



# ATTASEATOIMINTA – SALPAUSSELÄN KISOJEN VALTTIKORTTI

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Matkailun koulutusohjelma  
Kokous-, kongressi- ja tapahtumamat-  
kailu  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Enni Arvez



Lahden ammattikorkeakoulu  
Matkailun koulutusohjelma

ARVEZ, ENNI:

Attaseatoiminta – läsnäoloa ja tukemista  
Kehittämisehdotuksia attaseatoiminnalle  
Salpausselän kisoissa

Kokous-, kongressi- ja tapahtumamatkailun opinnäytetyö, 48 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö tarkastelee attaseatoimintaa Salpausselän kisoissa. Tutkimuksen tavoitteena on attaseatoiminnassa esiintyvien ongelmakohtien selvittäminen ja kehittämisehdotuksien laatiminen niin, että toiminnasta hyötyisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä joukkueet että kisaorganisaatio. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Salpausselän kisat.

Opinnäytetyö on yhtenäinen kokonaisuus, johon sisältyy teoriaosa ja tutkimusosa. Teoriaosassa keskitytään erikoistapahtumien, vapaaehtoistyön ja yhdistystoiminnan teoriaan. Tutkimusosa on tehty käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä toimi haastattelututkimus ja tutkimuksessa haastateltiin sekä attaseoita että Salpausselän kisaorganisaation vapaaehtoistyöntekijää.

Tutkimustulokset osoittivat, että tiedonkulussa on parantamisen varaa niin attaseoiden kuin koko Salpausselän kisaorganisaation välillä. Attaseoiden perehdyttämistä pidetään tällä hetkellä sekavana, ja sitä voisi olla enemmän tarjolla. Attaseatoiminnan johtajuuteen kaivataan määrätietoisempaa otetta. Myös motivaation merkitystä vapaaehtoistyössä korostettiin.

Opinnäytetyön kehittämisehdotukset pohjautuvat suoraan tutkimustuloksiin. Attaseoiden perehdyttämistä tulisi lisätä, ja siinä voisi ottaa käyttöön tutkimustuloksissakin esille tulleen tutor-toiminnan. Tiedonkulun parantamisessa voitaisiin käyttää apuna henkilöstörakenteen selkeyttämistä. Motivointia voitaisiin lisätä järjestämällä yhteisiä tapaamisia myös vapaa-ajalla. Attaseatoiminnan johto puolestaan työskentelisi sitä määrätietoisemmin, mitä selkeämpi johtamismalli sillä olisi käytössään.

Avainsanat: Salpausselän kisat, attaseatoiminta, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Tourism and Hospitality

ARVEZ, ENNI:

The attaché activity – presence and support  
Developing suggestions for the attaché activity in Lahti Ski Games

Bachelor's Thesis in Meetings and Events Tourism, 48 pages, 1 appendix

Spring 2012

## ABSTRACT

---

This thesis deals with the attaché activity in Lahti Ski Games. The aim in this thesis is to find out problems involved in the attaché activity and to work out development suggestions so that the activity would serve the teams and Lahti Ski Games' organization in the best possible way. The thesis was commissioned by Lahti Ski Games.

The thesis is a coherent whole which includes the theory section and the study section. The theory section focuses on special events, the volunteer activity and the association activity. The study part has been made by using the qualitative study method. The study's information has been collected by interviews and the interviewees were attachés and one volunteer worker from the Lahti Ski Games.

The study results showed that the communication among attachés and also within the whole Lahti Ski Games' organization could be better. At this moment the orientation for the attachés is considered to be confusing and more orientation could be offered. The leadership is lacking a little bit of determination. Also the importance of motivation was highlighted.

The thesis' development suggestions are based on the study results. There should be more orientation for the attachés and as in the study results the tutor activity could be taken into account. More precise personnel structure might help the communication. Motivation could be increased by also organizing get-togethers in their spare time. As for the leadership of the attachés, the clearer the management model is the more determined the administration would be.

Key words: Lahti Ski Games, attaché activity, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.3	Toimeksiantaja: Salpausselän Kisat	2
2	OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET	4
2.1	Erikoistapahtuma	4
2.2	Urheilutapahtuma	7
2.3	Vapaaehtoistyö	8
2.3.1	Vapaaehtoistyön motivaatio	10
2.3.2	Vapaaehtoistyön johtaminen	14
2.4	Yhdistystoiminta	16
2.4.1	Yhdistystoiminnan kehittäminen	18
2.4.2	Yhdistystoiminnan kehittämistoimet	20
2.5	Attaseatoiminta	23
3	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	25
3.1	Tutkimuksen tarkoitus	25
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	25
3.3	Tutkimuksen toteutus	26
4	TUTKIMUSTULOKSET	28
4.1	Urheilutapahtuman organisointi	28
4.2	Vapaaehtoistyön merkitys ja motivaatio	29
4.3	Vapaaehtoistyöntekijöiden perehdyttäminen ja johtaminen	31
4.4	Yhdistystoiminnan kehittäminen	33
4.5	Tärkeimmät kehittämiskohteet attaseatoiminnassa Salpausselän kisoissa	34
4.6	Joukkueita parhaiten hyödyttävä attaseatoiminta	35
5	KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	37
5.1	Perehdyttämisen lisääminen	37
5.2	Määrätietoisuuden ja motivoimisen lisääminen johtamisessa	38
5.3	Tiedonkulun parantaminen	39
5.4	Joukkueiden tarpeet	40
6	POHDINTAA OPINNÄYTETYÖSTÄ	41

6.1	Tutkimuksen luotettavuus	41
6.2	Oma arviointi opinnäytetyön onnistumisesta	42
6.3	Ammatillinen kasvu	43
6.4	Jatkosuunnitelmat	44
7	LÄHTEET	45
8	LIITTEET	48

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Salpausselän kisat on Lahdessa järjestettävä suuri vuosittainen talviurheilutapahtuma, joka vaatii huiman määrän organisointia ja vapaaehtoistyöntekijöiden panosta. Monet eri alan toimijat työskentelevät kisoissa yhdessä tarjotakseen parhaan mahdollisen urheilutapahtuman sekä joukkueille että katsojille. Attaseat ovat yksi osa kisojen vapaaehtoistyövoimaa, ja he ovat olleet toiminnassa mukana jo ensimmäisistä Salpausselän kisoista lähtien. Attaseatoiminnalla on vankat perinteet jo monien vuosikymmenien takaa, mikä tekee toiminnasta erittäin arvostettua ja ainutlaatuista.

Minä olen ollut vapaaehtoisena vuoden 2011 Salpausselän kisojen kuljetustoimistossa, jossa organisoin yhdessä muiden vapaaehtoisten kanssa joukkueiden kuljetukset ennen kisoja, kisojen aikana sekä kisojen jälkeen. Olin paljon tekemisissä myös attaseoiden kanssa, koska he toivat meille tietoa joukkueiden liikkeistä ja olivat yhteyshenkilöitä meidän ja joukkueiden välillä. Kisojen aikana opin paljon kyseisen tapahtuman järjestämisestä ja itse toiminnasta. Kiinnitin paljon huomiota myös attaseoiden toimintaan. Kisaviikon aikana totesin heidän toiminnan olevan esimerkillistä ja tehokasta, mutta kehittämisideoita tulvi myös mieleeni. Huomasin heidän toiminnassaan joitakin puutteita, jotka tulivat esille lähinnä tiedonkullisissa asioissa.

Koska attaseat ovat myös vapaaehtoisia, jokainen omistautui toimintaan erilaisin panoksin. Tämä tuotti jonkin verran ongelmia, koska toisinaan kuljetustoimistoon tuli kilpailijoita, jotka eivät edes tienneet heillä olevan omaa attaseaa. Sekaannuksia tuotti myös se, että sekä attaseat että itse kilpailijat ja joukkuejohtajat tulivat vuorotellen kertomaan meille tietoja omista kuljetustarpeistaan. Saimme samaa informaatiota monilta eri tahoilta, mikä kulutti turhaan sekä meidän että muiden aikaa ja resursseja. Työnjako ei ollut tarpeeksi selkeä, jotta jokainen olisi tiennyt tarkalleen, kuka vastaa mistäkin asiasta. Tästä syystä aloimme miettiä yhdessä Salpausselän kisaorganisaation kanssa, että attaseoiden työskentelyyn tulisi luoda

selkeämpi toimintamalli. Idea lähti kehittymään, ja toimeksiantajani avulla päätin tehdä opinnäytetyöni tästä aiheesta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten attaseat ja muut Salpausselän kisaorganisaatiossa toimivat ihmiset kokevat attaseatoiminnan ja miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Opinnäytetyön avulla pyritään kartoittamaan mahdolliset ongelmakohdat ja samalla löytämään kehittämisehdotuksia, joiden avulla attaseatoiminta olisi mahdollisimman hyödyllistä sekä joukkueille että koko kisaorganisaatiolle.

## 1.3 Toimeksiantaja: Salpausselän Kisat

Toimeksiantajanani toimii Salpausselän kisat, joka on Lahden Hiihtoseuran yksi isoimmista urheilutapahtumista. Lahden Hiihtoseura on yhdistys, joka perustettiin vuonna 1922. Se on alun perin perustettu järjestämään suurempia talviurheilutapahtumia Suomeen, mutta nykyisin sen tarkoituksena on tämän lisäksi huippu-urheilun tukeminen ja kansainvälisten urheilijoiden tuottaminen. Sen lajeihin kuuluvat maastohiihto, mäkihyppy sekä yhdistetty, ampumahiihto ja alppihiihto. (Lahden Hiihtoseura 2012.)

Lahden Hiihtoseura haluaa nähdä mahdollisimman monen nuoren liikkuvan sukilla, joten se järjestää heille aktiivista toimintaa, kuten esimerkiksi Lasten Talviolympialaiset. Se panostaa myös kaikenikäisten ihmisten terveysliikuntaan järjestämällä vuosittain Finlandia-hiihdon. Lahden Hiihtoseuran tarkoituksena on edistää seuran toiminta-alueella ihmisten liikuntaharrastusta ja samalla pyrkiä nostamaan yhdessä Lahden kaupungin kanssa Lahden imagoa hyvänä ja kansainvälisenä talviurheilukeskuksena. Lahden Hiihtoseuran puheenjohtajana toimii Juha Viljamaa. (Lahden Hiihtoseura 2012.)

Yhteyshenkilöni on Salpausselän kisojen kilpailukoordinaattori Hannu Lehman. Hän vastaa Salpausselän kisojen teknisistä järjestelyistä sekä kisoihin liittyvän vapaaehtoistyön koordinoimisesta. Hänen vastuualueikseen lukeutuvat mäkihyp-



py, maastohiihto, yhdistetty, tulospalvelu, vapaaehtoistyö, tietoliikenne sekä tv-yhteydet. Salpausselän kisojen kilpailupäällikkönä toimi Leila Lepistö vuoteen 2011 asti, mutta hän jäi eläkkeelle maaliskuisten kisojen jälkeen tehtyään 41 vuoden uran Salpausselän kisojen parissa. Nykyisenä tapahtumapäällikkönä toimii Jesse Kiuru, joka vastaa kisojen yleisjärjestelyistä ja kisojen kehittamisestä. Hänen vastuualueinaan ovat myynti, markkinointi, viestintä, yleisöpalvelut, mediapalvelut, oheisohjelmat, oheistapahtumat, huolto ja turvallisuus. Johtoryhmän puheenjohtaja on Mika Bono, joka toimii myös Lahden Hiihtoseuran toiminnanjohtajana. (Salpausselän kisat 2011.)

Salpausselän kisat järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 1923. Urheilun toimimies Lauri Pihkala keksi idean kisojen järjestämisestä. Kisat haluttiin järjestää juuri Lahdessa sen keskeisen sijainnin ja Salpausselän aaltoilevien maastojen vuoksi. Vuoden 1930 jälkeen Salpausselän kisat on peruttu vain kahteen kertaan. Ensimmäinen kerta oli talvisodan aikaan vuonna 1940 ja toinen jatkosodan aikaan vuonna 1942, jolloin Salpausselän kisojen sijasta järjestettiin Pienoissalpausselkä, jonne monet kilpailijat tulivat suoraan rintamalta. (Salpausselän kisat 2011.)

Kisasta tuli kansainvälisesti tunnettu vuonna 1938, jolloin Lahdessa järjestettiin hiihdon maailmanmestaruuskilpailut. Osallistujia tuli jopa 13 eri maasta. Vuonna 1989 Salpausselällä järjestettiin jo viidennen kerran hiihdon maailmanmestaruuskilpailut. Tämä oli upea mediatapahtuma, ja yleisöä kertyi kilpailun aikana noin 450 000. (Lahden kaupunginmuseo 2011.) Vuonna 1992 tehtiin yleisöennätys Salpausselän kisakävijöiden määrässä, kun Toni Nieminen valloitti yleisön suorituksillaan. Yleisömäärä oli talouslamasta huolimatta lähes 120 000. Vuonna 2005 Janne Ahonen ja Hannu Manninen kokosivat menestyksellään väkeä monttuun 73 500 katsojan verran, mikä oli toiseksi parhain yleisömäärä Salpausselän kisojen historiassa pois lukien MM-kilpailut. (Salpausselän kisat 2011.)

Yleisesti Salpausselän kisojen järjestelyihin osallistuu kisaviikonloppuna noin 1000 vapaaehtoista, jotka toimivat vaihtelevissa työtehtävissä. Kisojen aikana Lahden Urheilukeskuksessa on vipinää, koska sieltä löytyy kaikki Salpausselän kisojen toimistot. Urheilukeskus muuttuu kisojen ajaksi kansainväliseksi metropoliksi, jossa jokaisella on jokin tehtävä suoritettavanaan. (Salpausselän kisat 2011.)

## 2 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat erikoistapahtumien organisoiminen painopisteinä urheilutapahtumat, vapaaehtoistyö ja sen motivaatio sekä johtaminen, yhdistystoiminnan kehittäminen ja attaseatoiminta. Nämä kaikki käsitteet liittyvät vahvasti opinnäytetyön aiheeseen, koska siinä pyritään löytämään kehittämisehdotuksia attaseatoiminnalle Salpausselän kisoissa. Attaseatoiminta on vapaaehtoistoimintaa, ja Salpausselän kisat on puolestaan kansainvälinen urheilutapahtuma, joten keskeiset käsitteet selittävät näiden asioiden teoriaa. Koska kyseessä on kehittämisehdotuksien löytäminen, on tärkeää ensin miettiä teorian kautta sitä, minkälaisilla keinoilla vapaaehtoistyöhön pohjautuvaa yhdistystoimintaa voitaisiin kehittää.

### 2.1 Erikoistapahtuma

Erikoistapahtumaa on määritelty aikojen kuluessa monilla eri tavoilla. Yhtenä ehkä parhaimpana ja yksinkertaisimpana määritelmänä voidaan pitää sitä, että erikoistapahtuma on tapahtuma, joka eroaa jollain tavalla normaalista arkipäivän tapahtumasta. Tohtori Joe Goldblatt on puolestaan kuvannut erikoistapahtuman ainutlaatuiseksi hetkeksi, johon kuuluvien rituaalien tai seremonioiden avulla tyydytetään erityisiä tarpeita. Näin ollen rituaalit sekä seremoniat näyttelevät suurta osaa erikoistapahtumien suunnittelussa, organisoinnissa ja koordinoinnissa. Tapahtumat tuovat ihmiset yhteen ja voivat parhaimmillaan johtaa euforiseen kokemukseen. Suunnitellut tapahtumat on kehitetty tuottamaan rahallisia ansioita, ja sana tapahtuma tuleeekin latinan kielen sanasta *evenire*, joka tarkoittaa tuloja. (Goldblatt 2010, 6.)

Useat erikoistapahtumat kehittyvät pienistä paikallisen yhteisön tapahtumista suuriksi tapahtumiksi. Monesti myös pienempien ryhmien erikoistapahtumista muodostuu laajempia tapahtumia muiden ihmisten alkaessa kiinnostumaan niistä. Isommat erikoistapahtumat keräävät ihmisiä muilta alueilta, ja tapahtumaa uutisoidaan kattavasti myös muilla paikkakunnilla. Tapahtumia saatetaan toistaa monena vuonna peräkkäin, ja ne keräävät paikalle paljon kävijöitä. Rahallisen hyödyn merkitys alueelle on suurissa erikoistapahtumissa merkittävä. (O'Toole 2011,

51.) Suuria tapahtumia kuvaavia erityispiirteitä ovat tapahtuman aloitus- ja lopetusajankohta, selkeät määräajat, suuret riskitekijät, monet mahdollisuudet sekä yksittäiset organisaatiot (Emery 2002, 317).

Suurenmoisten tapahtumien taustalla on aina hienoja ihmisiä, jotka hyvällä yhteistyöllä luovat tapahtumasta ainutlaatuisen. Yhden ihmisen työpanosta tärkeämpää on kaikkien ihmisten yhteinen työpanos, joka johtaa hyvään yhteishenkeen ja tiimityöskentelyyn. Tapahtuman yleisiä resursseja ovat ihmiset, aika, rahoitukset, teknologia ja konkreettiset voimavarat kuten tapahtumapaikka, kuljetusmahdollisuudet ja catering. Nämä muodostavat yhdessä pohjan tapahtuman onnistumiselle. On tärkeää pitää huolta siitä, että tapahtuman alustavalla suunnitelmalla ja lopullisella versiolla on selvä yhteys, jotta tapahtuman luonne ei muutoksista huolimatta vaihdu kokonaan toisenlaiseksi. (Goldblatt 2010, 225–226.)

Erikoistapahtumasta riippuen organisaation kokoonpano vaihtelee palkallisista työntekijöistä vapaaehtoiisiin, ja myös työvoiman määrä on riippuvainen tapahtuman laadusta. Monissa erikoistapahtumissa, kuten urheilutapahtumissa, henkilökuntaan kuuluu sekä vapaaehtoisia että palkkatyöläisiä. Pienet erikoistapahtumat, kuten häät, järjestetään usein pelkästään vapaaehtoisten voimin. Selvää kuitenkin on, että kuten mikä tahansa työvoimavaltainen palvelutoimiala, myös tapahtuma liiketoimintana vaatii toimiakseen pätevän henkilökunnan. Vaikka tapahtuman eteen olisi tehty kuinka paljon taustatyötä tahansa, voi itse tapahtuman aikana tulla eteen monia haastavia tilanteita. Tämän vuoksi tapahtuman hallinta tulee olla tehokasta ja tapahtumapäällikön pitää pystyä muuntautumaan vaihteleviin tilanteisiin sekä kommunikoidaan ja delegoidaan asioita eteenpäin. (Shone & Parry 2004, 189–190.)

Voidaan olettaa, että moniin suurempiin tapahtumiin kuuluu mahdollisesti samanlainen tapahtumaorganisaatio. Sen rakenteeseen kuuluu ulkopuoliset palvelut, tukipalvelut, markkinointiosasto, rahoitusosasto ja hallinto-osasto. Nämä viisi toimintoa voivat vielä jakaantua pienempiin osiin riippuen tapahtuman koosta ja luonteesta. Tapahtumiin kuuluu usein yhtenä osana ruoka- ja juomapalvelut, jotka tuotetaan joko ulkopuolisten tai tukipalveluiden avulla. Markkinointiosasto puolestaan hoitaa tapahtuman markkinoinnin ja esimerkiksi lipunmyynnin. Rahoitus-

osasto pitää huolta niin saapuvista kuin lähtevistä laskuista. Hallinto-osasto vastaa yleisestä hallinnoinnista mutta myös henkilökuntaan liittyvistä asioista. Tällaisen organisaation avainasemassa olevat työntekijät saattavat olla ainoita palkallisia työntekijöitä ja itse tapahtuman työntekijät voivat olla suurelta osin vapaaehtoisia. Jos tapahtuman järjestäjänä on yhteisö tai seura, ovat avainasemassa työskentelevät usein kyseisen organisaation toimikunnan jäseniä. Monilla tapahtumaorganisaatioilla on oma ydinjoukko, joka vastaa muiden tapahtumassa työskentelevien valvonnasta. (Shone & Parry 2004, 190–191.)

Tapahtumaorganisaation henkilöstörakenne on usein hyvinkin tavanomainen, ja siinä tulee selkeästi esille, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Vaikka organisaatiossa on käytössä hierarkkinen rakenne, tulee tiedonkulku tehdä mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi. Tiedon ei siis pidä liikkua hierarkiassa ainoastaan ylhäältä alaspäin vaan myös sivulta sivulle. On tärkeää pitää huolta siitä, että tiedonkulku ei hidastu organisaation sisäisen byrokratian vuoksi. (Shone & Parry 2004, 191–192.)

Hyvällä valmistelulla ja suunnittelulla taataan se, että tapahtuman aikana pystytään keskittymään asioihin, jotka ovat sillä hetkellä olennaisia ja vaativat jatkuvaa huomiota. Jokainen tapahtuma on ainutlaatuinen, joten jokaiseen tapahtumaan tulee valmistautua hieman erilailla. Vaikka yhdessä tapahtumassa tietyt toiminnot olisivat taanneet hyvän lopputuloksen, eivät ne välttämättä enää toimi seuraavassa tapahtumassa. Osallistujien määrä, ajoitus, hankkijoiden määrä ja vaatimukset tekevät jokaisesta tapahtumasta ainutkertaisen. Juuri ainutkertaisuuden vuoksi henkilökunnan tulee olla joustavaa ja sopeutuvaista. Hyvällä organisoinnilla pyritään siihen, että tapahtuman järjestelmät kulkisivat käsi kädessä henkilökunnan kanssa. Koska tapahtuman järjestäminen ei ole koskaan rutiininomaista työtä, on haasteena juuri standardien ylläpitäminen. Tapahtuman järjestäjien pitäisi pystyä toimimaan joustavasti muuttuvissa tilanteissa mutta samaan aikaan pitää yllä riittävää kontrollia kaikista ympärillä tapahtuvista asioista. (Shone & Parry 2004, 208–210.)

Tapahtumapäällikön tulee itse tapahtuman aikana luottaa muiden työntekijöiden kykyihin selvitä tilanteista ilman, että hän on itse läsnä kaikissa niissä. On kuitenkin yleistä, että monissa tapahtumissa osa henkilökunnasta tekee töitä organisaati-

olle vain kyseisen tapahtuman ajan. Näin ollen onkin tärkeää, että jokainen henkilökunnan jäsen perehdytetään työtehtäviin kunnolla. Jokaisen työntekijän tulee myös tietää tapahtumaan liittyvät turvallisuusriskit ja osata toimia niissä tilanteissa oikein. Tapahtuman aikana eteen tulee monia ongelmatilanteita, joissa henkilökunnan pitää osata ottaa vastuu ja selvittää ne. Jotta samoja ongelmatilanteita ei tulisi uudestaan, on erittäin hyödyllistä selvittää, mistä ongelma johtui. Kun tiedetään syy ongelman syntymiseen, voidaan ennakkoinnilla estää sen syntyminen kokonaan. (Shone & Parry 2004, 211–212.)

## 2.2 Urheilutapahtuma

Euroopan neuvoston urheilun perussäännöissä määritellään urheilu kaikenlaiseksi fyysiseksi aktiviteetiksi, jonka tarkoituksena on tukea ja kehittää ihmisen fyysistä sekä psyykkistä hyvinvointia. Urheilu muodostaa ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita sekä sen avulla saavutetaan tuloksia erilaisissa ja eri tasoissa urheilukilpailuissa. Urheilutapahtuma siis sisältää jo aikaisemmin määritellyt suurten tapahtumien erityispiirteet sekä itse konkreettisen urheilusuorituksen. Merkittävien urheilutapahtumien kilpailuhenkinen toiminta säilyttää urheilulajin jatkumon. Monien muiden tapahtumien tarkoituksena on löytää ja kehittää jotain uutta, kun taas puolestaan urheilutapahtuman tarkoitus on juuri ylläpitää jo olemassa olevaa toimintaa. Jotta urheilutapahtumaa voisi pitää merkittävänä, tulee sen täyttää tietyt kriteerit. Jos mestaruuskilpailuun osallistuu kyseisen lajin kärkiurheilijat ja katsojia on vähintään 1000, voidaan kilpailua silloin pitää merkittävänä. Myös jos mestaruuskilpailu saavuttaa sekä kansallista että kansainvälistä median huomiota kilpailun tason vuoksi ja katsojia on vähintään 1000, voidaan kilpailu luokitella merkittäväksi. (Emery 2002, 318.)

Urheilutapahtumiin kuuluu myös olennaisena osana kaikenlaiset muut oheisohjelmat, jotka viihdyttävät katsojia kisojen aikana. Ero urheilun ja viihteen välillä onkin hämärtynyt suurelta osin sen vuoksi, että urheilutapahtumiin sisältyy niin paljon muutakin kuin vain itse urheilu. (Goldblatt 2010, 16.)

Riippumatta urheilutapahtuman laajuudesta koko projektin hallinnan kannalta on ensisijaista, että ajan rajallisuus, kustannukset sekä työtulos pysyvät tasapainossa

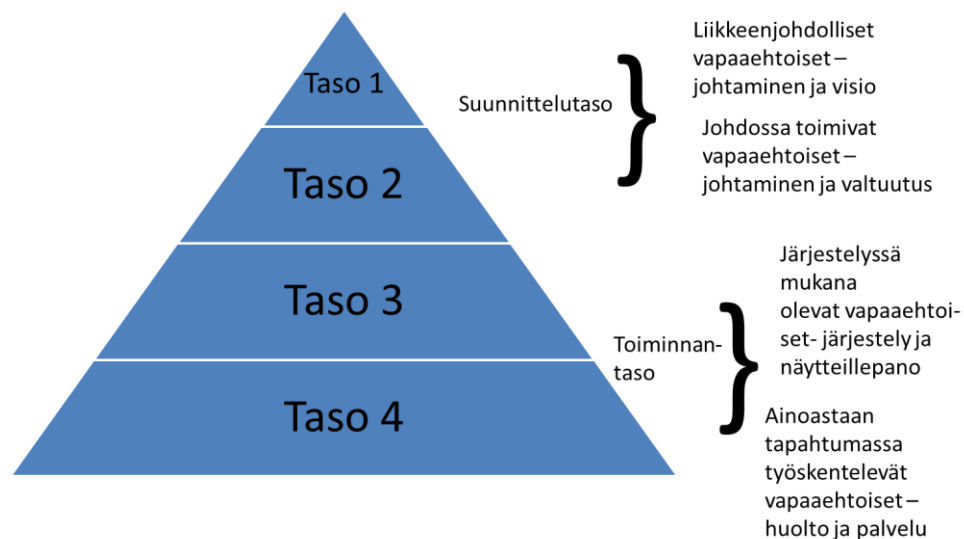
sisältä ja ulkoa tulevista paineista huolimatta. Urheilutapahtuma on projekti, joka jakaantuu erilaisiin moninaisuuden tasoihin: organisatorinen moninaisuus, resurssien moninaisuus ja tekninen moninaisuus. Organisatoriseen moninaisuuteen kuuluu ihmisten määrä, osastot, organisaatiot sekä maat. Resurssien moninaisuuteen puolestaan kuuluu käytössä olevien resurssien määrä kuten aika, pääoma ja prosessit. Tekniseen moninaisuuteen lukeutuu kaikki se, miten projektia tai siitä syntyvää palvelutuotetta voidaan uudistaa ja kehittää. Näiden seikkojen huomioon ottaminen on ilmeistä, kun mietitään sitä, kuinka moni sidosryhmä on mukana urheilutapahtumassa. Jopa kaikista vaatimattomimmat suuret urheilutapahtumat käsittävät kolme organisaatiotasoa. Näitä ovat kansainvälinen, kansallinen sekä paikallinen taso. (Emery 2002, 318–319.)

Monien urheilutapahtumien organisaatiossa työskentelee niin kansainvälisiä sidosryhmiä kuin monia vapaaehtoisiaakin, joiden määrä onkin usein urheilutapahtumissa erittäin suuri. Koska täysin eri lähtökohdista tulevat toimijat työskentelevät keskenään, voidaan urheilutapahtuman hallintaa pitää tästä syystä yhtenä monimutkaisimpana projektina. (Emery 2002, 320.)

## 2.3 Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoistyön määrittelemisessä täytyy ottaa huomioon myös siihen liittyvät muut käsitteet kuten vapaaehtoistoiminta, kansalaisyhteiskunta sekä kolmas sektori. Vapaaehtoistyön määritellään tarkoittavan yksilön toimintaa, joka perustuu omaan vapaaseen tahtoon. Puhuttaessa vapaaehtoistyöstä osana organisaation toimintaa liittyy yksilötoimintaan aina organisoitu intentionaalinen toiminta. Se on yksilöiden ja ryhmien sosiaaliyhteiskunnallista toimintaa. Vapaaehtoistoiminta on taas vapaaehtoistyötä organisoivien järjestöjen toimintaa. Kolmannella sektorilla puolestaan tarkoitetaan yleisesti järjestöjen ja yhdistysten toimintaa. Vapaaehtoistyöntekijän oletetaan työskentelevän ilman rahallista ansiota, mutta sen sijaan vapaaehtoistyötä organisoiva työntekijä voi saada työstään palkkaa. Kansalaisyhteiskunta on käsite, johon on koottu yhteen vapaaehtoistoiminta, kolmas sektori sekä poliittinen omaehtoinen toiminta. Se on vastakohta yhteiskunnalliselle toiminnalle, johon kuuluu julkinen sektori sekä taloudellinen toiminta. (Eskola & Kurki 2001, 16–17.)

Merkittävässä urheilutapahtumissa on usein suurin osa työntekijöistä vapaaehtoisia, koska taloudelliset resurssit eivät mahdollista pelkästään palkallisten työntekijöiden käyttöä. Esimerkiksi vuoden 2008 Pekingin kesäolympialaisissa vapaaehtoisia oli yhteensä noin 70 000. Tästä syystä kansainväliset sekä kansalliset urheilutapahtumat tarvitsevat vapaaehtoisia, ja niiden toiminta nojaa suurelta osin juuri heidän työpanokseensa. Vapaaehtoistyöllä on hyvin positiivinen vaikutus sekä itse vapaaehtoistyötä tekevälle että koko tapahtumayhteisölle. Tutkimukset osoittavat, että tapahtuman vapaaehtoistyöstä on monia erilaisia hyötyjä. Se opettaa ihmisiä sitoutumaan toimintaan, luomaan kestäviä yhteisöjä, ja se antaa mahdollisuuden suuremman sosiaalisen verkoston luomiselle yhteisön sisällä. Sen avulla voidaan myös kehittää julkisen sektorin toimintaa. (Mallen & Adams 2008, 54–55.)



**Kuva 1.** Mukailleen (Mallen & Adams 2008, 56.)

Vapaaehtoistyöntekijät jaotellaan usein yllä olevan kuvion mukaisesti neljään eri tasoon, jotka muodostuvat kahdesta eri vapaaehtoistyön päätyypistä. Nämä kaksi päätyyppiä ovat suunnittelutaso ja toiminnantaso. Suunnittelutasoon kuuluvat liikkeenjohdolliset vapaaehtoistyöntekijät, jotka toimivat päällikön tehtävissä ja visioivat tulevaa toimintaa ja suunnittelevat sille tavoitteita. Myös muulla tavalla johdossa toimivat vapaaehtoistyöntekijät ovat osa suunnittelutasoa, koska heillä on valtuudet johtaa toimintaa ja myös vaikuttaa siihen. Toiminnantasoon kuuluvat vapaaehtoistyöntekijät, jotka tekevät tarvittavat järjestelyt juuri ennen itse tapahtumaa ja myös työskentelevät tapahtuman aikana erilaisissa työtehtävissä. Ne va-

paaehtoistyöntekijät, jotka työskentelevät ainoastaan itse tapahtuman aikana, luokituvat toiminnantasoon ja ovat samalla vapaaehtoistyöntekijöiden viimeinen ja neljäs taso. Heidät perehdytetään usein juuri ennen tapahtumaa lyhyesti omiin työtehtäviinsä. Nämä vapaaehtoistyöntekijät toimivat usein asiakaspalvelutehtävissä kuten kisaemäntinä tai esimerkiksi liikenteenohjaajina. (Mallen & Adams 2008, 55–56.)

Jotta tapahtuma onnistuisi, tulee vapaaehtoistyöntekijöiden ohjaaminen ja neuvominen toimia hyvin jokaisella eri tasolla. Usein isoimmissa tapahtumissa on koottu vapaaehtoistyöntekijöitä varten oma johtoryhmä, joka huolehtii juuri neuvonnasta ja ohjaamisesta. Tämän toiminnan avulla taataan se, että vapaaehtoistyöntekijät osaavat toimia työtehtävissään parhaalla mahdollisella tavalla ja näin tarjota myös parasta mahdollista palvelua sidosryhmille. Vapaaehtoistyöntekijöiden johtamiseen vaaditaan suunnitelmallisuutta ja organisointikykyä. (Mallen & Adams 2008, 56–57.)

### 2.3.1 Vapaaehtoistyön motivaatio

Koska vapaaehtoistyötä tehdään omasta vapaasta tahdosta ilman rahallista palkkiota, täytyy työn motivaatioksi löytyä muita selityksiä kuin rahalliset ansiot. Vapaaehtoistyön motivaatiota tutkitaan, koska saamalla selville motivaatiotekijät pystytään panostamaan juuri oikeiden asioiden kehittämiseen ja niiden lisäämiseen. Tämä tieto hyödyttää erityisesti niitä tahoja, jotka tarvitsevat lisää vapaaehtoisia toimintaansa ja joiden toiminta nojaa suurelta osin vapaaehtoiisiin. Yleinen oletamus on, että ihminen tekee työtä vapaaehtoisesti, koska hän hyötyy siitä itse jollain tavalla. Toisaalta olettamuksena voidaan myös pitää sitä, että ihminen tekee vapaaehtoistyötä, koska hän haluaa auttaa omalla toiminnallaan muita ihmisiä ja lisätä heidän hyvinvointiaan ilman, että hän hyötyy tekemästä työstä itse millään lailla. Monet tutkijat ovat kiistelleet näiden kahden oletamuksen välillä. Suurin osa tutkimuksista kuitenkin osoittaa, että motivaatiotekijöinä ovat sekä epäitsekkäät syyt että omia tarpeita tyydyttävät syyt. Näin ollen vapaaehtoistyön motivaatiotekijät voidaan jaotella epäitsekkäisiin ja itsekkäisiin motiiveihin.

(Shye 2009, 183–184.)



Yksi tunnetuimmista teoksista, joka on tehty selvittämään vapaaehtoistyön motivaatiota psykologisesta näkökulmasta, on Claryn, Snyderin ja heidän kollegoidensa tekemä työ. Sen mukaan vapaaehtoistyöhön ajaa monet eri motivaatiotekijät ja kaikilla ihmisillä on samanlaiset psykologiset perustarpeet. Näitä tarpeita ovat oppia ymmärtämään maailmaa hankkimalla tietoa asioista, tarve jakaa ja ilmaista omia arvoja sekä jollain tavalla suojella omaa minuuttaan. Ihmiset motivoituvat toimimaan, kun he huomaavat, että kyseinen toiminta tyydyttää heidän omia tarpeitaan. Sama toiminta voi tyydyttää monia eri tarpeita, ja samaa tarvetta voidaan myös tyydyttää monella eri tavalla. Vapaaehtoistyöhön ajavat motivaatiotekijät ovat psykologisia voimia, jotka saavat ihmiset selvittämään esteitä ja ohjaavat heidät vapaaehtoistoimintaan mukaan. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 122–123.)

Heidän mallinsa soveltaa toiminnallista teoriaa, jonka avulla he tutkivat vapaaehtoistyön motivaatiotekijöitä. Toiminnallisessa teoriassa havainnoidaan sitä, kuinka tietynlaisella toiminnalla tai käyttäytymisellä voi olla erilaisia psykologisia tarkoituksia eri ihmisille. Tämän mallin mukaan vapaaehtoistyöhön liitetään kuusi erilaista motivaatiokategoriaa: arvot, ymmärrys, sosiaalinen mukautuvuus, ura, suojelevat toimet sekä henkilökohtainen kehittyminen. (Shye 2009, 185.) Ihminen voi siis vapaaehtoistyön avulla noudattaa ja vaalia omia arvojaan, lisätä omaa ymmärrystään erilaisista asioista, tutustua uusiin ihmisiin ja verkostoitua sekä saada hyvää työkokemusta omaa uraa ajatellen. Toisaalta ihminen voi vapaaehtoistyön avulla paeta mahdollisia oman elämän ongelmia mutta myös samalla kehittää omaa itsetuntemustaan. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 123.)

Malli ei kuitenkaan osoita sitä, miten edellä mainitut asiat yhdistyvät toisiinsa ja mikä on niiden välinen vuorovaikutus. Suurin ongelma vapaaehtoistyön motivaation tutkimisessa on se, että teorialat ovat erittäin käsitteellisiä ja ne sisältävät monia metodologisia käsitteitä. Yhtäkään täysin selvää teoriaa tai yksitulkintaista määritelmää ihmisen motivaatiosta vapaaehtoistyöhön ei ole yleisesti hyväksytty. Ongelmana on se, että empiirisissä tutkimuksissa vastaukset ovat hyvin kirjavia ja usein myös ilman minkäänlaista teoreettista pohjaa. Monesti myös empiiristen tutkimusten yksi ongelmakohta on se, että välttämättä kaikki vapaaehtoistyönteki-

jät eivät itsekään tiedä, mitkä asiat heitä motivoivat vapaaehtoistyöhön. (Shye 2009, 185–186.)

Shyen tieteellisessä artikkelissa vapaaehtoistyön motivaatiota tutkittiin systeemisen elämänlaatuteorian ja -mallin mukaan. Monet tutkimukset, kuten myös tämä tutkimus, ovat osoittaneet, että ihmiset, joilla on korkeampi koulutus, suurempi tulotaso tai jotka ovat hyvin uskonnollisia, osallistuvat vapaaehtoistyöhön suuremmalla todennäköisyydellä kuin muut. Tätä voidaan siis pitää yhtenä demograafisena tekijänä vapaaehtoistyössä. Nämä demografiset tekijät eivät kuitenkaan kerro meille niinkään, miksi ihminen osallistuu vapaaehtoistyöhön, vaan enemmänkin siitä, että hänellä on ylipäättään tarvittavat olosuhteet osallistumiseen. Motivaatio puolestaan kertoo meille, miksi ihminen haluaa osallistua vapaaehtoistointaan. (Shye 2009, 193–194.)

Systeeminen elämänlaatu -tutkimuksessa haastateltiin 1500 israelilaista, joihin kuului sekä vapaaehtoistyötä tehneitä että niitä, jotka eivät koskaan ole työskennelleet vapaaehtoistyön parissa. Kaikkien näiden haastateltavien keskuudessa eniten vastauksia saaneita motivaatiotekijöitä olivat uusien tuttavuuksien tapaaminen sekä yhteisöllisyyden tunteen lisääntyminen. Molemmat näistä motivaatiotekijöistä saivat 62 prosentin kannatuksen. Vapaaehtoistyö voi antaa myös mahdollisuuden oman persoonallisuuden ilmaisemiseen, ja tätä mieltä oli myös 50 prosenttia haastatelluista. 48 prosenttia vastanneista piti tärkeänä, että vapaaehtoistyö antaa mahdollisuuden pitää yllä institutionaalisia yhteyksiä. Tutkimuksen mukaan 44 prosenttia haastatelluista on sitä mieltä, että vapaaehtoistyö antaa mahdollisuuden ilmaista omia uskomuksiaan. Vähintä kannatusta puolestaan, vain 15 prosentin verran, sai motivaatiotekijä, jonka mukaan vapaaehtoistyö voisi kohottaa ihmisen taloudellista tilannetta. Tämä oli odotettua, koska vapaaehtoistyöstä ei luonnollisesti makseta rahallista ansiota. (Shye 2009, 194–195.)

Salpausselän kisojen vapaaehtoistyöntekijöille tehtiin tyytyväisyyskysely vuonna 2007. Siinä selvitettiin syitä talkootyöhön osallistumiseen sekä talkootyön toteutumisen onnistumista. Kohderyhmänä olivat kaikki vapaaehtoistyöntekijät, jotka osallistuivat vuoden 2007 Salpausselän kisoihin. Kohderyhmän määrä oli noin 300, joista kyselyyn vastasi 152 henkilöä. Kyseltäessä syitä talkootyöhön osallis-

tumiseen vastaajille annettiin eri vaihtoehtoja, joita piti arvioida asteikolla 1–5 (1= ei lainkaan, 2= vähän, 3= ei osaa sanoa, 4= paljon ja 5= erittäin paljon). 26,8 prosenttia vastanneista sanoi perinteen vaikuttavan erittäin paljon osallistumiseen, kun puolestaan 35,5 prosenttia sanoi kavereiden vaikuttavan erittäin paljon. Halu olla suuressa urheilutapahtumassa mukana oli myös yksi vaikuttava tekijä, jonka 41 prosenttia sanoi vaikuttavan erittäin paljon. 24,5 prosenttia vastanneista sanoi motivoituneensa erittäin paljon tekemään vapaaehtoistyötä, jotta he saisivat nähdä maailman parhaita urheilijoita. Halu vaikuttaa Lahden tunnetuksi tekemiseen motivoi erittäin paljon 21 prosenttia vastanneista. (Kauppinen, Mäkinen & Taipale 2007, 3–4, 32–33.)

Vapaaehtoistyötä voidaan katsoa myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Tämän näkökulman mukaan motivaatiotekijät eivät ole vastauksia jonkun sisäisen tarpeen täyttämiseen vaan ennemminkin selityksiä, joiden avulla ihminen ymmärtää omaa toimintaansa. Siinä otetaan huomioon yhteiskunnallinen tausta, minkä avulla voidaan selittää, miksi yksilö osallistuu vapaaehtoistoimintaan. Selityksien avulla ihminen antaa itselleen mahdollisuuden auttaa muita sekä myös itseään. Niiden avulla myös ymmärretään, että muilla ihmisillä on suuri vaikutus omaan käyttäytymiseen. Yhteiskunnallisen näkökulman mukaan harvat hyvin motivoituneetkaan ihmiset eivät tee vapaaehtoistyötä, jos heitä ei erikseen siihen pyydetä. Vuonna 2007 tehtiin Englannissa vapaaehtoistyöstä kansallinen tutkimus, jonka mukaan 13 prosenttia ihmisistä osallistui vapaaehtoistyöhön vain, koska kukaan muukaan ei olisi tehnyt kyseistä työtä heidän puolestaan. Psykologisesta näkökulmasta tämä ei ole motivaatiotekijä, joten kyseisten ihmisten motivaatiotekijöitä ei voitu kohdentaa. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tämä vastaus kertoo puolestaan sen, että tällä tavalla kyseiset ihmiset haluavat muiden näkevän heidän toimintansa. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 124–125.)

Motivaatiotekijät ovat hyvin mutkikkaita ja monitahoisia. Niitä tutkittaessa on hyvä ottaa huomioon sekä psykologinen että yhteiskunnallinen näkökulma. Vaikka näiden näkökulmien välillä on paljon eroja, ne eivät kuitenkaan ole yhteensoipimattomia. Näiden avulla voidaan löytää linkki sen välillä, mikä saisi ihmisen tekemään vapaaehtoistyötä ja miten hänet saataisiin mukaan vapaaehtoistoimintaan. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 132.)

### 2.3.2 Vapaaehtoistyön johtaminen

Vaikka vapaaehtoistyöntekijät eivät saakaan työstään rahallisia ansioita, kuuluu heille samanlaiset oikeudet tulla perehdytetyiksi ja johdetuiksi. Kun organisaatio ottaa toimintaansa uuden vapaaehtoistyöntekijän, on sillä velvollisuus tarjota hänelle hyvää tukea ja ohjausta. Onpa kyseessä vapaaehtoistyöntekijä tai palkallinen työntekijä, on organisaatiolla yhtäläinen vastuu johdollisten asioiden hoitamiseen. Pitämällä hyvää huolta vapaaehtoistyöntekijöistä ja arvostamalla heidän työpanostaan organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet saada pitempiaikaisia ja tyytyväisiä vapaaehtoistyöntekijöitä. Heitä varten on kehitetty erilaisia johdollisia malleja mutta yksi ja sama malli ei välttämättä sovi kaikille vapaaehtoistyön parissa toimiville organisaatioille. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 149–150.)

Monissa organisaatioissa käytetään samaa johtamismallia, kuin mitä käytettäisiin palkallisia työntekijöitä johdettaessakin. Tämä johtamismalli sisältää kaksi peruselementtiä, jotka puoltavat sen käyttöä myös vapaaehtoistyöntekijöihin. Ensinnäkin organisaatio näyttää hyvällä ja määrätietoisella johtamistaidollaan osaavansa hallita vapaaehtoistoimintaa, mikä takaa enemmän vapaaehtoistyöntekijöitä organisaatiolle. Kilpailu vapaaehtoistyöntekijöistä on nykyaikana kovaa, joten hyvällä johtamisella voidaan voittaa osaavia vapaaehtoistyöntekijöitä oman organisaation käyttöön. Toiseksi selkeä johtamismalli antaa vapaaehtoistyöntekijöille sellaisen kuvan organisaatiosta, että heitä oikeasti arvostetaan ja heidän eteen nähdään vai-  
vaa. Usein myös julkiset palvelut rahoittavat organisaatioiden vapaaehtoistoimintaa, minkä vuoksi organisaation tulee pystyä osoittamaan, että rahat eivät mene hukkaan. Hyvällä ja tehokkaalla johtamisella organisaatio näyttää oman potentiaalinsa ja taitonsa toimia vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Tämä takaa rahoituksen saamisen myös tulevaisuudessa. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 151.)

Moderni johtamismalli sopii kuitenkin ehkä parhaiten organisaatioille, joiden vapaaehtoistyöntekijät tekevät suurin piirtein samaa työtä kuin palkalliset työntekijät tekisivät: palvelun tai tuotteen tuottamista. Voidaan ajatella, että vapaaehtoistyöntekijöiden johtaminen jaetaan kahteen eri johtamismalliin: moderni johtaminen ja kotitekoinen johtaminen. Modernia johtamismallia käytetään enemmän isoimmis-

sa ja hierarkkisissa organisaatioissa, kun taas kotitekoista johtamismallia käytetään enemmän kollektiivisissa ja demokraattisissa yhteisöissä. Moderni johtamismalli on hyvin sääntökeskeistä, ja siinä työntekijät jaotellaan ryhmiin työnkuvan mukaan. Kotitekoisen johtamismalli puolestaan sisältää vähemmän sääntöjä, ja sen toimintaa ei yritetä mahduttaa tiettyyn toimintamalliin sopivaksi. Moderni johtamismalli tukee paremmin vapaaehtoistoimintaa, joissa palvelun tuottaminen näyttelee suurinta osaa. Kotitekoisen johtamismalli taas sopii organisaatioihin, jossa vapaaehtoistyöntekijät ovat enemmänkin vain yhteisön jäseniä eikä suorittavia työntekijöitä. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 153-155.)

Rochester on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan vapaaehtoistyöntekijät voidaan jakaa neljään eri päätyyppiin: palvelun tuottajiin, avustajiin, jäseniin/aktivisteihin sekä yhteistyökumppaneihin. Jokaisessa tapauksessa vapaaehtoistyöntekijällä on erilainen yhteys organisaatioon ja myös erilainen näkemys siitä, mikä hänen roolinsa on organisaation toiminnassa. Eri päätyyppien edustajat tulevat myös mukaan toimintaan erilaisin odotuksin. Näin ollen jokainen näistä päätyypeistä vaatii omanlaista johtamista. Esimerkiksi palvelun tuottajat tarvitsevat useimmiten määrätietoista johtamista, kun taas jäsenet ja yhteistyökumppanit tarvitsevat vapaamuotoista ja joustavaa johtamista. Tämä tutkimus puoltaa taas sitä ajatusta, että sama johtamismalli ei sovi kaikille. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 156.)

Työelämän esimiehet tietävät, kuinka haastavaa muiden ihmisten johtaminen on. Johtamisessa on kyse suurelta osin siitä, miten saada työntekijät motivoitumaan ja työskentelemään organisaation edun mukaisesti. Voidaan kuitenkin ajatella, että vapaaehtoisten työntekijöiden johtaminen on vielä paljon hankalampaa ja vaativampaa kuin palkkatyöntekijöiden. Tämä johtuu siitä, että työelämässä esimies pystyy tarpeen tullen käyttämään järeämpiäkin aseita, jotta hän saa työntekijän tekemään tarvittavat työt. Hänellä on oikeus johtaa ja jakaa työtehtäviä. Tarvittaessa hän pystyy jopa käskemään työntekijää toimimaan tietyllä tavalla, jos työntekijä ei tee työtänsä sovittujen määräysten mukaisesti. Vapaaehtoistyössä ei ole olemassa määräämis-oikeutta, koska kaikki toimivat oman vapaaehtoisen halun mukaan. Jos jotakuta ei huvita tehdä työtehtävää organisaation määräämällä tavalla, ei häntä siihen voi pakottaa. (Loimu 2005, 128–129.)

Organisaatiolla ei vapaaehtoisia johdettaessa ole useinkaan käytettävissä minkäänlaisia aineellisia palkintoja, toisin kuin palkkatyötä johtavilla. Työelämän esimies pystyy käyttämään sekä palkitsemistapoja että pakotteita, jotta hän saa työntekijänsä toimimaan haluamallaan tavalla. Vapaaehtoisen johtamisessa tärkeintä on siis motivointi. Jos vapaaehtoista ei huvita tehdä jotakin asiaa, on motivoiminen organisaation ainut keino saada hänet taas kiinnostumaan. Jos tämäkään ei onnistu, ovat mahdollisuudet tilanteen pelastamiseksi vähissä. Organisaation johdon tärkeimpiä tehtäviä on säädellä ryhmän ihmissuhteita ja pitää yllä motivaatiota. Monesti johtajuus syntyy spontaanisti, ja siihen vaikuttavat henkilön karisma ja taito organisoida asioita. (Loimu 2005, 129–130.)

Vapaaehtoistoiminnassa on tärkeä käyttää demokratiaa. Jäsenten tulisi pohtia yhdessä toiminnan päämääriä, ja kaikille uusille jäsenille olisi tärkeää tuoda esille organisaation perustehtävä. Päämääriin on hyvä palata aika ajoin, jotta toiminnan perusidea ei missään vaiheessa unohtuisi. Toiminnalla pitää myös olla selkeät tavoitteet, koska ilman tavoitteita on vaikea pyrkiä eteenpäin. Organisaation johdon tulisi osata jakaa vastuuta muille ihmisille, koska usein tätä kautta toiminta rikastuu ja uusia ideoita pulpahtaa pintaan. (Loimu 2005, 136.)

## 2.4 Yhdistystoiminta

Ihmisten yhteenliittymiä voidaan pitää yhdistyksinä, kun ne täyttävät tietyt yhdistyksen tunnusmerkit. Yhteenliittymässä pitää olla vähintään kolme jäsentä, sen toiminta tulee olla tarkoitettu pysyväksi, ja sillä on jokin aatteellinen tarkoitus. Yhdistykseen kuuluvat jäsenet voivat olla henkilöitä mutta myös muita rekisteriin merkittyjä osakeyhtiöitä tai yhdistyksiä. Yhdessä yhdistyksessä voi olla jäsenenä niin henkilöitä kuin myös yhteisöitä. Aatteellisuudella tarkoitetaan sitä, että yhdistyksen toiminnassa tulee jollain osin esille esimerkiksi jokin tietyn aatesuunnan vastustaminen tai puolestaan edistäminen. Aatteellisuutena voidaan pitää myös erilaisten ryhmien etujen valvomista, hyväntekeväisyyttä ja palveluiden tuottamista oman yhdistyksen jäsenille tai muille ihmisille. Yhdistystoimintaa on myös epäsuorien aatteellisten yhdistysten toiminta, kuten urheiluseurat. Ne eivät varsinaisesti edusta mitään tiettyä aatteellista ryhmää, mutta samalla ne epäsuorasti kannustavat ihmisiä liikunnan pariin ja terveellisiin elämäntapoihin, mitä sinällään

voidaan pitää aatesuunnan edistämisenä. Aatteellisuudeksi ei lueta taloudellisen toiminnan parantamista. (Loimu 2010, 23–24.)

Yhdistystoiminnan tulisi olla mahdollisimman pysyvää, joskin myös lyhyempiaikaisia yhdistyksiä perustetaan ja niiden toiminta myös lopetetaan jonkin tietyn tavoitteen saavuttamisen jälkeen. Pysyvyydellä halutaankin kuvata sitä, että toiminnan tulee olla enemmän kuin tilapäistä ja sillä tulee olla jokin tavoite. Yhdistys voi olla joko rekisteröimätön, tai se voidaan merkitä rekisteriin. Jos yhdistys rekisteröidään, tulee sen nimen mukaan sanat rekisteröity yhdistys tai useimmin käytetty lyhenne ry. Yhdistystä ei aina kutsua juuri yhdistys-nimellä, vaan siitä voidaan käyttää myös nimityksiä osasto, kerho, klubi tai seura. (Loimu 2010, 24–25.)

Yhdistyksen jäsen voi siis olla joko henkilö tai oikeuskelpoinen yhteenliittymä kuten osakeyhtiö tai säätiö. Jäsen voi liittyä yhdistykseen kolmella eri tavalla. Henkilö voi olla yksi yhdistyksen perustajajäsenistä, missä tapauksessa hän on liittynyt yhdistykseen jo perustamiskokouksessa. Henkilö voi hakea myös jäsenyyttä, ja jos yhdistys hyväksyy jäsenhakemuksen, tulee hänestä yhdistyksen jäsen. Jäsenyys voi syntyä myös konkludenttisesti, mikä tarkoittaa sitä, että ilman sanallista tahdonilmaisua henkilöstä tulee yksi yhdistyksen jäsenistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilö täyttää yhdistyksen jäsenkriteerit ja on ollut pitkään mukana yhdistyksen toiminnassa jäsenen tavoin. (Loimu 2010, 45–46.)

Yhdistystä voidaan pitää organisaationa, joka antaa toiminnalle tietyt raamit, rakenteet ja toiminnan puitteet. Tämän avulla asiat voidaan hoitaa järjestyneesti ja noudattaen organisaation yhteisiä pelisääntöjä. Jäsenet muodostavat kehikon yhdistykselle. Ilman jäseniä ei ole olemassa yhdistystä. He käyttävät yhdistyksen muodostamaa organisaatiota saavuttaakseen heille tärkeitä asioita. Yhdistys perustetaan jäseniä varten, jotta he saisivat toiminnan avulla toteuttaa omia toiveitaan ja tarpeitaan. (Harju 2004, 22.)

#### 2.4.1 Yhdistystoiminnan kehittäminen

Suomalaisella yhdistystoiminnalla on pitkä ja menestyksekkäs historia takanaan. Pysyäkseen ajan vaatimusten mukana on toiminnan kuitenkin kehityttävä ja uudistuttava jatkuvasti. Nykyisessä toiminnassa on paljon hyvää ja kestäväää, ja tämä antaa hyvän lähtökohdan tulevaisuuden toiminnan kehittämiseksi. Yhdistystoiminnan tulee pysyä elinvoimaisena, jotta kansalaiset haluavat jatkossakin työskennellä sen parissa. Yhtenä suurimpana yhdistystoiminnan haasteena voidaan pitää aktiivisten yhdistystoimijoiden ikääntymistä. Väestön keski-ikä nousemalla uusien aktiivisten toimijoiden panosta tarvitaan entistä enemmän korvaamaan kokeneiden toimijoiden työpanosta. Nuorten innostaminen mukaan yhdistystoimintaan on äärimmäisen tärkeää. (Harju 2004, 12.)

Yhdistystoimintaan kouluttaminen on vähentynyt, mikä omalta osaltaan johtaa toiminnan laadun huonontumiseen. Uudet toimijat eivät välttämättä tiedä paljoakaan yhdistystoiminnasta, mutta he saattavat silti työskennellä vastuutehtävissä. Uskotaan, että kouluissa ja työelämässä opitut taidot ja tiedot riittävät yhdistystoiminnan pyörittämiseen. Asia ei kuitenkaan ole ihan niin yksiselitteinen, koska yhdistystoiminnassa on paljon sellaista, jota ei opita kuin olemalla aktiivisesti mukana yhdistyksen toiminnassa. Yhdistystoiminta perustuu suurelta osin vapaaehtoistyöhön, minkä vuoksi on tärkeää panostaa vapaaehtoisten motivointiin, rekrytointiin, ohjaamiseen ja palkitsemiseen. Vapaaehtoisia tulee myös osata johtaa, sekä toimintaa tulee suunnitella ja arvioida säännöllisin väliajoin. (Harju 2004, 13–14.)

Vaikka yhdistystoiminnalla on edessään paljon erilaisia haasteita, on mahdollisuuksien määrä myös suuri. Suomalaiset ovat edelleen halukkaita toimimaan yhdistystoiminnassa. Ihmisten määrä yhdistystoiminnassa on korkea, ja monet kokevat sen hyvin mielekkääksi. Työelämän vaatimusten koventuessa ihmiset haluavat tehdä vastapainoksi jotain omaehtoista ja yhteisöllistä työtä. Tähän sopii erittäin hyvin yhdistystoiminta, joka luo ihmisille innostavan ja mielekkään ympäristön uusien ihmisten tapaamiselle ja heidän seurasta nauttimiselle. Yhdistystoimintaa arvostetaan myös paljon, mikä näkyy kuntien ja valtion odotuksissa rakentaa kansalaisjärjestötoiminnan avulla suomalaista yhteiskuntaa paremmaksi. Kolmatta



sektoria eli järjestötoimintaa pidetään Euroopan unionin asiakirjoissa yhtenä tärkeänä yhteiskunnallisena vaikuttajana julkisen sektorin ja yritysten lisäksi. Sen arvo tulee varmasti nousemaan myös Suomessa. (Harju 2004, 15–16.)

Kuten mikä tahansa organisaatio, on myös yhdistys systeeminen kokonaisuus. Liian usein sekä organisaatioissa että yhdistyksissä keskitytään kerrallaan vain yhteen ongelmakohtaan tai osaan. Tällä tavoin kokonaisuus unohtuu ja etu, johon sillä pyritään, hämärtyy. Tämä on luonnollista, koska jokaista ihmistä koskettaa vain asiat, joiden kanssa on itse tekemisissä. Usein ihminen ajattelee vain oman viiteryhmänsä parasta. Monesti paikallistason toimijoilla ei ole edes ymmärrystä eikä tarvittavaa tietämystä kokonaisuuden näkemiseen. Paikallisseurat toimivat omilla paikkakunnillaan, ja ne keskittyvät omien aktiviteettien ylläpitämiseen. Mahdollisen liitto- tai piiritason asioista ei tiedetä kuin vähän, mikä voi johtua siitä, että monissa yhdistyksissä on hyväksyttyä olla epätietoinen muista kuin oman seuran asioista. Olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeää, että myös paikallistason toimijat olisivat perillä yhteisistä linjauksista ja muuttuvista toimintamalleista. Asioiden muuttuminen jatkuvasti monimutkaisimmiksi luo pohjan sille, että kaikki asiat ovat jotenkin sidoksissa toisiinsa. Mitä enemmän asiat ovat sidoksissa toisiinsa, sitä enemmän vaaditaan kokonaisuuden ymmärtämistä. (Harju 2004, 17–19.)

Muutokset yhdistyksen ympärillä ovat suuria ja nopeita, minkä vuoksi pääpaino pitäisi saada ohjattua kokonaisuuden eikä yksittäisten osien tarkasteluun. Jotta yhdistys menestyisi ja säilyisi elinvoimaisena, on sen oltava perillä ympärillä tapahtuvista asioista. Toimijoiden tulee ymmärtää, että mitään osiota ei voida hoitaa ilman, että siitä ei syntyisi seurausvaikutuksia kokonaisuuteen. Yhdistyksen kokonaisuuden menestykseen vaikuttavat yhdistyskulttuuri, yhteiset uskomukset ja tavat sekä yhteinen identiteetti, jonka ansiosta toimijat kokevat kuuluvansa johonkin suurempaan yhteisöön. Yhdistyksen ajattelumallit ja toimintatavat ohjaavat yhdistyksen toimintaa, ja ne myös periytyvät sukupolvelta toiselle. (Harju 2004, 19–20.)

## 2.4.2 Yhdistystoiminnan kehittämistoimet

Yhdistystoimintaa lähdetään kehittämään arvioimalla ensiksi sen nykytila. Menneen analysoimiseen ei sen sijaan tulisi käyttää liikaa aikaa, koska olosuhteet ja toimintaympäristö ovat muuttuneet vuosien varrella ja se, mikä ennen toimi hyvin, ei välttämättä enää nykyisessä tilanteessa toimikaan yhtä hyvin. Toisaalta muuttaman vuoden takaisia asioita on hyvä analysoida ja tarkastella, koska niiden avulla voidaan löytää ratkaisuja tulevaisuuden kehittämistyöhön. Nykytilaa analysoitaessa tulisi keskittyä yhdistyksen ydintoimintoihin, organisaation toimintaan sekä tukipalveluihin. Ydintoimintoihin kuuluu kaikki se, mikä mahdollistaa yhdistyksen toiminnan. Organisaation nykytilaa arvioitaessa on tärkeää pohtia sen rakenteellista toimivuutta. Tukipalveluissa kannattaa puolestaan analysoida viestinnän ja taloushallinnon hoitoa ja sen toimivuutta. Tukiprosessit ovat nimensä mukaisesti asioita, jotka tukevat toimintaa mutta eivät toisaalta vie aikaa ydintoimintojen hoitamisesta. (Harju 2004, 28–31.)

Yhdistys perustetaan aina jotakin tiettyä tarkoitusta eli perustehtävää varten. Tätä perustehtävää kutsutaan missioksi, yhdistyksen olemassaolon tarkoitukseksi. Yhdistyksen perustajille on selkeää, mikä on sen missio ja he pitävät sen koko ajan mielessään, jotta toiminta suuntautuisi oikeisiin asioihin. Valitettavan usein toiminnan vakiintuessa ja perustajien siirtyessä taka-alalle, missio hämärtyy ja käytännön toiminta menee edelle. On huolestuttavaa, että monet unohtavat yhdistyksen olemassaolon perustarkoituksen. Tämän vuoksi missiota tulisi pohtia säännöllisin väliajoin, ja sen määrittely uusille toimijoille tulisi kuulua osaksi yhdistyksen toimintaan perehdyttämistä. Mission lisäksi yhdistyksen tulee miettiä sitä, mitkä arvot ja aatteet tukevat sen toimintaa. Ne muodostavat pohjan koko toiminnalle, ja samalla ne toimivat yhdyssiteenä jäsenten välillä. (Harju 2004, 33–35, 37.)

Missio kertoo, mitä varten jotakin asiaa tehdään tai tavoitellaan. Visio puolestaan on se tulevaisuuden tavoitetila, johon toiminnalla pyritään. Visiota mietittäessä täytyy ottaa huomioon yhdistyksen toimintasektorin tulevaisuuden näkymät. Yhdistyksen omaa visiota voidaan alkaa luomaan, kun tiedetään faktoja ja seurataan luotettavia tutkimuksia toimintaympäristön tulevaisuudesta. On hyvä jakaa visio osatavoitteiksi, koska näin se ei tunnu niin kaukaiselta ja saavuttamattomalta. Ta-

voitteeseen harvoin päästään kerralla ilman välietappeja. Yhdistyksen vision luomiseen ja selkeyttämiseen tarvitaan kaikkien toimijoiden yhteispanosta. (Harju 2004, 44–45.)

Juha Heikkala on kirjoittanut järjestön strategiasta kirjan, jossa kerrotaan, miten strategista ajattelua ja suunnittelua voidaan hyödyntää myös yhdistystoiminnassa. Strategiaa voidaan pitää yhdistystoiminnan kannalta työkaluna, joka helpottaa näkemään asioita, antaa toimintatapoja sekä auttaa laittamaan asioita arvojärjestykseen. Se muodostuu toimenpiteistä, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Strategian avulla pyritään ennakoimaan yhdistyksen toimintaan liittyviä asioita ja näin ollen vaikuttamaan niiden kulkuun. Sitä voidaan myös käyttää yhdistyksen sisäisen toiminnan apuna. Se kertoo yhdistyksen toiminnasta ja ihmisistä siitä, missä mennään sekä siitä, mihin pyritään. Sitä voidaan pitää organisaation sieluna, joka ohjaa taustalta toimintaa. (Heikkala 2001, 23–25.)

Pelkkä hyvin tehty strategia ei takaa yhdistyksen elinvoimaisuutta ja valoisaa tulevaisuutta. Toimintaa tulee uudistaa jatkuvasti, koska nykyaikana tilanteet ja ympäristö elävät jatkuvan muutoksen pyörteissä. Jatkuvan kehittämisen apuna toimii toiminnan laaduntaminen ja arviointi sekä oppimaan oppiminen. Toiminnan laaduntamisella tarkoitetaan laatuajattelua, jonka avulla uudistetaan yhdistyksen toiminnan organisointia, työskentelyilmapiiriä sekä työhyvinvointia. Laadukkaasta toiminnasta hyötyy kaikki yhdistyksen jäsenet. Yhdistyksen kannalta laadukasta toimintaa on hyvin tehty työ sekä toimiva organisaatio. Sen avulla saavutetaan asetetut tavoitteet ja tyydytetään toimijoiden tarpeita ja odotuksia. Sillä voidaan tarkoittaa niin tuloksellista toimivuutta kuin laadukasta toimintaa. (Harju 2004, 55–56.)

Toiminnan arviointi kuuluu oleellisena osana yhdistyksen toiminnan kehittämiseen. Sen avulla selvitetään, mitä on saavutettu, miten toimittiin ja ketkä olivat toiminnassa mukana. Tärkeää on myös arvioida sitä, miksi tulos saavutettiin ja mitkä asiat loivat mahdollisuuden sen onnistumiselle. Toimintaa voidaan arvioida joko sisäisesti tai ulkoisesti. Yhdistys käyttää yleensä sisäistä arviointia, koska ulkoiseen arviointiin harvoin on taloudellisia resursseja. Sisäinen arviointi voidaan toteuttaa itsearviointina, jossa keskitytään oman toiminnan analysoimiseen.

Vertaisarviointia käytetään myös yhtenä keinona, mutta tämä vaatii toimijoilta avoimuutta ja hyvää itsetuntoa, koska siinä itsearviointiin sijaan keskitytään toisten ihmisten toiminnan arvioimiseen. Tästä syystä itsearviointi koetaankin turvallisempaa vaihtoehtona arvioinnin suorittamiseksi. (Harju 2004, 63–64.)

Kuten missä tahansa organisaatiossa, myös yhdistyksessä vaaditaan tarvittavaa osaamista toiminnan pyörittämisen mahdollistamiseksi. Osaaminen koostuu tiedoista, asenteesta ja taidoista. Yleisesti yhdistystoiminnassa on korostettu varsinkin asenteen ja taitojen merkitystä, mutta enenevässä määrin tiedon tärkeyttä on alettu myös tiedostamaan. Siksi toimijoiden tulisikin päivittää tietojaan säännöllisin väliajoin, jotta ne pysyisivät ajan tasalla. Tietoa on saatavilla hyvin, mutta sitä pitää osata myös hyödyntää käytännön toiminnassa. Taidolla tarkoitetaan ihmisen kykyä käyttää elämän varrella hankkimiaan tietoja käytännön toiminnassa. Taidot kehittyvät ajan myötä, ja niiden oppimiseen ei ole olemassa oikotietä. Asenne puolestaan kertoo sen, miten ihminen suhtautuu johonkin tiettyyn asiaan. Asenteen muuttaminen on vaikeaa, koska se on omaksuttu tapa toimia. Toisaalta yhdistystoiminnassa omaa asennetta voi kehittää suhtautumalla avoimesti uusiin asioihin ja haasteisiin. (Harju 2004, 70–71, 74–75.)

Yhtenä nykyajan trendinä voidaan pitää verkostoitumista. Siinä on tarkoitus jakaa omia sekä muiden toimijoiden tietoja sekä tehdä yhteistyötä. Luomalla vuorovaikutussuhteita muiden yhdistysten kanssa voidaan kasvattaa omia voimavaroja ja tietotaitoa. Yhdistykset eivät periaatteessa kilpaile keskenään, minkä vuoksi verkostoituminen sopii heidän toimintaansa hyvin. Verkostoitumisessa merkittävintä on luoda vakaa luottamussuhde muihin yhdistyksiin. Ilman luottamusta on vaikea muodostaa toimivia vuorovaikutussuhteita. Toimintatapojen uudistaminen on yksi tapa kehittää yhdistystoimintaa. Siinä yritetään päästä irti vanhoista kaavoista ja löytää uudestaan yhdistystoiminnan positiivisuus ja iloisuus. Toiminnassa mukana oleminen tulee olla palkitsevaa ja antoisaa, eikä siinä pitäisi olla mukana olosuhteiden pakosta. (Harju 2004, 85–86, 89–90.)

Halu yhdistystoiminnan uudistamiseen ei riitä, jos päätöksenteko ei tue kehittämistyötä. Yhdistyksen päättäjien tulee olla täysillä mukana toiminnan muuttamisessa, koska he ovat niitä, jotka pystyvät polkaisemaan muutosprosessin käyntiin.

Päätöksenteko tulee olla harkittua, mutta päätöksiä tulee uskaltaa tehdä, koska vain niitä tekemällä saavutetaan tuloksia ja muutoksia. Kuten missä tahansa toiminnassa, myös yhdistystoiminnassa tulee eteen ongelmatilanteita, jotka pitää ratkoa ja selvittää. Kun ongelma ratkaistaan viisaasti, se tulee osoittautumaan pienemmällä todennäköisyydellä enää ongelmaksi tulevaisuudessa. Tärkeintä on määritellä ongelman perimmäinen syy ja löytää sille ratkaisu. (Harju 2004, 96–97, 104–105.)

## 2.5 Attaseatoiminta

Yleisesti ottaen attasealla tarkoitetaan ihmistä, joka toimii avustajana jollakin tietyllä erikoisalalla. Hän voi toimia lähetysavustajana työskentelemällä virkamiehenä lähetystössä tai esimerkiksi toimia kulttuuriavustajana. (Kielikone Oy 2011.)

Lahdella on vankat perinteet attaseatoiminnasta. Ne ulottuvat jo vuoteen 1923, jolloin ensimmäinen vastaanottokomitea otti vastaan ulkomailta saapuvia urheilijoita Salpausselän kisoihin. Vuonna 1973 perustettiin varsinainen attaseakerho, joka toimi silloin nimellä Lahden Hiihtoseuran attaseakerho. Vuodesta 1996 lähtien toiminnasta on vastannut Lahden Attaseakerho ry. Lahdessa toimivat attaseat tekevät vapaaehtoistyötä urheilukisoihin osallistuvien joukkueiden ja kisaorganisaation kanssa. He ovat kielitaitoisia yhteyshenkilöitä, jotka muuntautuvat oppaan ja tulkin tehtäviin tilanteiden mukaan. Attaseat auttavat kisatapahtumaan osallistuvia joukkueita käytännön asioissa heti heidän saavuttua Suomeen. Joukkueavustajat aloittavat siis vapaaehtoistyönsä jo ennen itse kilpailutapahtumia. Monesti suurin osa tehtävistä sijoittuu kisoja edeltävälle viikolle. Osa joukkueattaseoista työskentelee lentokentän vastaanottopisteessä tai tapahtuma-alueella attaseatoimistossa. (Lahden Attaseakerho ry 2008.)

Aikaisemmin attaseakerho muodostui ihmisistä, joilla oli mitä erikoisimmista syistä taito puhua vierasta kieltä ja näin ollen valmiudet toimia tulkkeina ja joukkueavustajina. Ihmiset tulivat toimintaan mukaan mitä erilaisimmista lähtökohdista ja ammateista. Attaseoina toimivat yhtä lailla miehet kuin naisetkin. Nykyisin attaseoiden tehtävät eroavat jonkin verran alkuperäisistä tehtävistä. Ennen attaseoiden päätehtävä oli toimia tulkkina ja kielenkääntäjinä joukkuejohtajien kokouk-

sisä ja esimerkiksi lehdistöhaastatteluissa. Siihen aikaan oltiin ehkä lähempänä kilpailijoita, koska kontakti heihin oli yksilöllisempää. Vähitellen toimenkuva muuttui siihen suuntaan, että attasea toimi enemmänkin yhteyshenkilönä kisaorganisaation ja joukkueen välillä. Attaseat pitävät huolta joukkueiden kuljetuksista ja muista käytännön asioista. Attaseoilla on kisojen aikana myös oma attaseatoimisto, joka vastaa tiedottamisesta järjestäjien ja joukkueiden välillä. (Vuorio 2002, 123–124.)

Vaikka ihmisten kielitaito onkin parantunut ja tulkkauksen määrä attaseatoiminnassa on vähentynyt, on tilalle tullut muita uusia tehtäviä. Attasearyhmiä ovat olleet lentokenttä-, joukkue- ja toimistoattaseat, ja niiden lisäksi mukaan tulivat D-attaseat eli doping-saattajat. Koska doping-testaukset lisääntyivät, tarvittiin siihen tehtävään lisää vapaaehtoisia, jolloin joukkueattaseoita siirtyi D-attaseoiksi. Sukupolvenvaihdosta oli ilmassa 1990-luvulla, kun yhä nuoremmat ihmiset tulivat mukaan attaseatoimintaan. (Vuorio 2002, 125–126.)

Attaseatoiminnan avulla oppii paljon erilaisista kulttuureista, kansakunnista ja tavoista. Attaseana saattaa päätyä mitä ihmeellisimpiin tilanteisiin kuten sinfonia-konserttiin joukkueen kanssa. Hyvä yhteishenki ja sitoutuneisuus ovat olleet lähtökohtia attaseatoiminnalle. Attasean tehtävä on auttaa joukkuetta ja täyttää heidän toiveensa mahdollisuuksien mukaan. Jokaisella joukkueella on yleensä kaksi attaseaa, mutta esimerkiksi Venäjän joukkueella on suuren kokonsa vuoksi heitä kolme. Parhaimmillaan attaseat ovat puhuneet yhteensä 35 eri kieltä. Se tarkoittaa huokeaa määrää eri kielien osaamista yhden kerhotoiminnan sisällä. (Leivo 2012.)

Nykyisin attaseakerhon jäseneksi voidaan hyväksyä täysi-ikäinen henkilö, jonka hyvän kielitaitonsa ja muiden ominaisuuksiensa vuoksi oletetaan pärjäävän hyvin attaseatoiminnassa. Yhdistys haluaa tukea ja auttaa jäseniään toimimaan kansainvälisissä tapahtumissa ammattitaidolla. Tämä tapahtuu kouluttamalla ja kasvattamalla jäseniä attaseatehtäviin kansainvälisten tehtävien kautta. (Lahden Attaseakerho ry 2008.)

### 3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää attaseatoiminnan mahdolliset ongelmakohdat ja sitä kautta miettiä kehittämisideoita attaseatoiminnalle Salpausselän kisoissa. Tutkimuksen avulla halutaan kartoittaa mahdollisia parannus- ja kehittämisedotuksia toiminnan jatkoa ajatellen keskittymällä juuri Salpausselän kisoihin. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään myös yleisesti, miten vapaaehtoisia voidaan motivoida ja kuinka heidät saataisiin sitoutumaan paremmin toimintaan mukaan. Tutkimuksen tuloksien avulla pyritään helpottamaan kehittämiskohtien löytämistä ja niihin tarttumista. Tutkimuksen tehtävä on saada vastaus seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Kuinka attaseatoimintaa voitaisiin kehittää, jotta siitä hyötyisivät parhaalla mahdollisella tavalla sekä joukkueet että Salpausselän kisaorganisaatio?

Tutkimuksesta on hyötyä Salpausselän kisaorganisaatiolle, joka toimii jatkuvassa yhteistyössä attaseoiden kanssa kisojen aikana. Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esille sitä, mitä ongelma-kohtia attaseatoiminnan ja muun kisaorganisaation välillä esiintyy ja miten attaseatoimintaa voitaisiin kehittää siihen suuntaan, että siitä hyötyisi jokainen kisaorganisaatiossa toimiva yksikkö parhaalla mahdollisella tavalla.

#### 3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelututkimusta, jonka muotona on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa on valmiiksi tehty kysymykset teemoittain, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltava vastaa kysymyksiin omien näkemysten mukaan, eli ne ovat avoimia kysymyksiä. (Kananen 2008, 73.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikki haastattelukysymykset liittyvät tiettyyn teemaan, mutta siinä muodostetaan etukäteen tarkat kysymykset, jotka esitetään jokaiselle haastateltavalle. Tämä haastattelu sopii hyvin juuri sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan vastauksia vain rajatuista asioista. Haastateltavilta haluttu tieto on jo etukäteen osattu rajata tarkasti, minkä vuoksi haastattelutilanteen kululle ei tarvitsekaan antaa kovin paljon liikkumavaraa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012.)

Valitsin puolistrukturoidun haastattelun, koska halusin esittää tarkkoja kysymyksiä, mutta halusin kuitenkin antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin avoimesti. Olin rajannut kysymykset selkeästi etukäteen, jotta saisin haastateltavan vastaamaan juuri oikeaan kysymykseen. Käsitteet, jotka liittyvät opinnäytetyöhöni, on myös rajattu selkeästi juuri opinnäytetyön aihetta ajatellen, joten koin kysymysten tekemisen niiden pohjalta helpoksi ja parhaaksi vaihtoehdoksi.

### 3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla, joita tehtiin niin Salpausselän kisojen aikana kuin sen ulkopuolella. Tarkoituksena oli haastatella sekä uusia että pitempään toiminnassa olleita attaseoita sekä saada joukkueiden ja kisaorganisaation näkökulma selville. Attaseoiden haastattelut onnistuivat suunnitellusti, ja heidän tavoittamisessaan ei ollut suurempia ongelmia. Myös Salpausselän kisaorganisaation yksi vapaaehtoistyöntekijä osallistui haastatteluun.

Ongelmaksi kehkeytyi joukkueiden ja joukkuejohtajien haastattelemisen. Salpausselän kisojen aikana en saanut yhtäkään haastattelua joukkueen edustajilta joihin tuen heidän kiireisistä aikatauluistaan. Kisojen jälkeen otin yhteyttä sekä joukkuejohtajiin että toimeksiantajani Hannu Lehmanin kautta urheilijoihin laittamalla heille sähköpostitse haastattelukysymykset. Tämän jälkeen lähetin vielä kaikille muistutussähköpostin, mutta kukaan ei pyynnöistäni huolimatta vastannut kyselyyn. Otin myös puhelimitse yhteyttä yhteen joukkuejohtajaan, jonka tiesin olevan saavutettavissa. Loppujen lopuksi en kuitenkaan saanut häneltäkään haastattelua, koska en saanut häneen enää yhteyttä haastattelutilanteen lähestyessä. Joukkuei-



den näkökulma olisi ollut tutkimuksen kannalta tärkeä saada selville, mutta minusta riippumattomista syistä heidän tavoittamisensa osoittautui mahdottomaksi.

Tutkimukseen osallistui lopulta yhteensä kuusi vapaaehtoistyöntekijää. Attaseoista tutkimukseen osallistui sekä pitempiaikaisia attaseoita että uusia tulokkaita. Attaseoita oli yhteensä viisi, joista yksi entinen attaseatoimija ja muut vielä mukana olevia toimijoita. He edustivat kaikki eri maiden attaseoita. Kuudes haastateltava oli Salpausselän kisaorganisaation muussa toiminnassa työskentelevä vapaaehtoistyöntekijä.

Kaikki haastattelut tehtiin kasvokkain ja ne nauhoitettiin. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 15 minuutista yli puoleen tuntiin. Haastattelut toteutettiin etukäteen tehdyn haastattelurungon avulla (Liite 1), mutta haastattelutilanteissa edettiin tilanne huomioon ottaen, ja tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin tarpeen mukaan. Jokainen haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna. Koin yksilöhaastattelun parhaaksi vaihtoehdoksi, koska sillä tavalla sain henkilökohtaisemman kontaktin haastateltavaan. Halusin tarjota haastateltavalle sellaisen haastattelutilanteen, jossa hänellä on mahdollisimman helppo kertoa avoimesti omista mielipiteistään ja näkemyksistään.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla sanasta sanaan. Sen jälkeen jokaisen haastateltavan vastaukset jaoteltiin tiettyjen haastattelukysymysten alle peräkkäin, jotta analysointia olisi helpompi työstää. Tätä tapaa tehdä analyysiä voidaan verrata teemoitteluun, koska siinä teemat erotellaan toistaan, ja jokaisen teeman alle lisätään siihen liittyvät haastatteluissa esille tulleet asiat. Tutkimustuloksien analysoinnissa käytettiin abduktiivista analyysimenetelmää, jossa teoria ja aineisto vuorottelevat keskenään. Vaikka analyysiä tehdään aineistoon pohjauttaen, teoria kulkee mukana. (Kananen 2008, 91.)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkimuksessa haastatelluista henkilöistä käytetään nimiä henkilö A, henkilö B, henkilö C, henkilö D, henkilö E ja henkilö F. Henkilö A on toiminut attaseana Salpausselän kisoissa tähän päivään mennessä noin kymmenen vuoden ajan, kun taas puolestaan henkilö B oli tämän vuoden attaseoiden uusi tulokas. Henkilö C työskenteli tämän vuoden Salpausselän kisojen muuna vapaaehtoistyöntekijänä. Henkilö D on tehnyt jo yli 20 vuotta vapaaehtoistyötä attaseana Salpausselän Kisoissa kuten myös henkilö E, joka ei kuitenkaan enää ole mukana attaseatoiminnassa. Henkilö F on hänkin työskennellyt attaseana yli kymmenen vuoden ajan.

### 4.1 Urheilutapahtuman organisointi

Haastattelun aluksi haastateltavilta tiedusteltiin, miten heidän mielestään hyvä urheilutapahtuma organisoidaan. Kysymys osoittautui hyvin laajaksi, ja siihen olikin vaikea saada selkeää vastausta. Toisaalta kysymyksen ideana olikin saada jonkinlainen yleiskuvallinen mielipide hyvän urheilutapahtuman organisoinnista. Henkilö B sekä henkilö C olivat sitä mieltä, että jokaisella ryhmällä pitää olla selkeä johtaja ja että jokainen kisaorganisaatiossa toimiva tietää, mitä tekee. Henkilön B mielestä tärkeää oli myös osa-alueiden tiivis yhteistyö, joka auttaa tiedonkulussa ja informaation jaossa.

*No kai se on se pääkohta se, että kaikille, siis ryhmille, on se oma johtaja, ja kaikki tietää, mitä ne tekee (Henkilö C).*

Henkilöiden A ja F mielestä hyvässä urheilutapahtumassa sekä yleisö että kilpailijat ovat tyytyväisiä toimintaan. Sekä henkilön D että henkilön E mielestä hyvän urheilutapahtuman organisointi vaatii paljon ennakkovalmistelua. Henkilön E mielestä johdon tulee olla asiantunteva ja jämäkkä, ja ennen kuin aletaan kerätä toimintaan mukaan apujoukkoja, organisaation ytimen rakenne tulee olla valmiina. Jokaisen haastateltavan vastauksissa näkyi johdon asiantuntevuuden merkitys hyvää urheilutapahtumaa organisoitaessa.

*Lähinnä niin, että yleisö on tyytyväinen ja kilpailijat on tyytyväisiä. Näinhän se on. Johtajat on sitä varten, että ne tekee sen. (Henkilö F.)*

Shone ja Parry kirjoittavat kirjassaan, että tehokas tapahtumanhallinta tukee ennen tapahtumaa tehtyä taustatyötä, ja takaa omalta osaltaan tapahtuman onnistumisen. Itse tapahtumapäällikön tulee olla muuntautumiskykyinen ja hänen tulee pitää huolta siitä, että tieto kulkee eteenpäin. (Shone & Parry 2004, 189–190.) Hyvin valmisteltu ja suunniteltu tapahtuma mahdollistaa sen, että itse tapahtuman aikana pystytään keskittymään itse tapahtuman pyörittämiseen. Tapahtuman järjestäjät toimivat jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa, minkä vuoksi heiltä vaaditaan joustavuutta ja tarkkaavaisuutta. (Shone & Parry 2004, 208–210). Haastateltavien ajatukset hyvän urheilutapahtuman organisoinnista tukevat näitä teorioita, koska ne ovat hyvin samankaltaisia.

#### 4.2 Vapaaehtoistyön merkitys ja motivaatio

Haastattelijoita pyydettiin vastaamaan siihen, mitä heille henkilökohtaisesti merkitsee vapaaehtoistyö. Sekä henkilö A että henkilö E olivat sitä mieltä, että vapaaehtoistyö on harrastus, joka antaa vastapainoa ja lisäväriä työntäyteiseen normaaliin elämään. Henkilölle E se merkitsee todella paljon, koska se on kuulunut jo teinivuosista asti hänen elämäänsä. Hän on tavannut vapaaehtoistyön kautta uusia ihmisiä, joista on tullut hyviä ystäviä. Vapaaehtoistyö on myös avartanut hänen elämänskatsomustaan, koska sen avulla ihminen pystyy näkemään, mitä tässä maailmassa oikeasti tapahtuu. Henkilö F:n mielestä vapaaehtoistyö antaa oivat puitteet mukavien ihmisten tapaamiseen.

*Se on antanu paljon. Se on antanu erittäin hyviä ystäviä, se on antanu töitä aivonystyröille, mikä on hyvin tärkeätä myöskin, ja se on antanu avaruutta ylipääntänsä sille, mitä täs maailmas tapahtuu. (Henkilö E.)*

Henkilö B kokee saavansa paljon enemmän irti tapahtumasta vapaaehtoisena, kuin että hän olisi siellä pelkästään yleisön jäsenenä. Hänen mielestään vapaaehtoistyö on todella suuri osa koko tapahtuman järjestämisestä. Henkilö D kertoi olevansa mielissään siitä, että hänen työtään arvostetaan ja että hän näkee ihmisten hyöty-

vän hänen työpanoksestaan. Hän koki, että vapaaehtoistyön tekemisestä tulee saada itselleen jonkinlaista intoa, että sitä jaksaa tehdä vuodesta toiseen.

*Itelle ehkä se, et siit saa sitte enemmän siit tapahtumast irti, ku on siel töissä (Henkilö B).*

Haastateltavien vastauksissa tuli esille sekä epäitsekkäitä että itsekkäitä syitä vapaaehtoistyön tekemiseen. Shyen tieteellisessä artikkelissa tulee esille se, että ihmiset ajautuvat vapaaehtoistyöhön auttaakseen muita sekä tyydyttääkseen omia mieltymyksiään. Monien tutkijoiden keskuudessa on syntynyt kiistaa näiden oletamuksien välillä, vaikka suurin osa tutkimuksista osoittaaakin näiden molempien motivaatiotekijöiden olemassa olon. (Shye 2009, 183–104). Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset puoltavat sitä teoriaa, että on mahdollista tehdä vapaaehtoistyötä sekä epäitsekkäistä että itsekkäistä syistä.

Haastatteluissa haluttiin myös saada selville se, mikä haastateltavia motivoi tekemään vapaaehtoistyötä. Henkilö A:n sekä henkilö F:n mielestä uusien mukavien ihmisten tapaaminen motivoi tekemään vapaaehtoistyötä. Myös henkilön F mielestä se, että voi olla hyödyksi, on motivaatiotekijä. Henkilö A kuvasi vaihtuvien tilanteiden, uuden oppimisen, kielitaidon ylläpitämisen ja kansainvälisen ympäristön motivoivan vapaaehtoistyöhön. Henkilö B kertoi saavansa motivaatiota vapaaehtoistyöhön siitä, että sillä tavalla pääsee vielä lähemmäksi tapahtuman keskiötä. Henkilö D kertoi motivoituvansa siitä, että hän voi olla tekemisissä omien ulkomaalaisten maanmiestensä kanssa. Henkilö E:tä motivoi se, että onnistumisten kautta voi olla itseensä tyytyväinen. Hän kertoi myös saavansa mielihyvää siitä, että tiimiyhteistyö pelaa ja asiat toimii.

*Silloin kun tää homma onnistuu, ni silloin saa siis sitäkin harvinaista herkkua, että voi olla itseensäkin tyytyväinen (Henkilö E).*

Samoja motivaatiotekijöitä tuli ilmi myös Systeeminen elämänlaatu - tutkimuksessa, jossa uusien tuttavuuksien tapaaminen ja yhteisöllisyyden tunteen lisääntyminen saivat eniten kannatusta. Myös oman persoonallisuuden ilmaiseminen osoittautui tärkeäksi motivaatiotekijäksi. (Shye 2009, 194–195). Opinnäyte-

työn tutkimustulokset osoittautuivat hyvin samankaltaisiksi, vaikka valmiita vastausvaihtoehtoja ei annettu. Tämä osoittaa, että kyseiset motivaatiotekijät ovat varsin yleisiä ja teorian sekä tutkimustuloksien pohjalta hyvin luotettavia.

#### 4.3 Vapaaehtoistyöntekijöiden perehdyttäminen ja johtaminen

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään siihen, miten vapaaehtoistyöntekijöiden perehdyttäminen ja johtaminen toimii tällä hetkellä juuri attaseatoimintaa ajatellen. Monien haastateltavien puheista tuli ilmi, että perehdyttämistä pitäisi selkeyttää. Henkilö A totesi, että vaikka attaseoilla on olemassa perehdyttämismateriaalit, niin kaikki ei välttämättä ymmärrä niitä tai toisaalta edes lue niitä läpi. Juuri sen vuoksi olisi tärkeää, että asiat käytäisiin yhdessä selkeästi läpi. Hänen mukaansa varsinkin uusien perehdyttämistä pitäisi selkeyttää ja myös vanhoille attaseoille tulisi tiedottaa muutoksista, jotta kaikkien toimintatavat olisivat yhteneväiset. Henkilö B kertoi myös haluavansa selkeämpää otetta perehdyttämiseen. Hänen mielestään olisi hyvä, jos perehdyttämiskoulutukset suunniteltaisiin johdonmukaisemmin etukäteen, koska hän koki tämän hetkisen perehdyttämiskoulutuksen olevan todella sekavaa.

*Mun mielestä se pitäis käydä niinku selkeesti, et vaikka se paperissa lukee, niin a) kaikki eivät välttämättä lue ja b) kaikki eivät ymmärrä sitä välttämättä sitten sitä asiaa samalla tavalla (Henkilö A).*

Henkilö D kertoi aikaisemmin perehdytyksen kestäneen pitempään, ja hän myös koki sen olleen henkilökohtaisempaa kuin nyt. Henkilön E oli vaikea arvioida tämän hetkistä tilannetta perehdyttämisen saralla, koska hän ei ole enää mukana attaseatoiminnassa. Hän oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikki lähtee ihmisten motiivomisesta. Tärkeää on myös muistaa, että jo rekrytoinnin aikana ihmisille tulisi tehdä selväksi, mitä heidän työnkuvansa pitää sisällään ja minkälaista työpanosta se edellyttää. Hän totesi myös, että vapaaehtoistyöntekijöiden tulee perehtyä itse organisaation kokonaisuuteen ja ymmärtää, mitä osaa organisaatiosta oma toimipiste edustaa.

Henkilö F:n mielestä attaseatoiminnassa kiinnitetään perehdyttämiseen yleisellä tasolla suhteellisen paljon huomiota, mutta enemmän perehdyttämistä voisi vielä olla tarjolla. Hän ehdotti, että jokaisella uudella attasealla olisi alussa henkilökohtainen tuutori, joka kertoisi oppimistaan asioista ja jakaisi käytännön neuvoja.

*Kun tulee uus attasea, ni sille annettais henkilökohtanen tuutori tai mentori, mikskä sitä nyt sanotaan, joka sitten niinkun kertois sen mitä on ite vuosien mittaan oppinut (Henkilö F).*

Haastattelun avulla pyrittiin myös selvittämään, miten vapaaehtoistoiminnan johtamista voitaisiin kehittää, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla toimintaa. Sekä henkilö A että henkilö B olivat sitä mieltä, että tiedonkulun tulisi olla parempaa ja jämäptimpää. Henkilö B koki tärkeäksi sen, että ihmiset tietäisivät vähintään suurimman osan oman toimipisteensä asioista tai jos eivät itse tiedä vastausta johonkin asiaan, osaisivat edes ohjata eteenpäin. Henkilö D kertoi, että vapaaehtoistyöntekijöitä tulisi muistaa kiittää heidän työstään, koska tällä tavoin he tuntevat itsensä arvostetuiksi. Hänenkin mielestään on tärkeää, että ihmiset tietävät, mikä on heidän roolinsa ja että asioiden onnistumiseen tarvittava tieto olisi aina heidän saatavillaan. Epäonnistumiset tulisi myös korjata positiivisella asenteella, jotta niistä ei jäisi paha mieli kenellekään.

*Siinä pitäisi olla jonkinlaista kipinää, jota pidetään yllä, ja se tietysti parhaiten onnistuu sillä, että kiitetään siitä työstä, mitä ihminen on tehnyt, koska siitä ei oikeestaan mitään muuta korvausta saa (Henkilö D).*

Henkilö E:n mielestä attaseatoiminnan tulisi olla konkreettisesti yhtenä osana Salpausselän kisaorganisaatiota eli niin sanottuna attaseavaliokuntana. Hän uskoo, että tällä tavoin attaseat tuntisivat olevansa selkeä osa kisaorganisaatiota. Attaseoiden puheenjohtaja olisi hiihtoseuraan sitoutunut henkilö, ja näin ollen ehkä koko organisaatio suhtautuisi vielä paremmin attaseatoimintaan. Tämä loisi yhteisöllisyyttä entistä enemmän. Henkilö E ei olisi sitä vastaan, että vapaaehtoistyöntekijät sitoutettaisiin toimintaan mukaan vielä voimakkaammin. Henkilö F sanoi tässäkin suhteessa tutortoiminnan olevan hyvä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi.

*Mä uskosin myös, että siis tää attaseaporukka tuntee hitsautuvansa johonkin suurempaan vielä ja voisin hyvin kuvitella, että se vielä antaa lisäpotkua siis sille vapaaehtoistyölle; mä oon täs valiokunnas, joka kuuluu siis maailmankuuluun Lahden Hiihtoseuraan (Henkilö E).*

#### 4.4 Yhdistystoiminnan kehittäminen

Haastattelun avulla haluttiin saada selville se, miten haastateltavien mielestä yhdistystoimintaa voitaisiin kehittää siihen suuntaan, että ihmiset kiinnostuisivat tulemaan mukaan vapaaehtoistoimintaan ja myös pysymään siinä mukana kerta toisensa jälkeen. Henkilö A kertoi alussa huomanneensa, että ihmisiä on nykyään vaikea saada mukaan vapaaehtoistoimintaan, koska ihmisillä on niin kiire omassa elämässä ja ehkä myös ihmisten välinen yhteisöllisyys on vähentynyt. Toisaalta sekä hän että henkilö E kuvasivat motivaation näyttelevän suurta osaa siinä, miten ihmiset saadaan kiinnostumaan vapaaehtoistyöstä. Henkilö A kertoi pitävänsä tärkeänä sitä, että oma työ saa arvostusta ja kiitosta. Hänen mielestään yhdistystoimintaa tulisi lähteä kehittämään sen pohjalta.

Henkilö B sanoi, että attaseatoiminnassa pitäisi lisätä mainostusta, koska monet ihmiset eivät varmasti edes tiedä sen olemassa olosta. Hänen mielestään informointia voitaisiin parantaa esimerkiksi sillä, että attaseat kiertäisivät kouluissa ennen Salpausselän Kisoja kertomassa attaseatoiminnasta ja samalla rekrytoimassa ihmisiä mukaan attaseoiksi. Hän itse koki, että pelkkä lappu ilmoitustaululla ei riittänyt kaikkien halukkaiden tavoittamiseen. Henkilö E muisteli, että ennen parhaiten toimi puskaradio, jonka avulla tavoiteltiin uusia attaseoita. Myös korostamalla sitä, että attaseatoimintaan on tervetulleita kaiken ikäiset, voidaan saada enemmän vapaaehtoisia. Henkilö E sekä henkilö F kertoivat, että yhteisen ajan viettäminen myös vapaaehtoistyön ulkopuolella motivoi pysymään toiminnassa mukana pitempään. Vapaa-ajalla voidaan järjestää yhdessä erilaisia illanviettoja ja muuta ohjelmaa, jotka hitsaavat ihmisiä todella hyvin yhteen.

*Motivaatio pitää synnyttää siinä työssä myös siihen vapaa-ajan yhteisöön; tehdään yhdessä jotain muutakin, kun vain sitä itse työtä. (Henkilö E.)*

Henkilö D korosti, että toiminnan kehittäminen on täysin päättäjien vastuulla, koska harvoin itse vapaaehtoistyöntekijät osaavat vaatia kehittämistoimia. Organisaation johdon tulee nähdä kehittämistarve ja ryhtyä toimiin tilanteen parantamiseksi. Vapaaehtoisten mielipiteitä toiminnasta tulee kuunnella ja niiden avulla pohtia sen kehittämistä. Koska tieto on valtaa, tulee sitä osata jakaa halutulla tavalla. Hänen mielestään se vaatii suurta panostusta, koska kyseessä on suuri määrä ihmisiä. Positiivista henkeä tulee pitää yllä, koska sen avulla mahdolliset virheetkin usein korjautuvat ilman suurempia seuraamuksia.

*Tässä organisaatiossa, jossa tieto on valtaa, myöskin pitää osata jakaa sitä tietoa oikealla tavalla, koska tiedon jakamisella pystytään ohjaamaan sitä toimintaa sellaiseksi, millä sitä halutaan sille tasolle, millä sitä halutaan niinkun johtaa (Henkilö D).*

Harju toteaa kirjassaan, että yhdistystoiminta nojaa suurelta osin vapaaehtoistyöhön. Tämän vuoksi yhdistystoiminnassa tulee panostaa vapaaehtoisten motivointiin, rekrytointiin, palkitsemiseen ja ohjaamiseen. Vapaaehtoistoiminta vaatii myös johtamista, ja toimintaa tulee tarkastella säännöllisin väliajoin. (Harju 2004, 13–14.) Myös tutkimustuloksista ilmeni, että motivoinnilla ja ohjaamisella on suuri merkitys yhdistystoiminnan kehittämisessä, ja halu toiminnan kehittämiseen täytyy lähteä johtoportaasta.

#### 4.5 Tärkeimmät kehittämiskohteet attaseatoiminnassa Salpausselän kisoissa

Haastateltavilta tiedusteltiin, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät kehittämiskohteet attaseatoimintaa ajatellen Salpausselän kisoissa. Puolet haastateltavista kertoi koulutukseen panostamisen olevan yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Sekä henkilön B että henkilön D mielestä koulutusta voisi olla enemmän. Henkilö B sanoi, että koulutusta olisi hyvä jäsennellä selkeämmäksi varsinkin juuri uusien attaseoiden vuoksi, koska heille se oli sekavaa. Hän myös panostaisi rekrytoinnin osalta enemmän mainostamiseen. Henkilö D lisäsi konkreettisten perehdytysker-tojen määrää, koska näin uudet attaseat oppisivat tuntemaan toinen toisensa paremmin. Uusia ei hänen mielestään saisi myöskään jättää yksin, koska se aiheuttaa heille helposti epävarman olon.



*Se perustuu siihen, et koulutust vois olla vähän enemmän ja jäsennelty, noin var-sinki just noille uusille, ku oli se sillee vähä sekavaa (Henkilö B).*

Henkilö A kuvasi ohjeiden selkeyttämisen, vanhasta oppimisen ja tiedonkulun parantamisen tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Hänen mielestään juuri tiedonkulkua attaseatoimiston ja Salpausselän kisaorganisaation toimistojen välillä tulisi parantaa, koska nyt tietoa ei tunnu löytyvän mistään ja attaseoita pompotellaan paikasta toiseen. Tiedonkulun toimimattomuudesta puhui myös henkilö C, jonka mielestä attaseoista huomaa sen, että he eivät tiedä, minne heidän pitää ilmoittaa mistäkin. Hän pitää tärkeänä sitä, että attaseoiden toimenkuva ja tieto keistä urheilijoista he tarkalleen ottaen vastaavat, olisi kerrottu selkeästi etukäteen. Tällä tavalla tiedettäisiin tarkalleen, kehen attaseaan kulloinkin ollaan yhteydessä, koska sillä säästettäisiin kaikkien resursseja.

*Se, että ne tietäis, minne ne ilmoittaa asioita, et ku ne poukkoilee ympäriinsä, et ehkä sitä kouluttamista mä henkilökohtaisesti panostaisin siihen, koska nyt ne pyörii tuolla kuin puolukat ämpärissä (Henkilö C).*

Henkilö E:n mielestä koko attaseatoiminta pitäisi liittää uudelleen Hiihtoseuran alaiseksi. Hän pohti myös sitä, että johdossa tulisi olla sellainen ihminen, jolla on hyvät suhteet kisaorganisaatioon ja joka on luonteeltaan hyvähermoinen ja motivoiva henkilöjohtaja. Henkilö F puolestaan panostaisi enemmän siihen, että joukkuejohtajat olisivat paremmin tietoisia attaseoista jo ennen heidän saapumistaan kisoihin. Sillä helpotettaisiin sitä, että attaseoiden ei tarvitsisi etsimällä etsiä joukkuejohtajia hotellilta ja yrittää saada aikaiseksi tapaaminen heidän kanssaan.

#### 4.6 Joukkueita parhaiten hyödyttävä attaseatoiminta

Haastattelun lopussa pyrittiin vielä selvittämään, minkälainen attaseatoiminta olisi haastateltavien mielestä parhaiten joukkueita hyödyttävää. Melkein jokaisen haastateltavan vastauksessa tuli ilmi se, että attasean tulee olla läsnä joukkueelle silloin, kun he häntä tarvitsevat. Monet myös sanoivat sitä, että jokainen joukkue on

erilainen, joten on vaikea sanoa yhtä oikeaa ja parasta tapaa, miten attasean tulisi toimia. Sekä henkilö A, henkilö B että henkilö F sanoivat, että attaseat ovat niitä, joihin joukkueet voivat ottaa yhteyttä hädän tai ongelman esiintyessä. Tämä varmasti helpottaa, kun tietää, että paikkakunnalla on joku, johon voi turvautua.

*Pitää mukautua siihen joukkueen, mun mielestä, toimintaan. Ei tuputa itteensä liikaa, jos he on semmosia, että he ei hirveesti koe tarvitsevana, mut sitte taas, että jos kokee, että tarvitaan, ni sit on siinä läsnä ja osaa sitten niinku auttaa. (Henkilö A.)*

Sekä henkilön A että henkilön C mielestä on tärkeää, että attasea kuuntelee joukkueetta eikä tuputa heille liikaa apua, jos he eivät sitä koe itse tarvitsevana. Henkilö B korostaisi team-infon lukemisen tärkeyttä, että sekä joukkueet että attaseat perehtyisivät siihen kunnolla. Hän myös pohti sitä, että ehkä olisi parempi, jos attaseat olisivat enemmän stadionin ylä- kuin alapäässä, koska siellä myös joukkueet ovat suurimman osan ajastaan. Näin joukkueiden ja attaseoiden yhteistyö tiivistyisi vielä entisestään.

Henkilö D:n mielestä jonkinlainen palautejärjestelmä voisi olla paikallaan, jotta saataisiin selville joukkueiden mielipiteitä attaseatoiminnasta. Hän mietti myös sitä, että ehkä olisi aiheellista pohtia tarkemmin kunkin joukkueen toimintatapoja ja sen avulla päätellä, minkälaista attaseatoimintaa he kaipaavat. Attaseatoiminnan johdon olisi hyvä miettiä, miten asioita on aikaisemmin hoidettu ja miten niitä nyt tulisi hoitaa.

*Mehän olemme heitä varten, eikä he meitä varten, mutta ilman heitä ei olisi koko kisojakaan, niin siinä mielessä jonkinlaista palautejärjestelmää voitais ehkä harastaa (Henkilö D).*

## 5 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Haastattelut ja opinnäytetyön teoriaosuus antoivat mielestäni hyvän pohjan kehittämisehdotuksien laatimiselle. Kehittämiskohteet tulivat esille haastattelujen avulla, ja niiden merkitystä tukevat teoriaosuudessa esille tulleet asiat. Kehittämisehdotuksia ovat perehdyttämisen lisääminen attaseatoiminnassa, määrätietoisuuden ja motivoimisen lisääminen johtamisessa ja tiedonkulun parantaminen.

### 5.1 Perehdyttämisen lisääminen

Tutkimustuloksista selvisi, että perehdyttämiseen pitäisi panostaa enemmän. Haastattelujen perusteella attaseoille jaettavaa ohjeistusta tulisi selkeyttää ja perehdyttämiskertoja lisätä. Kuten teoriaosuudessaakin tulee ilmi, vapaaehtoistyöntekijät ovat oikeutettuja tulemaan perehdytetyiksi samalla lailla kuin palkalliset työntekijät. Organisaatiolla on yhtäläinen vastuu johdollisten asioiden hoitamiseen myös vapaaehtoisten suhteen. Kun vapaaehtoistyöntekijöistä pidetään hyvää huolta, palaavat he mitä todennäköisimmin uudestaan saman toiminnan pariin. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 149–150.)

Mielestäni haastatteluissa esille tullut ehdotus, jossa jokaisella uudella attasealla olisi oma tutor, voisi olla käytännössä hyvinkin toimiva järjestelmä. Tutoreina toimisivat pitempiaikaiset attaseat, jotka voisivat jakaa omaa tietämystään eteenpäin. Tämä toisi perehdyttämiseen lisäpotkua ja samalla tekisi siitä henkilökohtaisempaa. Mitä paremmin attaseat ovat perillä attaseatoimintaan liittyvistä asioista, sitä paremmin he pystyvät palvelemaan myös joukkueita. Harju kirjoittaakin kirjassaan, että yhdistystoimintaan kouluttaminen on vähentynyt, mikä puolestaan aiheuttaa yhdistystoiminnan osaamisen heikkenemistä (Harju 2004, 13–14). Tutor-toiminta luo haasteen attaseatoiminnan johdolle, jonka pitää pystyä motivoimaan attaseat mukaan tutortoimintaan yhteisen hyvän vuoksi.

## 5.2 Määrätietoisuuden ja motivoimisen lisääminen johtamisessa

Toiseksi kehittämiskohteeksi osoittautui haastatteluvastauksien perusteella määrätietoisuuden ja motivoimisen lisääminen johtamisessa. Monien haastateltavien vastauksista tuli ilmi se, että kiitoksen sanominen ja työn arvostaminen tuottavat onnistumisen tunteen, joka puolestaan lisää motivaatiota koko työhön. Loimu toteaa kirjassaan, että johtamisessa on kyse suurelta osin siitä, miten työntekijät saataisiin motivoitumaan työhön. Koska vapaaehtoistyössä ei voida käyttää määräämisoikeutta, täytyy kaiken lähteä vapaaehtoistyöntekijän omasta halusta ja motivaatiosta. (Loimu 2005, 128–129.)

Pohjauttaen mielipiteeni sekä haastatteluvastauksiin että teoriaosuuteen tulisi mielestäni johtamisessa käyttää entistä enemmän apuna erilaisia motivaatiokeinoja. Haastatteluissa oli puhe yhteisten illanistujaisten ja muiden vapaa-ajalla vietettyjen harrastuksien tärkeydestä. Yhteinen tekeminen luo aina yhteisöllisyyttä ja saa aikaan hyvän mielen. Systemisen elämänlaatu -tutkimuksenkin mukaan yksi suurimmista motivaatiotekijöistä vapaaehtoistyöhön on juuri yhteisöllisyyden tunteen lisääntyminen (Shye 2009, 194–195). Heti kisojen jälkeen yhteisen kokoontumisen järjestäminen voisi tulla kyseeseen. Siellä jokainen saisi kertoa omia kokemuksia ja hauskoja tapahtumia Salpausselän kisoista. Kokoontumisen ruoka- ja juomatarjoilu voitaisiin järjestää nyyttikestien tavoin, jolloin jokainen toisi jotain pientä purtavaa mukanaan.

Tutkimustuloksista tuli ilmi, että johtamiseen kaivattaisiin enemmän määrätietoisuutta, jotta jokainen attasea tietäisi tarkalleen oman paikkansa ja että jokaisen toimenkuva olisi jaoteltu selkeästi etukäteen. Yksi haastateltavista totesi myös, että attaseatoiminnan johdossa tulisi olla sellainen henkilö, joka on pitkäpinnainen ja motivoiva henkilöjohtaja. Loimu toteaa kirjassaan, että organisaation johdon tärkeimpiä tehtäviä on pitää yllä ryhmän motivaatiota ja säädellä ryhmän ihmismuhteita. Johtajaksi tulemiseen vaikuttaa ihmisen karisma ja kyky organisoida asioita. (Loimu 2005, 129–130.) Mielestäni johtajuuden merkitystä ei saisi vähentellä myöskään vapaaehtoistoiminnassa, ja tätä puoltaa myös teoriaosuudessa ja haastatteluissa esiin tulleet asiat.

Selkeä ja määrätietoinen johtaminen antaa positiivisen kuvan vapaaehtoistyöntekijöiden hyvästä hallinnasta organisaatiossa. Sen avulla organisaatio pystyy myös osoittamaan vapaaehtoistyöntekijöille, että heidän työpanostaan arvostetaan ja heidän eteen nähdään vaivaa. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 151.) Mielestäni attaseatoiminnassa tulisi käyttää selkeämpää johtamismallia, joka tukisi toimintaa voimakkaammin. Teoriaosuudessa kerrottiin organisaation johtamismalleista, joista kokisin attaseatoimintaa parhaiten hyödyttäväksi johtamismalliksi modernin johtamisen. Modernia johtamismallia suositellaan organisaatioille, joiden vapaaehtoistyöntekijät tuottavat jotakin palvelua tai tuotetta. Se on hyvin sääntökeskeinen ja siinä työntekijät jaetaan ryhmiin työnkuvan mukaisesti. (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 153–155.) Tätä johtamismallia hyödyntämällä jokainen attasea tietäisi, mihin hän kuuluu ja mikä on hänen toimenkuvansa. Tämä vähentäisi sekaannuksien mahdollisuutta ja antaisi määrätietoisemman kuvan koko johtajuudesta.

### 5.3 Tiedonkulun parantaminen

Kolmanneksi kehittämis ehdotukseksi nousi tutkimustuloksissakin esiin tullut tiedonkulun parantaminen. Tämänhetkistä tiedonkulkua tulisi parantaa erityisesti attaseatoimiston ja Salpausselän kisaorganisaation toimistojen välillä. Nykyistä tiedonkulkua voidaan pitää tutkimustuloksien perusteella epäselvänä. Mielestäni kisaorganisaation toimistojen ja attaseatoimiston väliseen tiedonkulun sekavuuteen vaikuttaa se, että perehdyttämisessä ja organisaation henkilöstörakenteessa ilmenee puutteita. Useissa organisaatioissa henkilöstörakenne on hierarkkinen, jolloin tieto kulkee monesti vain ylhäältä alaspäin. On tärkeää, että tiedonkulku tehdään mahdollisimman nopeaksi ja helpoksi, minkä vuoksi tiedon tulisi kulkea myös sivulta sivulle. Tiedonkulku ei saisi hidastua organisaation sisäisen byrokratian takia. (Shone & Parry 2004, 191–192.) Tästä syystä koen merkittäväksi sen, että jokaisen tulisi tietää omasta osa-alueestaan mahdollisimman paljon, jolloin ei aina tarvitsisi kääntyä johtajien puoleen. Näin tiedonsaanti nopeutuisi ja helpottuisi.

Tiedonkulkuun voitaisiin liittää myös attaseatoiminnasta tiedottamisen merkitys. Kuten yksi haastateltavista totesi, rekrytointia pitäisi lisätä mainostamalla enem-

män attaseatoimintaa. Mielestäni haastateltavan idea siitä, että attaseat kiertäisivät kouluissa kertomassa attaseatoiminnasta ennen Salpausselän kisoja, on varteenotettava keino rekrytoinnin tehostamiseksi. Sen avulla voitaisiin myös lisätä ihmisten yleistä tietoisuutta attaseatoiminnasta.

#### 5.4 Joukkueiden tarpeet

Vaikkakin joukkueiden näkökulma jäi kokonaan uupumaan tutkimuksesta, tiedusteltiin muilta haastateltavilta heidän mielipidettään siitä, minkälainen attaseatoiminta hyödyttäisi joukkueita parhaiten. Haastattelujen perusteella on mahdotonta tehdä johtopäätöksiä tai kehittämis ehdotuksia joukkueen puolesta, mutta ehkä nostaisin esille läsnäolon merkityksen ja joukkueiden mielipiteiden kuuntelemisen. Haastateltavat uskovat, että joukkueita helpottaa tieto siitä, että paikkakunnalla on joku, johon voi tukeutua. Toisaalta jos joukkue ei koe tarvitsevänsä apua, tulee attasean kunnioittaa sitä.

## 6 POHDINTAA OPINNÄYTETYÖSTÄ

Pohdinnassa arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja sitä, miten opinnäytetyöprosessi kasvatti omaa ammatillista kasvua. Lopussa mietitään työn mahdollisia jatkosuunnitelmia tulevaisuudessa.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisen tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida, koska tutkimusten luotettavuus ja kelvollisuus vaihtelevat. Tutkimuksen kelvollisuutta ja luotettavuutta arvioidaan monien erilaisten tutkimus- ja mittaustapojen avulla. Tutkimusta arvioidaan usein sen mukaan, mikä on tutkimuksen reliaabelius ja validius. Reliaabelius kuvaa sitä, kuinka ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia ovat. Tällä tarkoitetaan sitä, että sama vastaus saadaan monta kertaa joko samalta vastaajalta tai kahdelta eri vastaajalta. Validius puolestaan tarkoittaa sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu mittamaan juuri haluttua asiaa. Näillä käsitteillä ei monien tutkijoiden mielestä voida suoranaisesti arvioida kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tai pätevyyttä, koska ne ovat paremminkin osa kvantitatiivisen tutkimuksen arviointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Jos validiutta heijastetaan tämän opinnäytetyön tutkimukseen, onnistuttiin oikean asian mittaamisessa mielestäni suhteellisen hyvin. Ongelmaksi osoittautui vain se, että osa kysymyksistä oli sen verran laajoja, että niihin oli vaikea vastata selkeästi. Mielestäni kuitenkin haluttuihin kysymyksiin saatiin vastauksia ja niiden avulla pystyttiin tekemään johtopäätöksiä, jotka tukivat myös opinnäytetyön teoriaosuutta.

Yhtenä laadullisen tutkimuksen ydinasiana voidaan pitää henkilöiden, paikkojen ja tapahtumisen kuvailuja. Näin ollen validiuden ajatellaan merkitsevän yhteensovittuvuutta kuvailujen ja niihin yhdistettyjen selitysten välillä. Halutaan siis tietää, voidaanko selitystä pitää luotettavana. Tutkimuksen luotettavuutta lisää täsmällinen selostus tutkimuksen toteuttamistavoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisehdotukset ovat mielestäni hyvässä yhteydessä haastatteluissa esiin tulleiden asioiden kanssa, koska ne pohjautuvat juuri tutkimustuloksiin. Näin ollen yksi luotettavuuden arviointikriteeri kvalitatiivisessa tutkimuksessa täyttyy. Opinnäytetyössä on myös kerrottu avoimesti tutkimuksen toteutuksesta ja siinä ilmenneistä ongelmista. Tämä tuo lisäluotettavuutta tutkimukselle. Toisaalta joukkueen näkökulman puuttuminen kokonaan vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen laajuuteen. Tutkimus jäi suppeammaksi, kuin sen oli alun perin tarkoitus, koska aika ja resurssit tulivat vastaan. Tätä voidaan ehkä pitää tutkimuksen pätevyyttä alentavana asianhaarana.

Laadulliseen tutkimukseen kerätään aineistoa sen verran, mikä on asetetun tutkimustehtävän tai aiheen kannalta tarpeellista. Aineiston riittävyys voidaan arvioida saturaation, eli kylläntymisen avulla. Kun uutta tietoa ei enää saada uusien tapausten avulla, alkaa aineisto kylläntyä eli toistaa itseään. Tässä vaiheessa voidaan ajatella, että aineistoa on kerätty tarpeeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012.) Tämän opinnäytetyön tutkimukseen haastateltiin kuutta henkilöä, mikä mielestäni oli riittävä määrä, koska vastaukset alkoivat olla samankaltaisia.

## 6.2 Oma arviointi opinnäytetyön onnistumisesta

Opinnäytetyö muutti muotoaan opinnäytetyöprosessin aikana jonkin verran johtuen ulkoisista tekijöistä. Vaikka opinnäytetyöstä ei aivan tullut senkaltaista, kuin siitä oli alun perin suunniteltu, olen henkilökohtaisesti hyvin tyytyväinen lopputulokseen. Joukkueen näkökulman poisjäänti oli ehkä suurin syy siihen, että opinnäytetyön tavoitteet hieman supistuivat, koska tutkimuksen avulla haluttiin saada selville myös joukkueen mahdolliset kehittämisehdotukset attaseatoiminnalle Salpausselän kisoissa. Nyt jouduttiin turvautumaan ainoastaan attaseoiden ja yhden muun Salpausselän kisaorganisaation vapaaehtoistyöntekijän näkemyksiin.

Mielestäni opinnäytetyön teoriaosuus on hyvin rajattu, ja se antaa hyvän pohjan tutkimusosuudelle. Tutkimusosuuden alussa on kerrottu lähtökohdat tutkimukseen ja tutkimuksen toteutustavat. Sen jälkeen tulee tutkimustulokset, joiden pohjalta on tehty kehittämisehdotukset tukeutuen teoriaosuuteen. Opinnäytetyö on mielestäni muodostettu johdonmukaisesti, ja sen rakenne on selkeä.



Vaikka olenkin tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen, on myös paljon asioita, jotka jälkeenpäin ajateltuna olisin voinut tehdä toisin. Ensinnäkin minun olisi pitänyt osata vaatia enemmän apua haastatteluja varten, koska uskon, että juuri sen vuoksi joukkueen näkökulma jäi kokonaan saamatta. Salpausselän kisojen aikana haastattelujen saaminen oli mahdotonta, joten minun olisi pitänyt jo etukäteen ymmärtää tämän hankaluus ja sen vuoksi sopia valmiiksi haastattelut joukkueiden kanssa. Toisaalta tämä olisi voinut olla minulle aika haasteellista, koska kisaympäristö oli minulle kuitenkin aika uusi ja yhteyden saaminen joukkueisiin olisi voinut osoittautua vaikeaksi.

Osa haastattelukysymyksistä osoittautui myös liian laajoiksi, minkä vuoksi haastateltavien oli vaikea vastata niihin tarkasti. Jos tekisin samantyyllisen tutkimuksen uudestaan, miettsin vielä tarkemmin haastattelukysymysten muotoa. Toisaalta koen sen olevan yksi haasteellisimmista asioista koko tutkimusprosessissa, joten koen onnistuneeni kohtuullisesti ottaen huomioon vielä sen, että tämä on ensimmäinen kunnollinen tutkimukseni. Itse haastattelut menivät mielestäni todella hyvin, ja uskon, että myös haastateltavat kokivat pystyvänsä avoimesti kertomaan omista näkemyksistään.

### 6.3 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön aloittaminen tuntui haastavalta urakalta, johon lähdin kuitenkin alusta asti positiivisin mielin. Aihe oli mielenkiintoinen, mikä lisäsi motivaatiota työn tekemiseen. Opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen, ja siinä todellakin testattiin omaa kykyä tuottaa kirjallista tekstiä. Aluksi teorian tiedon löytäminen aiheutti vaikeuksia, mutta prosessin aikana kehityin tiedonhakemisessa ja huomasin tietoa löytyvänkin ihan riittävästi. Opin jäsentelemään teorian tietoa, enkä kokenut myöskään ongelmaksi englanninkielisen teorian käyttämistä. Olen nyt paljon varmempi teorian tiedon käyttäjä, kuin mitä olin ennen opinnäytetyöprosessia.

Tutkimusosuus oli mielenkiintoinen ja aikaa vievä prosessi. Kvalitatiivinen tutkimus oli minulle sopiva tutkimusmenetelmä, koska siinä pääsee mielestäni lähemmäs toista ihmistä ja hänen näkemyksiään kuin mitä kvantitatiivisessa tutkimuk-

sessä. En aluksi uskonut, kuinka vaikeaa voi olla haastattelujen saaminen. Se vaatii pitkäjänteisyyttä ja sisua, koska luovuttaa ei todellakaan saa.

Opinnäytetyön aiheen avulla opin paljon uutta niin tapahtuman organisoinnista kuin vapaaehtoistyöstä. Tapahtumien parissa työskentelevät henkilöt ovat paljon tekemisissä vapaaehtoistyön kanssa, joten tämän vuoksi koen opinnäytetyön kehittäneen minua ammatillisesti juuri tapahtumamaailmaa ajatellen. Koska iso osa tapahtuman työntekijöistä on vapaaehtoisia, on tärkeää ymmärtää, mikä heitä motivoi ja miten heidän työskentelyään tulisi johtaa ja organisoida. Uskon kehittyneeni prosessin aikana paljon ja tunnen olevani valmiimpi myös työelämään. Opinnäytetyön avulla sain lisää itseluottamusta, jota työelämässä varmasti tarvitaan.

#### 6.4 Jatkosuunnitelmat

Opinnäytetyössä tulee esille attaseatoiminnan kehittämiskohteet vapaaehtoistyöntekijöiden näkökulmasta. Ne ovat perehdyttämisen lisääminen, motivoimisen ja määrätietoisuuden lisääminen johtamisessa sekä tiedonkulun parantaminen. Toivon, että kehittämis ehdotuksista olisi hyötyä attaseatoiminnan kehittämisessä tulevaisuutta ajatellen ja niistä olisi apua mahdollisen konkreettisen kehittämissuunnitelman luomiseen.

Mielestäni joukkueen näkökulma olisi todella hyvä selvittää, koska heitä varten koko attaseatoiminta on olemassa. Näin ollen ehdottaisin, että tulevaisuudessa tästä voisi tehdä toisen opinnäytetyön, jossa tutkittaisiin attaseatoiminnan merkitystä ja sen kehittämiskohteita joukkueen näkökulmasta. Lisäksi olisi ehkä aiheellista tehdä muutaman vuoden päästä tämän opinnäytetyön tapainen toinen tutkimus, jossa selvitettäisiin, onko kehittämis ehdotuksia hyödynnetty attaseatoiminnassa Salpausselän kisoissa. Perehdyttämissuunnitelmasta olisi varmasti hyötyä myös attaseatoiminnalle, joten sellaisen tekeminen voisi olla ajankohtaista.

## 7 LÄHTEET

Painetut lähteet:

Eskola, A. & Kurki, L. 2001. Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Goldblatt, J. 2010. Special Events, A New Generation and the Next Frontier. 6. painos. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Harju, A. 2004. Järjestön Kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, J. 2001. Järjestön Strategia, Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen Tutkimuksen Teoria ja Käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja - Sarja.

Kauppinen, T., Mäkinen, S., & Taipale, P. 2007. Yritysyhteistyöprojekti, Salpausselän Kisat. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan Käsikirja. 4. painos. Juva: Bookwell Oy.

Mallen, C. & Adams, L. 2008. Sport, Recreation and Tourism Event Management, Theoretical and Practical Dimensions. Burlington: Elsevier Inc.

O'Toole, W. 2011. Events Feasibility and Development, From Strategy to Operations. Burlington: Elsevier Ltd.

Rochester, C., Paine, A., Howlett, S. & Zimmeck, M. 2010. Volunteering and Society in the 21<sup>st</sup> Century. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Shone, A. & Parry, B. 2004. Successful Event Management, A Practical Handbook. Lontoo: Thomson Learning.

Vuorio, P. 2002. Lahden Hiihtoseura 80 vuotta, Vuodet 1982-2002. Lahti: Lahden Hiihtoseura r.y.

Elektroniset lähteet:

Emery, P.R. 2002. Bidding to host a major sports event, The local organizing committee perspective. Emerald Group [viitattu 6.1.2012]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0951-3558&volume=15&issue=4&articleid=867965&show=html>

Kielikone Oy. 2011. MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0. Kielikone Oy [viitattu 17.2.2012]. Saatavissa: <http://mot.kielikone.fi/mot/phkk/netmot.exe>

Lahden Attaseakerho ry. 2008. Attaseat. Lahden Attaseakerho ry [viitattu 17.2.2012]. Saatavissa: <http://attaseat.fi/historia.html>

Lahden Hiihtoseura. 2012. LHS. Lahden Hiihtoseura [viitattu 8.3.2012]. Saatavissa: <http://www.lahdenhiihtoseura.fi/>

Lahden Kaupunginmuseo. 2011. Salpausselän Kisat. Lahden Kaupunginmuseo [viitattu 4.12.2011]. Saatavissa: <http://www.lahdenmuseot.fi/kuka-mitalahti/kasitteet/salpausselaen-kisat/>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012. Kylläntyminen. Yhteiskuntatieteellinen tietokirja [viitattu 15.5.2012]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2012. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haas-

tattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto [viitattu 3.4.2012]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Salpausselän Kisat. 2011. Historia. Salpausselän Kisat [viitattu 4.12.2011]. Saatavissa: <http://www.lahtiskigames.com/fi/historia/>

Salpausselän Kisat. 2011. Organisaatio. Salpausselän Kisat [viitattu 3.12.2011]. Saatavissa: <http://www.lahtiskigames.com/fi/organisaatio/kisatoimisto/>

Shye, S. 2009. The Motivation to Volunteer: Quality of Life Theory. ProQuest [viitattu 22.1.2012]. Saatavissa: <https://login.aineistot.phkk.fi/conne...>

Suulliset lähteet:

Leivo, M. 2012. Entinen attaseatoimija. Haastattelu 20.1.2012.

## 8 LIITTEET

### HAASTATTELUKYSYMYKSET – OPINNÄYTETYÖ: KEHITTÄMISEHDOTUKSIA ATTASEATOIMINNALLE SALPAUSSELÄN KISOISSA

#### KYSYMYKSET ATTASEOILLE

1. Miten sinun mielestäsi hyvä urheilutapahtuma organisoidaan?
2. Mitä sinulle merkitsee vapaaehtoistyö?
3. Mikä sinua motivoi tekemään vapaaehtoistyötä?
4. Millaiseksi koet vapaaehtoistyöntekijöiden perehdyttämisen ja johtamisen tällä hetkellä?
5. Miten vapaaehtoistyön johtamista voitaisiin kehittää, jotta se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla toimintaa?
6. Yhdistystoiminta tarvitsee vapaaehtoistyöntekijöitä. Millä tavalla yhdistystoimintaa tulisi kehittää, jotta jatkossakin ihmiset kiinnostuisivat lähtemään mukaan toimintaan sekä pysyisivät toiminnassa mukana pidempään?
7. Miksi lähdit alun perin mukaan attaseatoimintaan Salpausselän kisoihin?
8. Mitkä olisivat mielestäsi tärkeimmät kehittämiskohteet attaseatoiminnassa Salpausselän kisoja ajatellen?
9. Millaisesta attaseatoiminnasta kokisit joukkueiden hyötyvän eniten?

#### KYSYMYKSET MUILLE SALPAUSSELÄN TOIMIJOILLE

1. Miten sinun mielestäsi hyvä urheilutapahtuma organisoidaan?
2. Miten attaseatoiminta näkyy Salpausselän kisoissa?
3. Mikä merkitys attaseatoiminnalla on Salpausselän kisoissa?
4. Mitkä olisivat mielestäsi tärkeimmät kehittämiskohteet attaseatoiminnassa Salpausselän kisoja ajatellen?
5. Millaisesta attaseatoiminnasta kokisit joukkueiden hyötyvän eniten?