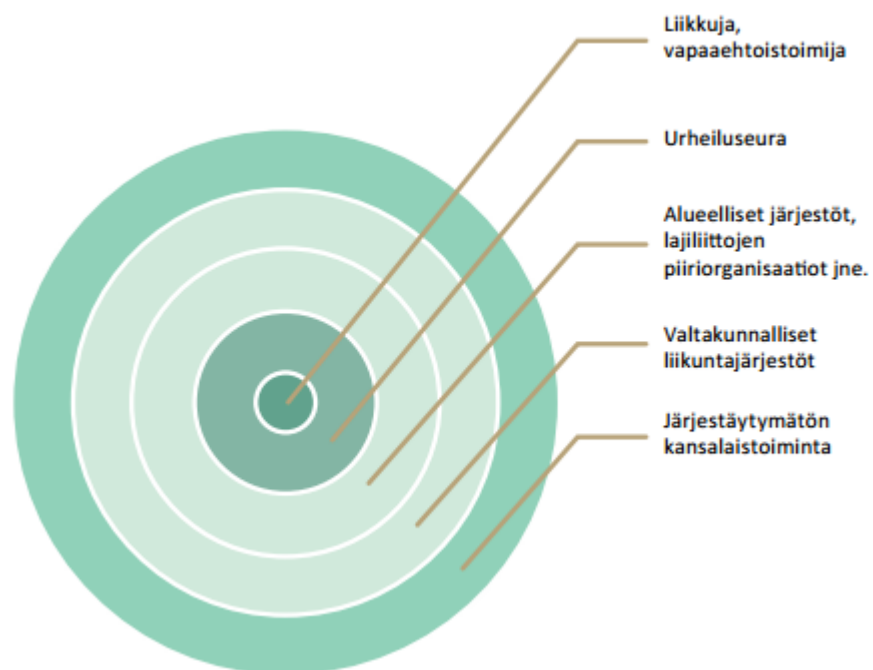
Yhteistyö myös muiden toimialojen, kuten hyvinvointipalvelualueiden kanssa on kysyntälähtöisen liikunta-alan liiketoiminnan kehittämisen edellytys. Mikäli liikunta-ala jatkaa yhdistymistään hyvinvointialaan, on toimijoiden pystyttävä uudistumaan, jotta hyvinvointialan odotuksiin pystytään vastaamaan. (Heikkala & Koivisto 2010, 10.) Ero liikunta- ja hyvinvointialan palvelujen tuottajien välillä ei loppujen lopuksi ole kovinkaan suuri (Kosonen & Tiikkaja 2008, 11). Koko liikuntakulttuurin ja sen kehittämisen kannalta tarvitaan yhteistyötä kaikkien toimialojen kesken. Tämä edellyttää kaikilta liikunta-alan toimijoilta asennemuutosta, sekä valmiutta saumattomaan yhteistyöhön niin hyvinvointipalvelualueiden kuin muidenkin toimialojen kanssa. Liikunta-alan laajentuminen ja palveluiden kysynnän kasvu on kaikkien etu (Heikkala & Koivisto 2010, 10).

2.3.1 Lajiliitot ja seurat

Lajiliitot ja urheiluseurat ovat osa liikunnan kansalaistoiminnan sektoria. Vapaaehtoisuuteen perustuva liikunnan kansalaistoiminta on suomalaisen liikuntakulttuurin perusta, johon kohdistetaan yli kolmasosa valtion liikuntamäärärahoista. (Lehtonen & Hakonen 2013, 4,8.) Organisoidussa liikunnan kansalaistoiminnassa toimii yli puoli miljoonaa suomalaista vapaaehtoisena (SLU 2010, 6) ja vuoden 2011 tilastokeskuksen YTR:n mukaan palkallisia ja päätoimisia työntekijöitä noin 4600 (Lith 2013, 2).

Liikunnan kansalaistoiminta voidaan jakaa osiin (ks. KUVIO 2). Yksittäinen liikkuja on koko urheiluliikkeen ydin. Liikkuja kuuluu jäsenenä urheiluseuraan, joka kuuluu valtakunnalliseen lajiliittoon. Tämän myötä yksittäistä liikkujaa koskevat myös lajiliiton säännöt. (Lehtonen & Hakonen 2013, 13.) Suuremmat lajiliitot ja

kautuvat alueittain piiriorganisaatioihin, jotka edistävät lajia aluekohtaisesti (Lilius 2003). Lajiliitot puolestaan ovat osa kansallista urheilun kattojärjestöä, joka on Suomessa 2013 vuonna tapahtuneen liikunta- ja urheilujärjestöjen yhdistymisen myötä Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio Valo (Mannermaa 2012). Järjestötoiminnan ulkopuolelle jäävä omatoiminen liikkuminen epävirallisissa ryhmissä on järjestäytymätöntä kansalaistoimintaa (Koski 2006, 2).



KUVIO 2. Liikunnan kansalaistoiminta (Lehtonen & Hakonen 2013).

Suomessa on noin 9000 urheilu- ja liikuntaseuraa. Määrä on arvio, sillä menetelmät tarkan seuramäärän selvittämiseksi ovat puutteelliset. (Koski 2013.) Seurat ovat urheilu- ja liikuntatoimintaa harjoittavia yhteisöjä, joiden perustana on vah-

vasti arvokeskeisyys ja yhteisöllisyys. Seuroilla on suuri rooli suomalaisen urheilun toteuttajina. (Lehtonen & Hakonen 2013.) Seuratoiminta on etenkin lasten ja nuorten urheilulle usein lähtökohta kohti kilpa- ja huippu-urheilua (Mäenpää & Korkatti 2012, 10–11). Suurin osa seuroista on rekisteröitynyt julkiseksi yhdistykseksi, mikä tarkoittaa, että seurasta tulee ”voittoa tavoittelematon, yleishyödyllinen ja oikeudellinen yhteisö” (Hossain, Suortti & Kallio 2013, 35).

Seurojen organisoitumismuodot vaihtelevat suuresti, eikä toimintamuodoissa ole yhtä ainuttakaan konseptia (Kosonen & Tiikkaja 2008, 5). Organisoidummalle ja enemmän elinkeinotoimintaan suuntautuvalla seuratoiminnalla on kysyntää enemmän kuin tarjontaa. Riskien välttäminen, liiketoiminnallisten osaajien palkkaamisen resurssipula sekä haluttomuus irtaantua yleishyödyllisestä ja aatteellisesta toiminnasta voivat olla syitä, jotka estävät seuroja siirtymästä liiketoiminnalliseen toimintaan. (Heikkala & Koivisto 2010, 45.)

Kosken (2006, 20) mukaan seuratoiminnan alkuperäinen yhteisöllisyys on katoamassa. Ajattelumalli on muuttunut seurauskollisesta ”meidän seura” -ajattelutavasta yhä enemmän yksilöiden omien etujen ja tarpeiden tavoittelemiseen (Koski 2006, 20). Ranniston (2013) mielestä näin ei kuitenkaan ole. Yhteisöllisyys ei ole katoamassa, vaan muuttamassa muotoaan. Ihmiset haluavat säilyttää vapautensa kuulumalla, liittymällä yhteisöihin ja eroamalla niistä oman mielenkiinnon ja sen vaihteluiden mukaan (Rannisto 2013).

Lajiliitto on koko lajia koordinoiva neutraali taho, jonka päätehtävänä on tukea seurojen toimintaa kilpa- ja huippu-urheilussa, sekä kehittää seurojen harraste- ja koulutustoimintaa (Hossain ym. 2013, 24.) Lajiliitot vastaavat oman lajinsa kilpailutoiminnasta kansallisella tasolla sekä organisoivat osallistujat kansainvälisiin kilpailuihin (SLU 2010). Lajiliitto antaa seuroille avustusta ja kehittää seuroille palveluita ja toimintamalleja, joita seurat toteuttavat. Seura vastaa harrastus-, kilpa- ja valmennustoiminnan ylläpitämisestä. (Hossain ym. 2013, 24.)

Lajiliittojen rahoitus koostuu valtiontuesta, kuntien ja maakuntien seura-avustuksista sekä julkista tuloa suuremmista omista tuloista, jotka koostuvat muun muassa sponsoroinnista (Mäkinen, Lämsä, Viitasalo & Kujanpää 2009, 4). Valtion-

tuki on Suomessa lakisääteistä, sillä Suomen liikuntalain (1054/1998) 2 §:n mukaan valtion ja kuntien on luotava yleiset edellytykset liikunnalle, eli rahoitettava liikuntaa ja urheilua eri tavoin. Suomessa urheilulle annettu valtiontuki koostuu lähes kokonaan rahapeliyhtiö Veikkauksen rahoista (Mäkinen ym. 2009, 3).

Viime aikoina on käyty keskustelua tukien kohdistamisesta urheilun ruohonjuuritasolle järjestöhallinnon sijaan. Hossain ym. (2013) ehdottavat tuen suuntaamista toimintaan, eli osa lajiliittojen tuesta kohdennetaan suoraan paikallisille seuroille. Liitot voivat paremmin, mikäli heidän seuransa voivat hyvin. Hossain ym. (2013) mielestä uusi avustusmalli edesauttaisi lajiliittojen seuralähtöisempää toimintaa. (Hossain ym 2013, 50–52.)

Lajiliitoilla ja seuroilla on yhteinen haaste pysyä liikunta-alan markkinoilla tapahtuvien muutostrendien mukana ja huomioida jäsenensä ja heidän tarpeensa entistä paremmin. Resurssien kaventuessa ja asiakkaiden laadun vaatimustason kasvaessa, siitä ei tule helppoa. Asiakslähtöisyys on säilytettävä, sillä ilman liikkujia ei ole seuroja, eikä ilman seuroja lajiliittoja. (Hossain ym. 2013, 12,15–16.)

Liikkujia tarvitaan enemmän paitsi tulovirrankin kannalta, myös koko yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta. Lisääntyvä liikkumattomuus, työkyky ja työssä jaksaminen sekä väestön liikunnallinen eriarvoisuus ovat kansanterveydellisiä haasteita, joihin liikuntapalvelujen tuottajien on vastattava. (Hossain ym. 2013, 15–18.) Seuroilla on oma vastuunsa parantaa yhteiskunnallista hyvinvointia ja liikuttaa kansaa vauvasta vaariin. Seuratoiminnalla on mahdollisuus kasvattaa palveluiden tuotantoa etenkin aikuisten ja vanhusten liikunnassa, mikäli seuran valmiudet ja olosuhteet riittävät. (Heikkala & Koivisto 2010, 51–52.)

Yhteisöjen palveluntuotannon kasvua vaikeuttavat kuitenkin yhteiskunnan asettamat haasteet, kuten kilpailulainsäädäntö, lisääntyvä normittaminen ja verotus. Kansalaistoiminnan palveluntuottajat joutuvat toimimaan samojen sääntöjen ja linjauksen puitteissa kuin muutkin, vaikka tavoitteena ei olisikaan voiton tavoittelu. (Rannisto 2010, 61.)

2.3.2 Lajiliittojen ja seurojen välinen yhteistyösuhde

”Ovatko lajiliitot olemassa urheiluseurojaan varten? Vai ovatko sittenkin seurat olemassa lajiliittojaan varten?” (Mäenpää & Korkatti 2012, 34).

Suhde lajiliittojen ja seurojen välillä vaihtelee lajikohtaisesti lajiliiton koon ja resurssien mukaan. Pienten tai keskisuurten lajiliittojen resurssit ja osaaminen seurojen toiminnan tukemisessa ja kehittämisessä eivät ole samalla tasolla kuin suurten lajiliittojen. (Mäenpää & Korkatti 2012, 34.) Joka tapauksessa, suhde lajiliittojen ja seurojen välillä on tiiviimpi ja vuorovaikutusta vaativampi kuin esimerkiksi lajiliittojen ja katto-organisaation välinen suhde (SLU 2010, 7). Yhteistyötä varjostaa kuitenkin se, ettei yhteydenpito organisaatiotasolta seuroille aina toimi (Lehtonen 2005, 47).

Kuinka yhteistyö ja dynamiikka sitten toimivat lajiliiton ja ruohonjuuritason seuran välillä? Onko edes merkityksellistä kumpi on olemassa kumpaa varten? Osa lajiliittojen rahoituksesta perustuu urheiluseurojen jäsen- ja kilpailumaksuihin, mistä näkökulmasta katsottuna seurat omistavat lajiliiton. Toisaalta lajiliittojen vahva rooli ja operatiivinen vastuu voivat saada katsomaan asiaa myös toiselta kantilta. (Hossain ym. 2013, 37.)

Lajiliittojen ja seurojen välinen yhteistyösuhde vaatii toimiakseen molemmilta osapuolilta avointa keskustelua niin rahavirrasta kuin käskyvallastakin (Mäenpää & Korkatti 2012, 34). Turun kauppakorkeakoulun CCR Tutkimuspalvelujen haastatteluiden perusteella vuorovaikutus seurojen ja lajiliittojen välillä on vajavaista. Etenkin kattojärjestöjen ja liittojen saaman rahoituksen ja sponsoritulojen käyttökohteista on seurojen näkökulmasta epäselvyyttä, mikä luo kitkaa seurojen ja lajiliittojen välille. (Kuuluvainen, Koponen, Oikarinen, Ranki, Ryömä, Laihininen & Lehtonen, 2012, 37–38.)

Yhteistyösuhde lajiliittojen ja seurojen kohdalla on ehdottoman tärkeä, mutta haastava. Lajiliittojen laaja toimenkuva, resurssipula ja kasvava operatiivinen vastuu vievät aikaa seurojen työn tukemiselta. (Lehtonen & Hakonen 2013, 4.) Lajiliitot joutuvat tasapainoilemaan valmennuksen ja seurojen toiminnan kehittämisen välillä, sillä urheiluseuroja ei kehitetä ainoastaan valmennustyöllä (Mäenpää &

Korkatti 2012, 34). Seurojen osalta yhteydenpito kärsii vapaaehtoistyöstä johtuvan aikapulan takia (Lehtonen 2005, 47).

Lehtonen (2005, 47) pohtii tuleeko seurojen ja liittojen välinen suhde yhteistyön ja vaikuttamismahdollisuuksien osalta muuttumaan tulevaisuudessa vai onko muutokselle edes tarvetta. Tämän opinnäytetyön toimeksianto kertoo kuitenkin oman osansa organisaatiotason ja ruohonjuuritason, eli lajiliiton ja seuran yhteistyön ja suhteen parantamisen kysynnästä.

Liikunnalla itsessään on nyt ja tulee jatkossakin olemaan kysyntää. Kansalaistoiminnan sektorin on pystyttävä kehittymään ja omaksumaan liiketoiminnallista ajattelumallia, jotta se pystyy vastaamaan kysyntään. Kasvaminen yhteen hyvinvointialan kanssa on koko liikunta-alan yhteinen mahdollisuus kehittää liikunta-kulttuuria ja kansallista hyvinvointia.

3 OSALLISTAVAN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

Kehittämistoiminta on kokenut muodonmuutoksen yhteiskunnassamme viime vuosikymmenen aikana ja se tulee muuttumaan myös jatkossa. Kehittäminen on kasvanut strategisesti merkittäväksi vaikuttamisen välineeksi niin organisaatioiden sisällä kuin poliittisissa hallinnon järjestelmissäkin. (Seppänen-Järvelä 2006, 17.)

Demokraattisuuden ja asiakaslähtöisen ajattelutavan paineesta, julkisen sektorin ylhäältä alaspäin (top-down) tapahtuvan palveluiden kehittämisen vastapainoksi on tullut alhaalta ylöspäin (bottom up) tapahtuva lähestymistapa kehittämiseen. Tämän myötä asiakkaan rooli palveluiden kehittämisessä on kasvanut. (Rannisto 2013, 53, 58.) Tulos- ja asiantuntijuuskeskeisen lähestymistavan sijaan kehittämistä lähestytään huomioimalla paikallisen väestön ja kuluttajien mielipiteet ja tarpeet. Uuden lähestymistavan omaksuminen vaatii niin rakenteellisia kuin asenteellisiakin muutoksia organisaatioissa. (JICA Research Institute 2014.)

3.1 Osallistaminen käsitteenä

Kielitoimiston sanakirjan (Grönros 2012, 398) mukaan käsite *osallistaa* tarkoittaa ”tehdä osalliseksi”, eli osallistuvan tai osallisen aktivointia. Osallistaminen ja osallistuminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen niiden hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Alasoini (2007, 38) määrittelee osallistamisen tiedon ja osaamisen kokoamiseksi eri osapuolten tietoisella aktivoimisella. Osallistaminen voidaan myös tulkita vuorovaikutukseksi asiakkaan ja organisaation välillä, missä asiakasta kohdellaan asiakastyytyväisyyskyselyjen sijaan tasavertaisena kumppanina (Wennberg 2009).

Periaate osallistamisessa on kuitenkin aina se, että tavalliset ihmiset pyritään saamaan mukaan kehittämään ja aikaansaamaan muutosta (Tuftte & Mefalopoulos 2007, 4). Osallistamalla sidosryhmiä, kuten esimerkiksi kansalaisia, yrityksiä, kiinnostavia ryhmiä tai järjestöjä, heitä pyydetään ilmaisemaan tietoa, taitoa, arvoa ja näkökulmia määritellystä aiheesta (Van Asselt, Mellors, Rijkens-Klomp, Greeuw, Molendijk, Beers, & van Notten 2001, 7).

Osallistamisen menetelmät ja laajuus vaihtelevat näkökulman ja lähestymistavan mukaan. Osallistaminen voidaan jakaa tiettyihin päänäkökulmiin, jotka ovat: sosiaalisen liikkeen näkökulma, kuten epäoikeudenmukaisen hierarkian ja vallan poistaminen sekä hankekohtainen ja institutionaalinen näkökulma, kuten eri ryhmien suunnittelemat ja toteuttamat kehitysprojektit. (Tuft & Mefalopoulos 2007, 4.) Tämä opinnäytetyö tarkastelee asiaa institutionaalista ja projektiluontaisesta näkökulmasta.

3.2 Osallistava kehittäminen

Osallistava kehittäminen on osallistamista kehittämisen näkökulmasta (Toikko & Rantanen 2009, 89–90). Osallistava kehittäminen voidaan määritellä asiantuntijatiiedon ja käytännön toimijoiden, kuten organisaation johdon tai henkilöstön tiedon keskinäiseksi vuorovaikutukseksi työelämän muutoksissa. Tämä mahdollistaa organisaatioiden oppimisen paikallisilta vuoropuhelun ja kritiikin kautta. (Alasoini 2007, 38; Tuft & Mefalopoulos 2009, 4.)

Osallistava kehittäminen voidaan tulkita enemmän lähestymistapana kuin työkaluna. Sen perusajatuksena on tahto tukea paikallisesta väestöstä lähtevää alhaalta ylöspäin suuntautuvaa kehittämistä, jossa kohderyhmät saadaan mukaan kehittämään sekä vaikuttamaan päätöksiin, jotka heitä koskevat. (Rietbergen-McCracken ei vl.)

Osallistavan kehittämisen avulla asiakas voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin sekä tuoda asiantuntijuuttaan ja kokemustaan kehittämistyöhön. Tämä sitouttaa palveluihin niin asiakkaana kuin kansalaisenakin. Osallistava kehittäminen mahdollistaa kehittämistyön kohdentamisen palveluiden sisältöön ja pyrkii mahdollisimman asiakaslähtöiseen ja todelliseen tarpeeseen vastaavaan lopputulokseen. (Matthies 2011.)

Leponiemen (2012) mukaan uudenlaisen kehittämisen – kuten osallistavan kehittämisen – haasteeksi saattaa kuitenkin muodostua käytäntöjen tuominen niiden keskuuteen, jotka eivät ole olleet osallisina kehittämistoiminnassa. Ulkopuolisilla henkilöillä voi olla vaikeuksia omaksua uudet menetelmät tai niistä saadut tulokset ja yhdistää ne omaan työhönsä. (Rannisto 2013, 60.)

Joka tapauksessa, osallistava kehittäminen on hyvin sovellettavissa eri tarkoituksiin. Sitä voidaan käyttää niin yhteiskunnan kehittämisprojekteissa, organisaatioissa ja järjestöissä, kuin kansainvälisessä toiminnassakin. (Tuftte & Mefalopulos 2009, 4.) Se voi olla kertaluontoista tai projektikohtaista, mutta on sitä hyödyllisempää, mitä useammassa kehittämisen vaiheessa sitä käytetään (Rietbergen-McCracken ei vl.).

Wennbergin (2009) korkealentoisessa visiossa tulevaisuuden yhteiskunnassa osallistava kulttuuri tulee syrjäyttämään tulosohjatun ja tietoperusteisen julkishallinnon. Hallinnon rooli tulee painottumaan yhä enemmän prosessin ohjaamiseen ja hallitsemiseen johtamisen sijaan, asiantuntijakeskeisyydestä tulee käyttäjakeskeisempää, päätöksenteosta ja sen valmistelusta läpinäkyvämpää sekä informaatiosta hajautuneempaa ja helpommin saatavaa (Wennberg 2009).

Asiasta voidaan olla montaa mieltä, sillä JICA Research Institute (2014) mukaan kaikkea kehittämistoimintaa ei voida korvata osallistavalla kehittämisellä. Valtiolla on edelleen tärkeä rooli palveluiden tarjoamisen, taloushallinnon ja kehitysohjelmien koordinoinnissa, suunnittelussa ja toteuttamisessa. Osallistavan kehittämisen avulla voidaan luoda mekanismeja, joiden avulla tulevat kehittämishankkeet saadaan vastaamaan paremmin ihmisten tarpeita ja toiveita sekä parantamaan yhteisymmärrystä osapuolten välillä. (JICA Research Institute 2014.)

3.2.1 Osallistavan kehittämisprojektin eri vaiheet

Kehittämisprojektit etenevät usein saman kaavan mukaan (Tuftte & Mefalopulos, 2009). Tuftte ja Mefalopulos (2009) jakavat osallistavan kehittämisprojektin neljään eri vaiheeseen: tutkimusosaan, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Myös Rietbergen-McCrackenin (ei vl.) mukaan ihanteellinen osallistava prosessi etenee suunnittelusta toteutukseen, seurantaan ja kehittämistoiminnan arviointiin.

Tuften ja Mefalopulosin (2009) osallistavan kehittämisprojektin neljä vaihetta ovat:

1. tutkimus/selvitys/kartoitus
2. suunnittelu

3. toteutus
4. arviointi

Kehittämisprojektin ensimmäinen vaihe sisältää tilannekartoituksen ja ongelman määrittämisen, mihin kaikki oleelliset sidosryhmät on hyvä osallistaa. Yhteisöiltä ja yksilöiltä voidaan saada tärkeää tietoa sekä selvittää heidän asennettaan tutkimusongelmaan. Lisäksi tässä vaiheessa voidaan hyödyntää aiempia tutkimuksia, olemassa olevia käytäntötapoja tai saatavilla olevaa informaatiota aiheesta. (Tuft & Mefalopulos 2009, 5-6.)

Kehittämisprojektin tutkimusongelman määrittämisen jälkeen voidaan siirtyä toiminnan ja toimenpiteiden suunnitteluun. Osallistamalla tähän vaiheeseen paikallista väestöä tai muita sidosryhmiä, pyritään parantamaan toimenpiteiden laatua ja merkityksellisyttä sekä annetaan sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen, joka mahdollisesti koskettaa heitä. (Tuft & Mefalopulos 2009, 5-6). Näin voidaan myös varmistaa, että kehitettävä tarjonta on hyödyllistä ja tulee vastaamaan kysyntään (Rietbergen-McCracken ei vl.).

Tuften ja Mefalopulosin (2009) mukaan on selvää, että aktiivinen osallistaminen kehittämisprojektin aikaisissa vaiheissa, eli tutkimus- ja suunnitteluvaiheissa on ehdottoman tärkeää. Se ei kuitenkaan turvaa aktiivisen osallistumisen säilymistä projektin seuraavassa vaiheessa, toteutuksessa. Sidoryhmien kanssa ennalta-asetetut tavoitteet saattavat menettää merkitystään tai muuttaa muotoaan projektin edetessä, mikä tarkoittaa jatkuvaa tavoitteiden prosessointia. (Tuft & Mefalopulos 2009, 4.) Suunnitteluvaiheen jälkeen suunnitellut toimenpiteet toteutetaan. Toteutusvaiheeseen osallistaminen sitouttaa osallistujia kehittämisprojektiin ja lisää projektin merkityksellisyttä ja kestävyttä. (Tuft & Mefalopulos 2009, 5-6.)

Arviointivaihe on kehittämisprojektin viimeinen vaihe, jolla varmistetaan, että merkittävimmät muutokset on huomioitu ja tuotu yleiseen tietoisuuteen. Arviointi on relevantimpi, mikäli arviointimittarit ja kriteerit on määritelty sidoryhmien kanssa jo projektin alkuvaiheessa. (Tuft & Mefalopulos 2009, 5-6.)

3.2.2 Osallistumisen aste kehittämisprojekteissa

Osallistujien osallistuminen ja sen aste ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti osallistumisen onnistumiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91.) Onnistumisen edellytys on, että osallistumiskynnys ylittyy. Tähän vaikuttavat sekä osallistujien osallistumismotivaatio ja sitoutuminen että ulkoiset edellytykset ja kannustimet. (Poikola 2010; Alasoini 2007, 40.) Osallistumismotivaatioon vaikuttaa osallistujien asenne muutosta kohtaan. Kehittämisen kannalta välinpitämättömyys on huonoa asennetta ja kriittistä näkökulmaa haitallisempaa. (Työterveyslaitos 2014.)

JICA Research Instituten (2014) mukaan osallistuminen voi olla tahatonta, omaa etua tavoittelevaa ohimenevää osallistumista tai vapaaehtoista ja pysyvää osallistumista. Poikolan (2010) mukaan osallistettava osallistuu joko sisäisen motivaation tai ulkoisten kannustimien, kuten vaikkapa pullakahvien vuoksi, tai jättää kokonaan osallistumatta joko ulkoisten kannustimien tai motivaation puuttumisen takia.

Kehittämisprojekteissa osallistumisen aste voi vaihdella (Tufte & Mefalopulos 2009, 6). Rietbergen-McCracken (ei vl.) mukaan osallistumisen aste vaihtelee sen mukaan, miten uusi menettelytapa otetaan vastaan, mitkä kehittämisen tavoitteet ovat ja minkälainen rooli sidosryhmillä on kehittämisprojektissa. Osallistumisen eroavaisuudet on hyvä ymmärtää, mikäli osallistamista käytetään menetelmänä kehittämisprojektissa (Tufte & Mefalopulos 2009, 6).

Tufte ja Mefalopulos (2009) jaottelevat osallistumisen tasot passiiviseen, keskustelemaan, yhteistyöllistävään ja täysivaltaiseen osallistumiseen. Vähäisintä sidosryhmien osallistuminen on passiivisessa ja keskusteleavassa osallistumisen tasossa, jolloin osallistuminen on lähinnä passiivista kuuntelemista tai tutkijoiden ja ammattilaisten kysymyksiin vastaamista. (Tufte & Mefalopulos 2009, 6–7.)

Yhteistyöllistävässä ja täysivaltaisessa osallistumisessa sidosryhmien osallistuminen on aktiivisempaa. Yhteistyöllistävä osallistuminen antaa tärkeimmille sidosryhmille mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja analysoida projektin ennalta asetettuja tavoitteita. (Tufte & Mefalopulos 2009, 6–7.) Vaikka tämä osallistumis-

muoto ei aina takaakaan sidosryhmien vaikutusvallan riittämistä projektin tavoitteisiin asti, voi se vahvistaa sidosryhmien keskinäistä yhteistyötä ja viestintää sekä mahdollisesti luoda heistä yhteistyöverkoston (Tuft & Mefalopulos 2009, 6–7; McCracken ei vl.).

Täysivaltainen osallistuminen on osallistumisen korkein taso, jolloin sidosryhmät ovat verrattavissa tasavertaiseksi kumppaneiksi. Vuoropuhelun ja kriittisen keskustelun kautta pääsidosryhmät ovat halutessaan kykeneväisiä aloittamaan prosessin, analysoimaan ja hallitsemaan sitä. (Tuft & Mefalopulos 2009, 6–7.)

3.3 Osallistavat menetelmät

Osallistavat menetelmät ovat lähtöisin kehitysyhteistyöstä, jolloin kehitysmaiden hallinnon eri tasoilla etsittiin erilaisia menetelmiä osallistumisen järjestämiselle. Menetelmät yleistyivät maailmanlaajuisesti 1980-luvun loppupuolella, kun kehitysyhteistyön tekijät alkoivat ymmärtämään paremmin uutta toimintatapaa ja siten osallistamaan avun saajia ja paikallisväestöä kehityshankkeisiin jo suunnitteluvaiheesta lähtien. (Laitinen, Voipio & Grönqvist 1995, 30.) Sittenmenetelmiä on ryhdytty käyttämään useiden organisaatioiden kehittämisprojektien eri vaiheissa (Tuft & Mefalopulos 2009, 3).

Osallistavat menetelmät ovat toimintoja, joiden avulla tavalliset ihmiset saadaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä vaikuttamaan asioihin, jotka koskevat heitä (Institute of Development Studies 2014). Osallistavien menetelmien vahvuus on niiden hyvä sovellettavuus eri tilanteisiin. Niiden avulla voidaan tehostaa niin julkisen kuin yksityisenkin palveluiden tuottamista ja seurata kehittämisprosessin kulkua. (Rietbergen-McCracken ei vl.). Lisäksi osallistavat menetelmät ovat täysin käyttökelpoisia myös poliittisissa prosesseissa, kuten esimerkiksi kaupungin tai kunnan asukkaiden sitouttamisessa (Institute of Development Studies 2014).

Menetelmien avulla pystytään tekemään tavoitteista kannattavampia, sillä väestöltä kerätyn tiedon ansiosta saadaan heidänkin ääni päätöksentekoprosesseihin (Tuft & Mefalopulos 2009, 5). Paikallisilla yhteisöillä on paljon tietoa, jota on järkevää hyödyntää kehittämisprojekteissa ja -ohjelmissa (Rietbergen-McCracken

ei vl.). Lisäksi osallistavien menetelmien avulla voidaan analysoida tilanteita, saada uusia ideoita ja tietoa sekä synnyttää keskustelua (Airaksinen 1998, 11).

Menetelmien kirjo on laaja aina aivoriihiyöskentelyistä asiantuntijapaneeleihin. Useimmiten menetelmät ovat ryhmäprosesseja, joissa osallistujien rooli tavoitteiden onnistumisen kannalta on merkittävä. Menetelmien avulla osallistajat ilmaisevat tietoaan, arvojaan ja mieltymyksiään määritellyn aihepiirin mukaisesti. Tämän vuoksi osallistavia menetelmiä voidaan kutsua myös vuorovaikutteisiksi tai keskusteleviksi menetelmiksi. (Van Asselt ym. 2001.)

Osallistuvien menetelmien toimintaan kuuluu yleensä fasilitaattori, joka ohjaa ja analysoi osallistujien keskustelua, kuitenkin ilmaisematta omaa näkemystään aiheesta. Fasilitaattorin tekemä analyttinen tutkinta vuorovaikutuksesta ei välttämättä ole aina niin merkittävää, mutta tarvittaessa sen avulla voidaan huomioida ja analysoida keskustelua, osallistujien reaktioita ja rooleja. (Van Asselt ym. 2001.)

Osallistavia menetelmiä voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. Lähestymistavasta ja tavoitteista riippuen kehittämissuunnitelmassa voidaan osallistaa asiakkaita, työntekijöitä tai sidosryhmiä. (Toikko & Rantanen 2009, 90). Heitä voidaan osallistaa joko keräämällä tietoa, jakamalla informaatiota, tai aktiivisemmalla toiminnalla, kuten osallistamalla kehittämissuunnitelman kartoittamiseen tai suunnittelemiseen (Rietbergen-McCracken ei vl.). Van Asselt ym. (2001) luokittelee osallistavat menetelmät neljään eri ääripäähän niiden tavoitteiden mukaan:

- Demokratisointi (democratisation) – Osallistavat menetelmät, jotka mahdollistavat osallistujien vaikuttamisen heitä koskeviin poliittisiin päätöksentekoprosesseihin.
- Tiedon antaminen (advising) – Osallistavat menetelmät, joita käytetään sidosryhmien tiedon, arvojen ja ideoiden ilmentämiseen. Tuotos on palaute, jota käytetään päätöksentekoprosessin tukena.
- Monimuotoisuuden kartoittaminen (mapping out diversity) – Osallistavat menetelmät, jotka pyrkivät löytämään paljon tietoa ja vaihtoehtoja. Niiden avulla saadaan ryhmä luovuttamaan tietoa (myös hiljaista) tai niillä testataan vaihtoehtoisia strategioita sallivammassa ympäristössä.

- Yhteisymmärryksen saavuttaminen (reaching consensus) – Osallistavat menetelmät, joilla pyritään määrittelemään tai erottelemaan joukosta jokin mielipide tai päätös. Menetelmien avulla ryhmä voi saavuttaa asiasta tietoisemmän päätöksen. (Van Asselt ym. 2001.)

Van Asselt ym. (2001) näkee nämä menetelmät toistensa vastakohtina. Esimerkiksi monimuotoisuuden kartoittamiseen käytettävien menetelmien tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa ja löytää vaihtoehtoja, kun taas yhteisymmärrykseen tähtäävillä menetelmillä tietoa yritetään kohdentaa ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään kompromisseja (Van Asselt ym. 2001). Ei ole epäilystäkään, etteivätkö osallistavat menetelmät olisi tärkeitä työkaluja tiedon jakamiseen, prosessiin sitouttamiseen, entistä tehokkaampien strategioiden kehittämiseen ja ryhmän vahvistamiseen (Rietbergen-McCracken ei vl.).

Suurin osa menetelmistä on halpoja ja helppoja toteuttaa, mutta haasteeksi saattaa muodostua työntekijöiden aika ja siihen varatut resurssit. Sidosryhmien tapaamiset ja fasilitaattorien koulutus vievät työaikaa etenkin isommissa projekteissa. (Rietbergen-McCracken ei vl.) Lisäksi menetelmiä vastaan saattaa kehkeytyä vastustusta ja manipulaation pelkoa. Hallinnossa olevat saattavat tuntea olonsa uhatuksi tai jotkut ryhmät tai yksilöt eivät hyväksykään yhteistä päätöksentekoprosessia. On myös mahdollista, että osallistettavista löytyy sellaisiakin sidosryhmiä, jotka yrittävät ajaa vain omaa etuaan yhteisen edun sijaan. (Rietbergen-McCracken ei vl.)

Haasteet ovat voitettavissa, kun menetelmät suunnitellaan huolellisesti ja sidosryhmät pidetään jatkuvasti ajan tasalla. Myös eriävät mielipiteet on hyväksyttävä ja pakotetun yhteisymmärryksen sijaan on keskityttävä vahvistamaan heikoimpien sidosryhmien kykyä tuoda omia näkemyksiään ja tarpeitaan esille. Menetelmien tehokuutta lisää sidosryhmien osallistaminen jo prosessin ensimmäisistä vaiheista saakka, unohtamatta toteutuksen jälkeisen raportoinnin ja tuotoksesta informoimisen tärkeyttä. (Rietbergen-McCracken ei vl.)

4 TYÖPAJAN SUUNNITTELU, MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Suomen Urheiluliiton jäsenseurojen pääkaupunkiseudun nuorisopäälliköille järjestettiin lokakuussa 2014 Helsingin Pasilassa työpaja, jonka tavoitteena oli tuoda pääkaupunkiseudun jäsenseurojen edustajien näkökulmaa kuuluviin Suomen Urheiluliiton ja sen seurojen yhteistyön nykytilasta sekä saada kehitysehdotuksia uudistuvaan yleisurheilukouluun. Tässä luvussa kerrotaan työpajan suunnitteluvaiheesta ja siihen liittyvistä ennakkovalmisteluista, käytetyistä osallistavista menetelmistä, toteutuksesta sekä prosessin jälkeisistä toimenpiteistä.

4.1 Suunnittelu

Työpajan teemat valikoituivat toimeksiantajan toiveiden mukaan. Seurayhteistyön kehittäminen on yksi Suomen Urheiluliiton seurapalveluyksikön tärkeimmistä tavoitteista, minkä vuoksi työpajan avulla haluttiin saada pääkaupunkiseudun seurojen näkökulmaa aiheesta. Lisäksi If Yleisurheilukoulun uudistaminen tuli ajankohtaiseksi, kun If yllättäen vetäytyi yhteistyökumppanuudesta Suomen Urheiluliiton kanssa. Näin ollen päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, että työpaja tulee sisältämään kaksi teemaa: Suomen Urheiluliiton ja sen pääkaupunkiseudun jäsenseurojen välisen yhteistyön sekä If Yleisurheilukoulun kehittämisen.

Kohderyhmäksi valitsimme pääkaupunkiseudun yleisurheiluseurojen (myöhemmin tekstissä seurojen) nuorisopäälliköt, joita pääkaupunkiseudulla on noin 14 henkilöä. Kohderyhmän valitseminen tuli toimeksiantajan pyynnöstä, sillä ryhmä oli toimeksiantajalle jo ennestään tuttu ja nuorisopäälliköt sopiva ryhmä If Yleisurheilukoulun kehittämiseen. Työpaja järjestettiin Helsingin Pasilassa, jonka vuoksi kohderyhmä jouduttiin rajaamaan pääkaupunkiseutuun ja muutama sen lähikaupunkiin.

Teemojen, kohderyhmän ja työpajan tavoitteiden päättämisen jälkeen, noin kuusi viikkoa ennen toteutusta, alkoi työpajan sisällön suunnittelu. Sain toimeksiantajalta suunnitteluun ja toteutukseen lähes vapaat kädet ennalta sovittujen tavoitteiden puitteissa. Sisällön suunnittelu alkoi menetelmien valitsemisella. Halusin käyttää osallistavia, toiminnallisia menetelmiä ja välttää työpajan osallistujien

passiivisuutta. Tämän jälkeen hahmottelin kokonaisuuden, aikataulun ja päiväohjelman.

4.1.1 Ennakkovalmistelut

Sisällön, päivän keston ja ohjelman suunniteltuani hyväksytin sen toimeksiantajalla ja varasin Valo-talon toimitiloista neuvottelutilan työpajaa varten. Valo-talo soveltui hyvin päivän järjestämiseen, sillä Suomen Urheiluliiton toimitilat sijaitsevat samassa rakennuksessa. Ideana oli kutsua seurojen edustajat vierailulle liittoon. Samasta syystä työpajan nimeksi tuli ”Päivä liitossa -päivä”.

Lähetin kutsut (ks. LIITE 3) sähköpostitse kolme viikkoa ennen työpajan toteutusta. Kutsuin työpajaan kaikki päätoimiset yleisurheiluseurojen nuorisopäälliköt pääkaupunkiseudulta ja muutamasta sen lähikaupungista. Päätoimisia nuorisopäälliköitä pääkaupunkiseudulla on 14. Kutsuihin vastattiin heikosti, joten viikko sähköpostien lähettämisen jälkeen aloitin työpajan markkinoinnin. Markkinoin Päivä liitossa -päivää nuorisopäälliköiden Facebook-ryhmässä ja sähköpostitse. Toistin saman vielä viikon päästä, viikkoa ennen toteutusta. Markkinointi tuotti tulosta, sillä jokaisen sähköpostin tai Facebook-julkaisun jälkeen sain lisää osallistujia. Osallistujamäärän ollessa tiedossa, tilasin Valo-talon lounasravintolasta tilaisuuteen aamupalan ja lounaat. Tämän jälkeen hioin vielä päiväohjelmaa ja diaesitystä, hankin tarvittavat materiaalit sekä järjestin testityöpajan opiskelijakollegoilleni.

4.1.2 Testityöpaja

Järjestin viikkoa ennen varsinaisen työpajan toteutusta testityöpajan Päivä liitossa -päivästä opiskelijakollegoilleni. Ohjelma oli yhtä ryhmäkeskustelua ja Antti Leskisen puhetta lukuun ottamatta sama kuin varsinaisessa työpajassa. Testityöpajan tarkoituksena oli tarkentaa aikataulutusta, menetelmien toimivuutta ja ohjelman sujuvuutta. Testityöpaja myös helpotti tarvittavan materiaalin kartoittamista sekä varasuunnitelmien laatimista.

Testityöpajaan saapui neljä henkilöä, joista yksi oli kuulunut aiemmin urheiluseuraan. Muille urheiluseuramaailma oli tuntematon. Osallistujilla oli vain yleissivistyksen verran tietoa yleisurheilusta ja yleisurheiluorganisaatioista, joten heidän näkökulmansa perustuivat restonomiin opinnoissa hankittuun teoreettiseen osaamiseen palveluiden kehittämisestä ja asiakaslähtöisyydestä.

Alun perin tarkoitukseni ei ollut huomioida testityöpajan tuloksia opinnäytetyössäni. Yllätyksekseni kuitenkin testityöpaja tuotti innovatiivisia ideoita ja objektiivista näkökulmaa palvelun kehittämiseen, joten koin tarpeelliseksi tuoda myös osan sen tuloksista oikean toteutuksen rinnalle. On kiinnostavaa vertailla organisaatioiden sisällä työskentelevien yleisurheiluseurojen toimijoiden ja täysin ulkopuolelta asiaa katsovien restonomiopiskelijoiden ajattelumallien eroavaisuuksia.

4.2 Menetelmät

Työpajan menetelmiksi valitsin osallistavia, toiminnallisia menetelmiä, joiden avulla osallistujilta saataisiin mahdollisimman paljon ideoita, kehitysehdotuksia ja palautetta. Menetelmät, jotka valitsin olivat yhteisöllinen ideointi, 8x8 -menetelmä sekä näyttelykävely. Lisäksi päivään sisältyi muutama ryhmäkeskustelu.

Työpajassa seurat osallistettiin menetelmien avulla ilmentämään sidosryhmien – eli pääkaupunkiseudun nuorisopäälliköiden – tietoa ja ideoita sekä antamaan mahdollisimman paljon konkreettisia kehitysehdotuksia ja vaihtoehtoja. Van Assaltin ym. (2001) menetelmäluokittelun mukaan työpajan tavoitteet voitaisiin määrittellä ”tiedon antamiseksi” ja ”monimuotoisuuden kartoittamiseksi”.

Menetelmät olivat kaikki ryhmämenetelmiä, sillä ryhmässä ideoiminen luo yhteisöllistä tunnelmaa ja auttaa assosioimaan muiden ideoista, jolloin tulokset saattavat olla parempia (Paulus & Yang, 2000). Ryhmässä osallistujat joutuvat myös perustelemaan näkemyksensä muille (Ojasalo ym. 2009, 42). Toisaalta vaarana voi olla joidenkin osallistujien päällepäsmäröinti tai puheenvuoroista kilpaileminen (Paulus & Yang 2000). Tämän osallistujaryhmän koko ei ollut kuitenkaan niin suuri, että pelkoa päällekkäin puhumisesta olisi ollut. Tärkeintä menetelmien

onnistumiseksi oli taata tarpeeksi turvallinen, mukava tila, missä ideat pystyivät lentämään ilman arvostelun pelkoa (Curedale 2012, 18, 298).

4.2.1 Yhteisöllinen ideointi

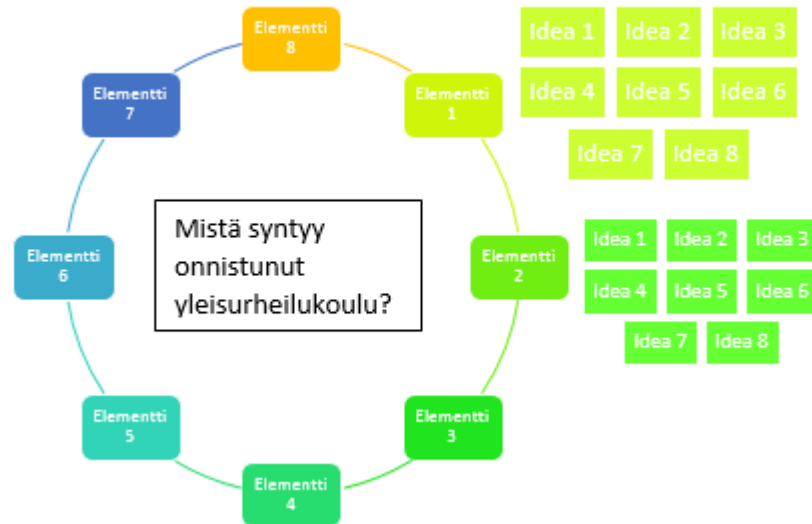
Yhteisöllinen ideointi on soveltavani versio eri ideointimenetelmistä. Menetelmän avulla selvitetään määritetyn aiheen nykytila ja tulevaisuus sekä onnistumiset ja kehittämiskohdat. Menetelmässä on osittain samoja piirteitä kuin tulevaisuusvertausmenetelmässä, sillä molemmat soveltuvat hyvin yhteistyön kehittämiseen ja molemmille on tyypillistä selvittää suhde menneisyyteen ennen siirtymistä tulevaisuuteen (Ojasalo ym. 2009, 137).

Menetelmän toteutus alkoi siten, että osallistujat pohtivat itsenäisesti seurojen ja liiton välisen yhteistyön nykytilaa ja tulevaisuutta omasta näkökulmastaan. Osallistujat kirjoittivat ajatuksensa post-it -lapuille ja liimasivat ne isolle paperille joko nykytilan tai tulevaisuuden kohdalle (ks. LIITE 1). Tämän jälkeen sama toistettiin pareittain, jolloin syntyi lisää ajatuksia. Kun parit olivat valmiita, vaihdettiin pareja. Sen jälkeen jaoin uudet paperit, joihin pariin piti miettiä yhteistyön onnistumisia ja kehittämiskohtia (ks. LIITE 1, kuva 2). Kirjoitettuaan onnistumiset ja kehittämiskohdat parit esittivät ne toisilleen. Kirjasin samanaikaisesti kehittämiskohdat taululle, minkä jälkeen kävimme ne koko ryhmän kanssa yhteisesti läpi. Läpikäynti ryhmän kanssa yhdessä toimi, koska ryhmän koko oli pieni. Haimme yksittellen kehittämiskohteille kehitysehdotuksia ja konkreettisia toimenpiteitä ongelmien korjaamiseen.

4.2.2 8x8 -menetelmä

8x8 -menetelmä (engl. Lotus Blossom) on ideointimenetelmä, jonka tarkoituksena on tiedon tuottamisen sijaan tuottaa suuri määrä innovatiivisia ideoita. Keskeinen ongelma – tässä tapauksessa *mistä syntyy onnistunut yleisurheilukoulu?* – kirjoitetaan paperin keskelle ja sen ympärille kirjataan ongelmasta mieleen tulevat näkökulmat. Näkökulmista tehdään uudet aloituspisteet, joista kustakin tuotetaan kahdeksan ideaa lisää (ks. KUVIO 3). Menetelmä laajentaa käsitystä ongelmasta ja

sen suhteista ja yhteyksistä ongelman osa-alueisiin. (Ojasalo ym. 2009, 78, 147; Curedale 2013, 109.)



KUVIO 3. 8x8 -menetelmän hahmotelma (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 78).

8x8 -menetelmän avulla pyrittiin saavuttamaan monipuolista ideointia ja kehitysehdotuksia liittyen yleisurheilukoulun uudistamiseen. Osallistujat johdateltiin aiheeseen avoimen ryhmähaastattelun tapaisella keskustelulla, jonka jälkeen siirryttiin itse menetelmään. Menetelmä toteutettiin pareittain ja uudet parit muodostettiin ensimmäisten kahdeksan näkökulman (ks. LIITE 2, kuva 1) keksimisen jälkeen. Näin varmistettiin, että ryhmän työskentely oli mahdollisimman monipuolista. Uudet parit saivat mietittäväkseen kaksi elementtiä (ks. LIITE 2, kuva 2), joista molemmista heidän piti keksiä kahdeksan kehitysehdotusta lisää. Tässä vaiheessa ei ollut niin oleellista saadaanko kaikki kahdeksan kehitysehdotusta kokoon. Pääasia oli, että niitä syntyi. Kaikki ongelmat eivät tarvitse ratketakseen niin suurta määrää kehitysehdotuksia (Curedale 2013, 109). Tämän jälkeen parit ripustivat paperinsa tilan seinille seuraavaa vaihetta eli näyttelykävelyä varten.

4.2.3 Näyttelykävely

Näyttelykävely (engl. Gallery Walk) on yhteistoiminnallinen menetelmä laajan kokonaiskuvan luomiseen aiheesta (Tevere Oy 2014). Menetelmä mahdollistaa osallistujille yksityisemmän ajatusvaihdon ja fasilitaattorille osallistujien ymmärryksen syvyyden arvioimisen (SERC Carleton College 2008).

Menetelmässä osallistujat jaetaan ryhmiin, joista jokainen ryhmä saa aiheen tai kysymyksen, johon sen on vastattava. Vastaukset kirjoitetaan isolle paperille, joka ripustetaan tilan seinille. (Tevere Oy 2014.) Ryhmän vastattua, noin 3-5 minuutin kuluttua, fasilitaattori käskää ryhmien siirtymään myötapäivään seuraavan paperin luokse. Uudella pisteellä ryhmän tehtävänä on tutustua aiemman ryhmän vastauksiin ja lisätä tähän paperiin vielä lisää ideoita ja vastauksia. Sama toistetaan niin kauan, kunnes jokainen ryhmä on vastannut jokaiseen paperiin. (SERC Carleton College 2008.)

Työpajassa tätä menetelmää käytettiin 8x8 -menetelmän tulosten läpikäymiseen. Seinälle ripustettiin 8x8 -menetelmän paperit. Näyttelykävely mahdollisti ryhmien tutustumisen muiden ideoihin ja toi täydennystä 8x8 -menetelmän tuloksiin. Lopuksi ryhmät vielä esittelivät oman tuotoksensa muille.

4.3 Toteutus

Työpaja järjestettiin Valo-talossa Helsingin Pasilassa 2. lokakuuta 2014. Kutsuin työpajaan 14 nuorisopäällikköä, mutta kahden sairastapauksen ja syysloma-ajan kohdan vuoksi työpajaan pääsi osallistumaan vain kolme nuorisopäällikköä pääkaupunkiseudun seuroista, yksi toimitusjohtaja ja yksi yleisurheilukouluohjaaja. Menetelmien toteutukseen henkilömäärä riitti juuri. Kaikki työpajassa edustetut seurat olivat If Yleisurheilukouluun liittyneitä seuroja, mikä oli yleisurheilukoulun kehittämistä varten hyvä lähtökohta. Suomen Urheiluliitosta työpajan avasi eteläisen alueen aluepäällikkö Antti Leskinen.

Työpaja alkoi aamupalalla, jonka jälkeen esittelin itseni ja kävin läpi päivän ohjelman (ks. KUVIO 4) ja tavoitteet (ks. LIITE 4). Tämän jälkeen Antti Leskinen ker-

toi tämän hetkisestä seurojen ja Suomen Urheiluliiton välisestä yhteistyöstä, uudesta valmennusjärjestelmästä, sekä If Yleisurheilukoulusta ja Ifin vetäytymisestä yhteistyökumppanuudesta. Leskisen puheen jälkeen osallistujat esittelivät itsensä ja seuransa sekä kertoivat odotuksistaan päivää kohtaan. Osallistujat odottivat innolla kuulevansa muiden seurojen kuulumisia ja olivat erityisen kiinnostuneita yleisurheilukoulun kehittämisestä. Minun roolini työpajassa oli toimia fasilitaattorina, eli havainnoida, kirjata muistiinpanoja sekä ohjata keskustelua ja pitää se oikeassa teemassa. Nauhoitin myös osan päivän toteutuksesta, mikä helpotti tulosten läpikäymistä.

Työpajan ensimmäinen teema oli liiton ja jäsenseurojen välinen yhteistyö. Tavoitteena oli saada pääkaupunkiseudun jäsenseurojen näkökulmaa yhteistyön nykytilasta ja kuulla heidän kehittämis ehdotuksensa aiheesta. Palautteen antoon ja kehitysehdotusten pohtimiseen käytin yhteisöllistä ideointimenetelmää. Esiin nousi mielenkiintoisia ajatuksia ja ehdotuksia sekä hyvää rakentavaa palautetta. Osallistujat olivat aktiivisia kertomaan näkemyksiään ja kiitollisia siitä, että liitto osoitti kiinnostusta seuroja kohtaan antamalla opinnäytetyöni aiheeksi juuri tämän.

Ruokailun jälkeen vuorossa oli toinen teema, yleisurheilukoulun uudistaminen. Ryhmää johdateltiin aiheeseen ryhmäkeskustelun avulla. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli saada palautetta yleisurheilukoulusta ja kuulla ehdotuksia ja toivomuksia uudesta yleisurheilukoulun yhteistyökumppanista. Keskustelu toimi lämmittelynä 8x8 -menetelmän yleisurheilukoulun ideointia varten. Tämän jälkeen seurasi 8x8 -menetelmä ja sen eri vaiheet. Sen jälkeen vuorossa oli näyttelykävely, minkä avulla synnytettiin vielä lisää ideoita ja käytiin tulokset yhteisesti läpi.

Päivä liitossa – päivä	
<i>Tervetuloa kehittämään ja ideoimaan yhdessä tulevaisuutta!</i>	
Aika:	Torstai 2.10.2014 klo 9:30–14:30
Paikka:	Valo-talon 2.kerros (Sali 1), Radiokatu 20, 00240 Helsinki
Ohjelma:	
9.30	Päivän avaus ja aamupala Antti Leskinen, Aluepäällikkö, eteläinen alue
10.00	Tehtävöpaja 1 Liiton ja seurojen välinen yhteistyö, nyt ja tulevaisuudessa Onnistumiset ja kehittämiskohdat
11.30	Lounas
12.15	Tehtävöpaja 2 Yleisurheilukoulun uudistaminen ja kehittäminen
13.30	Tauko
13.40	Tulokset ja loppukeskustelu
n.14:30	Lopetus

KUVIO 4. Työpajan ohjelma.

Työpajan päätteeksi osallistujilta kerättiin vielä kirjalliset palautteet (LIITE 5), joissa kysyttiin muun muassa päivän ja sen jälkeisistä tunnelmista sekä mielipidettä työpajan hyödyllisyydestä.

4.4 Prosessin jälkeiset toimenpiteet

Työpajan toteutuksen jälkeen kävin läpi osallistujien kirjalliset palautteet päivästä. Sen jälkeen kuvasin työpajasta syntyneet materiaalit ja kirjoitin puhtaaksi aineistojen tulokset sekä toteutuksen aikana tekemäni muistiinpanot. Kirjoitin menetelmien tulokset auki järjestelmällisesti, aloittaen nykytila ja tulevaisuus –osion aineistoista ja lopettaen 8x8 –menetelmän aineistoon. Tein tämän saman iltana heti toteutuksen jälkeen, jolloin asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Tämän jälkeen purin nauhoituksen ja etsin siitä tulosten kannalta keskeisimmät kommentit.

Kokosin yhteenvedon menetelmistä syntyneiden aineistojen, omien muistiinpanojeni ja nauhoituksen perusteella. Erittelin yhteenvedoon (LIITE 5) työpajan tavoitteet, yhteistyön onnistumiset, kehittämiskohdat ja toimenpiteet sekä yleisurheilukoulun onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja osallistujien ajatukset uudesta yleisurheilukoulun yhteistyökumppanista. Lisäsi yhteenvedoon vielä työpajassa käyttämäni menetelmät ja ohjeet niiden toteuttamiseen. Tämän jälkeen lähetin yhteenvedon osallistuneiden seurojen edustajille ja suurimmalle osalle Suomen Urheiluliiton henkilökunnasta. Lisäksi yhteenvedo toimitettiin pyynnöstä niille, jotka eivät päässeet paikalle.

5 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämä luku käsittelee työpajasta saatuja tuloksia ja kehittämisehdotuksia. Luku on jaettu työpajan teemojen mukaisesti liiton ja seurojen väliseen yhteistyöhön ja yleisurheilukoulun uudistamiseen. Yhteistyöhön liittyvät tulokset on saatu yhteisöllisellä ideointimenetelmällä ja yleisurheilukoulun uudistamisen tulokset ryhmäkeskustelun sekä 8x8 -menetelmän avulla. Tulokset ja kehittämisehdotukset on koottu menetelmien aineistoista, sen aikana kirjatusta muistiinpanoista ja nauhoitetuista nauhoituksista. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan testityöpajasta syntyneitä ideoita ja vertaillaan niitä varsinaisen työpajan tulosten kanssa.

5.1 Yhteistyö

”Just näissä tapaamisissa, kun pääsee keskustelea niin se yhteistyö alkaakin yhtäkkiä tuntumaan ihan hyvältä idealta.”

Suomen Urheiluliiton ja sen pääkaupunkiseudun jäsenseurojen näkemyksiä yhteistyöstä lähdettiin tutkimaan yhteisöllisen ideointimenetelmän avulla. Alla olevissa kappaleissa on eritelty yhteisöllisen ideointimenetelmän tulokset osioittain nykytilan ja tulevaisuuden tuloksiin sekä onnistumisten ja kehittämiskohtien tuloksiin. Toimenpiteet kehittämiskohtien kehittämiseen ovat eriteltyä omaan kappaleeseen.

5.1.1 Nykytila ja tulevaisuus

Nykytila ja tulevaisuus -osiossa keskityttiin seurojen ja liiton väliseen tähänhetkiseen yhteistyöhön sekä kerättiin osallistujien ajatuksia ja toiveita siitä, millaista se voisi tulevaisuudessa olla. Osallistujien mielipiteissä voi havaita niin positiivisuutta kuin negatiivisuuttakin yhteistyön nykytilaa kohtaan. Osallistujat toivoivat liitolta tulevaisuudessa enemmän aikaa ja apua.

Pääkaupunkiseurojen edustajien näkökulmasta liiton nykyinen tiedottaminen seuroille nähtiin hyvänä ja huonona. Työryhmä koki noin kahden kuukauden välein tulevat infokirjeet hyväksi sisällöltään ja aikaväliltään. Viestintä sai yleisesti ottaen positiivisia kommentteja lukuun ottamatta suppeaa jakelulistaa. Työpajan osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että liian laaja jakelulista on suppeaa parempi,

sillä päätös viestiin reagoimisesta jäisi kuitenkin vastaanottajalle. Työpajassa ilmi tulleiden kommenttien mukaan on yleistä, että vain muutama henkilö seurasta saa viestiä liitolta.

Toimivaksi koettiin koulutukset ja tapaamiset. Lisäksi taloudellinen avustus ja liiton lähettämät materiaalit saivat kiitosta. Osallistujat kokivat tulleen hyvin huomioituksi, mutta olivat huolissaan niistä seuroista, joilla päätoimisia toimihenkilöitä ei ole. Työryhmä mietti saavatko tällaiset seurat tarpeeksi tukea, sillä heidän omakohtainen kokemuksensa oli, että liitolta saa sitä enemmän tukea, mitä paremmin seuralla menee. Lisäksi työryhmä, eli päätoimiset seuratyöntekijät, kokivat kuilun kasvavan myös heidän ja seura-aktiivien välillä. Tämän vuoksi työryhmä toivoi, että myös seura-aktiivit otettaisiin mukaan tapaamisiin.

”Näiden eri tapaamisten ja seurailtojen myötä ollaan seurojen kesken lähennetty, ei oo enää ollu kentällä yrmyilyä, voidaan lainata toisiltamme tavaroita, eikä oo sellasta ”tää on mun!”-meininkiä.”

Yhteistyön nykytilaa mietittäessä seuraluokittelu-uudistus nousi melko nopeasti aiheeksi, josta työpajassa keskusteltiin paljon. Tällä tarkoitetaan uudistettua versiota Suomen Urheiluliiton kehittämästä seurojen luokittelusta, jossa seurat jaetaan luokkiin niiden kokoamien luokittelupisteiden perusteella. Seura saa luokittelupisteitä esimerkiksi arvokisamenestyksistä ja yli 15-vuotiaiden luokkaurheilijoiden määrästä tai pm-kisoihin osallistumisesta. (SUL 2013.) Työpajassa luokittelu-uudistus jakoi mielipiteitä osallistujien kesken. Toivottiin, että uusi luokittelu tulee olemaan toimiva, mutta todettiin, että sitä ei voitaisi tietää vasta kuin käytännössä. Lisenssimäärien ja 14–15-vuotiaiden poistaminen uudesta luokittelusta ei osallistujien mukaan ollut hyvä uudistus.

Työryhmä koki liiton tuen omissa tapahtumissaan vähäiseksi ja liiton tekemät isot päätökset melko yksinvaltaisiksi. Tähänkin esimerkkinä osallistujat nostivat seuraluokittelu-uudistuksen, josta heille tiedotettiin vasta silloin, kun se oli oikeastaan jo päätetty. Työpajan osallistujien mukaan seuroilla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa uudistukseen.

Tulevaisuuden yhteistyöhön työryhmä toivoi enemmän yhteistä aikaa niin seuroille keskenään kuin seuroille ja liitollekin. Osallistujien kokeman liiton ja seurojen välisen kuilun toivottiin kaventuvan erilaisten tapaamisten avulla, joissa molemmat osapuolet voisivat tutustua toisiinsa paremmin. Työryhmä halusi myös seuroille paremmat mahdollisuudet osallistua liiton kanssa suurten päätösten tekemiseen. Lisäksi he toivoivat liitolta tulevaisuudessa enemmän apua rekrytoinnissa ja seurauutisten viestinnässä. Osallistujat ehdottivat tähän liiton viestintäkanavien, kuten Suomen Urheiluliiton internet-sivujen, hyödyntämistä.

Nykytilaa ja tulevaisuutta pohdittaessa yhdeksi tärkeäksi työpajan puheenaiheeksi nousi pääkaupunkiseudun seurojen keskinäinen yhteistyö. Oli yllättävää, että työryhmä näki tässä kehittämisen tarvetta jopa enemmän kuin liiton ja seurojen välisessä yhteistyössä. Osallistujat kertoivat pääkaupunkiseudulla olevan seurojen välillä asenneongelmia, jotka johtuvat muun muassa yhteisten tilojen käytöstä, päällekkäisistä toiminnoista ja palveluista sekä harrastajista kilpailusta. Oma näemykseni on, että tällaiset ongelmat kaipaisivat neutraalin välikäden – lajiliiton – puuttumista asiaan.

”Meillä Suomessa ei näitä yleisurheilijoita kuitenkaan tässä paljoo oo, ja jotta heidän eteen voidaan tehdä tätä työtä, niin ei sitä seurojen välistä kilpailutilannetta tarvii ihan jokapäiväisessä arjessa olla.”

5.1.2 Onnistumiset ja kehittämiskohdat

Onnistumiset ja kehittämiskohdat -osiosta syntyi jonkin verran samoja ajatuksia kuin nykytila ja tulevaisuus -osiosta. Seurakoulutus ja yhteistyö valmennuspuolella koettiin pääkaupunkiseudun osalta onnistuneeksi. Osallistujat kokivat päätoimisten toimihenkilöiden tapaamiset erittäin positiivisiksi, koska he pääsevät tapaamaan muiden seurojen edustajia niissä.

”Se on hienoa, että meitä liiton kautta kasvatetaan yhteen ja että sinne (päätoimisten tapaamiset) on tullut paikan päälle henkilöitä muualtakin kun täältä Etelä-Suomesta”.

Kehittämiskohteiksi nousivat suppeiden jakelulistojen ja seurojen keskinäisen yhteistyön lisäksi Suomen Urheiluliiton epäselvät internet-sivut sekä liiton sponsori-
rien etäisyys. Vaikka liiton sponsorit ymmärrettiin liiton omiksi tukijoiksi, toivoi
työryhmä suoraa tukea tai yhteistyötä myös heiltä.

”Liitto on aina liitto, mutta kyllä ne vähän niinku ne liiton tukijat ja sponsorit on jäänyt aika kaukaisiksi”

Lisäksi yleisurheilupöytäkirja, joka on Suomen Urheiluliiton rekisteriohjelma, jossa yhdistyvät lisenssi-, seura- ja jäsenrekisteri (SUL 2014), koettiin hankalaksi. Työpajassa myös koulutuksen monipuolistaminen ja materiaalien kaksikielistäminen nähtiin kehittämiskohteina.

5.1.3 Kehittämisehdotukset

Työpajassa käytiin syntyneet kehittämiskohteet yksitellen läpi ja niille haettiin yhdessä ratkaisuja. Tässä osiossa esittelen työpajassa esiin nousseet kehittämisehdotukset ja toimenpiteitä niiden kehittämiseksi. Työpajan kehittämisehdotuksiksi nousivat Suomen Urheiluliiton internet-sivut, seuralähtöisemmät tapaamiset, yleisurheilupöytäkirjan päivitys, koulutuksen monipuolistaminen ja liiton sponsoreiden hyödyntäminen.

Suomen Urheiluliiton internet-sivuihin kaivattua selkeyttä saataisiin paremmalla asijaolla. Etusivun otsikointi pitäisi jakaa laajemmin, kuten esimerkiksi otsikkoihin: ”vanhemmille”, ”seuroille” ja ”urheilijoille”. Myös internet-sivujen ajankoh-
taisuuden lisääminen ja uusien uutisten päivittäminen lisääisivät kiinnostusta sää-
nöllisempään sivuilla vierailuun. Tämän lisäksi työryhmä ehdotti sivuille ohjaaja-
pankkia, mihin seurat voisivat laittaa omat yleisurheilupöytäkirjojen rekrytointi-
ilmoituksensa. Tätä voisi halutessaan laajentaa myös muuhun rekrytointiin.

Seuralähtöisempiä tapaamisia toivottiin lisää sekä seurajärjestäjien kesken että liiton ja seurojen kesken. Päätoimisten päivät koettiin niin hyviksi, että niitä toivottiin lisää myös lyhempinä ja vapaamuotoisempina versioina. Päätoimisten lisäksi myös aktiiviset seurajärjestäjät haluttiin mukaan näihin. Tapaamiset voisivat sisältää muun muassa valmennusjärjestelmien ja toimintamallien esittelyä, jolloin seurat saisivat toisiltaan ideoita ja esimerkkejä.

”Päästään jakamaan sitä mitä meidän seurassa tehdään, kuulemaan mitä teidän seurassa tehdään, voidaan ottaa toisilta mallia, eikä tarvitse tavallaan keksiä sitä pyörää uudelleen”.

Yleisurheilupöytäkirjan päivitys on tehtävä, joka ei ole varsinaisesti Suomen Urheiluliiton vastuulla. Liitolta toivottiinkin lähinnä painostusta rekisterin uudistamiseen heitä kohtaan ketkä yleisurheilupöytäkirjää päivittävät ja hoitavat. Työpajassa ehdotettiin aivoriihiä, keskustelua tai tapaamista niiden ihmisten kanssa, jotka vastaavat yleisurheilupöytäkirjasta. Seurat halusivat päästä kertomaan, mikä rekisterijärjestelmässä toimii ja mikä ei, jotta siihen saataisiin muutosta.

Koulutuksen kehittäminen monipuolisemmaksi ja seura-aktiivien saataville oli kehittämisehdotus, jossa nähtiin jo valmiiksi paljon hyvää. Koulutuksia voisi kuitenkin kehittää tuomalla niihin uutta sisältöä, kuten ravintotietoutta tai mentorointia. Lisäksi valmentajille toivottiin lajikohtaisempaa koulutusta, jotta valmentajat voisivat erikoistua esimerkiksi heitto- tai hyppylajeihin.

Liiton sponsoreiden hyödyntäminen seurojen toiminnassa nähtiin työpajassa seurojen ja sponsoriensa molemmin puolisena hyötynä. Liiton sponsoriensa mahdolliset aluepaikat tai -konttorit voisivat tehdä yhteistyötä alueen urheiluseurojen kanssa. Sponsorit voisivat tulla markkinoimaan omaa toimintaansa esimerkiksi seuran vanhempainiltoihin, mitä vastaan seurat taas voisivat saada joko rahallista tai materiaalista tukea. Seurat voisivat myös mainostaa liiton sponsoreita, mikäli hyötyisivät tästä jotenkin.

5.2 Yleisurheilukoulun uudistaminen

Yleisurheilukoulun uudistamiseen käytettiin 8x8 -menetelmää, jota varten osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Menetelmän avulla syntyneet ryhmäkohtaiset vastaukset kysymykseen ”mistä syntyy onnistunut yleisurheilukoulu?” (ks. LIITE 2) olivat:

1. Ryhmän vastaukset:

Ohjaajat, tilat, tiedotus, laatu, organisoitu toiminta, jatkuvuus, hinta, sisäänvetotuote.

2. Ryhmän vastaukset:

Sisäinen tiedotus, ajanmukaiset välineet ja niiden käyttö, ryhmäjako, tiedottaminen seuran ja kodin välillä, motivoituneet ja osaavat ohjaajat, yhteistyö seuran ja kodin välillä, yhteishenki

Molempien ryhmien vastauksissa tulivat esiin ohjaajat ja tiedotus. Tästä voi päätellä, että ne ovat erityisen tärkeitä tekijöitä yleisurheilukoulun onnistumiseen. Motivoituneet ohjaajat vaikuttavat yleisurheilukoulun sisältöön, laatuun, innostavuuteen ja osallistujien oppimiseen. Lisäksi tiedottamista pidettiin tärkeänä osana yleisurheilukoulua. Tiedottaminen niin kodin ja seuran, kuin ohjaajan ja kodin, sekä seuran ja ohjaajan välillä on merkittävää.

Näistä ryhmien kahdeksasta tekijästä valittiin neljä elementtiä, joihin keksittiin kumpaankin kahdeksan siihen vaikuttavaa tekijää lisää. Toinen ryhmä sai aiheeseen tiedotuksen/viestinnän ja ohjaajat, toinen ryhmä tilat ja laadun.

Työryhmän mukaan toiminnasta tiedottaminen ulospäin oikealle kohderyhmälle sekä median oikea hyödyntäminen ovat osa onnistunutta yleisurheilukoulua. Tiedotuksen ja viestinnän ajankohtaisuus, säännöllisyys, ulkoasu ja selkeys ovat helpommin toteutettavissa, mikäli seura on määrittänyt tiedotuksesta vastaavan henkilön. Työryhmä nosti esiin myös sisäisen viestinnän tärkeyden. Yleisurheilukouluohjaajien ja seuran välistä viestintää voidaan helpottaa nykyaikaisin keinoin, kuten Whatsapp-sovelluksessa luodun ryhmän, Facebook-viestiketjuryhmän tai Nimenhuuto -ilmoittautumisjärjestelmän avulla. Tämä helpottaa kommunikointia, ohjaajien vertaistukea ja reaaliaikaistaa viestintää seuran ja ohjaajan välillä. Seurojen ja kodin välistä viestintää voidaan parantaa ryhmätapaamisilla ja vanhempainilloilla. Lisäksi pienten lasten kohdalla voi perinteinen reissuvihko-viestintämalli toimia parhaiten.

Näyttelykävely-menetelmän tuloksista tiedotukseen ja viestintään saatiin lisänä vielä sosiaalinen media. Tulosten mukaan seuran on hyvä tuoda itseään esille ja pysyä ajan hengessä mukana luomalla profiilit esimerkiksi Instagramissa, Twitterissä ja Facebookissa. Lisäksi kysyin osallistujilta, mitä mieltä he olisivat seuran oman blogin kirjoittamisesta, mutta tämä idea ei saanut niinkään kannatusta.

Ohjaajat olivat molempien ryhmien mielestä yksi tärkeimmistä tekijöistä yleisurheilukoulussa. Heidän ammattitaitonsa, motivaationsa, luovuutensa, sitoutuneisuutensa ja oma-aloitteellisuutensa vaikuttavat merkittävästi yleisurheilukoulun laatuun. Ohjaajien koulutus ja heidän kanssaan kommunikointi ovat tärkeitä asioita yleisurheilukoulussa.

Tämän lisäksi monipuoliset tilat lisäävät yleisurheilukoulun houkuttelevuutta. Olosuhteiden tehokas hyödyntäminen, kuten lähiympäristön maasto, voi helposti jäädä hyödyntämättä. Tiloista keskusteleminen toi myös seurayhteistyön uudestaan puheenaiheeksi. Seurojen yhteisten tilojen hyödyntäminen tai yhteiset hallihankkeet ovat hyviä mahdollisuuksia yleisurheilukoulun tai seuran muun toiminnan laadun parantamiseen. Myös yhteistyö muiden lajien kanssa kannattaa hyödyntää.

”Voihan sen niinkin mieltii, että vaikka meillä on noi futarit tossa, ni siltihän me voidaan juosta tuolla suoralla.”

Neljäs 8x8 -menetelmästä esiin tullut pääelementti oli laatu, mikä työryhmän mukaan sisälsi kaikki edellä mainitut tekijät. Onnistunut tiedottaminen, koulutetut ohjaajat, hinta, organisoitu toiminta, ryhmäjako ja -koko sekä yleisurheilukoulun monipuolisuus ovat laatua.

”Kyllähän laadusta voidaan sit maksaakin enemmän.”

8x8 -menetelmän lisäksi osallistujien kanssa keskusteltiin tulevasta yleisurheilukoulun yhteistyökumppanista. Keskustelu uudesta yhteistyökumppanista herätti ideoita, ajatuksia ja jopa toivomuksiakin sekä antoi palautetta aiemmasta yhteistyökumppanista. Aiempi yhteistyökumppani If koettiin etäiseksi, sillä sen seura-kohtainen tuki oli puutteellista, eivätkä paikalliset If-konttorit olleet tietoisia yhteistyöstä. Myös If-etuliite oli työryhmän mukaan haasteellinen ja irrallinen sen leimaavuuden vuoksi. Vaihtoehdoksi ehdotettiin: ”Yleisurheilukoulu – yhteistyössä (yrityksen nimi)”.

Yhteistyökumppaniksi toivottiin valtakunnallista yritystä, jolla on jo valmiiksi vahva tuotteistus ja brändi. Mikäli yrityksellä olisi ravitsemustuotteistusta, voisi sitä hyödyntää tuotepalkinnoissa ja kilpailujen ruokailuissa. Työryhmän mielestä

tärkeintä kuitenkin uudessa yhteistyökumppanissa olisi arvomaailma, joka edustaisi urheilullisuutta ja terveellisiä elämäntapoja.

”Voihan se olla tärkeää, että brändi olisi lapselle jo valmiiksi tuttu. Esimerkiksi jos sponsori ois vaikka VR niin eihän se lapsessa herätä mitään, kun taas Panda herättää jo ihan eri mielikuvia.”

”Toisaalta makeisyrittäjä Panda voi kyllä herättää urheilun yhteydessä vähän ristiriitaisia mielipiteitä.”

Osallistujat kokivat, että uuden yhteistyökumppanin imago, markkinointimateriaali ja yleisurheilukoulupaidat tulisi olla helposti yhdistettävissä seuran imagoon. Aiempi If Yleisurheilukoulun materiaali tyrmättiin liian omaleimaisena, jonka vuoksi sen yhdistäminen seuran toimintaan koettiin vaikeaksi.

Haasteita yhteistyökumppanuussopimukseen tuovat seurojen omat sponsorit, mikäli ne ovat tulevan yhteistyökumppanin kilpailijoita. On kuitenkin äärimmäisen vaikeaa löytää yleisurheilukoululle kumppani, joka ei ole ristiriidassa minkään urheiluseuran omien yhteistyökumppanien kanssa.

5.3 Testityöpajan yllättävät tulokset

Testityöpajan tuloksista rajattiin pois yhteisöllisen ideointimenetelmän nykytila ja onnistumiset -osuudet, sillä opiskelijakollegoillani ei ollut realistista tietopohjaa seurojen ja Suomen Urheiluliiton tämän hetkisestä yhteistyöstä. Sen sijaan yhteistyön tulevaisuuden ja kehittämissuositusten tulokset olivat hyödynnettävissä.

Testiryhmä ehdotti yhteistyön kehittämiseen tiiviimpää yhteydenottoa puolin ja toisin, interaktiivisempaa vuorovaikutusta sekä digitaalisen median hyödyntämistä. Testiryhmän konkreettinen kehittämissuositus yhteydenpidon parantamiseen oli sähköisen kanavan luominen, minkä myötä seurat voisivat olla vaivattomasti yhteydessä sekä toisiinsa että liittoon.

8x8 -menetelmän kysymyksen *mistä syntyy onnistunut yleisurheilukoulu?* pääteemoiksi valikoituivat ohjaajat, välineet, paikka, sisältö, imago, viestintä, kyky uudistua ja asiakaslähtöisyys. Näistä pääteemoista valittiin seuraavaan vaiheeseen

neljä. Pääteemat, joihin keksittiin kahdeksan ideaa lisää, olivat imago, ohjaajat, viestintä ja paikka.

Viestinnän osalta testiryhmä painotti vahvaa sosiaalisen median käyttöä unohtamatta kuitenkaan perinteisiä tapoja, kuten koulumarkkinointia. Paras markkinointikanava testiryhmän mukaan oli nuorten keskinäinen viestintä sosiaalisessa mediassa. Yleisurheilukoulusta on tehtävä vetovoimainen, nuorekas ja ”cool”, jotta nuoret haluavat kertoa sosiaalisessa mediassa osallistumisestaan siihen. Tähän aiheeseen linkittyikin toinen pääelementti, eli imago, jota varsinainen työryhmä ei huomionnut lainkaan.

Testiryhmä piti imagoa tärkeimpänä elementtinä onnistuneen yleisurheilukoulun luomiseen. Esimerkkeiksi tämän hetken suosituimmista sosiaalisen median kanavista nousivat Instagram, Facebook, Snapchat, Kik Messenger, Twitter ja YouTube. Imagon kehittämisehdotuksiksi ehdotettiin markkinointikampanjaa, vetovoimaista ja nuorekasta yhteistyökumppania sekä nuorekasta esikuvakummaa. Testiryhmä näki yleisurheilukoulun tämänhetkisen imagon puutteellisena ja nuorennusta kaipaavana. Tällä viitattiin nykyajan lasten ja nuorten pitävän muita lajeja, kuten jalkapalloa, katu-uskottavampana ja siistimpänä harrastuksena. Yllättävää on, että tällaista imagon puutteellisuutta varsinainen työryhmä ei johdatte- luista huolimatta nähnyt lainkaan. Voi olla, että varsinainen työryhmä katsoi asiaa liian läheltä.

Paikka eli yleisurheilukoulun sijainti ja saavutettavuus olivat kuitenkin niin testiryhmän kuin varsinaisen työryhmänkin mielestä keskeisiä asioita. Saavutettavuuteen vaikuttavat seikat, kuten hyvät kulkuyhteydet, vaikuttavat merkittävästi yleisurheilukoulun kävijämääriin. Testiryhmä oli siinäkin samaa mieltä varsinaisen työryhmän kanssa, että yksi tärkeimmistä päätekijöistä yleisurheilukoulun onnistumiseen on ohjaajat. Testiryhmän mielestä ammattitaito, hyvä määrätietoinen johtajuus, kannustus, tavoitettavuus ja tasapuolisuus ovat ohjaajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Ohjaajan on oltava helposti samaistuttava, hyvä esikuva.

Vaikka yhteistyökumppani ei noussut yhdeksi 8x8 -menetelmän pääelementiksi, herätti sen valinta keskustelua myös testiryhmässä. Testiryhmän kommenttien mukaan uuden yhteistyökumppanin tulisi olla neutraali, suomalainen, positiivinen

ja houkutteleva brändi, mutta ei liian leimaava. Testiryhmä ehdotti esimerkiksi Valioa, joka on toteuttanut useiden eri urheilijoiden kanssa varsin näyttäviä kampanjoita. Samanlaista suomalaisuutta ja nuorten esikuvilla markkinointia kaivattaisiin myös yleisurheilukoulun imagon rakentamiseen.

Testityöpajan tulokset yllättivät tuoreella ja neutraalilla näkökulmallaan sekä erosivat varsinaisen työryhmän tuloksista katsomalla kokonaiskuvaa huomattavasti kauempaa. Yleisurheilukoulun kehittämiseen käytetystä 8x8 -menetelmästä syntyi testityöpajassa runsaasti varteenotettavia ideoita ja kehitysehdotuksia. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että opiskelijakollegani pystyivät katsomaan yleisurheilukoulukonseptia palvelutuotteena tarpeeksi ulkopuolisen näkökulmasta. Testiryhmä katsoi yhteistyökumppanin valintaa ja yleisurheilukoulun kehittämistä imagon, maineen ja mielikuvan kannalta. Varsinainen työryhmä taas näki imagon hyvänä, jopa itsestäänselvytenä.

5.4 Yhteenveto ja pohdinta

”Tavoitteena on puhalttaa yhteen hiileen ja tehdä yhdessä parempaa yleisurheilua – ei tavoitella vain omaa voittoa.”

Yhteistyön nykytilan arvioimisen tuloksista kävi ilmi, että Suomen Urheiluliiton ja sen pääkaupunkiseudun jäsenseurojen yhteistyön haasteena on yhteinen aika ja vuorovaikutuksen vähyys. Lisäksi työpajan osallistujien mukaan, seurojen edustajat halusivat osallistua jatkossa enemmän päätöksentekoihin sekä toivoivat liitolta enemmän tukea toiminnan kehittämiseen.

Työpajan tuloksista seurojen välisten yhteistyösuhteiden kehittäminen nousi merkittäväksi aiheeksi. Seurojen välisiä suhteita hankaloittavat yhteiset tilat ja päällekkäinen toiminta, minkä vuoksi pääkaupunkiseudulla saattaa esiintyä myös kilpailua liikkujista. Lisäksi työpajassa tuli ilmi huoli päätoimisten toimihenkilöiden ja seura-aktiivien toisistaan eriytymisestä, mikä johtuu osittain seurojen eriarvoistumisesta. Osa seuroista ammattimaistuu ja osa – joko aatteellisista tai liiketoiminnallisen osaamisen puutteiden syystä – pysyy yhteisöllisenä yhteisönä (Heikkala & Koivisto 2010, 45).

Yleisurheilukoulun uudistamisen osalta tulokset kertoivat seurojen arvostavan laatua, osaavia ohjaajia, kohdennettua ja täsmällistä viestintää sekä monipuolisia ja oikein hyödynnettyjä tiloja. Testiryhmän tulokset taas liittyivät imagollisiin asioihin, kuten yleisurheilukoulun vetovoimaan, nuorekkuuteen ja houkuttelevuuteen.

Kehitysehdotuksena, Suomen Urheiluliiton ja sen jäsenseurojen yhteistyön haasteisiin, ehdotettiin lisää tapaamisia ja seurailtoja, joissa osapuolet pääsevät tutustumaan toisiinsa. Tätä puoltaa myös Lehtonen (2005, 47), jonka mukaan vuorovaihtuksen ja yhteydenpidon lisääminen etenkin organisaatiotasolta seuratasolle ovat avaintekijöitä yhteistyön onnistumiseen. Mäenpään ja Korkatin (2012, 34) mukaan ratkaisu lajiliittojen ja seurojen yhteistyösuhteeseen on avoin keskustelu niin rahavirrasta kuin käskyvallastakin.

Tämän ohella, tapaamiset ja seuraillat nähtiin myös ratkaisuna seurojen keskinäisen yhteistyösuhteen parantamiseen. Työpajassa ehdotettiin tapaamisiin myös seura-aktiivien mukaan ottamista. Tällaisten tapaamisten kautta seurojen toimijat pääsevät tutustumaan toisiinsa ja luomaan yhteistyötä. Kuten Kontiokin (2010) on todennut, oman osaamisen ja tiedon jakaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on yhteistyön edellytys. Nämä seurojen tapaamiset ovatkin yhteistyölle esimerkillisiä tilaisuuksia, sillä niissä seurat pääsevät jakamaan omaa osaamistaan ja tietoaan.

Seurayhteistyön lisääminen on yksi Suomen Urheiluliiton strategisista tavoitteista, johon työpajan tuloksista päätellen pitäisi ainakin pääkaupunkiseudulla kiinnittää vielä enemmän huomiota. Ilmi tulleet seurojen välinen kitka ja kilpailu urheilijoista, tulivat jopa yllätyksenä. Teoreettisen tutkimustiedon perusteella saattaa helposti olettaa seurojen toimivan yhtenäisenä kansalaistoiminnan sektorin rintamana. Esimerkiksi Kosonen ja Tiikkaja (2008) näkivät haasteita vain yhteistyössä muiden sektoreiden tai alan toimijoiden kanssa, eivätkä kiinnittäneet lainkaan huomiota seurojen keskinäisen yhteistyöhön.

Tuloksia tarkastellessa ei sovi kuitenkaan unohtaa, että työpajan tulokset ja kehittämissuhteet ovat syntyneet eteläisen alueen urheiluseurojen edustajien näkökulmien pohjalta. Tuloksia ei voida yleistää koko urheiluseurakulttuuriin. Seurojen keskinäinen kilpailu saattaa olla yleisempää Etelä-Suomessa, jossa samalla

alueella toimii useampi urheiluseura kuin alueella, jossa toimii vain muutama tai yksi seura.

Seurojen edustajien kokemaan Suomen Urheiluliiton yksivaltaiseen päätöksentekoon, voisi osallistava kehittäminen olla ratkaisu. Muuttamalla kehittämisen lähestymistapaa ylhäältä tapahtuvasta kehittämisestä alhaalta tapahtuvaan kehittämiseen, saataisiin seurat tuntemaan itsensä tärkeämmiksi ja heidän mielipiteensä esimerkiksi päätöksenteoissa saataisiin kuuluviin. Tuften ja Mefalopulosin (2009, 5) mukaan tavoitteista tulee kannattavampia, kun sidosryhmiltä kerätyn tiedon ansiosta heidän äänensä saadaan mukaan päätöksentekoprosesseihin.

Osallistamalla seuroja jo kehittämisprojektien suunnitteluvaiheesta lähtien, eivät seuratoimijat kokisi jääneensä niin ulkopuolisiksi, kuin esimerkiksi seuraluokittelu-uudistuksen kanssa oli käynyt. Tuften ja Mefalopulosin (2009, 5–6) mukaan osallistaminen jo suunnitteluvaiheeseen tuo osallistettavien ääntä vielä paremmin kuuluviin sekä parantaa toimenpiteiden laatua ja merkityksellisyyttä. Kuten aiemmin todettu, osallistava kehittäminen mahdollistaa asiakkaan – tai kuten tässä tapauksessa, seuratoimijan – vaikuttaa itseään koskevissa asioissa sekä edesauttaa kehittämisen lopputulosta vastaamaan paremmin todellista tarvetta (Matthies 2011).

Tuloksista voidaan päätellä, että ainakin pääkaupunkiseudun seurat haluaisivat tulla jatkossa enemmän osallistetuksi liiton toimintaan. Tähän viittaa työpajan osallistujien tahto päästä vaikuttamaan liiton päätöksiin. Osallistujien myönteisyys osallistamista kohtaan antaa myös osviittaa siitä, että heidän osallistumisensa aste tulisi todennäköisesti myös jatkossa olemaan hyvä. Toikon ja Rantasen (2009, 90–91) mukaan hyvä osallistumisen aste vaikuttaa oleellisesti osallistumisen onnistumiseen.

Vertaillen työpajan osallistujien osallistumista Tuften ja Mefalopulosin (2009, 6–7) osallistumisen eri asteisiin voidaan työpajan osallistujien osallistumisen määrä nähdä aktiivisena. Työryhmän osallistumisen aste voidaan määritellä keskustelevan ja yhteistyöllistävän osallistumisen tasoksi, sillä työpajassa osallistujat osallistuivat keskusteluun, antoivat palautetta ja analysoivat teemaa. Yhteistyöllistävä osallistumisen aste vahvistaa sidosryhmien keskinäistä yhteistyötä ja voi

luoda heistä yhteistyöverkoston (Tuftte & Mefalopulos 2009, 6-7.) Työpajan osallistumisen aste voidaan nähdä onnistuneena, sillä vuorovaikutuksellinen, yhteistyöllistävä osallistumisen taso oli riittävä menetelmien tavoitteiden täyttämiseksi.

”Eihän niiden tapaamisten tarvitse aina olla mitään kakspäiväsiä, vähän niin kuin tämmönen tilaisuus ois hyvä.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoite oli auttaa Suomen Urheiluliittoa osallistavien menetelmien avulla ottamaan askel kohti parempaa seurayhteistyötä. Toiminnalliseen osuuteen kutsuttiin pääkaupunkiseudun jäsenseurojen edustajia, minkä vuoksi tulokset rajautuivat pääkaupunkiseutuun. Tavoitteeseen ryhdyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta: miten pääkaupunkiseudun jäsenseurat arvioivat yhteistyötä Suomen Urheiluliiton kanssa, miten osallistavia menetelmiä voidaan käyttää yhteistyön kehittämisessä ja miten Suomen Urheiluliiton yleisurheilukoulua voidaan kehittää?

Työpajaan osallistuneiden pääkaupunkiseudun jäsenseurojen edustajien mukaan yhteistyön kehittämiselle myös seuranäkökulmasta on tarvetta. Suomen Urheiluliiton järjestämät koulutukset ja tapaamiset saivat pääkaupunkiseudun osalta kiinnostusta, mutta lisää yhteistä aikaa, tukea toimintaan ja seurojen huomioimista päätöksenteoissa kaivattiin. Työpajan osallistujat kokivat Suomen Urheiluliiton tiedottamisen seuroille toimivana, mutta liian kohdennettuna.

Osallistavat menetelmät ovat ominaisuuksiltaan toimivia työkaluja yhteistyön kehittämiseen. Ne ovat vuorovaikutteisia ja toiminnallisia, minkä vuoksi soveltuvat hyvin työpajoihin tai tapaamisiin, joissa halutaan luoda yhteisöllisyyttä. Niiden avulla voidaan kartoittaa yhteistyön nykytilannetta, saada palautetta ja löytää kehittämiskohteita. Tässä opinnäytetyössä edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseen käytettiin yhteisöllisen ideointimenetelmää. Lisäksi osallistavia menetelmiä, kuten esimerkiksi 8x8 –menetelmää, voidaan käyttää apuna ideointiin tai kokonaisuuden hahmottamiseen.

Työpajassa pääkaupunkiseudun jäsenseurojen edustajilta haluttiin saada ideoita Suomen Urheiluliiton yleisurheilukoulun kehittämiseen. Yleisurheilukoulua lähdettiin kehittämään etsimällä tekijät, jotka tekevät siitä onnistuneen. Ammattitaitoiset ohjaajat, ajankohtainen ja kohdennettu viestintä sekä hyvä saavutettavuus ja ympäristö osoittautuivat 8x8 –menetelmän mukaan tärkeiksi onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Osallistujien mukaan yleisurheilukoulua voidaan myös kehittää.

tää valitsemalla uudeksi yhteistyökumppaniksi yritys, jonka kokonaiskuva ja materiaali ovat helposti yhdistettävissä seuran imagon kanssa. Lisäksi yhteistyökumppanin hyvä, urheilullinen arvomaailma katsottiin eduksi.

6.1 Johtopäätökset kehittämisehdotuksista

Työpajassa esiin nousseet kehittämisehdotukset olivat:

- lisää tapaamisia ja seurailtoja (myös seura-aktiiveille)
- selkeyttä ja parempaa otsikointia Suomen Urheiluliiton internet-sivuihin
- yleisurheilurekisterin päivittäminen
- koulutuksen monipuolistaminen
- seurojen osallistaminen päätöksentekoon ja kehittämistoimintaan

Liiton järjestämät tapaamiset ja seuraillat nähtiin tärkeinä toimenpiteinä yhteistyön kehittämisessä. Seurojen edustajat toivoivat lisää tapaamisia, niin seurojen kesken kuin liitonkin kanssa. Työpajan kaltaiset tapaamiset, missä seurat pääsevät tapaamaan toisiaan, oppimaan ja kysymään toisiltaan, ovat askeleita yhteistyön kehittämiseen. Lisäksi ne lisäävät osallistujien kesken yhteisöllisyyttä ja luovat yhtenäistä verkostoa.

Suomen Urheiluliiton internet-sivujen ja yleisurheilurekisterin päivittäminen ovat asioita, jotka osaltaan vaikuttavat myös yhteistyöhön. Ne ovat kanavia, joita seurat tarvitsevat toimintansa ylläpitoon. Mikäli internet-sivuille yhdistettäisiin palveluita seuroille, kuten seurojen rekrytointi-ilmoitukset, sitouttaisi se seuroja vierailemaan sivuilla useammin sekä toisi seuratoimintaa lähemmäksi liittoa.

Koulutuksen monipuolistaminen liiketoiminnalliseen osaamiseen voisi pienentää eriarvoisuutta seurojen kesken ja tätä kautta vähentää kitkaa seurojen välillä. Kansalaistoiminnan sektorilta vaaditaan yhä enemmän liiketoiminnallista-, ja palveluosaamista sekä asiakaslähtöisyyttä. Tämä tarkoittaa, että seuroja tulisi kouluttaa johtamisessa, myynnissä, markkinoinnissa ja tuotteistuksessa, jotta ne pystyisivät vastaamaan kasvavan liikunta-alan vaatimuksiin. Oikein kohdennettu ja säännöllinen markkinointi tai viestintä auttavat seuroja saamaan palveluilleen käyttäjiä.

Näitä asioita voisi tuoda jollain tasolla mukaan kaikkiin koulutuksiin, myös yleisurheilukouluohjaajakoulutuksiin. Ammattitaitoiset yleisurheilukouluohjaajat ja onnistunut viestintä osoittautuivat yhdeksi tärkeimmiksi tekijöiksi onnistuneessa yleisurheilukoulussa. Ohjaajakoulutuksen teoriaosuudessa voisikin jatkossa kiinnittää huomiota myös ohjaajan ja kodin väliseen viestintään. Onnistunut viestintä kodin kanssa on tärkeää, sillä vanhemmat ovat lopulta ne ketkä päättävät käykö lapsi yleisurheilukoulua vai ei.

Pääkaupunkiseudun jäsenseurojen edustajilta tuli toivomus, että liiton tulisi jatkossa osallistaa seuroja paremmin päätöksentekoon ja kehittämistoimintaan. Osallistamisen ei tarvitsisi olla edes täysivaltaista, vaan vähäisempikin osallistaminen, kuten mielipiteiden tai palautteiden kerääminen liittyen päätöksentekoihin tai kehittämistoimenpiteisiin voisi olla hyvä lähtökohta. Tämän jälkeen liitto voisi kokeilla täysivaltaisempaa osallistamista. Osallistavilla menetelmillä voidaan antaa mahdollisuus vaikuttaa niille, joita päätökset koskettavat.

Opinnäytetyöni esitteli osallistavista menetelmistä kolme, joita liitto voi jatkossa hyödyntää toiminnassaan. Menetelmät ovat eriteltynä yhteenvedossa (ks. liite 5), minkä tarkoitus on helpottaa niiden käyttöönottoa. Yhteisöllinen ideointimenetelmä, 8x8 –menetelmä ja näyttelykävely ovat sovellettavissa eri ryhmäkokoihin, sillä ne voidaan toteuttaa osallistujamäärästä riippuen joko pareittain, pienissä tai suurissa ryhmissä tai yhteisesti koko ryhmän kesken.

Yhteisöllinen ideointimenetelmä soveltuu hyvin palautteen ja kehittämissuositusten antoon. Sen avulla voidaan selvittää suhde nykytilaan ja löytää määritetyn aiheen kehittämiskohteet. Tämän vastapainoksi menetelmän avulla saadaan myös tietoa onnistumisista ja toiveista tulevaa varten. Materiaalitarvekaan ei ole suuri, sillä menetelmän toteuttamiseen tarvitaan vain papereita, kyniä ja post-it-lappuja. Myöskään 8x8 –menetelmä ja näyttelykävely eivät vaadi materiaalisesti ihmeitä, vaan niissäkin tärkeintä on hyvin määritelty aihe. 8x8 –menetelmä on hyvä menetelmä mikäli tavoitteena on saada paljon ideoita lyhyessä ajassa. Se soveltuu esimerkiksi palveluiden kehittämiseen ja uudistamiseen tai uuden tuotteen tai toimintamallin suunnitteluun.

Näyttelykävelyä käytettiin tässä opinnäytetyössä 8x8 –menetelmän tulosten läpikäymiseen ja uusien ideoiden synnyttämiseen, mutta se soveltuu hyvin käytettäväksi myös sellaisenaan. Näyttelykävely mahdollistaa laajan kokonaiskuvan luomiseen aiheesta. Sen avulla aihe voidaan jakaa osa-alueisiin, joihin kaikkiin voidaan kiinnittää huomiota ja saada vastauksia. Tällöin myös fasilitaattori näkee osallistujien ymmärryksen syvyyden.

Liitto voisi hyödyntää näitä osallistavia menetelmiä tapaamisissa ja seminaareissa, joita he järjestävät seuroille. Näiden menetelmien yhdistäminen myös koulutukseen olisi mahdollista. Menetelmän toteutus kestää menetelmästä ja ryhmän koosta riippuen n. 20–45 minuuttia per menetelmä, joten aikataulullisesti se ei olisi suuri lisä.

6.2 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi

Opinnäytetyöni aiheita ryhdyttiin hahmottelemaan, kun aloitin työharjoitteluni Suomen Urheiluliitolla. Alusta asti oli selvää, että opinnäytetyöni tulisi olemaan toiminnallinen. Koen oppivani parhaiten tekemisen kautta, joten halusin opinnäytetyöni sisältävän konkreettisia toimenpiteitä tilastojen sijaan. Aiheeni oli aluksi toiminnallisen harjoitepankin kehittäminen, mutta liian tiiviin aikataulun ja kesäloma-ajankohdan vuoksi päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa vaihtaa sen seurayhteistyön kehittämiseen. Aihe vaikutti kiinnostavalta, vaikka olikin minulle ennestään tuntematon.

Aloitin kesällä teoriapohjan hahmottelemisen ja aineistoihin tutustumisen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työpaja oli tarkoitus toteuttaa heti kesän jälkeen syyskuussa, mutta se ei aivan toteutunut. Toteutuksen aikataulu venyi lokakuun alkuun, sillä halusin työpajan ohjelman ja aikataulun olevan täysin valmiita ennen kutsujen lähettämistä. Työpajan toteutuksen siirtyminen ei kuitenkaan haitannut opinnäytetyöprosessini aikataulua, vaan itse kirjoittaminen veikin enemmän aikaa mitä odotin. Näin jälkepäin katsoessani opinnäytetyöprosessiani, olisi kirjoittaminen pitänyt aloittaa aiemmin. Nyt käytin suhteessa ajallisesti liikaa päiviä toiminnallisen osuuden suunnitteluun, valmisteluun, testaamiseen ja toteuttamiseen – sillä se oli minusta kivempaa.

Koen oppineeni opinnäytetyöprosessista sekä ammatillisesti että yleissivistyksenkin kannalta. Liikunta-alalle työllistyminen kiinnostaa, joten siihen perehtyminen tietoperustassa oli mielenkiintoista. Lisäksi osallistavien menetelmien käyttäminen toi kiinnostuksen käyttää niitä myös jatkossa, mikäli tällainen mahdollisuus tulisi. Toiminnallinen osuus, eli työpajan suunnittelu ja toteutus oli kuten osasin odottaakin, mielenkiintoista ja opettavaista. En ole ennen järjestänyt tai johtanut koko päivän kestävästä ohjelmaa, ja nyt sain vapaat kädet koko toteutukseen. Myöskään esiintyminen ei ollut minulle itsestäänselvyys, joten työpajan toteutus toi siinäkin asiassa onnistumisen iloa.

Testityöpajan järjestäminen oli odotettua parempi toimenpide. Objekttiivisen näkökulman lisäksi se lisäsi myös varsinaisen työpajan tulosten uskottavuutta. Testaamalla testityöpajassa menetelmät, pystyin varmistumaan niiden toimivuudesta. Testityöpajan toteutuksessa huomasin myös muistiinpanojen kirjoittamisen ja fasilitaattorina toimimisen yhdistämisen hankalaksi. Tästä johtuen syntyi päätös nauhoittaa varsinaisen työpajan toteutus. Nauhoitus osoittautui varsin hyväksi ideaksi, sillä sen avulla sain tuloksista realistisempia ja pystyin lisäämään osallistujien lainauksia opinnäytetyöhöni.

Työpajan menetelmien toteuttaminen onnistui, mutta tulosten luotettavuus kärsi, sillä osallistujien määrä jäi oletettua vähäisemmäksi. Vähäinen osallistujamäärä johtui siitä, että kutsuttu kohderyhmä oli pieni. Toimeksiantajan ja minun tavoitteena oli saada paikalle 50 % kutsutuista, eli seitsemän henkilöä, vaikka toimeksiantaja varoittelikin senkin olevan haastavaa. Nyt jälkeenpäin ajateltuna olisi työpajan kohderyhmä pitänyt laajentaa pääkaupunkiseudun nuorisopäällikköjen lisäksi myös pääkaupunkiseudun seurojen toiminnanjohtajiin, jolloin kutsuttujakin olisi ollut kaksinkertainen määrä.

Työpaja tuotti sisällöllisesti hyviä tuloksia osallistujien aktiivisuuden vuoksi, mutta tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, sille ne pohjautuvat ainoastaan Suomen Urheiluliiton pääkaupunkiseudun yleisurheiluseurojen näkökulmaan. Osallistujamäärästä johtuva aineistojen epäedustavuus johti siihen, että työpajasta saadut

tulokset ovat yleistettävissä juuri ja juuri pääkaupunkiseutuun. Sen sijaan osallistavat menetelmät ja niiden toteuttaminen myös muissa kehittämisprojekteissa ovat täysin yleistettävissä muidenkin lajiliittojen ja seurojen toimintaan.

Vaikka osallistujamäärä oli pieni, niin kuitenkin osallistujien kommentit työpajasta olivat pelkästään positiivisia (ks. LIITE 5). Myös saamani sähköpostit, joissa kerrottiin työpajaan osallistumisen estymisestä, mutta pyydettiin silti yhteenvetoa päivän tuloksista, kertoivat siitä, että seurojen edustajille on tärkeää päästä vaikuttamaan asioihin sekä tapaamaan muita seurojen edustajia. Palautelomakkeiden ”tällaista lisää!” – kommenttien mukaan juuri niinkin yksinkertainen asia kuin yhteinen aika ja toisiinsa tutustuminen on yhteistyön edellytys.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Olemassa oleva tutkimusaineisto liikunta-alan toimijakentästä keskittyy yhteistyön osalta pitkälti sektoreiden väliseen tai yhteistyöhön muiden toimialojen kanssa. Sektorin sisäisestä yhteistyöstä, kuten kolmannen sektorin lajiliittojen ja urheiluseurojen välisestä yhteistyöstä, on saatavissa vain vähän tutkimusaineistoa ja tietoa. Lajiliittojen ja seurojen yhteistyösuhdetta voisikin tutkia enemmän myös yleisesti.

Oma opinnäytetyöni keskittyi pääkaupunkiseudun seurojen näkökulmaan Suomen Urheiluliiton ja sen jäsenseurojen yhteistyötä, joten seuraavaksi näkökulma tulisi laajentaa koko Suomeen. Tähän voisi esimerkiksi soveltua kaikki jäsenseurat kattava kyselytutkimus Suomen Urheiluliiton ja sen seurojen välisestä yhteistyöstä. Lisäksi seurojen välinen yhteistyö, mikä ainakin pääkaupunkiseudulla on osoittautunut haasteelliseksi, vaatii lisää tutkimusta ja selvityksiä. Tarvetta tutkimukselle kertoo osaltaan sekin, että vaikka oma opinnäytetyöni ei tähän keskittynyt, nousi se silti toistuvasti keskustelun aiheeksi. Seurojen yhteistyöstä tarvitaan lisää tietoa, jotta lajiliitot voivat löytää toimenpiteitä sen kehittämiseen.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Alasoini, T. 2007. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R., Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 35–55.

Curedale, R. 2012. Design Methods 1 – 200 ways to apply design thinking. Topanga, USA: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2013. 50 Brainstorming methods for team and individual ideation. Topanga, USA: Design Community College Inc.

Grönros, E. 2012. Kielitoimiston sanakirja. Toinen osa: L-R. Kotimaisten kielten keskuksen julkaisuja. Helsinki: Edita Prima.

Heikkala, J., Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Helsinki: Sporttipaino Oy.

Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. Oulu: Mainostoimisto SIBERIA Oy.

Laitinen, H., Voipio, T. & Grönqvist, M. 1995. Yhteisön ääni – Osallistavien menetelmien opas. Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen julkaisusarja 15. Helsinki: Kirjapaino.

Liikuntalaki. 2 § Vastuut ja yhteistyövelvoitteet. (1054/1998)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Paulus, P. & Yang, H. 2000. Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. Teoksessa: Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 82, No. 1, 76– 87. University of Texas at Arlington.

Seppänen-Järvelä, R. 2007. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-

Järvelä, R., Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 17–34

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Van Asselt, M., Mellors, J., Rijkens-Klomp, N., Greeuw, S. Molendijk, K., Beers, P & van Notten, P. 2001. Building Blocks for Participation in Integrated Assessment – A review of participatory methods. International Centre for Integrative Studies. Netherlands: Universiteit Maastricht.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Airaksinen, K. 1998. Innostu! Innosta! Eväitä osallistavaan yhteistyöhön. Kepan-Raporttisarja 25 [viitattu 13.11.2014]. Saatavissa: <http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Hossain, T., Suortti, K. & Kallio, M. 2013. Urheiluseurat kunniaan. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7 [viitattu 27.10.2014]. Saatavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/287/Urheiluseurat_kunniaan_www.pdf

Institute of Development Studies. Participation, Power and Social change team. 2014. About participatory methods [viitattu 16.11.2014]. Saatavissa: <http://www.participatorymethods.org/page/about-participatory-methods>

Kuuluvainen, A., Koponen, A., Oikarinen, E., Ranki, A., Ryömä, A., Laihin, P. & Lehtonen, A. 2012. Suomen rahapelimarkkinat. CRE Tutkimus- ja koulutuskeskus. Turun Kauppakorkeakoulu [viitattu 26.11.2014]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/85706/SUOMEN%20RAHAPELIMARKKINAT%20kb-nettiin.pdf>

- JICA Research Institute. 2014. Participatory development and good governance report of the Aid Study Committee. JICA Publications [viitattu 11.11.2014]. Saatavissa: http://jica-ri.jica.go.jp/IFIC_and_JBICI-Studies/english/publications/reports/study/topical/part/part_5.html
- Koski, P. 2006. Katsaus liikunnan kansalaistoiminnan tutkimukseen Suomessa. Liikuntaneuvosto [viitattu 27.10.2014] Saatavissa: <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/274/KanstoimMeta2006.pdf>
- Koski, P. 2013. Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Liikuntaneuvosto [viitattu 27.10.2014] Saatavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/278/kansalaistoiminta_tietopohja.pdf
- Lehtonen, K. 2005. Sinettiseuratoiminnan arviointi. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 175. LIKES [viitattu 29.10.2014] Saatavissa: <http://www.likes.fi/filebank/618-linet175lehtonen.pdf>
- Lehtonen, K. & Hakonen, H. 2013. Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Teoksessa Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja. Liikuntaneuvosto. [viitattu 27.10.2014] Saatavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/278/kansalaistoiminta_tietopohja.pdf
- Lilius, M. 2003. Lajiliittojen mahdollisuudet vaikuttaa urheiluseuran organisaatiomuodon valintaan. Opetusministeriön julkaisuja 2003:14. [viitattu 27.10.2014] Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2003/lajiliittojen_mahdollisuudet_vaikuttaa_urheiluseuran_organisaati?lang=fi
- Lith, P. 2013. Liikuntabisnes on kasvuala. Verohallinnon selvityksiä [viitattu 13.11.2014]. Saatavissa: [file:///C:/Users/MAL/Downloads/2_2013%20Liikuntabisnes%20on%20kasvuala%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/MAL/Downloads/2_2013%20Liikuntabisnes%20on%20kasvuala%20(4).pdf)

Mannermaa, J. 2012. Liikunta ja urheilu saavat uuden kattojärjestön. Yle Uutiset. [viitattu 27.10.2014] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/liikunta_ja_urheilu_saatavissa_uuden_kattojarjeston/6178613

Matthies, A. 2011. Osallistumisen merkitys asiakkaalle ja kehittämistyölle. Diaesityksessä: Pekkala, T. Osallistava kehittäminen. 2011. [viitattu 11.11.2014] Saatavissa: <http://www.sosiaalikallega.fi/kaste/Pekkala162011.pdf>

Mäenpää, P., Korkatti, S. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012. [viitattu 16.9.2014] Saatavissa: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjI-wMTQvMDQvMTcvMTRfMjlfMTZfNDIiX1VyaGVpbHVzZXVYXRf-MjAxFMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>

Mäkinen, J., Lämsä, J., Viitasalo, J., & Kujanpää V. 2009. Urheilun rahoitus Suomessa, Norjassa ja Ruotsissa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. [viitattu 16.9.2014] Saatavissa: http://www.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2008_jar_urheilun_r_sel33_21880.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Kulttuurialan kolmas sektori. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:24. Diges ry.

Poikola, A. 2010. Osallistaa vai mahdollistaa? Kirjoitus Mahdollista-blogissa 15.12.2010 [viitattu 4.11.2014]. Saatavissa: <http://www.mahdollista.fi/2010/12/15/osallistaa-vai-mahdollistaa/>

Rietbergen-McCracken, J. Ei vuosilukua. Participatory development planning. [viitattu 11.11.2014]. Saatavissa: http://www.pgexchange.org/images/toolkits/PGX_F_Participatory%20Development%20Planning.pdf

SERC Carleton College. 2008. Gallery Walk [viitattu 1.12.2014] Saatavissa: <http://serc.carleton.edu/introgeo/gallerywalk/what.html>

SLU. 2010. Liikuntatutkimus 2009–2010: vapaaehtoistyö. Sport.fi Liikuntaporttaali [viitattu 27.10.2014] Saatavissa: <http://www.sport.fi/system/resources/W1si->

[ZiIsIjIwMTMvMTEvMjkvMTNfNDRf-MzJfMjk1X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltZXNfdmFwYWFlaHRvaXN0eW9fMjA-wOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_vapaaehtoistyö_2009_2010.pdf](http://www.sul.fi/sites/default/files/publicmaterials/2013-02-25-seuraluokittelun-laskentaohjeet2013.pdf)

SUL. 2013. Seuraluokittelun pistelaskuohjeet [viitattu 1.12.2014]. Saatavissa: <http://www.sul.fi/sites/default/files/publicmaterials/2013-02-25-seuraluokittelun-laskentaohjeet2013.pdf>

SUL. 2014. Suomen Urheiluliitto ry – Faktaa [viitattu 23.11.2014]. Saatavissa: <http://www.sul.fi/sivut/faktaa>

SUL. 2014. Yleisurheilukoulu [viitattu 23.11.2014]. Saatavissa: <http://www.yleisurheilukoulu.fi/>

Tevere Oy. 2014. Menetelmiä kouluttajalle ja ohjaustyötä tekeville [viitattu 20.11.2014]. Saatavissa: <http://www.tevere.fi/menetelmia#inline25159>

Tilastokeskus. 2014. Toimialaluokitus 2008. [viitattu 24.10.2014]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/93120.html>

Tufte, T. & Mefalopulos, P. 2009. Participatory communication. World Bank working paper no. 170 [viitattu 11.11.2014]. Saatavissa: <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/Participatorycommunication.pdf>

Työterveyslaitos. 2014. Osallistava kehittäminen [viitattu 12.11.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Wennberg, M. 2009. Osallistava suunnittelu ja käyttäjälähtöiset toimintamallit. Näkökulma-seminaarin diaesitykset [viitattu 4.11.2014]. Saatavissa: http://projektit.ramboll.fi/nakokulma-seminaari/2009/esitykset/huomisen_rakennettu_ymparisto/mikko_wennberg_osallistava_%20suunnittelu.pdf

JULKAISEMAT TOMAT LÄHTEET

Aalto, H. 2014. Seurapalvelujohtaja. Suomen Urheiluliitto. Henkilökohtainen tiedonanto Suomen Urheiluliiton seurayhteistyöstä 24.9.2014.

Aalto, H. 2014. Re: Kysymyksiä If Yleisurheilukoulusta [sähköpostiviesti]. Vastanottaja: Ahonen, A. Lähetetty 19.11.2014.

LIITTEET

Liite 1. Kuvia työpajan toteutuksesta

Liite 2. 8x8 –menetelmän aineistoa

Liite 3. Kutsu työpajaan

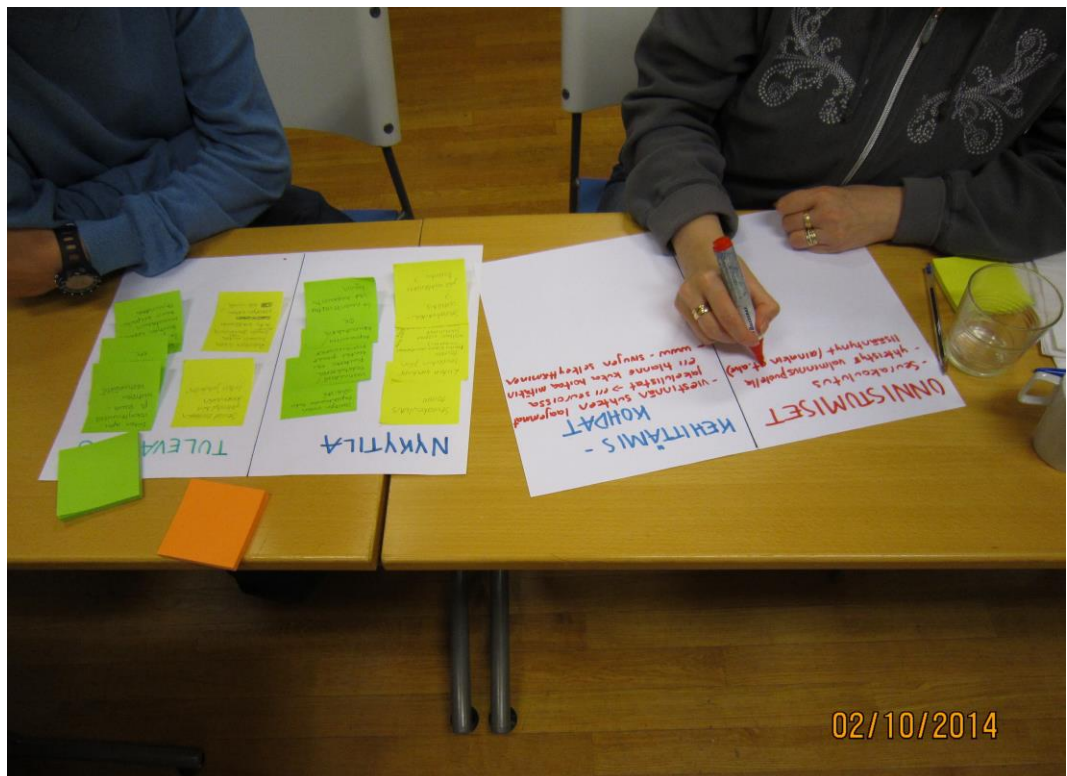
Liite 4. Työpajan diaesitys

Liite 5. Yhteenveto ja palautelomakkeet

LIITE 1. Kuvia työpajan toteutuksesta.

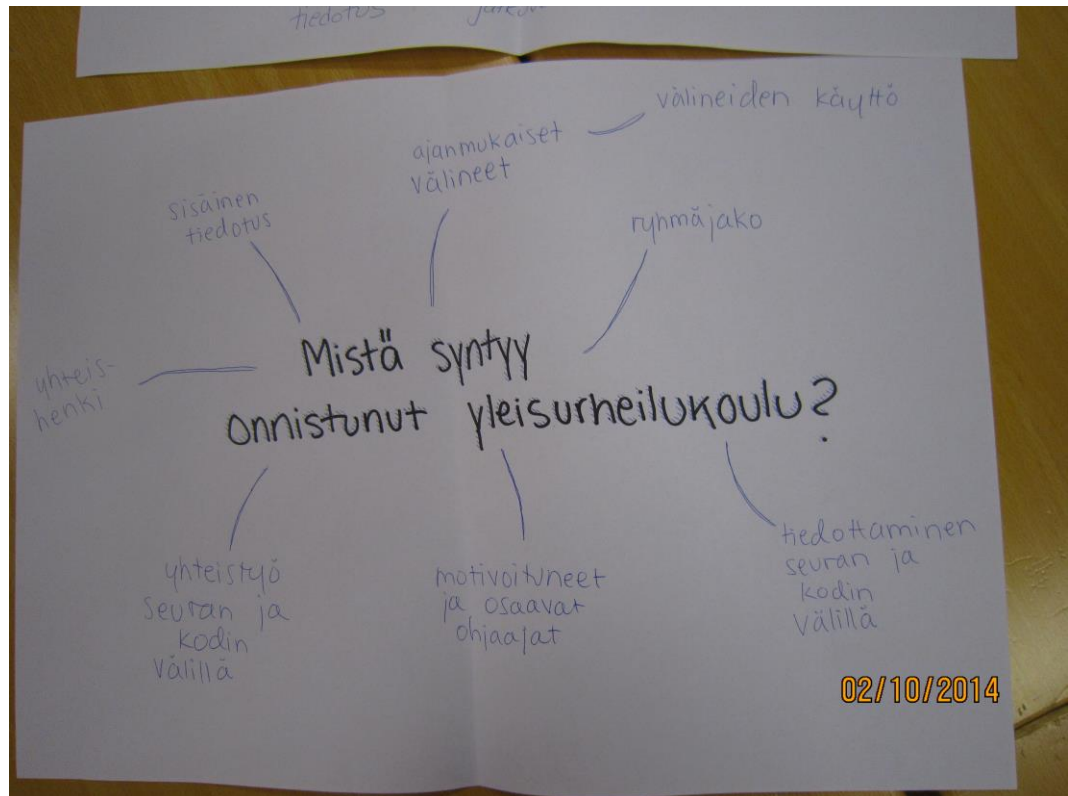


Kuva 1. Yhteisöllinen ideointi

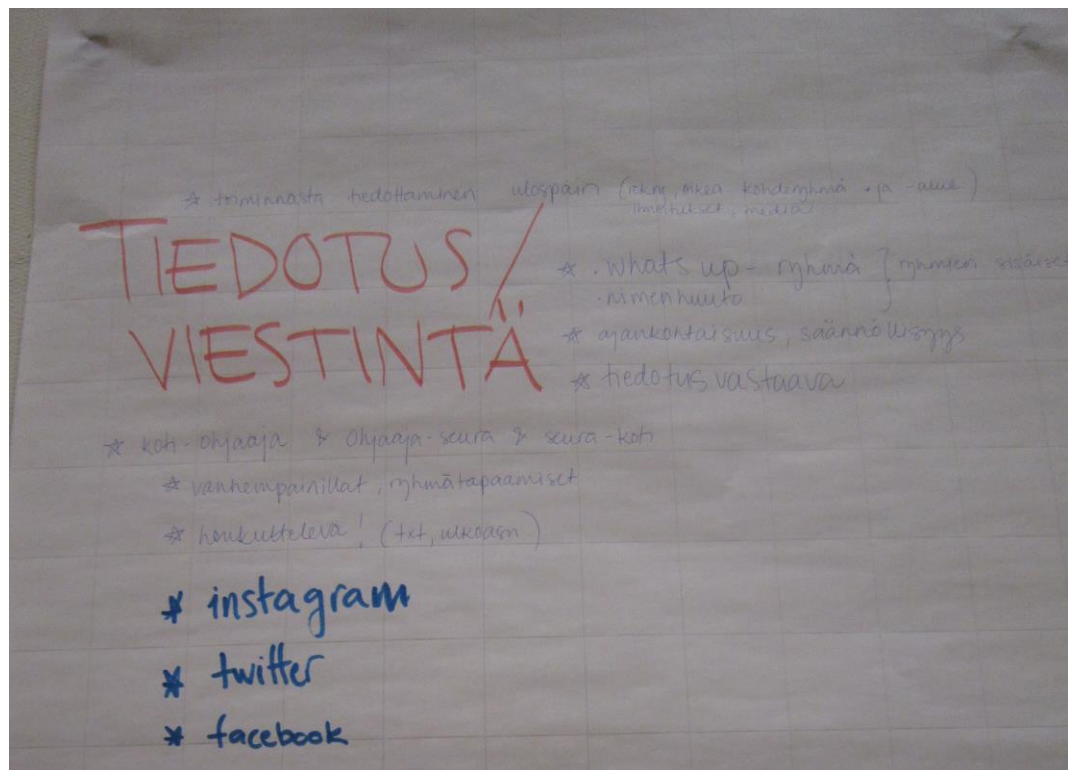


Kuva 2. Osallistujat pohtivat yhteistyön onnistumisia ja kehittämiskohtia.

LIITE 2. 8x8 –menetelmän aineistoa.



Kuva 1. Mistä syntyy onnistunut yleisurheilukoulu?



Kuva 2. Tiedotuksen/viestinnän kahdeksan ideaa.