



Arvioinnin ja kehittämisen kautta
kohti nyt ja tulevaisuudessa
menestyvää urheiluseuraa

Anna Kirjavainen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Arvioinnin ja kehittämisen kautta
kohti nyt ja tulevaisuudessa
menestyvää urheiluseuraa

Anna Kirjavainen
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Anna Kirjavainen

Arvioinnin ja kehittämisen kautta kohti nyt ja tulevaisuudessa menestyvää urheiluseuraa

Vuosi

2021

Sivumäärä 90

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehityssuosituksia, joita voidaan hyödyntää urheiluseurojen toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Opinnäytetyön kohde on urheiluseurojen laatuohjelma, Tähtiseura-ohjelma. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tutkimus tuottaa uutta tietoa kehittämistoiminnasta.

Opinnäytetyön teeman valinnan taustalla on toimintaympäristön muutoksen aiheuttama tarve seurojen kehittämistoiminnan vahvistumiselle, ja Tähtiseura-ohjelman starttivaiheen arvioinnissa esille noussut tarve arviointi- ja kehittämistoimintaan liittyvien kehittämistoiminnan toimintatapojen parantamiselle. Teema on ajankohtainen yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta ja sitä ei ole tutkittu merkittävästä seuratoimintaan liittyen.

Opinnäytetyön muoto on tutkimusraportti. Opinnäytetyössä hyödynnetään tutkimuksellisen kehittämisen otetta. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta teemasta, jotka ovat kehittävä arviointi, päätöksenteon ilmiöt ja tietoperusteinen johtaminen. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus.

Opinnäytetyön tiedonkeruu toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin ja tiedonkeruumenetelmänä toimi tutkimushaastattelut, jotka toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimushaastatteluihin osallistui 10 henkilöä. Haastateltavat valittiin käyttäen harkinnanvaraisuutta. Tutkimustulokset raportoitiin hyödyntäen haastattelujen teemojen rakennetta. Opinnäytetyön tietoperustaa ja opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tulosten avulla muodostettiin opinnäytetyön johtopäätökset, pohdinta ja kehityssuosituksia.

Opinnäytetyön tietoperustan ja tutkimustulosten mukaan organisaation kehittyminen on tärkeää, jotta organisaatiossa pystytään vastaamaan erilaisiin muutostarpeisiin ja muutoksiin. Näin voidaan varmistaa organisaation kilpailukykyisyyttä eikä taannuta. Kehittävän arvioinnin otetta sovellettaessa urheiluseuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoimintaan tämän opinnäytetyön näkökulmasta keskeiseksi suositukseksi nousi osallistamisen periaatteen sekä processiperiaatteen toteutumisen huomioiminen. Lisäksi suositeltavaksi esitettiin tavoiteltavan muutoksen tukemisen sekä toiminnan tietoperusteisuuden huomioimista. Kehittämistyötä pidettiin tutkimustulosten mukaan monesta näkökulmasta melko vaikeana sitä tekeville toimijoille, sen tähden suosituksissa ohjattiin kiinnittämään huomiota siihen, millä tavoin kehittämistoimintaa voisi helpottaa ja miten kehittämistoiminnan osaamista voidaan lisätä.

Jatkotutkimuksen osalta esille nousi sen tarkempi tunnistaminen, mitkä yksittäisen päätöksenteon vinoumat ilmenevät kehittämistoiminnassa ja millaisia vaikutuksia niillä on toimintaan. Erityisesti niiden yhteys tavoiteltavan toiminnan muutoksen tukemiseen luo kiinnostavia jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

Asiasanat: urheiluseura, arviointi, kehittämistoiminta, kehittävä arviointi, päätöksenteon ilmiöt, tietoperusteinen johtaminen

Anna Kirjavainen

Towards a Successful Sports Club Through Development and Evaluation

Year

2021

Pages

90

The aim of this study was to generate ideas and recommendations for the development and evaluation of sports club activities. The study aimed to do this by examining a prominent sports club quality programme, the Star Club programme, that is managed by the Finnish Olympic Committee.

Research on this topic is important as developments in the operational environment of sports clubs have created a need for their improvement and development. In a similar vein, during the first stages of the Star Club programme, it was discovered that there is a need to improve the evaluation and development process of the programme. This is a current issue, and not much research has been conducted on this topic in the context of societal changes and the potential effects they may have on sports club activities.

This thesis is a case study. There are three major elements which comprise the theoretical framework used in this study: developmental evaluation, behavioural insights, and evidence-based management. Special focus is put on the concept of evidence-based management and the process related to its application, while the study itself is examined from the perspective of developmental evaluation.

Research was conducted using qualitative methods, and the data used for this study consists of semi-structured interviews with 10 participants, who were chosen at the researcher's discretion. The results of this study were categorized using the thematic structure of the interviews.

The following conclusions and proposals were devised from the research data analysis. Organisational development is important as it improves the capability of the organisation to react to various changes and needs for change, thus ensuring competitiveness. When applying the principles of the developmental evaluation on developing sports club activities, it was discovered that it is important to ensure that the principles of involvement and recognition of the process are implemented. Furthermore, it is important to focus on supporting the desired changes within these organisations, and to consider increasing evidence-based practices. The interviews revealed that organisational development was challenging from many perspectives. This is why it is crucial to make the process of development easier and to increase the competence related to developmental processes in these organisations.

Further research on the topic needs to be conducted. For example, examining different biases in development-related decision making and their effects on the overall development process is important, particularly when examining the potential effects of these biases on supporting desired organizational change. These perspectives open interesting avenues for follow-up research.

Keywords: sports club, evaluation, development, developmental evaluation, behavioural insights, evidence-based management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön teema ja tavoite	7
1.2	Toimintaympäristön kuvaus.....	8
1.3	Opinnäytetyön kohteen taustoitus.....	10
1.4	Opinnäytetyön aiheen kiinnittyminen työelämään	13
1.5	Opinnäytetyön tutkimuslähtökohta ja kehittämiskysymykset	13
1.6	Opinnäytetyön rakenne	14
2	Tietoperusta	15
2.1	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	15
2.2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	15
2.3	Kehittävä arviointi	16
2.3.1	Arviointitoiminta ja kehittämistoiminta.....	16
2.3.2	Kehittävä arviointi.....	23
2.4	Päätöksenteon ilmiöt	27
2.4.1	Rajoittunut rationaalisuus ja ajattelun duaalimalli	28
2.4.2	Saatavuusheuristiikka	30
2.4.3	Edustavuusheuristiikka.....	31
2.4.4	Tunneheuristiikka	32
2.4.5	Ankkurointivaikutus	32
2.4.6	Vahvistusharha ja Ikea efekti	33
2.4.7	Nykyisyysvinouma, optimismiharha ja suunnitteluharha.....	34
2.4.8	Tappion välttely ja status quo	35
2.4.9	Päätöksenteon parantaminen erilaisten tilanteiden tunnistamisen avulla .	35
2.5	Tietoperusteinen johtaminen	36
3	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus	40
3.1	Tutkimusstrategia	41
3.2	Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut	41
3.2.1	Teemahaastattelu	42
3.2.2	Haastatteluaineiston keruu	44
3.2.3	Haastatteluaineiston analyysi.....	47
3.2.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	49
4	Tulokset	50
4.1	Teema 1. Miksi organisaation kehittyminen on tärkeää?	50
4.2	Teema 2. Prosessin huomioinen ja tavoitteena olevan muutoksen/parannuksen tukeminen	52
4.3	Teema 3. Kehittämistyön mukautuminen ja kontekstisensitiivisyys	56

4.4	Teema 4. Kehittämistyöhön liittyvää yhteistyö ja yhteiskehittäminen.....	60
4.5	Teema 5. Kehittämistyön tietoperusteisuus.....	64
5	Opinnäytetyön johtopäätökset, pohdinta ja kehityssuositukset.....	67
5.1	Kehittävä arviointi	68
5.2	Päätöksenteon ilmiöt	69
5.3	Tietoperusteinen johtaminen	71
5.4	Kehityssuositukset	72
5.5	Jatkotutkimusaiheet	73
	Lähteet.....	74
	Kuviot	84
	Taulukot	84
	Liitteet	85

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön teema ja tavoite

Kehittämistoiminnasta on tullut 2000-luvulla välttämättömyys liiketoiminnalle, ja kehittämisen strateginen merkitys on vahvistunut myös julkisella sektorilla (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 11-13., Seppänen-Järvelä 2004, 13). Kehittämistoiminta voidaan nähdä välineenä, jolla voidaan saavuttaa muutoksia, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin tai jolla pystytään vastaamaan toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen (Ojasalo ym. 2014, 12-13, Vataja 2012, 19, 39-41). Kehittämistoimintaa ei ole määritelty esimerkiksi tutkimusta vastaavalla tavalla (Salonen, Eloranta, Hautala, Kinos 2017, 34). Kehittämistoiminnalle on sen sijaan tyypillistä mallien ja menetelmien moninaisuus (Räsänen 2007, 41., Salonen ym. 2017, 51). Toimintaympäristön muuttuminen kompleksisemmaksi, tapahtumien ennakoinnin vaikeutuminen ja työelämän muutosnopeuden lisääntyminen luo tarvetta uusille kehittämistyön menetelmille (Ranta 2020, 12).

Suomen Olympiakomitean tehtäviin kuuluu urheiluseurojen arvioinnin ja kehittämisen toimintatapojen luominen (Suomen Olympiakomitea Vuosikertomus 2019 2020a). Urheiluseurojen johtamisen vahvistuminen ja laadun parantuminen on yksi keskeisistä tavoitteista Olympiakomitean strategiassa 2024 (Olympiakomitea Strategia 2024 2019a). Sen tähden opinnäytetyön kohteeksi on valittu Suomen Olympiakomitean ja urheilun lajiliittojen yhteinen urheiluseurojen laatuohjelma, Tähtiseura-ohjelma.

Kansainvälisen urheiluseuratutkimuksen mukaan seuran suunnittelu- ja kehittämiskyky on yksi seuran toimintakapasiteetin osa-alue (Doherty, Misener, & Cuskelly 2014, 128, 136-137). Suomalainen seuratutkimuksen mukaan vuonna 2016 89 % seuroista teki tulevaisuudensuunnittelua (Koski, Mäenpää 2018, 31-32). Seurojen haasteena on kuitenkin usein se, että osalla seuroista voimavarat menevät päivittäistoimintaan eikä suunnittelulle jää tilaa tai suunnitelmia pystytäkään toteuttamaan ja seuraamaan (Doherty ym. 2014, 136). Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU julkaisi vuonna 2020 Tähtiseura-ohjelman starttivaiheen arvioinnin. Yli 90% arviointiin osallistuneista seuroista sekä lajiliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen seurakehittäjistä piti Tähtiseura-prosessia hyödyllisenä välineenä seurojen kehittämiseen. (Pusa, Aarresola, Vihinen 2020, 3-4, 35, 47.) Keskimäärin 9 kuukautta kestävä seuran toiminnan laadun arviointi- ja kehittämisprosessin keskeisin haaste oli organisoida ja löytää aikaa kehitystyöhön seuran sisällä. Lisäksi esille nousi prosessin aikataulutuksen ja kehitystyön käytäntöön viennin varmistaminen. (Pusa ym. 2020, 38, 43, 47.) Tämän pohjalta kysymykseksi nousee, millaisin toimintatavoin arviointi- ja kehittämistoimintaa tehtäessä kehittämistoiminnan toteuttamista voidaan parantaa?

Opinnäytetyön on tarkoitus selvittää, miten kehittävän arvioinnin periaatteita voidaan soveltaa seuratoiminnan käytännön arviointi- ja kehittämistoimintaan, miten päätöksenteon ilmiöiden huomioinnin kautta voidaan luoda lisäarvoa seuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoimintaan sekä miten tietoperusteisuutta voidaan lisätä seuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoiminnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehityssuosituksia, joita voidaan hyödyntää seurojen toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Tavoitteena on, että opinnäytetyössä syntyviä suosituksia voidaan soveltaa tarpeen mukaan myös muiden urheilujärjestöjen arviointi- ja kehittämistoimintaan. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö liittyy laajempaan keskusteluun organisaatioiden toiminnan kehittämistä ja päätöksenteon ilmiöiden soveltamisesta organisaatioiden toiminnan kehittämiseen.

1.2 Toimintaympäristön kuvaus

Elämme parhaillaan historiallisen suurta toimintaympäristön muutosta. Olemme siirtymässä tietoon perustuviin toimintaympäristöihin, globaaliin talouteen ja organisaatioiden toimintalogiikka on murroksessa niin yksityisellä kuin julkisella puolella. (Kohti osaamisen aikaa 2019, 13., Valtioneuvoston yhteiset muutostekijät 2017, 5., Rintamäki & Tienhaara 2014.) Olemme siirtymässä postnormaaliin aikaan, jossa toimintaympäristön tapahtumat yllättävät ja maailma on yhä epävarmempi ja kompleksisempi mutta myös avoimempi (Dufva 2020, 52., Dufva ym. 2020, 73). Muutoksen jatkuvuus nostaa esille resilienssin eli ”mukautumisvalmiuden”, ketteryyden ja tarpeen toiminnan jatkuvaan kehittymiseen sekä kyvykkyyteen uudistua (Dufva ym. 2020, 73., Ojasalo ym. 2014, 13, Vataja 2012, 41). Vanhassa pysyttely tai asioiden yksinkertaistaminen voivat tuntua turvalliselta ja houkuttevalta, mutta ne eivät auta ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia (Dufva 2020, 52., Dufva ym. 2020, 9, 73-74). Koronapandemian aiheuttama kriisi on pakottanut meidät muuttamaan käytäntöjämme ja avannut ajatuksiamme siitä, millaisia tulevaisuuksia voisi olla. Nopeasti levinnyt kriisi on myös näyttänyt tämän päivän ongelmat uudessa valossa ja se voi suunnata meitä tavoittelemaan toisenlaisia, parempia tulevaisuuksia. (Dufva ym. 2020, 9, 70-74.) Sitran Megatrendit koronan valossa -julkaisussa (2020) kannustetaan menneen muistelun sijasta tulevaisuuteen loikkaamiseen, sellaisten toimintatapojen tavoittelemiseen, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia, jotka aikaisemmin saattoivat tuntua jopa tavoittamattomilta (Dufva ym. 2020, 9).

Liikuntakulttuuri kehittyi elävänä osana yhteiskuntaa ja on vuorovaikutuksessa yhteiskunnan muutoksien kanssa (Koski, Mäenpää 2018, 102). Urheiluseuratoiminta on yksi suomalaisen urheilujärjestelmän vahvuuksista. Urheiluseurat ovat olleet rakentamassa kansalaisyhteiskuntaamme, joka on luonut perustaa demokraattiselle valtiollemme. Ihmisten oma-aloitteinen ja yhteistyöhön perustuva aktiivinen rooli on urheiluseurojen vapaaehtoistoiminnassa edelleen muihin yhteiskunnallisiin elämäntilanteisiin vertailtuna poikkeuksellisen vahvaa.

Urheiluseuratoiminnan järjestelmä on Suomessa toimiva, kansainvälisesti vertailukelpoinen ja sen toiminta toteutetaan yhteiskunnalle kohtuuhintaisesti. (Koski, Mäenpää 2018, 9, 11-12.) Suomalaisen seuratoiminnan tilannetta ja trendejä on tutkittu vertailukelpoisesti kymmenen vuoden välein vuodesta 1986 lähtien, mikä on tietävästi pidempi ajanjakso kuin missään muualla (Koski, Mäenpää 2018, 12-13, 108). Tutkimusraportissaan ”Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016” (2018) tutkijat Pasi Koski ja Pasi Mäenpää nostavat esille seuratoiminnassa vahvistuneina trendeinä toiminnan eriytymisen, monimuotoistumisen, ammattimaistumisen ja kustannustason nousun (Koski, Mäenpää 2018, 102).

2000-luvulla seuratoiminta on tutkitun tiedon mukaan kasvanut ja laajentunut ja se on elinvoimaista (Koski, Mäenpää 2018, 102). Kansalaistoiminnan rooli suomalaisessa yhteiskunnassa on myös edelleen merkittävä (Ruuskanen ym. 2020, 9). Suomessa on tällä hetkellä noin 9000-9500 urheiluseuraa (Pusa ym. 2020, 27). Seurojen yhteenlaskettu jäsenmäärä on yli miljoona ihmistä (Mäkinen ym. 2015, 16). Kolmasosa suomalaisista osallistuu seurojen toimintaan joko harrastamalla seurassa, tekemällä vapaaehtoistyötä tai osallistumalla muuten seuran toimintaan (Olympiakomitea 2021b). ”Liikunnan talous Suomessa 2018” (2021) mukaan seurat ovat myös talouden näkökulmasta tarkasteltuna merkittävä taho 800 miljoonan euron talouden volyymilla (Ala-Vähälä, Lämsä, Mäkinen, Pusa 2021, 57-58). Seuratutkimuksen mukaan seurojen jäsenmäärän keskiarvo oli 359 jäsentä. Yli 1000 jäsenen seurojen määrä on kaksikertaistunut viimeisen 20 vuoden aikana. Yli 1000 jäsenen seuroja oli 2016 8 % kaikista seuroista muodostaen 45 % kaikkien seurojen yhteenlasketusta jäsenmäärästä. Alle 50 jäsenen seuroja oli 24 % seuroista muodostaessa vain 2 % seurojen jäsenmäärästä. (Koski, Mäenpää 2018, 48-49.) Seuroja on 301 kunnassa eli seuratoiminta kattaa koko maan (Seuratietokanta 2021).

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuoriso- ja liikuntapolitiikan tulevaisuustyössä vuonna 2019 määriteltiin liikunnan viisi tulevaisuuden muutostekijää, jotka ovat 1) elintavat ja eriarvoistuminen, 2) ilmastonmuutos, 3) digitalisaatio ja työelämän murros, 4) väestön ikääntyminen, 5) kaupungistuminen. Nämä muutostekijät voivat aikaansaada positiivisia tai negatiivisia kehitysuuntia ja siten toteutuessaan muodostaa erilaisia tulevaisuuksia. (Valtion Liikuntaneuvosto 2019.) Valtioneuvoston loppuraportti ”Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus Suomessa 2020-luvulla” (2020) tuo esille keskeisenä, seuratoimintaan vaikuttavana ajankohtaisena ilmiönä yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kansalaistoiminnan kolmannen sektorin hybridisoitumisen, eri sektoreiden toimintalogiikoiden sekoittumisen. Toiselta sektorilta otetaan käyttöön toimintamalleja, mutta myös vastuita siirtyy sektorilta toiselle. (Ruuskanen ym. 2020, 9, 21.) Merkittävä ajankohtainen asia on myös vahvistunut vaatimus toiminnan vastuullisuudesta sen kaikilla osa-alueilla. Olympiakomitea julkaisi vuonna 2020 ”Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020-2024”, jonka tavoitteena on vastuullinen urheilu ja liikunta niin hyvän hallinnon, turvallisen toimintaympäristön, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, ympäristön ja ilmaston kuin antidopingin näkökulmista. (Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020.)

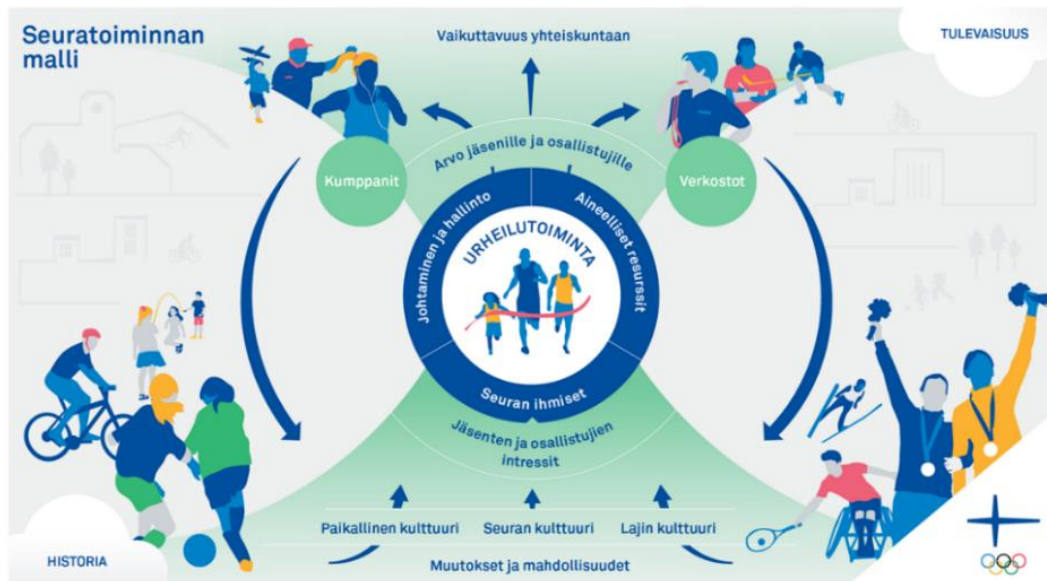
Lisäksi Koronapandemia on aiheuttanut yllättäviä muutoksia seuratoimintaan. Olympiakomitean teettämän selvityksen mukaan voidaan arvioida, että Koronapandemian ensimmäisen 14 kuukauden aikana noin 350 000 seuratoiminnassa mukana ollutta harrastajaa on tauolla tai lopettanut harrastuksensa ja uusia harrastajia on tulematta toimintaan noin 200 000. Ry-seurojen vuositulot ovat pienentyneet yhteensä 18%, jonka tutkijat arvioivat tarkoittavat noin 82 miljoonan euron tulonmenetyksiä koko suomalaisessa seurakentässä. Toisaalta seurat ovat osoittaneet sopeutumisen- ja muutoskykyisyyttä, isot ammattimaistuneet seurat ovat olleet kyvykkäitä mukauttamaan toimintaansa ja vapaaehtoistoimintaan pohjautuvilla seuroilla on ollut mahdollisuuksia pitää taukoa toiminnassaan. (Mäenpää ja Polari 2021, 19, 25-27.)

Seuroihin kohdistuu odotuksia sekä toimintaan osallistuvien että yhteiskunnan taholta moninaisina liikunnan ja urheilun palveluntarjoajina, kasvattajina sekä yhteiskunnallisina toimijoina. Näkemys liikunnasta ja siitä mitä liikunta voi tarjota sekä yksilölle että yhteiskunnalle on laajentunut, mikä monipuolistaa toimintaa ja on lisännyt eri tahojen intressejä liikuntaa kohtaan. (Koski, Mäenpää 2018, 19, 102.) Yhteiskunnan laajemmat ja liikuntakulttuurin sisäiset muutokset ovatkin merkittäviä seuratoiminnan näkökulmasta ja tuovat uusia haasteita ja mahdollisuuksia seuroille (Koski, Mäenpää 2018, 19, 102). Tämä luo tarpeita uusien ratkaisujen, käytäntöjen ja toimintamallien kehittämiseksi seuroihin ja urheilujärjestöihin, mikä vaatii hyviä kehittämistoiminnan käytäntöjä.

1.3 Opinnäytetyön kohteen taustoitus

Opinnäytetyön kohde on Suomen Olympiakomitean ja urheilun lajiliittojen yhteinen urheiluseurojen laatuohjelma, Tähtiseura-ohjelma. Vuonna 2018 aloitetun Tähtiseura-ohjelman tavoitteena on tukea suomalaista urheiluseuratoimintaa seuratoiminnan laadun arvioinnin ja kehittämisen kautta. Vuoden 2020 päättyessä Tähtiseura-ohjelmassa oli mukana 45 lajiliittoa ja 556 urheiluseuraa oli auditoitu Tähtiseuroiksi. (Suomen Olympiakomitea 2021c.) Vuonna 2020 julkaistu Tähtiseura-ohjelman arviointi esittää, että käytettäessä yli 100 jäsenen seuroja viitearvona potentiaalisille Tähtiseuroille, potentiaalisten Tähtiseurojen lukumäärä Tähtiseura-ohjelmaa toteuttavien lajien osalta noin 2300 seuraa (Pusa ym. 2020, 27).

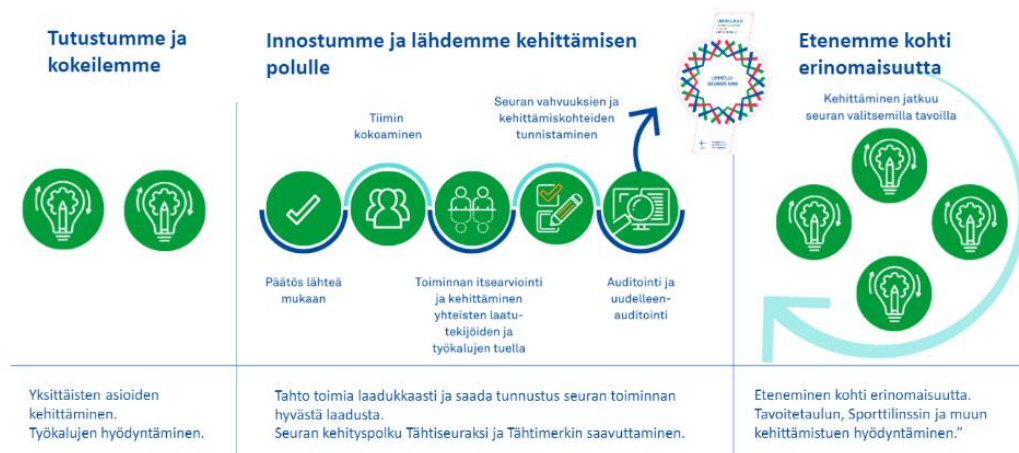
Tähtiseura-ohjelmassa urheiluseuratoimintaa kuvataan seuratoiminnan mallin avulla. Malli tuo näkyväksi keskeiset seuratoimintaan vaikuttavat tekijät, osoittaa seuratoiminnan arvon seuran jäsenille ja osallistujille, sekä toiminnan vaikutukset yhteiskuntaan laajemmin. (Seuratoiminnan malli 2019.)



Kuvio 1: Seuratoiminnan malli (Seuratoiminnan malli 2019).

Seuran prosessi Tähtiseuraksi etenee siten, että seuran hallitus tekee päätöksen lähteä Tähti-seuran kehityspolulle valitsemallaan osa-alueella. Sen jälkeen seura kokoaa kehitystiimin ja ilmoittautuu mukaan Tähtiseura-verkkopalvelussa. Seuran toimijat tekevät toiminnan itsearvioinnin kehittämällä toimintaansa Tähtimerkin laatutekijöiden avulla. Tämän jälkeen seura voi pyrkiä auditoitumaan Tähtiseuraksi. Auditointi toteutetaan kolmen vuoden välein. Tavoitteena on, että vuodesta 2022 lähtien seura voi saada tukea toimintaansa auditoinnin jälkeen myös EFQM-mallin sovelletun toimintatavan avulla. (Suomen Olympiakomitea 2021c.)

Tähtiseura-ohjelma tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia kehittää seuraa



Kuvio 2: Tähtiseuraohjelman seuran kehityspolku (Suomen Olympiakomitea 2021c).

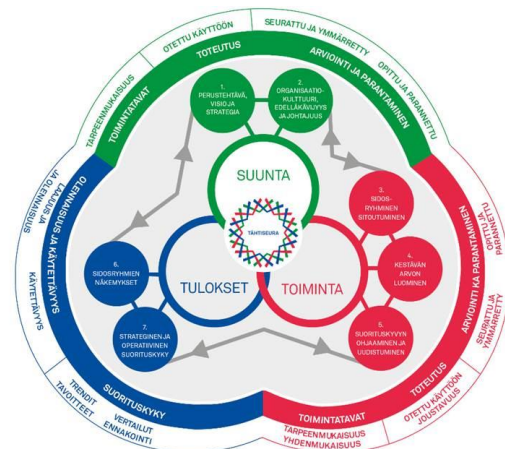
Tähtiseura-ohjelmassa urheiluseura voi kehittää toimintaansa ja tavoitella Tähtimerkkiä: 1) lasten ja nuorten urheiluseuratoiminnan, 2) aikuisten harrasteliikuntaan painottuvan urheiluseuratoiminnan, 3) huippu-urheiluun suuntautuvan urheiluseuratoiminnan osa-alueella.



Kuvio 3: Tähtimerkit (Suomen Olympiakomitea 2021c).

Ohjelmaa uudistettaessa tuli esille tarve löytää keino tukea seuran toiminnan kehittämistä Tähtiseuraksi auditoinnin jälkeen. Laatutyössä tämä tarkoitti toiminnan arvioinnin ja kehittämisen painopisteen siirtämistä yhteisestä vaatimuksenmukaisuudesta kohti seuran omien tavoitteiden saavuttamista ja erinomaisuutta. European Foundation for Quality Management (EFQM) ylläpitämä ja 2019 uudistettu EFQM-malli vastasi tarpeeseen ja oli yhteensopiva seuratoiminnan mallin kanssa. Vuosien 2020-2021 aikana EFQM-mallin kriteeristöä sovellettiin Olympiakomitean johdolla ja Suomen Laatukeskuksen tuella seurojen kehittämiseen soveltuva sovellus.

EFQM-malli on organisaation johtamis- ja kehittämismalli, joka tarjoaa viitekehyksen ja menetelmiä, joita seura voi hyödyntää edetessään kohti seuran omia, yksilöllisiä strategisia tavoitteita ja edelläkävijyyttä. Toisin sanoen sen sovellus voi toimia työkaluna, kun seura työstää ja/tai arvioi toimintansa suuntaa, sitä miten toiminta toteutuu määritellyä suuntaa kohti ja miten seura seuraa tuloksiaan ja käyttää niitä johtamiseen, kehittämiseen ja uudistumiseen. (The EFQM Model 2019, 3-5, 8.). Sovellus sisältää EFQM-mallista seuratoimintaan sovelletun kriteeristön ja toimintatapoja, joiden avulla seura voi arvioida vahvuksiinsa, suorituskyvyn parantamismahdollisuuksiaan sekä kehittää toimintaansa kokonaisvaltaisesti (Suomen Olympiakomitea 2021c).



Kuvio 4: EFQM-mallin sovellettu viitekehys (Suomen Olympiakomitea 2021e).

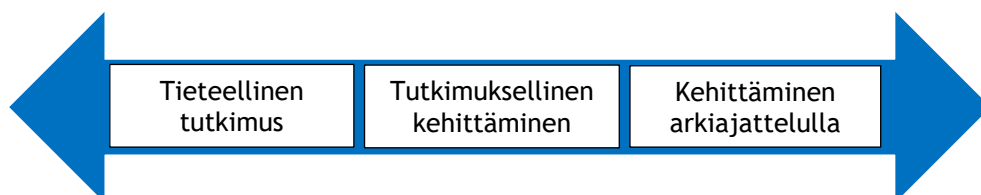
1.4 Opinnäytetyön aiheen kiinnittyminen työelämään

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Olympiakomiteassa vuodesta 2014. Osana työtään hän on vastannut Olympiakomitean Seura- ja jäsenoimintayksikön seuratiimin kanssa Tähtiseura-ohjelman kokonaisuudesta Olympiakomiteassa.

Opinnäytetyön lähtökohtana on edellä kuvatun toimintaympäristön muutoksen aiheuttama tarve kehittämistoiminnan vahvistumiselle, ja Tähtiseura-ohjelman starttivaiheen arvioinnissa esille noussut tarve arviointi- ja kehittämistoimintaan liittyvien kehittämistoiminnan toimintatapojen kehittämiseksi. Opinnäytetyön teema on ajankohtainen yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta ja sitä ei ole tutkittu merkittävästi seuratoimintaan liittyen. Opinnäytetyössä syntyvien suositusten tarkoituksena on tukea seuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoimintaa entistä vaikuttavampaan suuntaan. Tavoitteena on, että suosituksia voidaan tarpeen mukaan hyödyntää myös muussa urheilujärjestöjen arviointi- ja kehittämistoiminnassa kuin opinnäytetyön kohteessa. Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tavoitteena on luoda toimialalle uutta tietoa kehittämistoiminnasta.

1.5 Opinnäytetyön tutkimuslähtökohta ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön muoto on tutkimusraportti. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämisselitys. Ojasalo ym. (2014) sekä Toikko & Rantanen (2009) asemoivat tutkimuksellisen kehittämisen tieteellisen tutkimuksen ja kehittämisen välimaastoon (Ojasalo ym. 2014, 18., Toikko & Rantanen 2009, 21). Vertailtuna tieteelliseen tutkimukseen, tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa korostuvat työelämässä syntynyt tarve tai tahtotila muutokselle ja toiminnalla saavutettu käytännön hyöty eli jonkin asian parantuminen tai uusien ratkaisujen löytyminen (Toikko & Rantanen 2009, 22-23., Ojasalo ym. 2014, 19., Salonen ym. 2017, 38). Kehittämisen tarve ja tavoite aikaansaataavasta muutoksesta ohjaavat siis toimintaa ja tutkimuksen menetelmät avustavat. Samalla kuitenkin tuotetaan uutta tietoa, ei vain sovelleta sitä. (Toikko & Rantanen 2009, 22., Ojasalo ym. 2014, 19.) Tutkimuksellisuus on laaja käsite, joka tarkoittaa kehittämistyössä myös kykyä teorian ja käytännön vuoropuheluun. Ojasalo ym. (2014) määrittää tutkimuksellisuuden tunnuspiirteiksi kehittämistyössä järjestelmällisyyden, tiedonhankinnan luonteen, analyyttisyyden, kriittisyyden sekä uuden tiedon luomisen ja jakamisen. Koska tutkimuksellinen kehittämistoiminta lähtee työelämän tarpeista ja tieto syntyy todellisen toiminnan yhteydessä, voidaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kautta jopa luoda uusia työelämän toiminnoista ponnistavia käytännön teorioita. (Ojasalo ym. 2014, 21-22.)



Kuvio 5: Tutkimuksellinen kehittäminen (Ojasalo ym. 2014, 18).

Tähtiseura-ohjelmassa seurojen kehittäminen on keskeinen valinta ja tietoperusteinen kehittäminen, yhteiskehittäminen ja kokeileva toimintatapa ovat keskeisiä ohjelman toimintaperiaatteita (Pusa ym. 2020, 3-4). Vuosien 2020-2021 aikana seurojen arviointitoimintaa on viety kehittävän arvioinnin suuntaan (Suomen Olympiakomitea - Toiminta- ja taloussuunnitelma 2021, 10). Valinnoilla on pyritty ohjelman laadun ja vaikuttavuuden kasvuun. Nämä valinnat myös rajaavat opinnäytetyön kehittämistehtävää ja kehittämiskysymysten asettamista.

Opinnäytetyön kehittämiskysymykset ovat:

1. Miten kehittävän arvioinnin periaatteita voidaan soveltaa urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoimintaan?
2. Miten päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia voidaan huomioida urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoiminnassa?
3. Miten tietoperusteisuutta voidaan lisätä urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoiminnassa?

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdantoluvussa esitellään opinnäytetyön teema ja tavoite sekä kuvataan toimintaympäristö, mikä muodostaa perustelun sille, miksi opinnäytetyön teema on merkityksellinen ja ajankohtainen seuratoiminnan elinvoimaisuudelle. Sen jälkeen esitellään opinnäytetyön kohde, Tähtiseura-ohjelma, sekä opinnäytetyön kiinnittyminen työelämään. Johdantoluku päättyy opinnäytetyön tutkimuslähtökohdan, kehittämiskysymysten ja opinnäytetyön rakenteen esittelyllä. Opinnäytetyön toinen luku keskittyy opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan luomiseen. Luku alkaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen esittelyllä ja opinnäytetyön pääkäsitteiden määrittelyllä. Tietoperustan ensimmäinen teema on kehittävä arviointi, jossa avataan kehittävän arvioinnin kiinnittymistä arviointi- ja kehittämistoiminnan kokonaisuuteen sekä kehittävän arvioinnin keskeisiä viitekehyksiä. Toinen teema käsittelee päätöksenteon ilmiötä, keskittyen opinnäytetyön kehittämiskysymysten kannalta keskeisiin ajattelun oikopolkuihin eli heuristiikkoihin ja niiden synnyttämiin ajattelun virheisiin eli vinoumiin. Kolmas teema on tietoperusteinen johtaminen, jossa esitellään aiheeseen liittyvää keskeistä kansainvälistä kirjallisuutta sekä opinnäytetyössä käytettäviä viitekehyksiä. Teemassa tuodaan myös esille, millaisia yhteyksiä tietoperusteisella johtamisella on ihmisen päätöksenteon haasteisiin. Kolmannessa luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus. Se sisältää opinnäytetyön tutkimusstrategian esittelyn, joka on tapaustutkimus, sekä tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut ja niiden perustelut. Luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus laadullisin menetelmin ja aineiston kerääminen teemahaastattelujen avulla, joissa haastatellaan 10 henkilöä, joita tapaus koskettaa tai joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä, sekä aineiston analysointi aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Luku päättyy tutkimuksen luotettavuuden pohdintaan. Neljännessä luvussa esitetään opinnäytetyön tutkimustulokset. Tutkimustulosten kautta vastataan opinnäytetyön kehittämiskysymyksiin huomioiden

tutkimuksessa tehty rajausta keskittymisestä kehittämistoimintaan. Tulosten esittelyssä käytetään haastattelujen teemojen järjestystä. Luvussa viisi esitetään opinnäytetyön tietoperustan ja tutkimustulosten vuoropuhelun avulla muodostetut opinnäytetyön johtopäätökset, pohdinta ja kehityssuosituksat. Opinnäytetyön päättää jatkotutkimusaiheiden pohdinta.

2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu opinnäytetyöprosessin teoreettisesta viitekehystä, opinnäytetyön keskeisten käsitteiden määrittelystä ja kolmesta sisällöllisestä teemasta. Tietoperustan teemojen valintoja ohjaa opinnäytetyön kehittämiskysymykset ja rajaa opinnäytetyön kohteessa, Tähtiseura-ohjelmassa, tehdyt valinnat arvioinnin ja kehittämisen toimintaperiaatteista. Opinnäytetyön tietoperustan ensimmäinen teema keskittyy kehittävään arviointiin, toinen päätöksenteon ilmiöihin ja kolmas tietoperusteiseen johtamiseen.

2.1 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisina viitekehysinä toimivat Eric Barendsin, Denise M. Rousseau ja Rob Brinerin näyttöön perustuvan johtamisen (evidence-based management) viitekehys (Barends, Rousseau, Briner 2014.) sekä näyttöön perustuvan johtamisen prosessin viitekehys (Wright ym. 2016, 170). Opinnäytetyössä käytetään näyttöön perustuvasta johtamisesta termiä tietoperusteinen johtaminen. Tietoperusteisen johtamisen viitekehysä käytetään sekä koko opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä että osana opinnäytetyön tietoperustaa. Viitekehys esitellään luvussa 2.4.

2.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat urheiluseura, arviointi, kehittämistoiminta, kehittävä arviointi, päätöksenteon ilmiöt ja tietoperusteinen johtaminen. Alla on esitetty yhteenveto keskeisten käsitteiden määritelmistä tässä opinnäytetyössä.

Urheiluseura: ”Toimintayksikkö, jonka toimintaan osallistuvat toteuttavat intressejään liikuntaosallistumisessa ja yhdessä toimien kartuttavat ja ohjaavat voimavaroja seuran tai sen siipien suojassa toimivan ryhmän toimivuuden ja toimintatarkoituksen hyväksi.” (Koski, Mäenpää 2018, 15.)

Arviointi: ”Arviointi on arvon määrittämistä.” (Aalto-Kallio, Saikkonen, Koskinen-Ollonqvist 2009, 22.)

Kehittämistoiminta: ”Kehittämistoiminta on yläkäsite kaikelle sellaiselle toiminnan kokonaisuymmärrykselle, työskentelylle ja kuvaukselle, jonka perusteella syntyy uusi asia tai muutos toiminnassa. Näin ajateltuna kehittämistoiminta pitää sisällään kehittämisen metodologiset lähtökohdat, säännöt, ja sitoumukset sekä luo käytännön kehittämistoiminnalle kehyksen, jonka ohjaamana työskentelyyn sitoutuneet henkilöt sitä eteenpäin vievät.” (Salonen ym. 2017, 7.)

Kehittävä arviointi: ”Kehittävän arvioinnin tavoitteena on auttaa arviointikohteita tunnistamaan toimintansa vahvuudet, hyvät käytänteet ja kehityskohteet. Kehittävä arviointi tukee arviointikohteita strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa ja tulevan kehittämistoiminnan suuntaamisessa sekä luo edellytyksiä niiden toiminnan jatkuvalla kehittymiselle. Kehittävän arvioinnin keskeisiä toimintatapoja ovat osallistavat ja monipuoliset arviointimenetelmät sekä ulkoisen arviointitoiminnankytkeytyminen luontevaksi osaksi arviointikohteiden arkea ja normaalia kehittämistoimintaa. Kehittävän arvioinnin lähestymistapaa sovelletaan Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointiprosessin kaikissa vaiheissa: osana arvioinnin suunnittelua, toteutusta, raportointia ja seurantaa.” (Atjonen 2021, 95.)

Päätöksenteon ilmiöt: ”Päätöksenteon ilmiöt pohjautuvat käyttäytymistaloustieteen, päätöksenteon psykologian, ja muiden käyttäytymistieteen ymmärrykseen ihmisten valintakäyttäytymisestä.” (Hytönen, Tossavainen 2020.) ”Päätöksenteon ilmiöitä voidaan luokitella esimerkiksi erilaisten heuristiikkojen ja päätöksenteon vääristymien aiheuttamiksi.” (Alakoski & Hytönen 2016, 9.)

Tietoperusteinen johtaminen: ”Tietoperusteinen johtaminen on päätöksentekoa käyttämällä systemaattisesti ja kriittisesti neljää tietolähdettä: toimijoiden kokemuksellista tietoa ja päättelyä, tietoa paikallisesta toiminnasta, kriittistä arviointia parhaasta saatavilla olevasta tutkimustiedosta ja näkemyksiä, joita ihmisillä, joita päätös koskettaa, voi olla.” (Briner, Denyer, Rousseau 2009, 19).

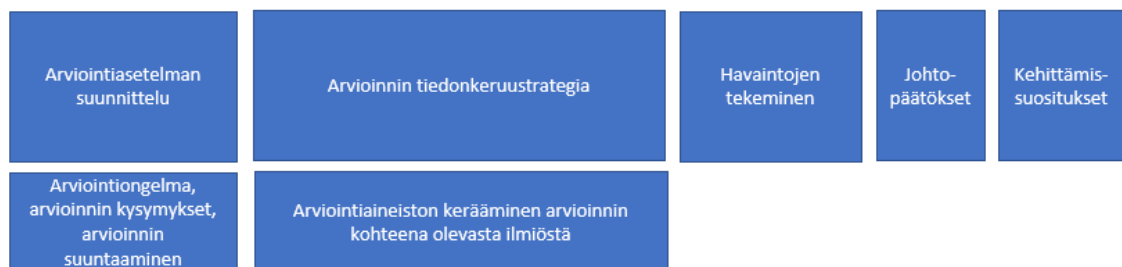
2.3 Kehittävä arviointi

2.3.1 Arviointitoiminta ja kehittämistoiminta

Ihminen on aina hyödyntänyt arviointia, mutta arviointiin kohdistuva käsitteellistäminen ja tutkimus ei ole kovin vanhaa, sen historian katsotaan alkaneen 60-luvulla (Atjonen 2021, 31, 212). Yksi tapa kuvata arvioinnin historiaa, erityisesti pohjoismaissa ja pohjois-atlanttisissa maissa, on tutkija Evert Vedungin esittämät arvioinnin neljä aaltoa. Aallot muodostuvat kerroksellisesti ja ovat vahvasti yhteydessä yhteiskunnan ja julkisen sektorin kehitykseen. (Vedung 2010, 264, 275.) Ensimmäinen modernin arvioinnin aalto oli tiedelähtöinen aalto, lähestymistapa, joka painotti arvioinnin toteuttamista tieteellisen tutkimuksen tavoin. Sen kehittymiseen vaikutti laajempi tahtotila tieteellisesti perustellumpaan ja ymmärrettävämpään yhteiskuntapolitiikkaan ja julkisen sektorin toimintaan. (Vedung 2010, 265-266.) 70-luvulla, luottamuksen heikentyessä tiedelähtöiseen lähestymistapaan ja pluralistisemman otteen vaatimuksien lisääntyessä, vahvistui dialoginen arviointiaalto. Se painotti sidosryhmien laajempaa osallistamista ja vuorovaikutusta sekä tarjosi prosessin oppimiselle arvioinnin aikana. (Vedung 2010, 268-269.) 70-luvun lopulla nousi kolmas eli uusliberalistinen arviointiaalto. Se peilasi julkishallintoon rantautunutta New Public Management suuntausta, jonka keskeisinä ajatuksina oli yksityisen sektorin toimintatapojen mallintaminen julkiselle puolelle ja toiminnan ulkoistaminen yksityisten markkinoiden kautta. Suuntaus uudisti julkisen sektorin toimintaa painottaen mm. asiakaslähtöisyyttä ja tulosjohtamista ja jalkautti arvioinnin pysyväksi osaksi hallinnon toimintatapoja. (Vedung 2010, 270-273.) 90-luvun puolivälistä vahvistui tietoon perustuvan arvioinnin aalto laajemman näyttöön perustuvan liikkeen myötä. Aalto avasi keskustelua mm. käytettävän tiedon laadun hierarkiasta, nostaen satunnaistetun kontrolloidun kokeen hierarkian laadukkaimmaksi näytöksi ja näin painottaen tieteellistä näyttöä ihmisten asiantuntijuutta ja harkintakykyä arvokkaammaksi näytöksi. (Vedung 2010, 273-274.)

Suomalaiseen julkisen sektorin toimintaan arviointi saapui 80-90-lukujen taitteessa ja muovautui samanaikaisesti osaksi kolmannen sektorin toimintaa. 2000-luvulla tilintekovastuun ajatus leikkasi läpi suomalaista yhteiskuntaa, koskettaen sekä julkista, että kolmatta sektoria, sellaisella voimalla, että arviointikirjallisuudessa puhutaan näyttöyhteiskunnasta. (Virtanen 2007, 13-16.) 2010-luvulle tultaessa arvioinnista on tullut julkisella sektorilla kiinteää, joskin hajanainen ja vaihteleva, osa hallinnon toimintatapoja ja johtamista. Arviointi on usein keskeisesti mukana toiminnan kehittämisessä esimerkiksi osana laatutyötä tai strategiatyötä. (Vedung 2010, 275., Virtanen 2007, 12-13, 44.) Tämä näkyy myös urheilun parissa. Tässä opinäytetyössä tietolähteinä omasta toiminnasta toimivat mm. seuraavat arvioinnit: ”Huippu-urheilun sisäinen arviointi 2020” (Mäkinen & Paavolainen, 2021.) ja ”Tähtiseuraohjelman arviointi: Starttivaihe 2017-2019” (Pusa ym. 2020). Tähtiseura-ohjelmassa seuran toimintaa arvioidaan ja näyttö toiminnan laadusta annetaan laatujärjestelmän kautta (Suomen Olympiakomitea 2021c).

Tarkasteltaessa arviointia käsitteenä voidaan todeta, että arviointiin liittyy moninaisia käsitteitä ja arvioinnin määritelmiä on monia, mutta kiteytetysti arviointi tarkoittaa arvon antamista. Arvon antaminen taas edellyttää tiedon kokoamista, käsittelyä ja arvottamista. (Atjonen 2021, 48., Aalto-Kallio ym. 2009, 120., Virtanen 2007, 24, 36-37., Vedung 2010, 264.) Arviointi tuottaa tietämystä (Virtanen 2007, 169). Arvioinnin toteuttamista voidaan kuvata arviointiprosessin kautta. Arviointiprosessin osia ovat tavallisesti arvioinnin tarpeen kartoittaminen, arviointitehtävän muotoilu, arviointikäsitteiden valinta ja arviointikriteerien rakentaminen, arvioinnin suunnittelu ja käynnistäminen, arviointiaineistojen kerääminen ja analysointi, arvioinnin tulosten, johtopäätösten ja kehittämissuosituksen raportointi sekä arviointitiedon hyödyntäminen. (Virtanen 2007, 143.) Arviointitiedon keruun tulee olla systemaattista ja itse arviointiprosessi on hyvä kuvata läpinäkyvästi, jotta tietoon ja arviointiin liittyviä päätelmiä voidaan tarkastella luotettavasti ja erilaiset tulkintamahdollisuudet huomioida ja hyödyntää (Suopajarvi 2013, 10).



Kuvio 6: Arviointiprosessi tiedon tuotannon näkökulmasta (Virtanen 2007, 169).

Arvioinnin erilaisia lähestymistapoja on paljon, osa on syntynyt yksittäisten kansainvälisten auktoriteettien, kuten tutkijoiden kehittämänä, osa on osin päällekkäisiä, eivätkä ne aina tunnista toisiaan. Toisinaan kuitenkin erilaiset, uudet lähestymistavat saattavat vahvistaa

toisiaan. Lähestymistapoja voidaan ryhmitellä esimerkiksi käytön hyödyntämistä, arviointimethodoja tai arvoja painottaviin laajempiin suuntauksiin. Kehittävä arviointi kuuluu näistä käytön hyödyntämistä painottavaan suuntaukseen. (Atjonen 2021, 212-213, 221-222., Patton 1994, 317., Virtanen 2007, 36-42.) Arvioinnin lähestymistavan noudattamisessa on tunnistettavissa myös haasteita, arvioinnin lähestymistapaa saatetaan käyttää ymmärtämättä sen alkuperäistä käyttötarkoitusta, tai periaatteita sovelletaan huolimattomasti. Toisaalta lähestymistavan kunnioittaminen ei tarkoita vain toimintatapojen toistettavuutta, vaan pääperiaatteiden ymmärtämistä ja käyttöä kokonaisvaltaisesti. (Patton 2016a, 251, 254.) Näistä syistä kokonais käsitystä arvioinnista voi olla vaikeaa hahmottaa tai se voi jäädä pirstaleiseksi (Aalto-Kallio ym. 2009, 3).

Yksi arvioinnin perinteisemmistä lähestymistavoista on tarkastella arviointia sen tehtävien mukaan. Näin arviointia voidaan jakaa sen summatiivisiin, formatiivisiin ja diagnostisiin tehtäviin. Summatiivinen arviointi arvioi toiminnan tuloksia ja arvioinnin ajankohta ajoittuu toiminnan päättymisen jälkeen, formatiivinen arviointi korostaa jatkuvaa palautetta, ja arviointia voidaan tehdä jo toiminnan aikana, diagnostinen arvioi toteavasti esimerkiksi lähtötasoa. Formatiiiviselle arvioinnille tunnusomaista on, että se mahdollistaa oppimista prosessin aikana. (Atjonen 2015, 51-53., Patton 1994, 312.) Ymmärtääkseen eroja tulee tunnistaa, että summatiivinen arviointi syntyi tarpeeseen auttaa päätöksenteossa jonkin projektin, ohjelman, mallin tai vastaavan elinkelpoisuudesta. Formatiiivisen arviointi taas syntyi tarkoitukseen parantaa jotakin näistä, jotta asia olisi valmis summatiiviseen arviointiin. (Patton 2016b, 252-253.)

Suopajärvi kuvaa Eleanor Chelimsbyn mukaan kuinka tarkasteltaessa arviointia sen päätarkoituksen mukaan arviointia voi luokitella tilivelvollisuuteen, tiedontuotantoon ja kehittämiseen. Tilivelvollisuusarviointi tavoittelee taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tunnusomaista on määrällinen mittaaminen ja panosten ja tuotosten seuraaminen. Se on myös toiminnan hallinnan keino. Tiedontuotantoarviointiin tyypillistä on nimensä mukaisesti uuden tiedon tuottaminen arvioinnin avulla ja uusien näkökulmien ja ratkaisujen löytäminen. Sen menetelmät voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Tiedontuotantoarviointia voidaan käyttää mm. tietoperustan luomiseen tai nykytilan arviointiin. Kehittävän arvioinnin tarkoitus taas on jonkin asian kehittäminen. (Suopajärvi 2013, 13-15.) Kehittävän arvioinnin tavoitteena on saada aikaan muutoksia ja parantaa toimintaa (Karvi 2020a).

Arvioinnissa keskeistä on siitä saatava hyöty. Arvioinnin kautta voi tehdä toimintaa näkyväksi, osoittaa toiminnan vaikutuksia ja jopa estää negatiivisten asioiden toteutumista. Arvioinnin avulla oppii, voi tehdä työtään paremmin ja parantaa toiminnan laatua. (Aalto-Kallio ym. 2009, 5,9., Seppänen-Järvelä 2004, 22-23.) Kehittämistyössä tulisi olla arviointia juuri oppimisen näkökulmasta, jota voi tapahtua niin yksilön, tiimin kuin organisaation tasolla. Toisin sanoen arviointitietoa hyödyntävässä kehittämisessä on kyseessä palautteen kerääminen toiminnasta ja tiedon oppiva hyödyntäminen kehittämissä aikana. Oppimisen kautta

kehittämistyötä voidaan ohjata eteenpäin ja kohdentaa tavoitteisiin. (Seppänen-Järvelä 2004, 22-23, 25.) Julkisen ja kolmannen sektorin arvioinneissa arvioinnin rooliin kuuluu toiminnan sekä tulokellisuuden ja vaikuttavuuden osoittamisen, että arviointitiedon käytännön hyödyntämisen elementtejä (Virtanen 2007, 12., Aalto-Kallio ym. 2009, 120). Arvioinnin lähestymistavan valinnassa olennaista on se, miten arvioitsija ymmärtää arvioitavan kohteen sekä mikä on arvioinnin tarkoitus. Valittu lähestymistapa vaikuttaa arviointiprosessin osiin arvioinnin suunnittelusta sen hyödyntämiseen. (Aalto-Kallio ym. 2009, 27.)

Tultaessa 2020-luvulle vaatimukset toiminnan vaikuttavuudesta ja vaikuttavuuden arvioinnista ovat kasvaneet (Vataja, Hyytinen 2020., Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri, Tykkyläinen 2018, 5-8). Vaikuttavuudelle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta sen määritelmässä esiintyy toiminnalla aikaansaatu hyötyjen syntyminen, myönteinen kehitys ja kyky saavuttaa asetetut tavoitteet, tavoitellut tulokset ja vaikutukset. Vaikuttavuus syntyy monen muutoksen summana pitkällä aikavälillä. Vaikuttavuuden syntyminen vaatii konkreettisia muutoksia, toisin sanoen vaikutuksia. Nämä muutokset voivat kohdistua ihmisten käytökseen tai erilaisiin toimintaan liittyviin rakenteisiin. Vaikutukset taas tarvitsevat syntyäkseen tekoja eli toimintaa. (Heliskoski ym. 2018, 5-6.) Arviointitoiminnassa muutokset voivat olla muutoksia esimerkiksi oppimisessa, osaamisessa tai arvioinnin kohteena olevan järjestelmän toimivuudessa (Koulutuksen arviointisuunnitelma 2020-2023 2021, 7). Toimintaympäristön muuttuessa kompleksemmaksi ja nopeammin muuttuvaksi myös arviointitoimintaa on muutettava. Arviointikeinot, jotka perustuvat olemassaolon oikeutukseen ja kuvaavat panos-tuotos-suhdetta eivät tuota riittävästi tietoa siitä, millaisia muutoksia toiminta ja toimijat yhdessä tuottavat vaikuttavuuden ekosysteemin kautta. (Heliskoski ym. 2018, 5-6.)

Kehittämistoimintaa on tutkittu runsaasti (Ranta 2020,14.), mutta sitä ei ole määritelty vastaavalla tavalla, eikä sitä sido vastaavanlaiset säännöt ja perinteet, kuin esimerkiksi tutkimusta (Salonen ym. 2017, 34). Suomalainen kehittämiskirjallisuus on ollut suhteellisen vähäistä. Mahdollisesti yksi syy on juuri kehittämistyön käytännönläheisyydessä, kehittämistyötä tekevät toimijat eivät koe työnsä ja tavoitteidensa kannalta tarpeelliseksi työskentelymenetelmiensä ja -välineidensä tarkkaa kuvaamista. (Salonen ym. 2017, 6.) Toimintaan liittyvä tulokellisuus sekä epätarkka määrittely tuovatkin haasteita toiminnan yhteiseen ymmärtämiseen ja siitä keskusteluun (Salonen ym. 2017, 6, 34., Vataja 2012, 53).

Tässä opinnäytetyössä tukeudutaan seuraaviin määritelmiin kehittämistoiminnasta ja toiminnan kehittämisestä organisaatiossa. Salonen ym. (2017) määrittelee kehittämistoiminnan seuraavasti: ”Kehittämistoiminta on yläkäsite kaikelle sellaiselle toiminnan kokonaisuymmärrykselle, työskentelylle ja kuvaukselle, jonka perusteella syntyy uusi asia tai muutos toiminnassa. Näin ajateltuna kehittämistoiminta pitää sisällään kehittämisen metodologiset lähtökohdat, säännöt, ja sitoumukset sekä luo käytännön kehittämistoiminnalle kehyksen, jonka ohjaamana työskentelyyn sitoutuneet henkilöt sitä eteenpäin vievät.” (Salonen ym. 2017, 7). Vataja

(2012) taas määrittelee kehittämisen viitaten Seppänen-Järvelään (2004) seuraavasti: ”Kehittäminen on toimintaa, jossa jokin asia, tilanne tai tila pyritään muuttamaan paremmaksi. Kehittäminen voi olla sekä muutosta tuottavaa että muutoksen hallintaa tavoittelevaa toimintaa. Kehittämisen tavoitteena voi olla uusien tuotteiden, tuotantoprosessien, toimintatapojen, menetelmien tai järjestelmien luominen tai jo olemassa olevien parantaminen”. Vataja tuo esille myös kehittämisen käsitteeseen liittyvän merkityksellisen seikan, sen että kehittämisellä on monia termejä, jotka voidaan nähdä rinnakkain termin kehittäminen kanssa, esimerkiksi jonkin asian parantaminen, muuttuminen, edistyminen tai uudistuminen. (Vataja 2012, 19.) Ranta (2020) taas nostaa esille organisaation tavoitteet määritelleessään käsitettä kehittäminen, josta käyttää seuraavaa määritelmää: ”Kun organisaatio toimii tavoitteitaan kohti ja ne on määritelty tiettyjen kriteerien mukaan, käytän tästä toiminnasta sanaa kehittäminen.” (Ranta 2020, 17).

2000-luvun kehittämisen suuntaukset korostavat jatkuvaa kehittämistä ja oppimista sekä proaktiivisuutta, jotta kehittämisellä kyetään vastaamaan toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen (Vataja 2012, 20, 41). Kehittämistoiminnalle on tyypillistä eri toimijatahojen tuottama laaja kirjo erilaisia malleja ja menetelmiä. Niiden kautta toimintaa jäsennetään usein rationaalisella otteella systemaattikoiksi ja periaatteiksi, sekä kuvataan syntyvää tuloksellisuutta. Haasteena on, että menetelmät tarkastelevat kehittämistyötä usein yksittäisestä, esimerkiksi toimijan mielestä parhaasta näkökulmasta. Tämä pirstaloi kokonaisuutta, vaikeuttaa erilaisten mallien vertailua ja kehittämistoiminnan syvempää ymmärtämistä. (Ranta 2020, 14., Räsänen 2007, 41., Salonen ym. 2017, 51.) Tämä on näkynyt myös työelämässä, missä työhön liittyvä kehittämis toiminta on lisääntynyt ja kehittämiseen liittyvien toimintatapojen moninaisuus ja jatkuva kehittyminen on tunnistettu (Räsänen 2007, 40). Samoin kuin tarve taas uusille kehittämistyön menetelmille toimintaympäristön muututtua kompleksisemmaksi, tapahtumien ennakoinnin vaikeuduttua sekä työelämän muutosnopeuden lisääntyttyä (Ranta 2020, 12).

Tutkimuksessa käsitteiden ja toimintatapojen taustalla on toimintaan vaikuttavia paradigmoja sekä niihin pohjautuvia käsitteellisiä näkemyksiä maailmankuvasta. Näistä muodostuu erilaisia lähestymistapoja asioihin. Myös kehittämis toiminnan ymmärtämistä auttaa sen tunnistaminen, millaiseen käsitykseen maailmasta ja todellisuudesta sekä millaiseen käsitteelliseen viitekehukseen kehittämis toiminta perustuu. (Hyötyläinen 2007, 366., Salonen ym. 2017, 29.) Keijo Räsänen esittää Työministeriön julkaisussa ”Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa - Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita” (2007) käsitettä kehittämisote apuvälineeksi, kun on tarve ymmärtää yhdessä kehittämistyötä, tunnistaa, vertailla tai arvioida erilaisia kehittämistyön vaihtoehtoja tai asemoida omaa toimintaansa kehittämistyön laajempaan kontekstiin ja mahdollisesti erottautua toisista toimijoista. Kehittämisote avaa lähestymistapaa kehittämistyöhön kysymyksien kuka kehittää, miten kehittää, mitä kehittää ja miksi kehittää kautta. (Räsänen 2007, 40-41, 61.)

1. Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?
Keitä otetta käyttävät 'kehittäjät' ovat? Kuka tällaista kehittämistä tilaa (eli kuka on ns. asiakas)? Keitä kehittämistyöhön osallistuu?
2. Miten kehitetään?
Mitkä ovat kehittämistyön peruskäsitteet ja -periaatteet? Miten kehittämistyö etenee (vaiheittain)? Millaisia (käsitteellisiä ja muita) työvälineitä käytetään eri vaiheissa (esim. diagnostisointiin, interventioihin)? Miten eri osapuolet osallistuvat kehittämistyöhön?
3. Mitä kehitetään?
Mikä (tai kuka) on kehittämistyön kohde? Kuinka kohde ja sen muutokset käsitteellistetään ja kuinka siitä tuotetaan tietoa? Millaisia muutoksia kohteessa tavoitellaan (tuloksina)?
4. Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?
Miksi juuri tällainen kehittäminen on tärkeää (tai oikeutettua), Miksi tietty muutossuunta on kehitystä? Mitä (ja kenen) arvoja ote edustaa ja edistää

Taulukko 1: Kehittämisosotteiden tarkastelua tukevat kysymykset (Räsänen 2007, 46).

Salonen ym. (2017) kuvaa kehittämistyön etenevän syklisenä prosessina läpi seuraavien vaiheiden: 1) nykykäytännön kehittämistarpeiden tunnistaminen, 2) ideointivaihe, 3) suunnitteluvaihe, 4) toteutusvaihe, 5) tulos ja/tai tuotos, 6) arviointivaihe ja 7) päätös, implementointi ja tulosten levittäminen. Vaiheet lomittuvat käytännössä toisiinsa tai saattavat tapahtua samanaikaisesti. Riippuen valitusta kehittämisosotteesta vaiheistus voi olla rationalismiin perustuvan logiikan mukaisesti lineaarista eli vaihe yksi toisensa jälkeen tapahtuvaa tai työ voi edetä syklisemmin, jolloin edellisen vaiheen tulos arvioidaan ja työssä sekä työstä opitaan seuraavia ratkaisuja varten. Käytännössä lineaarisuus ja syklisyys voivat myös yhdistyä tai esiintyä toiminnan eri vaiheissa. Lineaarisen mallin taustalla on ajatus, että toiminnan epävarmuustekijät ovat hallittavissa tai niitä on vähän ja kehittämisen lähtökohdat ovat kirkkaita. Syklisen kehittämistyön ytimessä on toiminnasta ja toiminnan aikana oppiminen. (Salonen ym. 2017, 52-53.) Kun kehittämisen tilanne sisältää epävarmuustekijöitä, uusia asioita tai kompleksisuutta on tukeuduttava vaiheistukseen, jossa työ, palaute ja oppiminen vuorottelee, jossa oppiminen ohjaa kehittämistyötä eteenpäin (Hassi, Paju, Maila 2015, 8). Syklisemmän etenemisen tarve on lisääntynyt toimintaympäristön muutosnopeuden kasvaessa sekä toiminnan kompleksisuuden lisääntyessä (Salonen ym. 2017, 52-53., Ranta 2020, 12., Vataja 2012, 41). 2000-luvulla tämänkaltaista toimintaa on kutsuttu myös ketteräksi tai kimmoisaksi toiminnaksi (Vataja 2012, 41).

Anssi Tuulenmäki ja Liisa Välikangas tuovat artikkelissaan ”The art of rapid, hands-on execution innovation” (2011) esille erilaisia kehittämistyön malleja. He vertailevat perinteistä suunnitteluun pohjautuvaa kehittämistä ja nopeisiin innovaatiokokeiluihin perustuvaa kehittämistä. Heidän mukaansa keskeistä on tunnistaa, että kokeilujen kautta on mahdollista synnyttää jotakin uutta ja uniikkia, johon suunnittelemalla kehittämisen lineaarinen ote ja alkuidean jäädyttäminen varhaisessa vaiheessa eivät taivu. (Tuulenmäki ja Välikangas 2011, 28, 32.)

Voidakseen kehittää jatkuvasti toimintaansa ja samalla luoda täysin uusia innovaatioita tulevaisuuden tarpeisiin, toiset organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä kaksikätesen organisaation toimintamallin. Nämä kaksi toiminnan kehittämisen suuntaa ovat eksploitaatio eli jalostaminen sekä eksploraatio eli seikkailu. Eksploitaatio pyrkii olemassa olevien vahvuuksien parantamiseen, toiminnan tehokkuuteen ja koska epävarmuutta on olemassa olevan toiminnan ansiosta vähemmän, kehittämistyötä on helpompi lähestyä suunnittelun ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Eksploraatio etsii uusia mahdollisuuksia, pyrkii radikaaleihin innovaatioihin ja olemassa olevan tiedon sijaan etenemiseen liittyviä epävarmuuksia. (O’Reilly III & Tushman, 2004., Hassi ym. 2015.) Aihetta on tutkittu 90- ja 2000-luvuilla ja tulokset ovat osoittaneet, että niin sanottu kaksikäisyys on positiivisessa yhteydessä organisaation jatkuvuuden ja paremman suorituskyvyn kanssa erityisesti toimintaympäristön ollessa epävarma (O’Reilly III & Tushman, 2004., O’Reilly III & Tushman 2013, 4-6).

Ritva Ranta nostaa esille organisaatiokulttuurin suuren merkityksen kehittämistyölle, se voi joko mahdollistaa tai estää kehittämistyötä. Ei ole itsestään selvää, että organisaatiokulttuurin vaikutuksia työhön tiedostetaan, joten kulttuurin nykytilan tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää. (Ranta 2020, 29, 131, 146.) Ranta esittää teoreettisen mallin, miten organisaatiot ovat kehittämistoimintansa osalta erilaisissa vaiheissa liittyen mm. kyvykkyyksiinsä ja organisaatioon kohdistuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Mallissa on seitsemän vaihetta, joista ensimmäinen vaihe lähtee tilanteesta, jossa tahtotilaa muutokselle ei ole ja organisaation oppiminen on heikkoa. Seitsemännessä vaiheessa muutos ei ole haaste, vaan jatkuva osa henkilöstön normaalia työtä, jossa toimijat pystyvät käyttämään kehittämistyön välineitä ja vaikuttamaan toiminnan toteuttamiseen sekä onnistumiseen. (Ranta 2020, 65-66.)

Ranta esittää, että suurimmat esteet kehittämistyön onnistumiselle ovat asioiden käytäntöön viennin vaikeus, toimijoiden arjen kiireet sekä kehittämistyötä tekevän ryhmän toiminnan kriisiytyminen. Strategiatyöllä on vahva yhteys kehittämistoimintaan. Toisaalta kehittämistyö lisää strategisten tavoitteiden saavuttamista, toisaalta strategia toimii kehittämisen johtotähdenä. Käytännössä on huomioitava, että strategian vieminen toimintaan on edelleen usein vaikeaa ja se on oma osaamisalueensa. Auditoinnit ja kehittämishankkeet eivät vastaa vielä kokonaiskehittämisen tarpeeseen, vaikka ne ovat organisaatiolle hyödyllisiä. Ranta kuvaa, että organisaation ydinprosessit tulee määritellä ja nivoa kehittämistyö osaksi niitä, työn

kohdentuessa organisaation strategiaan päätavoitteisiin sisältäen sekä pienkehittämistä että kehityspolkuja mittavimmille, tarpeenmukaisille kehittämiskohteille. (Ranta 2020, 147, 153-155.)

2.3.2 Kehittävä arviointi

Kehittävän arvioinnin kansainvälisesti tunnetuimman viitekehiksen on luonut Michael Quinn Patton 90-luvun alkupuolella. 2010-luvulla kehittävästä arvioinnista on tullut kansainvälisesti tunnistettu ja oman käsitteensä alla oleva arvioinnin lähestymistapa. (Patton 1994, 317., Atjonen 2015, 23., Patton 2016a, 254.) Suomessa kehittävästä arviointiin on syventynyt ja viitekehiksen kehittävästä arvioinnista kasvatusalalla luonut professori Päivi Atjonen (Atjonen 2014., Atjonen 2015., Atjonen 2021). Kehittävää arviointia (developmental evaluation) ei ole käsitteellistetty kansainvälisesti tarkasti ja Atjonen onkin rakentanut viitekehystään hyödyntämällä sekä Pattonin, että myös muita tapoja ymmärtää kehittävä arviointia (Atjonen 2021, 22-23). Tässä opinnäytetyössä kehittävän arvioinnin lähtökohtana on Pattonin alkuperäinen kehittävän arvioinnin kohde ja tarkoitus, organisaatiot ja niiden kehittäminen, toimintaperiaatteiden osalta nojaututaan Atjosen esittämiin kehittävän arvioinnin periaatteisiin. Lisäksi Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvin kehittävän arvioinnin konseptointi antaa esimerkin kehittävän arvioinnin otteen mallintamisesta.

Michael Quinn Patton on tutkinut kehittävää arviointia liittyen mm. organisaation kehittämiseen sekä toimintaan laajemmissa kompleksissa toimintaympäristöissä sekä myöhemmin sosiaalisten innovaatioiden kehittämisessä. Patton kiinnittää kehittävän arvioinnin laajempaan, arvioinnin käyttöä korostavaan lähestymissuuntaukseen, hyödyntämiskeskeiseen arviointiin (utilization-focused evaluation), mikä painottaa sitä, kuinka todelliset ihmiset todellisessa maailmassa hyödyntävät arvioinnin tuotoksia. (Patton 1994, 317., Patton 2016a, 253-254., Patton 2011, 13-14., Vataja 2012, 83). Patton on yksi kansainvälisesti merkittävimmistä arviointiteoreetikoista 2000-luvulla, joka on tutkinut julkaisuissaan juuri arviointitiedon käyttöä ja hyödyntämistä (Virtanen 2007, 39-44).

Kehittävä arviointi on tavoitteiltaan lähellä organisaation kehittämistä. Se on prosessi, joka tukee jatkuvaa kehittymistä ja johon arvioija tuo arviointitekniikoita ja prosessin fasilitointia, joilla voi pyrkiä toiminnan jatkuvaan parantamiseen, syvään kehittämiseen tai muutoksen aikaansaamiseen. (Patton 1994, 317.) Kehittyminen ymmärretään syväksi kehittymiseksi, jonkin asian tekemiseksi eri lailla, kun esimerkiksi oma ymmärrys, teknologia tai maailma ympärillä muuttuu (Patton 1994, 313). Kehittävä arviointi ruokkii innovaatioiden syntymistä ja käsittää innovaatiot esimerkiksi uusina projekteina, ohjelmina, tuotteina, organisaatiomuutoksina tai toimintapolitiikkoina (Patton 1994, 318., Patton 2011, 1., Gamble 2008, 13). Vaikka kehittävä arvioinnille on ominaista prosessi, se on tietoperusteisuuden pohjautuva tapa toimia, jonka ydinpäämäärä on saavutettavat tulokset (Gamble 2008, 22-23). Kehittävän arvioinnin

otteen tuella voidaan saavuttaa jatkuvan kehittämisen prosessi, joka voi johtaa siihen, että organisaatiosta tulee oppiva organisaatio (Patton 1994, 315).

Kehittävän arvioinnin toimintatapa syntyi tarpeeseen toiminnan jatkuvasta kehittämisestä organisaatiossa, jonka Patton näkee kompleksisena toimintaympäristönä. Sen tehtävänä oli ohjata oikea-aikaisen päätöksenteon ja joustavan oppimisen kautta tunnistamaan seuraavia muutoksia ja kehittämisen kohteita toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti. Toimintaa kuvasi pitkäaikainen kumppanuus arvioijan sekä kehitystyötä tekevän toimijan kesken. (Patton 1994, 312.) Tavoitteena ei ollut päätyäkään missään vaiheessa summatiiviseen päättöarviointiin ja juuri tämä on yksi asioista, mikä erottaa kehittävän arvioinnin formatiivisesta arvioinnista Pattonin kehittävän arvioinnin käsitteessä (Patton 2016a, 253., Patton 2011, 2-3).

Patton kuvailee strategista kehittämistä kehittämiseksi, joka muuttaa ratkaisevasti organisaation tapaa toimia ja strategiset muutokset, muutoksina, jotka vaikuttavat organisaation toiminnan painopisteisiin tai toimintatapoihin. Patton alleviivaa, että kehittävä arviointi on hyödyllistä juuri strategisessa kehittämisessä, joka tähtää syvemmälle, kuin toiminnan parantamiseen esimerkiksi tehokkuutta lisäämällä. (Patton 2011, 42-43.)

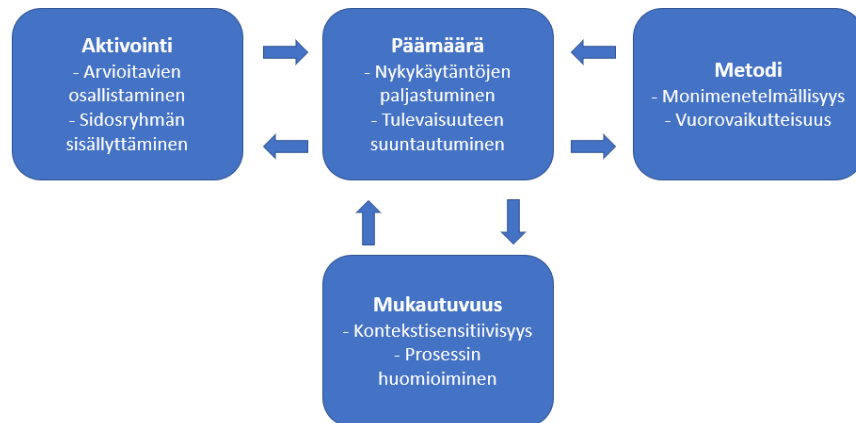
Patton kiinnittää huomiota, että kehittävä arvioinnin lähestymistapa eroaa merkityksellisesti tilivelvollisuustyyppisestä arvioinnista, jossa onnistumista arvioidaan sen suhteen, saavutettiinko ennalta asetetut tavoitteet. Kehittävä arviointi olettaa lähtökohtaisesti, että maailma ympärillä muuttuu, uusia mahdollisuuksia saattaa ilmaantua ja osa suunnitellusta jää toteutumatta, osa toteutuu suunnitelman mukaan ja myös täysin uusia asioita ilmaantuu toteutettavaksi. (Patton 2011, 48-49.) Lähestymistapa eroaa tästä syystä myös tavoitteiden osalta. Perinteinen arviointiprosessi asettaa kirkkaat tavoitteet ja pyrkii mittaamaan niiden tavoittelussa onnistumista, kehittävä arviointi suhteutuu sekä matkaan että tavoitteeseen joustavammin, ymmärrys tavoitteesta kehittyy ja kirkastuu prosessin edetessä. (Gamble 2008, 15.)

Kehittävässä arvioinnissa ei ole yhtä toimintamallia, vaan prosessi muotoutuu tilannesidonnaisesti sisältäen periaatteita, joiden tulee toteutua. Kehittävä arviointi toteutuu siis periaatteiden ja toimintatapojen kautta. Perinteisissä arviointimalleissa arviointiprosessi on lineaarisesti etenevä. Eri vaiheet, kuten tiedon kerääminen, tiedon analysointi, ratkaisun muotoilu ja ratkaisun jalkauttaminen seuraavat aikajanalla peräkkäin. Lineaarinen lähestymistapa ei kuitenkaan toimi kompleksisissa toimintaympäristöissä, kun tapahtuu nopeita muutoksia, kun mukana on monia sidosryhmiä tai kun innovoidaan jotakin uutta. Tällaisissa tilanteissa eteneminen tapahtuu vuorotellen ongelman ja ratkaisun välillä. (Patton 2016a, 253-254., Gamble 2008, 13, 16.) Kehittävä arvioinnin prosessi on muutosprosessi, jossa muutos tapahtuu, ei jotakin, mitä tehdään erillisesti ennen varsinaista työtä (Patton 2016a, 255., Gamble 2008, 30).

Tutkimustyössään Patton on kirkastanut kahdeksan kehittävän arvioinnin periaatetta. Pattonin näkökulma on, että kaikkien periaatteiden tulee toteutua tilanteeseen tarkoituksenmukaisella tavalla, jotta arviointia voi kutsua kehittäväksi arvioinniksi. Periaatteita tulee noudattaa yhtenäisesti läpi koko kehittävän arvioinnin prosessin ja prosessin löydösten hyödyntämisen. (Patton 2016a, 254.) Pattonin mukaan kehittävän arvioinnin periaatteita ovat: kehittämisen periaate, arvioinnin periaate, hyödyntämisen periaate, innovaation periaate, kompleksisuuden ymmärtämisen periaate, systeemiajattelun periaate, yhteiskehittämisen periaate, ja oikea-aikaisen palautteen periaate (Patton 2016a, 256-257).

Suomessa kehittävään arviointiin erityisesti kasvatusalalla on syventynyt Itä-Suomen yliopiston kasvatustieteen professori Päivi Atjonen (Atjonen 2014., Atjonen 2015., Atjonen 2021). Atjonen on soveltanut kehittävän arvioinnin ajattelutapaa suomalaiseen opetus- ja kasvatusalaa. Atjonen esittelee tiedeartikkelissaan ”Kehittävän arvioinnin periaatteiden ilmeneminen opetus- ja kasvatustieteen arviointiraporteissa vuosina 2005-2012” (2014) ja kirjassaan ”Kehittävä arviointi kasvatustieteen alalla” (2015 ja 2021) viitekehyksensä kehittävään arviointiin (Atjonen 2014, 214., Atjonen 2015, 20-23, Atjonen 2021, 22-23).

Atjonen tiivistää kehittävän arvioinnin lähestymistavan keskeisimmiksi piirteiksi 1) tiedon hyödyntämisen arvioinnin ensisijaisten käyttäjien kannalta läpi arviointiprosessin, 2) mukautumisen kohteen tarpeisiin, huomioiden erityisesti arviointiprosessiin liittyvät prosessin aikaiset ja tarpeenmukaiset muutokset sekä sen että ennalta asetettujen tavoitteiden lisäksi myös muuta arvoa voi syntyä, 3) arvioinnin ajoittumisen formatiivisen arvioinnin tavoin prosessin ajalle ja syntyvän tiedon hyödyntämisen ajantasaisesti ja 4) arvioinnin kohteiden, sidosryhmien ja edunsaajien osallistamisen arviointiprosessiin tarpeenmukaisin tavoin ja ajankohdin. (Atjonen 2015, 71-72.) ”Kehittävässä arvioinnissa on kyse metodeista, aktivoinnista, mukautuvuudesta ja tiettyjä ydinpäämääriä koskevista ratkaisuista” (Atjonen 2015, 214). Näiden toteutumista hän avaa kahdeksan kehittävän arvioinnin periaatteen kautta, jotka ovat 1) arviointiin osallistaminen, 2) sidosryhmien sisällyttäminen, 3) nykykäytäntöjen paljastuminen, 4) tulevaisuuteen suuntautuminen, 5) monimenetelmällisyys, 6) vuorovaikutteisuus, 7) kontekstisensitiivisyys ja 8) prosessin huomioiminen (Atjonen 2014, 214., Atjonen 2021, 100).



Kuvio 7: Kehittävän arvioinnin periaatteet opetus- ja kasvatustalouden suomalaisessa arviointikontekstissa (Atjonen 2014, 214).

Atjosen lähestyminen kehittävään arviointiin mahdollistaa sen, että kaikkien kahdeksan periaatteen ei tarvitse toteutua, jotta arviointi olisi kehittävä. Kehittävä ote voi toteutua jo neljää-viittä periaatetta hyödyntämällä. Tulevaisuuteen suuntautuminen, sidosryhmien osallistaminen ja prosessiperiaatteista kiinni pitäminen ovat kuitenkin ohittamattomia periaatteita ja on huomionarvoista, että kehittävän arvioinnin ote nojaa luottamuksen, erilaisuuden ja arvostavuuden arvoihin. (Atjonen 2014, 214., Atjonen 2021, 101, 312, 314.)

”Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) toimii kansallisena asiantuntijaelimenä, jonka vastuulle kuuluvat kaikkien koulutusasteiden arvioinnit varhaiskasvatuksesta korkeakouluihin ja vapaaseen sivistystyöhön” (Moitus & Kamppi 2020, 3). Karvi on valinnut kehittävän arvioinnin periaatteen toimintatavakseen ja julkaissut tiivistelmän ”Kehittävä arviointi Kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa” (2020), jossa kuvataan kehittävän arvioinnin lähtökohdat, määritelmä ja arvopohja siten, kuin Karvi on ne soveltanut toimintaansa (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2020b). Karvi on hyödyntänyt kehittävän arvioinnin periaatetta pitkään, sillä Kansallinen arviointineuvosto, joka seuraa ja kehittää Karvin toimintaa valitsi kehittävän arvioinnin toimintansa perustaksi jo neuvoston toiminnan alkaessa vuonna 1996 (Moitus 2010, 171). Karvi pyrkii kehittäväällä arvioinnilla arviointitoiminnan vaikuttavuuteen ja tämä tavoite on kehittävän arvioinnin otteen valinnan taustalla. Karvi näkee, että kehittävän arvioinnin periaatteita hyödyntämällä jo arviointiprosessin aikana tuotetaan oppimista, tiedon jakamista ja yhteistä ymmärrystä sekä voidaan lisätä arviointitulosten hyödyntämistä. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2021, 7., Moitus 2010, 171.) Arviointiprosessi synnyttää vaikutuksia. Tiivistelmässään Karvi kuvaa arviointitoiminnan vaikutuksia seuraavasti: ”Arviointitoiminnan 1-3 vuoden aikavälin vaikutuksia ovat arviointitiedon ja -osaamisen tuottama ymmärrys, ratkaisut ja päätökset sekä kehittämistoimenpiteet kansallisella ja paikallisella tasolla. Karvi uskoo, että luotettava arviointitieto parantaa päätöksenteon tietoperustaa.” (Moitus & Kamppi 2020, 14).

Kehittävän arvioinnin tiivistelmässään Karvi on määritellyt kehittävän arvioinnin tunnuspiirteiksi arvioinnin päämäärä-, ja tulevaisuustietoisuuden, osallistavuuden ja vuorovaikutteisuuden, menetelmällisen räätälöinnin sekä muutoksen tukemisen (Moitus & Kamppi 2020, 6).

Päämäärä- ja tulevaisuustietoisuus	Osallistavuus ja vuorovaikutteisuus	Menetelmällinen räätälöinti	Muutoksen Tukeminen
Nykytilan ja trendien näkyväksi tekeminen	Luottamus	Tarkoituksen-mukaisuus	Arviointi oppimisprosessina
Jatkuva kehittäminen	Osallisuus	Monimenetelmäisyys	Palautetieto: vahvuudet, hyvät käytänteet ja suositukset
Tulevaisuuteen suuntautuminen	Yhteistyö	Menetelmällinen joustavuus	Kehittämistyön ja muutoksen seuranta

Kuvio 8: Kehittävän arvioinnin keskeisiä periaatteita Karvissa (Moitus & Kamppi 2020, 6).

Karvi nostaa esille, että juuri Suomessa heidän toteuttamansa arviointimalli on kiinnittynyt suomalaiseen luottamuksen kulttuuriin, mutta heidän luomansa kehittävän arvioinnin menetelmät ovat herättäneet kansainvälistä kiinnostusta (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2020b).

2.4 Päätöksenteon ilmiöt

Päätöksenteon ilmiöitä (behavioral insights) on mahdollista soveltaa hyödyllisesti moneen tilanteeseen ja monelle alalle. Sekä Suomessa että kansainvälisesti päätöksenteon ilmiöiden soveltaminen ja hyödyntäminen erilaisiin palveluihin, tuotteisiin ja käytäntöihin on kuitenkin alkutekijöissä. (Alakoski & Hytönen 2016, 4.) Organisaatioiden toimintakäytäntöihin liittyen päätöksenteon ilmiöiden taustalla olevien ihmisen kognitiivisten prosessien ja organisaatiokäytäntöjen rajapintaa ei ole vielä tutkittu laajamittaisesti (Palmunen 2019, 69). Opinnäytetyön tässä osuudessa avaan päätöksentekoon liittyviä ilmiöitä, jotka ovat opinnäytetyön kehittämiskysymysten kannalta olennaisia. Nämä ilmiöt perustuvat käyttäytymistaloustieteen tutkimuslöydöksiin.

Taloustieteellä on ollut perinteisesti vahva rooli sosiaalitieteissä, tieteistä eniten vaikutusta yhteiskuntapolitiikkaan ja yhtenäinen talusteoria. Käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta perinteisen talusteorian oletuksissa on kuitenkin keskeinen virhe. Se ei liity itse teorioihin, niitä johtavat käyttäytymistaloustieteilijät pitävät hyvänä lähtökohtana realistisimmille malleille. Virhe liittyy ajatteluun siitä, millaisia ihmiset ovat. Talusteoria lähtee sille keskeisestä ajatuksesta, että valitsemme optimoimalla ja kysynnän ja tarjonnan tasapainoon markkinoilla. (Thaler 2015, 18-21.) Talusteoria on perinteisesti pitänyt ihmiskuvanaan homo economicusta, ekonia, joka toimii rationaalisesti ja maksimoi hänelle itselleen koituvan hyödyn, eikä ihmistä, jolla on syynsä käytökselleen, arvoja, motiiveja, tunteita ja rajallisia kognitiivisia kyvykkyksiä sekä ominaisuus havainnoida ja yrittää ymmärtää ympäristöään sekä

olla sen kanssa vuorovaikutuksessa (Thaler 2015, 18-21., Simon 1986, 209- 211). Käyttäytymis-taloustiede pyrkiikin lisäämään ihmiset olemassa oleviin talousteorioihin ja parantamaan sitä kautta teorioiden toimivuutta (Thaler 2015, 23-24. Kahneman 2011, 292).

Yksi syy, miksi taloustieteen teoriat eivät lähteneet käyttäytymistieteen näkökulmasta on se, että käyttäytymiseen perustuvat mallinnukset ovat yksinkertaisesti vaikeampia tehdä kuin perinteiset rationaaliseen päätöksentekoon perustuvat mallit (Thaler 2000, 140). Keskeiset välineet tutkimuksen syventämiseksi, kuten satunnaistetut vertailukokeet, ovat kehittyneet vasta 1990-luvulta lähtien (Thaler 2015, 22). Richard Thaler, taloustieteen Nobel palkinnon vuonna 2017 saanut tutkija, näkee tulevaisuudessa olevan mahdollista, että käyttäytymistaloustiede muuntuu oleelliseksi osaksi kaikkea taloustiedettä, jolloin taloustieteeseen on juurtunut tapa ymmärtää ja hyödyntää psykologian ja sosiaalitieteiden tietoa ihmisen käyttäytymisestä (Thaler 2016, 1597., Thaler 2015, 24, 378., Thaler 2000, 140).

2.4.1 Rajoittunut rationaalisuus ja ajattelun duaalimalli

Psykologit jakavat päätöksentekoon liittyviä teorioita kahteen päänäkökulmaan: preskriptiivisiin eli normatiivisiin ja deskriptiivisiin eli kuvaileviin. Preskriptiivisen näkökulman ytimessä on ajatus ihmisen kyvystä täysin rationaaliseen päätöksentekoon ja sen pohjalta tehtäviin optimaalisiin päätöksiin. Päätöksentekoa tukevat esimerkiksi matemaattiset mallit. Deskriptiivinen näkökulma taas kuvaa sitä, kuinka ihminen todella tekee päätökset. Se tunnistaa sen, että emme ole vain taloustieteen uusklassismin mallien rationaalinen, tunteeton ja laskentakapasiteetiltaan rajaton toimija, vaan kognitiivisilta kyvyiltämme rajallinen ihminen. (Bazerman & Moore 2017, 5., Peterson 2017, 3., Thaler 2000, 138.) Sen ymmärtäminen, miten todellisuudessa teemme päätöksiä, on tärkeää, sillä se auttaa meitä tarkastelemaan, missä teemme päätöksentekoon liittyviä systemaattisia virheitä, sitä miten toiset toimivat ja millaisilla tavoilla voimme parantaa päätöksentekoa (Bazerman & Moore 2017, 5).

Yksi päätöksenteon keskeisistä lähtökohdista on ymmärtää tiedon käsittelyyn liittyvä kognitiivisen kapasiteettimme rajallisuus ja täysin rationaalisen päätöksenteon mahdottomuus. Rajoittuneen rationaalisuuden urauurtava tutkija oli Herbert Simon, joka teki keskeiset löydöksensä jo 1950-luvulla. Myöhemmin muut tutkijat ovat löytäneet lisää rajoittuneeseen rationaalisuuttamme liittyviä tekijöitä. Rajoittuneeseen rationaalisuuteen liittyviä keskeisiä tutkimuslöydöksiä ovat olleet seuraavat asiat: meillä on liian vähän päätettävän asian kannalta tärkeää tietoa saatavillamme päätöksentekotilanteissa, aika ja resurssit rajoittavat riittävän tiedon saatavuutta lisäksi älykkyyteen ja havaintokykyyn sekä tahdonvoimaamme liittyvä rajallisuus vaikuttavat päätöksentekokykyymme. Myös oman edun tavoittelumme on rajallista, välitämme siitä, mitä toisille tapahtuu. Rajoittunut rationaalisuus johtaa siihen, että teemme päätöksiä pohjautuen siihen pieneen tietomäärään, jota voi säilyttää rajallisessa muistissamme ja etsimme tietoa usein vain siihen saakka, että löydämme kelvollisen ratkaisun. (Bazerman & Moore 2017, 5-6.)

Miksi näin tapahtuu, liittyy siihen, millaisia kognitiivisia prosesseja ja ajattelun järjestelmiä meillä ihmisinä on. Tutkijat ovat tunnustaneet 2000-luvun taitteessa kaksi erilaista ajattelun järjestelmää, joita yhteiskuntatieteissä ja käyttäytymistaloustieteessä kutsutaan yksinkertaisesti nimillä järjestelmä 1 ja järjestelmä 2. (Stanovich & West 2000, 658.) Näihin järjestelmiin liittyy toisistaan erilaisia kognitiivisia prosesseja. Järjestelmien taustalla on aivojen ja käyttäytymisen monimutkaista toimintaa, joita termit yksinkertaistavat ajattelumme avuksi. Järjestelmiin liittyvät erilaiset tehtävät kuitenkin aktivoivat eri osia aivoista, joten termeillä on myös fyysistä taustaa, vaikka todellisuudessa kyseessä ei ole kaksi fyysisesti eriteltävää järjestelmää. (Sunstein 2013, 1838-1839., Kahneman 2003a, 1450-1452., Stanovich & West 2000, 658-659.) Yksinkertaistettuna näiden kahden järjestelmän yhteistyön keskinäinen rooli on pyrkimys tehdyn työn ponnistuksen minimointiin ja suorituksen optimointiin (Kahneman 2011, 25).

Järjestelmä 1:n toiminnoille tyypillistä on nopeus, automaattisuus, vaivattomuus, assosiativisuus ja tahdosta riippumattomuus. Suurin osa tekemistämme päätöksistä tehdään järjestelmä 1:n tukeutuvilla prosesseilla, erityisesti kun olemme kiireessä ja kun mielessämme on paljon muita asioita, kuin käsillä oleva päätös. Usein nämä päätökset ovat nopeita, tehokkaita, huomaamattomia sekä asianmukaisia, kuten äänen suuntaan kääntyminen, esineiden etäisyyden havainnoiminen tai automaattisia kuten auton ajaminen tyhjällä tiellä. Emme aina edes huomaa päätöksiämme. (Kahneman 2003a, 1451., Bazerman & Moore 2017, 3., Kahneman 2011, 21, 25., Kahneman ja Frederik 2002, 51.) Järjestelmä 1:n liittyvissä prosesseissa on kuitenkin systemaattisia kognitiivisia vinoumia. Se ei kykene noudattamaan sääntöjä, vertailemaan ominaisuuksia eikä tekemään valintoja erilaisista vaihtoehtoisista mahdollisuuksista. Järjestelmä 1 ei myöskään pysty käsittelemään todennäköisyyksiä, minkä takia se erehtyy valintoihin ja riskienhallintaan tarvittavassa asioiden todennäköisyyden käsittelyssä, johon tarvittaisiin tilastotieteellistä otetta. (Sunstein 2013, 1851.) Järjestelmä 1:tä ohjaavat tavat ja tunteiden vaikutukset. Sen ohjaamia toimintoja on vaikea kontrolloida tai muuttaa, joten vinoumia on vaikea estää tapahtumasta. On kuitenkin mahdollista oppia tunnistamaan tilanteita, joissa vinouman syntyminen on luultavaa. Erityisesti silloin, kun päätös on hyvin merkittävä, tulee pyrkiä toimimaan siten, että mahdollisista virheistä syntyy mahdollisimman vähän haittaa. (Kahneman 2012, 35, 38- 39, 48.)

Kognitiivisen psykologian ja sosiaalipsykologian merkittäviä kehitysaskelia on ollut intuitiivisen ajattelun parempi ymmärtäminen. Intuitiivinen ajattelu on järjestelmä 1:n toimintaa. Intuitiivisen ajattelun ytimessä on sen ymmärtäminen miksi toiset ajatukset tulevat mieleemme toisia helpommin, ja miksi toisten ajatusten esille nostaminen vaatii vaivannäköä. (Kahneman 2003b, 697-699.) Intuitio onkin tunnistamista. Kohdatessamme valintatilanteen, intuitiivisen ajattelun prosessit toimivat parhaansa mukaan. Kerrytetty asiantuntijuus saattaa auttaa meitä tunnistamaan tilanteen ja siirtämään ratkaisun uuteen ympäristöön. Vaikka asiantunte-
musta ei olisi, ihminen tukeutuu silti usein intuitiivisen ajattelun prosesseihin. Mieleen

saattaa tulla oikealta tuntuva vastaus, mutta tämä ei olekaan vastaus oikeaan kysymykseen, vaan esimerkiksi helpompaan samantyyliiseen kysymykseen. (Kahneman 2011, 10-13.) Tällöin kyseessä on kognitiivisiin prosesseihimme liittyvä niin sanottu ajattelun oikopolku eli heuristiikka. Intuitiivisen ajattelumme avulla korvaamme tällöin yhden kysymyksen toisella. Tämä taas aiheuttaa lukuisia ajattelumme vinoumia. (Kahneman, Frederick 2002, 53, 81.) Järjestelmä 1 ja 2 väliseen työnjakoon kuuluu, että järjestelmä 1 antaa intuitiivisia vastauksia ja järjestelmä 2 tarkkailee vastausten laatua. Tyypillisesti järjestelmä 2 hyväksyy järjestelmä 1:n ehdotuksen sen kummemmin sitä tarkastelematta sen tarpeellisenkaan korjaamisen tai ohittamisen sijaan. (Kahneman, Frederick 2002, 51, 57-59.) Heuristiikat ovat välttämättömiä arkielämässä selviytymisen kannalta ja säästävät aikaamme, mutta saattavat johtaa meitä harhaan tai voi rajata parhaat ratkaisut pois (Bazerman & Moore 2017, 7).

Järjestelmä 2:n monimuotoisilla toiminnoilla on yksi yhteinen piirre: ne edellyttävät tarkkaavaisuutta ja ne häiriintyvät, kun tarkkaavaisuus kohdistuu johonkin muuhun (Kahneman 2011, 22). Järjestelmä 2:lle on tyypillistä hitaampi kulku, se että toiminto vaatii vaivannäköä. Siinä missä järjestelmä 1 pohjautuu intuitioihin, järjestelmä 2 perustuu määrätietoiseen harkintaan. Tunteiden vaikuttavuus päätöksentekoon on vähäisempää ja toiminnot paremmin tarkasteltaessa ja kontrolloitavissa. Koska toiminto on vaativampaa, psyykkisen kapasiteettimme rajallisuus pakottaa meitä keskittymään käsillä olevaan asiaan, emmekä pysty käsittelemään tai tekemään samalla useampia asioita. (Kahneman 2003b, 698-699.) Kun emme jostakin syystä löydä tai tyydy nopeaan intuitiiviseen vastauksen siirrymme hitaampaan ajatteluun, toisen kognitiivisen prosessin piiriin (Kahneman 2011, 10-13).

Organisaatioissa päätöksistä vastaavien toimijoiden olisi keskeistä tunnistaa, milloin heidän tulee tietoisesti käyttää intuitiivisen systeemi 1:n ajattelutavan sijaan loogisempaan asioiden prosessointiin kykenevän systeemi 2:n toimintoja (Bazerman & Moore 2017, 3-4). Paradoksi on, että ajattelemme tekevämme päätöksiä järjestelmän 2 omaisesti, vaikka teemme suurimman osan päätöksistä järjestelmällä 1. Lisäksi tunnistamme toisten virheet paremmin kuin omamme. (Kahneman 2011, 21, 28.) Organisaatioiden päätöksenteossa aikapaine ja kulujen hallinta ovat usein merkittäviä tekijöitä, jotka ohjaavat johtoa tekemään päätöksiä intuitiiviseen ajatteluun ja heuristiikkoihin nojaten. Haastavaa on, että emme tunnista näitä tilanteita ja teemme päätöksiä tiedostamatta niiden taustalla olevista prosesseista. On kuitenkin havaittu, että jo heuristiikkojen tunnistaminen auttaa meitä ohjaamaan päätöksentekoprosessiamme tiedostavampaan toimintatapaan. (Bazerman & Moore 2017, 7.) Harjaantumalla opimme paremmiksi tällaisten tilanteiden tunnistamisessa (Kahneman 2011, 28).

2.4.2 Saatavuusheuristiikka

Saatavuusheuristiikka ilmenee tilanteessa, jossa ihminen pyrkii arvioimaan jonkin tapahtuman yleisyyttä tai todennäköisyyttä sen pohjalta, kuinka helposti asia on saatavilla muistista. Jos

tapahtuman löytyminen muistista on helppoa, ihminen arvioi sen yleisyyden tai todennäköisyyden suureksi. (Tversky, Kahneman 1974, 1127., Bazerman & Moore 2017, 7., Kahneman 2011, 129.) Saatavuusheuristiikan synnyttämä oikopolku syntyy, kun korvaamme vaikean kysymyksen helpommalla ja mieleen tuleva tieto vastaakin huomaamattamme tähän helpompaan kysymykseen. Tämä vääristää näkemystämme todellisuudesta ja synnyttää kognitiivisia vinoumia. (Tversky, Kahneman 1974. 1127., Kahneman 2011, 129-130, 138.) Kun assosiativinen muistiverkosto aktivoituu, meille tulee mieleen helpoimmin asiat, jotka liittyvät esimerkiksi henkilökohtaisiin kokemuksiin, ovat visuaalisia, huomiota herättäviä, dramaattisia tai herättävät tunteita ja juuri näiden esimerkkien löytymisen helppous saa meidät kokemaan, että tapahtuma on yleisempi kuin se todellisuudessa onkaan (Kahneman 2012, 130, Bazerman & Moore 2017, 7-8).

Saatavuusheuristiikkaan liittyen tutkimuksessa on tunnistettu, että esimerkkien hakeminen muistista vaikuttaa siihen, miten arvioimme saatavuutta kahdella tavalla: 1) kuinka helposti tapahtuma löytyy muististamme ja 2) mitä tapahtuu, kun haemme enemmän esimerkkejä kuin mitä tulee välittömästi mieleemme. On osoitettu, että helppous, jolla esimerkit tulevat välittömästi mieleen liittyy järjestelmän 1 toimintaan. Mekanismi on intuitiivinen, nopea ja tahdosta riippumaton. Kun paneudumme määrätietoisemmin sisältöön esimerkiksi käymällä läpi suuremman määrän esimerkkejä ja pystymme kontrolloimaan toimintaa, sen tekee järjestelmä 2. (Kahneman 2003b, 697.) Esimerkiksi tiimien toimintaan liittyen saatavuusheuristiikka voi esiintyä siten, että jokaisella meistä on oman työn panos muistissamme paremmin saatavilla kuin toisen työn panos. Tämä vaikuttaa siihen, että koemme helposti, että olemme tehneet enemmän yhteistyön hyväksi ja että toiset eivät sitä arvosta. Tunnistamalla näitä tilanteita asiaan voi vaikuttaa. (Kahneman 2011, 131.)

2.4.3 Edustavuusheuristiikka

Myös edustavuusheuristiikan esiintymisen mekanismi liittyy vaikeamman kysymyksen korvaamiseen helpommalla kysymyksellä. Korvaamme kysymyksen jonkin asian todennäköisyydestä, sillä, kuinka samanlainen asia on tuntemiemme esimerkkien kanssa. Toisin sanoen meillä on taipumus etsiä piirteitä, joita meillä on muodostunut aiemmin arvioitavan ihmisen, asian tai tapahtuman stereotyypeistä ja hyödyntää stereotyyppisiä vastauksissamme. (Bazerman & Moore 2017, 8.) Järjestelmä 1 toimii automaattisesti siten, että kysymys jonkin asian todennäköisyydestä laukaisee ajattelumme oikopolun ja houkuttelee meidät vastaamaan helpompaan kysymykseen. Nopea reagoiminen antaa meille usein intuitiivisesti relevantin vastauksen nopeasti. Koska kuitenkin vastaamme ikään kuin samansuuntaiseen, mutta väärään kysymykseen, emmekä ota huomioon todellista tilastollista todennäköisyyttä, voi myös vastaus olla vinoutunut. (Kahneman 2011, 149-151, Bazerman & Moore 2017, 8.) Johtamisen ja kehittämissen näkökulmasta tämä tarkoittaa myös sitä, että ei vain huonot, mutta myös parhaat

vaihtoehdot eivät välttämättä vastaa stereotypiaan pohjautuvaa mielikuvaamme asiasta (Bazerman & Moore 2017, 8-9., Kahneman 2011, 168-169).

2.4.4 Tunneheuristiikka

Havaintomme aiheuttavat meissä tunteita, joita emme aina edes tiedosta. Tunteiden ilmeneminen on intuitiivisen ajattelun luontainen piirre, joka tapahtuu automaattisesti. Tämä tekee tunteista osallisia jollakin tavalla lähes kaikissa päätöksissämme. (Kahneman 2003b, 710., Slovic, Finucane, Peters, ja MacGregor 2007, 1333-1334.) Tunteiden voimakas merkitys päätöksentekoomme on ollut yksi lähiajan päätöksenteon ymmärryksen lisääntymistä vaikuttanut tekijä (Kahneman 2011, 10-13). Tunneheuristiikan mukaan ihmiset tekevät päätöksiä siten, että todelliseen vaikeampaan kysymykseen vastaamisen sijaan ihmiset turvautuvat positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiinsa asiaa kohtaan vastatessaan kysymykseen. Tunneheuristiikka onkin yksi päätöksenteon oikopoluista, jossa helpompi ja tehokkaampi vastaus haetaan korvaamalla vaikeampi kysymys, nyt tunteilla saatavuus- ja edustavuusheuristiikan helpomman vastauksen oikopolun sijaan. (Slovic ym. 2007, 1335-1342., Kahneman 2003b, 710.) Kiire ja aikapaine lisäävät tunneheuristiikan aiheuttamia vinoumia toiminnassa (Bazerman & Moore 2017, 10). Tunteet vaikuttavat myös arvioihimme asioihin kohdistuvista riskeistä (Slovic ym. 2007, 1342-1344). Organisaatioiden päätöksenteossa yksi erityisesti tunteita herättävä tilanne on muutosprosessit. Siksi muutosprosesseissa tunteiden voimakas esiintyminen päätöksenteossa on haaste, joka meidän pitäisi tunnistaa ja painottaa tällaisissa tilanteissa erityisesti ihmisten johtamista vain asioiden johtamisen sijaan. (Hytönen 2020).

2.4.5 Ankkurointivaikutus

Ankkurointivaikutus on yksi käyttäytymistieteeseen liittyvistä vahvimista tutkimustuloksista. Ankkurointivaikutus tapahtuu, kun ajatuksemme kiinnittyy ensimmäisenä esitettyyn seikkaan ja käytämme sitä vertailukohtana jollekin, josta meillä ei ole riittävää tietoa. (Kahneman 2012, 141.) Ankkurointivaikutus vaikuttaa eri mekanismien kautta sekä järjestelmä 1:n että järjestelmä 2:n toimintaan. Järjestelmään 1:n se vaikuttaa virittäytymisilmion kautta. Meillä on taipumus, jossa virike herättää muistiverkostoissa samanlaista sisältöä. Tämä valikoiva ajatusten mieleen palaaminen onkin ankkuroitumisvaikutuksen taustalla. Ongelmallista on, että järjestelmä 1 yrittää tehdä maailmasta meille käsitettävän tekemällä lauseista tosia, riippumatta siitä ovatko ne. (Kahneman 2012, 142-145, 150.) Järjestelmä 2:n liittyvää ankkurointivaikutusta voi sanoa riittämättömäksi säädöksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoisesti aloitetaan ankkurina olleesta asiasta ja liikutaan kauemmas siitä. Kun vastauksesta ei olla varmoja jäädään kuitenkin liian lähelle ankkuria. (Kahneman 2012, 142-143.) Verrattaessa saatavuus- edustavuus- ja tunneheuristiikkaan, ankkurointivaikutus ei siis tapahdu vaikeamman kysymyksen korvaamisella helpommalla, vaan päätöksentekokykymme on hetkellisesti ollut vaikutuksen alaisena arvioitavan kohteen toiselle esitetyle arvolle (Kahneman 2003b, 707).

Ankkurit voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Luvut ovat kiistattomia ja siksi vahvoja määrällisiä ankkureita. Laadullisia ankkureita voivat olla esimerkiksi mielikuvat, käsitteet tai kuvat. (Bazerman & Moore, 49-53.) Organisaatiossa voidaan onnistua hyödyntämään ankkurointivaikutusta esimerkiksi johtamiseen liittyvien asioiden ja mielikuvien kautta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi arvot, visio, konkreettiset tavoitteet. Ankkurointivaikutus voi toimia myös organisaation työtä vastaan. Uusien ankkureiden luomiseksi on myös pystyttävä rikkomaan olemassa olevien ankkureiden eriävät vaikutukset (Bazerman & Moore 2017, 53). Keskeistä on ankkurin selkeys ja se, että se saa paljon tilaa henkilöstön ajatuksissa. Ankkurin tulee olla myös kunnianhimoinen, jotta se virittää riittävästi muutokseen. (Alakoski & Hytönen 2016, 30-36.)

2.4.6 Vahvistusharha ja Ikea efekti

Järjestelmä 1 ei ole realistinen, mutta sillä on taipumus tehdä ympärillä olevasta yksinkertaista, johdonmukaista ja ymmärrettävää, mikä rauhoittaa meitä (Kahneman 2011, 204-205., Sunstein 2013, 1848). Tähän liittyy myös taipumuksemme käyttää rajoitettua tietoa, joka meillä on saatavilla, kuin muuta tietoa ei olisi olemassakaan ja rakentaa sen pohjalta johdonmukaisia selityksiä erilaisista asioista (Kahneman 2011, 201). Meillä on myös taipumus huomaamattamme etsiä tietoa, joka vahvistaa jo olemassa olevia uskomuksiamme ja ennakkokäsityksiämme. Tämä ilmiö on yksi ajattelumme voimakkaista vinoumista ja sitä kutsutaan vahvistusharhaksi. Vahvistusharhalla on monenlaisia vaikutuksia niin ihmisten arkielämään kuin työelämään. Sen lisäksi, että päätökset voivat vinoutua ja aiheuttaa haittaa, esimerkiksi samaa tietopohjaa tutkimalla voidaan päätyä tällöin hyvinkin erilaisiin päätelmiin. Omasta näkökulmasta, jonka taakse voi olla kertynyt asiantuntijalla paljonkin tietoa voi olla vaikea päästää irti ja muuttaa näkökantaa. (Nickerson 1998, 175-176, 191-192, 195, 189-199.) Ilmiön taustalle on tunnistettu kaksi keskeistä syytä. Toinen liittyy siihen, että lähtökohtainen hypoteesi, johon liittyen palautamme tietoa muististamme, vaikuttaa muistista palautettavaan tietoon, toinen siihen, että huomiokykymme sekä kognitiiviset prosessimme ovat rajallisia ja joudumme hakemaan tietoa muististamme valikoiden. Tällöin meillä on taipumus hakea ja löytää olemassa olevaa ajatteluamme tukevaa ja toivotun vastauksen antavaa tietoa. Näistä mekanismeista johtuen esimerkiksi työelämässä olisi tärkeää tunnistaa asia ja hakea erityisesti omaa ajattelua vastakkaista tietoa päätöksenteon tueksi. (Bazerman & Moore 2017, 47-49.)

Tutkijat Michael I. Norton, Daniel Mochon ja Dan Ariely havaitsivat tutkimuksissaan vinouman, jonka he nimesivät Ikea-ilmiöksi. Sillä he tarkoittivat tutkimuslöydöksissään esiintynyttä havaintoa, että ihmiset arvottavat itse tekemänsä tuotteen tai asian arvon korkeammalle kuin toiset sen arvottaisivat. Oma työ on siis arvoa lisäävä piirre. Tutkimuksessa arvon lisääntymisen vaatimuksena on työn onnistuminen ja tuotoksen syntyminen. Taustoittaen myös aiempaan tutkimukseen tutkijat arvioivat, että ilmiöön liittyy muun muassa työn vaatima vaivanäkö, työprosessin aikana syntyneet positiiviset tunteet sekä kiintymys ja kokemus

valmistuneen tuotteen tai asian synnyttämästä omasta kyvykkyydestä. (Norton, Mochon, Ariely 2021, 453, 458-459.)

2.4.7 Nykyisyysvinouma, optimismiharha ja suunnitteluharha

Perinteisesti talousteoria olettaa, että pystymme tarkastelemaan järkevästi sekä lyhyttä, että pitkää aikaväliä ja tekemään hyviä päätöksiä lyhyelle ja pitkällä tähtäimellä sekä valitsemaan hyvin, kun teemme valintaa lähelle sijoittuvien ja pidemmälle sijoittuvien asioiden välillä. Todellisuudessa meihin kuitenkin vaikuttaa nykyisyysvinouma. Ongelmat juontuvat järjestelmään 1, joka toimii lyhyellä tähtäimellä ja ajaudumme sen johdosta helposti päätöksiin ja valintoihin, jotka tuovat nopeasti, lyhyellä aikajänteellä jotakin positiivista pidemmän tähtäimen kustannuksella. Toisin sanoen annamme tällöin etusijan tämän hetken itsellemme tulevaisuuden minän sijaan. Tästä syntyviä negatiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi prokrastinaatio eli asioiden aloittamisen viivyttely, inertia eli saamattomuus ja erilaiset itsehillinnän puutteet. Nämä ongelmat saattavat ilmetä esimerkiksi siten, että työnnämme eteenpäin ikäviä asioita ja olemme pitämättä kiinni suunnitelmistamme. (Sunstein 2013, 1842-1844., Thaler 2015, 107-209., O'Donoghue, Rabin 1999.)

Meillä on kognitiivisiin toimintoihin liittyviä vinoumia myös suhteessa näkemykseemme tulevaisuudesta ja tulevista tapahtumista. Yksi näistä on optimismiharha, joka vaikuttaa merkittävästi elämäämme ja ilmenee sekä suhteessa siihen, miten käyttäydymme itse, että siihen, millaisia asioita ajattelemme, että meille tapahtuu. Vaikka harha voi olla myös pessimistinen, suuremmalla osalla meistä on taipumusta optimismiin tulevaisuuden suhteen, arvioimme mahdollisuudet positiivisiin tapahtumiin todennäköisyyttä suuremmiksi ja negatiivisiin pienemmiksi. (Sharot 2011, 941., Sunstein 2013, 1849.) Emme myöskään opi vähemmän optimistiseksi, vaikka kerta toisensa jälkeen olemme tilanteessa, jossa olemme suhtautuneet tulevaisuuteen liian optimistisesti. Optimismiharhaa tutkinut tutkija Tali Sharot antaa selitykseksi tälle sen, että muutamme uskokuksiamme tulevaisuudesta mieluummin positiivisen tiedon pohjalta kuin negatiivisen tiedon. (Sharot 2011, 943.) Syy tähän löytyy tiedon käsittelyn ominaisuuksistamme, jotka ovat mahdollisesti kehittyneet sen tähden, että olemme selviytyneet paremmin optimismin avulla. Tällä mekanismilla on yhteys myös vahvistusharhaan siten liittyen nimenomaan siihen, miten arvotamme positiivista tietoa negatiivista tietoa merkityksellisemmäksi. Positiivinen tieto saa meitä liikkeelle, negatiivinen pysyttelemään vanhassa. (Sharot 2011, 943, 945., Sunstein 2013, 1849-185.) Optimismin positiivinen puoli on, että se auttaa meitä näkemään asioita paremmat puolet ja voimaan siten paremmin. Mutta optimismiharha aiheuttaa myös ongelmia, se saattaa saada meidät arvioimaan riskejä alakanttiin tai toteuttamaan huonoja käytösmalleja siinä uskossa, että niistä ei aiheudu haittaa. (Sharot 2011, 944.) Optimismin kyljessä tulee usein peräänantamattomuus, joka on suuri voimavara vastoinkäymisissä, mutta voi osoittautua hintavaksi, jos kalliiden riskien realisoitumista ei pystytä välttämään (Kahneman 2011, 257).

Optimismi voi synnyttää suunnitteluharhaa. Daniel Kahneman ja Amos Tversky ottivat termin suunnitteluharha käyttöön kuvaamaan tilannetta, jossa tehdään suunnitelmia, jotka ovat 1) kuvauksia parhaasta onnistumisesta, 2) joita voitaisiin parantaa vertaamalla suunnitelmaa toisten samantyyppisten tilanteiden tilastoihin toisin sanoen tutustua kilpailijoihin ja heille tapahtuneisiin todellisiin toteutuneisiin tuloksiin. (Kahneman 2011, 249-250.) Suunnitteluharha voi vaikuttaa esimerkiksi epärealistisiin suunnitelmiimme projektien tai prosessien aikatauluista tai budjeteista. Suunnitteluharha ilmenee usein laajoissa, kompleksisissa tehtävissä, jossa osatekijöitä ja niiden välisiä suhteita on vaikea hahmottaa ennalta. (Bazerman & Moore 2017, 23-24.) Suunnitteluharha voi taltuttaa tutustumalla omaa tilannetta vastaavien tapahtumien tilastoihin, tätä sanotaan viiteluokkaennustamiseksi (Kahneman 2011, 251). Tämän tekeminen auttaa meitä asettumaan optimismiin, vahvistusharhan ja muiden mahdollisten vinoutumien värittämästä sisäpuolen näkemyksestä tilastollisen perustasoon pohjautuvaan ulkopuolen näkemykseen (Kahneman 2011, 245-249).

2.4.8 Tappion välttely ja status quo

Tappion välttäminen on voimakas inhimillinen piirre, jopa voimakkaampi kuin voittojen saavuttaminen, jos niitä verrataan keskenään. Tappion välttäminen voi liittyä joko vallitsemaan tilaan tai tavoitteisiin, jotka liittyvät tulevaisuuteen. Vallitsevaan tilaan, jota kutsutaan myös nimellä status quo, liittyen tappion välttäminen on voima, joka pyrkii säilyttämään nykytilan ja minimoimaan muutokset, vaikka ne olisivat tarpeellisia. Tulevaisuuden tavoitteisiin liittyen tappion välttäminen liittyy tavoitteen saavuttamisessa epäonnistumisen välttämiseen. Silloin epäonnistumisen välttäminen on voimakkaampaa kuin tahtotila tavoitetilan ylittämiseen. (Kahneman 2012, 344-350.)

2.4.9 Päätöksenteon parantaminen erilaisten tilanteiden tunnistamisen avulla

Tutkija Denise Rousseau tarkastelee päätöksenteon vinoumien ehkäisemistä erityisesti organisaatiotason päätöksenteossa, johon liittyy ryhmässä tehtävä päätöksenteko yksilötason päätöksenteon sijaan. Hän esittää, että päätöksillä on parempi todennäköisyys onnistua, jos organisaatiossa hyödynnetään määriteltyjä prosesseja ryhmien toiminnassa syntyvien käyttäytymisvinoumien ennalta ehkäisemiseksi. Näitä prosesseja hyödyntämällä voidaan toimia tehokkaammin kompleksisessa ja epävarmassa toimintaympäristössä. Yksittäisen johtajan osalta käyttäytymisvinoumat saattavat ohjata olemaan käyttämättä ennalta ehkäiseviä toimintatapoja, joten niistä on hyvä tehdä organisaatioon rutiininomaisia prosesseja, joihin toimijat voivat liittyä. Organisaatiotason päätöksenteossa toimintaympäristö on kompleksinen, tuloksien realisoituminen voi viedä kuukausia tai jopa vuosia ja ihmiset voivat vaihtua toiminnassa. Tämän takia suoraa palautetta ei aina saa tai ole mahdollista käyttää ja palautteesta oppiminen voi vaikeutua, mikä tuo omia erityispiirteitä organisaatiotason päätöksentekoon verrattuna esimerkiksi yksilön, kuten kirurgin tai muusikon hyvin konkreettiseen työhön. (Rousseau 2018,

7, 11.)

Rousseau jakaa tietoperusteiseen päätöksentekoon ohjaavat prosessit kolmeen kategoriaan liittyen päätöksenteon tilanteeseen: 1) rutiinipäätöksiin, joita kuvaa kirkkaat syy-seuraussuhteet ja toistuvuus, 2) ei-rutiininomaiset päätökset, jossa tilannetta kuvaa se, että tilanne on monimutkainen ja kenelläkään ei ole kokonaiskuvaa tarvittavasta tiedosta, mutta tieto on olemassa, 3) todella uudenlaiset päätökset, jossa tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla koska tilanne tai päätös on täysin uusi. Ei rutiininomaisissa päätöksissä systemaattinen päätöksentekoprosessi, tiedon kerääminen eri tahoilta ja vaihtoehtojen luominen on keskeistä. Täysin uudenlaisissa päätöstilanteissa tiedon rakentaminen muun muassa oppimisen ja kokeilemisen kautta nousee tärkeäksi. (Rousseau 2018, 7.)

2.5 Tietoperusteinen johtaminen

Tutkimuksen tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen tieteellisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimus toimintana nojautuu jopa vuosisataisiin sääntöihin ja perinteisiin. (Salonen ym. 2017, 34.) Tutkimuksessa on tunnistettu erilaisten tietojen yhdistämisen arvo. Tutkimuskäsitteistössä puhutaan triangulaatiosta, mikä tarkoittaa käytännössä moninäkökulmaisuutta. Tuomi & Sarajärvi (2018) tuovat esille, että Denzinin mukaan triangulaatiota voidaan tarkastella sen päätyyppien, aineistotriangulaation, tutkijatriangulaation, teoriatriangulaation ja menetelmätriangulaation, näkökulmista. Triangulaation kautta voidaan luoda parempaa ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124-126.) Toisen tutkimukseen liittyvän käsitteen mixed methods lähestymistavan ajatuksena taas on kerätä tietoa laadullisia ja määrällisiä menetelmiä yhdistämällä ja saavuttaa näin parempaa käsitystä tutkimuskohteesta, kuin vain laadullisella tai määrällisellä tutkimuksella yksin onnistuttaisiin saavuttamaan. Lähestymistavalla nähdään myös voitavan tutkia tutkimusongelmia, joihin ei voida vastata yksin laadullisilla tai määrällisillä menetelmillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 58.)

On tyypillistä, että tietoa jaetaan tieteelliseen tietoon ja muunlaiseen tietoon (Virtanen, Stenvall, Rannisto 2015, 116). Tieteellinen tieto eroaa muusta tiedosta erityisesti tutkimuksen tekemiseen määriteltyjen menetelmien takia. Laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen liittyvät lainalaisuudet vähentävät sekä toimijoiden että tutkijoiden itsensä käyttäytymiseen liittyviä käyttäytymisen vinoumia. Se on yksi syy, miksi juuri tieteellisen tiedon käyttö toiminnan tukena on erityisen merkityksellistä. (Rousseau 2012, 5.) Kehittämistyössä voidaan käyttää aiemmin tutkittua tietoa tai hyödyntää tutkimuksellisia menetelmiä tarkoituksenmukaisen tiedon hankkimiseksi. (Salonen ym. 2017, 35.) Laadukkaiden tiedonkeruumenetelmien käyttö ja valinta kohteen mukaan sekä monimenetelmällisyyden hyödyntäminen kuuluvat aiemmin käsitellyn kehittävän arvioinnin periaatteiden toteuttamiseen. Menetelmien hallinta on kuitenkin tunnistettu osaamishaasteeksi arvioitsijoille ja systemaattista tietoperustan rakentamista tapahtuu harvemmin. (Atjonen 2021, 132-135, 141.) ”Tiedolla johtaminen hallinnossa -

teoriaa ja käytäntöjä” julkaisussa (2015) tuodaan esille aiempaan tietopohjaan viitaten, että tietoperusteisuus on osa hyvää hallintoa ja sen käytäntöinä esimerkiksi kunnissa on vaikutusten ennakoarviointi päätöksenteon tukena (Virtanen ym. 2015, 118).

Monet ratkaistavana olevat yhteiskunnalliset haasteet ovat yhä kompleksisempia ja usein luonteeltaan sellaisia, että yksin tutkittu tieto ei auta niiden ratkaisemisessa. Tällöin eri näkökulmien tuominen yhteen ratkaisujen löytämiseksi on ratkaisevaa onnistumisen kannalta. (Virtanen ym. 2015, 118-119.) Esimerkiksi poliittisessa päätöksenteossa tiedon lähteitä on käytössä useita. Tieteellisen tutkitun tiedon lisäksi on muun muassa äänestäjien kanta, puolueen näkemys, päättäjien oma näkemys, tietoa yleisestä mielipiteestä jonkin asian suhteen tai toiminnan seuranta- ja vaikutusarvointitietoa. (Virtanen ym. 2015, 115, 128.) Tietoa onkin tarjolla runsaasti. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole yhtä arvokasta tutkittavan, kehitettävän tai arvioitavan asian näkökulmasta ja päätöksenteon rytmi saattaa antaa tiedoille erilaisia merkityksiä. On ymmärrettävä, mikä tieto on käsiteltävän asian näkökulmasta keskeistä ja käyttökelpoista ja toimittava sen mukaisesti. (Virtanen ym. 2015, 115, 119.)

Vaikka tutkittua tietoa on käytetty pidempään yhteiskunnallisen päätöksenteon tukena, näyttöön perustuva toimintatapa alkoi nousta keskusteluihin vasta 1980-luvulla. Toimintatapa syntyi lääketieteen parissa ja 2000-luvulla toimintatapaa on sovellettu eri aloille kuten koulutukseen, sosiaalityöhön, ympäristönsuojeluun ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes, Richardson 1996, 71-72., Raivio 2014, 15., Pfeffer, Sutton 2006, 62-74.) Näyttöön perustuva toimintatapa tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että päätöksentekoon käytetään sekä kriittistä ajattelua että parasta mahdollista saatavilla olevaa näyttöä aiheesta (Barends ym. 2014). Suomessa näyttöperusteisuuden kantaa on ottanut esimerkiksi ”Näyttöön perustuva päätöksenteko - suomalainen neuvonantojärjestelmä” selvitys, jossa esitettiin, että tutkitun tiedon tulisi luoda perusta yhteiskunnan toimintapolitiikan valmisteluun, päätöksentekoon ja toimeenpanoon ja sitä varten tarvitaan systemaattinen toimintamalli, jonka kautta tavoite voi toteutua (Raivio 2014, 7).

Tietoperusteinen johtamisen käsite liittyy tähän laajempaan näyttöperusteisen toiminnan alaan. Koska käsite on verraten uusi, siihen liittyvä määrittely ja ymmärrys muovautuvat edelleen (Briner ym. 2009, 27). Tietoperusteinen johtaminen muistuttaa osin toisia johtamiseen ja päätöksentekoon liitettäviä viitekehyksiä, kuten muutoksen johtamisen tai rationaalisen päätöksenteon viitekehyksiä, mutta tarkka ja systemaattinen eri tietolähteistä kerätyn tiedon hyödyntäminen erottaa sen muista päätöksenteon prosesseista omaksi viitekehyykseksi (Wright ym. 2016, 172).

Tietoperusteisen johtaminen on käytännön toimintaa ja siihen liittyy konkreettisia johtamista tukevia toimintatapoja ja organisaatiokäytäntöjä (Briner ym. 2009, 19). Ajattelutavan ja käytäntöjen tavoitteena on tukea organisaatiota parempiin tuloksiin päätöksenteon laatua

parantamalla. Toimijälähtöisyys tuo esille myös ajatuksen, että tietoperusteinen johtaminen opitaan käytännössä ja uralla, ei yksittäisessä koulutuksessa (Rousseau 2012, 3.) Tämä vaatii kuitenkin vaivannäköä, tukea ja halua läpikäydä oppimisprosessi, jossa harjaannutaan aloitte-
lijasta ekspertiksi (Rousseau 2012, 22).

Tietoperusteinen johtamisen viitekehys tunnistaa päätöskäyttäytymiseen liittyviä haasteita, kuten päätöskäyttäytymisen rajoittuneen rationaalisuuden, intuitioon luottamisen ja aiemman kokemuksen yliarvioinnin ja pyrkii laadukkaasti tiedon ja päätöskäyttäytymisen rajoituksia huomioivien toimintatapojen kautta parantamaan päätöksien laatua (Rousseau 2012, 5, 12-13., Briner 2019). Yksintehtävän päätöksenteon vinoumien lisäksi organisaatiotason päätöksenteossa esille nousee erilaisia päätöksenteon vinoumia. Johtaja tekee päätökset usein yhdessä toisten kanssa tai toisten kautta ja on vastuussa muita koskevasta päätöksenteosta. Strategisessa johtamisessa altistuminen päätöksenteon vinoumille tuo haasteita esimerkiksi oikeiden strategisten valintojen tekemiselle, resurssien kohdentamiselle ja sidosryhmätoiminnalle. On huomion arvoista, että vinoumat voivat heikentää yhtä lailla organisaatiota tukemaan hankittujen konsulttien toimintaa. Usein johtamisen toimintaympäristö on kompleksinen, jolloin kirkkaan palautteen saaminen voi vaikeutua, houkutus nojautua konkreettiseen tietoon ja halu etäännyttää itseään epäilyksiä herättävästä tiedosta voivat lisääntyä. (Madvah & Mahoney 2012, 84., Rousseau 2018, 2, 4.)

Tietoperusteinen johtaminen kyseenalaistaa oletuksemme ja uskomuksemme kysymällä mihin tietoon jokin oletus, ajatus tai uskomus perustuu, kuinka luotettavaa tieto on ja onko se parasta saatavilla olevaa tietoa? (Barends ym. 2014). Erilaisten tietolähteiden käyttö on tietoperusteisen johtamisen viitekehysten keskeinen osa. Tietoperusteisen johtamisen kansainväliset auktoriteetit Eric Barends, Denise Rousseau ja Rob Briner avaavat julkaisussaan "Evidence-Based Management: The Basic Principles" (2014) tietoperusteisen johtamisen viitekehystä ja jakavat tietolähteet neljään pääluokkaan, jotka muodostavat viitekehysten rakenteen. Nämä ovat: 1) tieteellinen tieto; tulokset tieteellisistä artikkeleista, 2) organisaation toimintaan liittyvä tieto; data, faktat ja tunnusluvut, 3) kokemuksellinen tieto; toimijoiden ammatillinen kokemus ja päättely, 4) sidosryhmien tieto; ihmisten, joita päätös koskettaa, arvot ja näkemykset. Viitekehys ohjaa ennen päätöksentekoa kysymään: millaista tietoa meillä on saatavilla päätöksentekoon liittyen ja mitä voimme ymmärtää käyttämällä tietoa erilaisista tietolähteistä? (Barends ym. 2014.)

Organisaation toimintaan liittyvä tieto luo ymmärrystä organisaatiosta itsestään, sen tuloksista ja toimintaympäristöstä. Sen vahvuus on sen spesifisyydessä liittyen organisaatioon itseensä. Nykypäivän organisaatio tuottaa jatkuvasti monenlaista tietoa itsestään, kuten tietoa organisaation suorituskyvystä tai taloudellisesta tilanteesta. Organisaation toimintaan liittyvän merkittävimmän tiedon tunnistaminen, organisaation tietojen yhdistäminen monista lähteistä, analysointi sekä päätöksenteko tietoperusteisesti vaatii osaamista ja systemaattisia

toimintakäytäntöjä. Yksi tapa selvittää, mitä tietoa organisaatiosta tarvitaan, on tehdä vaikuttavuuden mallintamista. Tämä auttaa ymmärtämään millaista tietoa organisaation toiminnasta tulee olla saatavilla, jotta voidaan arvioida onnistumista. (Rousseau 2012, 8-11., Barends & Rousseau 2018, 175-177, 179.) Erilaisilla organisaation toimintaan liittyvillä datoilla, informaatioilla ja tiedoilla on erilainen arvo organisaatiolle. Esimerkiksi kuvaileva tieto, joka katsoo taaksepäin, on vähemmän arvokasta kuin hienostuneempien tietoa yhdistelevien enustemallien tuottama tieto, joilla voi ymmärtää, mikä on merkityksellistä tulevaisuuden näkökulmasta. (Barends & Rousseau 2018, 186-187.)

Kokemukselliseen tietoon ja asiantuntijatietoon liittyvä organisaation toimijoiden oma tieto on usein organisaatioon liittyvän päätöksenteon käytetyin tietolähde. Tietoa voi kerätä erilaisten menetelmien, kuten kyselyjen, haastattelujen tai työpajojen avulla huomioiden, että käytettävät menetelmät ovat laadullisesti riittäviä tiedon luotettavuuden näkökulmasta. Tietoa voi kerätä moninaisista aiheista, kohdentamalla tiedonkeruuta käsiteltävään päätökseen ja hyödyntämällä myös organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden tai ammattilaisten kokemuksellista osaamista. Toimijoiden valinnan taustalla on sekä tarkoituksenmukaisuus ja korkeatasoinen osaaminen aiheesta. (Barends ym. 2017, 9-12., Barends & Rousseau 2018, 51-53.) Organisaation toimijoiden oma tieto on helposti saatavaa ja tärkeää, mutta alttiinta päätöksenteon vinoumille. On kuitenkin olemassa käytäntöjä, joilla voi pyrkiä vähentämään vinoumien vaikutuksia. Tällaisia ovat monilähteisen tiedon käyttö, useamman henkilön osallistaminen päätöksentekoon, päätöksentekoprosessien muotoilu, useiden vaihtoehtojen määrätietoinen harkinta tai asian tarkastelu eri näkökulmasta erilaisia näkökulmaa muuttavien harjoitusten kautta. (Barends & Rousseau 2018, 51, 62, 74-76.)

Sidosryhmien tietoon liittyen organisaation tulee tunnistaa sidosryhmänsä ja mitkä sidosryhmät ovat organisaatiolle tärkeimpiä. Sidosryhmien näkemysten kautta organisaatio voi lisätä ymmärrystään muun muassa siitä, mitä sidosryhmät ajattelevat päätettävästä asiasta, miten sidosryhmät vastaanottavat päätökset ja onko oletettavaa, että päätöksellä tavoiteltavat tavoitteet saavutetaan onnistuneesti. (Barends ym. 2014.) Sidosryhmien tietoon liittyy myös eettinen näkökulma, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla on sen vaikutuspiirissä oleviin ihmisiin ja muihin organisaatioihin (Rousseau 2012, 15., Barends & Rousseau 2018, 225).

Tiedon hyödyntäminen vaatii toimijoilta osaamista, asennetta ja toimintakäytäntöjä. Tieto liittyy eri tavoin prosessin kaikkiin vaiheisiin, niin suunnitteluvaiheeseen, toimeenpanoon kuin jälkikäteisarviointiin. (Virtanen ym. 2015, 11, 13, 116.) Tietoperusteisessa toimintatavassa tiedon hyödyntäminen itsessään ja jo prosessin aikana, kun uutta tietoa ja oppimista syntyy, nähdään merkityksellisenä. Tästä näkökulmasta ihmisten välinen vuorovaikutus on ratkaiseva osa tiedon käyttöönottoa ja hyödyntämistä. (Virtanen ym. 2015, 122, 125.)

Wright ym. (2016) tutkivat tietoperusteisen johtamisen prosessia. He tunnistivat seuraavat viisi vaihetta prosessissa: 1) ongelman määrittely ja antaa valtuutus toiminnan johtamiseksi, 2) ongelman näkökulmasta merkittävimmän kirjallisuuden ja organisaation sisäisen datan koostaminen, 3) tiedon tarkastelu ristiin ja ongelman uudelleenmuotoilu, 4) sidosryhmien osallistaminen ja tietoon perustuvien vaihtoehtojen luominen ja ratkaisun jalostaminen ja 5) Tietoperusteisen ratkaisuun sitoutuminen ja sen implementointi. Päätöksenteon vinoumien näkökulmasta vaiheessa 1 tietolähteenä nähtiin ongelmaa määrittelevän ja prosessia johtavan tahon oma asiantuntijuus, vaiheessa 2 keskeisenä tavoitteena oli tieteellisen tiedon avulla vähentää oman ajattelun vinoumien synnyttämiä ongelmia. (Wright ym. 2016, 167-169.) Tutkimuksen yksi keskeinen huomio oli, että tiedon hyödyntäminen ja rikastaminen on sosiaalinen prosessi, joka tapahtuu prosessia johtavan henkilön, hänen tiiminsä, ja osallistuvien sidosryhmien edustajien todellisuudessa ja toiminnan kontekstissa (Wright ym. 2016, 172).

Monilähteisen tietoperusteisuuden toteuttaminen ei ole johtajille yksiselitteistä tai itsestään selvää. Artikkelissaan "Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey" (2017) Barends ym. toivat esille seuraavia tutkimuslöydöksiään liittyen tietoperusteisen toimintatavan käyttämiseen johtajien toimesta. Johtajien käyttämiä keskeisimpiä tietolähteitä olivat: 1) henkilökohtainen kokemus (94%), 2) formaaliin koulutuksen kautta saavutettu tieto (71%) ja 3) intuitio (67%). Tämän katsottiin vahvistavan ajatusta, että johtajat käyttävät nopeimmin saatavilla olevaa tietoa päätöksenteossaan. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi vahvistaa tietoisuutta tutkitusta tiedosta ja tutkitun tiedon käyttöä päätöksentekoprosesseissaan, jotta tietoperusteistatoimintatapaa hyödyntävää organisaatiokulttuuria kehittyisi. (Barends ym. 2017, 9-12.)

3 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tavoite on luoda opinnäytetyön tietoperustaan ja tutkimukseen perustuvia suosituksia toimintatavoista, joita voidaan hyödyntää urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa kehittämistoimintaan liittyen.

Opinnäytetyön kehittämiskysymysten valinnan taustalla on toimintaympäristön muutoksen aiheuttama tarve seurojen kehittämistoiminnan vahvistumiselle. Toisekseen kehittämiskysymysten valintaan vaikuttaa tavoite arviointi- ja kehittämistoiminnan vaikuttavuuden lisäämisestä opinnäytetyön kohteessa kehittämistoiminnan vahvistamisen avulla.

Opinnäytetyön kehittämiskysymykset ovat:

1. Miten kehittävän arvioinnin periaatteita voidaan soveltaa urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoimintaan?
2. Miten päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia voidaan huomioida urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoiminnassa?
3. Miten tietoperusteisuutta voidaan lisätä urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoiminnassa?

3.1 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tutkimuksen kohde on Tähtiseura-ohjelma ja tapaus seuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoiminta seurojen todellisessa toimintaympäristössä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksella halutaan tuottaa uutta tietoa nimenomaan opinnäytetyön kohteeseen liittyen, siksi tapaustutkimuksen tutkimusstrategia on perusteltu valinta.

Tapaustutkimuksen lähtötilanteelle on ominaista, että on asia, jota tutkija pitää usein merkittävänä, mutta josta ei tiedetä riittävästi. Kyseessä on tässä hetkessä elävä ilmiö, josta tutkimuksen kautta pyritään lisäämään syvää ymmärrystä asiasta ja oppimaan siitä. Tapaustutkimuksella selvitettävä asia voi olla monisyinen ja monimutkainen ilmiö ja ilmiöön voi liittyä pitkään jatkuva prosessi. Ilmiön rajat eivät aina ole selkeitä. Tapaustutkimukselle on ominaista mm. aiheen kokonaisvaltainen käsittely ja kiinnostus sosiaalisiin prosesseihin. Tapaustutkimuksessa tapausta, tai useita tapauksia, tutkitaan niiden tiiviissä yhteydessä todelliseen kontekstiin ja tuotetaan uutta ymmärrystä sitä kautta. Tutkimuskysymyksistä tapaustutkimus sopii usein vastaamaan miten, miksi ja millaisia kysymyksiin. (Laine, Bamberg, Jokinen 2007, 10., Kananen 2013, 54, 57., Yin 2018, 15., Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2018, 164.) Tapaustutkimuksen vaiheistukseen ei ole erillistä toimintatapaa, vaan se etenee perinteisen laadullisen tai määrällisen tutkimuksen vaiheistukseen tukeutuen (Kananen 2013, 59). Tapaustutkimus sopii hyvin valinnaksi myös, kun on tarkoitus tuottaa uusia kehittämisehdotuksia tai suosituksia (Ojasalo ym. 2014, 53).

3.2 Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyön teemaan liittyvää aiempaa tutkimusta löytyy vähän. Tietoa on tarpeellista kerätä kohteeseen ja tapaukseen liittyen. Tutkittavaa tapausta halutaan lisäksi ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Sen tähden vastatakseen opinnäytetyön kehittämiskysymykseen tulee kerätä kohteen ja tapauksen parissa työskentelevien ihmisten kokemuksellista tietoa. Tiedonkeruuseen on valittu deskriptiivinen näkökulma. Tutkimuksella ei pyritä selvittämään, miten asian pitäisi mennä, vaan miten asia oikeasti menee. Tästä näkökulmasta todellisten toimijoiden

tieto on merkittävää, sillä kukaan muu ei voi tietää, mitä käytännössä tapahtuu. Nämä lähtökohdat ohjaavat tutkimusta laadullisten menetelmien käyttöön.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta, ihmisten hyödyntäminen tiedonkeruussa, aineiston tarkasteleminen monitahoisesti ja yksityiskohdaisesti teorian tai hypoteesin testaamisen sijaan, sellaisten tiedonhankintamenetelmien käyttäminen, jossa tutkittavien näkemyksiä kuullaan, kuten teemahaastattelut tai ryhmähaastattelut, ja tarkoituksenmukainen tiedonkeruun kohdejoukon valinta. Huomionarvoista on myös, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muovautuu joustavasti tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2018, 164.)

3.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutetaan laadullisin tutkimusmenetelmin ja valittuna päämenetelmänä toimivat tutkimushaastattelut. Tutkimushaastattelut toteutetaan teemahaastatteluna hyödyntäen puolistrukturoidun haastattelun toteutustapaa teemojen sisältämien tarkentavien kysymysten ja väittämien osalta. Teemat, kysymykset ja väittämät ovat kaikille samat, mutta kysymysten ja väittämien esittämisessä on käytetty tilanteen vaatimaa joustoa.

Haastattelu on yksi tapaustutkimuksen tyypillisistä tiedonkeruumuodoista (Kananen 2013, 93., Yin 2018, 113-114, 118). Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on oikea valinta, kun tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tietoa on kerättävä ihmisiltä. Tämä pohjautuu olettamukseen, että ihmisten näkemyksiä, kokemuksia, asenteita ja havaintoja asioista pidetään lähtökohtaisesti merkittävinä. Haastattelemalla ihmisiä, voidaan tiedonkeruuta kohdentaa juuri tapauksen kannalta tarkoituksen mukaisella tavalla ja sekä kerätä tietoa juuri miksi ja miten kysymyksiin. Toisekseen haastattelua käytetään selvittämään asioita, kun tutkimustietoa tutkittavasta asiasta on vähän, kuten opinnäytetyön tapauksessa, jossa tutkimustietoa tietoperustan teemojen yhdistämisestä ei juuri ole. Haastattelun vahvuuksia ovat myös sen joustavuus ja mahdollisuus selvittää ja syventää asioita tiedonkeruun aikana sekä käsitellä vaikeita asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35., Yin 2018, 118, 114., Hirsjärvi ym. 2018, 205.)

Haastattelun tavoitteena on muodostaa merkityksiä haastateltavien vastauksista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35., Hirsjärvi ym. 2018, 206). Käytettäessä haastattelua tiedonkeruumuotona on otettava huomioon, että haastattelu on aina ihmisten kohtaaminen, haastattelijan ja haastateltavien välinen vuorovaikutustilanne. Haastattelijan tehtävänä on tuoda esille mitä haastateltavat ajattelevat selvitettävästä asiasta, heidän käsityksiään ja tuntemuksiaan ja millaisia kokemuksia heille on karttunut. Haastattelussa käsitteillä, merkityksillä ja kielellisillä seikoilla on suuri merkitys. Samoin haastateltavien erilaisen kokemuspohjan ymmärtämisellä. Myös haastattelijan omat näkemykset ja käsitykset todellisuudesta vaikuttavat haastattelun toteuttamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16-17, 41, 49.) Jokainen ihminen on uniikki yksilö,

joka muuttuu ajan kuluessa ja on vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä todellisuudesta ja käytettävistä käsitteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16-18., Valli, Aaltola 2015, 27.) Koska kyse on ihmisistä, tulee huomioida, että haastattelussa voi syntyä vinoumia esimerkiksi kysymyksen asetteluun liittyen, haastateltavien vastauksiin liittyen, kun haastateltava pyrkii palauttamaan asioita muististaan sekä haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutukseen liittyen (Yin 2018, 114, 120).

Teemahaastattelujen keskeisin lähtökohta on valitut teemat. Teemojen kautta on tarkoitus kohdentaa tiedonkeruuta juuri valittuihin asioihin ja tuoda nimenomaan haastateltavien ääntä ja näkemyksiä niihin liittyen esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.) Haastattelun teemojen valinta sekä kysymysten muotoilu ja erilaiset toteutetut rajaukset ovat keskeisessä roolissa liittyen siihen, millaista tutkimusaineistoa haastatteluilla saadaan. Nämä valinnat tulee olla hyvin perusteltuja samoin kuin näkemys siitä, kuinka joustavasti haastattelussa suhtaudutaan teemoihin ja teemoja mahdollisesti tukeviin apukysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41.)

Vallin ja Aaltolan mukaan teemahaastattelun teemojen muotoilussa hyvässä tutkimuksessa tutkimushaastattelun teemojen muodostamisessa hyödynnetään niin intuitiivista ajattelua ja teeman tuntemista, aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta teemaan liittyen sekä teemaan liittyviä teorioita huomioiden tutkimuskysymykset. Näitä yhdistämällä rakennetaan teemarunko. (Valli, Aaltola 2015, 35-38.) Teemat muodostavat rakenteen, johon haastattelukysymykset asemoituvat, näin voidaan edetä yleisestä yksityiskohtaiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-67).

Tässä opinnäytetyössä tutkimushaastattelujen teemojen muotoilu alkoi siten, että opinnäytetyön tietoperustan teemoista kerättiin havainnoita teemojen valintaa varten. Havainnoista ryhmiteltiin teemoja, joista tarvittiin lisää tietoa todellisesta toiminnasta, jotta pystytään vastaamaan opinnäytetyön kehittämiskysymykseen. Havainnoista muodostui teemarungon pohjana toiminut käsittekartta. Tässä vaiheessa vahvistui valinta, että tutkimusaineiston keruu rajataan kehittämistoimintaan. Työtä jatkettiin muodostamalla teemoihin liittyviä avoimia kysymyksiä ja lopuksi väittämiä edeten yleisestä yksityiskohtaisempaan tietoon. Haastattelujen muotoilu alkoi elokuussa 2020, jonka jälkeen kysymyksistä työstettiin luonnoksia. Muotoilutyön aikana kysymysten tueksi valikoitui väittämien hyödyntäminen sekä sen selvittäminen miten helppona tai vaikeana kehittämistoimintaan liittyvät asiat koettiin.

Kirjallisuudessa suositellaan esihaastattelujen tekemistä, jotta kartutettaisiin ymmärrystä kohdejoukon kokemuksista, pystyttäisiin valitsemaan oikeita, ymmärrettäviä termejä sekä testata haastatteluteemojen järjestystä ja kuinka pitkä haastattelusta tulee (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72). Syys-marraskuun 2020 aikana teemoista, kysymyksistä ja väittämistä käytiin keskusteluita aihepiirin asiantuntijoiden ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Lisäksi kysymyksistä tehtiin käytännön kokeiluja. Kokeiluihin puitteet loivat 12.11.2020 ja 19.11.2020 järjestetyt Seurakehittäjien osaamisohjelman, Seke-akatemiaan kehittämistyön työpajat.

Tutkimushaastatteluun syntyi viisi teemaa. Teema 1. käsittelee sitä, miksi organisaation kehittyminen on tärkeää. Teema 2. käsittelee prosessin huomioimista ja tavoitteena olevan muutoksen/parannuksen tukemista. Teema 3. käsittelee kehittämistyön mukautumista ja kontekstisensitiivisyyttä. Teema 4. käsittelee kehittämistyöhön liittyvää yhteistyötä ja yhteiskehittämistä. Teema 5. käsittelee kehittämistyön tietoperusteisuutta. Teema 1. sisältää avoimia kysymyksiä, teemat 2.-5. sisältävät sekä avoimia kysymyksiä että väittämiä.

Kirjallisuuden mukaan väittämissä voidaan hyödyntää asteikkoihin nojaavaa kysymystyyppiä, jossa voidaan tyypillisesti käyttää 5- tai 7-portaista Likertin asteikkoa (Hirsjärvi ym. 2018, 200). Tämän opinnäytetyön väittämien arviointiasteikoksi valittiin 5-portainen Likertin asteikko. Väittämien osalta haastateltavat arvioivat väittämiä valitun asteikon avulla ja täydensivät vastauksiaan sanallisesti. Jokaista väittämää tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta. Ensin väittämää arvioidaan siitä näkökulmasta, kuinka samaa tai eri mieltä haastateltava on väittämästä arviointiasteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Sen jälkeen sen pohjalta kuinka helppoa tai vaikeaa väittämässä esitetty asia on kehittämistyötä tekeville toimijoille haastateltavien kokemuksen pohjalta arviointiasteikolla: 1 = erittäin vaikeaa, 2 = melko vaikeaa, 3 = ei vaikeaa eikä helppoa, 4 = melko helppoa, 5 = erittäin helppoa.

3.2.2 Haastatteluaineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tilastojen tulkinnan sijasta pyrkimys käsittämään ja kuvaamaan tutkimuksen kohdetta ja luomaan siitä sitä kautta uutta ymmärrystä. Tämä vaikuttaa myös haastatteluun valittavien haastateltavien määrään ja siihen keitä haastateltavat ovat. Erityisesti tapaustutkimuksen ollessa kyseessä yksittäiset tiedonkeruut voivat sisältää suuren määrän havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58-59.)

Kirjallisuudessa ei anneta yksiselitteistä ohjetta, mikä on oikea haastateltavien määrä laadullisessa tutkimuksessa. Määrän määrittely riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja riittävän määrä määrittyy usein vielä haastatteluprosessin aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2001 58., Kananen 2013, 95.) Tuomi & Sarajärvi (2018) tuovat esille viitaten Eskolaan, että opinnäytetyön ollessa kyseessä riittävä haastateltavien määrä voisi olla 6-8 henkilöä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75). Jos laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saturaatio eli tavoite että haastattelussa esiintyvät havainnot alkavat toistua Kananen (2013) mukaan osa kirjallisuudesta esittää laadullisessa tutkimuksessa sopivaksi määräksi 12-15 haastattelua (Kananen 2013, 95). Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä yksittäiset haastattelut voivat olla syviä ja jopa muutamia ihmisiä haastatteleamalla voidaan saada paljon havaintoja ja merkityksellistä tietoa, jolloin haastattelujen määrä voi olla pienempi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59).

Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluja toteutettiin seitsemän kappaletta. Haastatteluihin kutsuttiin ja haastatteluissa haastateltiin 10 haastateltavaa. Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostilla haastattelukutsu, joka sisälsi opinnäytetyön tekijän opinto-ohjelman tiedot, opinnäytetyön tavoitteen ja kehittämiskysymyksen, haastattelun muodon, haastattelun tavoitteen ja haastateltavien määrän ja luonnehdinnan, haastattelun analysointitavan sekä tiedot, että haastattelu tallennetaan, litteroidaan ja haastatteluja käytetään opinnäytetyössä nimettöminä. Sähköposti sisälsi linkin haastattelun teemoihin, kysymyksiin ja väittämiin SurveyPal-alustalle, joihin haastateltavat saattoivat tutustua etukäteen sekä suunnitelman haastattelun ajankäytöstä. Haastateltavan hyväksyttyä haastattelupyynnön haastateltavalle lähetettiin lisäksi Zoom-videopalvelun kokouslinkki, jonka kautta haastateltava liittyi haastatteluun.

Laadullisessa tutkimuksessa erityisen tärkeää on pohtia keitä ovat tarkoituksenmukaiset haastateltavat. Tapaustutkimuksessa keskeistä on haastatella henkilöitä, joita tapaus koskettaa tai kenellä on tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2013, 94.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadulliselle tutkimukselle tyypillistä haastateltavien valintaa, joka korostaa harkinnanvaraisuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja näkökulmaa, että haastateltavat näyttävät esimerkkinä yleisestä. Kananen (2013) kirjoittaa, että tällöin lähin otanta kuvaava termi voisi olla teoreettinen otanta (Kananen 2013, 94-95).

Suomessa on 15 liikunnan aluejärjestöä. Liikunnan aluejärjestöjen seurakehittäjien tehtävänä Tähtiseura-ohjelmassa on seurojen toiminnan arviointi ja kehittämisen tukeminen. Koska he tekevät todellista arviointi- ja kehittämistyötä seurojen parissa, tiedon kerääminen heiltä oli tarpeellista. Tutkimushaastatteluihin valittiin kaksi liikunnan aluejärjestöjen seurakehittäjää, joilla oli seuratoiminnasta yli 20 vuoden kokemus. Olympiakomitean tehtävänä Tähtiseura-ohjelmassa on seurojen arviointi- ja kehittämistoiminnan toimintatapojen luominen ja niiden jatkuva parantaminen, joten toisena tiedonkeruun näkökulmana oli perusteltua kerätä tietoa Olympiakomitean seuratoiminnan asiantuntijoilta. Kaksi Olympiakomitean seuratoiminnan asiantuntijaa valittiin haastateltaviksi. Olympiakomiteassa urheilujärjestöjen arviointi- ja kehittämistoimintaa tehdään myös muissa yksiköissä kuin seura- ja jäsenoimintayksikössä. Koska tavoitteena on, että suosituksia voisi hyödyntää myös muiden urheilujärjestöjen arviointi- ja kehittämistoimintaan oli perusteltua haastatella asiantuntijoita myös Olympiakomitean huippu-urheiluyksiköstä. Huippu-urheiluyksiköstä haastateltiin kahta asiantuntijaa, joiden työnkuvaan kuuluu arviointi- ja kehittäminen. Lisäksi on tarpeellista kerätä tietoa kehittämistoiminnan ja päätöksenteon ilmiöiden asiantuntijoilta urheilun ulkopuolelta. Näiden haastateltavien valinnassa hyödynnettiin opinnäytetyön tekijän ja Olympiakomitean verkostoja ja haastateltiin yhteensä neljää henkilöä. Nämä asiantuntijat asiantuntijoita nämä neljä haastateltavaa edustivat jokainen erilaista näkökulmaa kehittämistoimintaan ja ovat omalla alallaan meritoituneita.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kirjallisuuden mukaan käyttää tutkimushaastattelun muotoina yksilö- tai ryhmähaastatteluja tai niitä voidaan yhdistää (Eskola & Suonranta 2000, 94). Parihaastattelut ovat ryhmähaastattelujen yksi muoto. Parihaastatteluita voidaan käyttää esimerkiksi, kun kyse on haastateltaville jollakin tavalla yhteisestä asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 62-63.) Ryhmähaastattelun avulla voidaan myös säästää aikaa. Ryhmän vaikutus haastattelutilanteeseen on kuitenkin huomioitava. (Kananen 2013, 94.) Tässä opinnäytetyössä tutkimushaastattelujen muotona käytetään yksilö- ja parihaastatteluja. Tarkoituksenmukaisuus toimii ohjaavana periaatteena haastattelumuodon valinnan osalta. Liikunnan aluejärjestöjen ja Olympiakomitean toimijoiden haastattelut toteutetaan parihaastatteluina ja kehittämisen asiantuntijoiden sekä päätöksenteon ilmiöiden asiantuntijan haastattelut yksilöhaastatteluina. Kirjallisuuden mukaan osallisuuden kautta voidaan vahvistaa toimintaa kehittävien ja tietoa hyödyntävien toimijoiden osaamista ja omistajuutta (Atjonen 2015, 122-127). Parihaastatteluiden avulla haluttiin myös vahvistaa tätä näkökulmaa ja luoda pohjaa keskinäiselle oppimiselle yhteiseen asiaan liittyen. Lisäksi niiden avulla pyrittiin tiivistämään haastatteluihin käytettävää aikaresurssia. Muiden asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kirjallisuuden mukaan yksilöhaastatteluilla saadaan tarkempaa tietoa juuri haastateltavalta yksilöltä (Kananen 2013, 94). Yksilöhaastattelujen osalta haluttiinkin syventyä mahdollisimman tarkasti kunkin asiantuntijan yksilöllisiin näkemyksiin niiden vaikuttamatta toisiinsa ja lisäksi pyrittiin ajoittamaan haastattelut juuri asiantuntijoiden aikatauluihin, jotta juuri heidät oli mahdollista saada osallistumaan haastatteluihin.

Tutkimushaastattelut toteutettiin 2.-18.12.2020 Zoom-videopalvelun ja SurveyPal-alustan avulla. Haastattelut tallennettiin Zoom-videopalvelun tallennustoiminnolla. Haastattelut olivat kestoltaan 49-78 minuuttia. Tallennuksen lisäksi opinnäytetyön tekijä teki jokaisesta haastattelusta muistiinpanot käsin kirjoittaen, jotta videoyhteydessä pystyttiin pitämään katsekontakti ja vahvistamaan siten tilanteen läsnäolon kokemusta ja luottamuksellisuutta. Jokainen haastateltava oli käyttänyt Zoom-videopalvelua aiemmin ja tunsivat toimintatavan, joten haastattelu sujui tekniikan puolesta jouhevasti. Haastattelun alussa toteutettiin esittelyt ja käytiin uudelleen läpi haastattelukutsussa olleet tiedot haastattelusta. Sen jälkeen haastateltavat avasivat oman SurveyPal-linkin, johon haastattelukysymykset oli luotu (Liite 1). Sen kautta käytiin lyhyesti läpi haastattelun eteneminen ja toimintatapa. Haastattelu sisälsi lämmittelykysymyksen, viisi teemaa ja jäähdyttelykysymyksen. Lämmittely- ja jäähdyttelykysymyksen tietoja ei hyödynnetty aineiston analyysissä. Haastateltava jakoi Zoom-videopalvelun jakotoiminnon kautta haastattelun ajan SurveyPal-alustalle luodun haastattelun rungon, jonka avulla haastattelu vietiin läpi. Haastattelun edetessä haastateltavat merkitsivät väittämien osalta kunkin väittämän kohdalla vastauksensa väittämien asteikolle ja lähettivät haastattelun lopuksi väittämien vastaukset SurveyPal-alustan lähetä-toiminnon kautta haastattelijalle.

Alla yhteenveto tutkimushaastattelujen toteuttamisesta ja aineiston keruusta.

Ajankohta	Haastateltava	Haastattelumuoto	Haastattelun kesto
2.12.2020	Kehittämistyön asiantuntija (1)	Yksilöhaastattelu, Zoom-videopalvelu	68 minuuttia
4.12.2020	Kehittämistyön asiantuntija (1)	Yksilöhaastattelu, Zoom-videopalvelu	78 minuuttia
7.12.2020	Kehittämistyön asiantuntija (1)	Yksilöhaastattelu, Zoom-videopalvelu	65 minuuttia
8.12.2020	Olympiakomitean kehittämistyötä tekevä työntekijä (2)	Parihaastattelu, Zoom-videopalvelu	60 minuuttia
9.12.2020	Olympiakomitean kehittämistyötä tekevä työntekijä (2)	Parihaastattelu, Zoom-videopalvelu	70 minuuttia
15.12.2020	Päätökskäyttäytymisen asiantuntija (1)	Yksilöhaastattelu, Zoom-videopalvelu	49 minuuttia
18.12.2020	Liikunnan aluejärjestön seurakehittäjä (2)	Parihaastattelu, Zoom-videopalvelu	62 minuuttia
Yhteensä 452 minuuttia			

Taulukko 2: Opinnäytetyön aineiston keruu 2.-18.12.2020.

3.2.3 Haastatteluaineiston analyysi

Tallennettujen haastattelujen eli tutkimuksen aineiston analyysi tehdään litteroidun materiaalin avulla, mikä tarkoittaa, että puhuttu haastattelu litteroidaan eli muutetaan kirjalliseen muotoon (Kananen 2013, 99., Hirsjärvi ym. 2018, 222., Hirsjärvi & Hurme 2001, 138-140). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aineiston keruun jälkeen aineisto litteroitiin. Litteroinnin taso oli peruslitterointi, puhekielinen litterointi ilman täytesanoja. Litteroinnit toteutettiin 2.-5.1.2021. Tallennettua aineistoa syntyi 452 minuuttia eli 7 tuntia 32 minuuttia. Litteroitua materiaalia syntyi 162 sivua.

Tapaustutkimuksessa nojaututaan laadullisen tutkimuksen menetelmiin aineiston analyysissa (Kananen 2013, 103). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi aloitetaan usein jo aineiston keräämisen kanssa samanaikaisesti, siitä opitaan ja sen kautta lisätään ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimuksessa voi olla tarkoituksenmukaista hyödyntää opittua seuraavassa haastattelussa ja kerryttää sitä kautta kasvavaa ymmärrystä tapauksesta. (Hirsjärvi ym. 2018, 223., Kananen 2013, 106.) Tässä opinnäytetyössä tehtiin jokaisen haastattelun

aikana muistiinpanoja, joiden avulla alettiin muodostamaan käsitystä aineistosta ja sen keskeisistä sisällöistä.

Opinnäytetyön sisällön analyysi noudattaa Tuomen ja Sarajärven (2018) Lainetta mukaelevaa etenemistä: päättä, mikä on aineistossa kiinnostavaa, erota ja merkitse nämä kiinnostavat asiat aineistosta ja rajaa muu materiaali pois aineistoista, sen jälkeen erota kiinnostava aineisto muusta materiaalista, luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto sekä viimeisenä kirjoita yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.) Aineiston sisällönanalyysia voi tehdä kolmella tavalla, hyödyntäen teoriapohjaista luokittelua, aineistolähtöistä luokittelua tai niitä yhdistävää teoria- ja aineistopohjaista luokittelua (Kananen 2013, 104). Aineistolähtöinen analyysi etenee seuraavasti: haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus, haastattelujen lukeminen ja perehtyminen niiden sisältöön, pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen, pelkistettyjen ilmausten listaaminen, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen, ilmausten ryhmittely ja alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen, yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi ja kokoavan käsitteen muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Opinnäytetyössä sisällönanalyysi tehdään aineistolähtöistä analyysia hyödyntäen.

Kananen (2013) sekä Hirsjärvi & Hurme (2001) ohjaavat aloittamaan sisällönanalyysin tutustumalla aineistoon lukemalla sitä, hahmottamalla kerätyn aineiston kokonaisuus ja tekemällä alustavia muistiinpanoja (Kananen 2013, 106-107., Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Näin toimittiin ensimmäisen lukukerran osalta, jonka jälkeen toisella lukukerralla aineisto koodattiin pääkysymyksiin liittyvän sanallisen datan osalta. Aineiston koodaamisessa kehittämiskysymykseen vastaaminen ohjasi kiinnostavien havaintojen etsintää. Koodaamisessa etsittiin samankaltaisuuksia ja toistuvat asiat koodattiin värikoodeilla. Koodattu aineisto järjesteltiin uudelleen kategorisoimalla koodatut havainnot raakatekstinä taulukkomuotoon hyödyntäen pääkysymysten muodostamaa rakennetta. Tässä vaiheessa etsittiin ja kirjattiin ylös myös yksittäisiä kiinnostavia, samankaltaisuuksista eriäviä havaintoja, niitä ei kuitenkaan käytetty varsinaisessa raportissa. Sen jälkeen aineisto luokiteltiin ja yhdistettiin löydökset luokiksi, joihin merkittiin, kuinka monta kertaa luokkaan liittyvä asia esiintyi aineistossa. Tässä vaiheessa muodostui myös ensimmäinen versio tulosten raportoinnista. Tämä vaihe sijoittui ajallisesti tammi-helmikuulle 2020. Sen jälkeen tehtiin myös tarpeenmukaisia täydennyksiä tietoperustaan erityisesti siitä näkökulmasta, miten tietoperusta olisi paremmin ymmärrettävissä työelämäkontekstissa. Kesä-heinäkuussa tehtiin vielä toinen analysointikierrös, jossa tarkistettiin aineiston koodaamiseen liittyneitä päätöksiä, tehtiin viimeiset valinnat raporttiin esille nostettavista lainauksista.

Väittämien analysoinnin osalta toimittiin edellä mainitun prosessin mukaisesti, mutta analysoitiin väittämien numeeriset vastaukset yhdellä kerralla tarkastelemalla jokaisesta

väittämistä vastausten keskiarvoja ja jakauman hajontaa. Tässä hyödynnettiin SurveyPal-alustan automaattista analyysitoimintoa arigmaattisen keskiarvon osalta, siten että eriteltiin ensin erikseen liikunnan aluejärjestöjen seurakehittäjien, Olympiakomitean toimijoiden sekä muiden asiantuntijoiden vastaukset. Sen jälkeen laskettiin keskiarvot jokaisen väittämän kaikkien vastaajien osalta. Jakauman hajonnan osalta tarkasteltiin väittämien vastauksien vaihteluväliä.

3.2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta, jotta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla välttämään mahdollisten virheiden syntymistä (Hirsjärvi ym. 2018, 231). Luotettavuuteen liittyen tutkimuksessa käytetään kahta luotettavuuden mittaamiseen liittyvää käsitettä. Toinen niistä on reliabiliteetti, millä tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli luotettavuutta. Toinen käsite on validiteetti, millä taas tarkoitetaan, kuinka hyvin tutkimuksessa pystytään mittaamaan sitä, mitä pyritään mittaamaan. Tästä käytetään nimitystä pätevyys. Laadullisessa tutkimuksessa näihin liittyy erilaisia tulkintoja ja näkemyksiä, mutta lähtökohtaisesti luotettavuutta on tarkasteltava laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2018, 231-232., Kananen 2013, 114-118.)

Laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla opinnäytetyön eri vaiheita ja vahvistamalla opinnäytetyön luotettavuutta tunnistamalla eri vaiheiden riskipisteitä, joissa virheitä voisi syntyä ja pyrkiä eri tavoin vähentämään sitä kautta virheiden syntymisen riskejä. Ajatus tutkimuksen luotettavuudesta tulee olla mukana tutkimuksen suunnitteluvaiheesta toteuttamiseen ja raportointiin saakka. Keskeisenä apuvälineenä tapaustutkimuksessa voidaan käyttää kaikkiin opinnäytetyöprosessin eri vaiheisiin liittyvää dokumentaatiota ja eri opinnäytetyöprosessiin liittyvien valintojen tunnistamista sekä niiden perustelua. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia dokumentaatiovälineitä ja kaikkea muistinvaraisuutta tulee välttää. (Kananen 2013, 116-122., Hirsjärvi ym. 2018, 232-233.)

Opinnäytetyössä on pyritty tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseen näistä lähtökohdista. Tutkimuksen menetelmävalinnat ja niiden perustelu, aineistoon keräämiseen liittyvien teemojen, kysymysten ja väittämien muotoilu sekä niihin liittyvien valintojen perustelu, haastateltavien valinta, aineiston keruun tarkka toteuttaminen, kerätyn aineiston analysointi kahdesti ja tutkimuksen aikainen vuoropuhelu sekä tietoperustaan että työelämään nähden ovat keskeisiä toimintoja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi.

4 Tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata opinnäytetyön kehittämiskysymyksiin huomioiden tehty raja- ja keskittymisestä kehittämistoimintaan ja luoda seurojen arviointi- ja kehittämistoimintaan hyödynnettävää uutta tietoa kehittämistoiminnasta.

Tulosten esittelyssä käytetään tutkimushaastattelussa toteutettua teemojen järjestystä eli tulokset esitetään viiden teeman osalta, jokainen teema kerrallaan. Teema 1. käsitteli sitä, miksi organisaation kehittyminen on tärkeää. Teema 2. käsitteli prosessin huomioimista ja tavoitteena olevan muutoksen/parannuksen tukemista. Teema 3. käsitteli kehittämistyön muutumista ja kontekstisensitiivisyyttä. Teema 4. käsitteli kehittämistyöhön liittyvää yhteistyötä ja yhteiskehittämistä. Teema 5. käsitteli kehittämistyön tietoperusteisuutta. Tulosten esittelyn järjestys teemojen sisällä alkaa pääkysymysten tulosten esittelyllä. Teemojen 2.-5. osalta pääkysymysten tulosten jälkeen esitellään yhteenveto väittämien tuloksista. Opinnäytetyön johtopäätökset, pohdinta ja suositukset muodostuvat opinnäytetyön tietoperustan ja tutkimustulosten pohjalta. Johtopäätökset ja pohdinta esitetään kehittämiskysymysten mukaan järjestettynä, jolloin tulokset ja tietoperusta yhdistyvät kehittämiskysymyksiin.

4.1 Teema 1. Miksi organisaation kehittyminen on tärkeää?

Teema yksi käsitteli sitä, miksi organisaation kehittyminen on tärkeää. Teemassa oli kolme pääkysymystä. Alla yhteenveto teeman tuloksista.

Kysymys 1. Miksi toiminnan kehittyminen ja kehittäminen on sinusta tärkeää?

Kaikki haastateltavat pitivät toiminnan kehittymistä ja kehittämisen organisaatiolle tärkeänä asiana, useampi näki kehittymisen toiminnan jatkuvuuden edellytyksenä. Erilaisiin muutoksiin tai muutostarpeisiin vastaaminen liittyen organisaation omiin tavoitteisiin, perustehtävään, toimintatapoihin tai toimintaympäristöön nousi keskeisempänä vastauksena esille. Lisäksi organisaation kilpailukyyn varmistaminen toiminnan kehittämisen avulla ja toisaalta toiminnan ja kilpailukyyn heikkeneminen, jos toimintaa ei kehitetä, korostuivat vastauksissa. Oppiminen ja kehittyminen nostettiin muutamissa vastauksissa esille ihmiselle luontaisena piirteenä.

”Sanoisin niin, että on ehkä parempi lähteä proaktiivisesti muuttamaan asioita ennen kuin varsinaisesti on mitenkään pakko lähteä tekemään, koska silloin kun proaktiivisesti lähtee tekemään, niin yleensä organisaatio saa enemmän itse päättää että mitä lähdetään tekemään, milloin lähdetään tekemään ja millä resursseilla lähetään tekemään, mutta jos aina jää odottamaan sitä jotain pakollista muutosta, niin sitten yleensä niitä resursseja on paljon vähemmän, se aikataulu on paljon tiukempi eikä niitä vaihtoehtoja ole kovin paljon jäljellä.” (Haastateltava B)

Kysymys 2. Millaisia haasteita olet kohdannut kehittämistyöhön liittyvän kielen ja käsitteiden yhteisessä ymmärtämisessä? Onko kehittämistyöstä helppo puhua ymmärrettävästi?

Kaikki haastateltavat olivat kokeneet jollakin tavalla haasteita kehittämistyöhön liittyvässä kielessä ja käsitteiden määrittelyssä. Haasteisiin liittyi usein se, että kehittämistyön kieleen ja käsitteisiin liittyvät asiat saatettiin ymmärtää toimijoiden keskuudessa eri tavoin. Tätä ei aina tunnistettu, vaan se ilmeni työn myöhemmässä vaiheessa. Tähän syynä arvioitiin olevan esimerkiksi toimijoiden tuleminen erilaisista taustoista ja ihmisten erilaista kokemusmaailmaa yleensä. Haastateltavat toivat esille tarpeen määrittellä kehittämistyön kannalta keskeiset käsitteet kehittämistyön alkuvaiheessa kyseiseen työhön liittyen ja kyseisen toimijajoukon voimin. Yhtenä apuvälineenä yhteinen ymmärryksen saavuttamiselle nousi esille käytännön toiminnan esimerkit tai asioiden kokeileminen käytännössä. Samoin termien yksinkertaistaminen tai vaihtaminen, mutta se nähtiin myös uhkana sille, että termin idea saatetaan kadottaa. Jos käytettävää kieltä tai käsitteitä ei tunnistettu, kyseisistä sanoista saatettiin myös haluta päästä eroon. Jopa kehittämistyötä itsessään saatettiin joutua perustelemaan. Huonon käsitteenmäärittelyn, tai sen jättämisen tekemättä, katsottiin esimerkiksi hidastavan tai vaikeuttavan käytännön työtä.

”Jo sana kehittäminen esimerkiksi on todella moniulotteisesti ymmärrettävissä. Monelle kehittäminen tarkoittaa esimerkiksi ideointia, että se niin kuin riittää, että ideoidaan. Niin, että on vaan paperille saatu joku kehitysidea, mutta ei me varsinaisesti ole vielä kehitetty. Tietysti jos se määritelmä tarkoittaaakin ideointia, mutta sitten pitäisi määrittellä, että kehittäminen tarkoittaa ideointia.” (Haastateltava B)

”Samalla lailla, että aina kun tulee joku uusi termistö tai uusi asia, mitä ruvetaan pohtimaan, niin ensin tulee itse sisäistää se kunnolla, jotta sitten pystyisi sitä ymmärrettävästi muillekin puhumaan. Ja sitten siihen just varata aikaa ja varmistaa, että ihmiset ymmärtävät asiat samalla tavalla, koska helposti voi olla, että se työ vaikeutuu sen takia, että meillä on sittenkin erilainen käsitys siitä asiasta.” (Haastateltava G)

Kysymys 3. Onko organisaatioissa, jotka ovat valinneet kehittää toimintaansa jatkuvasti, joidenkin yhteisiä piirteitä? Mitkä ovat tällaisia piirteitä?

Haastateltavat toivat esille organisaation johdon sitoutumisen, osallistumisen, innostumisen sekä kyvyn käsittää kokonaisuuksia toistuvana piirteenä jatkuvasti toimintaansa kehittäville organisaatioille. Tähän liittyen esille nousi moderni johtamiskäsitys, matala hierarkia ja positiivisuus toiminnassa. Toimintaansa jatkuvasti kehittämissä organisaatioissa kehittämistyö oli osa organisaatiokulttuuria, strategiaa ja sen tavoitteita, organisoitumista sekä toimintatapoja. Myös organisaation oppimiskyky ja toimijoiden mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön organisaation eri tasoilla koettiin yhteisinä piirteinä.

”Usein organisaatiot, jotka tähtäävät pidemmälle, niin ne ovat myös jollain tavalla resursoineet sen kehittämistyön ja se on osa tavallaan sen organisointirakennetta. Tässä on varmaan monia eri tapoja. On se huonoin tapa, jossa sitä ei ole resursoitu eikä se ole millään tavalla mukana. Sitten on taas se toinen tapa, missä se on resursoitu, mutta se on jossain irrallaan olevaa kehittämistä. Ja sitten on paras tapa, jossa se on resursoitu niin, että se kytkeytyy arkeen niin, että kehittäminen saadaan tehtyä läpi organisaation.” (Haastateltava C)

Pääkysymys	Kategoriat	Esiintyvyys
1. Miksi toiminnan kehittyminen ja kehittäminen on sinusta tärkeää?	1. Jotta pystytään vastaamaan organisaation tavoitteen tai perustehtävän muuttumiseen, tarpeeseen muuttaa toimintatapoja tai toimintaympäristön muutokseen.	7 ilmausta
	2. Koska siten voidaan vahvistaa organisaation kilpailukykyisyyttä.	5 ilmausta
	3. Koska organisaatio taantuu, jos toimintaa ei kehitetä.	5 ilmausta
2. Millaisia haasteita olet kohdannut kehittämistyöhön liittyvän kielen ja käsitteiden yhteisessä ymmärtämisessä? Onko kehittämistyöstä helppo puhua ymmärrettävästi?	1. Kehittämistyöhön liittyviä käsitteitä ymmärtään eri tavalla.	9 ilmausta
	2. Kehittämistyöstä puhuminen ei ole yksiselitteistä, olisi tarpeellista määritellä käsitteitä ja rakentaa yhteistä ymmärrystä käytettävästä kielestä.	7 ilmausta
3. Onko organisaatioissa, jotka ovat valinneet kehittämään toimintaansa jatkuvasti, joitakin yhteisiä piirteitä? Mitkä ovat tällaisia piirteitä?	1. Organisaation johdon osallisuus ja ymmärrys kehittämistoimintaan liittyen.	5 ilmausta
	2. Kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri.	5 ilmausta
	3. Organisaatiossa on kykyä ja toimintatapoja toiminnan reflektointiin ja oppimiseen eri tasoilla.	4 ilmausta
	4. Organisaatiossa on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen organisaation eri tasoilla.	4 ilmausta

Taulukko 3: Yhteenveto teeman 1. pääkysymysten tuloksista.

4.2 Teema 2. Prosessin huomioinen ja tavoitteena olevan muutoksen/parannuksen tukeminen

Teema 2. käsittelee prosessin huomioimista ja tavoitteena olevan muutoksen/parannuksen tukemista. Teemassa on kaksi pääkysymystä ja viisi väittämää. Alla yhteenveto teeman tuloksista.

Kysymys 1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka tulee huomioida kehittämistyön suunnittelussa?

Haastateltavat nostivat tärkeimmiksi asioiksi suunnittelussa ihmisten osallisuuden mahdollistamisen, mistä katsottiin olevan monia hyötyjä kuten erilaisten näkökulmien saanti työhön ja vaikutuksia esimerkiksi siihen, että ihmiset todella muuttavat toimintaansa kehittämistyöllä tavoiteltavaan suuntaan. Toisena asiana nähtiin tavoiteltavan muutoksen, kehittämistyön tavoitteiden ja lopputulosten määrittely, jonka yhteydessä muutama nosti esille lisäksi tarpeen yhteiselle näkemykselle näistä. Kolmas kokonaisuus liittyi kehittämistyön toimintatapojen, toimintaperiaatteiden, välineiden, menetelmien ja aikataulutuksen suunnitteluun. Lisäksi kehittämistyön resurssien huomioimisen koettiin olevan tärkeää.

”Ensinnäkin mun mielestäni kehittämistyössä pitää aina miettiä sitä varsinaista muutosta mihin pyritään, eikä vaan sitä tuotosta mitä ollaan sillä hetkellä tekemässä. Kuinka iso, montaa ihmistä tai

asiaa tai organisaatiota koskettavasta muutoksesta puhutaan ja kuinka syvällisesti sitä halutaan viedä läpi ja sitten, että missä aikataulussa se ajatellaan toteutettavan.” (Haastateltava C)

Kysymys 2. Mikä on kokemuksesi perusteella keskeisintä, että kehittämistyö saa aikaan todellista muutosta toimintaan?

Haastateltavien mielestä muutokseen liittyvien ihmisten osallistaminen, omistajuuden aikaansaanti, sitoutuminen ja sitä kautta todelliset muutokset ihmisten arjessa oli selvästi merkityksellisin asiakokonaisuus, jotta kehittämistyö saa aikaa todellista muutosta. Toisena kokonaisuutena haastateltavat toivat esille kehittämistyön etenemisen seurannan, saavutettujen tulosten tunnistamisen ja näiden hyödyntämisen. Myös kehittämistyön tavoitteen kirkkaus ja toiminnan suuntaaminen tavoitetta kohti koettiin erityisen tärkeänä, jotta muutosta saadaan aikaan.

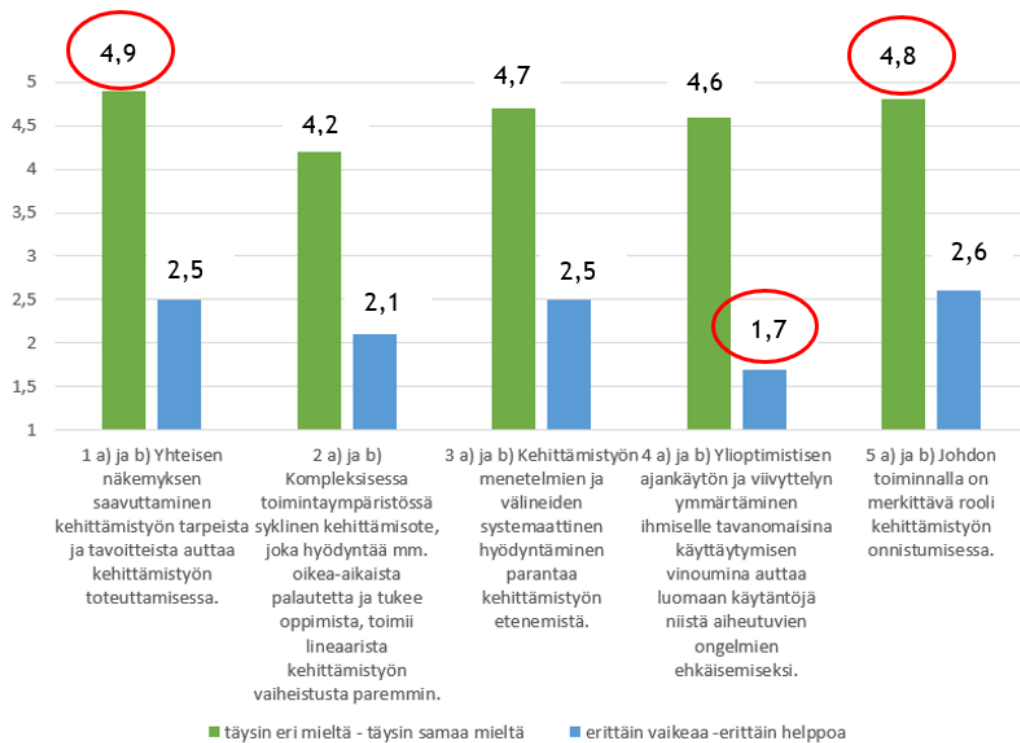
”Ja se, et ihmiset kokee asiat omaksensa. Eli ulkopuolelta kun on mennyt ehdottamaan, että tehdään tällaista ja tällaista, niin sieltä saattaa tulla aika voimakkaat vastareaktiot. Koska ihmisillä on ollut eri tavat ja eri toimintamallit. Se on hirveen vaikeaa, vaan olla ehdottamatta niitä ajatuksiansa, siinä saa koko ajan pidätellä ihan tosissaan siinä keskustelun kulkiessa. Mutta paras lopputulos on aina tullut, jos on pystynyt pitämään ne ajatukset itsellään riittävän kauan.” (Haastateltava D)

”Hyvin tunnetun asian muuttaminen on yksi asia. Epävarman asian muuttaminen on kokonaan toinen asia.” (Haastateltava B)

Pääkysymys	Kategoriat	Esiintyvyys
1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka tulee huomioida kehittämistyön suunnittelussa?	1. Ihmisten osallisuuden mahdollistaminen, ihmisten mukaan ottaminen ja vuorovaikutus.	9 ilmausta
	2. Tavoiteltavan muutoksen, tavoitteiden, lopputuloksen määrittely.	8 ilmausta
	3. Prosessin toimintatapojen, välineiden, menetelmien ja aikataulujen suunnittelu.	8 ilmausta
	4. Toiminnan resursointi.	6 ilmausta
2. Mikä on kokemuksesi perusteella keskeisintä, että kehittämistyö saa aikaan todellista muutosta toimintaan?	1. Todelliset muutokset ihmisten arjessa.	10 ilmausta
	2. Kehittämistyön etenemisen ja tulosten seuranta sekä sitä kautta muutoksen johtaminen.	4 ilmausta
	3. Kehittämistyön tavoitteen kirkkaus.	4 ilmausta

Taulukko 4: Yhteenvedo teeman 2. pääkysymysten tuloksista.

Teemassa 2. on viisi väittämää. Jokaista viidestä väittämästä tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin väittämää a) arviointiin siitä näkökulmasta onko haastateltava samaa vai eri mieltä väittämän kanssa arviointiasteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Sen jälkeen arviointiin väittämää b) sen pohjalta, kuinka helppoa tai vaikeaa väittämässä esitetty asia on kehittämistyötä tekeville toimijoille arviointiasteikolla: 1= erittäin vaikeaa, 2 = melko vaikeaa, 3 = ei vaikeaa eikä helppoa, 4 = melko helppoa, 5= erittäin helppoa. Seuraavaksi yhteenvedo tuloksista.



Kuvio 9: Yhteenveto teeman 2. väittämien arvioinnin tuloksista.

Väittämä 1 a) ja b) Yhteisen näkemyksen saavuttaminen kehittämistyön tarpeista ja tavoitteista auttaa kehittämistyön toteuttamisessa.

Haastateltavista yksi oli samaa mieltä ja kaikki muut täysin samaa mieltä, että yhteisen näkemyksen saavuttaminen kehittämistyön tarpeista ja tavoitteista auttaa kehittämistyön toteuttamisessa. Tämä oli väittämä, josta haastateltavat olivat eniten samaa mieltä teeman 2. väittämistä. Esille nousi, että on eri asia, ollaanko lähtökohtaisesti samaa mieltä asiasta vai onko näkemys muodostettu yhdessä. Yhteisen näkemyksen saavuttamiseen liittyvä vaikeus vaihteli melko vaikean ja melko helpon välillä ja sen todettiin vaativan toimia ja aikaa. Saatettiin kuvitella, että yhteinen näkemys oli saavutettu, mutta jossakin kohtaa selvisikin, ettei näin ole. Sisäpiiriin kesken asioista voitiin olla samaa mieltä, mutta esimerkiksi verkostotyössä yhteisen näkemyksen muodostaminen koettiin vaikeaksi. Vaikeutta lisääviksi asioina esille nousivat esimerkiksi poliittiset intohimot ja intressit sekä jos ihmisillä on hävittävää liittyessään yhteiseen näkemykseen. Mahdollisuus päästä vaikuttamaan näkemyksen muodostamiseen ja osallisuus koettiin motivoivana ja tärkeänä että todella yhdessä ymmärretään, mitä tavoitellaan. Esille nousi, että yksittäinen näkemys, joka syntyy esimerkiksi alan ulkopuolella, saattaa saada aikaan merkittävän muutoksen, aina muutos ei synny konsensuksen kautta.

”Sama suunta antaa vapauden toimia, joka tarkoittaa sitä, että jos sulla on käsitys siitä, niin silloin voidaan paljon paremmin toimia itseohjautuvassa tai yhdessäohjautuvassa ympäristössä - jos meillä on se sama käsitys siitä suunnasta, että mitä me olemme tavoittelemassa. Jos sitä ei ole, niin pieleen

kyllä menee.” (Haastateltava C)

Väittäjä 2 a) ja b) Kompleksisessa toimintaympäristössä syklinen kehittämisote, joka hyödyntää mm. oikea-aikaista palautetta ja tukee oppimista, toimii lineaarista kehittämistyön vaiheistusta paremmin.

Haastateltavista seitsemän oli samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä siitä, että syklinen kehittämisote toimii kompleksisissa toimintaympäristöissä lineaarista kehittämistyön vaiheistusta paremmin. Vaiheistuksen valintaa ei koettu helppona toimijoille tai siihen ei osattu ottaa kantaa. Esille nousi, että usein kehittäjät toteuttavat vaiheistuksen sen mukaan, mitä ovat tottuneet käyttämään ja hallitsevat, eivätkä valitse vaiheistuksen mallia tietoisesti tilanteen vaatimalla. Muutamassa kehittämistyön asiantuntijan vastauksessa tuli esille lineaarisen ja syklisen otteen yhdistäminen tietoisesti. Koettiin myös, että se on ihmiskysymys, joidenkin ihmisten koettiin pitävän enemmän lineaarisesta vaiheistuksesta. Erilaisten kehittämistyön vaiheistuksen mallien ei koettu olevan käsitteinä urheilun toimijoille erityisen selviä ja kysymyksen asettelu olisi mahdollisesti tarvinnut lisää määrittelyä. Urheilun toimintakulttuurissa tunnistettiin kuitenkin löytyvän malleja toiminnan vaiheistamiseen esimerkiksi valmennustoitinnasta.

”Se voi olla vähän vaikeaa. Etenkin se, että jos ihmiset on resursoineet jonkun suunnitelman mukaisesti, eikä löydy välttämättä silloin sitä joustoa, kun tarvittaisiin.” (Haastateltava F)

Väittäjä 3 a) ja b) Kehittämistyön menetelmien ja välineiden systemaattinen hyödyntäminen parantaa kehittämistyön etenemistä.

Haastateltavat olivat täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että kehittämistyön menetelmien ja välineiden hyödyntäminen parantaa kehittämistyön etenemistä. Menetelmien ja välineiden systemaattisen käytön vaikeus vaihteli melko vaikean ja melko helpon välillä. Erityisesti kehittämistyön asiantuntijoiden vastauksista nousi esille menetelmien systemaattiseen käyttämiseen liittyvät erilaiset vahvuudet ja haasteet. Asiaan liittyi myös se, kuka menetelmiä ja välineitä käyttää. Aloittelijaa systematiikka ja menetelmät saattavat auttaa merkittävästikin, huippuammattilaisen katsottiin hallitsevan menetelmät ja pystyvän siitä syystä myös käyttämään niitä joustavammin, koska hän ymmärtää kontekstin sekä mikä on tilanteessa olennaista. Joustavuutta ja tilanteeseen reagoitua menetelmien käytössä pidettiin tärkeänä. Liiallisen systematiikan heikkouksiksi katsottiin, että se saattaa viedä liikaa resursseja ja jopa rajoittaa itse muutoksen tekemiseen keskittymistä. Erinomaisetkaan menetelmät eivät auta, jos sisältövalinnat eivät ole oikeita. Erityisesti urheilun parissa työskentelevät kehittämistyön tekijät kokivat tärkeänä sen tunnistamisen ja hallinnan, mitkä menetelmät sopivat kuhunkin tilanteeseen, mitkä ovat toimivia menetelmiä.

”Sä voit tehdä sitä paljain käsin, taikka sulla on jotain käsityökaluja taikka sulla on joku tuotantolinja, niin sama koskee kehittämistyötä. Eli jos tuntee vaikka ryhmätyömenetelmiä, tekniikoita ja käyttää niitä ihan yksittäisen palaverinkin vetäisyyn, niin aina tulee vauhtia siihen duuniin. Ihmiset ei lähde

näitä opiskelemaan. He ei tajua eivätkä tiedosta sitä, että miten hyödyllisiä ne ovat.” (Haastateltava A)

Väittämä 4 a) ja b) Ylioptimistisen ajankäytön ja viivyttelyn ymmärtäminen ihmiselle tavanomaisina käyttäytymisen vinoumina auttaa luomaan käytäntöjä niistä aiheutuvien ongelmien ehkäisemiseksi.

Haastateltavat olivat täysin samaa tai samaa mieltä, että ylioptimistisen ajankäytön ja viivyttelyn ymmärtäminen ihmiselle tavanomaisina käyttäytymisen vinoumina auttaa luomaan käytäntöjä niistä aiheutuvien ongelmien ehkäisemiseksi. Tätä väittämää pidettiin kuitenkin teeman 2. vaikeimpana asiana kehittämistyötä tekeville toimijoille. Haastatteluissa nousi esille, että vinoumien havainnointi omaan toimintaansa liittyen on erittäin vaikeaa. Kuitenkin näiden vinoumien tiedostamista toimintaan vaikuttavana tekijöinä pidettiin mahdollisuutena pyrkiä mykselle parantaa asiaa jollakin tavalla. Haastateltavat pohtivat myös ratkaisuja ylioptimistisen ajankäytön ja viivyttelyn ennaltaehkäisyyn, kuten asian huomiointia projektisuunnitelmaa tehtäessä sekä työn syklisyyden lisäämistä esimerkiksi Scrum-menetelmän avulla. Erityisesti urheilun piirissä toimivat kehittämistyön tekijät toivat esille, että tätä näkökulmaa ja käsitteitä ei välttämättä tunnusteta tai ajatella tietoisesti kehittämistyötä tekevien parissa, vaikka toimijat tunnistaivat ilmiön.

”Eli jos nyt ymmärtää sen, miten ihmiset todennäköisesti käyttäytyvät ja osaa ennakoida sitä, niin se varmasti vähintäänkin tuo tekijälle itselleen hyvää mieltä, kun tietää, ettei odota, että asiat tapahtuvat siinä aikataulussa kuin ihmiset kertovat.” (Haastateltava D)

Väittämä 5 a) ja b) Johdon toiminnalla on merkittävä rooli kehittämistyön onnistumisessa. Haastateltavista seitsemän oli samaa tai täysin samaa mieltä, että organisaation johdolla on merkittävä rooli kehittämistyön onnistumisessa. Tästä väittämästä haastateltavat olivat toiseksi eniten samaa mieltä teeman 2. väittämistä. Vastauksissa tuli ilmi se, että innostunut, osaava ja kannusta johtaminen vaikuttaa merkittäväällä tavalla, mutta samalla todettiin, että on näyttöä siitä, että muutoksia tapahtuu myös ilman johtoa, jopa johdosta huolimatta. Kehittämistyö saattaa lähteä johdosta ja heijastua sieltä organisaation muihin toimijoihin, mutta usein vähintään kehittämistyöhön määriteltävät resurssit ovat johdon päätöksistä riippuvaisia. Johdon rooliin liittyvien asioiden vaikeus vaihteli erittäin vaikeasta ei vaikeaan eikä helppoon. Haasteena tunnustettiin, että aina johto ei tunnista omien toimiensa vaikutuksia kehittämistyöhön ja sen tekijöihin. Organisaatiossa kehitystyötä tekevillä toimijoilla ja organisaation johdolla saattaa olla erilainen näkemys kehittämistyön tarpeesta ja resursseista, mikä saattaa luoda kokemusta, että johto ei mahdollista tai tue kehittämistyötä.

4.3 Teema 3. Kehittämistyön mukautuminen ja kontekstisensitiivisyys

Teema 3. käsittelee kehittämistyön mukautumista ja kontekstisensitiivisyyttä. Teemassa on kaksi pääkysymystä ja kolme väittämää. Alla yhteenveto teeman tuloksista.

Kysymys 1. Miten huomioit organisaation yksilöllisen tilanteen, kehitystarpeet ja käytettävissä olevat resurssit kehittämistyön soveltamisessa organisaatiolle?

Haastateltavat tunnustivat hyvin organisaatioiden erilaisuuden ja tarpeen yksilölliselle lähestymiselle kehittämistyötä tehtäessä. Keskeisenä pidettiin organisaation nykytilan tuntemista itsessään ja suhteessa kehitettävään asiaan, jotta työssä voi onnistua, sekä kuinka paljon resursseja on käytössä, minkä katsottiin määrittävän osaltaan, mitä on mahdollista tehdä.

Vaikka organisaation yksilöllisen lähestymistavan katsottiin olevan tärkeää, tunnustettiin myös perusasioita ja periaatteita, jotka auttavat erilaisten kehittämisprojektien läpiviennissä. Yksittäisissä kommentteissa tuli esille, että organisaation yksilöllisen tilanteen huomioiminen ja toiminnan suunnittelu sen mukaan vaatii kehittämistyön kumppanilta osaamista.

”Ja samaa tietenkin seurakentässä, et mennäänks me johonkin tosi ammattilaisseuraan tai johonkin pieneen seuraan, niin totta kai ne pitää huomioida, se niiden tilanne, missä ne elää, ja mitkä on niiden tarpeet, nehan vaihtelee tosi paljon.” (Haastateltava H)

Kysymys 2. Miten näet kehittämistyön harkitun ja emergentin lähestymistavan näkökulmasta? Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille harkitun, suunnitelmassa pitäytyvän ja emergentin, mukautuvan kehittämistyön lähestymistavan yhdistämisen olevan usein käytännössä toimivin malli. Molempia lähestymistapoja katsottiin tarvittavan ja huomiona esitettiin myös erilaiset tilanteet, joihin toinen sopii paremmin kuin toinen sekä näkökulman, että yksittäisen organisaation sisällä toisinaan tarvitaan toista lähestymistapaa enemmän kuin toista. Lisäksi tavoitteenasettelun ja tekemisen suunnan katsottiin myös olevan tärkeää mukautua sen mukaan, mitä kyseisellä hetkellä tiedetään asiasta, mutta kuitenkin siten, että visiotason suunta pystytään pitämään sen ollessa edelleen oikea. Yhteisen suunnan katsottiin esimerkiksi tukevan eri toimijoiden toiminnan kohdistamista siten, että toiminnalla saavutetaan enemmän vaikutavuutta. Tekemisestä ja paljastuneesta tiedosta oppimista ja niihin reagointia pidettiin luontevana ja tarpeellisena, mutta todettiin myös, että joskus tärkeäkin toiminta on suunnitelmiin lukittua, vaikka sitä olisi tarpeellista muuttaa joustavasti.

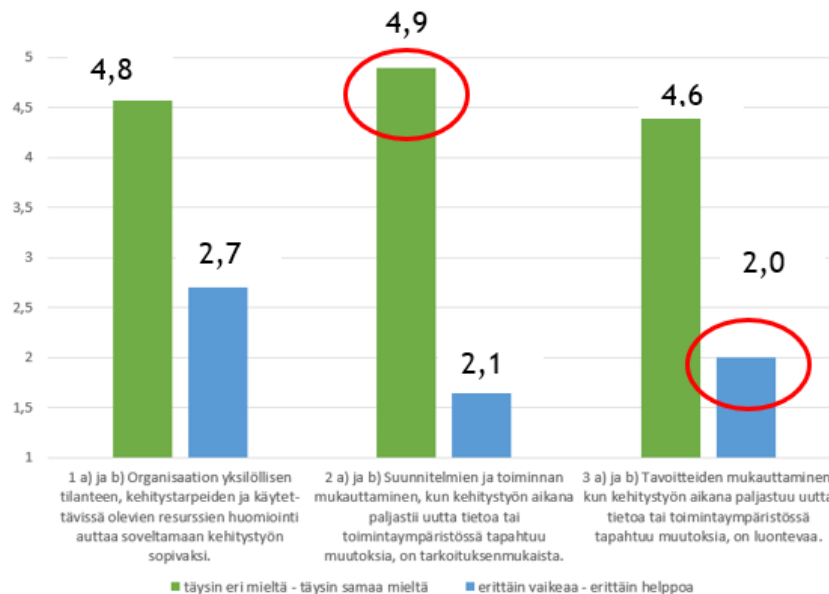
”Mä näen sen alttiuden aistia ympäristön muutoksia ja tilanteita ja ilmiöitä, niin jos (sellainen) toimintatapa on jo niin vahva organisaatiossa, että sillä on jo itseisarvo, niin silloinhan muutosvalmius on aivan mahtavaa, ja sitten taas vastaavasti harkitun kehittämistyön, niin organisaation olemassaolon merkitys on jo sinällään tunnustettu ja se on vahva ja vakuuttava, niin silloin se voi olla enemmän tätä, voidaan jopa uskaltaa pysyttäytyä vähän pidempään jossain linjassa ja silti voidaan kehittyä.” (Haastateltava I)

Pääkysymys	Kategoriat	Esiintyvyys
1. Miten huomioit organisaation yksilöllisen tilanteen, kehitystarpeet ja käytettävissä olevat resurssit kehittämistyön soveltamisessa organisaatiolle?	1. Huomioimalla organisaation nykytilan tuntemisen.	6 ilmausta
	2. Kehittämistyön rutiinien, toimintatapojen, menetelmien hallinnan, mutta joustavan ja yksilöllisen käytön avulla.	5 ilmausta
	3. Huomioimalla organisaation erilaiset resurssit.	4 ilmausta
2. Miten näet kehittämistyön harkitun ja emergentin lähestymistavan näkökulmasta?	1. Tarkoituksenmukainen lähestymistapojen yhdistäminen on usein käytännössä toimiva malli.	7 ilmausta
	2. Molemmilla lähestymistavoilla on paikkansa eri tilanteissa.	6 ilmausta

	3. Mukautumisen tulee ulottua myös tavoitteen tarkistamiseen tarkoituksenmukaisesti.	4 ilmausta
--	--	------------

Taulukko 5: Yhteenveto teeman 3. pääkysymysten tuloksista.

Teemassa 3. on kolme väittämää. Jokaista kolmesta väittämästä tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensin väittämää a) arviointiin siitä näkökulmasta onko haastateltava samaa vai eri mieltä väittämän kanssa arviointiasteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Sen jälkeen arviointiin väittämää b) sen pohjalta, kuinka helppoa tai vaikeaa väittämässä esitetty asia on kehittämistyötä tekeville toimijoille arviointiasteikolla: 1= erittäin vaikeaa, 2 = melko vaikeaa, 3 = ei vaikeaa eikä helppoa, 4 = melko helppoa, 5 = erittäin helppoa. Seuraavaksi yhteenveto tuloksista.



Kuvio 10: Yhteenveto teeman 3. väittämien arvioinnin tuloksista.

Väittämä 1 a) ja b) Organisaation yksilöllisen tilanteen, kehitystarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien huomiointi auttaa soveltamaan kehitystyön sopivaksi.

Haastateltavat olivat täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että organisaation yksilöllisen tilanteen, kehitystarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien huomiointi auttaa soveltamaan kehitystyön sopivaksi. Vaikeustaso vaihteli melko vaikeasta melko helppoon. Vaikeutta lisäävänä tuotiin esille esimerkiksi sen ymmärtäminen, mitkä ovat kehittämistyötä tekevien ihmisen todellinen aikaresurssi ja organisaation muut resurssit kehittämistyöhön. Kehittämistyötä tekevän organisaation katsottiin tekevän työtä lähtökohtaisesti omasta näkökulmastaan, mutta ulkopuoliselle organisaation yksilöllisen tilanteen tunnistamista ei pidetty niin helppona.

Väittämä 2 a) ja b) Suunnitelmien ja toiminnan mukauttaminen, kun kehitystyön aikana paljastuu uutta tietoa tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, on tarkoituksenmukaista.

Haastateltavista yksi vastasi olevansa samaa mieltä ja kaikki muut täysin samaa mieltä, että suunnitelmien ja toiminnan mukauttaminen, kun kehitystyön aikana paljastuu uutta tietoa tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, on tarkoituksenmukaista. Tämä oli väittämä, josta haastateltavat olivat eniten samaa mieltä teeman 3. väittämistä. Esille nousi tärkeänä, että kehittämistyötä havainnoidaan, uudet opit ja oivallukset hyödynnetään ja pysytään herkkänä tilanteelle ja edetään uusimman tiedon pohjalta. Tätä pidettiin kuitenkin melko vaikeana, vastausten vaihdellessa erittäin vaikeasta melko helppoon. Vaikeuteen tai helppouteen koettiin vaikuttavan esimerkiksi, millainen kohdejoukon toimintatapa yleisesti on, onko siinä joustavuutta vai tiukat raamit. Eri sanoin tuotiin esille, että tehdyistä suunnitelmista saattaa olla vaikeaa irrottautua, vaikka resurssit, arjen todellisuus tai muut signaalit antaisivat merkkejä muuttaa suunnitelmia tai toimintaa.

”Kun se mieli on lukittunut johonkin prosessiin ja johonkin vaiheisiin ja johonkin budjettiin ja johonkin deadlineen, niin ei välttämättä sitten olla kovin valmiita enää muuttamaan, vaikka evidenssiä alkaisi tulla, että itse asiassa taidamme tehdä väärää asiaa väärällä tavalla.” (Haastateltava B)

”Sä luovut siitä omasta suunnitelmastasi, niin onhan se mahdollittoman hankalaa. Ja sä et ota huomioon niitä signaaleja, mitkä viestivät, että nyt sä et ole tehnyt ehkä oikein tätä suunnitelmaasi, haet sieltä sen pönkityksen sille omalle näkemykselle.” (Haastateltava D)

Väittämä 3 a) ja b) Tavoitteiden mukauttaminen, kun kehitystyön aikana paljastuu uutta tietoa tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, on luontevaa.

Kahdeksan haastateltavista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että tavoitteiden mukauttaminen, kun kehitystyön aikana paljastuu uutta tietoa tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, on luontevaa. Tämä oli väittämä, jota haastateltavat pitivät vaikeimpana kehittämistyötä tekeville toimijoille teeman 3. väittämistä. Kaikki urheilun parissa työskentelevät kehittäjät kokivat tavoitteiden mukauttamisen erittäin vaikeana tai melko vaikeana kehittämistyötä tekeville toimijoille. Tavoitteista saatettiin pitää kiinni, vaikka toimintaympäristössä olisi suuria muutoksia, joiden vaikutuksia tavoitteisiin olisi ollut syytä tarkastella. Pohdittiin, mikä auttaisi oivaltamaan muutoksen tarpeen yhtä tehokkaasti kuin esimerkiksi koronaepidemian aiheuttama pakko muuttaa käytännön toimintaa seuroissa. Tavoitteiden mukautumista ja tarkentumista pidettiin tärkeänä, kun kehitystyön aikana ilmaantuu esimerkiksi uusia ongelmia tai työhön liittyen paljastuu lisää tietoa. Toisaalta pidettiin tärkeänä, että ei sinkoilla sinne tänne tai lipsuta tavoitteista vaikeuksien takia, vaan että toiminnan suunta on selkeä. Tavoitteiden katsottiinkin muuttuvan vähemmän kuin esimerkiksi suunnitelmien ja toiminnan poikkeuksena epävarmat toimintaympäristöt, joissa tavoitteet muuttuivat paljonkin.

”Tottakai pitää pystyä joustamaan myös siitä tavoitteestansa, koska ei välttämättä ole ollut oikeata ymmärrystä alun perin. On ollut vähän rajoitettu tietoisuus, ei ole huomioitu kaikkea. Mutta taas toisaalta, jos se (tavoite) on sellainen, että se on organisaatiossa fiksattu tavoitteeksi, että meillä on tällainen tavoite, ja pitäisikin luopua, saattaa olla vaikeaa.” (Haastateltava D)

”Mutta se on kyllä todella vaikeaa, jos me tehdään verkostoissa tätä kehittämistyötä. Niin mä ainakin koen sen vaikeaksi ikäänkuin kommunikoida tai saada sen yhteisen ymmärryksen sille uudelle tavoitteenasetannalle. (Haastateltava E)

4.4 Teema 4. Kehittämistyöhön liittyvää yhteistyö ja yhteiskehittäminen

Teema neljä käsittelee kehittämistyöhön liittyvää yhteistyötä ja yhteiskehittämistä. Teemassa on kaksi pääkysymystä ja kuusi väittämää. Alla yhteenveto haastattelujen tuloksista.

Kysymys 1. Kannattaako kehittämistyötä tehdä tiimityönä? Millainen on hyvä kehittämistiimi? Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehittämistyötä kannattaa tehdä tiiminä. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille, että hyvässä kehittämistiimissä on tarkoituksenmukaista erilaisuutta, erilaisia näkökulmia, erilaista osaamista ja erilaista kokemuspohjaa. Osaamisista esille nousi selkeästi esille monenlaisten osaamisen tarve, yksittäisinä nostoina substanssi-osaamisen tarve ja metodi- tai prosessiosaaminen. Useampi haastateltava nosti esille myös tiimin jäsenten yhteistyö- tai vuorovaikutuskyyvykkyuden, jotta niin epävarmoista kuin vaikeistakin asioista pystytään keskustelemaan ja toimimaan tiiminä. Muutama vastaaja tunnisti myös taipumuksemme koota ympärillemme samanmielisten toimijoiden tiimi.

”Se on hirveän luontaista et kootaan tiimeihin sellaisia, jotka tukevat sitä omaa ajattelua lähtökohtaisesti. Tai tuntee, että heidän kanssaan on helppo toimia. Mutta sitten monesti kyllä kokemus on se, että kun joku tulee haastamaan tai tuo sitä ihan toisentyppistä ajattelua, niin se taas nostaa sitä tekemisen tasoa. Monesti jollekin uudelle uralle, jota ei ole ehkä osannut omassa ajattelussa ajatella.” (Haastateltava E)

”Vastauksena kannattaako kehittämistyötä tehdä tiiminä, niin yleensä tietysti kannattaa tehdä jos senkin takia, että kehittäminen on niin moniulotteinen ilmiö, että on erittäin harvinaista, että yhdellä ihmisellä olisi ne kaikki ominaisuudet, joita siihen tarvitaan, tai että sillä olisi ylipäätään riittävästi resursseja saada se aikaan.” (Haastateltava B)

Kysymys 2. Mitä arvoa yhteiskehittäminen tärkeimpien sidosryhmien kanssa voi tuoda kehittämistyölle?

Kaikki haastateltavat tunnistivat sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön merkityksen kehittämistyölle. Merkittävimmiksi asioiksi haastateltavien vastauksissa nousivat se, että sidosryhmillä on oman osallisuutensa kautta kehitettävästä asiasta erityistä ymmärrystä, joka tuo kehittämistyöhön lisäarvoa sekä lisäksi erilaista osaamista ja heidän kauttaan on mahdollista laajentaa näkemystä. Toiseksi kokonaisuudeksi vastauksissa nousi yhteiskehittämisen ja yhteistyön merkitys siitä näkökulmasta, että se lisää mukana osallistuvien tahojen sitoutumista ja omistajuutta asiaan ja sitä kautta mm. voi tuoda kehittämiselle lisää resursseja tai vahvistaa tarvittavien, kehittämistä edistävien päätösten tekemistä.

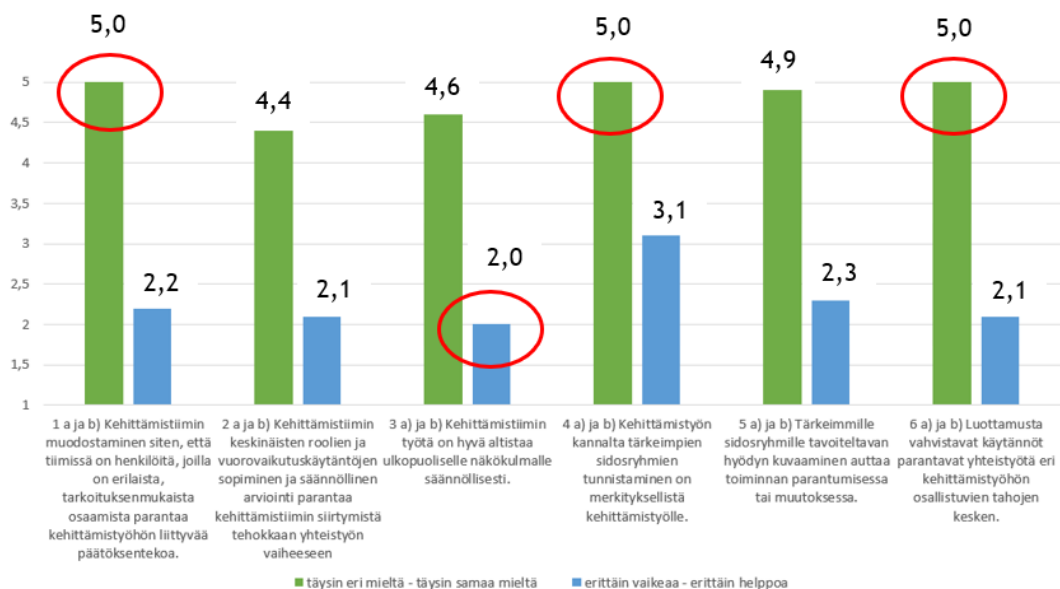
”Mutta myös se sitoutuminen ja esimerkiksi meillä kokemuksena tästä seurakehittäjän kanssa, niin he saman tien jo pystyy miettimään sitä, miten tämä yhteiskehitettävä asia liittyy heidän ehkä strategiaan valintoihin, omaan työhön ja hyödyntämään sitä jo siinä oman työn näkökulmasta. Toisaalta tuomaan niitä arvokkaita asioita sieltä omasta työstä siihen, jotta tästä tulee toimiva ja hyvä juttu.”

(Haastateltava F)

Pääkysymys	Kategoriat	Esiintyvyys
1. Kannattaako kehittämistyötä tehdä tiimityönä? Millainen on hyvä kehittämissiimi?	1. Kehittämistyötä kannattaa tehdä tiimityönä.	10 ilmausta
	2. Hyvässä kehittämissiimissä on riittävästi erilaisuutta, kuten erilaisia näkökumia ja kokemuspohjaa.	9 ilmausta
	3. Hyvässä kehittämissiimissä on erilaisia, tarvittavia osaamisia.	6 ilmausta
	4. Hyvässä kehittämissiimissä on kyvykkyyttä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.	4 ilmausta
2. Mitä arvoa yhteiskehittäminen tärkeimpien sidosryhmien kanssa voi tuoda kehittämiselle?	2. Sidosryhmillä on erityistä ymmärrystä asiasta sekä osallistaminen tuo lisää osaamista ja laajentaa näkökulmaa.	7 ilmausta
	3. Sidosryhmien osallistaminen lisää osallistujien sitoutumista ja omistajuutta, millä on myönteisiä vaikutuksia kehittämistyöhön.	7 ilmausta

Taulukko 6: Yhteenveto teeman 4. pääkysymysten tuloksista.

Teemassa 4. on kuusi väittämää. Jokaista kuudesta väittämästä tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnä väittämää a) arviointiin siitä näkökulmasta onko haastateltava samaa vai eri mieltä väittämän kanssa arviointiasteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Sen jälkeen arviointiin väittämää b) sen pohjalta, kuinka helppoa tai vaikeaa väittämässä esitetty asia on kehittämistyötä tekeville toimijoille arviointiasteikolla: 1= erittäin vaikeaa, 2 = melko vaikeaa, 3 = ei vaikeaa eikä helppoa, 4 = melko helppoa, 5 = erittäin helppoa. Seuraavaksi yhteenveto tuloksista.



Kuvio 11: Yhteenveto teeman 4. väittämien arvioinnin tuloksista.

Väittämä 1) a ja b) Kehittämissiimin muodostaminen siten, että tiimissä on henkilöitä, joilla on erilaista, tarkoituksenmukaista osaamista parantaa kehittämistyöhön liittyvää

päätöksentekoa.

Kaikki haastateltavat olivat täysin samaa mieltä, että kehittämistiimin muodostaminen siten, että tiimissä on henkilöitä, joilla on erilaista, tarkoituksenmukaista osaamista parantaa kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa. Tiimin muodostamista näin pidettiin kuitenkin vaikeahkoon painottuvana, vastausten jakautuessa erittäin vaikean ja melko helpon välille sekä kahden haastateltavan vastatessa ei osaa sanoa. Muutama vastaajista toi esille myös sen, että tarkoituksenmukaisen osaamisen määrittely ei välttämättä ole yksinkertaista tai tarvittavia osaamisia ei tunnisteta organisaatiossa eikä osaamisten yhdistämistä sitä pystytäkään tekemään tuloksekkaasti.

”Se on vaikeeta joo, on se on vaikeeta, koska ois aina kiva olla samanlaisten kamujen kaa.” (Haastateltava J)

Väittäjä 2 a) ja b) Kehittämistiimin keskinäisten roolien ja vuorovaikutuskäytäntöjen sopiminen ja säännöllinen arviointi parantaa kehittämistiimin siirtymistä tehokkaan yhteistyön vaiheeseen.

Kaksi haastateltavista vastasi ei samaa eikä eri mieltä muiden ollessa samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että kehittämistiimin keskinäisten roolien ja vuorovaikutuskäytäntöjen sopiminen ja säännöllinen arviointi parantaa kehittämistiimin siirtymistä tehokkaan yhteistyön vaiheeseen. Useampi haastateltava toi esille roolien ja vuorovaikutuskäytänteistä sopimisen joustavuuden. Erityisesti kehitystyön asiantuntijat mainitsivat myös toimineensa erittäin kokeneiden ja osaavien kehittämistyön tekijöiden kanssa, minkä kokivat saattavan vaikuttaa asiaan. Viisi haastateltavista arvioi asian ei vaikeaksi eikä helpoksi yhden vastatessa ei osaa sanoa ja muiden kokiessa asian kehittämistyötä tekeville vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi. Yksittäisissä kommentteissa nousi esille muun muassa se, että asiaa ei aina tiedosteta ja että erityisesti vaikeimmissa projekteissa tai tilanteissa tämän puute saattaa tulla esille.

”Toi arviointi on musta tarkeeta. Se, että niistä käydään sitä keskustelua. Ja tietysti mielellään vielä jos pystyttäis antaa sitä palautetta koko ajan, niin sehän olis se kaikista paras, et se kulttuuri ois luotu sille, että on semmonen hyvä fiilis ja sit kuitenkin pystyttäis tuomaan esiin niitä kehittämiskohteita-kin.” (Haastateltava C)

”Niin on, huomaan et tätä pitäs nimenomaan, tää on ihan työtä, mitä pitäs tehdä. Johon ei oo riittävästi aikaa tän tyyppiseen sopimiseen ja yhdessä päättämiseen. Koska sit yhteistyössä se tulos sit loppujen lopuks tehdään.” (Haastateltava F)

Väittäjä 3 a) ja b) Kehittämistiimin työtä on hyvä altistaa ulkopuoliselle näkökulmalle säännöllisesti.

Kaikki haastateltavat olivat samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että kehittämistiimin työtä on hyvä altistaa ulkopuoliselle näkökulmalle säännöllisesti. Kokemus asian vaikeudesta tai helpoudesta vaihteli erittäin vaikeasta melko helppoon. Useampi haastateltava pohti vastauksissaan sitä, kuka tai keitä nämä ulkopuoliset ovat. Yleisesti ulkopuolinen näkökulma siis koettiin myönteisenä ja sillä koettiin saavutettavan esimerkiksi johdon sitoutumista tai

erilaista näkökulmaa ja tuovan tärkeitä huomioita, jos ryhmän ajattelu on lähtenyt vinoutumaan, mutta esille nousi myös se, että joskus myös ulkopuolinen näkökulma voi sumentaa kirjasta suuntaa eikä aina useamman ihmisen konsensus ole parempi ratkaisu kuin jonkun henkilön innovatiivinen tai täysin uudenlainen ajattelu asiasta. Voi myös olla tehotonta käyttää aikaa, jos ulkopuolinen toimija ei ole riittävän perehtynyt työhön ja näkökulman hyödyt voivat jäädä pinnalliseksi.

Väittämä 4 a) ja b) Kehittämistyön kannalta tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen on merkityksellistä kehittämistyölle

Kaikki haastateltavat olivat täysin samaa mieltä, että kehittämistyön kannalta tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen on merkityksellistä kehittämistyölle. Asian haastavuus kehittämistyötä tekeville toimijoille vaihteli haastateltavien mielestä melko vaikeasta erittäin helppoon. Vastauksista nousi esille, että organisaation toimijat tuntevat sidosryhmänsä ja että sidosryhmät on kohtuullisen helppoa tunnistaa, mutta sidosryhmien tunnistamista ei aina tehdä kunnolla ja esimerkiksi rajallinen käsityskykymme saattaa saada meidät olemaan tunnistamatta joitakin sidosryhmiä.

”Niin tottakai pitäisi tunnistaa ne muut oleelliset sidosryhmät, kenenkä näkökulma pitäisi huomioida. (Jos) sä et niitä tunnistaa, niin et sä niitä voi kutsua mukaan, etkä sä voi huomioida heidän näkökulmaansa. No tässä nyt olisi se asia, kun meillä on kuitenkin rajallinen käsitys, me ei hahmoteta kaikkea, mitä on ympärillä. Voihan se olla, et sinne jää jotakin, mitä ei vaan tule huomioineeksi ja ajatelleeksi. Ja joku, se ryhmä voi itse kokea, tottakai meidän olisi pitänyt olla mukana. Mut toimijat, jotka ovat lähteneet viemään asiaa eteenpäin, ei välttämättä ole osannut hahmottaa.” (Haastateltava D)

Väittämä 5 a) ja b) Tärkeimmille sidosryhmille tavoiteltavan hyödyn kuvaaminen auttaa toiminnan parantumisessa tai muutoksessa.

Yksi haastateltavista oli samaa mieltä ja kaikki muut täysin samaa mieltä, että tärkeimmille sidosryhmille tavoiteltavan hyödyn kuvaaminen auttaa toiminnan parantumisessa tai muutoksessa. Sen kuvattiin esimerkiksi auttavan ihmisten mukaan ottamisessa sekä lisäävän oman työn merkityksellisyyden kokemusta. Haastateltavista seitsemän piti asiaa kuitenkin melko vaikeana. Esille nousi, että tarve hyötyjen kuvaamisesta kyllä tiedostetaan, mutta se voi olla yllättävänkin vaikeaa. Pohdinnassa oli myös, kuka määrittelee saatavan hyödyn vai määritelläänkö se yhdessä sekä tavoitteiden ja hyödyn kuvaamisen yhteydet.

”Niin, no se palautuu nyt tähän epävarmuusakseliin jälleen kerran, että jos se tiedetään jo niin kun etukäteen, niin sithän se voidaan jo etukäteen kuvata aika tarkasti. Mut sitten joissain tapauksissa se voidaan kuvata vaan niin kun semmosella vähän niin kun yleisemmällä tavoitetaso-tyyppisellä sanastolla ja sitten aina niin kun sillä disclaimerilla, että jos se tehtäis siis hyvin, niin että tähän määrittelyyn on tällainen ja tällainen taustaoletus on niin kun tehty.” (Haastateltava B)

Väittämä 6 a) ja b) Luottamusta vahvistavat käytännöt parantavat yhteistyötä eri kehittämistyöhön osallistuvien tahojen kesken.

Kaikki haastateltavat olivat täysin samaa mieltä, että luottamusta vahvistavat käytännöt parantavat yhteistyötä eri kehittämistyöhön osallistuvien tahojen kesken. Asian vaikeus tai

helppous vaihteli erittäin vaikeasta melko helppoon kahden haastateltavan vastatessa ei osaa sanoa. Esille nousi, että luottamusta parantavia käytäntöjä ei aina mietitä tietoisesti. Esimerkiksi yhdessä tekemisen koettiin vahvistavan luottamusta ja luottamuksen yleensäkin olevan koossapitävä voima erilaisissa yhteisöissä.

4.5 Teema 5. Kehittämistyön tietoperusteisuus

Teema viisi käsittelee kehittämistyön tietoperusteisuutta. Teemassa oli kaksi pääkysymystä ja viisi väittämää. Alla yhteenveto haastattelujen tuloksista.

Kysymys 1. Mikä merkitys tietoperustan luomisella on kehittämistyölle?

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tietoperustalla on merkitystä kehittämistyölle. Keskeisinä merkityksinä tietoperustan luomiselle esille nousi se, että on tunnistettava, missä, milloin ja mitä tietoa tarvitsee ja mihin sitä on olemassa sekä milloin tiedon merkitys on erityisen suuri. Muutama haastateltava nosti esille tiedon merkityksen jo siinä, että ollaan lähtökohtaisesti ratkaisemassa oikeaa ongelmaa, muutama että aina tietoa ei ole olemassa, jos kysymyksessä on täysin uuden asian kehittäminen. Toisena keskeisenä asiana haastateltavat toivat esille sen, että tietoperustan luominen parantaa toiminnassa tehtäviä päätöksiä ja ohjaa oikealla polulla kohti tavoitteita.

”Siis se on aina tärkeä, mutta riippuen joistakin asioista se on vielä ihan älyttömän tärkeä, koska oleellistahan on se että ratkaistaan sitä oikeeta ongelmaa. Ja mitä paremmin sen pystyy sillä tietoperusteella löytämään ja hakemaan sen ongelman mitä ollaan ratkaisemassa, niin sitä parempi.” (Haastateltava C)

”Tärkeintä on sitten miettiä et mitä tieto me tarvitaan ja minkä alan tietoa, jos mä mietin sitä vaikka valmennuksen näkökulmasta niin mun mielestä me katotaan niin kapeeta tietoo, eli tässäkin mä en tiedä mitä se täs kehittämistyös tarkoittaa mut että me ollaan niinku hairahduttu myös vähän väärän tiedon äärelle ehkä välillä, et se sanotaan ne tieteenalat minkä kautta me saadaan sitä tietoo, voi olla vähän kapiat.” (Haastateltava J)

Kysymys 2. Miten kehittämistyön tietoperusteisuutta voi parantaa?

Haastateltavien vastauksissa merkittävimmin esiintyi näkemys siitä, että kehittämistyötä tehdessä ymmärretään, mikä on tiedon rooli, millainen tieto on tärkeää ja millaisia tietoja tulee yhdistellä. Vastauksissa esiintyi myös erilaisten tietolähteiden ja tiedonkeruumenetelmien hyödyntämisen merkitys tietoperusteisuutta parannettaessa. Kahdessa vastauksessa esille nostettiin kehittämistyön mittarit ja yksittäisissä vastauksissa sen ymmärtäminen, että tietoa yleensäkin tarvitaan ja että kehitysprojektissa tiedon hyödyntämistä voidaan ohjeistaa esimerkiksi projektiohjeiden kautta.

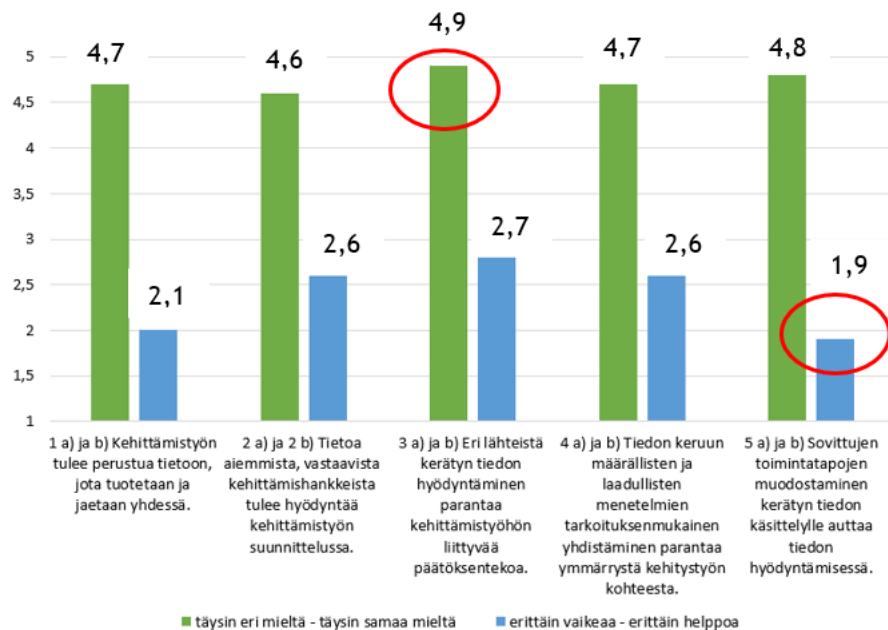
”Onko siitä saatavissa olevaa tietoa? Että aina se tutkimustieto ei ole ajantasalla tulevaisuusikäytäntöjen kanssa. Nimenomaan se, mistä tuolla alussa puhuttiin, niistä lineaarisista malleista ja niistä, niin kyllähän edelleenkin varmaan tutkimuskirjallisuusprojekti, kirjallisuus, niin kun sä tiettyä haet niin sä voit päästä semmoseen vanhaan projektitapaan tehdä. Ja sit jos sä vetoat siihen, että se on sitä tietoperusteista ja miksei sitä noudateta, niin mun mielestä jotenkin se ymmärrys siitä, et ensinhän

tapahuu usein ne käytännöt ja sitten ne vasta on siellä tutkimustiedossa. Et se, että joku edelläkävijä, niin ei välttämättä ole vielä siellä olemassa tietoperusteisena.” (Haastateltava C)

Pääkysymys	Kategoriat	Esiintyvyys
1. Mikä merkitys tietoperustan luomisella on kehittämistyölle?	1. Tietoperustan luominen on tärkeää kehittämistyölle.	9 ilmausta
	2. Merkitykseen liittyy sen tunnistaminen missä, milloin ja mitä tietoa tarvitsee ja mihin sitä on olemassa sekä milloin tiedon merkitys on erityisen suuri.	7 ilmausta
	3. Tietoperustan luominen parantaa toiminnassa tehtäviä päätöksiä ja ohjaa oikealle polulle kohti tavoitteita.	5 ilmausta
2. Miten tietoperusteisuutta voidaan parantaa?	1. Ymmärtämällä tiedon rooli, millainen tieto on tärkeää ja mitä tietoja on tarpeellista yhdistellä.	6 ilmausta
	2. Hyödyntämällä erilaisia tietolähteitä ja tiedonkeruumenetelmiä.	3 ilmausta

Taulukko 7: Yhteenveto teeman 5. pääkysymysten tuloksista.

Teemassa 5. on viisi väittämää. Jokaista viidestä väittämästä tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnä väittämää a) arviointiin siitä näkökulmasta onko haastateltava samaa vai eri mieltä väittämän kanssa arviointiasteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Sen jälkeen arviointiin väittämää b) sen pohjalta, kuinka helppoa tai vaikeaa väittämässä esitetty asia on kehittämistyötä tekeville toimijoille arviointiasteikolla: 1= erittäin vaikeaa, 2 = melko vaikeaa, 3 = ei vaikeaa eikä helppoa, 4 = melko helppoa, 5 = erittäin helppoa. Seuraavaksi yhteenveto tuloksista.



Kuvio 12: Yhteenveto teeman 5. väittämien arvioinnin tuloksista.

Väittämä 1 a) ja b) Kehittämistyön tulee perustua tietoon, jota tuotetaan ja jaetaan

yhdessä.

Kaikki haastateltavat olivat täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että kehittämistyön tulee perustua tietoon, jota tuotetaan ja jaetaan yhdessä. Tätä pidettiin kuitenkin melko vaikeana kuuden haastateltavan arvioitaessa asian melko vaikeaksi, kahden ei vaikeaksi eikä helpoksi. Muutama haastateltava myös huomioi, että myös muuta tietoa kuin yhdessä tuotettua on syytä käyttää.

”Että ne aikaisemmat kehityshankkeet on harvoin identtisiä tämän nykyisen kehityshankkeen kanssa. Siis edes tavoitteeltaan, puhumattakaan kontekstiltään, puhumattakaan resursseiltaan. Moni asia on saattanut muuttua ja kun me liikaa tuijotetaan sitä, miten ne asiat on aikaisemmin kehitetty, niin voi käydä niin että joko me kehitetään just se sama asia mikä silloinkin ja se ei nykyään enää sitten ookaan niin hyvä, tai sitten se on tehty jossain toisessa organisaatiossa, jonka uniikkeja yksityiskohtia me ei ymmärrettykään ja sitten me vasta huomataan no, eihän tää toimikaan meillä, tai... (Haastateltava B)

Väittämä 2 a) ja 2 b) Tietoa aiemmista, vastaavista kehittämishankkeista tulee hyödyntää kehittämistyön suunnittelussa.

Yksi haastateltavista vastasi ei samaa eikä eri mieltä muiden ollessa samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että aiemmista, vastaavista kehittämishankkeista saatavaa tietoa tulee hyödyntää kehittämistyön suunnittelussa. Muutama haastateltava toi kuitenkin esille, että välttämättä aiempien tai muiden kehittämishankkeiden mallintamisella ei välttämättä ole pelkääntään myönteisiä vaikutuksia. Aiemmista, vastaavista kehittämishankkeista saatavan tiedon hyödyntämisen helppous tai vaikeus vaihteli erittäin vaikeasta erittäin helppoon.

Väittämä 3 a) ja b) Eri lähteistä kerätyn tiedon hyödyntäminen parantaa kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa.

Haastateltavista yksi oli samaa mieltä ja kaikki muut täysin samaa mieltä siitä, että eri lähteistä kerätyn tiedon hyödyntäminen parantaa kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa. Tämä oli väittämä, josta haastateltavat olivat eniten samaa mieltä teeman 5. väittämistä. Sen vaikeustaso vaihteli melko vaikeasta melko helppoon. Muutama haastateltava nosti haasteena esille tiedon määrän mahdollisen suuruuden ja sen aiheuttaman haasteen, miten erilaisia tietoja painotetaan, yhdistellään tai valitaan hyödynnettäväksi sekä sen, miten data muunnetaan tiedoksi ja tietämykseksi, joita pystytään hyödyntämään.

”Tärkeää, ja tässä sitte taas se tulkinta ja eri painoarvojen antaminen onki jo sitten ehkä se haastavampi osuus.” (Haastateltava G)

Väittämä 4 a) ja b) Tiedon keruun määrällisten ja laadullisten menetelmien tarkoituksenmukainen yhdistäminen parantaa ymmärrystä kehitystyön kohteesta.

Haastateltavista kahdeksan oli erittäin samaa mieltä siitä, että tiedon määrällisten ja laadullisten menetelmien tarkoituksenmukainen yhdistäminen parantaa ymmärrystä kehitystyön kohteesta. Määrällisten ja laadullisten menetelmien tarkoituksenmukaisen yhdistämisen vaikeustaso kehittämistyössä vaihteli haastateltavien vastauksissa melko vaikeasta melko

helppoon yhden ilmaistessa, että ei osaa sanoa. Esille nousi muutamassa vastauksessa, että laadukasta määrällistä ja laadullista tietoa ei aina ole saatavilla.

Dataa on järjestelmät pullollaan, mutta informaatio jo niukemmin, puhumattakaan tiedosta. [lyhyt tauko] Kyllä tästäkin on pakko olla samaa mieltä. Tähän on niin kun ihan tyypillistä, että tietoa kerätään eikä hyödynnetä. (Haastateltava A)

Väittämä 5 a) ja b) Sovittujen toimintatapojen muodostaminen kerätyn tiedon käsittelylle auttaa tiedon hyödyntämisessä.

Kaksi haastateltavista vastasi samaa mieltä muiden vastatessa erittäin samaa mieltä, että sovitujen toimintatapojen muodostaminen kerätyn tiedon käsittelylle auttaa tiedon hyödyntämisessä. Sovittujen toimintatapojen muodostamista kerätyn tiedon käsittelylle pidettiin vaikeimpana teeman 5. väittämistä kehittämistyötä tekeville toimijoille vastausten vaihdellessa erittäin vaikeasta ei vaikeaan eikä helppoon sekä yhden valitessa ei osaa sanoa.

Kehittämistyötä pidettiin tulosten perusteella melko vaikeana. Kun numero 2 merkitsi ”melko vaikeaa”, kaikkien väittämien tulosten keskiarvo asteikolla erittäin vaikeaa - erittäin helppoa oli 2,3. Vain väittämän kehittämistyön kannalta tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen on merkityksellistä kehittämistyölle, annettujen arvioiden keskiarvo nousi yli ei helppoa eikä vaikeaa arvion.

5 Opinnäytetyön johtopäätökset, pohdinta ja kehityssuosituksukset

Opinnäytetyön teeman valinnan ja kehittämiskysymysten asettamisen taustalla oli toimintaympäristön muutoksen aiheuttama tarve seurojen kehittämistoiminnan vahvistamiselle, ja Tähtiseura-ohjelman starttivaiheen arvioinnissa esille noussut tarve seuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoimintaan liittyvän kehittämistoiminnan parantamiselle. Opinnäytetyön teema on ajankohtainen yhteiskunnallisten ja liikuntakulttuuriin liittyvien muutosten johdosta, eikä sitä ole tutkittu seuratoimintaan liittyen laajasti. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehityssuosituksia, joita voidaan hyödyntää urheiluseurojen toiminnan arvioinnissa ja kehittämässä. Opinnäytetyön sisältämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa kehittämistoiminnasta. Tavoitteena on, että opinnäytetyössä syntyviä suosituksia voi soveltaa tarpeen mukaan myös muiden urheilujärjestöjen toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön tietoperustan ja opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tulosten avulla muodostettiin opinnäytetyön johtopäätökset, pohdinta ja suositukset. Tässä luvussa johtopäätökset ja pohdinta esitetään opinnäytetyön kehittämiskysymysten mukaan järjestettynä. Kehityssuosituksukset esitetään yhtenä kokonaisuutena johtopäätösten ja pohdinnan jälkeen. Viimeisenä esitetään opinnäytetyöprosessin aikana esille nousseet jatkotutkimusaiheet.

5.1 Kehittävä arviointi

Johtopäätökset

Kehittävän arvioinnin näkökulmasta lähtökohtana oli Tähtiseura-ohjelman arviointi- ja kehittämistoiminnan vieminen kehittävän arvioinnin suuntaan vuosien 2020-2021 aikana (Suomen Olympiakomitea - Toiminta- ja taloussuunnitelma 2021, 10). Kehittävällä arvioinnilla oli opinäytetyön hyödyntämisessä käytännön työelämään erityinen rooli, sillä kehittävän arvioinnin viitekehys luo pohjan sille, miten kehittävään arviointiin, päätöksenteon ilmiöihin ja tietoperusteiseen johtamiseen liittyvää tietoperustaa ja tutkimustuloksia voidaan käytännössä soveltaa seurojen arviointi- ja kehittämistoimintaan.

Toimintaympäristön kuvauksessa tuli esille, että toimintaympäristön muutoksesta on tullut jatkuvaa, mikä on luonut uusia tarpeita organisaatioiden mukautumisvalmiudelle, jatkuvalle kehittämiselle sekä uudistumiselle (Dufva ym. 2020, 73., Ojasalo ym. 2014, 13, Vataja 2012, 41). Samalla vaatimukset toiminnan vaikuttavuudesta (Vataja, Hyytinen 2020., Heliskoski ym. 2018, 5-8.) ja vastuullisuudesta ovat kasvaneet (Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma 2020). Koronapandemian aiheuttama kriisi on pakottanut toimimaan toisin ja ohjannut pohtimaan erilaisten tulevaisuuksien mahdollisuuksia (Dufva ym. 2020, 9, 70-74). Toimintaympäristön muuttuminen kompleksisemmaksi, vaikeammin ennakoitavaksi ja työelämän muutosvauhdin kiihtyminen on luonut tarpeen uusille kehittämistyön menetelmille (Ranta 2020, 12).

Kehittävä arviointi kiinnittyy arvioinnin hyödyntämiskeskeiseen ja arvioinnin käyttöä korostavaan arvioinnin suuntaukseen (Patton 1994, 317., Patton 2016a, 253-254., Patton 2011, 13-14). Sen avulla voidaan pyrkiä arviointitoiminnan vaikuttavuuteen (Koulutuksen arviointisuunnitelma 2020-2023 2021, 7., Moitus 2010, 171). Vaikka kehittävä arviointi on arvioinnin lähestymistapa, se on lähellä organisaation kehittämistä (Patton 1994, 312, 317). Kehittävä arviointi tunnistaa toimintaympäristön jatkuvan muuttumisen ja se ohjaa oikea-aikaisen päätöksenteon ja joustavan oppimisen kautta tunnistamaan seuraavia muutoksia ja kehittämisen (Patton 1994, 312). Näkökulmassa korostuu kehittävän arvioinnin soveltuminen strategiseen kehittämiseen, organisaation toiminnan painopisteisiin ja toimintatapoihin vaikuttavana toimintatapana (Patton 2011, 42-43). Kehittävän arvioinnin nähdään myös tukevan innovaatioiden syntymistä organisaatiossa (Patton 1994, 318., Patton 2011, 1., Gamble 2008, 13).

Opinnäytetyössä nojaututtiin professori Päivi Atjosen esittämiin kehittävän arvioinnin periaatteisiin (Atjonen 2015, 71-72., Atjonen 2014, 214). Kehittävän arvioinnin keskeiset periaatteet ovat: 1) arviointiin osallistaminen, 2) sidosryhmien sisällyttäminen, 3) nykykäytäntöjen paljastuminen, 4) tulevaisuuteen suuntautuminen, 5) monimenetelmäisyys, 6) vuorovaikutteisuus, 7) kontekstisensitiivisyys ja 8) prosessin huomioiminen. Näkemyksen mukaan arviointi voi olla kehittävää jo neljää-viittä periaatetta hyödyntämällä. (Atjonen 2014, 214.)

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan organisaation kehittyminen on tärkeää, jotta organisaatiossa pystytään vastaamaan erilaisiin muutostarpeisiin ja muutoksiin. Näin voidaan varmistaa organisaation kilpailukykyisyyttä eikä taannuta. Kehittävän arvioinnin periaatteisiin liittyviä kehittämistyön näkökulmia pidettiin kehittämistyön kannalta tärkeinä. Keskeisimpiä johtopäätöksiä ensimmäiseen kehittämiskysymykseen ”Miten kehittävän arvioinnin periaatteita voidaan soveltaa urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoimintaan?” liittyen ovat: 1) on tarpeellista kiinnittää huomioita yhteisen ymmärryksen muodostamiseen kehittämistyöhön liittyen, 2) ihmisten osallisuuden ja omistajuuden syntymisellä on myönteisiä vaikutuksia kehittämistyöhön, 3) kehittämistyön joustava vaiheistaminen ja palaute-oppimissyklin hyödyntäminen kehittämistyön suunnan ohjaamisessa on tavoiteltavan muutoksen kannalta merkityksellistä.

Pohdinta

Yksi opinnäytetyön esille nousseista näkökulmista oli kehittämistoiminnan roolin ja merkityksen paremman ymmärtämisen tarpeellisuus sekä parempi käsitteellistäminen. Opinnäytetyön alussa oletus oli, että näkemys kehittämistoiminnasta, sen merkityksestä ja käsitteistöstä olisi selkeämpi kuin mitä tietoperustan ja sekä tutkimustulosten kautta selvisi. Tähtiseura-ohjelman starttivaiheen arvioinnissa tuli esille, että kehittäminen nähtiin hyötyä tuottavana valintana, mutta samalla vaativana. Tämä näkökulman voidaan katsoa tulleen esille myös tutkimuksen tuloksissa. Tulokset kuitenkin avasivat, mitä syitä vaativuuden kokemuksen taustalla voisi olla. Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimuksen tulokset selkiyttävät kehittämistoiminnan merkityksellisyyttä, kehittämistoiminnan toimintatapojen ajassa elämisen tärkeyttä sekä sen kirkastamista, miten puhumme kehittämistoiminnasta.

Kehittävän arvioinnin otteen voi katsoa antavan toimintatavan, jonka avulla voitaisiin vahvistaa arviointitoiminnan yhteydessä tehtävän kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ja siitä saatavaa hyötyä. Atjosen mukaan tulevaisuuteen suuntautuminen, sidosryhmien osallistamisen ja prosessiperiaatteet ovat ohittamattomia kehittävän arvioinnin periaatteista (Atjonen 2014, 214). Tästä näkökulmasta tämän opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset vahvistavat tätä näkemystä. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on nostanut muutoksen tukemisen yhdeksi kehittävän arvioinnin tunnuspiirteekseen (Moitus & Kamppi 2020, 6). Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten voidaan katsoa tukevan myös muutoksen tukemisen merkityksellisyyttä.

5.2 Päätöksenteon ilmiöt

Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä lähtökohta oli se, miten päätöksenteon ilmiöiden huomioinnin kautta voidaan synnyttää lisäarvoa seuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoimintaan.

Organisaatioiden toimintakäytäntöihin liittyen päätöksenteon ilmiöiden soveltamista organisaatioiden toimintakäytäntöihin ei ole vielä tutkittu laajalti (Palmunen 2019, 69). Päätöskäyttämisen tutkimus nostaa esille kuinka yllättävää on, etteivät ihmiset oikeastaan tiedosta, kuinka heidän ajatuksensa muotoutuvat, mitkä asiat vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä eikä heillä toisaalta ole tietoa päätöksenteon teoriasta, jota he voisivat hyödyntää (Bazerman & Moore 2017, 1). Käyttäytymistaloustieteen löydökset kertovat, että ajattelumme ja sitä kautta käyttäytymisemme on altis systeemisille virheille, ajattelun vinoumille, eikä edes pitkä kokemus työelämässä vähennä näiden vinoumien esiintymistä (Tversky & Kahneman 1974, 1130). Vinoumien taustalla olevat heuristiikat säästävät resurssjamme, mutta ne voivat ohjata meitä väärin päätöksiin tai voivat rajata parhaita vaihtoehtoja pois (Bazerman & Moore 2017, 7). Vinoumia on vaikeaa estää tapahtumasta, sillä niiden taustalla olevia prosesseja on vaikea kontrolloida tai muuttaa. Päätöksenteon haasteiden tunnistaminen voi kuitenkin ohjata meitä tiedostamaan päätöksentekoamme paremmin. (Kahneman 2011, 28.) Samoin tilanteita, joissa vinoumat mahdollisesti syntyvät voi harjaantua tunnistamaan. Tämä olisikin keskeistä erityisesti merkittävien päätösten osalta. (Kahneman 2012, 35-39, 48). Organisaation toimintaympäristö on kompleksinen ja siihen liittyy usein ryhmässä tehtävä päätöksenteko yksilön päätöksenteon sijaan. Ryhmissä esiintyvien päätöksenteon vinoumien ehkäisemiseksi organisaatioon voidaan luoda esimerkiksi rutiininomaisia prosesseja, jotka eivät ole johtaja- tai yksilökeskeisiä, vaan toimijat voivat liittyä niihin. (Rousseau 2018, 7, 11.)

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin ajattelun oikopoluista eli heuristiikoista saatavuus-, edustavuus ja tunneheuristiikkoja sekä ankkurointivaikutusta. Päätöksenteon vinoumista käsiteltiin vahvistusharhaa, Ikea-efektiä, nykyisyysvinoumaa, optimismiharhaa, suunnitteluharhaa sekä tappion välttelyä ja status quo ilmiötä. Tutkimustuloksissa nousi esille sekä kehittämistyöhön liittyvien suunnitelmien että tavoitteen joustavan tarkastelun haastavuus, vaikka uutta tietoa tulisi esille tai vaikka muutokset olisivat tuloksellisuuden kannalta tarpeellisia. Väittämää, jossa arvioitiin ylioptimistisen ajankäytön ja viivyttelyn ymmärtämistä ihmisille tavanomaisina käyttäytymisen vinoumina, pidettiin kaikista tutkimuksen väittämistä vaikeimpana kehittämistyötä tekeville toimijoille. Samassa yhteydessä tuli esille, että haastateltavat kokivat vinoumien havainnoinnin omasta toiminnastaan vaikeana ja esille nousi osin, että vinoumien olemassaoloa ei tiedosteta eikä vinoumiin liittyvää käsitteistöä välttämättä tunnisteta. Tulosten mukaan yhteisen ymmärryksen muodostumista kehittämistyöhön liittyen pidettiin tärkeänä, mutta esille tuli monin eri sanoin eri toimijoiden erilaiset käsitykset sekä se, että käsitysten erilaisuuksia ei aina tunnisteta, ja näistä asioista saattaa aiheutua ongelmia. Tuloksilla voi arvella olevan yhteyksiä tietoperustassa kuvattuihin heuristiikkoihin ja vinoumiin, mutta tässä tutkimuksessa niitä ei pyritty tarkasti tunnistamaan eikä tähän saatu vastauksia.

Opinnäytetyön tietoperustaan tukeutuen keskeisimpiä johtopäätöksiä toiseen kehittämiskysymykseen ”Miten päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia voidaan huomioida urheiluseurojen arviointi- ja kehittämistoiminnassa?” liittyen ovat: 1) tunnistamalla päätöksenteon ilmiöiden olemassaolon myös arviointi- ja kehittämistoiminnassa ja kehittämällä niihin liittyvää käsitteistöä, 2) luomalla arviointi- ja kehittämisprosessiin toimintatapoja, joilla päätöksenteon vinoumien negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää ja 3) tunnistamalla, milloin on erityisen merkityksellistä pyrkiä estämään päätöksenteon vinoumista aiheutuneita negatiivisia vaikutuksia.

Pohdinta

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi. Tutkimustulosten mukaan ihmisten osallistamisella työhön arvioidaan olevan myönteisiä vaikutuksia kehittämistyölle. Yhdistämällä tietoperustaa ja tutkimustuloksia, voidaan ajatella, että päätöksenteon vinoumia esiintyy arviointi- ja kehittämistoiminnassa, kuten muussakin ihmisen ajattelun ohjaamassa toiminnassa ja niiden negatiivisten vaikutusten ehkäisemisellä on merkitystä onnistuneelle päätöksenteolle ja siten toiminnan tuloksellisuudelle. Tietoperustan ja tutkimustulosten pohjalta erityisesti arviointi- ja kehittämistoiminnan etenemisen ja tavoiteltavan muutoksen tukeminen nousee esille arviointi- ja kehittämistoiminnassa vahvistettavana asiana päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Toisena asiana nousee esille tietoperusteisuuden vahvistaminen ja sen tiedostaminen, miten laadukkaalla, monilähteisellä tiedolla voidaan vähentää päätöksenteon vinoumien negatiivisten vaikutusten syntymistä arviointi- ja kehittämistoiminnassa.

5.3 Tietoperusteinen johtaminen

Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen tieteellisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä (Salonen ym. 2017, 34). Jotta arvioitavan asian arvoa voi määritellä on koottava siitä tietoa ja arvotettava sitä (Atjonen 2021, 48., Aalto-Kallio ym. 2009, 120., Virtanen 2007, 24, 36-37). Kehittämällä pyritään muutoksen tuottamiseen tai muutoksen hallintaan (Vataja 2012, 19, 39-40). Kehittämistyössä voidaan käyttää esimerkiksi aiemmin tutkittua tietoa, tuottaa tutkimuksellisten menetelmien kautta uutta tietoa (Salonen ym. 2017, 35.) tai kerätä arviointitietoa, jonka avulla voi oppia ja suunnata toimintaa eteenpäin (Seppänen-Järvelä 2004, 22-23, 25). Kehittävä arviointi taas on tietoperusteisuuteen pohjautuva tapa toimia, jonka tavoitteena on saavutettavat tulokset ja toiminnan parantuminen (Gamble 2008, 22-23). Laadukkaat tiedonkeruumenetelmät ja niiden tarkoituksenmukainen valinta kuuluvat kehittävän arvioinnin tapaan toimia. (Atjonen 2021, 132-135, 141).

Tietoperusteinen johtamisen viitekehys tunnistaa päätöskäyttäytymiseen liittyviä haasteita,

kuten päätöskäyttämisen rajoittuneen rationaalisuuden, intuitioon luottamisen ja aieman kokemuksen yliarvioinnin ja pyrkii laadukkaasti tiedon ja päätöskäyttämisen rajoituksia huomioivien toimintatapojen kautta parantamaan päätösten laatua (Rousseau 2012, 5, 12-13., Briner 2019). Tietoperusteisen johtamisen viitekehys ohjaa kriittisen ja parhaaseen mahdolliseen tietoon perustuvaan toimintatapaan hyödyntämällä tietoa neljästä erilaisesta tietolähteenryhmästä, joita ovat: 1) tieteellinen tieto; tulokset tieteellisistä artikkeleista, 2) organisaation toimintaan liittyvä tieto; data, faktat ja tunnusluvut, 3) kokemuksellinen tieto; toimijoiden ammatillinen kokemus ja päättely, 4) sidosryhmien tieto; ihmisten, joita päätös koskettaa, arvot ja näkemykset (Briner ym. 2009, 19., Barends ym. 2014). Tietoperusteinen johtaminen on myös käytännössä opittava taito, joka vaatii vaivannäköä, tahtoa ja harjaannuttamista (Rousseau 2012, 3, 22).

Tutkimuksen tulosten mukaan tietoperustan luominen on tärkeää kehittämistyölle ja tietoperustan luomisen katsottiin parantavan toiminnassa tehtäviä päätöksiä sekä ohjaavan toimintaa tavoitteita kohti. Keskeisimpiä johtopäätöksiä kolmanteen kehittämiskysymykseen ”Miten tietoperusteisuutta voidaan lisätä urheiluseuratoiminnan arvioinnissa ja kehittämistyössä?” liittyen ovat: 1) kehittämällä ymmärrystä tiedon roolista kehittämistyössä ja toimintatapoja liittyen siihen, millaista tietoa tarvitaan, milloin tietoa tarvitaan sekä milloin tiedon käyttäminen on erityisen vaikuttavaa toiminnan kannalta, 2) lisäämällä tiedon hyödyntämistä prosessin aikana sekä 3) hyödyntämällä erilaisia tietolähteitä ja tiedonkeruumenetelmiä.

Pohdinta

Sekä opinnäytetyön tietoperustassa että tutkimustuloksissa tulee selvästi esille tiedon tärkeys arviointi- ja kehittämistoiminnassa, mutta myös tietotyön vaativuus. Keskeinen havainto kirjallisuudesta oli, että monilähteyden, laadukkaasti tiedon hyödyntämistä sekä tietotyön toimintatapojen muodostamista pidettiin sekä perinteisemmästä tiedon hyödyntämisen näkökulmasta että päätöksenteon vinoumien ehkäisemisen näkökulmasta merkittävänä työn onnistumiselle. Tietoperusteisuutta voi lisätä erilaisilla toimintatavoilla, joita jokainen voi hyödyntää ja harjaantua tietoperusteisuuden lisäämisessä. Opinnäytetyö vahvisti alkuperäistä oletusta tietotyön tärkeydestä, mutta antoi vastauksia siihen, miten tietoperusteisuus liittyy päätöksenteon ilmiöihin ja miten tietoperusteisuutta voi arviointi- ja kehittämistoiminnassa vahvistaa. Tietoperustan ja tutkimustulosten pohjalta tietoperusteisuuden painottaminen on hyödyllistä kohteeseen liittyvässä arviointi- ja kehittämistoiminnassa.

5.4 Kehityssuosituksien

Kehittävän arvioinnin otetta sovellettaessa urheiluseuratoiminnan arviointi- ja kehittämistoimintaan on tämän opinnäytetyön näkökulmasta suositeltavaa huomioida ensimmäisenä osallistamisen periaatteen sekä prosessiperiaatteen toteutumista. Lisäksi on suositeltavaa

huomioida arviointi- ja kehittämistoiminnalla tavoiteltavan muutoksen tukemista sekä toiminnan tietoperusteisuutta.

Arviointi- ja kehittämistoiminnassa on suositeltavaa kiinnittää huomiota yhteisen ymmärryksen muodostamiseen toimintaan liittyen. Yhteistä ymmärrystä voi edistää esimerkiksi määrittelemällä työssä käytettäviä keskeisiä käsitteitä ja pyrkimällä luomaan yhteistä näkemystä toiminnan tarpeista ja tavoitteista sekä siitä, miten tehtävä liittyy organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Päätöksenteon ilmiöiden osalta on suositeltavaa pyrkiä opinnäytetyön johtopäätösten mukaisesti luomaan arviointi- ja kehittämistoimintaan toimintatapoja, joilla päätöksenteon viinon negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää. Tässä tietoperusteisuuden lisäämisellä on erityinen merkitys, sillä tietoperusteisuuden lisäämisen avulla voidaan pyrkiä juuri tähän. Opinnäytetyön johtopäätösten mukaisesti tietoperusteisuutta voi lisätä esimerkiksi kehittämällä ymmärrystä tiedon roolista toiminnassa liittyen siihen, millaista tietoa tarvitaan, milloin tietoa tarvitaan sekä milloin tiedon käyttäminen on erityisen vaikuttavaa toiminnan kannalta, lisäämällä tiedon hyödyntämistä prosessin aikana sekä hyödyntämällä erilaisia tietolähteitä ja tiedonkeruumenetelmiä. Apuna voi toimia esimerkiksi tietoperusteisen johtamisen viitekehys, joka voi auttaa parhaan mahdollisen, monilähteen tiedon hyödyntämiseen arviointi- ja kehittämistoiminnassa.

Koska kehittämistyötä pidettiin tutkimustulosten mukaan monesta näkökulmasta melko vaikeana sitä tekeville toimijoille, arviointi- ja kehittämistoiminnassa on suositeltavaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, millä tavoin kehittämistoimintaa voisi helpottaa ja miten kehittämistoiminnan osaamista voidaan lisätä.

5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä opinnäytetyössä saatiin vastauksia kolmeen asetettuun kehittämiskysymykseen. Opinnäytetyössä tunnistettiin myös kehittämistoiminnan merkityksellisyys ja se, että monelta osin kehittämistyö voi olla sitä tekeville toimijoille melko vaikeaa. Päätöksenteon ilmiöiden ilmeneminen arviointi- ja kehittämistoiminnassa tarjoaa monia opinnäytetyön tutkimuksen aikana ilmenneitä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Keskeisimpiä niistä on sen tarkempi tunnistaminen, mitkä yksittäisen päätöksenteon vinoumat ilmenevät kehittämistoiminnassa, millaisia vaikutuksia niillä on sekä miten niistä syntyviä negatiivisia vaikutuksia voi vähentää ja miten mahdollisia positiivisia vaikutuksia saada aikaan. Erityisesti näiden yhteys toiminnan muutoksen tukemiseen luo kiinnostavia jatkotutkimuksen mahdollisuuksia.

Lähteet

Painetut

Atjonen P. 2015. Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Atjonen P. 2021. Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Toinen painos. Joensuu: Lasermedia Oy.

Barends E., Rousseau D.M. 2018. Evidence-Based Management - How to use evidence to make better organizational decisions. United Kingdom and USA: Kogan Page Ltd.

Bazerman, M.H. & Moore, D.A., 2017. Judgment in Managerial Decision Making. New York: John Wiley & Sons Inc.

Hassi L., Paju S., Maila R. 2015. Kehitä Kokeillen. Helsinki: Talentum Pro.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Kahneman D. 2011. Thinking Fast and Slow. London: Penguin Books.

Kahneman D. 2012. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Terra Cognita. Tampere: Tammerprint Oy.

Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019-2024. Julkaisut 19:2019. Tampere: PunaMusta.

Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Patton, M. Q. 2011. Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. New York, NY: Guilford Press.

Patton M.Q., McKegg K., Wehipeihana N. 2016b. Developmental Evaluation Exemplars. New York, London: The Guildford Press.

Peterson M. 2017. An introduction to decision theory. Cambridge: Cambridge University Press.

Rousseau D. M. 2012. The Oxford Handbook of Evidence-based Management. New York: Oxford University Press.

Thaler R. H. 2015. Väärin käyttäytyminen. Terra Cognita Oy. Tampere: Tammerprint Oy.

The EFQM Model. 2019. EFQM.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli R., Aaltola J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus.

Virtanen P. 2007. Arviointi - arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin. R. K. 2018. Case study research and applications - design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sähköiset

Aalto-Kallio M., Saikkonen P., Koskinen-Ollonqvist P. 2009. Arvioinnin kartalla - Matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen julkaisuja 7/2009. Terveyden edistämisen keskus. Viitattu 8.7.2021. [Arvioinnin kartalla: matka teoriasta käytäntöön – University of Helsinki](#)

Alakoski, L. & Hytönen, K. (toim.). 2016. Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa. Helsinki: Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Julkaisut 67. Viitattu 20.7.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115857/67. Alakoski Hytonen Paatoksen-teon ilmiot johtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ala-Vähälä T., Lämsä J., Mäkinen J., Pusa S. 2021. Liikunnan talous Suomessa vuonna 2018. Turenki: Liikuntatieteellinen Seura. Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 19. Viitattu 7.7.2021. https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/liikunnan-talous-suomessa-vuonna-2018-raportti.pdf

Atjonen P. 2014. Kehittävän arvioinnin periaatteiden ilmeneminen opetus- ja kasvatustieteiden arviointiraporteissa vuosina 2005-2012. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja 45 (2014): 3, s. 212-227 Viitattu 12.7.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1693054>

Barends, E., Rousseau, D.M., Briner, R.B. 2014. Evidence-Based Management: The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management. Viitattu 7.7.2021. <https://cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf>

Barends E., Villanueva J., Rousseau D. M., Briner R. B., Jepsen D. M., Houghton E., ten Have S. 2017. Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey. PLoS ONE 12(10): e0184594. Viitattu 19.10.2021. [Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey \(plos.org\)](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0184594)

Briner, R., Denyer D., Rousseau D. 2009. Evidence- Based Management: Concept Cleanup Time? Academy of Management Perspectives 2009 23:4, 19-32. Viitattu 19.10. 2021. <https://cebma.org/wp-content/uploads/Briner-Denyer-Rousseau-Evidence-based-management-Concept-cleanup-time.pdf>

Briner R. 2019. The Basics of Evidence-Based Practice. SHRM Executive Network HR People + Strategy. Viitattu 19.10.2021. <https://www.shrm.org/executive/resources/people-strategy-journal/winter2019/pages/ebp-briner.aspx>

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Vantaa: Sitra. Sitran selvityksiä 162. Viitattu 6.7.2021. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K., ja Wäyrynen A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra. Sitran selvityksiä 171. Viitattu 6.7.2021. <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>

Doherty, A., Misener, K. & Cuskelly, G. 2014. Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 43 (2) 124-142. Viitattu 7.7.2021. <https://doi.org/10.1177/0899764013509892>

Gamble, J.A.A. 2008. A Developmental Evaluation Primer. The J.W. McConnell Family Foundation. Viitattu 12.7.2021. <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Heliskoski J., Humala H., Kopola R., Tonteri A., Tykkyläinen S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit - Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitra. Sitran selvityksiä 130. Viitattu 10.7.2021. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>

Hytönen K., Tossavainen P. 2020. Pitäisikö päätöksenteon ilmiötä huomioida palvelumuotoilussa? Viitattu 20.11.2021. [Pitäisikö päätöksenteon ilmiötä huomioida palvelumuotoilussa? | Laurea Journal](https://doi.org/10.2478/2787-8273-2020-0001)

Hyötyläinen R. 2007. Tutkimusavusteisen kehittämisen metodologinen kaksoisluonne. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Työministeriön raportteja 53. Helsinki: Työministeriö, pp. 364-388. Viitattu 10.7.2021.

[Tutkimusavusteisen kehittämisen metodologinen kaksoisluonne – VTT's Research Information Portal](#)

Kahneman D. 2003a. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. The American Economic Review, Vol. 93, No. 5. (Dec. 2003) pp. 1449-1475. Viitattu 18.10.2021.

<https://econweb.ucsd.edu/~jandreon/Econ264/papers/Kahneman%20AER%202003.pdf>

Kahneman D. 2003b. A Perspective on Judgment and Choice - mapping bounded rationality.

American Psychologist, Sep;58(9):697-720. Viitattu 18.10.2021. DOI: [10.1037/0003-](https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697)

[066X.58.9.697](https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697)

Kahneman D., Frederick S. 2002. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. Teoksessa Gilovich T., Griffin D., & Kahneman D. Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment pp. 49-81. Cambridge University Press. Viitattu

17.10.2021. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.004>

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2020b. Kehittävä arviointi osallistaa, tuottaa oppimista ja pyrkii vaikuttamaan. Viitattu 13.7.2021.

<https://karvi.fi/2020/04/21/kehittava-arviointi-osallistaa-tuottaa-oppimista-ja-pyrkii-vaikuttamaan-tutustu-uuteen-julkaisuun/>

Kohti osaamisen aikaa - 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. 2019. Helsinki: Sitra. Sitran selvityksiä 146. Viitattu 23.11.2021.

[Kohti osaamisen aikaa \(sitra.fi\)](#)

Koski P., Mäenpää P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Viitattu 4.7.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2021. Koulutuksen arviointisuunnitelma 2020-2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö hyväksynyt 11.2.2021. Viitattu 13.7.2021. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/04/KARVI_arviointisuunnitelma-2020-2023_paivitetty_2021.pdf

Madvahan & Mahoney. 2012. Evidence-Based Management in “Macro” Areas: The Case of Strategic Management. The Oxford Handbook of Evidence-based Management. Oxford University Press 2012. Viitattu 19.10.2021.

<https://cebma.org/wp-content/uploads/Madvahan-Mahoney-EBMgt-in-Macro-Areas.pdf>

- Moitus S. 2010. Menetelmiä arviointien vaikuttavuuden parantamiseen ja seurantaan. Teoksessa E. Korkeakoski & P. Tynjälä (toim.) Hyötyä ja vaikuttavuutta arvioinnista. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 50, 169-180. Viitattu 12.7.2021. https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KAN_50.pdf
- Moitus S. & Kampi P. 2020. Kehittävä arviointi kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Tiivistelmät 8:2020. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 13.7.2021. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2020/04/KARVI_T0820.pdf
- Mäenpää P. ja Polari A. 2021. Selvitys 5/2021: Koronapandemian akuutit vaikutukset seurojen toimintaan ja talouteen (tulokset pdf.) Suomen Olympiakomitea. Viitattu 20.6.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/06/6f6e5e82-selvitys-2021-koronapandemian-akuutit-vaikutukset-seurojen-toimintaan-ja-talouteen.pdf>
- Mäkinen J. & Paavolainen L. (toim.). 2021. Huippu-urheilun sisäinen arviointi 2020. Helsinki: Suomen Olympiakomitea. 120 s. Viitattu 5.7.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/01/7b27ce67-hu-sisainen-arviointi-2020.pdf>
- Nickerson R. S. 1998. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. Review of General Psychology. 1998;2(2):175-220. Viitattu 16.10. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Norton M. I., Mochon D., Ariely D. 2012. The IKEA effect: When labor leads to love. Journal of Consumer Psychology 22 (2012) 453-460. Viitattu 16.10.2021. http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-IKEA-Effect_When-Labor-Leads-to-Love.pdf
- O'Donoghue T., Rabin M. 1999. Doing It Now or Later. The American Economic Review, Mar., 1999, Vol. 89, No. 1 (Mar., 1999), pp. 103- 124. American Economic Association. Viitattu 16.10.2021. <https://www.jstor.org/stable/116981>
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Viitattu 23.11.2021. <https://www.sanomapro.fi/>
- Olympiakomitea Strategia 2024. 2019a. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 24.6.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/11/ee564f0d-suomen-olympiakomitea-strategia-2024.pdf>
- O'Reilly III, C.A. & Tushman M.L. 2004. The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review, April 2004. Viitattu 11.7.2021. [The Ambidextrous Organization \(hbr.org\)](https://hbr.org)

- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, 324-338. Viitattu 11.7.2021. [Microsoft Word - O'Reilly and Tushman AMP Ms 0514131.docx \(hbs.edu\)](#)
- Palmunen L-M. 2019. Heuristics and biases in organizing: conceptual tools for examinations of cognitive biases in organizational routines. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7567-9>
- Patton M. Q. 1994. Developmental Evaluation. *Evaluation Practice*. 1994;15(3): 311-319. Viitattu 6.7.2021. <https://doi.org/10.1177/109821409401500312>
- Patton M. Q. 2016a. What is Essential in Developmental Evaluation? On Integrity, Fidelity, Adultery, Abstinence, Impotence, Long-Term Commitment, Integrity, and Sensitivity in Implementing Evaluation Models. *American Journal of Evaluation* 2016, Vol. 37(2) 250-265. Viitattu 10.7.2021. <https://doi.org/10.1177/1098214015626295>
- Pfeffer J., Sutton R. I. 2006. Evidence-based management. *Harvard Business Review* 2006; 84 (January): 62-74. [Evidence-based management - PubMed \(nih.gov\)](#) Viitattu 10.7.2021.
- Pusa, S., Aarresola O., Vihinen T. 2020. Tähtiseuraohjelman arviointi: Starttivaihe 2017-2019. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUN julkaisusarja, nro 73. Viitattu 4.7.2021. https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_pus_thtiseura_sel30_49609.pdf
- Raivio, K. 2014. Näyttöön perustuva päätöksenteko - suomalainen neuvonantojärjestelmä. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 3/14. Viitattu 16.7.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79693/R0314_N%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6n_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ranta, R. 2020. Ryhmätahto ja dialoginen johtaminen organisaation kehittämisessä - Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatiossa ja elintarvikeyrityksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 10.7.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-94-3002-4>
- Rintamäki T. & Tienhaara P. (toim.). 2014. Palveluajattelun murros - näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 14.7.2021 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95326/palveluajattelun_murros_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rousseau D. M. 2018. Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world. *Organizational dynamics* 47 (3). Viitattu 19.10.2021. DOI: [10.1016/j.orgdyn.2018.05.001](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.001)

- Ruuskanen P., Jousilahti J., Faehnle M., Kuusikko K., Kuittinen O., Virtanen J., Strömberg L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa - loppuraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 4.7.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-918-9>
- Räsänen, K. 2007. Kehittämisosotteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.), Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Työministeriö. Työministeriön raportteja 53. sivut 40-66. Viitattu 22.11.2021. [Kehittämisosotteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö "käytännöllisenä toimintana" – Aalto-yliopiston tutkimusportaaliin](#)
- Sackett D.L., Rosenberg W.M., Gray J.A., Haynes R.B., Richardson W.S. 1996. Evidence based medicine: what it is and what it isn't. British Medical Journal 1996; 312: 71-2. Viitattu 15.9.2021. DOI: [10.1136/bmj.312.7023.71](https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71)
- Salonen K., Eloranta S., Hautala T., Kinos S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun Ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere. Viitattu 10.7.2021. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Seppänen-Järvelä R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa - Opas käytäntöihin. STAKES. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Viitattu 29.7.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Simon, H. A. 1986. Rationality in Psychology and Economics. Journal of Business. Oct 86 Part 2 of 2, Vol. 59 Issue 4, p S209-S224. 16p. Viitattu 21.7.2021. <https://www.jstor.org/stable/2352757>
- Slovic P., Finucane M., Peters E., ja MacGregor D. 2007. The Affect Heuristics. European Journal of Operational Research. 177 (2007) 1333-1352. Viitattu 5.12.2021. [doi:10.1016/j.ejor.2005.04.006 \(ufl.edu\)](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.04.006)
- Seuratietokanta. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. 2021. Viitattu 5.7.2021. <https://www.seuratietokanta.fi/>
- Seuratoiminnan malli - esittelyteksti. 2019. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 6.7.2021. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/03/eca40189-seuratoiminnan-mallin_esittely_pitka-versio.pdf

Sharot T. 2011. The Optimism Bias. Primer. Volume 21, Issue 23. Viitattu 16.10.2021.

<https://doi.org/10.1016/j.cub.2011.10.030>

Stanovich, K.E. & West R.F. 2000. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? Behavioral and Brain Sciences 23, 645-726. Viitattu 16.10.2021.

DOI:[10.1017/S0140525X00003435](https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435)

Sunstein C. R. 2013. The Storrs Lectures: Behavioral Economics and Paternalism. The Yale Law Journal. Vol. 122, Number 7, p. 1670-2105. Viitattu 16.10.2021. <https://digitalcommons.law.yale.edu/ylj/vol122/iss7/3>

<https://digitalcommons.law.yale.edu/ylj/vol122/iss7/3>

Suomen Olympiakomitea Vuosikertomus 2019 esitys kevätkokoukselle 2020. 2020a. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 2.7.2021. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/05/d614688e-liite-1-ok_vuosikertomus_2019_hallituksen_hyvaisyma_210420.pdf

https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/05/d614688e-liite-1-ok_vuosikertomus_2019_hallituksen_hyvaisyma_210420.pdf

Suomen Olympiakomitea Toiminta- ja taloussuunnitelma 2021. Viitattu 20.7.2021.

https://www.olympiakomitea.fi/uploads/dlm_uploads/2020/11/0d0243eb-olympiakomitean-toimintasuunnitelma-2021-hyvaisytty-21.11.2020.pdf

Suomen Olympiakomitea 2021a. Tähtiseura-ohjelman nettisivut. Viitattu 6.7.2021. [Tähtiseura-ohjelma - Suomen Olympiakomitea](https://www.olympiakomitea.fi)

[Tähtiseura-ohjelma - Suomen Olympiakomitea](https://www.olympiakomitea.fi)

Suomen Olympiakomitea. 2021b. Seuratoiminnan tilannekatsaus, uutinen 9.4.2021. Viitattu 4.7.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/2021/04/09/seuratoiminnan-tilannekatsaus-kolmasosa-suomalaisista-osallistuu-urheiluseuratoimintaan/>

<https://www.olympiakomitea.fi/2021/04/09/seuratoiminnan-tilannekatsaus-kolmasosa-suomalaisista-osallistuu-urheiluseuratoimintaan/>

Suomen Olympiakomitea 2021c. Tähtiseura-ohjelma kannustaa kehittämisen polulle. Power point -esitys. Viitattu 5.7.2021. <https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/MEDIA-PANKKI/T%C3%A4htiseurat/T%C3%84HTISEURA-OHJELMAN+ESITTELYDIAT+2021-.pdf>

<https://olympiakomitea.kuvat.fi/kuvat/MEDIA-PANKKI/T%C3%A4htiseurat/T%C3%84HTISEURA-OHJELMAN+ESITTELYDIAT+2021-.pdf>

Suopajärvi L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Viitattu 9.7.2021. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>

<https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>

Thaler R. H. 2000. From Homo Economicus to Homo Sapiens. Journal of Economic Perspectives, Volume 14, Number 1, 2000. 133-141. Viitattu 16.10.2021. DOI:[10.1257/jep.14.1.133](https://doi.org/10.1257/jep.14.1.133)

DOI:[10.1257/jep.14.1.133](https://doi.org/10.1257/jep.14.1.133)

Thaler R. H. 2016. Behavioral Economics: Past, Present, and Future. American Economic Review 2016, 106(7): 1577-1600. Viitattu 18.10.2021. <https://dx.doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>

<https://dx.doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämiss-prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere. Viitattu 25.7.2021. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuulenmäki, A., & Välikangas, L., 2011. The art of rapid, hands-on execution innovation. *Strategy & Leadership*, Vol. 39, No. 2, 28-35. Viitattu 11.7.2021. <http://dx.doi.org/10.1108/10878571111114446>

Tversky, A., Kahneman D., 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, Vol. 185, No. 4157, 1124-1131. Viitattu 20.10.2021. <http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUUHAB%3E2.0.CO%3B2-M>

Urheiluyhteisön vastuullisuusohjelma. 2020. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 31.8.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/02/ee3bcc3b-urheiluyhteison-vastuullisuusohjelma-2020-2024.pdf>

Valkokari K., Salminen J., Rajala A., Koskela M., Kaunisto K., Apilo T., 2014. ”Ekosysteemit ja verkostojen parviäly - Tulevaisuuden liiketoiminnan suunta”, VTT. Viitattu 14.7.2021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Valtion liikuntaneuvosto. 2019. Liikunnan muutostekijät. Viitattu 19.7.2021. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/muutostekijat/>

Valtioneuvoston yhteiset muutostekijät. 2017. Valtioneuvoston yhteiset muutostekijät. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 14.7.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80753/J_14_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Vataja K. 2012. Kehittyvä työyhteisö - Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämissä kunnallisessa sosiaalitoimessa. *Tutkimus 86/2021*. Väitöskirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Vaasan yliopisto. Viitattu 28.7.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/12371886.pdf>

Vataja K., Hyytinen K. 2020. Artikkelit. Sitra. Viitattu 10.7.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/vaikuttavuusarviointia-monimutkaiseen-maailmaan/>

Vedung, E. 2010. Four Waves of Evaluation, *Evaluation*, 16(3), 263-277. Viitattu 8.7.2021. <https://doi.org/10.1177/1356389010372452>

Virtanen P., Stenvall J., Rannisto P-H. (toim.), 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa - teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes PrintTampere 2015

Viitattu 18.7.2021. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wright, A.L, Zammuto, R.F., Liesch, P.W., Middleton, S., Hibbert, P., Burke, J., Brazil, V., 2016. Evidence-based Managementin Practice: Opening up the Decision Process, Decision-maker and Context. British Journal of Management, Vol. 27, 161-178. Viitattu 7.7.2021.

https://cebma.org/wp-content/uploads/Wright-et-al._EBM-in-practice_2016.pdf

Julkaisemattomat

Hytönen K. 2020. Pover Point -esitys. Suomen Olympiakomitean Sekeakatemia: Seminaari 2: Muutosprosessien johtaminen (2. osa). Viitattu 20.7.2021.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2020a. Pover Point -esitys. Suomen Olympiakomitean kehittävän arvioinnin työpaja 10.6.2020. Viitattu 10.7.2021.

Kuviot

Kuvio 1: Seuratoiminnan malli (Seuratoiminnan malli 2019).	10
Kuvio 2: Tähtiseuraohjelman seuran kehityspolku (Suomen Olympiakomitea 2021c).	11
Kuvio 3: Tähtimerkit (Suomen Olympiakomitea 2021c).	12
Kuvio 4: EFQM-mallin Sporttilinssin viitekehys (Suomen Olympiakomitea 2021e).	12
Kuvio 5: Tutkimuksellinen kehittäminen (Ojasalo ym. 2014, 18).	13
Kuvio 6: Arviointiprosessi tiedon tuotannon näkökulmasta (Virtanen 2007, 169).	17
Kuvio 7: Kehittävän arvioinnin periaatteet opetus- ja kasvatustalouden suomalaisessa arviointikontekstissa (Atjonen 2014, 214).	26
Kuvio 8: Kehittävän arvioinnin keskeisiä periaatteita Karvissa (Moitus & Kamppi 2020, 6). ...	27
Kuvio 9: Yhteenveto teeman 2. väittämien arvioinnin tuloksista.	53
Kuvio 10: Yhteenveto teeman 3. väittämien arvioinnin tuloksista.	58
Kuvio 11: Yhteenveto teeman 4. väittämien arvioinnin tuloksista.	61
Kuvio 12: Yhteenveto teeman 5. väittämien arvioinnin tuloksista.	65

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämisosotteiden tarkastelua tukevat kysymykset (Räsänen 2007, 46).	21
Taulukko 2: Opinnäytetyön aineiston keruu 2.-18.12.2020.	47
Taulukko 3: Yhteenveto teeman 1. pääkysymysten tuloksista.	52
Taulukko 4: Yhteenveto teeman 2. pääkysymysten tuloksista.	53
Taulukko 5: Yhteenveto teeman 3. pääkysymysten tuloksista.	58
Taulukko 6: Yhteenveto teeman 4. pääkysymysten tuloksista.	61
Taulukko 7: Yhteenveto teeman 5. pääkysymysten tuloksista.	65

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	86
--------------------------------------	----

3 a) Eri lähteistä kerätyn tiedon hyödyntäminen parantaa kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 b) Eri lähteistä kerätyn tiedon hyödyntäminen parantaa kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 a) Tiedon keruun määrällisten ja laadullisten menetelmien tarkoituksenmukainen yhdistäminen parantaa ymmärrystä kehitystyön kohteesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 b) Tiedon keruun määrällisten ja laadullisten menetelmien tarkoituksenmukainen yhdistäminen parantaa ymmärrystä kehitystyön kohteesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 a) Sovittujen toimintatapojen muodostaminen kerätyn tiedon käsittelylle auttaa tiedon hyödyntämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 b) Sovittujen toimintatapojen muodostaminen kerätyn tiedon käsittelylle auttaa tiedon hyödyntämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jäähdyttely: Mitä vielä haluaisit sanoa teemaan liittyen?
Kiitos!

Lähetä vastaukset