

**Pakko olla luova – lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen ideointi ja suunnittelu koronarajoitusten aikana
Koillis-Helsingissä**

Tyttielina Kujala



Tekijä Tyttieliina Kujala	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Pakko olla luova – lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen ideointi ja suunnittelu koronarajoitusten aikana Koillis-Helsingissä	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 1
<p>Hyvät suunnittelu- ja ideointikeinot varmistavat palveluyrityksen toiminnan jatkuvuuden myös äkillisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Koronaviruksen levittämä tauti ja epidemian hillitsemiseksi asetetut rajoitukset ja suositukset aiheuttivat useita äkillisiä muutostilanteita eri liiketoiminta-alueille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen tuottajat suunnittelivat ja ideoivat toiminnan jatkamiseen johtaneita palveluita Koillis-Helsingissä vuonna 2020, ja voisiko suunnittelutyötä vastaavassa tilanteessa helpottaa palvelumuotoilun keinoin.</p> <p>Tutkimuksen kohteena on kymmenen liikunta- ja urheiluseuraa tai yritystä, jotka järjestävät ohjattua ja maksullista liikuntaharrastustoimintaa lapsille ja alle 20-vuotiaille nuorille Koillis-Helsingin suurpiirissä. Aineisto kerättiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna ja kirjallisista lähteistä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä painottuvat palveluliiketoiminta, kriisi ja palvelumuotoilu. Tutkimus toteutettiin 15.1.-25.4.2021.</p> <p>Organisaatioiden suunnittelu- ja ideointitavat vaihtelivat rönsyilevistä ja intuitiivisista järjestelmällisiin ja analyyttisiin. Suunnittelua tehtiin työryhmissä tai melko yksin. Vaikka rajoitukset ja suositukset muuttivat toimintaa, keksittiin liikuntaharrastusten jatkamiseen myös uusia toimintatapoja ja palveluita. Rajoitukset ja suositukset asetettiin kaikille palveluntuottajille yhtäaikaaisesti ja samanlaisina, mutta ne vaikuttivat niiden toimintaan hyvin erilaisilla tavoilla riippuen esimerkiksi siitä, missä tilassa ja mitä lajia harrastettiin. Jatkuvat ja ennustamattomat muutokset aiheuttivat organisaatioille taloudellisia menetyksiä ja epävarmuutta toiminnansuunnitteluun ja resursointiin. Silti haastateltavat kokivat, että pakotetut muutostilanteet toivat organisaatioille ja liikuntaharrastuspalveluille myös hyviä vaikutuksia.</p> <p>Nopea ratkaisukyky, toimintamallien joustavuus, verkostojen vahvuus ja sujuva keskinäinen yhteistyö auttavat organisaatioita selviytymään haasteista paremmin. Kun organisaatiolla on etukäteen mietittynä vaihtoehtoisia toimintamalleja ja materiaaleja niiden toteuttamiseksi, muutostilanteessa on helpompi menestyä. Palvelumuotoilusta tutut yhteiskehittämistä edistävät menetelmät – kuten suunnittelun vaiheistaminen, <i>research wall</i> ja erilaiset ideointitavat – voisivat helpottaa suunnittelutyötä vastaavassa muutostilanteessa.</p>	
Asiasanat Palveluliiketoiminta, palvelumuotoilu, suunnittelu, urheilu- ja liikuntaseurat, liikuntaharrastus, epidemiat.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtötilanne ja tutkimustyön tarve	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tutkimustehtävä ja työn rajaukset	2
1.4	Tutkimuksen rakenne ja peittomatriisi	4
2	Tutkimuksen tietoperusta	5
2.1	Organisaation kriisitilanne	5
2.2	Palvelu, palvelun tuotteistaminen ja palveluliiketoiminta	6
2.3	Palvelumuotoilun käsitteet, menetelmät ja työkalut	6
2.3.1	Yhteiskehittäminen	7
2.3.2	Suunnittelun vaiheistaminen	7
2.3.3	Research wall	9
2.3.4	Business Model Canvas	9
2.3.5	Ideointi- ja suunnittelumenetelmiä	10
2.3.6	Mindmapping	11
3	Menetelmävalinnat ja aineiston esittely	12
3.1	Tutkimuskohteiden esittely	12
3.2	Tutkimuksen menetelmävalinnat	12
3.3	Tutkimuksen toteutuskuvaus	13
3.4	Tutkimusaineisto, käytetyt analyysit ja analysoinnin toteutuskuvaus	14
4	Havainnot kirjallisista lähteistä	16
4.1	Koillis-Helsingin lapset, nuoret ja liikuntapaikat	16
4.2	Lasten ja nuorten liikuntaharrastus Helsingissä ja Suomessa	17
4.3	Liikunta- ja urheiluseurat Suomessa	17
4.4	Liikuntaharrastuksia koskevat rajoitukset ja suositukset Helsingissä	18
4.5	Epidemian vaikutuksia liikuntaharrastuspalveluihin Suomessa	19
4.6	Liikuntaharrastusten rajoitusten vaikutukset COVID-19-tartuntoihin	20
5	Teemahaastattelujen tulokset	21
5.1	Suunnittelun puitteet ja resurssit	21
5.1.1	Rajoitusten yleisvaikutukset	21
5.1.2	Rajoitusten tulkinta ja lajiliittojen tuki	22
5.1.3	Muutosten yleisvaikutukset	23
5.1.4	Taloudelliset vaikutukset	24
5.1.5	Taloudelliset ratkaisut	25
5.2	Toiminnan suunnittelu ja ideointi	27
5.2.1	Ohjelmat, laitteet ja lähdemateriaalit	27
5.2.2	Suunnittelu-, ideointi- ja päätöksentekotavat	28

5.2.3	Suunnittelun vaikutukset	29
5.3	Toiminnan jatkamisen mahdollistaneet ideat.....	30
5.3.1	Omatoimiharjoittelu	30
5.3.2	Etäharjoittelu	31
5.3.3	Yhteisöllisyyttä ja haastetehtäviä.....	31
5.3.4	Korvaavan toiminnan onnistuminen	32
5.3.5	Lähiohjaus ja turvavälit.....	33
5.3.6	Sisäharjoittelu	34
5.3.7	Tulevaisuuden kehitysideoita	35
6	Empiriaosuuden yhteenveto	36
7	Pohdinta.....	38
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu.....	38
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	39
7.3	Tutkimusprosessin arviointi, tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat.....	41
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	42
	Lähteet	44
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Haastattelun apukysymykset	51

1 Johdanto

Organisaation menestymiseen ja tulevaisuuteen vaikuttaa se, kuinka se reagoi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Etenkin äkillisissä poikkeustilanteissa hyvät suunnittelu- ja ideointikeinot varmistavat osaltaan palveluyrityksenkin toiminnan jatkuvuuden. Parhaimmillaan yllättävä globaali trendi, kuten luonnonmullistus tai pandemia, voi olla alkusysäys jopa innovaatiolle. Innovaatio on hyödyllinen ja tarkoituksenmukainen uutuus eli vaikka palvelu, joka on uusi omassa ympäristössään ja viety ajatustasolta käytäntöön asti. (Länsisalmi 2013, 14-15; West ja Farr 1990, teoksessa Länsisalmi 2013, 98.)

1.1 Lähtötilanne ja tutkimustyön tarve

SARS-CoV-2-virus eli koronavirus levittää hengitystieinfektioita aiheuttavaa COVID-19-tautia. Se alkoi levitä tämänhetkisen tiedon mukaan Kiinan Wuhanista joulukuussa 2019. (Duodecim 2021.) Suomen ensimmäinen COVID-19-tautitapaus varmistui 29.1.2020 (Juntti, Kajander, Kontti ja Ruokangas 2020). Maailman terveysjärjestö julisti taudin viralliseksi pandemiaksi 11.3.2020, ja siitä seuraavana päivänä Suomen hallitus määräsi ensimmäiset rajoitukset, joilla pyrittiin hillitsemään epidemian leviämistä maassamme (Duodecim 2021; Valtioneuvosto 2020a). Rajoitukset aiheuttivat heti muutoksia myös lasten ja alle 20-vuotiaiden nuorten ohjattuihin liikuntaharrastuksiin, kun hallitus suositti rajoittamaan kaikkea ei-välttämätöntä toimintaa, kuten harrastustoiminnan lähikontakteja (Valtioneuvosto 2020a).

Nämä ja myöhemmin määrätyt rajoitteet aiheuttivat vuonna 2020 useita äkillisiä muutostilanteita eri liiketoiminta-alueille. Rajoitusten ja epidemian muiden vaikutusten takia eri organisaatioiden liiketoiminnan kannattavuus ja tulevaisuus oli uhattuna. Oli arvioitava nopeasti, mitä palveluja voitaisiin rajoitusten puitteissa yhä tarjota aiemmillä toimintamalleilla, mitä tulisi muuttaa, mitä lopettaa väliaikaisesti ja oliko mahdollista luoda uusia, aiempaa toimintaa korvaavia palveluja.

Tutkimusidea syntyi vuonna 2020 lasten ja nuorten harrastustoiminnasta tehtyjen omien spontaanien havaintojen jälkeen. Perheeni lapset osallistuvat ohjattuihin harrastuksiin Koillis-Helsingissä, ja seurasin, miten rajoitukset vaikuttivat niihin. Vaikka toimintaa oli rajoitettu monin tavoin niin sisä- kuin ulkotiloissakin, harrastuksia pystyttiin edelleen jatkamaan. Toiminnan jatkamiseen liittyvien ratkaisujen takana oleva luovuus kiinnosti. Halusin selvittää, miten uusia palveluita oli ideoitu.

Tutkimus *Pakko olla luova – lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen ideointi ja suunnittelu koronarajoitusten aikana Koillis-Helsingissä* tarkastelee, miten organisaatiot sopeutuivat toimintaympäristön äkilliseen muutokseen liiketaloudellisesta ja palvelusuunnittelun näkökulmasta. Tutkimus on opinnäytetyö Haaga-Helian ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa ja osa liiketalouden tradenomitutkintoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota eli siinä on yhdistetty useaa tutkimusmenetelmää (Kananen 2014, 20-26; 121). Tutkittava ilmiö liittyy palvelujen suunnitteluun äkillisessä muutostilanteessa. Tutkimuksen tietoperustassa (luku 2) painottuvat kriisi, palveluliiketoiminta ja palvelumuotoilu.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen tuottajat suunnittelivat ja ideoivat toiminnan jatkamiseen johtaneita palveluita Koillis-Helsingissä epidemiarajoitusten aikana, ja voisiko vastaavassa tilanteessa suunnittelutyötä helpottaa palvelumuotoilusta tutuilla keinoilla. Samalla kartoitetaan äkillisessä, pakotetussa ja kaikille palveluntuottajille yhtäaikaisessa muutostilanteessa syntyneitä erilaisia ideoita, joilla liikuntaharrastuksia saatiin jatkettua rajoitustenkin aikana.

Tavoitteena on, että tutkimuksen kohteet ja muut organisaatiot saavat raportissa esitellyistä konkreettisista harrastustoimintaan liittyvistä ideoista ja ideointi- ja suunnittelutavoista malleja, joita ne voisivat hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Tutkimustuloksesta hyötyvät erityisesti lasten ja nuorten ohjattuja harrastuspalveluja tuottavat pienet liikunta- ja urheiluseurat tai yritykset. Tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa.

1.3 Tutkimustehtävä ja työn rajaukset

Tutkimuksen pääkysymys on, miten lasten ja nuorten ohjattujen liikuntaharrastuspalvelujen tuottajat suunnittelivat ja ideoivat harrastustoiminnan jatkamiseen johtaneita palveluita Koillis-Helsingissä koronaepidemian rajoitusten aikana, ja voisiko vastaavassa tilanteessa suunnittelutyötä helpottaa palvelumuotoilusta tutuilla keinoilla. Jotta pääkysymys tulee ratkaistuksi, tarvitaan vastaus näihin alakysymyksiin:

1. Mitkä olivat organisaatioiden suunnittelun ja ideoinnin puitteet ja resurssit?
2. Miten organisaatiot suunnittelivat ja ideoivat uusia palvelumalleja?
3. Millaisia ideoita suunnittelulla syntyi ja miten ne auttoivat liiketoiminnan jatkamista?
4. Mistä palvelumuotoilun menetelmistä ja työkaluista voisi olla hyötyä suunnittelussa?

Peittomatriisi (luku 1.4) esittää, mitkä opinnäyteraportin teoria- ja empirialuvuista ja mitkä haastattelulomakkeen apukysymyksistä (liite 1) vastaavat eri alakysymyksiin.

Jotta tutkimusaineisto muodostaisi kokonaisuuden, jonka tarkastelusta on aidosti hyötyä, työtä rajattiin liiketaloudellisesti, liikuntalajeittain, alueellisesti ja ajallisesti. Liiketaloudellisesti tutkimus rajattiin maksullista ja ohjattua liikuntaharrastuspalvelua lapsille ja nuorille tarjoaviin liikunta- ja urheiluseuroihin ja yrityksiin. Alle 20-vuotiaisiin tutkimus kohdennettiin, sillä viranomaiset kohdistivat lasten ja nuorten harrastuksiin osoitetut rajoitukset tällä ikärajauskella. (Valtioneuvosto 2021a; Helsingin kaupunki 2021; Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2021.)

Tavoite oli saada aineistoon vaihtelevuutta ja löytää erityyppisiä ratkaisuja. Siksi teema-haastattelujen kohteet (luku 3.1) valittiin niin, että ne edustavat keskenään erilaisia liikuntalajeja ja sitä kautta esimerkiksi eri lajiliittoja. Oletuksena oli, että eri lajiliittojen alaisilla organisaatioilla on erilaisia toimintamalleja, verkostoja ja resursseja, jotka luovat kohteiden toimintaan ja palveluratkaisuihin erilaisuutta. Lisäksi oletus oli, että rajoitussuositukset vaikuttivat eri tavoin eri lajeihin. Esimerkiksi jollain toimijalla oletettiin olevan vaarana, että toiminta loppuisi kokonaan siksi, että lajia harrastetaan sisätiloissa, kun taas toisessa lajissa haasteena olisi se, että siinä on lähtökohtaisesti paljon lähikontaktia. (Valtioneuvosto 2021a; Helsingin kaupunki 2021; Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2021.)

Ilmiötä taustoitetaan havainnoilla valtakunnallisista kirjallisista lähteistä (luku 4). Koronaviruksen leviämistilanne oli vuonna 2020 erityisen haastava Suomen kaupungeista juuri Helsingissä ja sinne oli silloin – ja esimerkiksi edelleen tammikuussa 2021 – osoitettu merkittävästi rajoituksia. (Valtioneuvosto 2021a; Helsingin kaupunki 2021; Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2021.) Siksi tutkimus rajattiin alueellisesti Helsinkiin. Teema-haastattelujen kohdeorganisaatiot rajattiin vielä tarkemmin Koillis-Helsinkiin, jotta tutkimuksen taustoittamisessa pystyttiin hyödyntämään omia havaintojani ja kokemuksiani. Niitä oli tarkoitus esittää myös itse tutkimusraportissa, mutta lopulta oli tärkeämpi antaa tilaa tilannetta merkittävästi enemmän valaisseille teemahaastattelun tuloksille. Koillis-Helsingin suurpiiriin kuuluvat Latokartanon, Pukinmäen, Malmin, Suutarilan, Puistolän ja Jakomäen peruspiirit. (Tikkanen 2020, 126.) Koillis-Helsingin suurpiiristä kerrotaan lisää luvussa 4.1.

Teemahaastatteluissa tarkastellaan ajanjaksoa 12.3.-31.1.2021, jolloin olivat voimassa Helsinkiin vuonna 2020 asetetut koronepidemiaan liittyvät rajoitukset ja suositukset (Helsingin kaupunki 2020a, 2020b, 2020c, 2020d, 2020e ja 2021).

1.4 Tutkimuksen rakenne ja peittomatriisi

Opinnäyteraportti alkaa tutkimuksen esittelevällä johdannolla ja tietoperustalla, joka taustoitaa ilmiötä ja avaa tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä. Tämän jälkeen esitellään, kuinka empiirinen tutkimus toteutettiin ja sen jälkeen kerrotaan havainnot kirjallisista lähteistä ja teemahaastattelujen tulokset. Empiriaosuuden yhteenvedon jälkeen tarkastellaan pohdinnassa muun muassa tutkimustulosta ja mitä palvelumuotoilun keinoja tulosten perusteella voisi suositella organisaatioille vastaaviin suunnittelutilanteisiin.

Tutkimuksen peittomatriisi (taulukko 1) näyttää, miten raportin osiot yhdessä kattavat tutkittavaa kokonaisuutta. Tutkimuskysymys-sarake osoittaa, mihin alakysymykseen vastausta etsitään, ja tietoperusta- ja tulokset -sarakkeet, mistä opinnäyteraportin luvusta alakysymystä käsittelevä asia löytyy. Lomakkeen kysymykset -sarake osoittaa, mitkä teemahaastattelun apukysymykset (liite 1) liittyvät kuhunkin alakysymykseen.

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi (mukaiillen Haaga-Helia 2006)

Tutkimuskysymys	Tietoperusta (luku)	Lomakkeen kysymykset	Tulokset (luku)
Alakysymys 1: Mitkä olivat organisaatioiden suunnittelun ja ideoinnin puitteet ja resurssit?	2.1, 2.2, 2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6	K1, K2, K3, K5, K8, K16, K17, K18	4.1, 4.2, 4.3, 4.4., 4.5, 4.6, 5.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4, 5.1.5, 6
Alakysymys 2: Miten organisaatiot suunnittelivat ja ideivat uusia palvelumalleja?	2.1, 2.2, 2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6	K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K14	5.2, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 6
Alakysymys 3: Millaisia ideoita suunnittelulla syntyi ja miten ne auttoivat liiketoiminnan jatkamista?	2.1, 2.2	K3, K12, K13, K15, K16, K17, K18	5.3, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4, 5.3.5, 5.3.6, 6
Alakysymys 4: Mistä palvelumuotoilun menetelmistä ja työkaluista voisi olla hyötyä suunnittelussa?	2.2, 2.3, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6	K1-K19	7.2

2 Tutkimuksen tietoperusta

Tutkimuksessa tutkitaan lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalveluja tuottavien organisaatioiden ideointi- ja suunnitteluprosesseja ja -menetelmiä koronaepidemian aikana. Tutkittava ilmiö liittyy palvelujen suunnitteluun äkillisessä muutostilanteessa. Tutkimuksen tietoperustassa painottuvat palveluliiketoiminta, kriisi ja palvelumuotoilu.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 19) mukaan tietoperusta sekä ohjaa tutkimusta että määrittelee ja taustoittaa ilmiön. Lisäksi tietoperustan palvelumuotoilua koskevat käsitteet esittelevät menetelmiä ja työkaluja, joiden on arvioitu olevan hyödyllisiä tutkittavaa ajankohtaa vastaavissa olosuhteissa. Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotuksissa (luku 7.2) kerrotaan haastattelutulosten perusteella, kuinka kyseisiä menetelmiä ja työkaluja voisi hyödyntää.

2.1 Organisaation kriisitilanne

Organisaatiolle kriisi on livarin (2011, 4) mukaan ”äärimmäisten ristiriitaisuuksien tila”, joka uhkaa sen elinkykyä ja ympäristöä. livari korostaa, että kriisin ilmaantuminen organisaation elinkaaren aikana pikemminkin todennäköistä kuin poikkeus. Kriisi voi kuitenkin luoda yritykselle myös tilaisuuden menestyä, sillä se avaa markkinoille niin sanotun ”strategisen ikkunan”. (livari 2011, 4.) Se on käytännössä jyrkkä muutostila, joka voi muuttaa kilpailijoiden keskinäistä asemaa. Kriisi voi siis luoda myös sellaiset otolliset puitteet, jotka normaalitilanteessa jäisivät syntymättä kenties kokonaan tai muodostuisivat hyvin hitaasti. Kriisi aiheuttaa toki myös liiketaloudellisen riskin. Se voi johtaa siihen, että heikoimmat tai huonoimmin muuttanutta tilannetta lukeneet kilpailijat karsiutuvat markkinoilta, mutta myös vahvankin oloinen yritys voi kaatua kriisin seurauksena. (livari 2011, 4-5.)

Kriisin suoranaisten vaikutus esimerkiksi liikuntaharrastuspalveluja tuottaville seuroille ja yrityksille voisi olla se, että toiminnan kannattavuus heikentyy tai loppuu. Välillinen vaikutus voisi olla se, että lasten ja nuorten mahdollisuus harrastaa lajia loppuu. (livari 2011, 11.) Se, mikä organisaatio tai yritys menestyy, riippuu paljon sen kyvystä reagoida muutoksiin toimintaympäristössä, sillä mikään organisaatio ei elä tyhjiössä (Länsisalmi 2013, 15). Uudet ideat, toiminta- ja ajatusmallit antavat organisaatiolle uusia mahdollisuuksia selviytyä myös silloin, kun toimintaympäristö muuttuu yllättäen (livari 2011, 8).

Boothin mukaan (1993, teoksessa livari 2011, 6-7) yhtäkkinen uhka aiheuttaa ensireaktion puolustautumisen. Äkillisessä kriisitilanteessa organisaatio ei ensisijaisesti lähde luo-

maan uutta liiketoimintaa pitkäjänteisesti ja harkiten. Länsisalmen (2013, 98) mukaan varsinaisia innovaatioita ei synny, jos resursseja ei ole riittävästi. Taloudellisessa kriisitilanteessa organisaatiolta puuttuukin aikaa ja energiaa kehittää uutta (Länsisalmi 2013, 98).

2.2 Palvelu, palvelun tuotteistaminen ja palveluliiketoiminta

Liikuntaharrastuspalvelujen suunnittelun kohdalla on olennaista muistaa, että palvelu luodaan tyypillisesti asiakkaan ja palvelun tarjoajan tai sen tarjoamien järjestelmien vuorovaikutuksessa. Varsinkin lasten ja nuorten ohjattuun liikuntaharrastukseen liittyy tyypillisesti ohjaajan ja harrastajan kohtaaminen samassa fyysisessä tilassa. Muun muassa resurssin näkökulmasta on huomioitava, että palvelua kulutetaan ja tuotetaan jokseenkin samanaikaisesti. Palvelulle on myös ominaista prosessiluonteisuus eli se on käytännössä sarja tapahtumia, kokemuksia tai toimintoja, jotka pyrkivät yleensä ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Palvelun luontainen tavoite onkin, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja että sitä siksi käytetään usein. (Stickdorn & Schneider 2011, 36; Grönroos & Tillman 2020, luku 3; Tuulaniemi luku 2.)

Kapasiteetin suunnittelu on ratkaiseva osa palveluliiketoiminnan onnistumista. Palvelua ei voi varastoida, mutta joidenkin palvelujen kohdalla asiakkaita voi yrittää pitää varastossa eli esimerkiksi jonossa ravintolaan (Grönroos & Tillman 2020, luku 3). Lasten ja nuorten kapasiteetti odottaa on kuitenkin rajallinen, joten harrastuksen tulee olla tarjolla saman tien tai kiinnostus voi kadota.

Palvelun tuotteistamiseksi voidaan katsoa esimerkiksi sen konseptointi, määrittely, systematisointi tai standardisoiminen tuotteen kaltaiseksi, vakioiduksi hyödykkeeksi (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 1). Tuotteistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että pyritään rakenteellistamaan ja esittämään konkreettisesti aiemmin abstraktiksi koettu tai määrittelemätön palveluprosessi. Kun prosessin pystyy esittämään kirjoitetuin sanoin tai kuvin, sitä voi tehokkaammin arvioida ja kehittää myös tiimityönä.

Palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan (Finto 2020). Vuonna 2019 palveluliiketoiminnan osuus bruttoarvonlisäyksestä oli Suomessa 69,4 % (Tilastokeskus 2021).

2.3 Palvelumuotoilun käsitteet, menetelmät ja työkalut

Palvelumuotoilu yhdistelee eri tieteenalojen käytäntöihin liittyviä metodeja ja työkaluja. Palvelumuotoilu, englanniksi *service design*, pyrkii tekemään palvelun hyödylliseksi, käyt-

tökelpoiseksi, tehokkaaksi, haluttavaksi ja hyväksi hyötysuhteeltaan (Stickdorn & Schneider 2011, 29, 31). Jokainen palvelumuotoiluprojekti muovautuu omanlaisekseen, eikä ole lähtökohtaisesti sidottu tiukkoihin sapluunoihin (Tuulaniemi 2011, 126).

2.3.1 Yhteiskehittäminen

Palvelun keskiössä on aina ihminen, joka on luonnollisesti myös palvelun kohde, koska hän on sen käyttäjä ja samalla asiakas. Siksi palvelumuotoilussa käytettävissä menetelmissä on vahvasti mukana asiakastuntemus, -tutkimus ja -kokemus, ja asiakkaita osallistetaan suunnittelun eri vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 71, 127-131.) Kun palvelun kehityksen eri vaiheissa kysytään ideoita tai mielipiteitä myös loppukäyttäjiltä, saadaan varmuus suunnitellun palvelun tai tuotteen mielekkyydestä heille.

Palvelumuotoilulle ominaista yhteiskehittämistä tehdään paitsi asiakkaiden kanssa, myös tiimeissä, joiden kokoonpano voi elää voimakkaasti projektin aikana ja ylittää organisaatio-rajaja. Palvelumuotoilussa pyritäänkin löytämään projektin eri toimijoille yhteinen tapa ajatella ja toimia. Samansuuntainen ajattelu edistää eri osaamisalojen ja organisaatioiden asiantuntijoiden työskentelyä, ja saa suunnittelutyön etenemään mahdollisimman yhtäaikaaisesti ja samaan suuntaan. (Stickdorn & Schneider 2011, 38-39; Tuulaniemi 2011, 58).

Palvelumuotoilun perinteeseen kuuluu systemaattinen etenemistapa. Luovaa ongelmanratkaisua edistetään varsinaisten projektien alussa analyttisellä taustatutkimuksella, jolloin pyritään saamaan esiin kaikki työstettävään palveluun vaikuttavat tiedot. Niiden pohjalta käynnistetään luova ajattelu, ja suunnitellaan esimerkiksi uutta palvelua tai hiotaan olemassa olevaa paremmaksi. Kehittämistä ja suunnittelua tehdään sekä analyttisesti että intuitiivisesti. Analyttisyys toteutuu seuraamalla loogisia päättelyketjuja ja nojaamalla tosiasioihin ja dataan. Intuitiivisuus tarkoittaa palvelumuotoilussa tulevaisuuden mahdollisuuksien määrittelyä taidon ja kokemuksen pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 11.)

2.3.2 Suunnittelun vaiheistaminen

Palvelumuotoiluprojektien suunnittelu jaetaan yleensä neljästä viiteen vaiheeseen. Tuulaniemen (2011, 126-131) mukaan toimintarungon vaiheet ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Stickdornin & Schneiderin (2011, 126) mukaan vaiheet ovat tutkiminen, englanniksi *exploration*; luominen, *creation*; arviointi *reflection*, ja käyttöönotto, *implementation*.

Design Council (s.a.) on havainnollistanut suunnitteluprosessin vaiheet visuaaliseksi *tuplatimanttimalliksi*. Siinä esitetyt vaiheet ovat tutkimus, englanniksi *discover*; analyysi, *define*; ideointi, *develop*, ja prototypointi, *deliver*. Käytännössä palvelumuotoilun suunnittelu- prosesseissa tutkitaan siis ilmiötä ensin laajemmin, englanniksi *divergent thinking*, jonka jälkeen fokusoidaan tarkempaan suunnitteluun ja tuotantoon, *convergent thinking*. Suunnittelun laajenemisen ja supistumisen vaiheet toistuvat tuplatimanttimallissa kahdesti. Ajattelua syvennetään haasteen ymmärtämisestä tutkimalla oivalluksiksi; tiivistetään analyttiseksi näkemykseksi; laajennetaan jälleen suunnitteluvaiheessa ideoimalla mahdollisimman runsaasti ja lopulta tiivistetään palvelun tai tuotteen idea valmiiksi implementoitavaksi eli toteutettavaksi. Palvelumuotoilussa ei seurata lineaarista prosessimallia, vaan suunnittelussa voidaan aina palata esimerkiksi prosessin alussa määriteltyihin asioihin ja arvioida niitä uudelleen. (Design Council s.a.; Tuulaniemi 2011, luku 3).

Tuplatimanttimallilla voi havainnollistaa ajallisesti pitkänkin ja monivaiheisen suunnittelu- projektin yhteen näkymään. *Tuplatimantti* esittää projektin vaiheet vasemmalta oikealle lukien. Siitä hahmottuvat projektin eteneminen, ajattelun syvenemisen päävaiheet ja käytetyt yksittäiset työkalut ja menetelmät. Kuvasta 1 voi tarkastella Green City Farmiin liittyneen taimituote-palvelumuotoiluprosessin suunnittelua. *Tuplatimanttimallia* käytettiin projektissa ennakkosuunnitteluun, projektin vaiheiden ajoittamiseen ja seurantaan ja lopulta suunnittelutyön dokumentointiin. Poikkeuksena kuvasta implementoinnin eli käyttöönoton korvasi suunnitteluprojektissa ensiesittely projektiasiakkaalle.



Kuva 1. Tuplatimanttikuvaus Green City Farm -palvelumuotoiluprosessin vaiheista (mukailen Design Council s.a.)

Kuvassa 1 esitetty projekti oli osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Palvelusuunnittelu ja myynti -kurssia syksyllä 2020. Kuvan esittämiseen on lupa ryhmältä, jonka jäseniä olivat Emma-Lotta Kotilainen, Tyttieliina Kujala, Marko Leino ja Sanni Paalanen.

2.3.3 Research wall

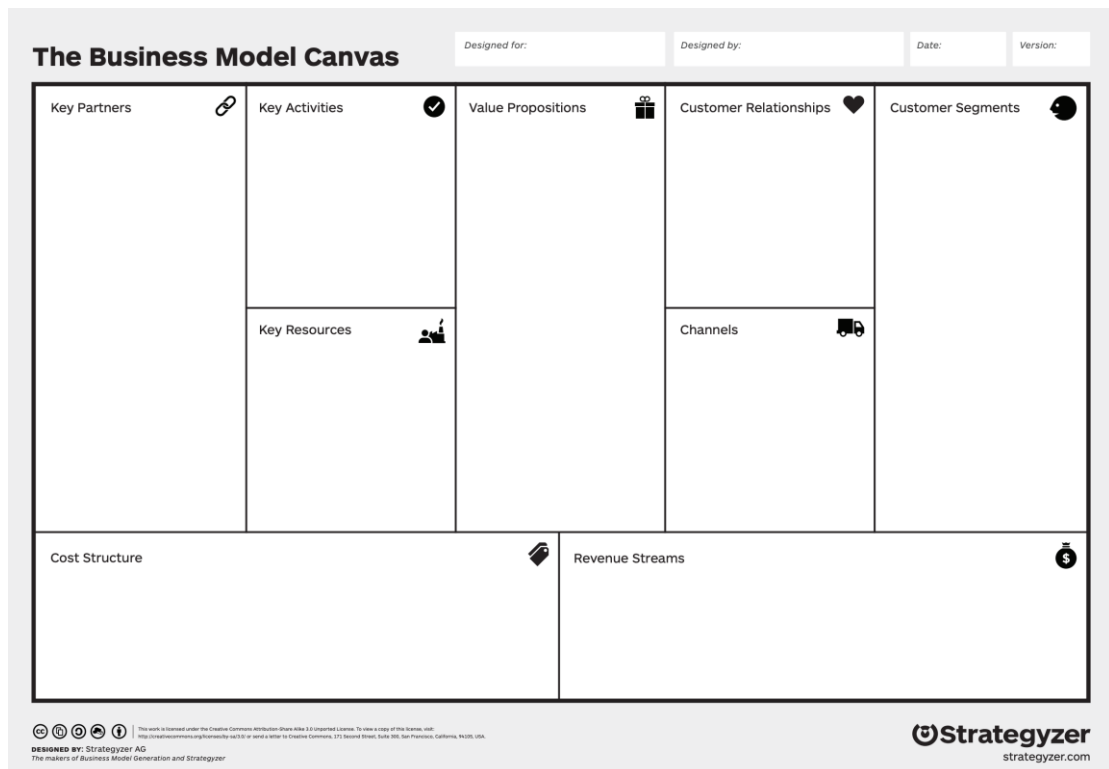
Länsisalmen mukaan (2013, 74-75) organisaatioiden tietojärjestelmään koottu tieto esimerkiksi aiemmista kokeiluista on vain kuollutta tietoa, ja uusia ideoita ja innovaatioita syntyy vain työstämällä niitä yhdessä. Länsisalmi (2013, 75, 78) on tutkinut innovaatiotyötä erilaisissa organisaatioissa ja hän korostaa jaetun fyysisen työympäristön merkitystä suunnittelutyössä.

Projektiryhmän yhteinen suunnittelutila eli tutkimusseinä, englanniksi *research wall*, kerää työryhmän jäsenten tahoillaan tekemää suunnittelutyötä yhteen näkymään. Tutkimusseinällä tietoa voi yhdistellä, järjestellä, ryhmitellä ja käyttää vaikka *mindmap* -tyyppisenä työkaluna. Seinältä voi löytyä esimerkiksi lisätarkastelua vaativia tietoryhmiä. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 66-68.) Seinällä esitetyssä yhteisessä työtilassa voi tuoda näkyviin paitsi työn alla olevan projektin, myös työryhmän jäsenet ja heidän aiemmat kokemuksensa ja opit, kuten organisaatiossa aiemmin kokeillut ideat (Länsisalmi 2013, 75, 78).

Epidemiatilanteessa riittävän sosiaalisen etäisyyden varmistamiseksi on hyvä käyttää fyysisen *research wallin* sijaan digitaalista "seinää". Virtuaalisena suunnittelualustana voi toimia esimerkiksi Google Jamboard tai vastaava valkotauluohjelma (Google Jamboard 2021).

2.3.4 Business Model Canvas

Organisaation strategisen liiketoimintamallin kuvantaminen ja sanallistaminen konkretisoi oman liiketoiminnan lähtökohdat. Palvelumuotoiluprojekteissa organisaation liiketoiminnan kuvaamiseen käytetään usein visuaalista *Business Model Canvas* -pohjaa (kuva 2). Sen avulla voi hahmottaa liiketoiminnan keskeiset toiminnot ja niiden välisen vuorovaikutuksen yhdellä silmäyksellä. (Stickdorn & Schneider 2011, 212; Tuulaniemi 2011, 175).



Kuva 2. Business Model Canvas (Strategyzer 2021)

Business Model Canvasissa (kuva 2) on yhdeksän lohkoa, joista jokainen edustaa yhtä menestyvän liiketoimintamallin osaa. Ne ovat kumppanuudet, englanniksi *key partners*; ydintoiminnot, *key activities*; resurssit, *key resources*; kulurakenne, *cost structure*; arvolupaus, *value proposition*; asiakassuhteet, *customer relationships*; asiakassegmentit, *customer segments*; arvolupauksen jakelukanavat, *channels*, ja ansaintamalli, *revenue streams*. Vasen puoli pohjasta esittää resurssit ja toiminnot, joita tarvitaan esimerkiksi tarjottavan palvelun mahdollistamiseksi. Oikea puoli esittää liiketoiminnan asiakkaaseen liittyvät seikat ja sen, mistä asiakas on valmis maksamaan. (Stickdorn & Schneider 2011, 212; Tuulaniemi 2011, 176-177.)

2.3.5 Ideointi- ja suunnittelumenetelmiä

Palvelumuotoilijat ovat luoneet menetelmiä, jotka luovat suunnittelutyöhön ja -hetkeen rakennetta, auttavat ryhmää keskittymään ideointiin tai käynnistämään keskustelun. Suunnittelukohteelle voi esimerkiksi tehdä *SWOT-analyysin* eli arvioida yhdessä visuaalisessa nelikentässä kohteen vahvuudet, englanniksi *strengths*; heikkoudet, *weaknesses*; mahdollisuudet, *opportunities*, ja uhat, *threats*. *SWOT-analyysi* auttaa luomaan kokonaiskuvan tilanteesta tai sen uudesta toiminnasta, jota ei ole vielä otettu käyttöön. (Stickdorn & Schneider 2011, 180-181.) *SWOT-analyysi* on useiden tutkimusten mukaan suosituin yritysjohton käyttämistä strategiatyökaluista (Vuorinen 2013, 88-89).

Jos suunnittelun kohde tuntuu liian suurelta ja vaikealta, sen voi jakaa osahaasteiksi. Palvelumuotoilussa tätä kutsutaan elefantin pilkkomiseksi. Toyotan *Five Whys* -metodilla suunniteltavaa asiaa tutkitaan kysymällä vähintään viisi kertaa miksi. Jokainen vastauksista voi toimia jatkoideoinnin lähtöpisteenä. *Ominaisuuksien listaus* -harjoituksessa otetaan tarkasteluun suunnittelukohteesta yksi ominaisuus kerrallaan, kuten palvelun fyysiset, sosiaaliset, toiminnalliset tai psykologiset ominaisuudet. *The 5Ws+H* -tekniikassa osallistujat kysyvät itseltään kuusi kysymystä kohteesta ja vertailevat vastauksiaan. Kysymykset ovat kuka, englanniksi *who*; missä, *where*; mikä tai mitä, *what*; miksi, *why*; milloin, *when*, ja miten, *how*. (Stickdorn, ym. 2018, 100-102.)

Muutama sivusto tarjoaa konkreettisia ilmaisia palvelumuotoilutyökaluja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun (2012) *SDT - Palvelumuotoilun työkalupakki* antaa hyvän käsityksen palvelumuotoilun prosessista ja täytettävän työpohjan erityyppisiin suunnitteluhaasteisiin. SDT on lyhenne sanoista *service design toolkit*. Myös *Service Design Toolkit* -sivustolta voi ladata pohjia ja sapluunoja (Service Design Toolkit 2019). Lisäksi *Design Sprints* -metodi sopii ryhmätyöskentelyyn (Google s.a.).

2.3.6 Mindmapping

Mindmapping pohjautuu aivojemme tapaan ajatella ja varastoida tietoa, ja tekniikka auttaa suurten tietomäärien hallinnoimista ja yleiskuvan luomista laaja-alaiseen aiheeseen. *Mindmappingissä* muodostetaan esimerkiksi paperin keskelle kirjoitetusta avainkäsitteistä eri puolelle haarautuvia käsitte"oksia", joihin kirjatut uudet sanat aina liittyvät johonkin aiemmin kirjattuun sanaan. (Tomitch, ym. 2018, 88-89.) *Mindmapping* soveltuu palvelusuunnittelun tueksi, kun haarautuvat oksat tai virrat jaotellaan ryhmiin kuka, englanniksi *who*; mikä, *what*; missä, *where*; milloin, *when*; miksi, *why* ja miten, *how*. Kysymyssanoihin viitataan WWWWH-kehysten englanninkielisten ilmaisujensa takia. Kysymykset ovat kokonaisuudessaan:

- kuka käyttää palvelua;
- mikä muoto tai mitä piirteitä palvelussa on, mihin sitä käytetään;
- missä palvelua käytetään;
- milloin asiakkaat käyttävät palvelua;
- miksi asiakkaat käyttävät palvelua ja
- miten asiakkaat käyttävät palvelua.

Mieleen tulevat vastaukset ryhmitellään haarautumaan kysymyssanastaan. Näin saadaan luotua kerralla silmällävä yleiskuva ongelma-alueesta. (Tomitch, ym. 2018, 88-89.)

3 Menetelmävalinnat ja aineiston esittely

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohteet, menetelmävalinnat ja perustelut, toteutuskuvaus, aineisto ja käytetyt analyysit.

3.1 Tutkimuskohteiden esittely

Tutkimuskohteena ovat liiketaloudellisen ja alueellisen rajauksen (luku 1.3) mukaan Koillis-Helsingissä alle 20-vuotiaille lapsille ja nuorille ohjattua ja maksullista liikuntaharrastusta tarjoavat liikunta- ja urheiluseurat ja yritykset. Kohteista kolme on yrityksiä ja liikunta- tai urheiluseuroja kahdeksan.

Yksi haastateltavista edusti sekä yritys- että seuramuotoista toimintaa, ja yhtä kohteista edusti kaksi haastateltavaa. Yksitoista haastateltavaa toimivat kohdeorganisaatioissa omistajina, hallituksen puheenjohtajina tai jäseninä, toimitus- tai toiminnanjohtajina, valmennuspäälliköinä, lajijaoston edustajina, vastaavina opettajina tai ohjaajina.

Valitsin haastateltavat organisaatiot niin, että ne edustavat erityyppisiä liikuntalajeja (luku 1.3 ja 3.3). Kohteet ovat joko monilaji- tai yhden lajin -seuroja ja -yrityksiä. Ne tarjoavat lapsille ja nuorille liikuntaharrastuspalveluina viittätoista lajia, joita harrastetaan sisällä, ulkona, joukkue-, ryhmä- tai yksilölajeina. Osaa lajeista edustaa useampi haastateltava, ja joistain lajeista on vain yksi haastateltava. Kapean alueellisen rajauksen takia kohteiden anonymiteetin ja tunnistamattomuuden varmistamiseksi raportissa ei esitetä tarkkaa lajilistausta, eikä lajeja mainita haastattelutuloksia esitettäessä.

Tutkimuskohteista kahdeksalla oli maaliskuun 2020 alussa yhteensä noin 5 285 alle 20-vuotiasta jäsentä ja kahdella oli noin 650 viikkokävijää. Koillis-Helsingin suurpiirissä on 21 591 alle 18-vuotiasta lasta tai nuorta (luku 4.1).

3.2 Tutkimuksen menetelmävalinnat

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tehdään tavallisesti silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tuntemusta ja pyritään ymmärtämään ja tunnistamaan, mistä ilmiössä on yleisesti kyse (Kananen 2014, 16, 20-26). Lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen ideoinnista ja suunnittelusta koronaviruksen muuttamassa toimintaympäristössä ei vielä ole aiempia tutkimuksia, joten päätin tehdä tutkimuksen kvalitatiivisena.

Tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota eli siinä on yhdistetty useaa tutkimusmenetelmää ja niillä hankittua aineistoa, jotta ilmiöstä saadaan mahdollisimman monipuolinen

kuva (Kananen 2014, 121). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineisto kerätään usein haastatellen, havainnoiden ja erilaisiin dokumentteihin perustuen (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71). Tämän tutkimuksen aineiston keräsin tekemällä havaintoja pääasiallisesti digitaalisista kirjallisista lähteistä ja haastattelemalla.

Haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, joka etsii vastauksia tutkimuksen alakysymysten luomiin teemoihin. Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelussa haastateltavien tulkinnat ja kuvaukset korostuvat ja luovat kuvaa tutkittavasta ilmiöstä, ja arvioin, että juuri näin saisin parhaan käsityksen uudesta ilmiöstä. Tuomen & Sarajärven (2009, 90) mukaan on myös hyvä miettiä etukäteen, onko tutkimusaineiston kautta tarpeen saada kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta yhtenäisyyden vai erityispiirteiden kautta. Tässä tutkimuksessa on pyritty esittelemään teemahaastattelujen kautta eri lajien kokemuksia ja toimintaa, jotta voidaan tarjota kohteille ja vastaaville organisaatioille runsaasti ideoita ja toimintamalleja tulevaisuuden suunnitteluhaasteisiin (luku 1.3).

3.3 Tutkimuksen toteutuskuvaus

Loin tutkimuksen toteutusaikana 15.1.-25.4.2021 ymmärrystä ja kokonaiskuvaa ilmiöstä kirjallisen aineiston avulla (luku 4). Aloitin tietoperustan laatimisen (luku 2) ennen haastatteluja ja jatkoin niiden aikana. Ilmiön ajankohtaisuuden vuoksi kirjalliset lähteet löytyivät pääasiallisesti luotettavien verkkomedioiden aihetta koskevista uutisista.

Kysyin haastateltavien kartoittamiseksi yksityisellä Facebook-tililläni, mitä maksullisia ja ohjattuja liikuntaharrastuksia oman verkostoni perheiden lapset ja nuoret olivat harrastaneet Puistolassa, Tikkurilassa ja lähialueella loppuvuodesta 2020. Tikkurila rajautui lopulta alueena pois tutkimuksesta (luku 1.3). Kysymykseen vastasi 18 vanhempaa Facebookissa tai yksityisesti WhatsApp-sovelluksella. Lapset ja nuoret olivat vastausten perusteella harrastaneet 17 eri liikuntalajia vuoden 2020 lopulla. Osa mainittujen 27 palveluntarjoajan toimipisteestä ei sijainnut Koillis-Helsingissä. (Kujala 25.1.2021.) Löysin osan haastatteluun valituista organisaatioista mainittujen Facebook-vastausten avulla ja osan Google-hakukoneella etsimällä liikuntapalvelujen tuottajia Koillis-Helsingistä.

Lähetin haastattelupyynnön organisaatioiden verkkosivuilta löytämieni yhteystietojen avulla. Sähköposti lähti 16 organisaatiolle, joista osa ei vastannut tai rajautui lähemmin tarkastellessa tutkimuksen ulkopuolelle. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Siksi toivoin haastateltavaksi kunkin organisaation toiminnanjohtajaa

tai vastaavassa tehtävässä toimivaa henkilöä, jolla on kokonaiskuva ja vastuu edustamansa organisaation palveluista, ja tämä toive toteutui hyvin (luku 3.1).

Ennen kunkin haastattelun tekemistä tutustuin kohdeorganisaatioon sen verkkosivuilla tai sosiaalisen median kanavissa. Haastattelut etenivät vapaasti keskustellen, ja esitin niissä avoimia kysymyksiä tutkimuksen alakysymyksien (luku 1.3) mukaan muodostuvista teemoista ja kysyin tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä (liite 1). Valtioneuvoston (2020b) *Koronapandemian vaikutukset kuntien kulttuuritoimintaan* -kyselyn tulosraportti auttoi ideoimaan kysymyksiä myös tämän tutkimuksen aiheesta, sillä myös Valtioneuvoston tulosraportti liittyi koronapandemian muuttuneeseen toimintaympäristöön.

Koronaepidemiassa oli tutkimuksen toteutusajankohtana Helsingissä leviämisvaihe ja viiruksen leviämisen ehkäisemiseksi oli huolehdittava edelleen fyysisistä turvaväleistä. Siksi haastattelut tehtiin tietokonevälitteisesti. Haastattelut tehtiinkin yhtäaikaistena virtuaalihaastatteluina tietokoneen Zoom- ja Teams-ohjelmistoilla ja tallennettiin video- ja audiotiedostoksi litterointi- ja analyysivaiheen avuksi. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 264-265.)

3.4 Tutkimusaineisto, käytetyt analyysit ja analysoinnin toteutuskuvaus

Keräsin tutkimusainestoa haastatteluilla ja kirjallisista lähteistä. Kirjallisissa lähteissä (luku 4) on myös valtakunnallista aineistoa, jonka avulla tarkastellaan lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen yleistä toimintaympäristöä, ympäristössä tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia. Koska tutkimuskohteiden liiketoiminta tapahtuu Suomessa, niiden toimintaan vaikuttivat pandemian maailmanlaajuisuudesta huolimatta paikalliset rajoitussuositukset ja Suomen toimintaympäristö. Siksi käytin ilmiön taustoittamiseen pääasiallisesti vain suomalaisessa mediassa julkaistuja lähteitä. Kansainvälisiä lähteitä hyödynsin palvelusuunnitteluun ja -muotoiluun ja ideointiin liittyvässä tietoperustassa (luku 2.3). Lähteitä olivat muun muassa uutismediat, koronarajoituksiin liittyvien yhteiskunnallisten, järjestö- tai palvelutoimijoiden verkkopalvelut, ja kohteiden internet-sivuilla tai sosiaalisen median kanavissa julkaistu sisältö. Teemahaastatteluilla keräsin tietoa ja kokemuksia (luku 5) kohdeorganisaatioiden toiminnasta, ideoinnista, suunnittelusta ja siitä, miten muutoksiin sopeuduttiin liiketaloudellisesta ja organisaatioiden palvelusuunnittelun näkökulmasta.

Litteroin haastatteluilla kerätyn noin 9 tunnin tallennemateriaalin käsin pääasiallisesti audiotallenteiden avulla Word-tiedostoiksi. Eskolan suosituksesta (teoksessa Valli & Aaltola 2015, 186) purin haastattelut kokonaan tekstiksi, sillä tallenteista on työlästä etsiä täydennystä jälkikäteen. Analysoitavaa aineistoa syntyi 61 sivua.

Aloitin aineiston analysoinnin löyhästi litteroinnin yhteydessä. Samalla, kun litteroin vastauksia, pyrin tunnistamaan, mihin apukysymykseen (liite 1) vastaus liittyi ja koodasin kysymyksen vastauksen alkuun. Näin aineistoon syntyi myös luokittelu osioista, jotka vastaavat tutkimustehtävän pää- ja alakysymyksiin (luku 1.3). Sitten pyrin tunnistamaan toistuvia teemoja ja keräsin niitä kokonaisuuksiksi pohtien samalla, miten aineistosta nousee eroon eroavaisuuksia tai yhdenmukaisuuksia. Kirjoitin huomiot auki raporttipohjaan ja liitin haastateltavien sitaatteja tukemaan niitä. Sitten tarkastelin kokonaisuuden rakennetta, täsmensin ja viimeistelin tulosten kuvailua. Lopuksi kirjoitin empiriaosuuden yhteenvedon (luku 6), pohdintaosion tutkimustulosten tarkastelun (luku 7.1) ja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset aineiston pohjalta (luku 7.2). (Valli & Aaltola 2015, 194-203.)

4 Havainnot kirjallisista lähteistä

Yksi tutkimuksen alakysymyksistä on, mitkä olivat organisaatioiden suunnittelun puitteet ja resurssit. Haastattelutulokset avaavat tilanteen tutkimuskohteiden osalta (luku 5.1). Kirjallisista lähteistä tehtyjen havaintojen avulla tarkastellaan osin valtakunnallisella materiaalilla lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalvelujen tuottajien yleistä toimintaympäristöä ja siinä tapahtuneita muutoksia.

4.1 Koillis-Helsingin lapset, nuoret ja liikuntapaikat

Tutkimuskohteiden (luku 3.1) toiminta-alue on pääasiallisesti Koillis-Helsingin suurpiirissä (kuva 3). Se on yksi Helsingin kahdeksasta suurpiiristä, johon kuuluvat Latokartanon, Puukinmäen, Malmin, Suutarilan, Puistolan ja Jakomäen peruspiirit. (Tikkanen 2020, 126.)



Kuva 3. Koillis-Helsingin kartta (Helsingin kaupungin karttapalvelu s.a.)

Vuonna 2019 Koillis-Helsingissä asui 0–6-vuotiaita lapsia 8 210, 7–15-vuotiaita lapsia 10 284 ja 16–18-vuotiaita nuoria 3 097. Alle 18-vuotiaita lapsia tai nuoria oli näin ollen yhteensä 21 591, joka on 21,5 prosenttia suurpiirin väkiluvusta. Koko Helsingin väkiluvusta on alle 18-vuotiaita lapsia ja nuoria 17,6 prosenttia. Vuonna 2019 Koillis-Helsingissä oli 14 753 lapsiperhettä. (Helsingin seudun aluesarjat 2021.)

Liikuntaharrastuksen volyyymiä kuvastaa se, että vuonna 2019 Helsingin kaupungilla oli koillisessa suurpiirissä 3 uimahallia, 59 liikuntasalia tai hallia ja 93 pallokenttää. (Tikkanen 2020, 129.) Tämän lisäksi alueella oli lukuisia yksityisiä liikuntatiloja.

4.2 Lasten ja nuorten liikuntaharrastus Helsingissä ja Suomessa

Valtakunnallisella kouluterveyskyselyllä kartoitetaan muun muassa ohjattua liikuntaa harrastavien määriä kolmella kouluasteella. Kyselyn tulosten (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019) mukaan Helsingissä harrasti 2019 vähintään viikoittain ohjattua liikuntaa:

- 60,7 prosenttia 8. ja 9. luokkalaisista;
- 45,1 prosenttia lukion 1. ja 2. luokan oppilaista ja
- 35,5 prosenttia ammatillisten oppilaitosten oppilaista.

Ohjattua ja maksullista liikuntapalvelua tarjotaan Suomessa erityisesti urheilu- ja liikunta-seuroissa, joissa liikkuu viikoittain 39 prosenttia 7–29-vuotiaista lapsista ja nuorista. Erityisesti kaupunkilaislapset ja -nuoret liikkuvat seuroissa: Jopa 65 prosenttia 7–14-vuotiaista lapsista harrastaa seuraliikuntaa viikoittain pikkukaupungeissa tai Helsingin tapaisissa suurissa kaupungeissa. Maaseutu ympäristössä vastaava luku on 37 prosenttia. (Hakanen, Myllyniemi & Salasuo, 2019, 24, 26-29.)

Suomalaisten 6–19-vuotiaiden suosituimpia liikuntalajeja liikunta- ja urheiluseuroissa ovat ulkoilu tai kävely, pyöräily, juoksu tai lenkkeily, jalkapallo, kuntosali, luistelu, uinti, sähly ja tanssi. (Hakanen, Myllyniemi & Salasuo, 2019, 32.) Yleisin syy, miksi esimerkiksi 7–9-vuotiaat harrastavat liikuntaa, on se, että se on kivaa ja että siellä voi tavata kavereita tai viettää aikaa kavereiden kanssa. (Hakanen, Myllyniemi & Salasuo, 2019, 42.)

4.3 Liikunta- ja urheiluseurat Suomessa

Suomessa on noin 9 000–11 000 liikunta- ja urheiluseuraa, joista 70 prosenttia on erikoistunut yhteen lajiin. Eniten on jalkapallo-, salibandy- ja yleisurheiluseuroja. Yleensä jäseniä seuroissa on noin 359. Pieniä seuroja on paljon, ja 39 prosentissa on enintään 100 jäsentä. (Koski ja Mäenpää, 2018.)

Toiminnan taloudelliset resurssit ovat seuraa kohden noin 126 000 euroa vuodessa, ja kaksi kolmesta rahoittaa toimintansa alle 50 000 eurolla. Seurat työllistävät noin 5 100 työntekijää. Liikunta- ja urheiluseuroissa tehdään vuosittain noin 10 000 henkilötyövuoden palkalliset työt ja lisäksi paljon vapaaehtoistyötä. (Koski ja Mäenpää, 2018.)

Liikunta- ja urheiluseurojen toimintaa järjestetään eniten kunnallisissa tiloissa. Yksityisiä tiloja vuokraa 44 prosenttia ja omia tiloja on viidenneksellä. (Koski ja Mäenpää, 2018.)

4.4 Liikuntaharrastuksia koskevat rajoitukset ja suositukset Helsingissä

Koronaepidemiatilanne oli Uudellamaalla ja erityisesti Helsingissä vaikea vuonna 2020. Tammikuussa 2021 arvioitiin, että Uudellamaalla oli tautia ollut eniten koko maassa lähes yhtäjaksoisesti (Sutinen, E. 2021). Viranomaisten asettamia epidemian leviämistä hillitsemään pyrkiviä rajoituksia ja suosituksia kohdennettiin Uudenmaan ja Helsingin alueelle muuta maata enemmän. Valtion, kaupunkien ja kuntien toimijoiden osalta rajoitukset olivat velvoittavia. Vaikka yksityisten liikunta- ja urheiluseurojen ja yritysten osalta kyse oli yleensä suosituksista, ne tulkittiin varsinkin pandemian alkuvaiheessa usein velvoittaviksi.

Ensimmäiset rajoitukset Suomen hallitus määräsi koko maahan 12.3.2020. Rajoitukset aiheuttivat heti muutoksia lasten ja alle 20-vuotiaiden nuorten ohjattuihin liikuntaharrastuksiin, sillä hallitus suositti rajoittamaan heti ei-välttämätöntä toimintaa, kuten harrastustoiminnan lähikontakteja. (Valtioneuvosto 2020a.) Helsinki sulki kaupungin vapaa-ajan palvelut ja pysäytti lasten harrastustoiminnan 18.3.2020 alkaen. (Helsingin kaupunki 2020a).

Helsinki kevensi rajoituksia 14.5.2020 muun muassa avaamalla ulkoliikuntapaikat myös liikunta- ja urheiluseuroille, joiden oli varmistettava, että harjoittelupienvyöryissä. Kilpailut ja -sarjat sai käynnistää 1.6.2020. (Helsingin kaupunki 2020b.) Syksyllä osa kaupungin koulujen liikuntasaleista avautui iltakäyttöön myös seuroille (Helsingin kaupunki 2020c).

Hallituksen periaatepäätös 23.10.2020 määritteli paikalliset ja alueelliset suositukset sen mukaan, oliko alueella käynnissä epidemiatilanteessa perustaso, kiihtymis- vai leviämisvaihe. Kuten rajoituksiin koko vuonna, päätökseen sisältyi terveys-suosituksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a). Marraskuussa Uudenmaa siirtyi kiihtymisvaiheesta leviämisvaiheeseen, ja Helsinki reagoi tilanteeseen esimerkiksi sulkemalla sisäliikuntapaikat 30.11.2020 alkaen. Näitä vuonna 2020 päätettyjä rajoituksia jatkettiin tammikuun 2021 loppuun asti. (Helsingin kaupunki 2020d, 2020e ja 2021; Moilanen 2021.)

Vertailun vuoksi on hyvä huomioida, että myös muissa maissa lasten harrastusmahdollisuuksia rajoitettiin pandemian aikana: Espanjassa keskeytettiin joukkuelajien treenit, ja Italiassa ja Hongkongissa kaikki lasten harrastustoiminta. Saksassa ei joulukuusta alkaen saanut harrastaa tai pelata isommalla joukolla ulkonakaan, ja seurat pysäyttivät kaiken toiminnan junioreille. (Heikkilä, Incoronato, Nurminen, Palo & Tanninen, 2021).

4.5 Epidemian vaikutuksia liikuntaharrastuspalveluihin Suomessa

Epidemia vaikutti vuonna 2020 monella tavalla liikuntaharrastuksia tarjoavien liikunta- ja urheiluseurojen ja yritysten toimintaan Suomessa. Toiminta piti ajoittain keskeyttää kokonaan, rajoittaa tai muuttaa. Yleisesti seurat ottivat käyttöön lukuisia eri tapoja estää koronavirustartuntoja, kuten tehostivat käsihygieniää, vaativat maskien käyttöä, sulkiivat pukuhuoneita ja huomioivat, että lievätkin flunssan oireet ovat este osallistua harjoituksiin. (Valtonen, Raussi, Pesonen, Lehto, Mjösund & Ihalainen 2020, 12.)

Olympiakomitean selvityksen mukaan epidemia-aika vaikutti Suomessa lajeihin eri tavoilla. Vuonna 2020 alle 18-vuotiaat lunastivat 27 000 lisenssiä eli kahdeksan prosenttia vähemmän kuin vuotta aiemmin. Jos lajia pystyi harrastamaan epidemian kannalta terveysturvallisesti, saattoi harrastajien ja lisenssien määrä nousta. (Teiskonlahti 2021.) Palloliitolla eli jalkapallon ja futsalin lajiliitossa muutos oli suurin harrastepuolen 5-12-vuotiaissa, joista katosi lähes viidennes. Salibandyliitossa kaikista lisenssipelaajista – aikuiset mukaan lukien – lopetti 8 prosenttia eli 4 000 harrastajaa, ja liiton teettämän kyselyn perusteella lopettaneista lapsista ja nuorista kolme neljäsosaa arvioi, ettei palaa enää lajin pariin (Loikkanen 2021a). Taloudellisia menetyksiä liikunta- ja urheiluseuroille koitui paitsi harrastajamäärien putoamisen takia, myös siksi, etteivät seurat pystyneet koronarajoitusten takia järjestämään kisoja tai tapahtumia. Rajoitusten syklistyys ja ennakoimattomuus aiheutti vaikeuksia seuroille. ”Rajoitusten jatkaminen lyhyissä pätkissä on seuratoiminnalle tappavaa,” arvioi Vantaan voimisteluseuran puheenjohtaja Elina Yrjänheikki. (Virtanen 2021a.) Vertailun vuoksi on hyvä huomioida, Euroopan Unionin alueella pandemialla on arvioitu olevan vaikutusta urheilussa paitsi yleisesti talouteen, muun muassa sponsorirahoitukseen, tapahtumien peruutuksiin ja jäsenmaksuihin erityisesti joukkuelajeissa (Eco-ris ja SportsEcon Austria 2020, 13). Urheiluun liittyvistä työpaikoista EU-alueella on poistunut 12-15 prosenttia (Teiskonlahti 2021).

Taloustasapainoa seurat pystyivät parantamaan hakemalla avustuksia. Opetus- ja kulttuuriministeriö jakoi liikunta- ja urheiluseuroille esimerkiksi COVID-19-pandemia-avustusta. Sitä pystyivät hakemaan rekisteröidyt yhdistykset, kun niiden yleishyödyllisestä toiminnasta seurasi alijäämää 1.3.-31.5.2020 välisenä aikana. Lisäksi ministeriö tarjosi keväällä 2020 seuroille haettavaksi erityisavustuksen palveluiden saatavuuden järjestämiseen tai toteuttamiseen muulla tavoin eli käytännössä esimerkiksi etävalmennuksen mahdollistamiseksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b; 2020c.)

4.6 Liikuntaharrastusten rajoitusten vaikutukset COVID-19-tartuntoihin

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus selvitti loka-marraskuussa 2020, kuinka yleisiä COVID-19-tautiin liittyvät altistumis- ja karanteenitilanteet olivat olleet seuratoiminnassa. Kyselyyn vastasi 3 567 liikunta- ja urheiluseuraa, joiden piirissä oli 637 800 urheilijaa. Joukkueista ja ryhmistä 36 prosenttia oli 12-20-vuotiaiden nuorten ja 13 prosenttia alle 12-vuotiaiden lasten. Karanteenissa oli ollut 0,4 % kyselyn piiriin kuuluneista urheilijoista ja heistä jatkotartuntoja oli ollut 2,8 prosentilla. Niin aikuisten kuin lastenkin jatkotartunnoista 87 prosenttia oli sisälajeista. Suhteessa eniten tartuntoja raportoitiin cheerleadingissä, jääkiekossa, futsalissa ja jalkapallossa ja altistumisia cheerleadingissä, jääkiekossa ja jalkapallossa. (Valtonen, Raussi, Pesonen, Lehto, Mjösund & Ihalainen 2020, 5-7; 11-12.)

Espoon kaupungin liikuntatoimi teki kyselyn koronavirustilanteesta. Kyselyyn vastasi helmikuun 2021 loppupuolella 25 liikunta- tai urheiluseuraa, joissa oli noin 24 000 alle 20-vuotiasta harrastajaa. Vastauksista ei ilmennyt yhtään seuran sisäistä jatkotartuntaa ja karanteeniin määrättyjen altistumiset olivat tapahtuneet muualla kuin seuratoiminnassa. (Loikkanen 2021b.)

Turussa lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksia ei vuoden 2020 aikana estetty sisä- tai ulkotiloissa epidemian aktiivisimmassakaan vaiheessa. Tilastojen mukaan 28.1.2021 mennessä kaksi prosenttia Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin alueella olleista koronatartunnoista oli peräisin aikuisten tai lasten sisätilaharrastuksista. Eniten tartuntoja oli jääkiekossa ja futsalissa. (Naakka 2021.)

5 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen vastauksia esitellään ryhmiteltyinä tutkimuksen alakysymyksien mukaan. Organisaatioiden suunnittelun ja ideoinnin puitteet ja resurssit esitetään luvussa 5.1; se, miten organisaatiot suunnittelivat ja ideoivat uusia palvelumalleja luvussa 5.2, ja millaisia ideoita suunnittelulla syntyi ja miten ne auttoivat liiketoiminnan jatkamista luvussa 5.3. Näin selviää vastaus tutkimuksen pääkysymykseen: miten lasten ja nuorten ohjattujen liikuntaharrastuspalvelujen tuottajat suunnittelivat ja ideoivat harrastustoiminnan jatkamiseen johtaneita palveluita Koillis-Helsingissä koronaepidemian rajoitusten aikana. Pääkysymyksen jälkiosaa – voisiko suunnittelutyötä vastaavassa tilanteessa helpottaa palvelumuotoilun keinoin – esitellään luvussa 7.2.

Haastattelutuloksia lukiessa on hyvä muistaa tietoperustan kuvaus organisaation kriisitilanteesta (luku 2.1) ja se, että vaikka kriisi luo yllättävän mahdollisuuden menestyä, se myös varaa organisaation resurssit akuutin tilanteen hoitamiseen. Tuloksissa esitettäviin lainauksiin on tehty poistomerkintöjä haastateltavien tunnistettavuuden vähentämiseksi. Poistomerkintä sisältää mahdollisuuksien mukaan selittävän korvaavan sanan.

5.1 Suunnittelun puitteet ja resurssit

Koronaepidemia ja siihen liittyvät rajoitukset ja suositukset vaikuttivat liikunta- ja urheiluseurojen ja yritysten toimintaan eri tavoilla vuoden 2020 aikana. Yhteistä kaikille oli kuitenkin se, että ensimmäiset rajoitukset astuivat voimaan yllättäen ja lyhyellä varoitusajalla.

”Silloin maaliskuun puolivälissä rysähti hyvinkin kertaheitolla se sulkutila päälle. Esimerkiksi [poistettu] joukkue oli kyseisenä viikonloppuna lähössä vielä [poistettu] turnaukseen, joka silloin torstaina peruuntui, eli ei nyt sit vissiin lähdetäkään kuitenkaan. Eli silloinhan se sulkeutui käytännössä yhden päivän aikana, pistettiin kaikki lähitoiminta siinä kohdassa säppiin ja hallit kiinni.” (Haastateltava 11.)

5.1.1 Rajoitusten yleisvaikutukset

Toiminta oli vuonna 2020 keskeytyneenä lyhimmillään ensimmäisiä rajoituksia seuranneen viikonlopun, jonka aikana nopeimmat saivat järjestettyä etä- ja omatoimiharjoitteita sekä kilpaurheilijoille että harrastajille. Yksi organisaatio lopetti toiminnan kokonaan yhdeksäksi viikoksi keväällä ensimmäisten rajoitusten ajaksi, kun taas toinen jatkoi lähes entiseen tapaan koko vuoden rajoittamalla vain lajin sisätiloissa tapahtuvaa toimintaa. Lajin harrastetaan pääasiallisesti ulkotiloissa, eikä sitä tulkita ryhmäliikunnaksi.

”Meillä oli kahden viikon katkos, laitettiin ensin kiinni, kun tuli poikkeustilajulistus. Kyettiin tekemään nämä poikkeusjärjestelyt niin, että pystyttiin avaamaan takas kahden viikon jälkeen.” (Haastateltava 8.)

Ohjattu lähiharjoittelu oli tavallisimmin keskeytyneenä keväällä noin kaksi kuukautta, joloin lähes kaikki kohdeorganisaatiot järjestivät lähiohjausta korvaavaa toimintaa digitaalisten viestintäkanavien kautta. Toukokuussa, kesäkuukausina ja talvella sisälajienkin harjoitukset olivat ulkona tai etänä turvaväli- ja muiden terveystieteiden mukaisesti järjestettynä. Syksyllä toimintaa pystyi järjestämään myös sisätiloissa marraskuun loppuun asti.

Kaupungille rajoitukset olivat velvoittavia. Siksi kaupungilta tiloja vuokranneet eivät voineet käyttää niitä lainkaan, jos niiden käyttöön kohdistui rajoituksia. Yhden seuran piti lopettaa kurssimuotoinen sisäliikuntaryhmätoiminta tämän takia kokonaan, ja koska toisen seuran lajinomaista harjoittelua sisällä ei voi siirtää korvaaviin ulkotiloihin Suomen olosuhteissa kuin kesällä, lajinomainen harjoittelu piti korvata muulla toiminnalla.

5.1.2 Rajoitusten tulkinta ja lajiliittojen tuki

Haastateltavien mukaan rajoitteiden tulkitseminen ja toiminnan järjestäminen niiden mukaan oli vuoden aikana usein vaikeaa. Jonkin aikaa oli esimerkiksi epäselvää, tulkitaanko ylipainehallit sisä- vai ulkotiloiksi, kunnes lajiliitto määritteli ne ulkotiloiksi. Moni saikin lajiliitolta rajoituksiin tulkinta-apua. Pääsääntöisesti organisaatiot seurasivat suosituksia samalla tasolla mitä kaupunki edellytti omalta toiminnaltaan tai lajiliitto seuroiltaan.

”Kyllähän siinä aika jäätävä tilanne tosiaan oli, koska kaikkee leimas se epävarmuus. Että jokainen päätös piti tehdä tietyllä tavalla pimennossa tietämättä, että mitä nyt sit oikeesti, mihin ollaan menossa.” (Haastateltava 11.)

”Totta kai näissä kaikissa ohjeistuksissa ja muutenkin he ovat se isompi instanssi, jota sit meidän on syytä tietysti seurata ja kuunnella, ja pyrkiä toimimaan samassa linjassa. Ei oo ollut yhtään semmosta ajatusta, että nyt sooloiltas jotain, vaan halutaan olla yhteisissä talkoissa niin sanotusti lajiliiton ohjeiden ja suositusten osalta.” (Haastateltava 9.)

Marraskuun lopulla voimaan astuneiden rajoitusten aikaan yksi seuroista valitsi toisin:

”Me päätettiin pitää niitä treenejä niin kauan kuin koulut pysyy auki. Se oli se meidän linjaus, että me päätettiin siinä kohtaa olla noudattamatta niitä kaikkein ekstriimimpiä suosituksia. Pitkän keskustelun jälkeen todettiin, että jopa lastenlääkärit ja kaikki olivat sitä mieltä, että pitkäaikaiset haitat ovat suurempia kuin nämä lyhytaikaiset hyödyt.” (Haastateltava 6.)

Muutama lajiliitto tuki seurojen johtoa myös järjestämällä esimerkiksi Zoomilla puheen- tai toiminnanjohtajafoorumeita, joissa käsiteltiin esimerkiksi sitä, pitääkö kausimaksuja palauttaa tai mitä lakiasioita on huomioitava työntekijää lomauttaessa. Tilaisuuksissa myös sparrailtiin ja keskusteltiin seurojen kesken. Lajiliittojen työmäärää ymmärrettiin, mutta joillekin tukea ei tullut lainkaan tai se oli vähäistä.

”Ei, se on ihan höpönlöpöä. En aina ymmärrä, mut eihän se kenellekään oo helpo, varmaan oli tos keväälläki just vaikeeta, ja nyt alkaa olla sit ongelmii, ku olympialaiset, ni on vähän muutaki mietittävää. Mut aika vähän mitään, varmaan joissain

lajeissa on ollut sitä, että on vedetty jussia, mut meillä ku ei oo ollut mitään.” (Haastateltava 3.)

”Lajiliitto otti aika konservatiivisen ja varovaisen kannan. Tuntui, että vastuunottaminen liiton kohdalla lajin suojaamisen kannalta ei ollut se prioriteetti, vaan sieltä tuli yleistä linjaa mukailevat säädökset.” ”En tiedä, onko meillä kukaan enää jaksanutkaan katsoa niitä lajiliiton virallisia määräyksiä enää viime aikoina. Pientä ehkä inflaatiota rupes sitten kokemaan jo nää erilaiset ohjeistuksetkin.” (Haastateltava 6.)

”Me ollaan aina oltu ranteet auki, että jumalauta, että ettekö te voi nyt mihinkään konkreettiseen asiaan oikeesti ottaa kantaa, mut sieltä on sentään tullut jonkunäköinen kommentti, joka on ollut ihan hyvä” (haastateltava 10).

Yksi haastateltava kertoi, että muiden seurojen rajoitustulkinnat aiheuttivat paineita, ja lasten ja nuorten vanhemmat saattoivat kritisoida oman seuran valintoja.

”Keväälläkin koettiin, että ollaan vastuullisia, ei järjestetä sisällä mitään, ja naapuriseurassa saatettiin jotain järjestää, ja siitä tulee sellaista, että miksei me.” ”Oon ainut henkilö tässä meidän hallinnon puolella, mikä ottaa vastaan myös nää palautteet, tekee tiedotteet, miettii, että millä tavalla vois viestiä vielä avoimemmin. Se tilanne tuntui tosi vaikealta mulle itelle. Tuntui, että kuuli myös eripuraisia ääniä kaikista kolvempina sieltä.” (Haastateltava 7.)

Yksi haastateltava keskusteli oma-aloitteisesti jopa päivittäin muiden seurojen kanssa rajoitteista ja oli yhteydessä esimerkiksi aluehallintovirastoon, sillä omaa lajiliittoa ei ollut.

Muutama haastateltava sanoi, että ensimmäisiä rajoituksia olisi pitänyt tulkita löysemmin, eikä lopettaa toimintaa kokonaan keväällä. Useat sanoivat, että rajoitteiden muuttuessa uudelleen ja uudelleen, oli tilanteeseen helpompi sopeutua ja löytää uusia toimintamalleja.

”Ehkä silleen kriittisemmin osaa nykyään lukea näitä uutisia ja näitä rajoituksia ja suosituksia verrattuna vuosi sitten, kun tuli ensimmäinen suositus, että laittakaa sali kiinni, niin mehän oltiin ekana pistämässä kiinni, kunnes selvisi, että ei se olis oikeastaan edes koskenutkaan meitä.” (Haastateltava 1.)

”Kevät oli tosi sekavaa aikaa, oltiin kaikki vähän hukassa. Semmonen epävarmuus heijastu tosi moneen asiaan. Syksyllä ollaan paremmin oltu perillä siitä, että mitä pitäis toteuttaa.” (Haastateltava 7.)

5.1.3 Muutosten yleisvaikutukset

Terveys-suositusten takia myös ohjaajien ja valmentajien jäivät kotiin vähäisistäkin oireista, ja valmennuksen organisoiminen aiheutti muutenkin ylimääräistä työtä. Toisaalta korona-aikaa kiitettiin siitä, että vähänkin sairaana kotiin jääneet pitivät muutkin terveempinä.

”Mä sanon aina, että te ette menetä mitään, jos yhden treenin jää välistä. Teitä on aika monta täällä, mut mua ei oo helvetti ku yks” (haastateltava 5).

”On yritetty olla myös jokaisen valmentajan tukena siinä, että kullakin on se oma elämäntilanteensa siinä. Kuka vaikkapa työskentelee opettajana ja kohtaa jo siellä hirveen määrän ihmisiä; toisella on vanhemmat, jotka kuuluu riskiryhmään tai puoliso, joka onkin sairastunut tai ihan mitä vaan. Paljon semmosia uusia asioita, mitä piti ottaa huomioon toiminnan järjestelyssä. Kaikki ei voi toimii samalla sapluunalla, vaan siinä on huomioitava myös nää inhimilliset tekijät.” (Haastateltava 11.)

Toiminnan järjestäminen poikkeusolosuhteissa vei energiaa. Yksi haastateltava kertoi, että tammikuussa vakituisilta ohjaajilta loppuivat voimat järjestää etätreeniä ja muut tulivat avuksi. Toinen kertoi, että osatyöntekijänä aika ei riitä asioiden tekemiseen paremmin.

”Se luo omat just haasteensa, ku ei oo aikaa. Mä joudun kuitenkin vetää niin paljon treenejä.” (Haastateltava 3.)

Erään haastateltavan mukaan äkillisiinkin muutoksiin suhtauduttiin kaiken kaikkiaan joustavammin vuoden edetessä. Muuttunut toiminta sai usein hyvän vastaanoton asiakkailta.

”Aika laidasta laitaan, on kiitosta tullut, osa ei oo tykänny, osa on ollut huolestuneita. Pääosin mennyt aika hyvin.” (Haastateltava 8.)

Haastateltavat olivat huolissaan lapsista ja nuorista, ja seuran ja lajin tulevaisuudesta.

”Kun jäsenmäärä on laskenut, nostan ensimmäisenä sen huolen, että mitä ne lapset ja nuoret tekee sinä aikana, mitä ne normaalisti on harrastanut, kun signaali on ollut selvästi se, että ei ne oo lopettaneet meiltä ja menneet johonkin toiseen lajiin, vaan eivät harrasta mitään.” ”Osa varmasti tulee takaisin, mutta kuinka paljon on se osuus, joka jää pois tän takia, että mitkä on ne seuraukset pidemmällä tähtäimellä, se on se isoin huoli.” (Haastateltava 4.)

”Kun meidän aktiivinen harrastus on nyt pistetty tauolle, niin tarkoittaako se, että me aloitetaan sit aina vähän uudestaan sen jälkeen?” ”Tää aiheuttaa meille osaamisen suhteen myös nuorissa aika kovan takapakin.” (Haastateltava 6.)

”Tietysti vähän epävarmuus tässä on, voihan tulla joku tilanne, ett joutuukin laittaa kiinni, ja totta kai tää verottaa ihmisten talouksia, että onks se sit myöhemmin, ettei ehkä oookkaan rahaa tulla” (haastateltava 8).

5.1.4 Taloudelliset vaikutukset

Muutokset vaikuttivat organisaatioiden talouteen eri tavoin vuonna 2020. Yhden toimijan kevät oli tavanomainen, mutta syksyllä se järjesti ennätyselliset viisi alkeiskurssia. Asiakkaita jäi jonoonkin, kun kantokyvyn takia lisää harrastajia ei voitu ottaa. Haastateltava arvioi suosion syyksi sitä, että koronarajoitusten takia harrastajille oli vapautunut aikaa ja toisaalta niiden takia kovin montaa muuta lajia ei voinut harrastaa. Yksi seura teki voittoa, sillä kaupungin tilojen mentyä kiinni sen ei tarvinnut maksaa lainkaan vuokraa ja harrastaminen jatkui korvaavalla toiminnalla. Muut organisaatiot kärsivät muutoksista taloudellisesti. Jos tilat olivat vuokralla yksityiseltä, ongelmia aiheutti laskutuksen jatkuminen.

”Esimerkiksi [sisälaji], suurin osa ryhmistä laitettiin keväälläkin säppiin ja pajalle ja näin, laskut tulee kymppitonnikulla yksityisestä eli [poistettu] omistaa alueen kentät. Niitä sit ihmetellään, ett millä ne maksetaan, mutta ei me mitään toimintaa voida siellä järjestää. Muuta ku sit syksyllä osittain ruvettiin taas.” (Haastateltava 10.)

Taloustilanteen heikkeneminen johtui haastateltavien mukaan muun muassa asiakasmäärän vähenemisestä. Kahta organisaatiota lukuun ottamatta asiakasmäärät laskivat vuoden aikana. Suurin menetetty jäsenmäärä – aikuiset ja lapset mukaan lukien – oli useita satoja ja samalla neljännes seuran kokonaisjäsenmäärästä, ja pienin 20 lasta tai nuorta. Yhdellä

seuroista hävisi kolmannes lapsista ja nuorista kevästä 2020 kevääseen 2021. Asiakasmäärän vähenemisen syiksi esitettiin muun muassa se, että monen lajin alkeiskurssit peruuntuivat. Lisäksi arvioitiin, että osa jätti harrastuksen väliin koronaviruksen leviämiseen ja rajoitusten muuttumiseen liittyvien pelkojen tai ennakkokäsitysten takia.

”Oli [kurssitoiminnan] puolella jotain syksyllä, mutta sitten taas niihin ei tullut ilmoittautumisia hirveästi, että ihmiset pelästy sitä tilannetta sen verran, että ei ne ilmoittautunu” (haasteltava 10).

Harrastuksen lopettajia oli haastateltavien mukaan eniten lasten liikuntaharrastajissa.

Myös kilpailujen puuttuminen vähensi tiettyjen lajien vetovoimaa.

”Meillä se on jäänyt näistä matalan kynnyksen kerta-viikossa -harrastusryhmistä pois ja muutenkin drop-outin kynnyksellä olevista teini-ikäisistä” (haastateltava 7).

”Joukkueissa, jotka harjoittelevat kahdesta neljään, viiteen kertaan viikossa, siellä drop-out oli vähäisempi. Toki sieltäkin pelaajia pois jäi. Osalla oli ehkä motivaatio-ongelmia, osalla oli se, että perheissä pelättiin koronaa, oli riskiryhmää ja muuta.” (Haastateltava 4.)

Kilpailut ovat merkittävä tulonlähde monille, mutta rajoitusten takia kaikkia niistä ei voitu järjestää vuoden 2020 aikana. Yhdelle seuralle kilpailut muodostavat tärkeimmän vuositulo lähteen, eivätkä jäsenmaksut kata edes yhden kuukauden vuokraa. Toiselle seuralle näytös- ja kilpailutoiminnan puuttuminen aiheutti 20 000 euron budjettivajeen. Yksi seuroista saa kenttävuokratuloja halliyhtiön kautta, ja myös niitä jäi saamatta vuoden aikana.

Erään haastateltavan lajiliitto ilmoitti rajoitusten alkaessa, että se irtautuu maksuvelvollisuuksistaan ja sitoumuksistaan yhteistyökumppaneitaan kohtaan. Pienemmät toimijat ottivat haastateltavan mukaan isommasta mallia, joka aiheutti ketjutetusti ongelmia myös esimerkiksi yritysmuotoisille halliyhtiöille. Haastateltavan mukaan ongelmia aiheutui muun muassa siitä, että siinä missä seurat saivat avustuksia, tiloja hallinnoivilla yrityksillä oli vaikeampaa. Myöhemmin haastateltavan mukaan monet seuroista muuttivat toimintaansa niin, että maksoivat laskunsa, jotta halliyhtiöt eivät kaatuisi talousongelmiin.

5.1.5 Taloudelliset ratkaisut

Ratkaisujen miettiminen oli muuttuvien ja ennustamattomien rajoitusten, suositusten ja muiden muutosten takia vaikeaa.

”Se on ehkä ollut se ongelma, kun jos sieltä tulis virallinen, että kaikki helvetti kiinni, se olis simppeli. Sit olis valtionkonttorilta haettu korvauksia ja se on helppoa, mutta kun vähän niin kuin löysässä hirressä olis koko ajan, ja yrität miettiä, mitä sä saat [tehdä].” (Haastateltava 5.)

”Samaan aikaan pitää peilata koko ajan sitä, että jos ensi syksynä ne harrastajat palaa takaisin, että jos me nyt leikataan paljon ihmisiä, paljon tiloja pois, niin sit me ei voida ottaa heti niitä jäseniä vastaan.” ”Tää kevät alkaa olla sitä aikaa, että meidän pitää vahvistaa ens kauden salivuoromääriä, varata vuoroja, ja siinä kohtaa me sitoudutaan niihin. Että jos me sanotaan vuokranantajalle, että me otetaan x-määrä vuoroja ja sit todetaan syksyllä, ettei meil oo niit harrastajii, sit tulee se kysymys, että

millä me maksetaan ne vuorot. Ja sit taas toisinpäin, että jos me ei oteta niitä vuoroja, on se riski, että joku muu seura ottaa ne vuorot.” ”Kyl se kokonaisuus teki sen raskaaksi, kun piti nopeella aikataululla pätkäillä ihan uusia asioita, mihin ei ollut mitään aiempaa referenssiä, että miten pitäis toimia, mikä on oikein, ja on iso jäsenmäärä siellä vastassa. Että yrittää olla oikeudenmukainen ja reilu kaikkien suuntaan, sellaista kultasta keskitietä piti yrittää vetää, mutta kun ei ollut mallia, että mikä sitten on se kultainen keskitie. Että missä kohtaa ollaan keskitiellä tai missä kohtaa vähän enemmän toisessa laidassa, se teki siitä raskaan.” (Haastateltava 4.)

Moni sopeutti toimintaa, ja ohjausta tai valmennusta oli keskitetty enemmän esimerkiksi toiminnanjohtajille ja muille vastuuhenkilöille, tai äitiyslomalaiselle ei hankittu sijaista. Haastateltavat eivät maininneet irtisanomisia, mutta tutkimusaikana oli käytössä lomautuksia ja osa-aikaisuuksia. Yksi seura selvisi kriittisimmästä kuukaudesta osin siksi, että harjoittelutilaa hallinnoivat yhtiöt saivat lainanlyhennysvapaita pankilta.

Rajoitusten takia peruuntunutta toimintaa korvattiin tarjoamalla harrastajille myöhemmin ulkotreenejä tai antamalla alennusta seuraavasta kausimaksusta tai kuukausimaksuista.

”Me todettiin, että se ei ollut korvaavaa harjoittelua, että korvattaisiin ulkoharjoittelulla sisäharjoitukset. Halutaan se maksuhyvitys antaa, jos sen joku haluaa saada, niin saa sit kevään maksussa sen joulukuun.” (Haastateltava 4.)

Moni organisaatio haki ja sai esimerkiksi kaupungin tila-avustusta tai tukea korvaavan toiminnan laitehankintoihin, kuten videoiden kuvaamiseen tarvittavaan laitteistoon ja tietotekniikkaan. Avustusten osuus budjetista oli haastateltavan mukaan noin prosentin luokkaa, mutta sekin auttoi muuttuneessa taloustilanteessa.

”Luojan kiitos meillä ei ole kiinteitä kuluja tai sellasta, että olis jotakin valtavia halleja ylläpidettävänä tai jotain kakskytä ihmistä, joista ei päästä millään eroon, jos tulee shokkitilanne ja näin.” (Haastateltava 10.)

”Tiedän semmosiakin seuroja, ihmisistä, joilla ei oo mitään käryä jostain hallinnollisesta hommasta, on viettäneet puoli vuotta työaikaansa siinä, että ne on pyörittäneet jotain tukihakemuksia, ja on yrittänyt neuvotella maksuaikaa johonkin olosuhdemaksuihin ja tämmösiin. Mikä on ihan ymmärrettävää, ei tämmöseen shokkiin tavaltaan toiminnan pyörittämisessä oo mitään sapluunaa etukäteen ollut, kyllä se kaikille tuli yllätyksenä, ja sit täytyy venyä monenlaisiin uusiin tehtäviin.” (Haastateltava 10.)

Seuramuotoinen toiminta koetaan suojaavaksi tekijäksi myös korona-aikana.

”Nää ei oo mitään niin peruuttamatonta hallaa mitä jollekin seuratoiminnalle pystyy tämmönen tekeen, kun ne on kaikki kuitenkin perustunu jossain vaiheessa historiassa siihen vapaaehtoisuuteen ja siitä sitten rakentamiseen. Suomessa on aika vähän niin raskaita organisaatioita urheilu-, liikuntaseuratoiminnassa, jotta niiden kaatuminen menis niin hankalaksi enää pystyttää. Tää on niin pienimuotoista, ett aina jostain löytyy joku paikallisaktiivi, ett nyt hitto pannaan uudestaan seura pystyyn, vaikka meni nurin viime vuonna. Luulen, että kyl tää tästä.” (Haastateltava 10.)

5.2 Toiminnan suunnittelu ja ideointi

Suunnittelu seuroissa ja yrityksissä käynnistyi spontaanisti äkillisessä tilanteessa, eikä aikaisempia toimintamalleja välttämättä ollut.

”Ei kyl siis mitään ideaa, se vaan syntyi tästä, että meidän täytyy ruveta toimimaan. Tietysti seuran hallitus antoi ohjeistuksen, että pitää omatoimisen harjoittelun kontrollointia tai organisointia ruveta tekemään tai työstämään. Siit se vaan sitte, ruvettiin pitämään palavereja ja mietittiin, ett mitä kaikkea voitaisiin tehdä.” (Haastateltava 9.)

5.2.1 Ohjelmat, laitteet ja lähdemateriaalit

Taustamateriaalin ja työkalujen suhteen haastateltavien edustamien organisaatioiden lähtötilanteet olivat erilaisia. Useimmin toimintaa suunniteltiin etänä ja tavallisesti Zoom-, Teams- tai WhatsApp-ohjelmilla. Eräs haastateltava kuvaili, että WhatsApp oli seuran ideoinnin kulmakivi, ja keskustelua esimerkiksi rajoitteista käytiin sen avulla yhteisöllisesti ja joustavasti.

”Jokainen osallistui oman osaamisensa puitteissa keskusteluun. Tuotiin jokainen oman kokemuksen ja näkemyksen mukaisesti, että miten me halutaan toimia.” (Haastateltava 6.)

Yksi käytti tiimin suunnittelutyössä apuna Google Drivea ja seurasi palavereissa Powerpoint-ohjelmalla tehtyä suunnittelurunkoa. Toimihenkilöiden laitteistoa uusittiin avustusten avulla, jotta korvaavaa toimintaa pystyttiin järjestämään sujuvammin.

Instagram, YouTube ja muut sosiaalisen median kanavat olivat monen idealähde harjoitusten suunnittelussa ja ideoinnissa, ja materiaalia hyödynnettiin myös toiminnan toteuttamiseen. Tarvittavaa materiaalia tehtiin myös itse. Kun ulkona lähiohjauksessa piti varmistaa turvavälit, yksi seura muutti harjoitusten sisältöä toimihenkilön tekemän 50-sivuisen oppaan avulla. Kahdessa organisaatiossa tehtiin omatoimiharjoittelun tueksi videoita.

”Ihan ekaks silloin, kun mentiin niiden suositusten mukaan, että laitettais sali kiinni, niin me tarjottiin sitten tämmösiä kotitreeneivideoita. Pyrittiin kuvaamaan, montakohan me niitä, taidettiin jotain kymmenkunta keretä kuvaamaan.” (Haastateltava 1.)

Materiaalia etätreeneihin ja omatoimiseen harjoitteluun saatiin myös lajiliitolta ja muilta seuroilta. Haastateltavien mukaan isot seurat työstivät asioita nopeammalla tahdilla, joten niiltä kopioitiin ideoita. Yksi liitto järjesti isoja seuroja yhteen superliikuttajiksi, joiden materiaali oli jaossa muillekin. Erään lajin etäharjoittelumateriaalia jaettiin spontaanisti seurojen kesken ja liikkujilla oli mahdollisuus osallistua myös muun kuin oman seuransa etätreeneihin. Yksi haastateltava etsi pitkään, muttei löytänyt sopivia korvaavia harjoitteita, kun lajinomainen harjoittelu oli estetty olosuhteiden takia.

Ideoita myös tarjottiin organisaatioille.

”Jonkun verranhan siinä alkoi tulla jotain yksittäistä tarjousta siitä, että tavallaan etävalmennuksen tueksi meillä olis tämmöstä pelillistävää alustaa tai tämmöstä. Mut ei otettu myöskään näitä, mitä esimerkiksi ihan koulut käyttää, vaikka Seppo.io tai tällaiset tyypit, että rakentais sinne jotain treeniohjelmia. Mikä ois kyllä ihan mielenkiintoinen idea. Koska mun mielestä se, mitä tästä toivottavasti ollaan opittu ja on jäänyt käteen, että oltais sit valmiimpia, että ois nyt sitä materiaalipankkia valmiina vaikka sen omatoimiharjoittelun ohjaamiseksi jo saatavilla, jos sitä seuraavan kerran tarvitaan tai ylipäätään, että sehän vois jäädä siihen rinnalle.” (Haastateltava 11.)

5.2.2 Suunnittelu-, ideointi- ja päätöksentekotavat

Suunnittelua ja ideointia tehtiin useimmin organisaatioiden oman väen kesken, ja mukana yhteistyössä oli esimerkiksi toiminnanjohtajia, valmennuspäälliköitä, valmentajia, markkinoitiasiantuntijoita tai aktiiviharrastajia. Suunnittelu- ja ideointitavat vaihtelivat rönsyilevistä ja intuitiivisista järjestelmällisiin ja analyttisiin.

Yksi seuroista aloitti heti lähiharjoittelun keskeydyttyä päivittäiset puolen tunnin tai tunnin päävalmentajien ja valmennuspäällikön yhteispalaverit. Viikkotasolla pohdittiin tiiminä päälinjoja ja vastuualueita, ja etsittiin ratkaisuja siihen, miten ryhmiä ohjataan omatoimiharjoitteluun ja ohjeistetaan oman toimen ohella valmentavia ohjaamaan ryhmiään. Valmennuspäällikkö johti suunnittelua, osallistutti ja vastuutti, ja kaikki osallistuivat ideointiin ja jalkauttamiseen. Suunnittelurunkoa ja toiminnan raportointia seurattiin kokouksissa Powerpoint-dioilta. Jokainen valmentaja raportoi, miten kontaktointi eteni, jotta pystyttiin varmistamaan tasapuolinen aktivointi seuran kymmenissä ryhmissä. Samalla kuultiin valmentajien tuoreet kokemukset ja kehitettiin niiden avulla toimintaa eteenpäin. Myöhemmin kokoukset harvennettiin pidettäväksi kerran viikossa, jonka jälkeen siirryttiin työryhmäkoonpanoihin ja kokoonnuttiin isommalla ryhmällä enää kerran kuukaudessa.

Yhdessä seurassa videoita tuottaneeseen työryhmään kuului sekä huippupelaajia että valmennuksen ja viestinnän ammattilaisia, ja suunnittelu tapahtui muutenkin seurassa usean henkilön yhteistyönä. Yksi haastateltava koki, että yhteissuunnittelu ei omassa organisaatiossa onnistu muun muassa siksi, että osa valmentajista kokee olevansa yksin oikeassa ja vaihtaa rajatusti ajatuksia muiden kanssa. Osalle haastatelluista suunnittelu ja ideointi oli melko yksinäistä, mutta erään kohdalla korona-aika muutti tilanteen.

”Tämän vuoden puolella on aloitettu esimerkiksi päätoimisten työtekijöiden kanssa viikkopalaveri, jolloin Zoomissa keskustellaan yhdessä viikon asioista ja pystyy ideoita eri tavalla jakamaan. Ei ennen poikkeusaikaa olisi tullut mieleen, että näin Zoomissa tavattaisiin.” ”Kysyttiin myös liikkujilta, että mitä he halusivat, ja mietittiin, että millä tavalla motivaatiota pystyisi pitämään yllä, sillä tilanne oli varmasti vaikea niille lapsille ja nuorille.” (Haastateltava 7.)

Päätökset organisaatioissa tehtiin eri tavoin. Yksi seura teki päätöksetkin kollektiivisesti WhatsApp-ryhmässä. Yksi hallitus oli erimielinen suurista linjoista toiminnan jatkamisessa, ja lopulta lajijaostot tekivät omia päätöksiään. Joskus päättäjiä oli yksi.

"Katotaan viime tinkaankin, että mihin se menee, sit tehdään ne päätökset. Paskimmas tilantees oon mä, kun tekee ne päätökset ja seisoo niiden takana. Mieli pitteitähän on joka ihmisellä ja kaikennäköisiä." (Haastateltava 5).

"Mitä on yritetty viestiä, että me tehdään päätökset, me kannetaan niistä myös se vastuu, mut me ollaan myös täysin valmiita muuttamaan, sitä mukaa kun tieto muuttuu. Se, että me tänään ohjeistamme näin, mut kyl me huomenna ohjeistamme ihan päinvastoin, jos tilanne niin vaatii." (Haastateltava 11.)

5.2.3 Suunnittelun vaikutukset

Useat haastateltavat kertoivat, että koronavuoden toiminnan uudelleen suunnittelusta seurasi myös hyviä asioita. Moni mainitsi pakon motivoijana tai korosti hyvänä sitä, että asioita oli pakko ajatella uudella tavalla.

"On potkastu perseelle pakon edessä. Onhan se lyönyt eteenpäin. Ite toimin parhaiten, kun pieni stressi lyödään päälle. Silloin kun moni hyytyy, niin mulla vasta alkaa pää niinku toimimaan." (Haastateltava 5.)

"Ehkä pyrkiinkin ajattelemaan vielä laajemmin näitä asioita, että koskaan ei voi tietää mitä tapahtuu. En tiedä, tarviiko meillä olla sellainen kriisisuunnitelma täysin, mut jollain lailla kuitenkin, kun suunnittelee ja miettii asioita, niin ehkä se näkökulma just, että mitä tahansa saattaa sattua ja miten ainakin se lähtö siinä, jos jotain tapahtuu, miten pyritään toimimaan. Itte on kans silleen oppinut, että tykkään suunnitella ja tehdä asioita, mutta jos on liian monta epävarmaa tekijää, liian monen skenaarion tekeminen voi olla sitten työlästä ja vie ehkä siinä hetkessä aikaa joltain muulta asialta." (Haastateltava 9.)

"Tiedän, että osa meidän valmentajista koki, että se oli inspiroivaa. Esimerkiksi pysytyi pois omasta lajistakin kehittämään harjoitteita, se oli ihan jännittävää, mutta myös se pakotti erillä tavalla haastamaan sitä puolta itsestään, että vanhoja suunnitelmia ei voinut sellaisenaan käyttää." (Haastateltava 7.)

"Nää on ollu se ongelma tässä niinku valmentajallekin varmaan, että sun täytyy tuhansii tuntei kattoo videoo, ja sit löytää sieltä, mut sit se on se etu, että sä oot kattonu ja on tullu valtava osaaminen." (Haastateltava 3.)

Koronavuosi toi organisaatioille valmiutta toimia kriisitilanteessa. Moni vastasi, että omassa toiminnassa oli varmasti paljon, mitä olisi voinut tehdä toisin, mutta sitä ei koettu tärkeäksi miettiä. Useimmin ratkaisuihin ja työskentelytapoihin oltiin hyvin tyytyväisiä.

"Vaikkei mulla tavallaan ollut mitään mallia, miten lähdin sen tekemään, en paljoa muuttais. Kyl se toiminta, mitä tapahtui, että ollaan päivittäin kontaktissa, on se lähtökohta, mistä lähdettäis liikkeelle." (Haastateltava 9.)

Hyvänä asiana korostettiin sitä, että vuoden aikana on opittu toimimaan hyvässä yhteistyössä ja että digitaaliset etäyhteydet antoivat tilaisuuden luoda harrastukseen lisää yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta. Osa koronavuoden käytännöistä jäi käyttööseen.

"[Tässä lajissa] on Suomessa se, että pelaajat tulee sinne harjoituksiin, sit tehdään ne harjoitukset ja sit ne lähtee pois. Mut tää yhteisöllisyys ja sosiaalisuus, mikä olis tärkeä osa, jos vertaa jääkiekkoon, missä ne menee pukukoppiin tuntia aikaisemmin ja ne laittelee varusteita rauhassa ja juttelee mukavia ja muuta. [Tässä lajissa] meillä ehkä on vähemmän sitä. Siinä mielessä mietin, että tästä vois olla hyötyä, että olis säännöllisempää yhteydenpitoa, että voitais käydä sitä sosiaalista puolta enemmän." (Haastateltava 9.)

5.3 Toiminnan jatkamisen mahdollistaneet ideat

Tutkimuksessa tarkasteltava aika on maaliskuun 2020 puolivälistä tammikuun 2021 loppuun (luku 1.3). Maaliskuun puolivälistä toukokuuhun lähiohjaukseen perustuva harrastustoiminta oli käytännössä keskeytettynä lähes kaikilla kohteista, ja koska kesäkuukausina, joului- ja tammikuussa liikuntaa ei saanut harrastaa sisätiloissa, näinä aikoina lähes kaikki järjestivät etä- ja omatoimitreenejä. Lähiohjausta korvaavaa toimintaa tarjottiin eri intensiteetillä kilpa- ja harrastusliikkuville, ja kurssimuotoiset ryhmät tavallisesti keskeytettiin. Kesällä moni järjesti leirejä turvaväli-, terveys- ja hygieniasuosituksien huomioiden, ja monen sisälajin harrastajat ja kilpailijat osallistuivat ohjattuihin harjoituksiin ulkona niinä aikoina, kun liikunta oli sisätiloissa kiellettyä.

5.3.1 Omatoimiharjoittelu

Osaan lajeista kuuluu normaaliaikana kesätauko, ja sen aikana tehtävät omatoimiharjoitteet aktivoitiin ja ohjeistettiin liikkujille poikkeustilanteen alkaessa. Osa organisaatioista aloitti kaiken etäharjoittelun ilman aiempaa kokemusta tai materiaalia.

"Meil oli joka päivälle jotain aerobista tekemistä, joku juoksu tai pyöräily tai mitä sattuu löytämään, YouTube-videoita, mitä vaan" (haastateltava 3).

"Harrastepohjalta ne voi olla sitä vaan, että rohkaistaan liikkumaan, pyöräilemään, rullaluistelemaan, pelaamaan pihapelejä, ja kun on edustusjoukkueesta, niin juniorheilussa se on systemaattisempaa, pitää tehdä erilaisia fyysisiä harjoitteita ja muuta" (haastateltava 4.)

Yksi seuroista piti huolta, että kilpaliikkujiin totuttu viikkotuntimäärä toteutui edelleen, ja jakoi sitä ohjattuihin Zoom-etätunteihin ja omatoimiharjoitteluun. Siihen saattoi liittyä lenkki, hyppelyä, ponnistusvoima- tai intervallitreenejä. Osa treeneistä toteutettiin niin, että valmentaja antoi ohjeet, urheilija kuvasi suorituksensa ja lähetti ne valmentajalle palautteen saamiseksi.

Eräs ryhmälajiseura ideoi omatoimiharjoitteet toteutettavaksi perheen kanssa, sillä keväällä ei saanut harjoitella oman joukkueen tai edes lähimpien kavereiden kanssa. Aina-kaan yhdessä organisaatioissa lapset ja nuoret eivät tätä rajoitusta noudattaneet:

"Kyllähän meillä nyt osa isommista treenas, vaikka eihän silloin periaatteessa ois saanut treenata yhtään yhdessä, mut kyllähän ne meni tuol pyörällä. Mut ei me nyt sitä kielletty, mut ei me nyt sitä sallittukaan." (Haastateltava 3.)

5.3.2 Etäharjoittelu

Etäharjoittelusessioita järjestettiin yleensä Zoomin tai YouTuben kautta. Ohjatusti käytiin jopa lenkillä, mutta yleisimmin etäohjattiin kotona liikkuvia. Yksi seura organisoii etäharjoittelun totutun ryhmäjoittelun sijaan ikäkausittain ja toinen järjesti ohjattuja yksilötreenejä osin koko seuralle ja osin joukkueille kohdistettuina.

Yksi seura ohjasi kilpaurheilijoiden etäharjoittelua kahden valmentajan ja niin sanotun demourheilijan avulla. Toinen valmentajista seurasi ruudulta kotona treenaavien suorituksia ja antoi palautetta niistä samalla, kun toinen esitti harjoitussalissa kameralle urheilijan kanssa, miten harjoitteet tuli tehdä. Näin kukin valmentajan luona vuorollaan harjoitellut urheilija pystyi tekemään harjoitteet parin viikon välein lajille ominaisessa tilassa. Samalla valmentaja pystyi havainnollistamaan harjoitteet paremmin etätreeniin osallistuneille.

Etätreenien ideointi erityisesti nuoremmille liikkujille oli haastavaa. Eräs haastateltavista kertoi, että 3-4-vuotiailla oli Zoom-treenikaverina oma vanhempi. Normaalitylanteessa lajissa pystyi hyödyntämään esimerkiksi lämmittelyyn liikkumista tilan päästä päähän, mutta olohuoneessa tehtiin mielikuvaharjoittelua ja aktivoitiin reaktioilla.

"Ohjaaja sanoo hep, ja silloin pitää käydä nopeasti punnerrusasennossa lattialla ja sitten jatkaa liikkumista. Välillä juokset takaperin, välillä juokset hyppyjä, ja sitten tulee magneetti, nyt on nenämagneetti, nenä lattiaan tai peppu lattiaan." (Haastateltava 7.)

Eräs haastateltava kertoi treenaajien jopa loukkaantuneen korvaavassa toiminnassa, sillä he olivat tottuneet vain lajinomaiseen harjoitteluun. Lajinomaista harjoittelua ei puolestaan aina voinut toteuttaa etänä tilavaatimusten tai ryhmäliikuntaominaisuuksien takia.

"Me vedettiin Zoomin välityksellä muutama tunti, kokeiltiin sitä. Se oli vähän niinku se, ettei se oikein tuntunut istuvan siihen meidän ajatukseen, mitä se tunnin sisältö on." (Haastateltava 1.)

5.3.3 Yhteisöllisyyttä ja haastetehtäviä

Harrastajille keksittiin myös erilaisia suoritettavia haasteita, kuten jonkun TikTok-tanssin opettelu. Yksi haastateltavista kertoi muiden seurojen järjestäneen kilometrikisää eli tavoitteena oli kerätä kilometrejä liikkumalla.

"Mut keksittiin ihan tyhjistä, vaan lähdettiin miettiä, lähetettiin kattoo YouTubeen ettemään videoita, että voi jakaa [liikkujille]. Just mietittiin kaikkii wappi-innostamisii. Ei ne kyl ikinä toiminu sitte, mut yritti aina jakaa sinne jotain positiivista." (Haastateltava 3.)

Yhteydenpito oli tärkeää itsessään, "että välitetään pelaajista" (haastateltava 4). Yksi seura pitäytyi vanhoissa harjoittelukokoonpanoissa erityisesti ryhmähengen ylläpitämiseksi, ja arvioi sen vaikuttavan siihen, että "harrastajat muistaisivat tulla takaisin" (haastateltava 3). Samalla oli tärkeää, että pikkujoulut pidetään, vaikka vain virtuaalisesti.

"Kyl mä koen, ett ehkä just nää Teamsin ja vastaavien kautta pidetyt, oli ne sitten vaan, ett joukkue kokoontuu yhteen ja treenaa yhdessä sen kautta, oli niit kaikkein antoisimpia. Noille pienille varsinkin semmoset höpöttelytuokiot, ett valmentaja on siellä kuvaruudulla ja sille saa sit niinku pajattaa sen kaiken, mitä ei koulussa pääsytäkään. Samassa joukkueessa, niillä valmentaja pyysi, ett sais pelaajilta haasteita. Niitä sai sit WhatsAppissa tai millä kanavalla nyt vaan lähettää valmentajalle, ett tee joku tällanen liikuntatempu, niin hän sit toistaa sen ja lähettää vastavideon, ett osasinks mä. Niitähän oli sit hirveen hauska keksiä. Ja nehän pysty sitten hyödyntämään sitä, ett ne on pienikokoisia ja ketteriä, niin ne haasteethan saatto sit tietenk sisältää sen tyyppisiä elementtejä, ett se oli sit aika hauskaa, kun se valmentaja yritti ryömiä ne samanlaiset radat läpi tai muuta vastaavaa. Tai sit oli ihan puhtaan semmoisia, ett kenellä taidot riitti semmoseen, että vähän näyttävämpiä jotain futistempui. Ihan laidasta laitaan, mut nekin, jotka ei nyt sillä lailla taidoilla pysty haastamaan, pysty vaikka sillä, että pujottelepa sä tää tämmönen tunnelirata." (Haasteltava 11.)

"Oli yhteistä tekemistä isommalla porukalla, opeteltiin tansseja, joukkueiden omat valmentajat, jotka saattoi olla tuntipalkkaisia valmentajia, piti yhteyttä voimistelijoihin ja nähtiin tärkeäksi, että jokaisen treenin alussa kysytään vähän kuulumisia. Kysyttiin myös voimisteliijoilta, että mitä he halusivat, ja mietittiin, että millä tavalla motivaatiota pystyisi pitämään yllä, koska koettiin tosi tärkeäksi, sillä tilanne oli varmasti vaikea niille lapsille ja nuorille." (Haastateltava 7.)

5.3.4 Korvaavan toiminnan onnistuminen

Etä- ja omatoimiharjoittelusuorituksia valvottiin määrällisesti esimerkiksi erilaisten lajien jäsenrekisteriohjelmien tai Google Formsin avulla. Eräs seura merkitsi omatoimiharjoitteet yhteiseen kalenteriin, ja harrastajat kävivät laittamassa itsensä IN, kun olivat tehneet harjoituksen.

"Osa pelaajista ei selkeesti ollut tehnyt, heidän kuntonsa oli vähän niin kuin romahtanut. Huomaa, että jos vastuuta liian aikaisin annetaan nuorille, niin monelle menään sieltä missä aita on matalin, jos ei oo kukaan vahtimassa tai sanomassa, että mitä tehdään, niin on helppo olla tekemättä jotain semmoista, mikä ei välttämättä oo se kaikist kivoin, koska varmasti suurin osa seurammekin pelaajista on siellä sen pelaamisen takia. Totta kai ystävät ja kaverit ja se sosiaalisuus siinä ryhmässä on tärkeä, mut varmasti se pelaaminen on kaikille se yks lähtökohta, tai tosi tärkeä lähtökohta. Kun sitä ei pystytty tekemään yksin, se on varmasti jo ollut siinä vaiheessa se syy pois jäämiselle ja myös täs pitemmänkin aikaa, kun pelaaminen muita seuroja vastaan on ollut kiellettyä, sekin on ollut vaikuttava tekijä varmasti monelle. Haastavaa tällaisessa ryhmätoiminnassa, lajissa, missä ryhmä on tärkeä osa lajia." (Haastateltava 9.)

Etätreenit otettiin vastaan vaihtelevasti. Erään seuran etätreenit nousivat tammikuussa suosioon ja osallistujia oli "monta kymmentä". Yleisesti omatoimiharjoitteluun oltiin haastateltavien mukaan sitouduttu heikosti.

"Ei lapset tee ilman ohjattua, tai sanotaanko, että 5-10 prosenttia muksuista jaksaa lähteä ite pomputtelemaan palloa tai tekemään jotain tekniikkaharjoitteita, ellei siellä ole jotain, joka sitä toimintaa ohjaa" (haastateltava 10).

"Oon kuullut, että monissa seuroissa porukka on pudonnut pois paljon enemmän. Meillä käytännössä kaikki joukkueet pysyi koossa sen yli. Jäsenmäärä vuodenvaihteessa oliko se nyt sitten 20 pienempi kuin edellisessä vuodenvaihteessa, ett ei niinku mitään. Joku siinä onnistu." (Haastateltava 11.)

Yksi haastatelluista madalsi lähiohjauksen digitalisointikynnystä kokeilemalla Zoomia ensin itse ja laatimalla sitten ohjeet seuran toimihenkilöille, valmentajille, ohjaajille ja liikkuville. Etä- ja omatoimiharjoittelun ohjaaminen ja joukkueen jututtaminen Zoomissa, Google Meetissä tai Teamsissä ei ollut helppoa kaikille valmentajista. Lapsille siinä ei ollut ongelmaa.

”Siinä oli ehkä tää digitaalisatio, kaikki eivät niin hurahaneet siihen täysin. Osan valmentajien kanssa piti käydä tätä tietoteknistä oppia ja osaamista läpi, että se toisaalta vähän hidasti sitä jalkauttamista näitten laitteitten kautta.” (Haastateltava 9.)

”Tiedän, että on niitä, jotka tosiaan saattoi pitää kolme kertaa viikossa omasta olohuoneestaan näitä treenejä, joissa lapset oli mukana. Niitä, jotka soitteli ja laitto WhatsApp-viestejä pelaajille aktiivisesti, ja järjestettiin yhteisiä keskusteluja, ja sit oli niitä, jotka laitto kerran viikossa ohjeet, että tällä viikolla näin. Ja se oli sit siinä.” (Haastateltava 11.)

”Samanaikaisesti kouluthan siirtyi etäopetukseen myös, eli semmonen syvään päähän näitten kaikkien eri järjestelmien kanssa tietyllä tavalla, ett niillä lapsilla oli sit jo valmiudet siihen. Ett vaikka mä en nyt saanut Zoomia toimimaan, niin kyl ne sai, kyl ne osas Zoomit ja kaikki mahdolliset siinä kohassa.” (Haastateltava 11.)

5.3.5 Lähiohjaus ja turvavälit

Kaikki lapset ja nuoret pääsivät toukokuussa harjoittelemaan turvaväleillä ulos, ja sinne siirtyi myös moni sisälajiryhmä. Erään sisälajiseuran juniorit treenasivat pääasiassa ulkona, ja sisällä järjestettiin vain fyysisiä yksilötöstejä. Niillä testattiin, miten pelaajat olivat harjoitelleet poikkeusolojen aikana, ja motivoitiin heitä harjoittelemaan lisää.

Turvavälien varmistaminen oli uutta lähiohjauksessa, ja erityisen haastavaa se oli nuorimpien lasten kanssa. Yksi pienten lasten aloituskurssi siirrettiinkin elokuulle, sillä turvavälien ylläpito ei olisi heiltä onnistunut. Kurssille osallistuneet tutustuivat kuitenkin ohjaajiin ennakoon YouTuben avulla. Ohjeistus turvavälien toteuttamisesta muuttui vuoden mittaan.

”Että miten on pitänyt neljään kulmaan x-määrä ihmisiä tai ryhmiä, tenavia, laittaa, miten se etäisyys on merkittynä tilassa toteutunut, niinku sellasta käytännön säätämistä on ollu ihan helvetisti, joka on aina tietysti pois siitä varsinaisesta valmennustoiminnasta. En näe, että se olis mikään valmennuksellinen innovaatio, että meidän pitää miettiä, miten 38 eskari-ikäistä pysyy kahden metrin etäisyydellä toisistaan. Ei se ainakaan helpota varsinaista lajiopettamista. Koska se alkaa yleensä painilla se homma, niin siinä vaiheessa pitää huutaa jonkun jo, että mitäs nyt tehdään.” (Haastateltava 10.)

”Luotiin kaikenlaisia juttuja, piirrettiin kaistat hiekkaan, koska huomattiin ensimmäisenä lasten kanssa, että ei ne pysy erossa toisistaan” (haastateltava 6).

Yksi sisälajiseura mittasi turvavälin treenaajien välille lajiasuun kuuluvien vöiden avulla. Niiden avulla tehtiin myös lajinomaista liikkumista tukevia vetoharjoituksia. Eräs joukkuelajiseura keskittyi tilan hahmottamista ja ennakointia korostaviin harjoitteisiin myös lämmitteilyssä, ja tiiviissä jonossa odottelua vähennettiin. Toimintaa myös organisoitiin uudelleen, ryhmäkokoja muutettiin ja ryhmien kohtaamisia pyrittiin vähentämään.

”Ohjeistus oli muutenkin, että kun tulee seuraava joukkue, ne asettelee varusteet toiseen päähän kenttää. Vaikka joku tuliskin nyt liian aikaisin, että kukaan toimihenkilö ei olis ehtinyt paikalle, niin olis pitänyt olla just tieto, että mihin päähän vie varusteet ja odottelee siellä toimihenkilöiden ohjeita.” ”Toukokuussa sit uudelleenorganisoitiin vuoroja niin, että eri ikäryhmät ei olleet samaan aikaan kentällä, kun normaalisti on puolen kentän vuoroja, niin jaettiin niin, että sillä ikäluokalla on koko kenttä käytössä. Sitten harjoitusaika loppuu vähän aikaisemmin ja toisaalta alkaa vähän myöhemmin, se oli sellanen 50 minuutin kenttäaika sitten. Välttyttäisiin eri ikäluokkien kontakteilta.” (Haastateltava 9.)

Organisaatiot ohjeistivat turvaväli-, hygieni- ja terveysturvaväli- ja terveys-suosituksia lähiohjaukseen osallistujille koko vuoden. Esimerkiksi kuinka treeneihin ei saa tulla kipeänä ja miten harjoituksissa on tarjolla käsidesiä. Vähintään yksi räätälöi ohjeet ikäkausitasoisesti.

”Mitä nyt tiedän, niin ei ainakaan tuol meidän lajeissa oo ollut mitään, että on turvallista olla. Ja kyllähän siellä valtavasti yritetään pitää tietty väleitä, ja tiukkaa. Kyl kaupunki vaatii myös, on tehty kaikkii terveysturvaväli- ja muita, lomakkeita täytetty.” (Haastateltava 3.)

5.3.6 Sisäharjoittelu

Elokuussa harjoittelu jatkui taas sisätiloissakin, ja turvaväli-, hygieni- ja terveysturvaväli- ja terveys-suositusten seuraaminen jatkui.

”Ei voi puhua normaalista harjoittelusta, mutta hyvin lähellä normaalia olevasta harjoittelusta. Huomioitiin nää hygieni- ja terveysturvaväli-ohjeet, mutta se lajiharjoittelu oli hyvin normaalin kaltaista. Ulkopuolinen toiminta, harjoituksiin tulo ja hygieniasiat, ne oli ne, mitä siinä kohtaa huomioitiin.” (Haastateltava 4.)

Eräessä sisäjoukkuelajissa lapset kilpailivat ilman yleisöä ja myös perinteisesti yleisölle esitetty kauden aloituskatselmus striimattiinkin vanhemmille YouTubeissa. Haastateltava kertoi, että lajiliitto oli kehittänyt yli 20-vuotiaille virtuaalikelipailujärjestelmän, jossa joukkueet kuvasivat suoritukset kotisaleillaan ja tuomarit arvioivat ne videolta.

Yksi haastateltava hankki lisävarusteita, jotta asiakkaille olisi tarjolla enemmän harjoituspisteitä riittäväillä turvaväleillä. Yksi lajiliitto keksi, että yksinharjoittelussa voi käyttää harjoitusvastustajana omaa lajiasuaan. Tyynyillä täytetty ja vyöllä sidottu asun yläosa on kuin torso, jonka kanssa voi harjoitella tiettyjä lajinomaisia otteita.

Marraskuun lopussa tuli voimaan uusia rajoituksia Uudenmaan siirryttyä leviämisvaiheeseen ja sisäliikunta oli jälleen lopettava. Esimerkiksi perinteinen joulunäytös korvattiin myymällä lippuja stream-esitykseen, jossa näytettiin kauden esityksistä koottu elokuvallinen tarina. Moni sisälajiryhmä siirtyi jälleen ulos. Rajoitusten muuttuessa taas kerran oltiin jo valmiimpia ideoimaan uutta. Eräs yhden sisälajin seura järjesti tammikuussa täysin yleisliikunnallisia ulkokerhoja ensimmäistä kertaa historiassaan.

”Se, mitä me silloin tehtiin, että miten se erosi edellisestä keväästä, niin ulkoharjoittelu sallittiin. Oltiin opittu keväästä, miten nopeesti reagoida asioihin, ettei jäädä kahdeksan viikoksi odottelemaan, että mitähän pitäisi tehdä, hyvin nopeasti pystyttiin seuran sisällä ideoimaan, että miten tästä eteenpäin.” ”Annettiin myös ohjaajille ja valmentajille sellaisia ohjeita, että kuulostelkaa sitä omaa ryhmää, että mitä ne mielellään siellä ulkona tekisivät. Tehkää sitä toimintaa sen mukaan, että lapsilla on hauskaa, ne haluaa leikkiä. Ei tarvii aina olla jotain ennalta suunniteltua.” (Haastateltava 4.)

5.3.7 Tulevaisuuden kehitysideoita

Akuutin kriisin hoitamisen lisäksi moni organisaatio sai suunnittelun lomassa ideoita tulevaisuutta varten. Toiminnan kehittäminen koettiin kaiken kaikkiaan tärkeäksi monessa organisaatiossa ja myös henkilökohtaista osaamista vahvistettiin opiskelemalla muun muassa valmentajatutkintoa varten.

Yksi seura suunnitteli valmistelevan Google Classroomiin kurssitusta valmentajille, toimihenkilöille ja pelaajille. Yksi yritystoimija pohtii, miten omaa osaamista ja ideoitaan voisi myydä lajin muiden organisaatioiden tai harrastajien käyttöön. Yksi yritys aikoo tuottaa videosarjan, jossa esitellään lajin taustaa ja henkeä.

”Mikä sen ympärillä on oikeasti se ajatusmaailma ja elämäntapaintiaanimeininki siinä.” ”Tää oli tämmönen ehkä isompi tosi hieno oivallus, minkä tää korona on tuonut, tosi iso positiivinen juttu. Tätä meidän olis tarkoitus tässä jatkaa heti, kun vaan päästään ja ehditään.” (Haastateltava 2.)

6 Empiriaosuuden yhteenveto

Organisaatioilla oli ollut aktiivisesti käytettyjä palveluja ja toimivat tuotantomallit ja -resurssit niiden toteuttamiseen. Koronaepidemia, -rajoitukset ja -suositukset loivat lasten ja nuorten liikunta- ja harrastuspalveluille uudenlaisen toimintaympäristön. Äkillisesti kaikki tai lähes kaikki aiempi toiminta oli keskeytettävä rajoitusten seurauksena. Se aiheutti välitömän tarpeen arvioida ja uudelleen muotoilla palveluita, jotta toimintaa pystyi jatkamaan muuttuneessa toimintaympäristössä.

Muuttuneet olosuhteet vaikuttivat liiketoimintaan eri tavoilla valtakunnallisesti, sillä rajoituksia ja suosituksia kohdennettiin eri alueille eri tavoilla. Vuonna 2020 epidemiatilanne oli pahin pääkaupunkiseudulla ja siellä palveluntuottajien järjestämään toimintaan kohdistui paljon rajoituksia.

Koronarajoitukset ja -suositukset olivat myös Koillis-Helsingin palveluntuottajille yhtäaikaista, samanlaisia, äkillisiä ja ensimmäisellä kerralla myös ennalta-arvaamattomia. Ne kuitenkin vaikuttivat liiketoimintaan eri tavoilla ja eriarvoisesti riippuen siitä, oliko kyseessä:

- seura vai yritys,
- monilajiseura vai yhden lajin seura,
- omissa tiloissa vai kaupungin tai yksityisissä vuokratiloissa järjestetty toiminta,
- sisä- vai ulkolaji,
- ryhmä- vai yksilöliikuntaa,
- kontaktilaji vai ei, tai
- asiakkaat harrastajia vai kilpaurheilijoita.

Parille toimijalle muuttunut toimintaympäristö toi taloudellista kasvua. Rajoitukset aiheuttivat organisaatioille kuitenkin useimmin taloudellisia menetyksiä ja huolta, ja epävarmuutta toiminnan suunnitteluun ja resursointiin. Tämä kasautui pahimmillaan yksin kannettavaksi.

Haastateltavien vastauksista ja kirjallisista lähteistä hahmottuu toisaalta liikuntatoimijoiden siiloutuminen ja eriytyminen toiminnanjärjestämisessä yleensä, ja toisaalta muuttuneessa tilanteessa käynnistetty aiempaa aktiivisempi yhteistyö. Suunnitteluolosuhteisiin vaikuttivatkin verkostojen vahvuus, organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujuminen ja henkilöresurssit. Muutosvalmiutta paransi, jos palveluntuottajilla oli kokemusta korvaavana toimintana järjestetyistä harjoitteista.

Organisaatioiden suunnittelu- ja ideointitavat vaihtelivat tutkimusajankohtana rönsyilevistä ja intuitiivisista järjestelmällisiin ja analyttisiin. Suunniteltaessa yhteyttä pidettiin pitkälti digilaitteilla epidemiatilanteen takia. Monessa organisaatiossa ryhmäviestintäpalvelut otet-

tiin ensimmäisen kerran käyttöön koronaepidemian aikana. Yleisimmin se aiheutti vähintään uuden opettelua, mutta myös laitehankintoja. Vuoden mittaan suunnittelu ja ideointi helpottui, kun muutosten miettimisestä tuli rutiinia. Moni koki, että rajoitukset toivat tervetullutta uudelleen ajattelua palvelujen suunnitteluun ja että rajoituksista seurasi jotain hyvää organisaatiolle, toiminnalle tai lajille.

Kuten tutkimuksen tietoperustassa (luku 2.1) todettiin, äkillinen uhka aiheuttaa organisaatiollekin ensireaktiona puolustautumisen. Vaikka yllättävässä kriisitilanteessa ei ensisijaisesti lähdetä uudistamaan liiketoimintaa pitkäjänteisesti ja harkiten, kohteet keksivät tutkitavana ajankohtana oivalluksia ja toimintaideoita siihenkin. Lähiajan toiminnan jatkamiseksi keksittiin jopa aivan uusia toimintatapoja tai palveluita. Aivan tutkimuksen johdannossa (luku 1) mainittuihin innovaatioihin asti ei päästy, mutta vähintään omia toimintamalleja uudistettiin innovatiivisesti ja rohkeasti testaten. Esimerkiksi kun lähiohjaustoiminnan keskeytyessä otettiin käyttöön digitaaliset laitteet ja palvelut, pidettiin lapsiin ja nuoriin yhteyttä hyvin kekseliäästi ja harjoitteita kehitettiin luovilla oivalluksilla.

Lapset ja nuoret puolestaan osallistuivat korvaavaan toimintaan vaihtelevalla innokkuudella. Palvelujen erityisluonne – se, että palvelu luodaan tyypillisesti asiakkaan ja palvelun tarjoajan tai sen tarjoamien järjestelmien vuorovaikutuksessa – korostui vuonna 2020 lasten ja nuorten liikuntapalveluissa (luku 2.2). Etä- ja lähiohjaukseen liittyvien kohtaamisten laadun vaaliminen oli kaikkien palveluntuottajien suunnittelun ja ideoinnin ytimessä. Vastausten perusteella se, että valmentajan tai ohjaajan ja oman ryhmän sosiaaliset kohtaamiset puuttuvat, voi vaikuttaa liikuntaharrastuksen elämyksellisyyteen, kokemiseen ja suoriin, ja siten lapsen ja nuoren kokemaan palvelun mielekkyyteen. Zoom-sessioilla ja videohaasteilla voi korvata lähitoimintaa ja pitää yllä kontaktia, mutta lasten ja nuorten liikuntaharrastuspalveluissa ne voivat olla vain täydentävä palvelu ja yhteydenpitotapa muiden ohessa. Pitkään jatkuessaan sosiaalista etäisyyttä edellyttävä tilanne voi aiheuttaa harrastuksen tai kilpaurheilun lopettamisia, yksilön lajinomaisen taidon tason tai äärimmilleen koko lajin suoritusasteen heikkenemisen.

7 Pohdinta

Pohdintaluvussa tarkastellaan ensin tutkimustuloksia. Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset vastaavat myös tutkimuksen pääkysymyksen jälkiosaan ja neljänteen alakysymykseen. Sen jälkeen pohdintaluvussa arvioidaan tutkimusprosessia, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia. Lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani.

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksen avulla hahmottuu hyvin vastaus pääkysymykseen eli miten lasten ja nuorten ohjattujen liikuntaharrastuspalvelujen tuottajat suunnittelivat ja ideoivat harrastustoiminnan jatkamiseen johtaneita palveluita Koillis-Helsingissä koronaepidemian rajoitusten aikana ja voisiko suunnittelutyötä vastaavassa tilanteessa helpottaa palvelumuotoilun keinoin. Tutkimuksessa selviävät vastaukset alakysymyksiin eli mitkä olivat organisaatioiden suunnittelun puitteet ja resurssit; miten organisaatiot suunnittelivat uusia palvelumalleja; millaisia ideoita suunnittelun tuloksena syntyi ja miten ne auttoivat liiketoiminnan jatkamista.

Haastattelujen ja kirjallisista lähteistä tehtyjen havaintojen avulla muodostuu monipuolinen kokonaiskäsitelmä uudesta ilmiöstä. Teoriaperustan kuvaukset organisaatiosta kriisitilanteessa ja liikuntaharrastuspalvelusta luovat pohjan tutkimukselle, sen pää- ja alakysymyksille, ilmiön tarkastelulle ja teemahaastattelujen kysymyksille. Tietoperustassa esitellään niitä palvelumuotoilun menetelmiä, joita kohteille suositellaan suunnittelun ja ideoinnin tueksi jatkossa (luku 7.2). Ilmiö täsmentyi erityisesti haastattelujen edetessä niin, että tietoperustan olisi voinut muotoilla myös hyvin toisenlaiseksi. Sain haastatteluissa mielestäni hyvän yleiskuvan vallinneista olosuhteista, ja sen perusteella harkitsin kriittisesti, voiko palvelumuotoilun menetelmistä olla hyötyä myös kriisitilanteessa suunniteltaessa. Hylkäsin tiettyjä menetelmiä vastausten perusteella, sillä koin, etteivät ne voisi soveltua niin painistettuun ja nopeaa toimintaa vaatineeseen suunnittelutilanteeseen. Koska edelleen tietyt palvelumuotoilumenetelmät voisivat mielestäni aidosti tuoda jotain uutta kohteiden suunnittelutapoihin, ja erityisesti koska ne voisivat auttaa kohteita menestymään paremmin, päätin jatkaa valitulla tietoperustalla.

Kirjallisista lähteistä tehdyt havainnot taustoittavat tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä, ja niiden perusteella ennakkokäsitykset liikuntaharrastusten palveluntuottajien toimintaympäristöstä vahvistuivat. Teemahaastattelujen vastaukset nostivat esiin yllättäviä asioita ja loivat kokonaiskuvaa kohteiden muutos-, ratkaisu- ja joustokyvystä. Oli yllättävää, että rajoitukset ja suositukset olivat vaikuttaneet organisaatioiden toimintaan niin toisistaan poikkeavilla tavoilla. Haastattelujen edetessä tutkimuksen fokus siirtyikin vastausten perus-

teella täsmällisistä menetelmä- ja työkalukysymyksistä enemmän esimerkiksi työskentelytapoihin, konkreettisiin ideoihin, vaikutuksiin ja verkostoitumiseen. Luovat ideat ja joustavat yhteistyö-, suunnittelu- ja toimintatavat kertovat organisaatioiden kyvystä suunnitella ja ideoida täysin ennakoimattoman paineen alla.

Teemahaastattelujen tuloksissa esitetyt toimintatavat ja ratkaisut auttavat kohteita ja muita organisaatioita ratkaisemaan uusia haasteita. Koin haastateltavien tavoin, että suunnittelu ja ideointi oli tapahtunut vaikeassa tilanteessa parhailla mahdollisilla tavoilla. Toivon, että tutkimus auttaa myös organisaatioita tunnistamaan ja arvostamaan vuoden 2020 aikana tehtyä työmäärää.

Taloudelliset reunaehdot ovat merkittävä tekijä suunnittelussa, ja ne tutkimuksessa huomioitiin yleisellä tasolla ja kysymällä esimerkiksi sopeutustoimenpiteistä suurpiirteisesti. Talouslukuihin olisi voinut lisätä tarkkuutta. Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin suunnittelun ja ideoinnin prosessissa ja tuloksissa, joten tarkat liiketoiminnan luvut jäivät siksi vähemmälle huomiolle.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten perusteella konkreettisin apu lasten ja nuorten liikuntapalveluja tuottavalle organisaatiolle tutkimusajankohtaa vastaavassa tilanteessa olisi se, että viranomaisien esittämät rajoitukset ja suositukset olisivat mahdollisimman ennakoitavia ja vain yhdellä tavalla tulkittavia. Näin säästettäisiin resursseja vaihtoehtoista toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Myös korvaavan harjoittelun ennalta mietityt ja testatut käytännöt ja harjoitteet auttaisivat toiminnan käynnistämisessä uudessa poikkeustilanteessa.

Lisäksi kaikki liikuntatoimijat saisivat enemmän aikaa ja energiaa omaan työhönsä tekemällä enemmän yhteistyötä yli seura- ja lajirajojen. Ideat ja tuki voi löytyä muun kuin oman liikuntalajin ratkaisuista ja verkostoista. Verkostoja kannattaakin luoda ja ylläpitää myös niin sanottuna normaaliaikana, ja kehittää yhteisiä kommunikointikanavia ja -tapoja.

Lasten ja nuorten koronavirusrokotetta ei ole vielä Suomen markkinoilla (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021). Hyvät suunnittelu-, ideointi- ja toimintamallit auttavat, kun lapsille ja nuorille liikuntaharrastuksia tuottava organisaatio ratkoo tämän tai mahdollisten tulevien epidemioiden ja muita eteen tulevia haasteita. Organisaation on helpompaa onnistua nopeassa muutostilanteessa, kun ideointiin ja suunnitteluun on olemassa ennakkoon mietittyjä käytäntöjä, joustavia toimintamalleja ja erilaisia materiaaleja. Tutkimuksen pääkysymys

pyrki selvittämään, voisiko suunnittelutyötä vastaavassa tilanteessa helpottaa palvelumuotoilun keinoin. Keinoja on esitelty laajemmin luvussa 2.3, ja alla esitän haastattelutulosten perusteella, miksi ne auttaisivat organisaatioita vastaavissa suunnittelutilanteissa.

Ihmislähtöisenä menetelmänä palvelumuotoilun toimintamallit voivat auttaa jäsentämään myös kriisitilanteen muutossuunnittelua ja tarjota siihen hyviä käytäntöjä. Ideoinnin ja suunnittelun otollisimmat tavat muotoutuvat aina työryhmän ja tilanteen mukaan, ja palvelumuotoilun metodeista voi hyvin poimia vain mielestään parhaat ideat käyttöön. Pienikin organisaatio tai jopa yksi suunnittelija voi hyötyä palvelumuotoilun ajatuksista tai työkaluista, kun niitä sovelletaan joustavasti omiin tarpeisiin.

Osa kohteista oli lähiajan ongelmien ratkaisemisen lisäksi käynnistänyt pitkän ajan kehitysprojekteja. Näissä hankkeissa palvelumuotoilun vaiheistettu ja kokonaisvaltainen suunnittelutapa on merkittävästi hyödyksi, sillä se auttaa tekemään esimerkiksi oikea-aikaisia investointeja (luku 2.3.2). Kun työ etenee systemaattisesti, ja prosessissa on tilaa sekä ideoiden luovuudelle että kaikille huomioitaville reunaehdoille, muutostilanteessa onnistuu todennäköisemmin.

Äkillisessä muutostilanteessa on kuitenkin tarpeen rauhoittaa suunnittelutyötä ja luoda sekavaltakin vaikuttavasta suunnitteluhaasteesta selkeä kokonaiskuva. Oma toiminta ja suunniteltava kohde tulisi nähdä koko laajuudessaan kaikista näkökulmista. Tähän palvelumuotoilu tarjoaa useita ratkaisutapoja, kuten erilaisia ongelman hahmottamismenetelmiä ja -pohjia (luku 2.3.5). *Mindmapping* soveltuu erityisen hyvin palvelusuunnitteluun WWWWH-kehystä käytettäessä. Sillä saadaan luotua tiivis yleiskuva ongelma-alueesta ja voidaan huomioida tasapuolisemmin suunniteltavaan kohteeseen vaikuttavat seikat. (Luku 2.8.) Koronaepidemian aikana suunnittelu käynnistettiin monta kertaa uudelleen muuttuneiden ohjeistusten takia. *Tuplatimantiksi* visualisoitu aiempi suunnitteluprojekti voi nopeuttaa suunnittelun käynnistämistä uudessa muutostilanteessa (luku 2.3.2).

Yleisesti käytetty palvelujen tuotteistaminen voisi auttaa myös hyvin pieniä organisaatioita liiketoimintasuunnittelussa (luku 2.2). Palvelun ajattelu tuotteena voi auttaa hahmottamaan paremmin siihen vaikuttavat reunaehdot, resurssit, toimintaedellytykset ja esimerkiksi suunniteltavaan kohteeseen liittyvän lainsäädännön. Liiketoiminnan kiteyttävä *Business Model Canvas* voisi olla myös palvelun tuotteistamisen minimitaso tai lähtökohta. Kriisitilanteessa *Business Model Canvas* voi auttaa jäsentämään nopeammin, mitkä organisaation toiminnoista vaativat uudelleensuunnittelua. (Luku 2.6.)

Osa haastateltavista ratkaisi ongelmia palvelumuotoilulle ominaisella yhteissuunnittelulla. Esimerkiksi suunnitteluprosessin vaiheistaminen, työvaiheiden visualisoiminen *tuplatimantiksi*, suunnittelun kokoaminen yhteisesti jaettuun *research wall* -näkömään ja *mindmapping*-työskentely voisivat tehostaa ryhmän suunnittelua (luvut 2.3.2, 2.3.2, 2.3.3 ja 2.3.6). Kun ideat ja muutokset jakaa digitaalisesti yhteisen *research wallin* tai muun jaetun digitaalisen ympäristön kautta, säästää toimihenkilöiden ja vapaaehtoisten resursseja, kun tietoa ei tarvitse jalkauttaa henkilöltä henkilölle (luku 2.3.3).

Palvelumuotoiluprojekteissa asiakkaiden osallistaminen ja kuuleminen on olennainen tapoja kerätä tietoa ja testata kehitettäviä palveluja. Vähintään yksi kohdeorganisaatioista oli kysynyt lasten ja nuorten ideoita tutkimusajankohtana. Poikkeustilanteen ratkaisujen kiireellisyyden takia oli ratkaisevaa, että palvelua käyttävät asiakkaat tunnettiin hyvin jo ennestään ja luotiin heille sopivia toimintamalleja. Asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden selvittämällä voi toimintaa säätää vastaamaan vielä paremmin asiakkaiden mieltymyksiä. Samalla saadaan käsitys, miten organisaatio onnistuu palvelun tarjoamisessa toiminnan kannalta tärkeimpien eli asiakkaiden näkökulmasta. (Luku 2.3.1.)

Olympiakomitea on lähettänyt liikunta- ja urheiluseuroille kyselyn, jonka selvitys valmistuu kesäkuussa 2021. Siinä toivottavasti saadaan laaja käsitys koronavuoden vaikutuksesta seuratalouteen. (Teiskonlahti 2021.) Olympiakomitean aiempi lisenssiselvitys ei vastaa suoraan siihen kysymykseen, miten moni lapsi tai nuori lopetti aiemmin aktiivisesti harrastamansa liikuntalajin rajoitussuosituksen aikana (Teiskonlahti 2021). Jatkotutkimusehdotukseni onkin, että tämä asia selvitettäisiin tarkemmin. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella, mitkä tutkimuksessani esiteltyjen kaltaiset uudet harrastus- ja toimintatavat ja suunnittelu- ja ideointikäytännöt jäävät käyttöön epidemian jälkeen.

7.3 Tutkimusprosessin arviointi, tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Tässä luvussa on käytetty yleisesti pohdinnan taustana Haaga-Helian (s.a.) esitystä *Tutkimuksen etiikka, luotettavuus ja raportointi*.

Koronaviruksen leviämisen estämiseen liittyvien rajoitteiden ja suositusten tulkinta ja toteutus on ollut vuonna 2020 organisaatioille vaikeaa. Se, minkälaista toimintaa kussakin vaiheessa on voinut järjestää, on ollut tulkinnanvaraista ja jälkikäteenkin on saattanut olla vaikea arvioida, ovatko ratkaisut olleet oikeita rajoitukset ja suositukset säätäneen viranomaisen näkökulmasta. Tämä tiedettiin jo ennen tutkimuksen aloittamista, ja siksi tutki-

muksessa on varmistettu haastateltavien mahdollisuus osallistua tutkimukseen anonymisti ja tunnistamatta huolimatta tiukasta alueellisesta rajauksesta. Teemahaastattelujen tuloksia esitettäessä on anonymisoitu paitsi haastateltavat ja organisaatiot, myös organisaatioiden tarjoamat liikuntalajit. Tämä vaikuttaa tutkimuksen luettavuuteen, jota on pyritty auttamaan määrittelemällä esimerkiksi poistettujen lajien kohdalla, onko kyseessä sisä-, ulko-, joukkue-, ryhmä vai yksilölaji. Tätä muotoilua on käytetty harkiten sen mukaan, onko lajin tyyppitiedolla vaikutusta kulloinkin käsitellyn asian tulkitsemiseen. Vastauksista on poistettu maininnat ja sitaattit, jotka vaikuttavat tunnistettavuuteen. (Haaga-Helia s.a.)

Tutkimuksen kohteet on valittu puolueettomasti samoilla kriteereillä ja valinnat on esitetty mahdollisimman läpinäkyvästi. Organisaatioista on pyritty löytämään mahdollisimman asiantuntevia vastaajia. Haastateltaville on kerrottu tutkimuksen tavoitteet ja aineiston käsitelytapa ennen haastattelua. (Haaga-Helia s.a.)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee pohtia myös käytettyä kirjallisuutta ja sen relevanttisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 159). Palvelumuotoilun teorialähteiksi on valittu aiheen merkittävimpiä ja kattavimpia teoksia. Ilmiöstä on aiheen tuoreuden takia tehty runsaasti havaintoja laadukkaista verkkolähteistä, kuten journalistisista medioista ja viranomaisten verkkosivuilta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 159) mukaan keskeisen tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden tulisi olla alle 10 vuotta vanhaa. Tässä tutkimuksessa suosituksesta on joustettu menetelmälähteiden kohdalla, jotka on pyritty valitsemaan mahdollisimman hyvin ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä vastaavasta kirjallisuudesta. Kirjallista lähdettä referoidessa on pyritty erottamaan tulkinta muusta omasta pohdinnasta ja viittamaan lähteisiin tieteelliseltä tekstiltä edellytetyllä tavalla. (Haaga-Helia s.a.)

Tutkimuksessa on pyritty varmistamaan, että siitä on hyötyä liiketaloudellisesti toiminnan suunnittelussa ja ideoinnissa. Peittomatriisi (luku 1.4) esittää, miten tietoperusta, empiria ja teemahaastattelun apukysymykset kattavat tutkittavaa kokonaisuutta. Tietoperusta on koottu ja kiteytetty tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkimuksen aikana tehdyt valinnat on pyritty esittämään mahdollisimman avoimesti ja selkeästi. Menetelmät kuvattiin mahdollisimman tarkkaan, jotta tutkimuksen toistettavuus mahdollistuisi, mutta niin, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. (Haaga-Helia s.a.)

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Kokemukseni työskentelystä vapaaehtoisena joukkueenjohtajana auttoi ennakoimaan, millaista päätöksenteko tai resurssit liikuntaharrastuspalvelua tarjoavassa organisaatiossa voisivat olla. Tämä auttoi tekemään ennakkosuunnitelmia tutkimuksen toteuttamiseksi.

Tutkimusprojektin onnistumiseen vaikutti eniten opinnäytetyösuunnitelman laatiminen. Se vaikutti suoraan tutkimuksen luotettavuuteen, pätevyYTEEN ja tavoitteellisuuteen, tulosten mielekkyyteen, prosessin systemaattisuuteen ja tieteellisuuteen. Ennakkoon pohdittuja näkökulmia ja aiheita karsiutui jo siinä kohtaa, kun hahmottelin tutkimuksen tietoperustaa ja tutkimuskysymysten ydinsisältöä, ja ne muotoutuivat lisää haastattelujen aikana. Samalla prosessiin tuli koko ajan enemmän mukaan järjestelmällistä tutkimusotetta.

Haastateltavien kontaktointi oli työlästä, sillä osa organisaatioista ei vastannut haastattelupyynnöihin ja haastattelut venyivät siksi suunniteltua pidemmälle ajanjaksolle. Itse aineiston kerääminen sujui todella hyvin, kun haastatteluihin osallistuneet avasivat kokemuksiinsa ja organisaatioiden toimintaan laaja-alaisesti. Haastattelujen edetessä tulokset alkoivat jäsentyä ja hahmottua. Haastattelut auttoivat hyvin hahmottamaan tutkimusraportin lopullista sisältöä ja tarpeita. Toivonkin vilpittömästi, että tutkimustulokset ja esittämäni kehittämisehdotukset auttavat vastavuoroisesti kohdeorganisaatioita.

Olen kokenut haastattelijana muun muassa radiojournalistitaustani takia, mutta en ole aiemmin tehnyt tieteelliseen viitekehukseen perustuvaa tutkimushaastattelua. Se toi uutta näkökulmaa haastattelemiseen ja materiaalin työstämiseen. Samojen teemojen läpikäyminen usean haastateltavan kanssa oli mielenkiintoista. Ammattikirjoittajana raportin kirjoittaminen ei lähtökohtaisesti aiheuttanut paineita, mutta tieteellinen viitekehys edellytti uudenlaista tekstintuotantoa.

Opinnäytetyön tekeminen toi minulle kaiken kaikkiaan paljon uutta ammattiosaamista ja näkemystä tieteelliseen työhön ja ajatteluun. Opinnäytteeni on mielestäni toimiva esimerkki palvelumuotoiluun liittyvän taustoittavan, analyttisen tutkimustyön hallitsemisesta.

Lähteet

Design Council s.a. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 6.3.2021.

Duodecim 2021. Uusi koronavirus (COVID-19). Luettavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01257. Luettu: 7.2.2021.

Ecorys & SportsEconAustria (SpEA) 2020. Mapping study on measuring the economic impact of COVID-19 on the sport sector in the EU. A report to the European Commission. Luettavissa: <https://op.europa.eu/s/o0ug>. Luettu: 24.4.2021.

Finto 2020. Palveluliiketoiminta. Luettavissa: <https://finto.fi/yso/fi/page/p24600>. Luettu: 20.2.2021.

Google s.a. Transform the way your team works. Luettavissa: developers.google.com/design-sprint. Luettu: 18.4.2021.

Google Jamboard 2021. Ohjelma. Luettavissa: <https://jamboard.google.com>. Luettu: 27.02.2021.

Grönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521443541> Luettu: 20.2.2021.

Haaga-Helia 2006. Tutkimusstrategia. Powerpoint. Tietosuoja. Luettu: 18.4.2021.

Haaga-Helia s.a. Tutkimuksen etiikka, luotettavuus ja raportointi. Powerpoint-esitys. Tietosuoja. Luettu: 18.4.2021.

Hakanen, T., Myllyniemi, S. & Salasuo, M. 2019. Oikeus liikkua. Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2018. Luettavissa: <https://tietoanuurista.fi/wp-content/uploads/2019/02/Lasten-ja-nuorten-vapaa-aikatutkimus-Oikeus-liikkua.-Verkkojulkaisu.pdf>. Luettu: 20.3.2021.

Heikkilä, P., Incoronato, K., Nurminen, T., Palo, J. & Tanninen, H. 2021. Huoli koronarajoitusten tylsistytämistä lapsista ja nuorista kasvaa maailmalla – kaipuu normaalielämään

on kova. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/huoli-koronarajoitusten-tylsistytamista-lapsista-ja-nuorista-kasvaa-maailmalla-kaipuu-normaalielamaan-on-kova/ebd0cb8f-ed9e-406c-91a3-fd3a7c032df0>. Luettu: 29.1.2021.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2021. Alueellinen koronavirusepidemiatilanne ja suositukset. Luettavissa: <https://www.hus.fi/ajankohtaista/koronavirus-covid-19/alueellinen-koronavirusepidemiatilanne-ja-suositukset>. Luettu: 20.1.2021.

Helsingin kaupungin karttapalvelu s.a. Koillis-Helsingin kartta. Luettavissa: https://omas-tadi.hel.fi/uploads/decidim/attachment/file/9/big_Osbu_kartalla_Koillinen.jpg. Luettu: 20.3.2021.

Helsingin kaupunki 2020a. Helsingin kaupungin päätökset valtion koronasuosituksen pohjalta. Luettavissa: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/helsingin-kaupungin-paatokset-valtiosuosituksen-pohjalta>. Luettu: 22.1.2021.

Helsingin kaupunki 2020b. Helsingin kirjastot, kulttuurikeskukset, liikuntapaikat, museot ja nuorisotilat avautuvat vaiheittain. <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/helsingin-kirjastot-kulttuurikeskukset-liikuntapaikat-museot-nuorisotilat-avautuvat-vaiheittain>. Luettu: 22.1.2021.

Helsingin kaupunki 2020c. Helsingissä saadaan koulujen liikuntasaleja iltakäyttöön. Luettavissa: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/helsingissa-saadankoulujen-liikuntasaleja-iltakayttoon>. Luettu: 16.4.2021.

Helsingin kaupunki 2020d. Kulttuurikeskukset, museot, nuorisotilat ja sisäliikuntapaikat kiinni. Luettavissa: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/kulttuurikeskukset-museot-nuorisotilat-sisaliikuntapaikat-kiinni>. Luettu: 22.1.2021.

Helsingin kaupunki 2020e. Pääkaupunkiseudun koronakoordinaatioryhmä muistuttaa rajoitusten ja suositusten noudattamisesta joulun ja uudenvuoden vietossa. Luettavissa: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/pk-seudun-koronakoordinaatioryhma-muistuttaa-rajoitusten-ja-suositusten-noudattamisesta>. Luettu: 28.2.2021.

Helsingin kaupunki 2021. Pääkaupunkiseudun koronakoordinaatioryhmä linjasi voimassa olevien rajoitusten ja suositusten jatkamisesta alueellaan. Luettavissa:

<https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/paakaupunkiseudun-koronakoordinaatioryhma-linjasi-voimassa-olevien-rajoitusten-ja-suositusten-jatkamisesta-alueellaan>. Luettu: 20.1.2021.

Helsingin seudun aluesarjat 2021. Taulukko: Uudenmaan väestö iän mukaan 31.12. Luettavissa: <https://www.aluesarjat.fi>. Luettu: 28.1.2021.

livari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/11. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 21.2.2021.

Jaakkola, E.; Orava, M. ja Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Tekes. Helsinki. Luettavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>. Luettu: 6.3.2021.

Juntti M.-L., Kajander R., Kontti M. & Ruokangas P. 2020. Suomen ensimmäinen koronavirusstartunta varmistui, THL: Tapaus valitettava, mutta ei odottamaton – Yle seurasi hetki hetkeltä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11181717>. Luettu: 7.2.2021.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2012. Palvelumuotoilun työkalupakki. Luettavissa: <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/download/attachments/37067739/ServiceDesignToolkit.pdf>. Luettu: 25.4.2021.

Kajaanin ammattikorkeakoulu s.a. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta?contentid=99611dfb-eeca-4890-9e20-55373a9ad49a&refreshTree=0#Aineiston%20analyysin%20yleisiä%20lähtökohtia>. Luettu: 17.4.2021.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Koski P. & Mäenpää P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat – tilanne, muutokset ja tulevaisuus. Tiivistelmä raportista. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161059/Suomalaiset%20liikunta-%20ja%20urheiluseurat.pdf>. Luettu: 20.3.2021.

Kujala, T. 25.1.2021. Nyt seuraa kysymys, johon vastaamalla voit auttaa opinnäytetyömietintöjäni-- Facebook-päivitys. Tietosuoja. Luettu: 26.1.2021.

Loikkanen, L. 2021a. Rajoitusten vaikutukset näkyvät jo nuorissa. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007850740.html?share=03c46d114fcb520c474070660db57d67>. Luettu: 3.4.2021.

Loikkanen, L. 2021b. Espoo selvitti 24 000 lapsen ja nuoren liikunta-harrastusten korona-tartunnat helmi-kuussa – tulos antaa toivoa. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007825343.html?share=9971b9c6c4d1e925b0d2dbc49a6226c6>. Luettu: 21.3.2021.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Moilanen, K. 2021. Pääkaupunkiseudun kaupungit avaavat lasten harrastuksia rajoitetusti – ”Rajoitukset ovat olleet epäsuhtaisia”. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000007766641.html>. Luettu: 28.1.2021.

Naakka 2021. Turussa ei lopetettu lasten liikuntaharrastuksia koronan vuoksi – tilasto kertoo, mihin se johti. Luettavissa: <https://www.is.fi/turun-seutu/art-2000007770317.html>. Luettu: 21.3.2021.

Van Oosterom, A., Stickdorn, M., Belmonte, B., Beuker, R., Bisset, F., Blackmon, K. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Bis Publishers, Wiley. Amsterdam.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a. Koronaviruksen tartuntariski sisätiloissa järjestävässä liikunta- ja kulttuuritoiminnassa. Luettavissa: <https://minedu.fi/documents/1410845/22330894/OKM+THL++suositus+harrastustoimintaan+sisätiloissa+231020+.pdf/523054b5-0b90-0f02-fc35-d10ab5074f04/OKM+THL++suositus+harrastustoimintaan+sisätiloissa+231020+.pdf/OKM+THL++suositus+harrastustoimintaan+sisätiloissa+231020+.pdf?t=1603446622059>. Luettu: 21.3.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b. Covid-19 pandemia-avustukset liikunta- ja urheiluseuroille (erityisavustus). Luettavissa: <https://minedu.fi/-/covid-19-pandemia-avustukset-liikunta-ja-urheiluseuroille-erityisavustus->. Luettu: 2.4.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020c. Erityisavustus paikallisille liikunta- ja urheiluseuroille toiminnan ja palveluiden saatavuuden järjestämiseen tai toteuttamiseen muulla tavoin

(esim. etä- tai digivalmennus) koronapandemiasta aiheutuneiden toimintarajoitusten aikana. Luettavissa: <https://minedu.fi/-/erityisavustus-paikallisille-liikunta-ja-urheiluseuroille-toiminnan-ja-palveluiden-saatavuuden-jarjestamiseen-tai-toteuttamiseen-muulla-tavoin-esim-et>. Luettu: 2.4.2021.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.

Service Design Toolkit 2019. Downloads. Luettavissa: <https://www.servicedesigntoolkit.org/downloads.html>. Luettu: 18.4.2021.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design methods: A companion to this is service design doing. First Edition. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol, Kalifornia.

Strategyzer 2021. The Business Model Canvas. Luettavissa: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Luettu: 27.2.2021.

Sutinen, E. 2021. Päivittyvä seuranta koronaviruksesta. Seurannan ajankohta 27.1.2021 klo 16:02-16:34. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000007759719.html>. Luettu: 27.1.2021.

Teiskonlahti, R. 2021. Selvitys paljasti karut luvut: Jopa kymmeniä tuhansia kadonnut lasten ja nuorten kilpaurheilusta vuoden aikana. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007932260.html?share=7700b4aee1ec2e7deaf3cf1dec35007d>. Luettu: 24.4.2021.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Kouluterveyskysely 2017 ja 2019. Luettavissa: https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary_aluevertailu2. Luettu: 26.1.2020.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Koronarokotteiden soveltuvuus eri ryhmille. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/rokotteet-ja-koronavirus/koronarokotteiden-soveltuvuus-eri-ryhmille>. Luettu: 7.2.2021.

Tikkanen, T. 2020. Helsinki alueittain 2019. Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kaupunkitutkimus ja -tilastot. Helsinki. Luettavissa: https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20_06_10_Hki_Aluettain_2019_Tikkanen.pdf. Luettu: 13.3.2021.

Tilastokeskus 2021. Suomen virallinen tilasto (SVT): Kansantalouden tilinpito. Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/til/vtp/index.html>. Luettu: 27.2.2021.

Tomitch, M., Wrigley, C., Borthwick, M., Ahmadpour, N., Frawley, J., Kocaballi, A. B., Núñez-Pachego, C., Straker, K. & Loke, L. 2018. Design. Think. Make. Break. Repeat: A handbook of methods. BIS Publishers. Amsterdam.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-952-14-1688-0> Luettu: 20.2.2021.

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Valtioneuvosto 2020a. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>. Luettu: 22.1.2021.

Valtioneuvosto 2020b. Koronapandemian vaikutukset kuntien kulttuuritoimintaan. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:23. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162255>. Luettu: 21.1.2021.

Valtioneuvosto 2021a. Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>. Luettu: 22.1.2021.

Valtioneuvosto 2021b. Hallitus linjasi hybridistrategian toimintasuunnitelman täydentämisestä. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-hybridistrategian-toimintasuunnitelman-taydentamisesta>. Luettu: 26.1.2021.

Valtioneuvosto 2021c. Opetus ja kulttuuriministeriö valmistelee toimia lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukemiseksi. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/opetus-ja-kulttuuriministerio-valmistelee-toimia-lasten-ja-nuorten-hyvinvoinnin-ja-toimintakyvyn-tukemiseksi>. Luettu: 26.1.2021.

Valtonen M., Raussi V., Pesonen E., Lehto J., Mjösund K & Ihalainen J. 2020. Koronavirustartunnat urheiluseuroissa. Luettavissa: https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkisen/2020_val_koronaviru_koronaviru_76404.pdf. Luettu: 26.1.2021.

Virtanen, A. 2021a. Suuriin harrastuslajeihin iski harrastajakato. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007745757.html>. Luettu: 18.1.2021.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#avaa%20ja%20n%C3%A4yt%C3%A4>. Luettu: 6.3.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun apukysymykset

1. Minkälaista harrastustoimintaa teillä oli ennen ensimmäisiä rajoituksia maaliskuussa 2020 lapsille ja nuorille?
2. Kuinka paljon toimintaa oli? Paljonko teillä silloin treenasit lapsia ja nuoria?
3. Mitä toimintatapoja oli pakko muuttaa rajoitusten takia viime vuoden aikana?
4. Miten ideoitte uusia toimintatapoja tai palveluita?
5. Keitä teillä osallistui suunnitteluun eli mitkä heidän roolinsa ovat normaalisti?
6. Suunnittelitteko tiiminä ja samassa tilassa, soittamalla toisillenne tai esimerkiksi jollain digitaalisella etäyhteysohjelmalla?
7. Miten ideointi lähti käyntiin?
8. Millaisia taustamateriaaleja, työkaluja tai -menetelmiä teillä oli suunnittelun apuna?
9. Miten suunnittelu eteni?
10. Millaista apua saitte suunnitteluun ydintiimin ulkopuolelta, esimerkiksi lajiliitolta?
11. Miten päätökset toiminnan muutoksista tehtiin?
12. Mitä ideoita keksitte? Miten pystyitte jatkamaan harrastustoimintaa?
13. Keksittekö tai teittekö jotain teille uutta toimintatapaa tai palvelua suunnittellessanne ja järjestäessänne toimintaa? Entä jotain ihan kokonaan uutta?
14. Millaista oli suunnitella lasten ja nuorten liikuntaharrastuksia koronarajoitusten aikana?
15. Miten muuttuneeseen tilanteeseen reagoitiin?
16. Mitä vaikutuksia muuttuneella tilanteella ja toiminnalla oli teille?
17. Kuinka pitkiä aikoja lapsille ja nuorille suunnattu toimintanne oli keskeytetty kokonaan viime vuonna?
18. Mitä taloudellisia vaikutuksia viime vuoden muutoksilla oli?
19. Mitä ajattelette tänään viime vuodesta, mitä olisi voitu tehdä paremmin?