



**HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

**OPINNÄYTETYÖ**

**Lumiyhteisö, jossa jokaisella on hyvä olla**

Millaista tukea ja työkaluja Hiihtoliiton seurat  
tarvitsevat kehittyäkseen?

*Henna Sivenius*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op.)

11/2016

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Henna Sivenius	<b>Sivumäärä</b> 44 ja 10 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Lumiyhteisö, jossa jokaisella on hyvä olla. Millaista tukea ja työkaluja Hiihtoliiton seurat tarvitsevat kehittyäkseen?	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Juha Niiranen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Suomen Hiihtoliitto ry	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja arvioida maastohiihdon, mäkihypyn ja yhdistetyn seurojen tilaa sekä luoda ehdotus seurakehittämisen polusta. Työn tilaajana toimi Suomen Hiihtoliitto ry, jonka tehtävänä on edistää näiden edellä mainittujen lajien toimintaa koko ihmisen elämänkaarella.</p> <p>Kehittämistyön pääaineisto kerättiin webropol-kyselyllä ja lisäksi tukena käytettiin kahta teemahaastattelua ja havainnointia seurakoulutuksista. Kysely oli jaettu neljään pääotsikkoon; organisaatio ja toimintaympäristö, harjoittelu- ja kilpailutoiminta, viestintä ja vuorovaikutus sekä houkuttelevuus. Aineiston pohjalta rakennettiin ehdotus Hiihtoliiton seurojen kehittämisen polusta ja uudenlaisesta toimintatavasta kehittää seuroja. Kysely lähti kaikille maastohiihdon, mäkihypyn ja yhdistetyn seuroille sähköisenä uutiskirjeenä. Haastateltavat valittiin valmennuskokemuksen ja taustan mukaan siten, että kaikkien lajien näkemykset tulivat esille. Haastateltavat ovat pitkään toimineet Hiihtoliitossa erilaisissa valmennukseen liittyvissä rooleissa ja tuntevat oman lajinsa kentän valmennuksellisesti erittäin hyvin. Haastattelut painottuivat valmennukseen, sillä se on urheiluseuran ydintoimintaa.</p> <p>Työ on merkityksellinen ensisijaisesti työn tilaajalle, sillä se tuo esiin seurojen todellisen tilanteen ja ehdotuksen seurojen kehittämiseksi tulevaisuudessa. Työ auttaa ensisijaisesti tilaajaa kehittämään omaa toimintaansa, mutta luo myös mallin muille lajiliitoille kehittää jäsenseurojensa toimintaa. Tässä työssä esitetty kehittämisen polku onkin mahdollista toteuttaa myös muissa lajiliitoissa. Työ on merkityksellinen myös koko hiihtourheilun näkökulmasta. Se antaa mallin kehittää seuroja ympäri maailman ja työn tulokset ja seurapolun ehdotus ovat jo olleet esillä Kansainvälisen Hiihtoliiton nuorisoseminaarissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> kansalaistoiminta, vapaaehtoistyö, johtaminen, kehittäminen, selvitystyö, arviointityö	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Henna Sivenius	<b>Number of Pages</b> 44 and 10 appendices
<b>Title</b> Snow community, where everyone is good to be. What kind of support and tools ski clubs need in order to develop?	
<b>Supervisor(s)</b> Juha Niiranen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Finnish Ski Association	
<p>The aim of this thesis is to investigate and evaluate the current state of cross-country skiing, ski jumping and Nordic combined clubs as well as create a suggestion in the form of a club development path. This study was ordered by the Finnish Ski Association which aims to enhance the operations of the above-mentioned clubs throughout a human life cycle.</p> <p>The main research data was gathered by using a webropol questionnaire which was supported by two theme interviews and observation during club education. The questionnaire was divided in four main titles; organisation and the operational environment, training and competition operations, communication and interaction and finally attractiveness. Based on the gathered data, a suggestion was proposed for Finnish Ski Association clubs introducing an up-to-date ski club development path and modern procedures to develop clubs. The questionnaire was sent to the clubs in the form of an online newsletter. The interviewees were selected based on both coaching experience and background in the way that perspective from each sport was considered. The interviewees have plenty of experience in variety of coaching related roles and deep understanding of the sport in their field from coaching perspective. As coaching is a core activity of sports clubs, the interviews were focused on this area.</p> <p>As this thesis introduces the realistic state of clubs and a proposal for future development, the study has considerable value mainly for Finnish Ski Association. Furthermore, this thesis not only assists the FSA's organisational development, but also creates a model for other sport associations to utilize for club development in their field. Thus the development path presented in this thesis is also applicable for other sport associations. Additionally, the thesis has significance from the ski sport perspective as a whole. It provides a club development model for worldwide use and both the results and the proposed path have already been introduced in the International Youth Ski Seminar.</p>	
<b>Keywords</b> civic activities, volunteer work, leadership, investigation, evaluation	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Suomen Hiihtoliitto ry sekä sen visio ja strategia 2020	7
1.2 Seurakehittämisen nykytilanne Hiihtoliitossa ja Suomessa	8
1.3 Kehittämistyön kuvaus	10
2 OPINNÄYTETYÖPROSESSI	13
2.1 Kyselyjen ja haastattelujen suunnittelu	14
2.2 Kyselyjen vastaukset ja muun aineiston analysointi	17
3 KYSELYN TULOKSET	19
3.1 Seuran organisointi ja toimintaperiaatteet	23
3.2 Seuran harjoittelu- ja kilpailutoiminta	25
3.3 Seuran viestintä ja vuorovaikutus	29
3.4 Seuran houkuttelevuus	31
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
4.1 Esitys seurojen osaamisen kehittämisen polusta Hiihtoliitossa	38
4.2 Arviointi ja työn jalkautuminen käytäntöön	41
LÄHTEET	45
LIITTEET	47

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä selvitetään ja arvioidaan Suomen Hiihtoliitto ry:n (jatkossa Hiihtoliitto) alaisten lajien; maastohiihto, mäkihyppy ja yhdistetty, seurojen tilaa sekä kehitetään seurojen kehittämisen polkua. Työssä on hyödynnetty määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä, jotta seurojen tilanne on saatu selville mahdollisimman kattavasti. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä on käytetty teettämällä kaikille maastohiihdon, mäkihypyn ja yhdistetyn seuroille webropol-kysely. Kyselyn valitsin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla sain selvitettyä laajasti erilaisten seurojen tilannetta. Kyselyssä kaikki kysymykset on esitetty seuroille samalla tavalla, jolloin haastatteluna tehdyn tutkimuksen mahdolliset vaikutukset, kuten äänenpainot ja henkilökemia, ovat poissuljettu (Valli 2001, 101). Laadullisia menetelmiä on käytetty haastatteluina ja havainnoimalla. Olen haastatellut tähän työhön maastohiihdon valmennuspäällikköä sekä mäkihypyn nuorten olympiavalmentajien koordinaattoria, jotka ovat toimineen Hiihtoliitossa sekä valmennus- että seuratoiminnassa usean vuoden ajan ja näin ollen heillä on laaja näkemys seurojen valmennuksellisesta tilasta. Havainnoinnit toteutin seurakoulutuksissa ja -tapaamisissa. Haastattelujen ja havaintojen tavoitteena oli selvittää, pitävätkö kyselyssä saadut tulokset arjessa paikkaansa sekä syventää aineistoa valmennuksen osa-alueelta.

Humanistisen Ammattikorkeakoulun (Humak) opinnäytetyö tulee tehdä tilaajalle työelämän kehittämistyönä ja sen on tarkoitus tuottaa tilaajalleen jokin konkreettinen tuotos, kuten käyttökelpoinen toimintamalli, tuote, opas tai palvelu (Opinnäytetyöopas 2013, 4). Tämän opinnäytetyön on tilannut Suomen Hiihtoliitto ry. Olen kirjoittanut työni yksin, mutta saanut kyselyn tuottamiseen sekä seurapolun kehitysehdotuksiin tukea sekä Hiihtoliitosta kollegoiltani, seuratoiminnan kehittäjien verkostosta että Innotiimi Oy:n Anssi Juutilaiselta, joka on vetänyt Hiihtoliiton strategiaprosessia sekä strategian toteutumisen väliarviointia.

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti se, että työskentelen itse tällä hetkellä Hiihtoliiton seuratoiminnan kehittäjänä ja omalla vastuualueellani on kehittää seurojen toimintaa, luoda heille uusia materiaaleja, koulutusta sekä auttaa kasvattamaan Hiihtoliiton alaisten lajien harrastajamääriä.

Olen toiminut Hiihtoliitossa kuuden vuoden ajan ja vastuullani ovat olleet koko ajan seura- ja nuorisotoiminta. Viimeiset kaksi vuotta olen keskittynyt erityisesti seuratoiminnan kehittämiseen ja tukeutunut työssäni pääosin Valo ry:n ja lajiliittojen yhteiseen sinettiseurakonseptiin. Sinettiseururajat ovat lasten ja nuorten urheilun laatuseuroja, joiden tavoitteena on löytää seurassa yhteinen toimintatapa ja periaatteet lasten ja nuorten laadukkaan toiminnan toteuttamiseksi. Tämän laadukkaan toiminnan varmistavat aikuiset, kuten valmentajat, vanhemmat ja vapaaehtoiset. (sport.fi 2016.)

Omaan motivaatiooni tutkia juuri seurojen tilaa ja tehdä siitä kehittämissuhteita vaikutti se, että olen koko ikäni toiminut hiihtoseurojen parissa. Oman kilpailu-urani maastohiihtäjänä lopetin lukion päätyttyä ja siirryin siitä suoraan valmennustoimintaan. Olen valmentanut nuoria hiihtäjiä sekä seura- että liittotasolla yli kymmenen vuoden ajan. Valmennustoiminnan lisäksi olen ollut yhden seuran hiihtojaoston sihteerinä seitsemän vuotta ja nähnyt itse, miten seururajat pyörivät, mikä kehittää toimintaa ja mikä ei. Näitä kokemuksia pystyn hyödyntämään jatkuvasti myös omassa työssäni.

Opinnäytetyöni ensimmäisessä luvussa kuvaan Hiihtoliiton tämän hetkistä tilaa sekä sen visiota ja strategiaa vuodelle 2020. Käyn lisäksi läpi tämän hetkistä seurakehittämisen tilaa Suomessa sekä kuvaan kehittämistyöni. Toisessa luvussa on esillä opinnäytetyön prosessi kokonaisuudessaan, josta päästään kyselyn tuloksiin kolmannessa luvussa ja neljännessä kyselystä, haastatteluista ja havainnoinneista syntyneisiin johtopäätöksiin ja kehityssuhteisiin. Tietoperusta kulkee opinnäytetyön mukana koko ajan, joten sitä ei ole omaan esitetty työn alussa. Olen pyrkinyt luomaan tästä työstä vapaamman selvityksen, jota on helppo lukea ja josta jokaisen lukijan on helppo poimia itselleen tarpeellinen tieto. Tässä työssä on myös paljon oman kokemukseni tuomaa tietoa, jota olen pyrkinyt vahvistamaan tietoperustalla.

Opinnäytetyöni on tilaajalle arvokas, sillä se tuo esiin Hiihtoliiton jäsenseurojen tilan ja antaa myös eväitä kehittää toimintaa tulevaisuudessa sekä kehittää seurojen kehittämistä uudenlaiseen, oppimisprosessimaiseen, suuntaan. Tulevaisuudessa seuratoimijoiden, tässä tapauksessa vapaaehtoisten, aikaresurssit ovat todennäköisesti entistä pienemmät ja uudenlaisia osaamisen kehittämisen ja motivoinnin lisäämisen tapoja tarvitaan.

Opinnäytetyössäni tuonkin esille seurojen kehittämisen seurojen lähtökohdista käsin, mikä vaatii täysin uutta osaamista myös alalla toimivilta seurakehittäjiltä. Tässä työssä painotan kuitenkin Hiihtoliiton seurojen tilan arviointia seurakehittäjien uudenlaisen osaamisen sijaan. Uskon opinnäytetyöni luovan mallin yksilölajien seurakehittämisen polusta, jossa voidaan hyödyntää liikunnan aluejärjestöjä ja muita jo olemassa olevia toimijoita. Toivon, että tästä mallista on hyötyä seurakehittäjien työn suunnittelussa ja useamman, erityisesti yksilölajin, lajiliiton seurakehittämisen suunnittelussa tulevaisuudessa. Uskon omassa työssäni siihen, että tieto luo pohjan uuden kehittämiselle. Uskon myös, että saamalla kattava tieto siitä, missä tilassa Hiihtoliiton seurat ovat, voidaan paremmin kohdentaa kehittämistoimenpiteitä oikeille osa-alueille ja näin käyttää lajiliiton resurssit parhaalla mahdollisella tavalla.

### 1.1 Suomen Hiihtoliitto ry sekä sen visio ja strategia 2020

Suomen Hiihtoliitto ry on 108-vuotias urheilujärjestö, jonka tavoitteena on edistää suomalaista hiihtokulttuuria koko ihmisen elämänkaarella. Suomen Hiihtoliitto ry:n alaisia lajeja ovat maastohiihto, mäkihyppy ja yhdistetty. Lisäksi Hiihtoliiton alla toimii omana yhdistyksenään Ski Sport Finland ry, jonka lajeihin kuuluvat alppi- ja freestylehiihto. Hiihtoliitto on valtakunnallinen kattojärjestö ja se on jäsen Kansainvälisessä Hiihtoliitossa (FIS). FIS:n alaisiin lajeihin kuuluu myös lumilautailu, jonka toimintaa edistää Suomessa Suomen Lumilautaliitto ry. (Hiihtoliitto 2016.) Tässä työssä olen tutkinut ainoastaan Hiihtoliiton edistämiä lajeja; maastohiihto, mäkihyppy ja yhdistetty, joiden seuratoiminnan kehittamisestä myös vastaan.

Hiihtoliitossa on tapahtunut paljon muutoksia viimeisten kahdeksan vuoden aikana. Laajat irtisanomiset taloustilanteen vuoksi häivyttivät nuoriso- ja seuratoiminnan kehittämisen ja lisäksi kaikki lajit perustivat vuosina 2009–2010 omat yhdistyksensä edistämään oman lajinsa toimintaa. Näistä omista yhdistyksistä ainoastaan Ski Sport Finland ry toimii vielä itsenäisesti, mutta sekä mäkihypyn ja yhdistetyn asioita edistävä yhdistys Finnjumping ry että maastohiihdon asioita edistänyt yhdistys Suomen Maastohiihto ry sulautettiin takaisin Hiihtoliittoon vuosien 2012 ja 2014 aikana.

Sulautusten ja organisaatiomuutosten johdosta Hiihtoliitossa aloitettiin vuonna 2013 laaja strategiatyö, jonka työstöön osallistui myös seuroja. Vuoden 2014 syksyllä julkaistussa strategiassa seurat, toimihenkilöt ja luottamusmiehet olivat yhdessä päättäneet visioida Hiihtoliiton ”maailman parhaaksi lumella 2020”. Strategiaan kuuluu, että liitto on taloudellisesti terve, luo kestävästä menestystä, tehokasta toimintaa, liiton brändi on uudistettu ja viestintä ja keskustelu ovat avointa. Liitto on myös laadukkaasti ja nykyaikaisesti johdettu ja lajit ja ihmiset tekevät keskenään hyvää yhteistyötä. (Hiihtoliitto 2016.)



Kuva 1. Hiihtoliiton strategia seuroille. (Hiihtoliitto 2014.)

## 1.2 Seurakehittämisen nykytilanne Suomessa

Aloittaessani kehittämistyötäni seuratoiminnan tilanne on ollut eri lajiliitoissa hyvinkin erilainen. Edistyksellisesti omia seurojaan kehittävä lajiliitto on esimerkiksi Suomen Palloliitto, joka on kehittänyt seuroille oman laatu järjestelmänsä ja tuottaa aktiivisesti tietoa myös omaan seuraohjelma.fi-sivustolle (Palloliitto 2016).



Palloliiton (2016) laatujärjestelmän tavoitteena on kehittää seuroja kokonaisvaltaisesti. Se on huomannut, että pelkkä urheilutoiminnan kehittäminen ei enää riitä vaan on kehitettävä myös seuran hallintoa ja muita tukitoimia.

Suomessa on lajiliittojen ja Olympiakomitean kanssa yhdessä kehitetty erityisesti valmennusosaamista ja mietitty, miten valmennusosaamista uudistetaan, jotta valmentajien toiminta kehittyy. Sen sijaan valmentajien toimintaympäristöön eli seurojen kehittämiseen nykypäivänä on kiinnitetty mielestäni liian vähän huomiota. Valo ry:llä on runsaasti materiaaleja ja tunnetuin seurakehittämisen väline on Sinettiseuratoiminta, jonka avulla siis kehitetään seuroissa erityisesti lasten ja nuorten toimintaa.

Kehittämistyön aikana on seurakehittäjien tapaamisissa ja keskusteluissa noussut esille uudenlainen tapa toimia seurojen parissa. Suomalainen seurakoulutus on nojautunut pidemmän aikaa iltakoulutuksiin, joissa seurat hakevat johonkin tiettyyn alueeseen apua kuuntelemalla, kun ulkopuolinen henkilö kertoo, miten asiat tulisi tehdä. Tämä koulutusmalli tai -systeemi on havaintojeni mukaan sekä seurojen että seurakehittäjien mielestä tullut pelkästään tuollaisena tiensä päähän, joten on aika miettiä toisenlaisia tapoja kouluttaa seuroja ja seuratoimijoita.

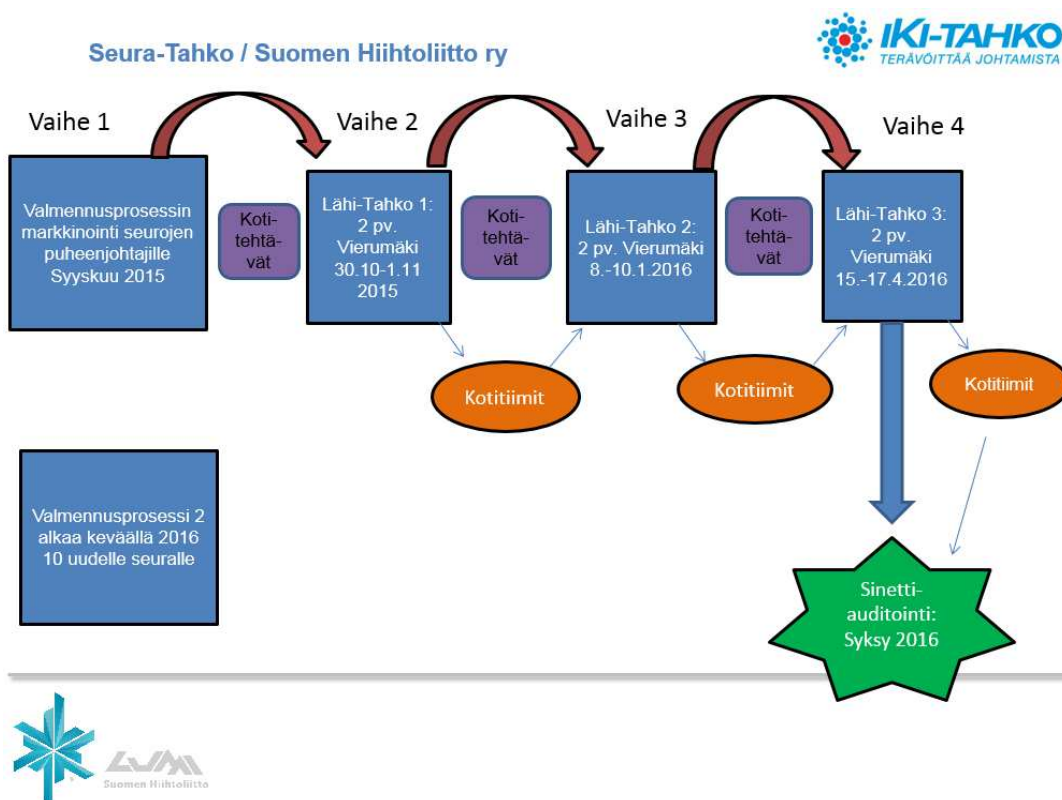
Seuratoiminnassa on useimmiten mukana paljon tunteita, paljon erilaista osaamista ja lisäksi kova kilpailu ihmisten vapaa-ajasta, uudenlainen vapaaehtoistoimintaan sitoutuminen sekä huoli ihmisten liikkumisesta ja myös suomalaisesta huippu-urheilusta (Kuuluvainen 2015, 50; Suomen Valmentajat ry 2015, 15). Seuratoiminnan kehittäminen onkin nostettu esille voimakkaasti Valo ry:n, Olympiakomitean sekä uuden Olympiakomitean, joka aloittaa toimintansa 1.1.2017 alkaen, ja myös Hiihtoliiton strategiassa. Uuden Olympiakomitean menestyssuunnitelmassa (2016) luvataan huolehtia siitä, että seurat ovat yhteisöjä, jotka toimivat innostavasti ja inspiroivasti ja niihin kaikki ovat tervetulleita. Seurat elävät tässä ajassa ja myös näkevät toimintaympäristönsä muutokset ja niissä on osaamista ja edellytyksiä lisätä toiminnallisesti liikettä ja rakentaa seuroissa urheilijan polkua.

Hiihtoliitossa on myös huomattu, että seurojen toiminnan kehittäminen laajemmin kehittää myös itse seuratoiminnan ydintä eli valmennus- ja ohjaustoimintaa. Ilman hyvää toimintaympäristöä on valmentajien, ohjaajien ja muiden toimijoiden haastavaa kehittää omaa toimintaansa sille tasolle, että suomalainen urheilujärjestelmä tuottaisi jatkossakin elämyksiä niin huippu-urheilussa kuin harrasteliikunnassa koko elämänsäkaarella. Seurojen kasvuympäristön kehittäminen junioriurheilussa ei tarkoita sitä, että kasvatuksellisista ja urheilullisista tavoitteista tarvitsisi luopua vaan se takaisi seuratoiminnan elinvoimaisuuden myös tulevaisuudessa (Aarresola 2015, 163).

### 1.3 Kehittämistyön kuvaus

Kehittämistyöni aiheen idea syntyi heti opintojeni alussa työni johdosta. Hiihtoliiton strategiaprosessissa 2013–2014 nousi esille seuratoiminnan kehittäminen ja seurojen tukeminen omassa toiminnassaan. (Hiihtoliitto 2014.) Hiihtoliiton toimintakaudella 1.6.2014 – 31.5.2015 kehitin yhteistyössä Suomen Urheiluopiston johtoinstituutin kanssa sinettiseuroille uuden Sinettiseuraksi-prosessin (kuva 2), jonka avulla Hiihtoliiton Sinettiseuroille luotiin uusi tiimioppimiseen perustuva oppimisprosessi. Suomen Urheiluopistossa tämä koulutus on nimetty Seura-Tahkoksi.

Tavoitteena koulutuksessa on suunnitella valmennusohjelma, jonka avulla parannetaan seurojen puheenjohtajien valmiuksia johtaa vapaaehtoisia seuratoimijoita sekä viestiä toiminnasta innostavasti. Tavoitteena on myös kehittää kestävä näkemystä, miten ihmisiä nykyaikana saadaan mukaan urheiluseuratoimintaan. Seura-Tahko -prosessi on valmennusohjelma, jossa etsitään ratkaisuja ajankohtaisiin seuratoiminnan haasteisiin. Näitä ovat vapaaehtoisten mukaan saaminen seuran toimintaan, yhteisöllisyyden lisääminen ja myös seuran pidemmän aikavälin suunnitelmallinen kehittäminen.

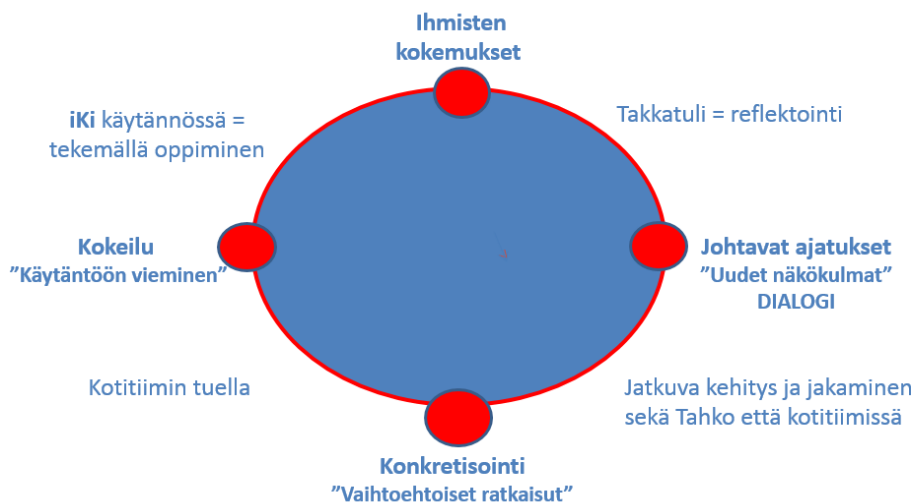


Kuva 2. Sinettiseuraksi-oppimisprosessi. Suomen Hiihtoliitto ry & Suomen Urheiluopisto.

Seura-Tahkossa käytetään kokemusoppimisen, yhteistoiminnallisen oppimisen ja tiimioppimisen keinoja (kuva 3), jotta vaikuttavuus on mahdollisimman suurta. Tässä seuratoimijoiden oppiminen on heidän kokemustensa muuttumista ja laajentumista ja tavoitteena on myös saada oppimisesta prosessi, jossa lopputulos ei ole pääasia vaan vuorovaikutuksen lisääminen itsensä ja ympäristön kanssa. (Sarala & Sarala 1999, 139.)

Seura-Tahkon valmennusprosessin lähitapaamiset ovat Suomen Urheiluopistolla Vierumäellä, missä oman seuran toimintaan liittyviä pohdintoja ja tehtäviä tehdään. Välillä seurat toteuttavat oppimaansa käytäntöön pienten tehtävien avulla ja olen ollut lähitapaamisten välissä seuroihin yhteydessä skype:n avulla tai käynyt tapaamassa seuran toimijoita. Tavoitteena on johtamistaidollisen valmennuksen ja suunnitellun vuorovaikutuksen avulla kehittää ja uudistaa seurojen toimintaa ja ajatusmalleja. (Suomen Urheiluopisto 2016.)

## Ratkaisuna uudelle tarpeelle on Tiimioppiminen



Kuva 3. IKI-Tahkon tiimioppimisen kehä. Sovellettu Kolbin (1984) kehästä. Suomen Urheiluopisto.

Ensimmäisen prosessin kokemuksista sekä seuratoiminnan laajemmasta kehityksestä kiinnostuneena halusin opinnäytetyössäni pohtia, miten kaikkia Hiihtoliiton jäsenseuroja voitaisiin tukea heidän työssään, sekä saada faktatietoa, millaisessa tilanteessa meidän seuramme ovat tällä hetkellä.

Olen työssäni tutustunut lähinnä sinettiseuroihin ja sinetikriteereihin ja nähnyt Sinettiseuraksi-prosessissa, miten seuroja voisi kehittää uudella tavalla ja missä näiden seurojen haasteet ja mahdollisuudet ovat. Oman työni pohjalta uskon myös, että kehittämällä laajempaa joukkoa seuroja sekä luomalla uudenlaisia toimintatapoja, voimme kasvattaa nykyistä harrastajamääräämme ja luoda myös parempia mahdollisuuksia kasvaa seurassa huippu-urheilijaksi, seuratoimijaksi, valmentajaksi tai aktiiviseksi kansalaiseksi ja liikkujaksi.

Kehittämistyöni perustana on siis arvioida, millaisessa tilanteessa Hiihtoliiton seurat ovat. Halusin arvioida tilannetta mahdollisimman laaja-alaisesti, joten päädyin arvioinnin pohjaksi tekemään seuroille webropol-kyselyn, jonka kysymykset nousevat sinettiseurakriteereistä sekä Hiihtoliiton strategisista valinnoista. Sinettiseurakriteereissä seuran toimintaa tarkastellaan viidessä eri osa-alueessa, jotka sisältävät pienempiä kokonaisuuksia.

Nämä viisi osa-aluetta ovat liikkumista ja urheilua tukeva toimintaympäristö seurassa, innostuksesta intohimoon – harrastajien ja seuratoimijoiden innostuneisuus, monipuolisuus, lajitaidot ja harjoittelu, urheilulliset elämäntavat sekä kilpailemisen ja harrastamisen periaatteet. (Valo ry 2016.) Hiihtoliiton strategiset valinnat seuroille on kuvattu aikaisemmassa luvussa. Näiden pohjalta koostin kyselyn, jossa seuratoiminta on jaettu neljään kokonaisuuteen; organisointi ja toimintaperiaatteet, harjoittelu ja kilpailutoiminta, viestintä ja vuorovaikutus sekä seuran houkuttelevuus. Kyselyn lisäksi havainnoin Sinettiseuraksi-prosessissa seurojen tilannetta erilaisissa keskusteluissa ja työstöissä. Näiden lisäksi tahdoin selvittää, miten muut liittomme avainhenkilöt näkevät seurojen tilanteen valmennuksen näkökulmasta. Halusin haastatella lajien valmennusta ja seuratoimintaa laaja-alaisesti ja pitkään nähneitä henkilöitä ja päädyin maastohiihdossa sekä mäkihypyyn ja yhdistetyn puolella pitkään valmennustoiminnassa mukana olleisiin Eero Hietaseen ja Jani Klingaan.

Kehittämistyöni jatkuu aineiston keruun jälkeen tuloksien esittelyllä, johtopäätöksillä sekä ehdottamalla Hiihtoliitolle tulevaisuuden seurakehittämisen polkua ja toimintatapoja. Koimme tärkeäksi työni tilaajan kanssa, että tämä ei ole vain raportti siitä, missä tilanteessa seurat ovat vaan on yhtä tärkeää ehdottaa kehittämismenetelmiä, joiden avulla liitto voi paremmin tukea jäsenseurojensa toimintaa. Kehittämistyöni osalta kaksi keskeisintä asiaa Hiihtoliitolle ovat:

1. Hiihtoliiton seurojen nykytilan arviointi
2. Hiihtoliiton seurojen kehittäminen ja kehittämisen polku tulevaisuudessa

## 2 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

Opinnäytetyöni prosessi kesti kokonaisuudessaan noin vuoden ajan. Opinnäytetyöidea syntyi jo syksyllä 2015, mutta kausiluonteisen työni johdosta pääsin syventämään ideaa vasta keväällä 2016 ja samalla seurojen tilanteen selvittäminen sopi hyvin yhteen aikataulullisesti Hiihtoliiton strategian väliarvioinnin kanssa. Tein yhdessä Hiihtoliiton strategian väliarvioinnin tehneen Innotiimi Oy:n Anssi Juutilaisen kanssa seuroille kyselyn, jonka avulla saatiin tietopohjaa sekä strategiatyöhön että opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyöni prosessi sujui kokonaisuudessaan seuraavasti:

- Opinnäytetyöidea, syksy 2015
- Opinnäytetyösuunnitelma, toukokuu 2016
- Webropol-kyselyn kysymykset, toukokuu 2016
- Kysely seuroille sähköisenä seurakirjeenä toukokuun lopussa 2016
- Muistutusviesti 10.6.2016
- Kyselyn vastausaika päättyi 15.6.2016
- Haastattelujen suunnittelu, kesäkuu 2016
- Heinäkuun 2016 alussa haastattelujen teko
- Seurojen tilanteen havainnointia kesäkuun 11.–12. sekä syyskuun 3.–4. päivä
- Aineistojen analysointia, syyskuu 2016
- Hiihtoliiton seurapolun rakentaminen aineiston analyysin jälkeen
- Opinnäytetyön kirjoittaminen lopulliseen muotoon lokakuussa 2016

## 2.1 Kyselyjen ja haastattelujen suunnittelu

Webropol-kyselyn suunnittelu lähti käyntiin samaan aikaan, kun Hiihtoliiton strategian väliarviointia toteutettiin. Kyselyllä halusin saada tietoa, millaisessa tilanteessa seurojen organisointi on, ja seurojen toimintaperiaatteista – miten seura suunnittelee omaa toimintaansa ja miten toteuttaa ja kehittää sitä sekä seurajohdon että urheilun näkökulmasta. Päädyin siis kyselyssäni kysymään seuran toimintaa kolmessa eri kategoriassa: organisointi ja toimintaperiaatteet, harjoittelu- ja kilpailutoiminta sekä viestintä ja vuorovaikutus. Kysely sisälsi näiden lisäksi kysymyksiä houkuttelevuudesta Hiihtoliiton strategiaan liittyen. Kyselyn lopuksi halusin saada tietoa myös siitä, mitä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä jäsen seurat haluavat Hiihtoliiton heille tuottavan.

Kyselyn laadinnassa tulee huomioida useita eri seikkoja tutkittavan kohderyhmän mukaan. Onnistunut kyselylomake ei sido tutkijaa aineiston keruun vaiheissa ja kysely pystyy myös kommunikoimaan vastaajan kanssa. (Valli 2015, 7.) Kysymysten laadinnassa huomioin, että vastaajan ja seuran taustatiedot kysytään kyselyssä ensin. Kyselyn laadinnassa otin myös huomioon Vallin (2001, 100) ohjeita, joissa kehoitetaan laittamaan kyselyn helpot kysymykset alkuun ns. lämmittelyksi ja loppuun arka- luontoisempia aiheita.

Kysely ei sisällä arkaluontoisia asioita, mutta laadinnassa huomioin, että seura pohtisi aluksi lämmittelykysymyksissä perustietojen lisäksi, mikä omassa seurassa on parasta ja mitä seurassa tulisi kehittää. Näiden jälkeen kysely etenee aihealueittain ja lopuksi seuroille on annettu mahdollisuus antaa kehittämissuhteita siihen, millaista tukea ne haluavat Hiihtoliitolta.

Kyselyn kysymysten pohja löytyi sinettiseurakriteereistä, jotka ovat laadukkaan seuratoiminnan merkki. Sinetikriteerien pääkokonaisuudet on kuvattu luvussa 1. Näiden kriteerien täytyttyä seura saa Valo ry:n ja Hiihtoliiton yhdessä myöntämän sinetin laadukkaan toiminnan merkiksi ja se saa käyttää sinetitunnusta markkinoidessaan toimintaansa. Valo ry uudisti sinetikriteereitä yhdessä lajiliittojen kanssa noin kaksi vuotta sitten ja uudet kriteerit toimivatkin mielestäni loistavana hyvän ja laadukkaan seuratoiminnan merkinä. Uudet kriteerit pohjautuvat myös lasten ja nuorten urheilun asiantuntijajoukon tekemiin selvityksiin, joiden tavoitteena on ollut hyväksi urheilijaksi kasvun mahdollistavien tekijöiden kuvaaminen. Sinetikriteerien laadinnassa on näiden selvitysten lisäksi otettu huomioon seuran organisaation osa-alueet sekä harrasturheilun näkökulma. Selvitysten taustayhteisöinä ovat toimineet yhteistyössä lajiliittojen asiantuntijoiden kanssa Olympiakomitea, Valo ry sekä Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. (sport.fi 2016.)

Kyselylomakkeeseen (liite 1) tuli yhteensä 38 kysymystä ja se on 9-sivuinen. Taustatiedot sisältävät kuusi kysymystä, organisointi ja toimintaperiaatteet kahdeksan, harjoittelu- ja kilpailutoiminta 12, viestintä ja vuorovaikutus seitsemän ja houkuttelevuus viisi kysymystä. Lomakkeen kokonaispituutta ja kysymysten määrää mietittäessä päädyin kysymään monivalintakysymyksiä ja luomaan valmiita vastausvaihtoehtoja mahdollisimman paljon. Näissä huomioin aina myös kohdan ”muu”, johon seuran vastaaja sai kirjoittaa oman vaihtoehdonsa, mikäli se ei löytynyt annetuista vaihtoehdoista.

Lomakkeen laadinnassa kohderyhmä huomioiden jo viisi sivua voi olla vastaajalle pitkä ja vastausprosentti jäädä tämän johdosta pieneksi (Valli 2001, 100.). Halusin kuitenkin ottaa tämän riskin pitkästä kyselystä, sillä koin tärkeäksi saada kaikista kyselyn osa-alueista tietoa. Lisäksi monivalintakysymysten iso määrä nopeuttaa kyselyn tekemistä.

Kyselyn saatekirjeen (liite 2) suunnittelussa pyrin huomioimaan, että saate ei ole liian pitkä ja siinä on kerrottu, miksi kyselytutkimus tehdään ja mihin aineistoa jatkossa hyödynnetään. Saatekirjeessä on kerrottu, kuka tutkimusta tekee ja mistä kyselyn löytää, mihin mennessä se tulee täyttää ja kuka tutkimuksen toteuttaa. (Borg 2011.) Saatekirje kohdistui seurojen puheenjohtajille, sillä kirje lähetettiin seuroille Hiihtoliiton seurakirjeenä puheenjohtajien sähköpostiosoitteisiin.

Haastattelujen tavoitteena oli hyvän keskustelun avulla saada tietoon kollegoideni näkemyksiä Hiihtoliiton seurojen tilanteesta valmennuksen näkökulmasta. Päädyin toteuttamaan haastattelut puolistrukturoidusti ja teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelijan tulee varmistaa, että etukäteen päätetyt aihepiiri ja teemat käydään läpi, mutta niiden ei välttämättä tarvitse noudattaa tarkkaa järjestystä. Haastattelijalla on käytössään tukilista, mutta ei tarkkoja kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2000, 87; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Teemahaastattelussani (liite 3) aihealueitani olivat seurojen valmennuksen tila haastateltavan mielestä tällä hetkellä, seuroja motivoivat asiat, tulevaisuuden näky seurojen valmennuksen tilasta ja liiton tarjoama tuki seuroille.

Haastateltavat olivat minulle työn puolesta tuttuja entuudestaan. Haastattelupyynnön tein soittamalla ja samalla kerroin haastattelun syyn, kehittämistyöni, sekä haastattelun tavoitteen. Sovimme puhelimesta myös toisen haastattelun ajankohdan ja paikan (Eskola ym. 2000, 89). Toinen haastatteluista päädyttiin tekemään pitkän välimatkan vuoksi skype:n avulla ja toinen lahtelaisessa kahvilassa. Molemmissa tilanteissa paikka tai tapa tehdä haastattelu oli sellainen, että se mahdollisti rennon ilmapiirin sekä tilanteen, jossa ei tulisi keskeytyksiä. Molemmat haastattelut nauhoitin puhelimeni avulla, jotta haastattelusta jää muutakin kuin omat muistiinpanot. Nauhoittaminen toimikin sekä tulkintojeni tarkastamisen että muistini apuna (Ruusuvuori ym. 2005, 14.).

Havainnoinnin suunnittelin siten, että teen sitä seuraneuvottelupäivillä ja Sinettiseuraksi-prosessin eli Seura-Tahkon -koulutusviikonloppuina. Havainnointi oli osallistuvaa ja olin itse mukana syvällä toiminnassa kouluttajan roolissa molemmissa tilanteissa. Oman roolini avulla tein koulutuksessa keskustelutilanteissa syntyneitä havaintoja sekä ulkopuolisena että osallisena.



Osallisuuden tason vaihtelun määrittävät havainnoinnissa seurat – mikäli asiantunte-  
mustani haluttiin tai tietoja kaivattiin, osallistuin enemmän ja toisinaan oli mahdollista  
vain seurata keskustelun kulkua sivusta (Grönfors 2000, 124 ja 131.). Havainnoinnin  
tavoitteena oli syventää käsitystä Hiihtoliiton seurojen tilanteesta sekä saada osallis-  
tuvan havainnoinnin avulla kerättyä seurojen tarpeita siitä, millaista Hiihtoliiton tuen  
tulisi jatkossa olla.

## 2.2 Kyselyn vastauksien ja muun aineiston analysointi

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena eli se lähti kaikille 500 Hiihtoliiton jäsen-  
seuralle, joiden lajeina ovat maastohiihto, mäkihyppy ja yhdistetty. Kysely lähetettiin säh-  
köisenä seurakirjeenä seurojen yhteyshenkilöille ja siihen vastasi määräaikaan men-  
nessä 65 seuraa. Näistä seuroista 55 oli maastohiihtoseuroja, kolme mäkihypyn ja  
yhdistetyn seuroja ja seitsemässä seurassa on kaikki kolme lajia edustettuina. Kyse-  
lystä lähetettiin muistutus sähköisenä seurakirjeenä viikko ennen kyselyn sulkeutu-  
mista ja lisäksi siitä tiedotettiin kaikille Hiihtoliiton seuraneuvottelupäivien osallistujille  
juuri ennen kyselyn aukeamista.

Kyselyn teettämisen heikkona kohtana on kyselyn vastausprosentin jääminen al-  
haiseksi, vaikka se on kyselyn onnistumisen kannalta tärkeää (Valli 2015, 28 - 29).  
Tavoitteenani oli saada 100 seuran vastaukset, eli vastausprosentiksi 20, mutta nyt  
vastausprosentti jäi kuudellakymmenelläviidellä vastaajalla kolmeentoista. Ilmeisesti-  
kään kysely, ja sen kautta vaikutusmahdollisuus Hiihtoliiton toimintaan, ei motivoinut  
seuroja vastaamaan kyselyyn. Toisena vastausprosenttiin vaikuttavana asiana saat-  
taa olla kesäinen ajankohta. Monet seuraimiset tekevät työtä kausiluontoisesti ja  
eivät mahdollisestikaan kesällä jaksaneet ajatella talvilajien asioita. Kolmantena  
asiana voi olla kyselyn pituus – osa vastaajista ei jaksanut tai ehtinyt vastaamaan  
näin pitkään kyselyyn ja jätti sen vuoksi vastaamatta. Vastaamatta jättäneet seu-  
raimiset ovat todennäköisesti heitä, jotka eivät koe Hiihtoliittoa tärkeäksi omassa  
toiminnassaan ja he voivat olla myös hieman vanhempia seurojen puheenjohtajia,  
jotka eivät löytäneet motivaatiota vastata sähköiseen kyselyyn.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta koin kuitenkin, että sain vastauksia riittävästi ja tarpeeksi erilaisista, erikokoisista ja eri puolilta Suomea olevista seuroista. Lisäksi Hiihtoliiton seuraluokittelun mukaan maastohiihdossa on 341 seurassa tällä hetkellä aktiivista toimintaa eli heillä on vähintään yksi harrastaja seurassa. Näistä seuroista alle 10 pistettä tuhannesta mahdollisesta on saanut 93 seuraa, joten heillä on seurassaan vain muutamia hiihtäjiä tai ainoastaan yksi lisenssillinen harrastaja. Mäkihypyn ja yhdistetyn seuroissa aktiivista toimintaa on 38 seurassa. (Hiihtoliitto 2016.) Näin ollen tulkitsemalla, että pystyin yhteensä 379 aktiivisesta seurasta tavoittamaan 65 seuraa eli 17 prosenttia ja tuloksia voidaan myös tulkita siten, että ne ovat totta koko perusjoukossa eli kaikissa Hiihtoliiton maastohiihdon, mäkihypyn ja yhdistetyn jäsen-seuroissa.

Toisaalta olisin voinut miettiä kyselyn rajaamista ennalta tiedossa oleviin toimiviin seuroihin ja saada näin ollen motivoitua niitä paremmin. Toki tavoitteena tulevaisuudessa on saada myös tällä hetkellä nukkuvia seuroja toimimaan laajemmin, joten heitäkin on tärkeä kuunnella. Jatkossa mahdollisen seurantatutkimuksen yhteydessä tulee miettiä, millä tavoin seuratoimijoita motivoidaan paremmin vastaamaan tällaiseen kyselyyn.

Kyselyn avoimet vastaukset sekä kohdat ”muut” olen analysoinut teemoittamalla. Jokaiseen kysymykseen löytyi helposti neljästä kahdeksaan erilaista teemaa, joiden alle vastaukset pystyi laittamaan ja näiden avulla sain taulukoitua monivalintakysymysten lisäksi myös avoimet vastaukset.

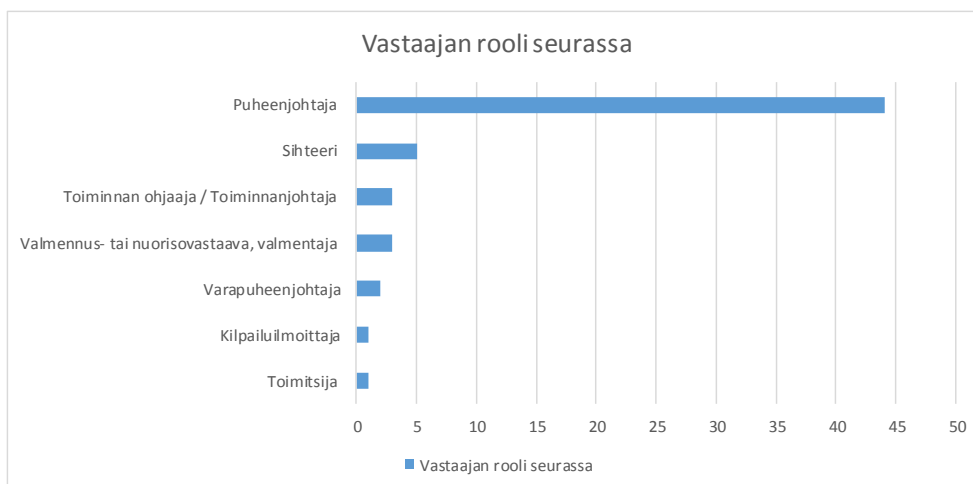
Haastattelut litteroin syyskuussa 2016, noin kaksi kuukautta haastattelujen jälkeen. Litteroin haastattelut karkeasti poimien vain keskeisimmät seikat. Haastatteluista voidaankin toisinaan poimia oleellisimmat kohdat tutkimuksen kannalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.).

Tein haastatteluista tarkat muistiinpanot ja haastattelujen kuunteleminen uudestaan kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen toi mukanaan uusia näkökulmia. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa liiton valmennuksesta vastaavien näkemystä lajien seurojen tilanteesta ja haastattelujen analyysiä käytänkin hyödyksi johtopäätökset-luvussa.

Havainnoinneista pidin muistiinpanoja sekä kuvina että teksteinä. Havainnoinnit tukevat pitkälti kyselyn tuloksia ja niistä nousivat hyvin esiin asiat, joita esitän Hiihtoliiton mahdollisessa seurakehittämispolussa. Muistiinpanot ja kuvat pyrin yhdistämään heti kyselyn tuloksiin – katsoin heti kyselyn vastauksia analysoidessani, mitkä havainnoista tukevat ja mitkä ovat ristiriidassa kyselyn tuloksiin nähden. Vaikuttavimpana asiana havainnoista nousi esille ensimmäinen versio seurakehittämisen polusta.

### 3 TULOKSET

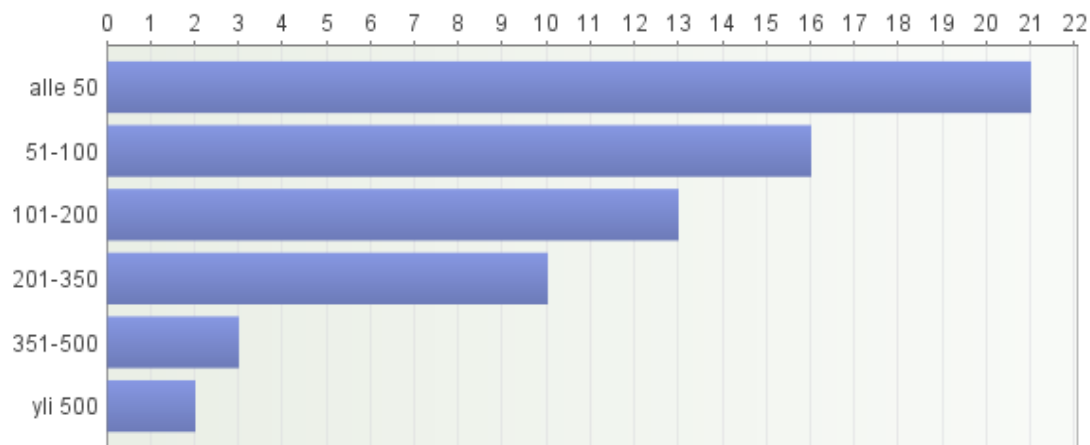
Webropol-kyselyn tuloksia analysoidessa huomasin, että monet asiat ovat samalla tavalla sekä isoissa että pienissä seuroissa. Toiminnan laatuun vaikuttaa enemmänkin seuran johdon työskentely kuin seuran koko. Näin ollen tulosten analysoinnissa ei ole esitetty asioita ristiintaulukoiden jäsenmäärien tai maakuntien mukaan vaan tulokset esitetään yleisesti kaikkien vastausten perusteella. Kyselyyn vastasi useimpien seuran johtokunnan tai jaoston puheenjohtaja (44).



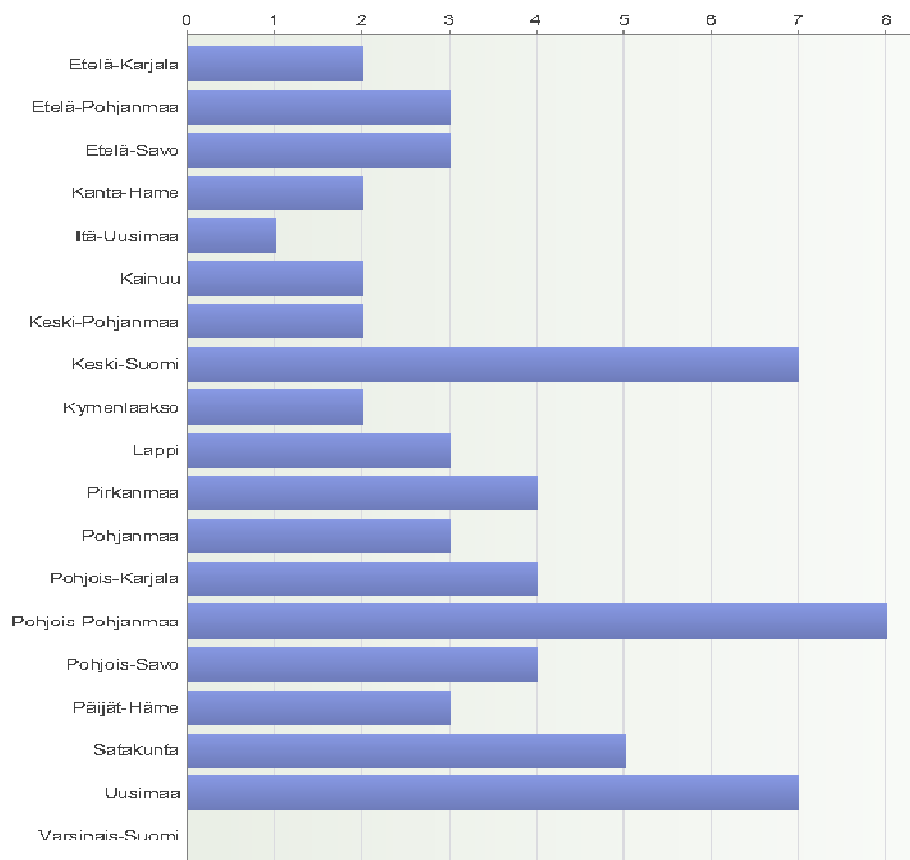
Kuvio 1. Vastaajan rooli seurassa.

Kyselyyn vastasi hyvin erikokoisia seuroja eri puolilta Suomea. Lähes koko Suomi tuli katettua vastausten perusteella, ainoastaan Varsinais-Suomesta ei tullut yhtään vastausta.

Eniten vastauksia tuli Pohjois-Pohjanmaalta, Uudeltamaalta sekä Keski-Suomesta. Vastanneista seuroista suurin osa on alle 100 jäsenen seuroja. Suuria seuroja Hiihtoliiton alaisissa lajeissa on vähän, yhteensä viidellä vastanneista seuroista on jäseniä yli 351.

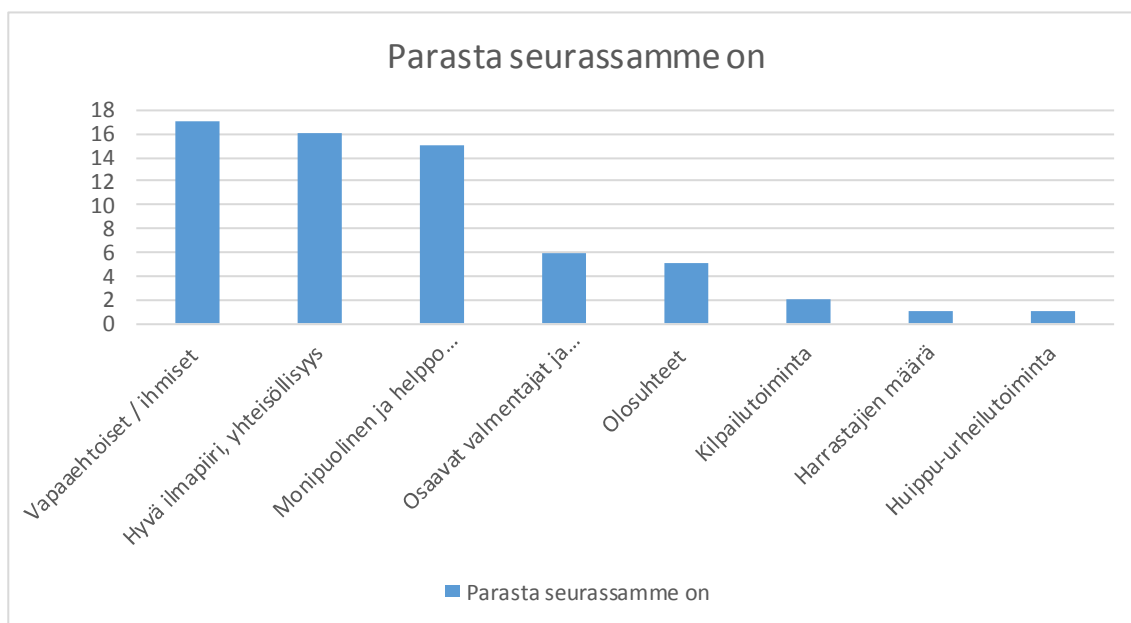


Kuvio 2. Vastanneiden seurojen jäsenmäärä.



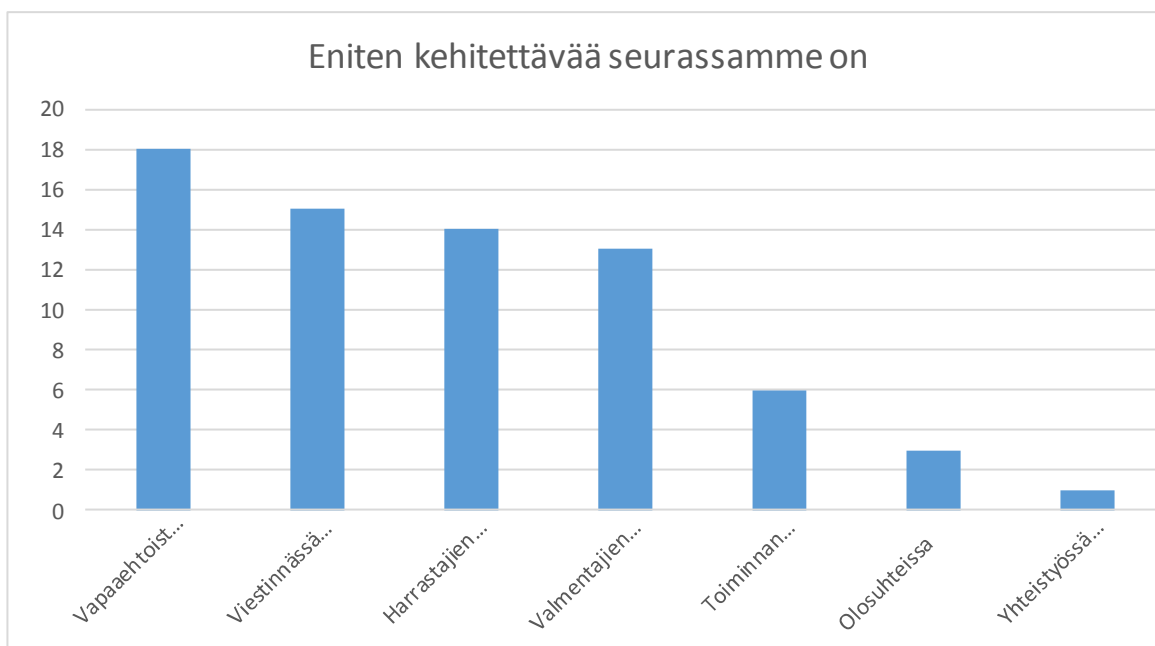
Kuvio 3. Vastanneiden seurojen kotimaakunta.

Taustatiedoissa kysyttiin myös, mikä on vastaajan mielestä omassa seurassa parasta. Seitsemäntoista seuran vastaajan mielestä parasta heidän seurassaan ovat toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset. Toiseksi eniten esiin nostettiin seuran yhteisöllisyyttä sekä ilmapiiriä (16) ja kolmanneksi eniten seuran monipuolista ja helppoa toimintaa (15). Yhteensä eri vastauksia kysymykseen tuli 63.



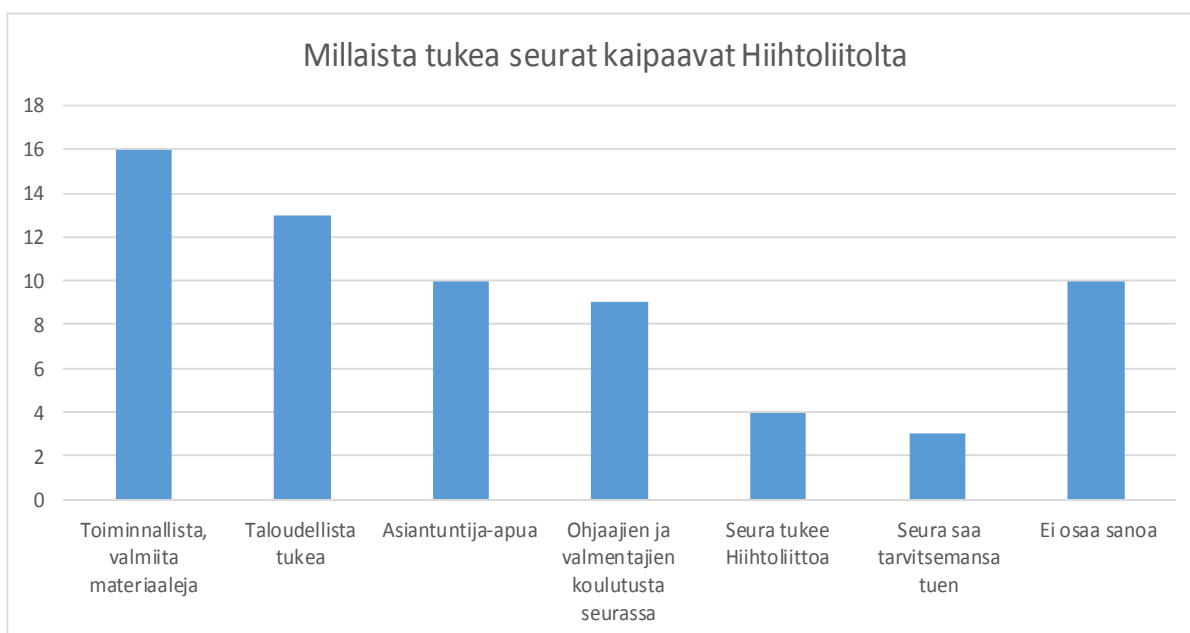
Kuvio 4. Mikä on omassa seurassa parasta?

Seurat kokevat, että heillä on eniten kehitettävää vapaaehtoisten rekrytoimisessa (18 vastausta), viestinnässä ja markkinoinnissa (15 vastausta) sekä harrastajien määrässä (14 vastausta) ja valmentajien ja ohjaajien määrässä (13 vastausta). Kysymykseen tuli yhteensä 57 eri vastausta.



Kuvio 5. Missä on eniten kehitettävää seurassamme?

Kyselyn lopussa tiedusteltiin, millaista tukea ja työkaluja seurat kaipaavat toimintansa kehittämiseksi. Kysymykseen tuli 66 eri vastausta ja 16 seuraa kaipaavat eniten toiminnallisia ohjeita, valmiita malleja ja materiaaleja. Taloudellista tukea kaipaavat 13 seuraa, seuroihin jalkautumista tai asiantuntija-apua yhdeksän seuraa. Peräti kymmenen seuraa ei osaa sanoa, millaista tukea he kaipaavat ja kolme seuraa kokevat saavansa tarvittavan tuen. Toiset kolme seuraa taas kokevat tukevansa taloudellisesti Hiihtoliittoa.

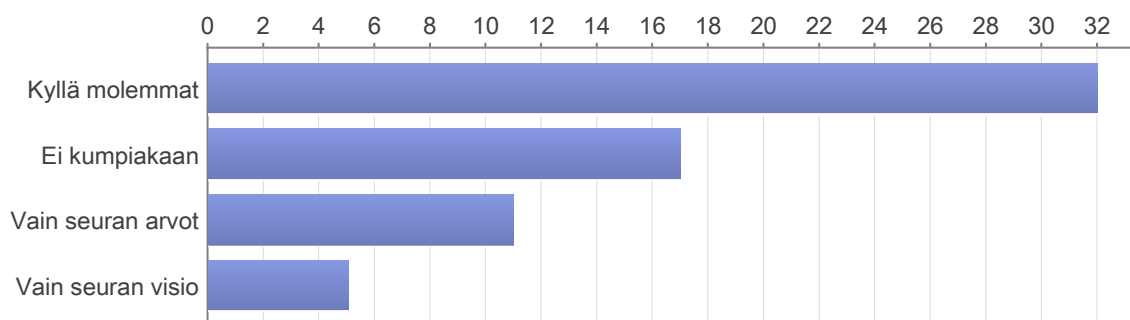


Kuvio 6. Millaista tukea seurat kaipaavat Hiihtoliitolta?

### 3.1 Seuran organisointi ja toimintaperiaatteet

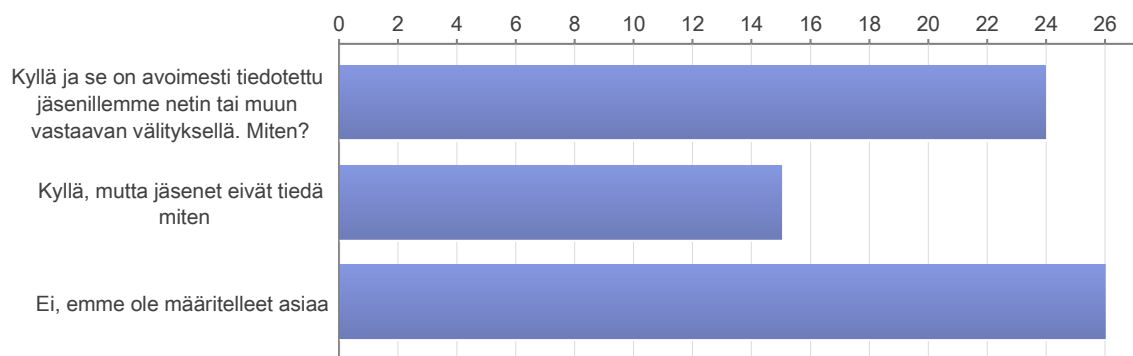
Organisoinnista ja toimintaperiaatteista kysyttäessä kävi ilmi, että seurojen toiminta ei ole kovinkaan suunnitelmallista. Seurat vastasivat usein, että jokaisella jaoston tai johtokunnan jäsenellä on jokin rooli, mutta avoimessa kysymyksessä rooleista kysyttäessä esiin nousivat useimmiten vain viisi erilaista roolia: puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri, kilpailuilmoittaja ja viestintävastaava. Joissain tilanteissa oli vastattu myös, että joillain heistä ei ole mitään muuta tehtävää – esimerkiksi varapuheenjohtajan tehtävänä oli olla ainoastaan kokousten varapuheenjohtaja. Muutamat seurat olivat merkinneet roolitukseen laajemmin erilaisia tehtäviä kuten viestintä, valmennusvastaava, markkinointivastaava ja kahviovastaava sekä avoimessa vastauksessa informoitu, että näiden lisäksi seurassa löytyy muita pienempiä rooleja erilaisia tapahtumia varten.

Seuraava kysymys seuran arvoista ja visiosta nosti esille, että seurat eivät ole mietinneet, mikä niiden oma tehtävä on ja millaista toimintaa ne haluaisivat edistää. Vain 32 seuraa 65:stä oli määritellyt molemmat, sekä arvot että vision seuralle.



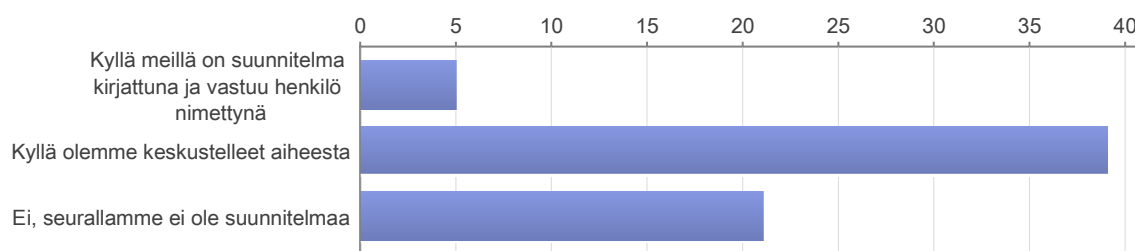
Kuvio 7. Onko seura määritellyt arvot ja vision?

Kuten arvot ja visiot, myös seuran palkitsemis- ja kiittämiskulttuuria tai -järjestelmää oli miettinyt ja avoimesti jäsenistölleen tiedottanut vain 24 vastannutta seuraa. Kaksikymmentäkuusi seuraa ei ollut asiaa miettinyt lainkaan ja loppuilla seuroilla sellainen on, mutta sitä ei ole seuran jäsenistölle tiedotettu.



Kuvio 8. Onko seura määritellyt, miten se palkitsee ja kiittää toimijoitaan?

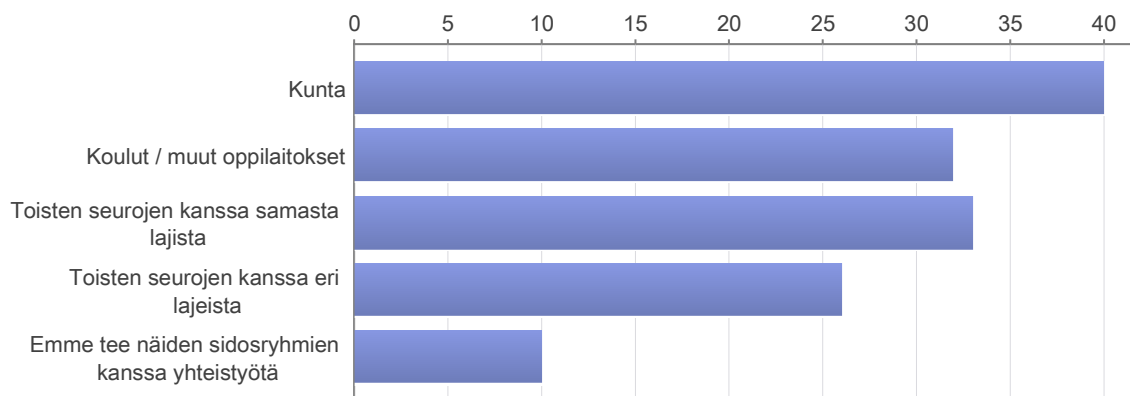
Organisointi- ja toimintaperiaatteiden kysymys, numero viisi, koski seurain vapaaehtoisten rekrytointisuunnitelmaa. Suunnitelmaa oli tehnyt ainoastaan viisi seuraa, jotka myös kokivat, että sen tekemisestä on ollut hyötyä seuralle paljon tai jonkin verran.



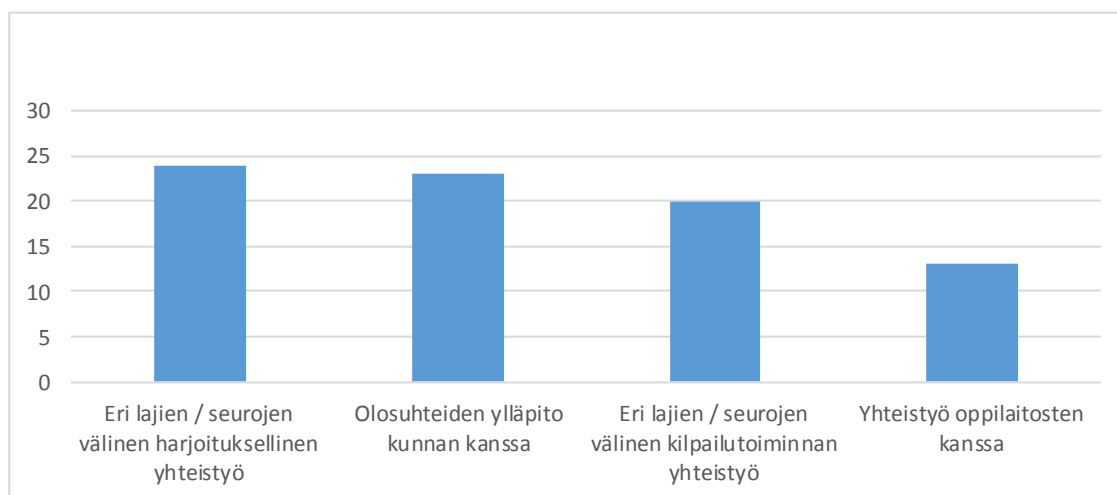
Kuvio 9. Onko seuranne tehnyt vapaaehtoisten rekrytointisuunnitelmaa?

Seurat tekevät laaja-alaisesti yhteistyötä kyselyssä kysytyjen sidosryhmien kanssa niin kunnassa kuin eri seurojen välillä. Ainoastaan kymmenen seuraa ei tee minkäänlaista yhteistyötä oman kuntansa tai eri seurojen ja lajien välillä. Seurojen yhteistyö kunnan tai kaupungin kanssa liittyy useimmiten olosuhteiden ylläpitämiseen tai kehittämiseen. Myös kunnan tai kaupungin kilpailuja koululaisille järjestetään seurojen kanssa yhteistyössä. Harjoituksellista ja tapahtumayhteistyötä tehdään oman seuran eri lajien tai seurarajoja ylittävällä yhteistyöllä. Millaista yhteistyötä sidosryhmien kanssa -kysymykseen tuli 80 eri vastausta.





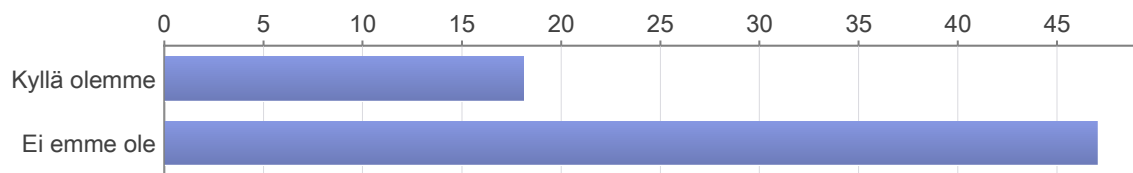
Kuvio 10. Sidosryhmät, joiden kanssa seurat tekevät yhteistyötä.



Kuvio 11. Millaista yhteistyötä seurat tekevät eri sidosryhmien kanssa?

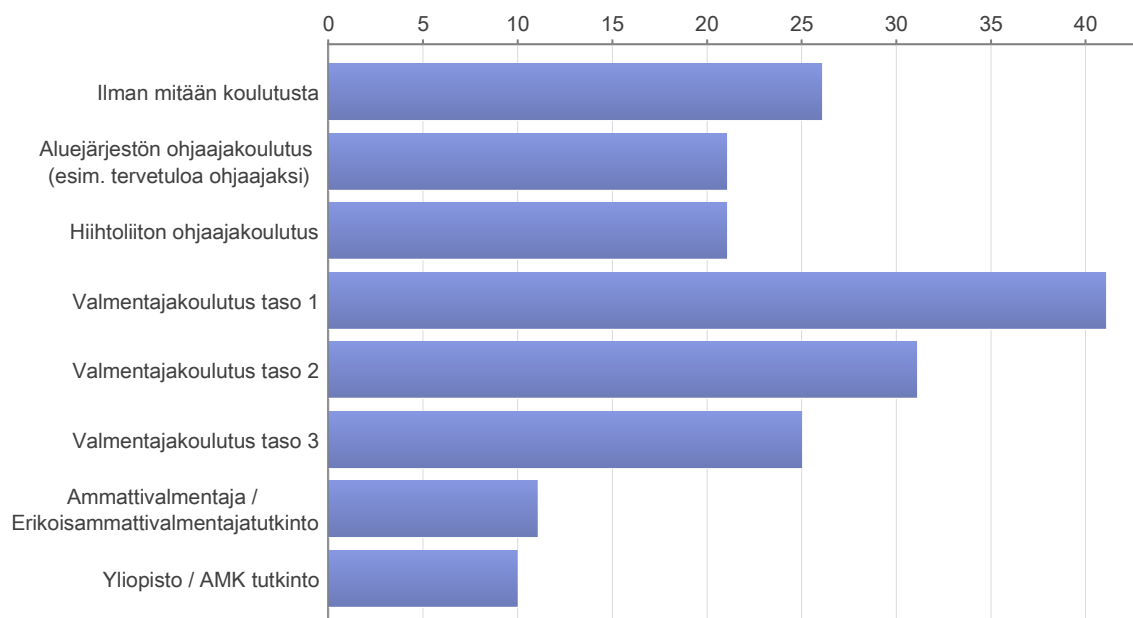
### 3.2 Seuran harjoittelu- ja kilpailutoiminta

Harjoittelu- ja kilpailutoiminnassa ensimmäisenä kysymyksenä oli, onko seura linjannut, millaista valmennus- ja kilpailutoimintaa se edistää. Vain 18 seuraa oli tehnyt kyseisen linjauksen. Nämä seurat, jotka olivat tehneet linjauksen, olivat kokeneet sen enimmäkseen hyödylliseksi valmentajia rekrytoitaessa ja helpottamaan seuran valmentajien toimintaa. Seuran harrastajien kilpailutulokset olivat parantuneet ja seura oli saanut enemmän koulutettuja ohjaajia. Sen sijaan valmennuksesta ja ohjauksesta vastaavan oli nimennyt 42 seuraa. Tämä on mielenkiintoinen luku, sillä se ei näkynyt seuran roolitusta nimettäessä.

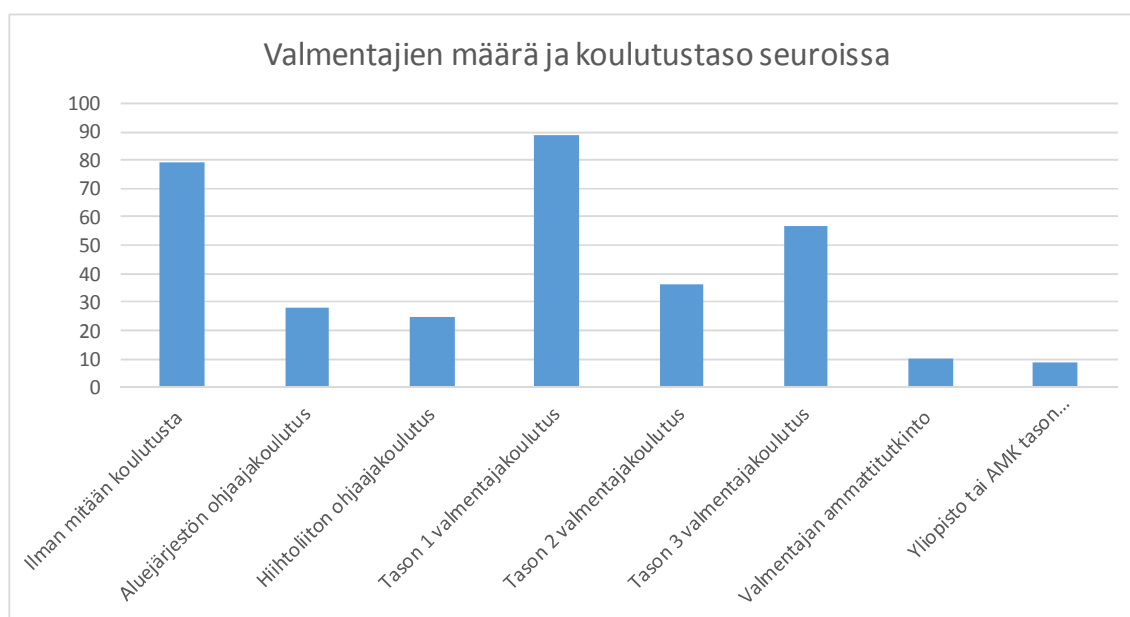


Kuvio 12. Onko seura linjannut, millaista valmennusta ja ohjausta se edistää?

Hiihtoliiton seuroissa on koulutettuja valmentajia ja ohjaajia jokaisella tasolla. Ilman mitään koulutusta on 26 seurassa 79 valmentajaa tai ohjaajaa. Eniten seuroilla on tason 1 valmentajia. Yhteensä Hiihtoliiton vastaajaseuroissa on toimivia valmentajia ja ohjaajia 333 eli keskimäärin 5,1 valmentajaa tai ohjaajaa per seura ja näistä 23,7 % on kouluttamattomia.



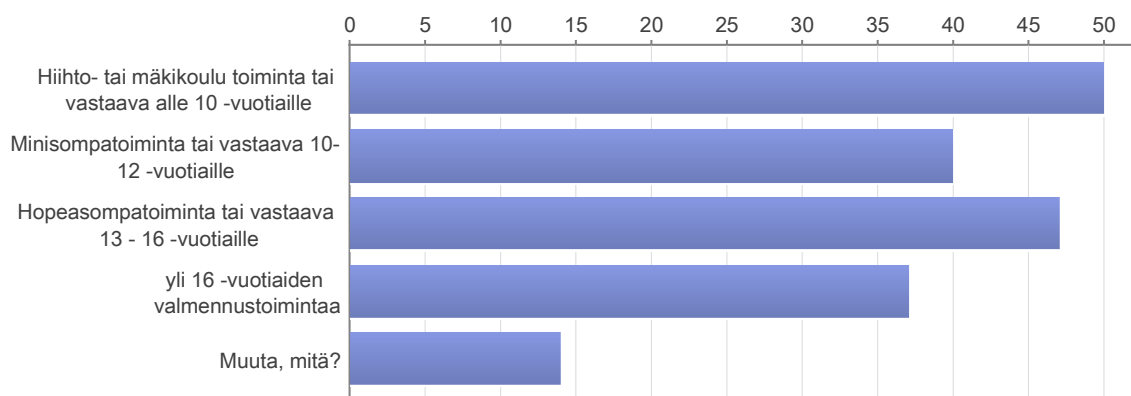
Kuvio 13. Millainen koulutustaso seuranne valmentajilla on?



Kuvio 14. Valmentajien määrä ja koulutustaso seuroissa.

Vaikka seuroissa on koulutettuja valmentajia ja ohjaajia, vain seitsemän seuraa on tehnyt koulutussuunnitelman valmentajien, ohjaajien ja muiden seuratoimijoiden kouluttamisesta. Koulutussuunnitelman tehneissä seuroissa valmentajia ja ohjaajia oli saatu enemmän mukaan toimintaan ja he ovat myös pysyneet paremmin mukana toiminnassa. Yhdessä seurassa suunnitelma oli niin uusi, että siitä ei ollut kokemuksia ja yksi seura ilmoitti, että suunnitelma ei ole hyödyttänyt seuraa lainkaan.

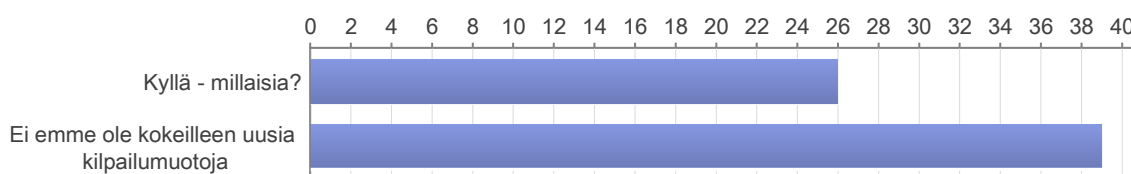
Seurat tarjoavat hyvin toimintaa eri-ikäisille. Suosituinta seurojen parissa on alle 10-vuotiaille järjestetty toiminta ja tämän jälkeen ns. Hopeasompa-ikäluokan eli 13–16 -vuotiaiden toiminta. Muuta-kohdassa vastauksena oli useimmiten aikuisten tekniikkakoulut tai muu aikuisille suunnattu harrastetoiminta.



Kuvio 15. Seuran harrastajaryhmät.

Kilpailutoiminnan osalta seurat ovat edelleen melko perinteisiä. Seurat tarjoavat harrastajilleen useimmiten viikkokilpailuja ja niissä hiihdon puolella on väliaikalähtöisiä kilpailuja ja mäkihypyn puolella mäki- tai yhdistettyjä kilpailuja. Ne eivät kuvailleet, millaisia kilpailut ovat sisällöllisesti.

Kaksikymmentäkuusi seuraa on kokeillut erilaisia kilpailumuotoja viimeisen kahden vuoden aikana. Näitä kilpailuja ovat olleet esimerkiksi skicross, sprinttikilpailut, yhteislähdöt ja takaa-ajot.



Kuvio 16. Onko seuranne kokeillut uusia kilpailumuotoja viimeisten kahden vuoden aikana?

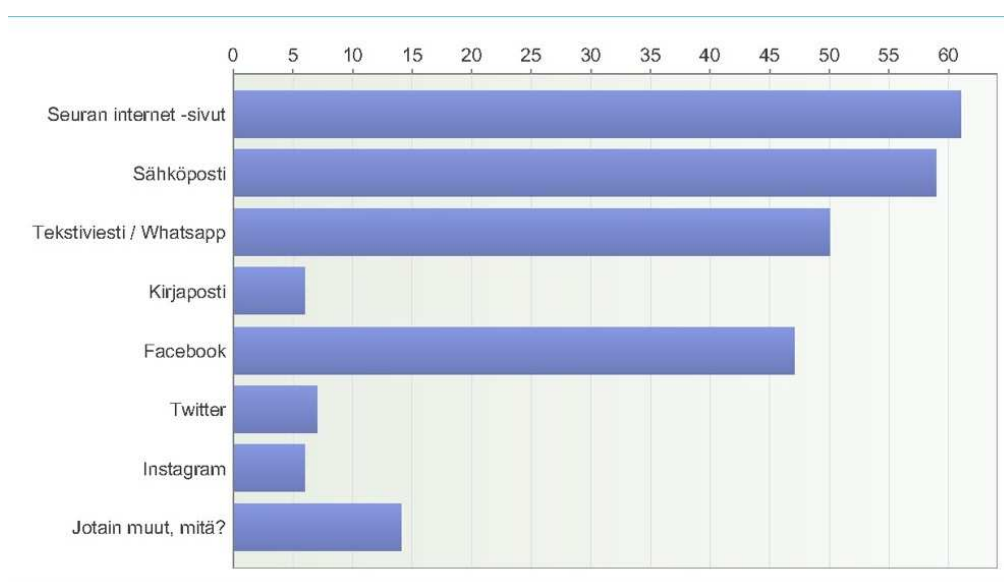
Lähes kaikissa seuroissa harrastajien on mahdollista harrastaa ilman kilpailemista. Ainoastaan kolme seuraa ilmoitti harrastamisen ilman kilpailemista olevan mahdotonta. Nämä harrastajat ovat useimmiten osana seuran perusr ryhmien toimintaa ja jättävät vain osallistumatta kilpailuihin. Kuusi seuraa ilmoitti, että heillä on erilliset ryhmät harrastajille ja kilpailijoille.

Kuusi seuraa ilmoitti myös, että aikuisten on mahdollista harrastaa lajia seurassa omissa aikuisten ryhmissä ja ilman kilpailamista. Lisäksi 56 seurassa lapset ja nuoret pääsevät vaikuttamaan oman ryhmänsä toimintaan. Useimmiten heiltä kysytään, millaisia harjoitussisältöjä he haluavat oman ryhmän toiminnassa tehdä.

### 3.3 Seuran viestintä ja vuorovaikutus

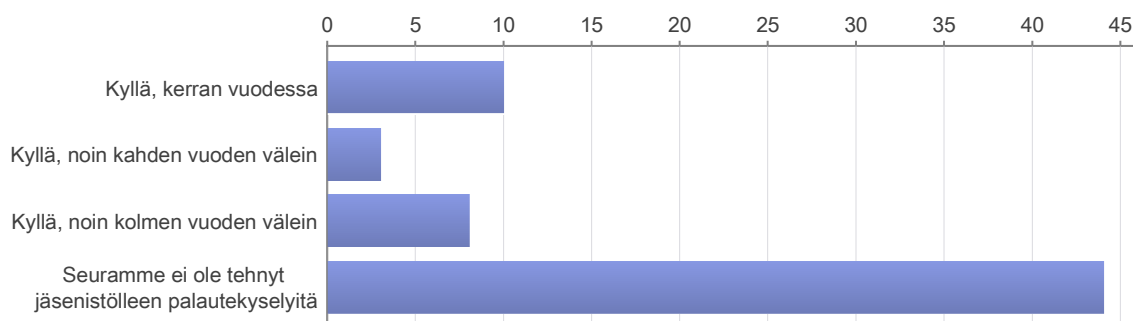
Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa oli seuroilla yleisesti eniten haasteita. Erittäin hyvää tuloksissa oli, että peräti 39 seurassa oli nimettynä viestinnästä vastaava henkilö. Kuitenkin kysyttäessä viestintäsuunnitelmaa se löytyi vain kymmeneltä seuralta. Nämä seurat, jotka viestintäsuunnitelman ovat tehneet, ovat saaneet laajempaa näkyvyyttä esimerkiksi paikallismediassa, sosiaalisessa mediassa ja lisää kävijöitä seuran nettisivuille.

Seurat käyttävät erittäin monipuolisesti eri viestintävälineitä (kuvio 17). ”Jotain muuta” sisälsi viestintävälineenä muun muassa Nimenhuudon. Sosiaalisen median kanavista erityisesti Facebook on löytänyt tiensä seurojen viestintävälineeksi, mutta uudemmat, ja ehkäpä nuoria paremmin tavoittavat, Instagram ja Twitter ovat vielä hyödyntämättömiä keinoja seuraviestinnässä.



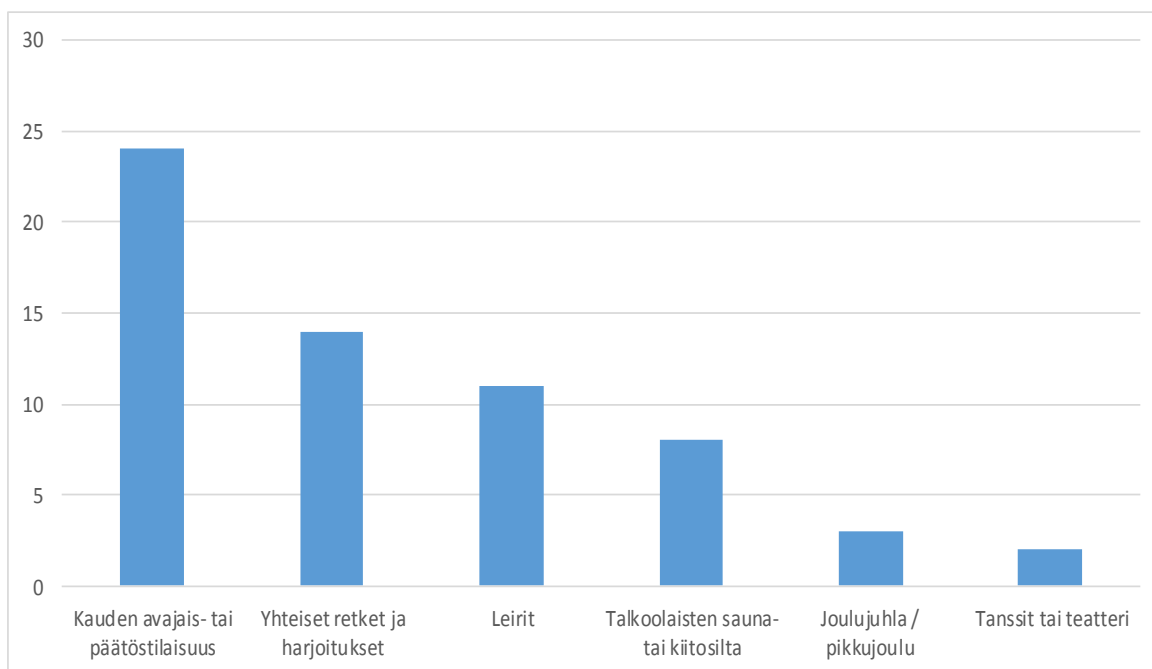
Kuvio 17. Seurojen käyttämät viestintävälineet

Palautetta jäsenistöltään kerää 21 seuraa, joista 20 käyttää saamaansa palautetta hyväkseen seuran kehittämiseksi. Ne seurat, jotka ovat keränneet palautetta, käyttävät sitä suunnittelun pohjana ja kehittävät sen avulla toimintaansa.



Kuvio 18. Kuinka usein seura kerää palautetta jäsenistöltään.

Seurat pitävät jäsenistölleen ja harrastajilleen monipuolisia yhteishenkeä kohottavia tilaisuuksia. Kauden avajais- ja päätöstilaisuudet ovat suosituimpia ja tämän jälkeen tulevat erilaiset retket, joko tapahtumiin tai liikunnallisesti toteutettuina. Yksi seura vastasi, että tällaiset tilaisuudet eivät enää vedä jäsenistöä paikalle.



Kuvio 19. Seuran järjestämät yhteishenkeä kohottavat tilaisuudet.

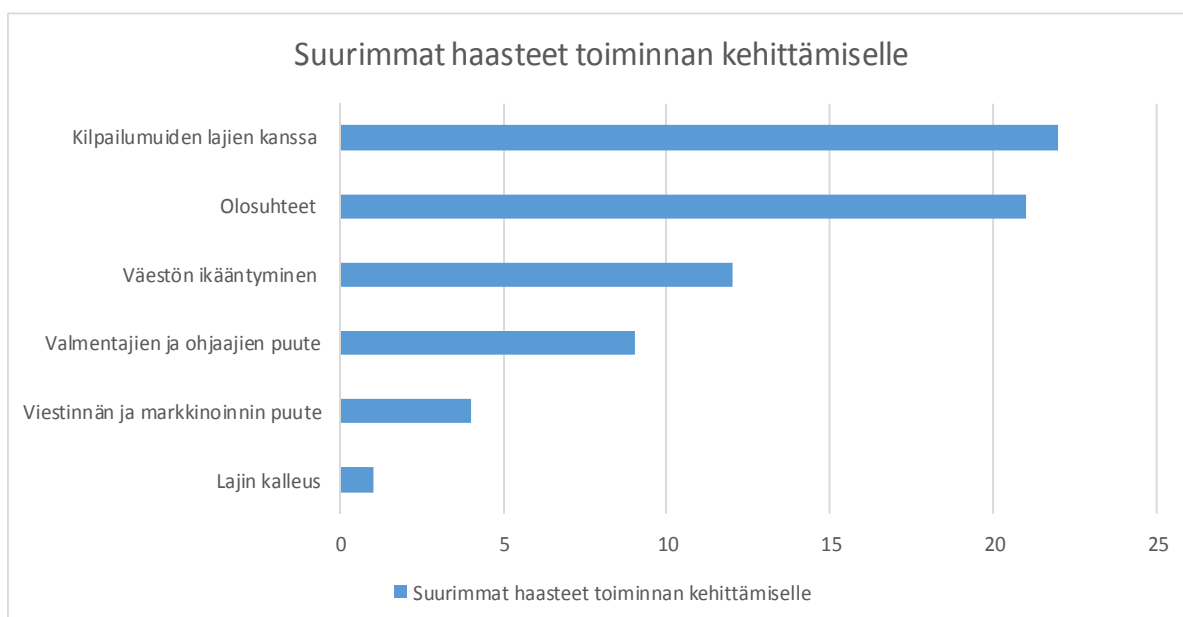
### 3.4 Seuran houkuttelevuus

Seurojen jäsenmäärä on kyselyn mukaan pysynyt hyvin saman suuruisena viimeisten kahden vuoden aikana. Kolmellakymmenelläseitsemällä seuralla jäsenmäärä on pysynyt samalla tasolla viimeiset kaksi vuotta, 16 seuralla se on vähentynyt ja 12 seuralla kasvanut. Seurojen ilmoittamat muutokset jäsenmäärissä ovat 10–20 % molempiin suuntiin.

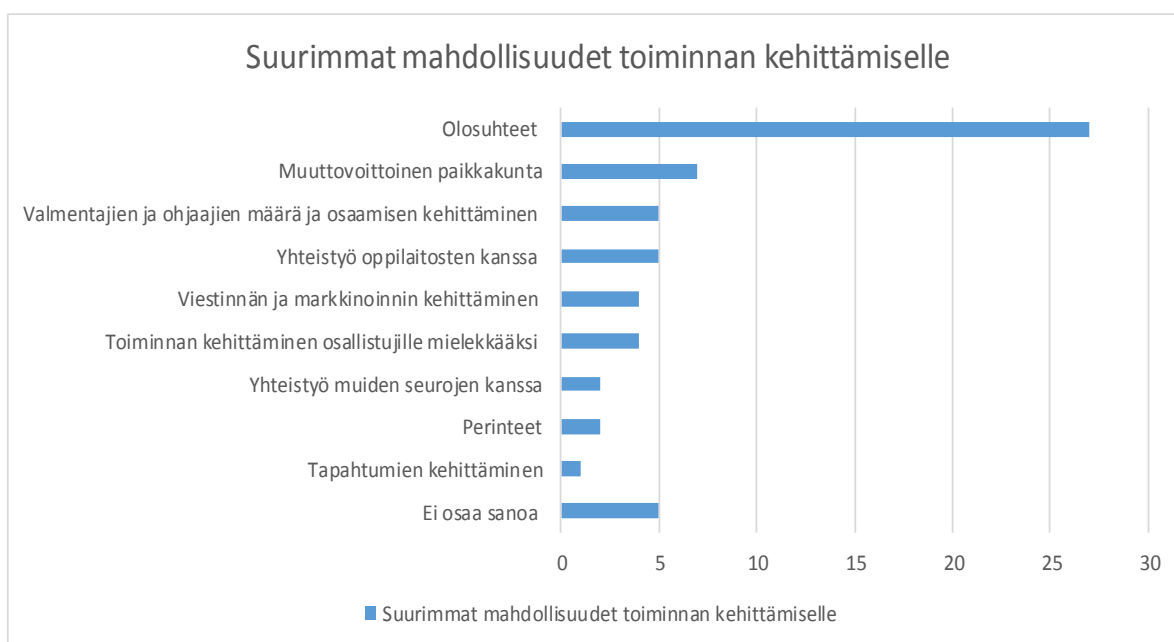
Konkreettisia toimenpiteitä jäsenmäärän kasvattamiseksi on tehty melko vähän. Kaksikymmentäkaksi seuraa on kehittänyt lasten ja nuorten toimintaa ja 17 seuraa on kehittänyt seuransa markkinointia. Peräti 15 seuraa ei ole tehnyt minkäänlaisia toimenpiteitä seuran houkuttelevuuden lisäämiseksi.

Kaksi viimeistä kysymystä liittyen seuran houkuttelevuuteen olivat seurojen kokemat suurimmat haasteet ja mahdollisuudet toiminnan kehittymiselle. Kuviossa 20 on esitetty suurimmat haasteet ja kuviossa 21 suurimmat mahdollisuudet. Kaksikymmentäkaksi seuraa kertoi kilpailun muiden lajien kanssa olevan heidän toiminnan kehittämisen suurin haaste. Toiseksi suurimmaksi haasteeksi ja ylivoimaisesti suurimmaksi mahdollisuudeksi seurat kokevat olosuhteet (21 ja 27).

Myös valmentajien ja ohjaajien määrä, väestön ikääntyminen ja muuttovoittoisuus paikkakunnalle / paikkakunnalta sekä viestinnän ja markkinoinnin kehittäminen ovat seurojen mielestä sekä haasteita että mahdollisuuksia. Huomioitavaa on, että vain yksi seura kokee lajin kalleuden olevan suurin haaste seuransa toiminnan kehittämiseksi ja viisi seuraa ei osannut nimetä, mitkä ovat heidän suurimmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi.



Kuvio 20. Suurimmat haasteet toiminnan kehittämiseksi



Kuvio 21. Suurimmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi



## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hiihtoliiton seurat ovat tällä hetkellä vapaaehtoisorganisaatioita ja palkattua henkilöstöä on tietojeni mukaan vain muutamassa seurassa. Vapaaehtoistyön johtamisosaaminen korostuukin näin ollen seurojen työssä ja suuressa osassa seurojamme vapaaehtoiset johtavat muita vapaaehtoisia. Tämä on tärkeää huomioida arjessa, sillä nämä johtajat innostavat muita vapaaehtoisia toimintaan. (Kuuluvainen 2015, 11.)

Kyselyssä käy ensimmäiseksi ilmi, että seurat arvostavat eniten omia vapaaehtoisiaan ja pitävät seuransa ilmapiiristä sekä yhteisöllisyydestä. Kuitenkin moni seura kokee, että ne tarvitsevat lisää sekä vapaaehtoisia että valmentajia ja ohjaajia toimintaansa ja vapaaehtoisten, valmentajien ja ohjaajien määrä koetaankin seuroissa useimmiten eniten kehitettäväksi asiaksi. Vapaaehtoistyön eetos on edelleen vahvana suomalaisessa yhteiskunnassa ja suomalainen käyttääkin vapaaehtoistyöhön noin 18 tuntia viikossa. Työn ja toiminnan luonne on kuitenkin muuttunut ja toiminnassa mukana olevia vapaaehtoisia tulee muistaa kouluttaa ja toimintaa myydä uudelleen ja uudelleen. Vapaaehtoisten määrä Suomessa on 1980-luvulta lähtien kasvanut ainakin vuoteen 2004 saakka jatkuvasti ja pysynyt sen jälkeen samana. Seurojen tulee kuitenkin hyväksyä, että sitoutuminen on nykyisin enemmän projektimaisempaa, lyhytkestoista ja tempauksenomaista. Seurojen tulisikin muokata omaa toimintaansa tällaisen sitoutumisen mahdollistajaksi. (Harju 2011; Yeung 2004; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 51.)

Entistä suurempaa huomiota vaativat vapaaehtoisten rekrytointi, ohjaaminen, motiivointi ja palkitseminen. Vapaaehtoistyön johtaminen on nimenomaan toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua ja siinä innostetaan sekä motivoidaan ja koordinoidaan vapaaehtoistyötä oman seuran arjessa. (Harju 2004, 13; Kuuluvainen 2015, 9.) Kyselyn ja havaintojen perusteella juuri näissä Harjun sekä Kuuluvaisen mainitsemisissä asioissa on seurojen toiminnassa paljon kehitettävää. Kyselyn mukaan vähän yli puolet vastanneista on määrittänyt seurassa johtokunnan tai jaoston roolit ja mikäli tämä linja jatkuu myös johtokunnan tai jaoston ulkopuolelle, niin seurat eivät ole miettineet ja kuvanneet, millaisia rooleja seurassa voisi olla.

Kuuluvaisen (2015, 66) mukaan selkeästi määriteltyjen vapaaehtoisten toimenkuvien etuna on, että niiden avulla on helppo markkinoida seuran vapaaehtoisten toimintaa ulkopuolisille ymmärrettävästi ja näin vapaaehtoisen on helppo ymmärtää, millaiseen tehtävään ja toimintaan hänet halutaan mukaan.

Toisaalta arvojen ja vision puute seuroissa myös luo sen tilanteen, että seuran ulkopuoliset ja mahdollisesti myös seuran sisäpiirissä olevat eivät tiedä, millaisesta toiminnasta on kyse. Mitä seura aidosti edistää ja edustaa? Arvot ovat niitä periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa ja joiden pohjalle toimintaa rakennetaan. Arvot näkyvät ihmisten teoissa ja sanoissa ja ohjaavat ihmisten valintoja (Harju 2004, 41; Harju ym. 2016, 122.). Visio taas on seuran haluttu tavoitetilä, näky tuleville vuosille. Sen tarkoituksena on luoda tunnetta vapaaehtoisten yhdessä tekemisestä ja merkityksellisiin päämääriin johtamisesta. Vahvan vision avulla pystytään luomaan me-henkeä, joka innostaa ja sitouttaa vapaaehtoisia seuran toimintaan. Vision ja arvojen ohella on tärkeää ymmärtää oman seuran organisaatiokulttuuria sekä ymmärtää ja selvittää, miksi vapaaehtoiset ovat mukana oman seuran toiminnassa. (Harju 2004, 44; Kuuluvainen 2015, 9.)

Sitoutuminen vapaaehtoistyöhön toimijana, tai Hiihtoliiton seuroissa myös valmentajana, syntyy keskeisesti omistajuuden tunteesta, yhteisöllisyydestä ja kyvykkyydestä. Näiden johdosta ihminen sitoutuu työhönsä ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Nämä Martelan (2014) artikkelissa kuvaamat asiat ovat Decin ja Ryan (2000) esittämiä ihmisen psykologisia perustarpeita, joita täyttämällä ihminen kokee itsensä onnelliseksi. Näiden avulla myös vapaaehtoisten sitoutuminen ja motivaatio toimia seuratyössä todennäköisesti kasvaisi. Miten sitten näitä seuratoiminnassa kehitetään? Vapaaehtoisen tulisi siis kokea omistavansa toiminta ja siten hän pystyy myös sitoutumaan siihen. Omistajuuden tunnetta lisää vapaaehtoisen tai valmentajan osalta mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Ihmisten välisissä kohtaamisissa syntyy parhaiten sitouttavaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia suhteita ja ihminen kokee näin olevansa jonkin yhteisön kunnioitettu jäsen. Yksilön kokemus siitä, että hän osaa hommansa ja saa asioita aikaan, tarkoittaa kyvykkyyden kokemista toiminnasta. (Martela 2014; Kuuluvainen 2015, 45, 51, 61-62.)

Seurat vastasivat kyselyssä yhteisöllisyyden olevan toinen heidän seuransa vahvuuksista. Sama asia on käynyt ilmi myös seuraneuvottelupäivillä sekä Sinettiseuraksi-prosessissa eli Seura-Tahko -koulutuksissa. Monet seurat kokevatkin olevansa ”me” sillä porukalla, joka seurassa toimii. Yhteisöllisyyden rinnalle lisättäessä oikeanlaista roolitusta, huomioiden nykypäiväinen sitoutuminen, voidaan todennäköisesti lisätä myös vapaaehtoisten ja valmentajien omistajuuden tunteen sekä kyvykkyyden kokemista. Näitä kokemuksia pystytään edistämään hyvän vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin. Ihmiset kaipaavat seuratyössä kannustusta, kiitosta sekä huomiota. Vapaaehtoiset haluavat tuntea olevansa tervetulleita seuraan ja sen vuoksi seuratyössä onkin tärkeää miettiä, miten ja kenet vapaaehtoinen kohtaa ensimmäiseksi. (Harju ym. 2016, 88; Kuuluvainen 2015, 86.)

Kyselyssä sekä seuraneuvottelupäivillä viestinnästä keskusteltaessa kävi ilmi, että seurat eivät suunnittele viestintää tai vapaaehtoisten kohtaamista etukäteen. Vain viidellä seuralla on vapaaehtoisten rekryointisuunnitelma, vaikka nykypäivänä vapaaehtoisten kohtaaminen ja vapaaehtoisten tehtävien miettiminen uudenlaisen sitoutumisen vuoksi on erittäin tärkeää. Kuuluvainen (2015, 86) tuokin esiin, että esimerkiksi seuratoiminnassa yhden ihmisen tehtävänä voisi olla vapaaehtoisten rekrytoiminen ja perehdyttäminen seuran toimintaan.

Vapaaehtoisten tai toimijoiden rekrytoija sekä vuorovaikutuksen kehittäminen voisi olla yksi vastaus valmentajien puutteeseen seuroissa. Molemmissa haastatteluissa sekä kyselystä käy ilmi, että valmentajia ei ole tarpeeksi näissä Hiihtoliiton lajeissa. Vapaaehtoisten rekrytoinnissa on huomattu, että henkilökohtainen kontaktointi saa ihmiset paljon varmemmin mukaan toimintaan kuin yleinen viesti vaikkapa seuran nettisivuilla (Kuuluvainen 2015, 86.). Haastatteluissa ilmeni, että seurat eivät kysy ihmisiä toimimaan valmentajina. Hyvin luotu roolitus ja erilaiset mahdollisuudet lähteä mukaan valmennustoimintaan auttavat varmasti rekrytointivaiheessa. Ihmisillä on erilaisia elämäntilanteita ja niiden huomioiminen valmentajia ja muita vapaaehtoisia toimintaan mukaan kysyttäessä on tärkeää. On niin ikään tärkeää huomioida, että mahdolliset kiinnostuneet valmentajat saavat tulla itselleen sopiviin rooleihin ja itselleen sopivalla sitoutumisen asteella. (Danskanen 2015, 43.)

Vapaaehtoisten ja valmentajien motivaatioon liittyy sisäisen motivaation vahvistamisen lisäksi myös ulkoisia kannustimia. Hyvässä seurassa johtaminen on kannustavaa ja toimijoita muistetaan kiittää. Kiittäminen ja kannustaminen ovat hyvää vuorovaikutusta – sellaista, joka luo yhteistä tietoisuutta, voimaannuttaa ja antaa arvoa ja merkitystä muiden työlle (Harju ym. 2016, 89.). Aina tämä ei kuitenkaan riitä vaan tarvitaan myös ulkopuolisia kannustumia. Seurat ovat tottuneet palkitsemaan urheilijoitaan lähinnä menestysperustein. Aivan kuten kysytään vain nuorilta palautetta toiminnasta, palkitsemisessa tapahtuu samanlaista muiden toimijoiden ulossulkemista. Seurat kossossa tästä keskusteltaessa onkin noussut esille, että palkitsemisesta ja kiittämisestä tulisi tehdä toimintatapa, luoda se osaksi seuran organisaatiokulttuuria – tuoda esille onnistumiset sekä miten hyvin vapaaehtoiset ovat toimineet seuran hyväksi. Ulkopuolinen palkitseminen tulee miettiä siten, että se ei aiheuta loppuun palamista, kuten esimerkiksi ansiomerkkien tavoittelu. (Kuuluvainen 2015, 77 - 78.)

Eniten huolestunut olen kuitenkin siitä, että palautetta ei uskalleta tai haluta kysyä seuran jäseniltä, jolloin toiminnan kehittämiseksi ei saada tietoa, mikä omassa seurassa on jäsenistön mielestä hyvin ja mikä ei. Vaikka seurat eivät teetäkään tyytyväisyyskyselyjä jäsenistölleen, ne antavat nuorten vaikuttaa toimintaan, joka koskee nuoria. Tämä on erittäin tärkeä huomio, sillä nuorten osallistaminen toiminnan suunnitteluun lisää heidän sitoutumistaan ja sisäistä motivaatiotaan harrastusta kohtaan. Aarresolan (2015, 163) mukaan tärkeää aikuiseksi kasvamista nuorille on omin ehdoin tapahtuva toiminta, minkä vuoksi erilaiset nuorisokulttuuriset lajit, kuten parkour ja lumilautailu, ovat nuorten keskuudessa suosittuja. Näissä nuoret pääsevät toteuttamaan omaehtoisesti toimintaa ja tämä olisi aikuistoimijoiden tärkeä muistaa myös urheiluseuratoiminnassa. Nuorten toimijuudelle jää liian vähän tilaa, jos toiminta on täysin aikuisten suunnittelemaa.

Sen sijaan muun jäsenistön mielipiteen kysymättä jättäminen tuo mieleeni, haluavatko Hiihtoliiton seurat aidosti kehittää toimintaansa. Ovatko he valmiita muutoksiin? Seurojen kehittämistoimenpiteiden ei tarvitse olla kerralla suuria vaan jatkuvat pienet askeleet toisivat toimintaan todennäköisesti lisää voimavaroja ja pitäisivät seuran mukana nopeasti muuttuvassa maailmassa. Lareksen (2016) sanoin: tärkeämpää on pienetkin muutokset ja ihmisen kokoiset tehtävät kuin suuret ja ylimitoitettut kehittämisen tehtävät.

Niin palautteen kerääminen tai kuunteleminen kuin urheiluseuratoiminta yleensäkin ovat vuorovaikutusta ja onnistunutta informaation siirtoa. Hyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla voidaan lisätä seurassa yhteisöllisyyttä, palautteen anto ja vastaanotto tulevat luonteviksi ja lisäksi voidaan lisätä vapaaehtoisen omistajuuden tunnetta sekä rekrytoida uusia vapaaehtoisia toimintaan käyttämällä hyväksi nykypäivän teknologiaa ja sosiaalisen median kanavia.

Vaikka sosiaalisen median ja muun teknologian käyttö helpottaa informaation siirtoa, on edelleen tärkeintä järjestää kohtaamisia eri toimijoiden kesken. Kohtaamispaikkoja ovat esimerkiksi harjoitukset, kilpailut ja talkoot. Ne vaativat vuorovaikutusta mo- neen suuntaan ja ovatkin erinomaisia paikkoja järjestää sellaisia kohtaamisia, joissa puhutaan luontevasti yhdistyksen asioista. (Kuuluvainen 2015, 97 – 98; Tiihonen 2016, 42.) Pienenkin ajan ja tilan antaminen sekä palautteen kysyminen toiminnasta lisäävät seuratoimijoiden omistajuuden tunnetta, jonka avulla he sitoutuvat entistä paremmin seuran toimintaan. Palautekulttuuria tuleekin seuroissa opetella ja kuten muutoksessa, myös tässä pienet kehitysaskleet ovat tärkeitä.

Nuorilta kerätään palautetta toiminnasta ja kuten äsken mainitsin, tämä on erittäin hyvä asia, jotta nuoret pääsevät tekemään itseään kiinnostavia asioita. Valmennus- toiminnassa ja sen organisoinnissa olisikin otettava nuorten mielipiteet huomioon. Haastatteluissa ja kyselyissä kävi ilmi, että kaikki Hiihtoliiton lajit kärsivät valmentajien puutteesta ja valmentamiseenkaan ei sitouduta enää pitkäksi aikaa eikä myöskään aina uskalleta ottaa vastuuta.

Hyvin organisoitu ja suunnitelmallinen toiminta koulutettujen valmentajien johdolla vie varmasti suuntaa oikeaan. Seuroissa toimivista valmentajista ja ohjaajista peräti 23,7 % on kouluttamattomia. Tämä on erittäin suuri luku ja kertoo mielestäni myös omalta osaltaan siitä, että seuramat eivät välttämättä koe saavansa lisäarvoa liiton järjestämistä koulutuksista tai niitä ei ole ollut tarpeeksi lähellä tarjolla. Toiveissa olisikin valmentaja- ja ohjaajakoulutusten saaminen suoraan seuraan, mitä on toteutettu jo maastohiihdon tason 1 valmentajakoulutuksissa ja saatu näistä koulutuksista erittäin hyvää palautetta.

Vapaaehtoisten puute, mutta myös kyselyssä ja haastatteluissa esiin nousseen valmentajien puute, on todennäköisesti seurausta juuri suunnittelelemattomuudesta, viestinnästä ja vapaaehtoistyön nykyaikaisen luonteen ymmärtämättömyydestä. Tämän uskon johtuvan siitä, että Hiihtoliitolla ei ole ollut seurakehittämiseen nimettyä resursseja ennen vuotta 2014 ja vasta toimintakauden 2016–2017 aikana seurakehittäjän työhöni liittyy kaikkien lajien (maastohiihto, mäkihyppy ja yhdistetty) seurojen kehittäminen.

Tutkimuksessa ilmenneet tulokset eivät siis ole seurojen huonoutta. Tulokset ovat todennäköisesti seuraus toimenpiteistä, joita seurojen toiminnan kehittämiseksi on tehty Hiihtoliitossa. Hiihtoliiton strategian mukaisesti tulevien vuosien ja strategiakauden viimeisien vuosien aikana painopiste on entistä enemmän juuri seurojen toiminnan kehittämisessä ja seurojen työn tukemisessa koulutuksin sekä seminaarien ja materiaalien avulla. Mielestäni tämä strateginen päätös on erittäin hieno viesti seurojen suuntaan ja toivottavasti nämä panostukset näkyvät strategiakauden päätteeksi seuratasollakin.

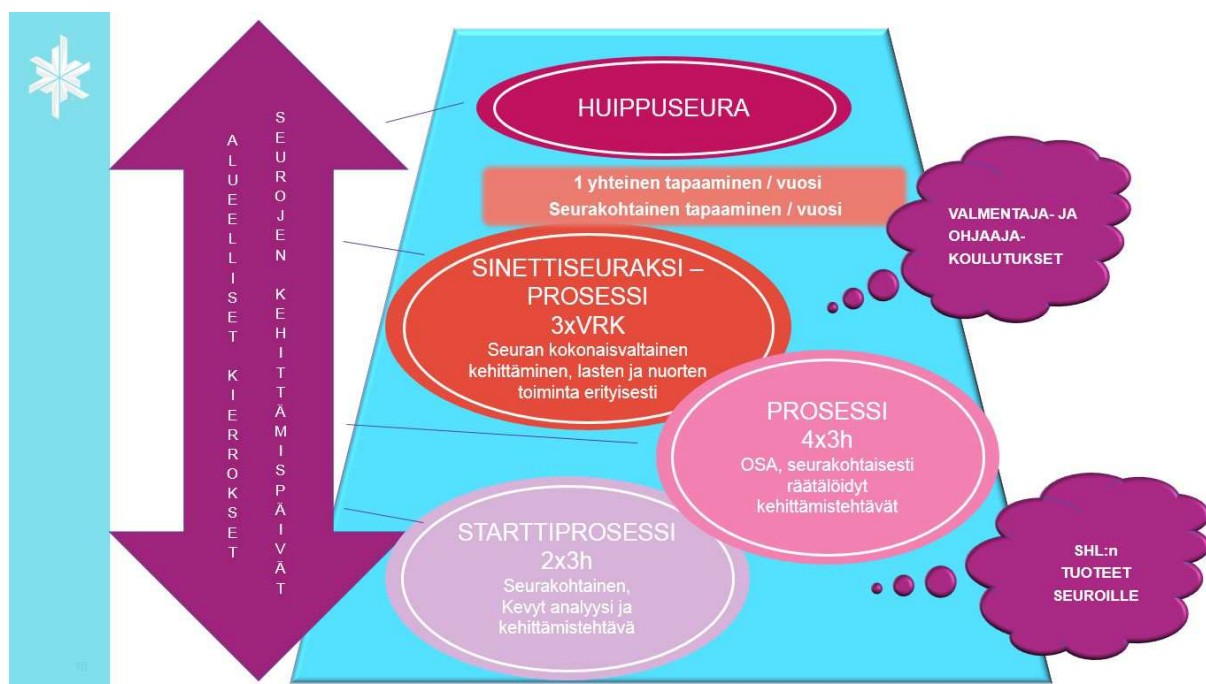
#### 4.1 Esitys seurojen osaamisen kehittämisen polusta Hiihtoliitossa

Kyselyn, haastattelujen ja havainnointien tulosten perusteella ehdotukseni Suomen Hiihtoliitto ry:n seurojen kehittämisen polusta löytyy alla olevasta kuviosta 22. Ehdottamani polku ei ole välttämättä portaittain etenevä järjestelmä, vaikka alimmaisena kuvassa oleva prosessi onkin nimetty starttiprosessiksi. Seurojen on myös mahdollista tilata kahta alimmaista prosessia seuraan ilman, että he ovat ikinä sinettiseura-prosessissa saakka tai silloin, kun ovat jo esimerkiksi Hiihtoliiton huippuseuroja. Tärkeintä on, että seuralle on tarjolla kehittämisen välineitä ja tukea silloin, kun seura sitä tarvitsee.

Kehittämisen polun ideana on lähteä aina seurakohtaisesta kehittämisestä ja luoda jatkuvan kehittämisen ilmapiiriä seuroihin. Tavoitteena on rakentaa seuroihin ajatusta jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä.

Ihminen haluaa perimmillään oppia koko ajan uutta ja kun ymmärrämme, että opimme koko ajan kouluttautumisen, tekemisen, kokemisen, vuorovaikutuksen sekä dialogin avulla, synnytämme lisämotivaatiota toiminnalle. Toiminnan kehittämisen positiivinen kierre syntyy silloin, kun meille annetaan tarpeeksi aikaa ihmetellä sekä innostua. (Harju 2005, 78; Sydänmaanlakka 2009, 155.) Kehittämispolku antaa tilaa ja aikaa innostua ja pohtia asioita, lähteä pienestä ja antaa mahdollisuuden myös kehittää toimintaa laajemmin. Vuonna 2012 julkaistussa valmennusosaamisen käsikirjassa (Hämäläinen 2012, 18) on kuvattu tulevaisuudessa osaamisen kehittymisen tapahtuvan oikeassa toimintaympäristössä kaikilta niiltä osin kuin se on mahdollista. Oppimisprosessit osallistavat koko seuraa ja niissä syntyy jatkuvasti uutta tietoa. Oppiminen on tullut osaksi seuran ja oppijan arkea ja se on luonteeltaan yhteistoiminnallista, kokeilevaa, kokemuksellista, tutkivaa ja uudistavaa. Seura voidaan kuvata oppivana yhteisönä.

Seuran kehittämiseen ja oikeanlaiseen kouluttamiseen ei kuitenkaan vielä ole kehitetty selkeää polkua Hiihtoliitossa. Luomassani kuviossa 22 esitetty malli pyrkii vastaamaan seurojen osalta osaamisen kehittämiseen ja luomaan jatkuvan kehittämisen tai kehittymisen ilmapiiriä Hiihtoliiton seuroihin. Näiden prosessien ja toimintatapojen johdosta voidaan vastata seuran toiveeseen siitä, että seurat saisivat asiantuntija-apua ja sparrausta suoraan seuraan. Lisäksi Hiihtoliiton tulee tarjota jatkossa entistä selkeämmät tuotteet seuratoimijoiden avuksi ja ne tulisi löytyä yhdestä paikasta. Tämän polun rinnalle ehdotan, että Hiihtoliitto kehittää seuratoiminnan verkkosivuistaan sellaiset, joista seurat voivat helposti löytää tarvitsemansa palvelut ja sieltä löytyvät tarvittavat yhteystiedot vaivatonta yhteydenottoa varten. Tiihosen (2016, 37, 46 & 51) tekemän selvityksen mukaan seurat pitävät edelleen lajiliittoa urheiluseuran keskeisenä kumppanina ja lajiliiton tulisi kehittää omaa tukitoimintaansa sellaiseksi, että entistä koulutetummat seuratoimijat kokevat sen itselleen hyödylliseksi eivätkä etsi tukitoimintoja muualta. Hyvät käytännöt sekä tieto hyvin ja huonosti toimivista tehtävistä on alku seuratoiminnan kehittämislle. Tässä mallissa pyritään vastaamaan näihin Tiihosen mainitsemiin asioihin tukitoiminnoista ja hyvistä käytänteistä.



Kuvio 22. Seurakehittämisen polku Hiihtoliitossa. (Henna Sivenius)

Kuviossa violetti nuoli vasemmassa reunassa kuvaa kaikille seuroille tarjottavia yhteisiä koulutuksia. Seurojen kehittämispäivät tai seurojen neuvottelupäivät sekä alueelliset tapaamiset ovat ideoitu tähän seminaarityyppisiksi tapaamisiksi, joissa aiheet vaihtelevat vuosittain seurojen tarpeiden mukaan. Sininen, kaikkien pallojen alla kulkeva "massa", tarkoittaa kaikkia Hiihtoliiton tarjoamia palveluja ja tuotteita seuroille sekä seurojen eri toimintoihin liittyviä koulutuksia, kuten valmentaja- ja ohjaajakoulutuksia, TD-koulutuksia ja huoltokoulutuksia. Seurojen kehittämisen polussa on tavoitteena kahdessa ensimmäisessä portaassa mennä seuroihin tekemään kehittämistyötä seuratoimijoiden kanssa ja antaa heille työkaluja. Nämä prosessit ovat aina seurakohtaisia ja toteutetaan seuran omassa toimintaympäristössä.

Sinettiseuraksi-prosessi ja Huippuseura-prosessi ovat sellaisia, joissa seurat tulevat vuorokaudeksi keskustelemaan, jakamaan ideoita ja työstämään oman seuran asioita sekä tietenkin oppimaan muilta seuroilta. Tavoitteena on vuorokauden aikana luoda ilmapiiri kouluttajien toimesta avoimeksi, luoda tilanteita, jotka ovat osallistujien mukavuusalueen ulkopuolella, mutta ennen kaikkea luoda tilanne, jossa seuroilla on aikaa pysähtyä miettimään oman toiminnan kehittämistä.



Sinettiseuraksi-prosessissa kehitetään seuraa enemmänkin lasten ja nuorten toiminnan lähtökohdista, kuitenkin huomioiden koko seuran organisaatio ja miten sen toiminnot tukevat sinettikriteerien mukaista laadukasta lasten ja nuorten toimintaa. Huippuseura-prosessissa keskitytään koko seuran valmennuksen linjaukseen ja mahdollisuuteen kasvaa huippu-urheilijaksi seurassa. Ideana on, että kaikki huippuseurat täyttävät myös sinettiseurakriteerit ja toteuttavat jo ennen huippuseuravaihetta laadukasta lasten ja nuorten toimintaa ja laadukasta seuratoimintaa koko organisaation osalta.

Näiden prosessien ja toimintatapojen johdosta voidaan vastata seuran toiveeseen siitä, että seurat saisivat asiantuntija-apua ja sparrausta seuraan. Oppiminen on seuralähtöistä sekä kannustaa kokeilemaan. Hämäläisen (2012, 17) mukaan Oivallusloppuraportissa on kuvattu tulevaisuuden koulutus luovuutta edistäväksi, joka kannustaa tekemään asioita yhdessä ja kokeilemaan ilman, että pelätään virheiden tekemistä. Koulutus on myös sellaista, joka on viety oppijoiden toimintaympäristöön ja oppisisällöt koostuvat ilmiöistä ja ongelmista. Näitä menetelmiä on käytetty jo Sinettiseuraksi-prosessissa ja juurikin näiden kokemusten ja tietoperustan tukemisen johdosta suosittelen tällaista toimintatapaa muihinkin seurakoulutuksiin, ei pelkästään valmentajakoulutuksiin. Hämäläinen (2012, 17) kuvaa myös sitä, että tulevaisuuden seuroista on kehitettävä uudella tavalla yhteisöllisiä oppimisympäristöjä ja nykyaikainen tilanne kaipaava urheiluseuroissa muutosta. Tämän muutoksen tukeminen ja siihen kannustaminen tulisi olla seurakoulutuksen ydintä, jotta Hiihtoliiton seuroista kehittyä kasvuyhteisöjä, lumiyhteisöjä, joissa jokaisella on hyvä olla, kasvaa ja kehittyä sellaisessa roolissa kuin tuntee itselleen parhaaksi.

#### 4.3 Arviointi ja jalkautuminen käytäntöön

Urheiluseura on suomalaisen urheilujärjestelmän kivijalka – se on ollut sitä yli sata vuotta eikä loppua näy. Seuratoiminta on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Silti monet perusasiat ovat pysyneet samoina. Urheilijat harjoittelevat ja kilpailevat, valmentajat ja ohjaajat hoitavat urheilijoiden kasvattamisen ja vapaaehtoiset tai palkatut organisoivat mahdollisuudet edellisten toimintaan. (Tiuhonen 2016, 46)

Kehittämistyöni on ollut Hiihtoliiton seurakehittämisessä erittäin tärkeä arviointi- ja selvitystyö, jonka tuloksia ja suosituksia Hiihtoliitto tulee käyttämään kehittäessään toimintaansa seurojen parissa. Koska olen tässä kehittämistyössä kehittänyt omaa työtäni ja omaa tietopohjaani Hiihtoliiton seurojen tilanteesta, minun on helppo jalkauttaa saadut tulokset myös käytännössä. Seurojen kehittämiselle on varattu meillä olevalle kaudelle aikaresurssia, joten opinnäytetyön valmistumisen jälkeen työ jatkuu viemällä käytäntöön tässä työssä esitetyjä suosituksia. Työn tulokset ovat myös sellaisia, että ne ovat herättäneet mielenkiintoa aina Kansainvälisessä Hiihtoliitossa asti. Olenkin käynyt esittelemässä työni tuloksia Kansainvälisen Hiihtoliiton nuorisoseminaarissa, jossa aiheena oli seuratoiminnan kehittäminen. Kansainvälinen Hiihtoliitto saattaa myös kääntää tämän työn englanniksi.

Työn tekemisen vaiheessa tärkeää on ollut miettiä omaa rooliani tutkijana. Olenko tutkimuksen ajan pystynyt olemaan tarpeeksi ulkopuolinen, katsomaan tilannetta ja tuloksia objektiivisesti? Olenko antanut omien mielipiteideni vaikuttaa tutkimustuloksiin ja kyselyssä esitettyihin kysymyksiin sekä haastatteluihin? Kaiken aikaa pyrin pohtimaan asioita siten, että annan oman kokemukseni näkyä, mutta pyrin kyseenalaistamaan omaa toimintaani ja pysymään tarpeeksi ulkopuolella. Hain jatkuvasti palautetta sekä apua kyselyn tuottamiseen ja analysointiin. Näin pystyin mielestäni pysymään tarpeeksi objektiivisena, mutta myös hyödyntämään omaa osaamistani ja onnistuin sen johdosta tutkimuksen tekemisessä.

Opinnäytetyöni on ollut erittäin konkreettinen työelämän kehittämistehtävä, joka on antanut Hiihtoliitolle paljon työkaluja tulevaisuuden toimintoihin. Hiihtoliiton lisäksi toivon tämän työn auttavan muita lajiliittoja seurakehittämisen mahdollisessa uudistamisessa. Ylhäällä esitetyt toimenpiteet ja ideat seurojen tukemiseksi ovat mahdollisia myös pienimmille lajiliitoille, sillä niissä voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa liikunnan aluejärjestöjen verkostoa, jossa on olemassa seuratoiminnan kehittäjät, jotka voisivat vetää nämä prosessit ostopalveluna, tai lajiliitto voisi ostaa palvelua muilta seurakehittämisen ammattilaisilta ja näin tarvittaessa kehittää oman lajiliiton seuroja ilman päätoimista tekijää. Toki suosittelen itse lajiliittoja resursoimaan seurojen toiminnan kehittämiselle sekä taloudellisesti että ajallisesti.

Seuran toimintaympäristön kehittäminen saattaa olla juurikin se vastaus, jonka avulla seurat pystyvät kehittämään myös varsinaista ydintoimintaansa eli valmennusosaamista. Tätä urheiluseuratoiminnan ydintä ei kuitenkaan pystytä kehittämään, ellei toimintakulttuuria kehitetä seuroissa ensin. Hyvin toimivassa seurassa osaaminen kehittyy laajalla alueella ja seura nähdäänkin kasvuympäristönä sekä vapaaehtois-toimijalle, valmentajalle että lapselle tai nuorelle harrastajalle. Seurat osaavat rakentaa omaa organisaatiokulttuuriaan, innostaa ja motivoida vapaaehtoisia ja saada toimintaansa koulutettuja valmentajia ja ohjaajia, jotka taas osaavat innostaa ja motivoida lapsia ja nuoria lajin parissa. Tämä kierre synnyttäneee vetovoimaista toimintaa, johon jokainen on tervetullut ja yhteisö kasvaa ja kehittyy jatkuvasti.

Haasteena kehittämistyön tekemisessä on ollut kirjoittaminen sekä menetelmäosaaminen. Olen enemmän tekijä- kuin kirjoittajaluonne ja halu päästä viemään kyselyssä ja havainnoinneissa nousseita asioita käytäntöön heti on ollut suuri. Pidän lukemisesta ja haluan oppia jatkuvasti uutta, mutta kirjoittaminen opinnäytetyön muotoon on ollut tässä työssä haastavinta. Menetelmäosaaminen ja erityisesti analysoinnin miettiminen ja käytännön tekeminen olivat minulle vaikeita. Aluksi mietin kyselyn tulosten purkamista vielä laajemmin ristiintaulukoiden ja jokaisen kohdan vertaamista pienimpiinkin havaintoihin ja haastatteluissa nousseisiin asioihin, mutta loppupelissä valitsin yksinkertaisemmat muodot sen johdosta, että en lyhyen kokeilun jälkeen huomannut niiden vaikuttavan tuloksiin millään lailla niitä muuttaen. Kirjoittamisen haasteiden yli pääsin merkitsemällä ns. lukujärjestyksen omaan kalenteriini. Joskus onnistuin tässä suunnitelmassa erittäin hyvin ja toisinaan muut asiat veivät mielenkiinnon. Selkeät aikarajat auttavat minua onnistumaan ja työn kirjoittaminen kiihtyi, mitä lähemmäs palautuspäivämäärä tuli. Selkeitä aikarajoja ja tavoitteita minun olisikin pitänyt laittaa itselleni jo aikaisemmin, jotta viimeistelylle olisi jäänyt enemmän aikaa.

Tässä kehittämistyössä antoisinta on ollut oman kokemuksen ja tietoperustan yhdistäminen. Olen pystynyt syventämään osaamistani vapaaehtoisten johtamiseen liittyvällä osa-alueella sekä tulevaisuuden oppimisella. Lisäksi olen myös oppinut ja uskaltanut ehdottaa uudenlaisia toimintatapoja seurakehittämisen alalla. Tässä työssä on saanut yhdistää seurakehittämistä, osaamisen kehittämistä, oman lajin seurojen tilanteen selvittämistä, lukea laajasti tietoperustaa sekä yhdistää nämä omaan kokemukseen ja luoda niistä jotakin uutta.

Tärkeintä on ollut se, että olen saanut yhdistettyä kaiken tietoperustan juuri oman lajin seurojen tilanteeseen. Olen saanut luoda näkyväksi sen, mitä erilaisissa lähteissä lukee ja näyttää, että tätä se tarkoittaa Hiihtoliiton seurojen kehittämisessä. Tämä opinnäytetyöprosessi onkin ollut itselleni myös erittäin hyvä oppimisprosessi, omien tunteiden käsittelyä, aikatauluttamista, kirjoittamista sekä tietoperustan hakua ja kehittämistyön menetelmiin tutustumista. Tämän prosessin jälkeen olen innostunut jatkauttamaan ehdotuksiani käytäntöön ja tutkimaan, muuttuvatko Hiihtoliiton seurojen tilanne ja harrastajamäärät tämän uuden toiminnan avulla ja saavutammeko vuoteen 2020 mennessä liiton strategiset tavoitteet seuratoiminnan osa-alueella.

## LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Borg, Sami 2011. Kvantimotiv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.10.2016  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#saatteet>.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Harju, Aaro 2011. Kansalaisyhteiskunnan verkkolehti. Viitattu 17.10.2016.  
[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat\\_kirjoitukset/vapaaehtoistyon\\_johtaminen.789.blog](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/vapaaehtoistyon_johtaminen.789.blog)
- Harju, Aaro 2004. Järjestöjen kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Hämäläinen Kirsi (toim.), Blomqvist, Minna & Laitinen-Väänänen, Sirpa & Parviainen, Antti & Potinkara, Pekka 2012. Suomalainen valmennusosaaminen. Valmennusosaamisen käsikirja 2012. Suomen Olympiakomitea. Viitattu 17.10.2016  
[http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiZlsljwMTQvMDUvMTIvMTFfMzRfMzhfMzNfdmFsbWVubnVzb3NhYW1pbmVuX25ldC5wZGYiXV0/valmennusosaaminen\\_net.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiZlsljwMTQvMDUvMTIvMTFfMzRfMzhfMzNfdmFsbWVubnVzb3NhYW1pbmVuX25ldC5wZGYiXV0/valmennusosaaminen_net.pdf).
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2013. Opinnäytetyöopas perustutkinnot. Viitattu 15.10.2016
- Martela, Frank 2014. Viitattu 17.10.2016. <http://frankmartela.fi/2014/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Kvalimotiv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.10.2016. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html).
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Suomen Hiihtoliitto ry. Viitattu 15.10.2016. <http://www.hiihtoliitto.fi/seuratoiminta/seuraluokittelu/>.
- Suomen Hiihtoliitto ry. Viitattu 15.10.2016 <http://www.hiihtoliitto.fi/makihyppy-yhdistetty/hiihtoliitto/seuraluokittelu/>.
- Suomen Palloliitto ry. Viitattu 18.10.2016. <http://www.seuraohjelma.fi/fin/seuranhallinto/seurajohtaminen/laatujaarjestelma>

Suomen Urheiluopisto. Viitattu 13.10.2016. <http://vierumaki.fi/koulutukset/seuratahko/>.

Suomen Valmentajat (päätoim.). Hämäläinen, Kirsi & Danskanen, Kristiina & Hakkarainen, Harri & Lintunen, Taru & Forsblom, Kim & Pulkkinen, Seppo & Jaakkola, Timo & Pasanen, Kati & Kalaja, Sami & Arajärvi, Paula & Lehtoviita, Terhi & Riski, Jarmo 2015. Lasten ja nuorten hyvä harjoittelu. Lahti. VK-kustannus Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.

Tiihonen, Arto 2016. Piireistä verkkoihin -urheilun tekijät äänessä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:31. Viitattu xx.10.2016.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2016/liitteet/OKM31.pdf?lang=fi>.

Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtakunnallinen liikunta ja urheiluorganisaatio, Valo ry. Viitattu 11.10.2016.

<http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat>.

Suulliset lähteet:

Lares, Laura. Seuratoiminnan tulevaisuus -luento 13.9.2016. Lohja: seurakehittäjien verkostotapaaminen.

## LIITTEET

## Liite 1

Webropol-kysely Hiihtoliiton seuroille

**Seuran taustatiedot**

1. Seuranne jäsenmäärä (Hiihtoliiton alaisten jaostojen jäsenmäärä, mikäli seuranne on yleisseura) \*

alle 50

51-100

101-200

201-350

351-500

yli 500

2. Millä alueella seuranne toimii? (vastaa maakuntajaon mukaisesti) \*

Etelä-Karjala

Etelä-Pohjanmaa

Etelä-Savo

Kanta-Häme

Itä-Uusimaa

Kainuu

Keski-Pohjanmaa

Keski-Suomi

Kymenlaakso

Lappi

Pirkanmaa

Pohjanmaa

Pohjois-Karjala

Pohjois-Pohjanmaa

Pohjois-Savo

Päijät-Häme

Satakunta

Uusimaa

Varsinais-Suomi

3. Mikä on roolisi seurassanne? \*

Puheenjohtaja

Varapuheenjohtaja

Sihteeri

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

4. Seurasi laji on? \*

Maastohiihto  
Mäkihyppy-yhdistetty  
Molemmat

5. Seurassasi parasta on? \*

---

---

---

6. Seurassasi eniten kehitettävää on? \*

---

---

---

### **Seuran organisointi ja toimintaperiaatteet**

7. Onko seuranne johtokunnassa / jaostossa määritelty roolit jokaiselle johtokunnan / jaoston jäsenelle? \*

Kyllä  
Ei

8. Millaisia rooleja seuranne johtokunnasta / jaostosta löytyy? \*

---

---

---

9. Onko seurassanne määritelty seuran arvot ja visio? \*

Arvot ovat seurassa omaksuttuja / määriteltyjä hyvinä ja tärkeinä pidettäviä toimintaperiaatteita, jotka viestivät organisaation tarkoituksesta. Visio kuvaa organisaation tahtotilaa jollakin aikavälillä.

Kyllä molemmat  
Ei kumpikaan  
Vain seuran arvot  
Vain seuran visio



10. Onko seurassanne määritelty, miten palkitsette ja kiitätte toimijoitanne? \*

Kyllä ja se on avoimesti tiedotettu jäsenillemme netin tai muun vastaavan välityksellä. Miten? \_\_\_\_\_

Kyllä, mutta jäsenet eivät tiedä miten

Ei, emme ole määritelleet asiaa

11. Onko seurallanne suunnitelma miten uusia vapaaehtoisia rekrytoidaan? \*

Kyllä meillä on suunnitelma kirjattuna ja vastuu henkilö nimettynä

Kyllä olemme keskustelleet aiheesta

Ei, seurallamme ei ole suunnitelmaa

12. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin onko suunnitelma auttanut vapaaehtoisten rekrytoinnissa?

Ei lainkaan

Jonkin verran

Paljon

Erittäin paljon

13. Tekeekö seuranne seuraavien sidosryhmien kanssa säännöllisesti yhteistyöt? \*

Säännöllisellä yhteistyöllä tarkoitetaan tässä usean kerran vuodessa tapahtuvaa toimintaa, esimerkiksi koulun iltapäiväkerhotoiminta, toisen seuran kanssa yhteisten harjoitusten vetämistä jne.

0

Kunta

0

Koulut / muut oppilaitokset

0

Toisten seurojen kanssa samasta lajista

0

Toisten seurojen kanssa eri lajeista

0

Emme tee näiden sidosryhmien kanssa yhteistyötä

14. Mikäli seuranne tekee yhteistyötä jonkin sidosryhmän kanssa, kuvaile lyhyesti millaista se on?

---



---



---

**Seuran harjoittelu- ja kilpailutoiminta**

15. Onko seuranne tehnyt kirjallisen linjauksen millaista valmennus- ja ohjaustoimintaa se edistää? \*

Kyllä olemme

Ei emme ole

16. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin millä tavoin linjaus on edistänyt seuranne valmennus- ja ohjaustoimintaa?

---

---

---

17. Onko seurassanne nimetty valmennuksesta ja ohjauksesta vastaava henkilö? \*

Kyllä on nimetty

Ei, emme ole nimenneet henkilöä

18. Millainen koulutustaso seuranne valmentajilla ja ohjaajilla on? \*

Voit valita useamman koulutustason. Merkitse kenttään monellako seuranne ohjaajalla / valmentajalla on kyseinen taso. Merkitse vain ohjaajan / valmentajan ylin suoritettu koulutustaso.

0

Ilman mitään koulutusta

---

0

Aluejärjestön ohjaajakoulutus (esim. tervetuloa ohjaajaksi)

---

0

Hiihtoliiton ohjaajakoulutus

---

0

Valmentajakoulutus taso 1

---

0

Valmentajakoulutus taso 2

---

0

Valmentajakoulutus taso 3

---

0  
Ammattivalmentaja / Erikoisammattivalmentajatutkinto

---

0  
Yliopisto / AMK tutkinto

---

19. Onko seuranne tehnyt valmentajien, ohjaajien ja seuratoimijoiden koulutus-suunnitelmaa? \*

Kyllä olemme  
Ei, emme ole

20. Mikäli vastasit edelliseen kohtaan kyllä niin millä tavoin koulutussuunnitelma on auttanut seuranne toiminnassa?

---



---



---

21. Millaisia valmennus- ja ohjausryhmiä / toimintaa seurastanne löytyy? \*  
Voit valita kaikki vastausvaihtoehdot. Merkitse tekstikenttään kunkin ikäluokan harrastajamäärät seuranne.

0  
Hiihto- tai mäkipoulu toiminta tai vastaava alle 10 -vuotiaille

---

0  
Minisompatoiminta tai vastaava 10-12 -vuotiaille

---

0  
Hopeasompatoiminta tai vastaava 13 - 16 -vuotiaille

---

0  
yli 16 -vuotiaiden valmennustoimintaa

---

0  
Muuta, mitä?

---

22. Millaisia kilpailumuotoja seuranne tarjoaa harrastajilleen? \*

---

---

---

23. Oletteko viimeisen kahden vuoden aikana kokeilleen jotain uusia kilpailumuotoja? \*

Kyllä - millaisia? \_\_\_\_\_

Ei emme ole kokeilleen uusia kilpailumuotoja

24. Onko seurassanne mahdollisuus harrastaa ilman kilpailemista? \*

Kyllä on

Ei ole

25. Mikäli vastasit edelliseen kyllä, kuvaile millaisia ryhmiä / toimintaa seuranne tarjoaa harrastajille, jotka eivät kilpaile?

---

---

---

26. Onko seuranne lapsilla ja nuorilla mahdollisuus vaikuttaa seuranne toimintaan? \*

Kyllä on – miten? \_\_\_\_\_

Ei ole

### **Seuran viestintä ja vuorovaikutus**

27. Onko seurassanne nimetty viestinnästä vastaava henkilö? \*

Kyllä on

Ei ole

28. Onko seurassanne tehty viestintäsuunnitelma? \*

Kyllä on

Ei ole

29. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin millä tavoin suunnitelma on edistänyt seuran toimintaa?

---

---

---

30. Teettääkö seuranne jäsenistölleen säännöllisin väliajoin palautekyselyn seurann toiminnasta? \*

Kyllä, kerran vuodessa

Kyllä, noin kahden vuoden välein

Kyllä, noin kolmen vuoden välein

Seuramme ei ole tehnyt jäsenistölleen palautekyselyitä

31. Mikäli seuranne teettää palautekyselyitä jäsenistölleen niin käyttääkö se tuloksia toiminnan kehittämiseksi?

Kyllä – miten? \_\_\_\_\_

Ei ole käyttänyt

32. Millaisia viestintävälineitä seuranne käyttää? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon

0

Seuran internet -sivut

0

Sähköposti

0

Tekstiviesti / Whatsapp

0

Kirjeposti

0

Facebook

0

Twitter

0

Instagram

0

Jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

33. Millaisia seuran yhteishenkeä kohottavia tilaisuuksia seuranne järjestää?

---

---

---

**Seuran houkuttelevuus**

34. Miten seuranne jäsenmäärä on kehittynyt viimeisen kahden vuoden aikana?  
\*

Vähentynyt - kuinka paljon? \_\_\_\_\_

Pysynyt ennallaan

Kasvanut - kuinka paljon? \_\_\_\_\_

35. Mitä konkreettisia toimenpiteitä seuranne on tehnyt uusien harrastajien houkuttelemiseksi? \*

---

---

---

36. Mitkä ovat seurassanne / paikkakunnallanne suurimmat esteet uusien harrastajien saamiselle? \*

---

---

---

37. Mitkä ovat seurassanne / paikkakunnallanne suurimmat mahdollisuudet uusien harrastajien saamiselle? \*

---

---

---

38. Millaista tukea seuranne kaipaa Hiihtoliitolta? \*

---

---

---

## Liite 2

Saatekirje seuran puheenjohtajille

Hyvä seuran puheenjohtaja!

Hiihtoliiton seuratoiminnan kehittäjä Henna Sivenius opiskelee töiden ohessa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelmassa ja on tekemässä opinnäytetyötään. Opinnäytetyössään hän selvittää ja arvioi Hiihtoliiton seurojen, maastohiihto, mäkihyppy ja yhdistetty, nykytilaa ja käyttää selvityksen tuloksia jatkossa seuratoiminnan kehittämisen tukena.

Opinnäytetyö toteutetaan kaikille maastohiihdon, mäkihypyn ja yhdistetyn seuroille kyselyllä, jonka vastauslinkin löydät alta. Kyselyn lisäksi toteutetaan haastatteluja sekä havainnoiteja erilaisista tilanteista.

Kyselyn avulla arvioidaan myös Hiihtoliiton kaksi vuotta sitten valmistunutta strategiaa ja sen jalkautumista seuroihin.

Tässä kyselyssä selvitetään seurojen nykytilaa neljässä eri kategoriassa: organisointi ja toimintaperiaatteet, harjoittelu- ja kilpailutoiminta, viestintä ja vuorovaikutus sekä houkuttelevuus.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastauksia hyödynnetään Hiihtoliiton seuratoiminnan kehittämisen tukena. Toivomme teidän vastaavan kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti.

Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi) ensi syksyn aikana.

Vastausaikaa on 15.6.2016 saakka.

Lisätietoja kyselystä:

Henna Sivenius

0400 997 418

[henna.sivenius@hiihtoliito.fi](mailto:henna.sivenius@hiihtoliito.fi)

## Liite 3

Haastattelurunko  
Teemahaastattelu

Läpikäytävät teemat

- Valmennuksen tilanne seuroissa, hyvät asiat sekä kehitettävät asiat
- Liiton tuki seuroille
- Seuroja motivoivat asiat
- Seuravalmennuksen tulevaisuuden näky