



Strategian jalkauttaminen ja strateginen johtaminen järjestössä

Case Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry

Anna Laurila

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

LAURILA, ANNA:

Strategian jalkauttaminen ja strateginen johtaminen järjestössä
Case Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Huhtikuu 2021

Opinnäytetyön aihe oli järjestön strateginen johtaminen ja strategian jalkauttaminen. Toimeksiantajana oli Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry ja työn tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle konkreettisia keinoja, miten toiminnassa strategisen johtamisen sekä jalkauttamisen saisi toimeenpantua. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää miten strategista johtamista sekä jalkauttamista voisi toteuttaa järjestössä paremmin ja mitä muutoksia se vaatisi järjestön toimintaan.

Työn tutkimusongelmat olivat, että miten järjestö voisi omaksua strategisen johtamisen keinoja, miten käytännössä strategian voisi jalkauttaa osaksi järjestön toimintaa ja miten SAMOK voisi kehittää strategista johtajuutta osana strategian jalkauttamista. Opinnäytetyössä tutkimusongelmaan vastattiin laadullisen tutkimuksen avulla ja käytetty tutkimusmenetelmä oli asiantuntijahaastattelu teema-haastatteluna. Tutkimusta varten haastateltiin kahta SAMOKissa toimivaa asiantuntijaa/järjestöjohtajaa sekä kahta ulkopuolista toimijaa, joista molemmat ovat ansioituneet järjestöjen strategisessa johtamisessa ja ovat toimineet järjestöjohtajina. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että oleellisinta on omaksua strategia osaksi kaikkea toimintaa, eikä sitä voi lähestyä muusta toiminnasta irrallisena osana. Tuloksissa ilmeni huomioita mm. budjetointiin, strategiseen henkilöstöjohtamiseen sekä sitouttamisen ja viestinnän merkitykseen. Tuloksissa nostettiin esiin myös johdon tärkeä rooli onnistumisen kannalta sekä esitettiin erilaisia näkökulmia strategisen johtamisen vastuutasoista.

Opinnäytetyön johtopäätökset ja kehitysehdotukset koskevat toiminnan uudelleenorganisointia, strategian mittaamista ja seurantaan, SAMOKin johtajuuden kehittämistä sekä jäsenjärjestöjen ja jäsenten sitouttamista. Olennaisimmat kehitysehdotukset ovat toimintaa ohjaavien dokumenttien uudistaminen strategian pohjalta ja sisäisen viestinnän sekä toimintakulttuurin muuttamista palvelemaan strategiaa paremmin. Yhteisen tahtotilan luominen, osallistaminen strategisissa muutoksissa sekä SAMOKin toimijoiden ja jäsenjärjestöjen sitouttaminen ovat kriittisiä tekijöitä onnistumisen näkökulmasta.

Asiasanat: strategia, johtaminen, järjestöt

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

LAURILA, ANNA:

Strategy Implementation and Strategic Management in Non-Profit Organisations
Case Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 11 pages
April 2021

The thesis subject was strategic management and implementation in non-profit organisations and the commissioner was Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry. The purpose of the thesis was to offer the commissioner practical tools for implementing strategy and strategic management. Purpose for the thesis was to find out how non-profit organisations could implement strategic management and intensify it for the organisation and what changes might be needed in daily actions.

The thesis concentrated on three research questions which were: how a non-profit organisation could adopt the means of strategic management, how strategy implementation could be put into practice and how SAMOK could develop strategic management as part of the strategy implementation. Thesis research was carried out through qualitative research. Furthermore, the research method was to collect data from experts with individual thematic interviews. For the research two SAMOK expert/organisation leaders and two external operators were interviewed. The external operators had earned merit in non-profit organisation leadership and had worked as organisation leaders. The research material was then analysed by using material-based content analysis.

The results of the study showed that the most important thing was to adopt the strategy as part of all activities. It cannot be approached as a separate part from other activities. The results highlighted e.g. budgeting, strategic human resources management and the importance of commitment and communication. The results also emphasised the important role of management in terms of success and presented different perspectives on the levels of responsibility for strategic management.

The conclusions and development proposals of the thesis concern the reorganisation of activities, the measurement and monitoring of strategy, the development of SAMOK's leadership and the commitment of member organisations and members. The most important development proposals concern the renewal of the documents guiding the operations based on the strategy and the change of the internal communication and operating culture to better serve the strategy. The most critical factors for success are creating a common will, involving in strategic changes and engaging SAMOK actors and member organisations.

Key words: strategy, management, non-profit organisations

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma	6
1.2	Toimeksiantaja	7
1.3	Työn rakenne	8
1.4	Teoreettinen viitekehys	8
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN	10
2.1	Strategian määritelmä ja strategisen johtamisen teemat.....	11
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN JÄRJESTÖISSÄ.....	13
3.1	Järjestöjohtaja	13
3.2	Järjestön johtamisen lähtökohdat.....	14
3.3	Strateginen johtaminen järjestössä	16
3.4	SAMOKin strategian osat.....	17
4	STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN	19
4.1	Strategian jalkauttaminen.....	19
4.2	Jalkauttamisen keinot.....	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	28
5.1.1	Asiantuntijahaastattelu teemahaastatteluna	30
5.2	Tutkimusjoukko	31
5.3	Tutkimuksen toteutus	33
5.4	Aineiston analyysi	34
6	TULOKSET	38
6.1	Haastateltavien asiantuntijatausta.....	38
6.2	Strateginen johtaminen	38
6.2.1	Strategia osana johtamista	38
6.2.2	Järjestöjohtajien roolit ja tehtävät	39
6.2.3	Hyvät käytänteet strategisessa johtamisessa.....	41
6.2.4	Strategisen johtamisen haasteet	42
6.2.5	Strategisen johtamisen keinoja.....	43
6.3	Strategian jalkauttaminen.....	44
6.3.1	Keinoja strategian jalkauttamiseen.....	44
6.3.2	Sitouttaminen.....	46
6.3.3	Strategian mittaaminen.....	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	50
7.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	50
7.1.1	Toiminnan uudelleenorganisointi.....	50

7.1.2 Mittaaminen ja strategian seuranta.....	52
7.1.3 SAMOKin johtajuuden kehittäminen	53
7.1.4 Jäsenjärjestöjen ja jäsenten sitouttaminen	54
7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	55
7.3 Tutkimusprosessin arviointi.....	57
7.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	58
LÄHTEET	60
LIITTEET.....	62
Liite 1. SAMOKin strategia vuosille 2021 - 2024	62
Liite 2. Teemahaastattelujen kysymysrungot	67

1 JOHDANTO

Jokaisessa ihmisen muodostamassa organisaatiossa tarvitaan johtamista ja johtajia. Hyvä johtajuus on myös yksi menestyksen kulmakivistä. Johtaminen on muiden mobilisointia, tavoitteiden asettamista, organisointia, motivointia, kehittämistä ja kommunikaatiota sekä viestintää. Johtajuus on myös itsensä unohtamista ja toisiin keskittymistä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 12)

Järjestöt itsessään ja kansalaisyhteiskunta tuottaa monia merkittäviä palveluita oman jäsenistönsä etuisuuksiin ja palvelutarpeiden vaikuttamiseen painostusryhmänä. Järjestöelämä on toiminut pitkään myös politiikan ja demokratian oppikouluna ja erilaiset järjestöt ovatkin laajasti edustettuna erilaisissa poliittisen päätöksenteon areenoilla (Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:4, 18). Järjestöt kuten Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry (myöhemmin SAMOK) eivät ole yksin yhteiskunnassa, vaan heillä on paljon yhtymäkohtia eri yhteiskunnallisiin toimijoihin. Ja erilaisten toimijoiden kuten muiden järjestöjen, puolueiden, kuntien, korkeakoulujen ja valtionhallinnon päätökset vaikuttavat vahvasti SAMOKin toimintaan ja sen suuntaviivoihin tulevaisuudessa.

1.1 Työn tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia strategista johtamista ja uuden strategian jalkauttamista SAMOKin toimintaan. Työn tavoitteena on saada konkreettisia toimintaehdotuksia sekä uusia toimintatapoja SAMOKille, jotka tukevat strategian jalkauttamista sekä strategisen johtajuuden kehittymistä. Tavoitteena on saada uusi strategia vahvemmaksi osaksi liiton toimintaa sekä aidosti eteenpäin ohjaavaksi ja kirittäväksi dokumentiksi. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi kartoitetaan teorian ja tutkimuksen avulla erilaisia konkreettisia toimintaehdotuksia johdon tueksi.

Työn toimeksiantajana toimii Suomen opiskelijakuntien liitto SAMOK ry. Opinnäytetyön laadullista tutkimusta varten haastatellaan kahta SAMOKin henkilökunnan jäsentä sekä kahta muuta järjestöjohtamisen asiantuntijaa/järjestöjohtajaa. Henkilökunnan haastatteluiden tavoitteena on saada tietoa, miten he kokevat strategisen johtajuuden nykytilan ja nykyisen strategian ja sen tavoitteiden näkymisen

osana työtään. Muiden haastatteluiden tavoitteena on benchmarkata muiden vastaavien järjestöjen strategista johtajuutta ja strategian jalkauttamista osaksi toimintaa. Haastatteluiden tarkoituksena on saavuttaa syvälinen tietotaso nykytilanteesta ja saada näkemyksiä hyvistä toimintatavoista. Toimeksiantajayhdistyksen tavoitteena on kehittää omaa toimintaansa ja johtajuuttaan strategiakauden puitteissa ja saada strategia osaksi toimintaa tarkoituksenmukaisesti ja laadukkaasti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää laadullisen tutkimuksen avulla

- Miten järjestö voi omaksua strategisen johtamisen keinoja?
- Miten käytännössä strategian voi jalkauttaa osaksi järjestön toimintaa?
- Miten SAMOK voi kehittää strategista johtajuutta osana strategian jalkauttamista?

Tutkimuksen ja työn tarkoituksena on kartoittaa SAMOKille toimintaehdotuksia uuden strategiakauden tueksi ja osanaan rakentamaan strategista johtajuutta. Tutkimusongelmia lähdetään lähestymään teemahaastattelujen avulla.

1.2 Toimeksiantaja

Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry on valtakunnallinen edunvalvontaja palveluorganisaatio, joka on ammattikorkeakouluopiskelijoiden itsenäisesti hallinnoima. SAMOKin jäseniä ovat Suomessa 22 opiskelijakuntaa ja näiden opiskelijakuntien jäsenet, joita on yhteensä noin 55 000. Korkein päättävä elin liitossa on liittokokous, joka järjestetään joka syyskuu. Liittokokouksessa opiskelijakunnat käyttävät jäsentensä ääniä ja äänimäärä määräytyy aina opiskelijakunnan jäsenmäärän mukaisesti. Liittokokous päättää vuosittain liitolle hallituksen, toimintasuunnitelman, talousarvion ja muut isot toimintaa ohjaavat dokumentit. (Mitä SAMOK tekee n.d.)

SAMOKin hallitus valitaan vuosittain ja he toimivat täyspäiväisesti liiton palveluksessa. Hallituksen kooksi on vakiintunut 6 henkilöä ja se koostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja 4 hallituksen jäsenestä. Hallituksen lisäksi SAMOKilla on alle 10 työntekijää, jotka toimivat asiantuntijatehtävissä. Sääntöjen mukaisesti yksi työntekijöistä on liiton toiminnanjohtaja. (SAMOKin säännöt 2016)

SAMOKin toiminta koostuu pelkistetyksi kahdesta osasta, joka on vaikuttamistoiminta sekä palvelutoiminta. Käytännössä tämä tarkoittaa vaikuttajaviestintää, laki- ja työryhmävalmisteluun osallistumista sekä palveluiden ja koulutuksien tarjoamista opiskelijakunnille.

SAMOK uusi strategiansa lokakuussa 2020 ja uusi strategia on voimassa vuodet 2021–2024. Strategia koostuu arvoista, missiosta, visiosta sekä strategian toteuttamissuunnitelmasta. Tarkemmin SAMOKin uusi strategia on esitelty kappaleessa 3.4 ja kokonaisuudessaan liitteessä 1.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön alun teoria keskittyy strategiseen johtamiseen yrityksissä ja järjestöissä. Teoria kuvaa erilaisia asetelmia strategiseen johtamiseen sekä sen jalkauttamiseen. Opinnäytetyössä käsitellään myös erilaisia johtajia ja johtajuustapoja hahmottamaan strategisen johtamisen roolia. Strategisen johtamisen ja strategian jalkauttamisen teoriaa käsitellään luvuissa 2–4.

Teoriaosuudessa käsitellään myös haastattelututkimuksen tekoa valitun tutkimustavan mukaisesti ja havainnoidaan, miten onnistunut haastattelututkimus toteutetaan. Haastattelututkimuksen teoriaa käsitellään luvussa 5. Haastatteluiden tuloksia ja sieltä syntyneitä oivalluksia käsitellään opinnäytetyön luvussa 6.

Luku 7 käsittelee johtopäätöksiä sekä kokoaa yhteen erilaiset konkreettiset toimintaehdotukset, miten SAMOK voi jalkauttaa strategiansa laadukkaasti sekä omaksua vahvempaa strategista johtajuutta osaksi toimintaansa. Luvussa 7 käsitellään myös jatkotutkimusaiheita sekä arvioidaan tutkimusprosessi.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Lähdeaineistoa johtajuuden kehittämiseen ja strategiseen johtamiseen löytyy runsaasti. Teoreettisessa viitekehyksessä on kuitenkin keskitytty erityisesti lähdeaineistoon, joka käsittelee järjestöjen johtamista tai muuten ei lähesty aihetta

korostetun tuloshakuisesti. Lähdeaineistoon on myös pyritty yhdistelemään artikkeleita sekä painettua kirjallisuutta, jotta kokonaisuus huomioisi alan teorian laajemminkin kuin painetun kirjallisuuden kautta. Uuden lähdeaineiston käyttö perustuu johtajuuden kehittymiseen, kun johdetaan eri sukupolvia, sekä uudessa toimintaympäristössä olemisen järjestöjen näkökulmasta.

Strateginen johtaminen sekä strategian jalkauttaminen toimintaan koostuvat samankaltaisista toimintatavoista ja pyrkivät samaan lopputulokseen eli strategian onnistumiseen. Käsitteet ovat samankaltaisia ja opinnäytetyössä niitä käsitellään erikseen sekä yhdessä eheän kokonaisuuden luomiseksi. Strategisessa johtamisessa on monesti perusajatuksena voiton maksimoiminen ja tuloshakuisuus, jonka vuoksi aihetta tulee lähestyä erityisesti kolmannen sektorin näkökulmasta ja kokonaisuuden tulee huomioida alan erityispiirteet. Tämän vuoksi opinnäytetyössä huomioidaan järjestöjen johtaminen ja kehittäminen eikä lähestytä aihetta elinkeinoelämässä toimivan yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle on jätetty strategiaprosessi sekä strateginen ulkoinen viestintä. Strategiaprosessi toteutettiin keväällä 2020 strategiatyöryhmän johdolla ja ulkoinen viestintä on oma laaja kokonaisuutensa, eikä strategista viestintää olla otettu osaksi tätä työtä sen vaativien erityispiirteiden vuoksi.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Eroavaisuuksien määrittely strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen tasojen välillä on yksiselitteisesti mahdotonta. Organisaation kannalta on kuitenkin olennaista, että operatiivisten ja strategisten toimien ja johtajuuden erot pystytään erottelamaan toisistaan. Huono strategia koostuu muutamasta kompastuskivistä, mihin organisaatio helposti sortuu. Ilmauksien höttömäisyys, haasteiden kohtaamisten välttely, harhaanjohtavat päämäärät sekä huonot tavoitteet tekevät strategiasta epäonnistuneen. Strateginen johtaminen ja strategia itsessään on onnistuessaan arvokas työkalu sekä ohjausväline operatiiviselle tasolle. Kuitenkin organisaation kompastuessa mainittuihin ongelmiin ei strateginen tehokkuus ole mahdollista. (Kamensky 2015, 93)

Kaikki strategiat toteutetaan operaatioilla eli työllä, joten strateginen sekä operatiivinen johtaminen koskettaa kaikkia organisaatiossa. Kaikki eivät kuitenkaan osallistu tasaisesti strategian laatimiseen ja osalla ymmärrys yrityksen strategiasta saattaa olla hyvinkin pinnallista. Tämä ei välttämättä korreloi yrityksen koon kanssa, vaan pienissäkin organisaatioissa strategia saattaa olla ainoastaan hyvin pienen joukon etuoikeus. Suuntaus on kuitenkin ollut pitkään kohti laajempaa osallistumista ja tähän vaikuttaa tarve laajemman potentiaalın hyödyntämiseen strategiatyössä sekä yleinen paine demokraattisempaan ja osallistavampaan johtamiseen. (Kamensky 2015, 94–95)

Strateginen johtaminen ei ole muista irrallaan oleva johtamisen ismi, vaan keino ajatella huomista, mutta toteuttaa myös tänään. Strategiseen johtamiseen kuuluu vahvasti osallisuus ja ymmärtäminen ja se, että ei pelkää laittaa myös johtajana itseään peliin. Tarkastellessa strategiaa, sen jalkauttamista ja strategista johtamista ei voi sulkea itseään strategiakuplaan vaan samalla tulee miettiä operatiivisia prosesseja ja sitä, miten oikeasti strategiset valinnat tukevat näitä toimia.

2.1 Strategian määritelmä ja strategisen johtamisen teemat

Strategian yksiselitteinen määrittely on vaikeaa ja vaihtoehtoja tarkastelun perustaksi on lukemattomia. Strategian määrittelyyn liittyy vahvasti se, että kenelle strategia tehdään ja kuka/ketkä sitä toteuttavat.

- 1) Liikerytyksen strategiamääritelmä: Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä vuorovaikutussuhteita siten, että se voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen riittävän kunnianhimoiselle tasolle, jotta se voi saavuttaa halutun menestyksen.
- 2) Muun kuin liikerytysten strategiamääritelmä: Organisaatio hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotta se saavuttaa strategiset tavoitteensa.
- 3) Yhteiskunnan strategiamääritelmä: Yhteiskunta kuten Suomi hallitsee vuorovaikutussuhteita, jotta yhteiskunnan jäsenten taloudellinen, fyysinen, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi voidaan saavuttaa.
- 4) Yksilön eli yksittäisen ihmisen strategiamääritelmä: Strategian avulla yksilö hallitsee sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutussuhteitaan, jotta kykenee saavuttamaan omat tavoitteensa. (Kamensky 2015, 23)

Strategian käsite ja strategisen johtamisen käsitteen voidaan nähdä olevan yhtä vanha kuin ihmisten yhteenliittyminen. Strategia pohjautuu sodankäyntiin sekä yhteiskuntien rakentamiseen, jossa joukko ihmisiä tavoittelee yhteisiä tai vahvimpien hahmojen asettamia tavoitteita kohti. (Näsi & Aunola 2002, 10)

Monelle strategian määritelmälle on yhteistä se, että se on kuvaus suunnitelmasta, joka sisältää joukon erilaisia tavoitteita. Nämä tavoitteet ovat arvovalintoja sen suhteen, mihin organisaatio käyttää resurssejaan pitkällä aikajänteellä. (Heikkala 2001, 22)

Strategian määrittelyyn voidaan hyödyntää erilaisia ajatuksia ja listauksia, jonka tarkoituksena on selventää abstraktimmilta tuntuvia asioita strategiassa ja sen omaksumisessa. Jos strategiaa yrittää yksinkertaistaa johtoajatuksiksi saadaan neljä erilaista tapaa ajatella strategiaa.

- 1) Strategia on suunnitelma. Strategia seuraa etukäteen määriteltyä prosessia, jossa on alku ja loppu sekä nimetyt tekijänsä.
- 2) Strategia on reviiiri. Tällöin strategia kertoo yrityksen toiminta-alueen ja yrityksen kompetenssin.
- 3) Strategia on maailmankuva. Strategia on yritysideoologia ja hyvien periaatteiden systeemi, joka korjailee itseänsä johtajien kokemusten mukaan.
- 4) Strategia on toimintamalli päätösten virrassa. Strategit luovivat tietään läpi erilaisista päätöksistä ja strategian toteutuminen nojaa heidän taitoihinsa meloa läpi erilaisten päätösten koskea. (Näsi & Aunola 2002, 14)

Johtoajatusta muodostaessa tulee huomioida jokaisen johtoajatuksen inhimillisyyttä. Strategit ohjaavat päätöksiä ja periaatteita sekä ovat heitä, jotka ohjaavat yritystä kohti strategisia tavoitteita (Näsi & Aunola 2002, 14).

Siinä missä yritysmaailmassa on omat painotuksensa ja muutoksensa, niin järjestöissä strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä havaita sellaisia muutoksia toimintaympäristössä, joilla on ratkaiseva merkitys järjestön tulevaisuuden kannalta. Strategia on omalta osaltaan julkilausuma järjestön identiteetistä ja se kertoo myös, mikä on järjestön suunta ja miten sen täytyy sitä varten muuttua. (Heikkala 2001, 24–25)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään muun kuin liikeyrityksen strategiamäärittelyyn, mutta onnistunut strategiajohtaminen vaatii sisäisen tarkastelun lisäksi ulkopuolelle katsomista. Järjestöt ja liitot eivät ole erillään muusta yhteiskunnasta ja sen toimijoista, vaan liittojen tulee katsoa myös yritysmaailman suuntaan ja omaksua sieltä tapoja toimia, jos se ohjaa järjestöä eteenpäin kohti tulevaisuuden menestystä. Johtoajatuksien ja isomman kuvan hahmottaminen ovat merkityksellisiä, jotta strategia ymmärretään oikein ja sen pohjalta voidaan toteuttaa johtamista.

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN JÄRJESTÖISSÄ

3.1 Järjestöjohtajia

Järjestöjohtajan rooleja on useita, ja silti työssään voi onnistua hyvin. Olennaisinta on tunnistaa omat luonteenpiirteensä ja johtaa niistä käsin (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 16). Harjun ja Ruuskanen-Himma (2016, 16-17) mukaan Ignasi Carreras (2009, 54–63) on määritellyt, että voidaan erottaa neljä erilaista järjestöjohtajan roolia. Ensimmäinen on visionääri-strategi, joka keskittyy järjestön arvoihin, missioon, visioon ja strategiaan käyttäen niitä johtamisen peruspiilareina. Vahvuuksia visionääri-strategilla on toimintaympäristön hahmottaminen ja pitkäjänteiseen, systemaattiseen työhön keskittyminen. Toinen rooli on organisaatorakentajan rooli. Organisaatorakentaja keskittyy rakenteisiin, toimivien tiimien luomiseen ja kehittämiseen, organisaation tehokkuuteen sekä uudistamiseen. Organisaatorakentajan hallitsemiin alueisiin kuuluu prosessijohtaminen, tiimityö ja vahva vuorovaikutus. Kolmas rooli on yrittäjärooli, johon kuuluu vahva tarmokkuus, aloitteellisuus, luovuus ja tulorientoituneisuus. Yrittäjärooliin kuuluu se, että riskejä ei karteta ja tartutaan helposti uusiin haasteisiin. Neljäs, eli poliittis-yhteiskunnallisen johtajan rooli suuntautuu ulospäin järjestöstä. Poliittis-yhteiskunnallista johtajaa kiinnostaa vaikuttaminen ja järjestön ulkoisen aseman sekä vaikutusvallan lisääminen. Johtajaa voisi kuvailla diplomaattiseksi, julkisuushakuiseksi ja yhteistyökykyiseksi. Johtaja hyödyntää ympäröivän yhteiskunnan tarjoamat mahdollisuudet järjestön päämäärien saavuttamiseen.

Erilaiset roolit voisivat SAMOKin toiminnassa mahdollistaa johtosektorin eli toiminnanjohtajan, puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan erilaiset roolit ja keskittymisen kohteet liiton johtamisessa. SAMOKin toiminnan kannalta roolit voisivat tarjota kehittämismahdollisuuksia organisaatioon kokonaisuudessaan ja vähentää päällekkäisiä toimia. Esimerkiksi SAMOKin tapauksessa luottamusjohdon vaihtuessa käytännössä vuosittain olisi loogista, että liiton toiminnanjohtaja toimisi visionääri-strategina, koska näin turvattaisiin jatkuvuus toimijoiden vaihtuessa. Koska SAMOK on pohjimmalta tarkoitukseltaan vaikuttamisorganisaatio, olisi loogista esimerkiksi liiton puheenjohtajalle asettaa poliittis-yhteiskunnallisen johtajan rooli, jolloin puheenjohtaja toimisi julkisessa kuvassa liiton kasvoina ulospäin ja toteuttaisi poliittista ohjausta. Organisaatorakentajan rooli voisi

tässä tilanteessa sopia taas liiton varapuheenjohtajalle, jolloin johdon vastuulle tulee myös välttämättömien prosessien johtaminen sekä liiton kehittäminen vahvassa vuorovaikutuksessa kaikkien sen toimijoiden kesken. Jakamalla erilaisia vastuita johtamisen saralla turvattaisiin liiton päivittäinen toiminta ja sen vaikuttavuuden kehittyminen, mutta samalla pystyttäisiin vahvemmin ohjaamaan liittoa strategisesti sekä seuraamaan strategian toteutumista.

Johtajan rooleja määriteltäessä voidaan puhua myös managerialistisista, paternalistisista ja innovatiivisista johtajista. Managerialistiselle johtajalle tyypillistä on systeemien rakentaminen ja roolittaminen. Tällaisella johtajalla asiat ovat hallinnassa, mutta haasteita voi tuottaa luova innovointi sekä alaisten innostaminen uuden ideointiin. Paternalistinen on huolehtiva ja jopa holhoava johtaja, joka kontrolloi kaikkea ja kantaa myös kaikesta vastuun. Rooli sopii moneen järjestöön, mutta nykyaikana se kuitenkin koetaan hieman vanhanaikaiseksi eikä tavoiteltavaksi ihanteeksi. Innovatiiviset johtajat ovat usein energisiä ja dynaamisia. He ovat inspiroivia ja elävät hetkessä pohtien jatkuvasti uusia avauksia järjestön eteenpäin saamiseksi. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 17–18)

Aikaisempien kuvailujen perusteella innovatiivinen johtaja vaikuttaisi sellaiselta johtajatyypiltä, jota vaaditaan uuden luomiseen. Luovien johtajien ongelmana järjestökentällä on kuitenkin päätöksenteon hitaus ja vanhakantaisuus. Luovat johtajat kaipaavat rinnalleen kärsivällisen kumppanin, joka huolehtii arkijohtamisesta sekä asioiden viemisestä loppuun. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 17–18)

3.2 Järjestön johtamisen lähtökohdat

Yleishyödylliset järjestöt ovat usein aatteellisia tai selkeästi arvolähtöisiä. Järjestön arvolähtöisyys ja arvojohtaminen sopii erityisen hyvin luottamusjohdolle, koska he edustavat jäsenistöä ja ovat järjestössä heitä, ketkä linjaavat isot suuntaviivat. Tämä toki vaatii sen, että järjestöjohto on sisäistänyt järjestön henkisen ydinidean ja johdon tulee ilmentää näitä arvoja puheillaan, teoillaan ja käyttäytymisellään. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 44–45)

Sosiaali- ja terveysministeriön teettämän strategian mukaan kansalaisjärjestöillä realismia on se, että kunnat, järjestöt ja kansalaiset kohtaavat useimmiten varsinaisesti paikallistasolla ja kosketuspinta valtioon jää pinnallisemmaksi. Järjestösektori voikin monipuolisen luonteensa vuoksi läpäistä instituutorajoja ja tuottaa valtionhallinnolle arvokasta tietoa kansalaisten ja viranomaisten kohtaamisesta ja sen puutteista. (Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:4, 16)

Koska SAMOKin strategiaprosessin yhteydessä luotiin ensimmäistä kertaa liitolle arvot, tulee huomioida strategian jalkauttamisessa myös arvojohtamisen elementtejä. Osana strategisen johtamisen kehittämistä ja roolien vakiinnuttamista tulee pohtia myös arvojen roolia liitolle ja niiden tekemistä läpileikkaavaksi osaksi kaikkea toimintaa. Vaikka monessa palvelussa tulee muistaa julkisten palvelujen ensisijaisuus, järjestöt tuottavat silti lisäarvoa toiminnallaan esimerkiksi siten, että toiminta on luotettavaa sekä arvopohjaista. Järjestöjen vahvat, sitoutuneet ja kestävät arvopohjat yhdistettynä siihen, että toimijat ovat voittoa tavoittelemattomia ja tekevät pitkäjänteistä työtä, rakentavat hyvää pohjaa myös arvojohtajuudelle ja sen piirteiden omaksumiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:4, 19)

Järjestöjen johtamisessa merkityksellisyys ja yhteisöllisyys ovat merkittävä osa johtajuutta sekä järjestön toimintaa. Kansalaistoiminnan ominaispiirteenä on myös vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoisten johtaminen ja sitouttaminen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 46–52) Kehitys on kuitenkin johtamassa siihen, että kansalaiset kuuluvat edelleen erilaisiin yhdistyksiin, mutta aktiivisesti panostavat jäsenet antavat aikaansa yhä lyhytkestoisemmin ja enemmän projektiluonteisesti (Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:4, 17).

Vaikka SAMOKilla ei omassa organisaatiossaan ole vapaaehtoisia, niin jäsenjärjestöt rakentuvat vapaaehtoisuuden varaan. Jäsenjärjestöt ovat niitä, jotka vahvistavat SAMOKin toiminnan suuret linjat, jonka vuoksi myös vapaaehtoisten luottamus tulee ansaita ja antaa vapaaehtoisille alusta keskustella SAMOKin suunnasta tulevaisuudessa. Ammattikorkeakouluopiskelijaliikkeen luominen vaatiikin SAMOKin sisäisen strategisen johtajuuden lisäksi strategista kehittämistä koko liikkeelle, ja mahdollisen vapaaehtoistyön kehityksen tunnistamista ja siihen sopeutumista.

3.3 Strateginen johtaminen järjestössä

Ydinajatus strategisessa johtamisessa on ohjata järjestöä kohti ajateltuja päämääriä ja välttää päämäärätöntä seilaamista ilman näkyviä toimenpiteitä. Hyvä pohja nojaa strategisen suunnittelun perusmalliin, johon työntekijät ja luottamus- toimijat voivat yhdessä sitoutua ja on ymmärrettävä organisaation eritasoilla. Johtaminen perustuu strategiaan ja se rajaa omalta osaltaan sitä, mihin järjestö keskittyy ja mihin se käyttää resurssejaan pitkällä aikavälillä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 110) SAMOKin kohdalla tämä merkitsee pitkäjänteistä työtä strategian toteutumiseen, johon vuosittain vaihtuva hallitus sitoutuu henkilökohtaisista ambatioista riippumatta. Strategian ja sen päämäärien edistymistä seuraa liittokokous eli opiskelijakuntien edustajat vuosittain.

”Strategia on tapa, jolla järjestö määrittelee itsensä suhteessa voimavaroihin, mahdollisuuksiin ja tehtäviin.” (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 110). Strategia määrittää sen, joka tekee organisaatiosta ainutlaatuisen ja miten sen eri toimet yhdistetään kilpailuedun saamiseksi. Tämän ajatuksen saavuttaminen vaatii strategista ajattelua ja strateginen johtaminen edellyttää tämän hallitsemista sekä kykyä hyödyntää strategisia työkaluja. Strateginen johtaminen mahdollistaa päätöksenteossa asioiden tarkastelun pitkäjänteisemmin sekä kohdentamaan järjestön niukat resurssit oikeisiin painopisteisiin. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 111-112)

Järjestön kehittämisasiantuntija Peter Druckerin mukaan (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 113) järjestön onnistunut kehittäminen vaatii kolmea asiaa:

- 1) Huomion kiinnittäminen vahvuuksiin ja tekemisen laatuun. Myöntäminen, että kaikkea ei voi osata, mutta niitä mitä tekee jo hyvin voi kuitenkin kehittää.
- 2) Katseen kiinnittäminen mahdollisuuksiin ja tarpeisiin. Tällä ei tarkoiteta ainoastaan rahaa ja ihmisiä, vaan myös osaamispääoman kehittämistä. Kun asiat tehdään hyvin ja tätä odotetaan, syntyy uusi osaamistason ulottuvuus.
- 3) Sitoutuminen siihen mihin uskoo ja tämän kysyminen määräajoin.

Perusajatuksena onkin ihmisten osaamisen vaaliminen ja kehittäminen sekä potentiaalın jalostaminen. Johtaminen ja hallinto rakenteineen sekä asiakirjoineen ovat loppujen lopuksi vain välineitä, miten ihmisten sitoutuminen ja potentiaali saadaan nostettua jalustalle. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 113)

SAMOK on aikaisemmin kompastunut ajatukseen, jossa strategia on jätetty taustadokumentiksi odottamaan toteutumista – toteutuminen on ollut yhteinen vastuu ilman nimettyjä ja selkeitä toimia. Monesti kehittämisessä liitto on keskittynyt erilaisiin prosesseihin ja näiden sujuvoittamiseen, jotta ajan säästäminen ja selkeys ajaisivat parhaisiin lopputuloksiin. Tämä ei kuitenkaan yksinään aja potentiaalın hyödyntämiseen vaan saattaa kiinnittää huomion pinnallisiin toimiin jättämällä horisontin huomiotta.

3.4 SAMOKin strategian osat

SAMOKin strategia on laadittu vuosille 2021–2024 ja se kattaa vision, mission sekä arvot. Strategiaan on lisäksi määritelty vuosikohtaiset toteuttamisuunnitelmat, jotka teemoittavat SAMOKin strategian toteutumista. Strategiassa on myös määritelty mittarit toteutumisen tarkastelua ja mittaamista varten. Strategiassa on lisäksi määritelty, että SAMOKin alaisuudessa toimiva talous- ja järjestötoimikunta valvoo strategian toteutumista, josta taas vastaa liiton hallitus.

SAMOKin strategiassa kantava teema on se, että se on enemmän kompassi, joka ohjaa toimintaa kuin kartta, joka kertoo tietyt askelmerkit. SAMOKin strategia vahvistettiin liittokokouksessa syksyllä 2020 ja sen vahvistamiseen osallistui kaikki Suomen opiskelijakunnat.

Strategian visio on: ”AMK-opiskelijayhteisö on merkittävä osa yhteiskunnan osaamispääomaa.” Vision tarkoituksena on strategiassa kuvata tavoitetilä, jota kohti tavoitellaan.

Strategian missio on: ”AMK-opiskelijaliike rakentaa opiskelijalle parempaa arkea ja koulutusta Suomessa sekä Euroopassa.” Mission tarkoituksena on kuvata SAMOKin toiminta-ajatus sekä syy liiton olemassaoloon.

SAMOKin arvot ovat opiskelijälähtöisyys, avoimuus, yhdenvertaisuus ja vastuullisuus. Strategiassa arvojen alapuolelta löytyy lyhyt selite, joka laajentaa sitä, mihin yksittäisillä sanoilla viitataan. Esimerkiksi arvon yhdenvertaisuus selite on: ”SAMOK sitoutuu edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisemään syrjintää kaikessa toiminnassaan. SAMOK on edelläkävijä moninaisuutta kunnioittavan ilmapiirin sekä hyvinvoivan AMK-opiskelijaliikkeen luomisessa. SAMOK tuo esiin AMK-opiskelijoiden moninaisuutta viestinnässään. SAMOK tunnistaa ja poistaa omasta toiminnastaan käytäntöjä ja rakenteita, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta. Liitto vaikuttaa syrjivien ja eriarvoistavien rakenteiden poistamiseksi myös yhteiskunnallisella tasolla.”

Vuosittaiset toteuttamissuunnitelmat on jaettu neljään teemaan, jotka ovat talouden ja hallinnon vuosi (2021), AMK-opiskelijayhteisön vuosi (2022), AMK-opiskelijaliikkeen vuosi (2023) ja Ammattikorkeakoulutuksen kehittämisen ja näkyväksi tekemisen vuosi (2024). SAMOKin koko strategia löytyy liitteestä 1.

4 STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

4.1 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen tapahtuu jo osana strategian laatimista ja se jatkuu läpi strategiakauden. Lähtötilanneanalyysi tarkoittaa sitä, että organisaation eri osille kyetään tiivistämään strategian olennaisimmat osat. Koska strategia on aina konsensusratkaisu, niin näin pystytään tarjoamaan myös heille tietoa, jotka eivät olleet tiiviisti mukana prosessissa. Esimerkiksi tiivistäminen voi tapahtua kuvaamalla yrityksen 'Way' eli tapa toimia ja nostaa siihen erilaisia strategian ydinkohtia ja täydentää yrityskulttuurin periaatteilla. Lähtötilanneanalyysia ja myöhemmin tehtäviä täydentäviä osia strategiakauden edetessä voi hyödyntää myös perehdytyksessä ja osana muutoksia. Yksikkökohtaiset tavoitteet näyttävät monesti vahvemmin osana operatiivista johtoa, mutta niitä luotaessa tulee huomioida strategiset tavoitteet ja pitää huolta, että ne eivät ole ristiriidassa keskenään. Eli tavoitteen asettaminen osana operatiivista toimintaa ei saisi olla hyvin toimivassa strategisessa johtamisessa irrallinen osa, vaan täydentää toisiinsa ja olla myös ymmärrettävä ja läpinäkyvä työntekijöille. (Kamensky 2015, 96)

Tiivistämisen ja ymmärrettävyyden lisäksi jalkauttamisen keinoina on vuosikohdaisten toimintasuunnitelmien sekä budjettien hyödyntäminen. Vuosikohtaisten toimintasuunnitelmien tulisi pohjautua strategiaan, mutta mennä yksityiskohtaisempiin toimenpiteisiin. Strategiasta johdannaisten toimenpiteiden tulisi olla toimintasuunnitelmassa priorisoitu korkeimmalle tasolle. Budjetin tehtävänä on mahdollistaa toimintasuunnitelman ja näin ollen myös strategian toteutuminen. Budjetti ei ole paras työkalu strategiassa, mutta yleisen niukkuuden vuoksi tulee se laatia siten, että se tosiallisesti mahdollistaa toimenpiteiden sekä tavoitteiden jalkauttamisen sekä saavuttamisen. (Kamensky 2015, 97)

Aikaisemmissa kappaleissa on käsitelty isompia teemoja, jotka lähtökohtaisesti annetaan ylhäältä alas ja johdon vastuulla on huolehtia niiden sisäistämisestä. Kuitenkin kaikissa organisaatioissa ja erityisesti pienissä asiantuntijaorganisaatioissa henkilökohtaiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat ovat niin johdon työ-

kalu kuin myös keino sitouttaa henkilökuntaa. Yksikön tavoiteasetanta ja toimintasuunnitelma tulee purkaa jokaiselle henkilölle erikseen ja asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, jossa on priorisoitu yksikön omat tavoitteet. Henkilökohtainen tuloskortti on työkalu, jossa voi mitata yksilön tulosta ja se toimii osana vuorovaikutteista johtajuutta. Nykyistä useammin voisi ottaa käyttöön myös henkilökohtaisen strategiakortin, jossa henkilöstölle on tiivistetty strategia pähkinänkuoressa. Strategiakortissa olisi myös ne asiat, joihin yksittäinen henkilö voi vaikuttaa strategian toteutumisessa. (Kamensky 2015, 97)

Strategian jalkauttamisessa yksi kriittisistä tekijöistä on viestintä tai enemmänkin sen puute. Vaikka käytössä olisi erilaiset tiimit strategisille vastuille, niin ilman riittävää viestintää, että mitä se käytännössä tarkoittaa työn kannalta, voi se aiheuttaa haasteita strategian jalkauttamisessa. Esimerkiksi ”Laatu edellä”-strategia voi olla luonnollinen tekniselle tuelle toteutettavaksi, mutta myyntitiimille, jossa toimitaan määräperustaisesti, voi strateginen tavoite aiheuttaa haasteita. Siksi tiiminvetäjien tuki tiimin jäsenille keskinäisen keskustelun lisäämiseksi, tukee tavoitteiden parempaa saavuttamista huolimatta erilaisista tavoista tarkastella niitä. (Jaushyuan Lai & Betsy 2015, 48)

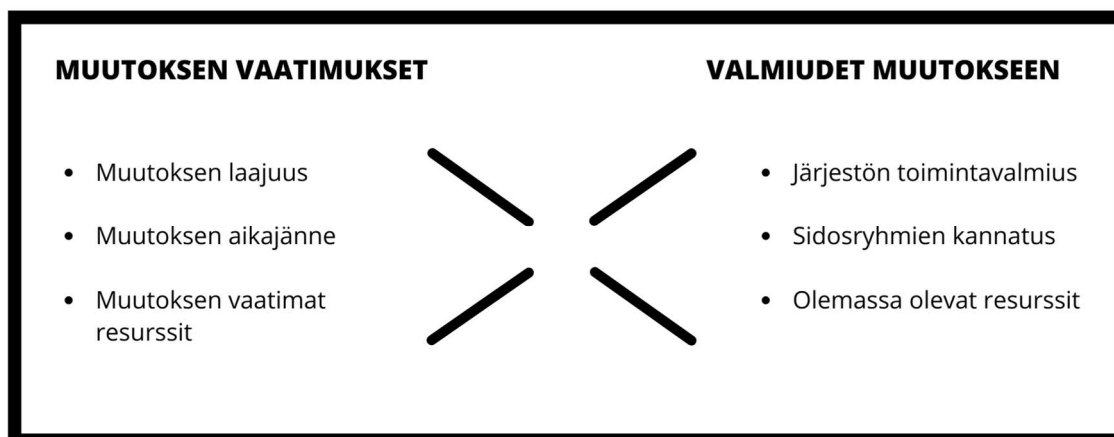
4.2 Jalkauttamisen keinot

SAMOKin aikaisemman strategian jalkauttamisessa hyödynnettiin sen sisällyttämistä vuosittain tehtävään toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelman otsikot pohjautuivat strategiaan ja toimenpiteiden nähtiin edesauttavan strategian toteutumista. Strategiassa oli myös teemavuodet uuden strategian tavoin ohjaamassa sitä, johon tulee erityisesti keskittyä vuositasolla.

Jalkauttamisen haasteena kuitenkin oli seurannan puute sekä epärealistiset tavoitteet. Mittarit, jotka oli suunniteltu eivät missään vaiheessa tulleet kunnollisesti otettua käyttöön. Strategian väliarvioinnissa pystyikin huomaamaan, kuinka haastavaa oli arvioida strategiaa vajavaisen jalkauttamisen vuoksi.

Strategian jalkauttamisen keinoina ei voi tarkastella ainoastaan yhtä osaa järjestön toiminnasta, vaan tulee kyetä tarkastelemaan vaikutuksia talouteen, järjestön rakenteeseen kuin myös toimintatapaan ja toimintakulttuuriin. Järjestöjen

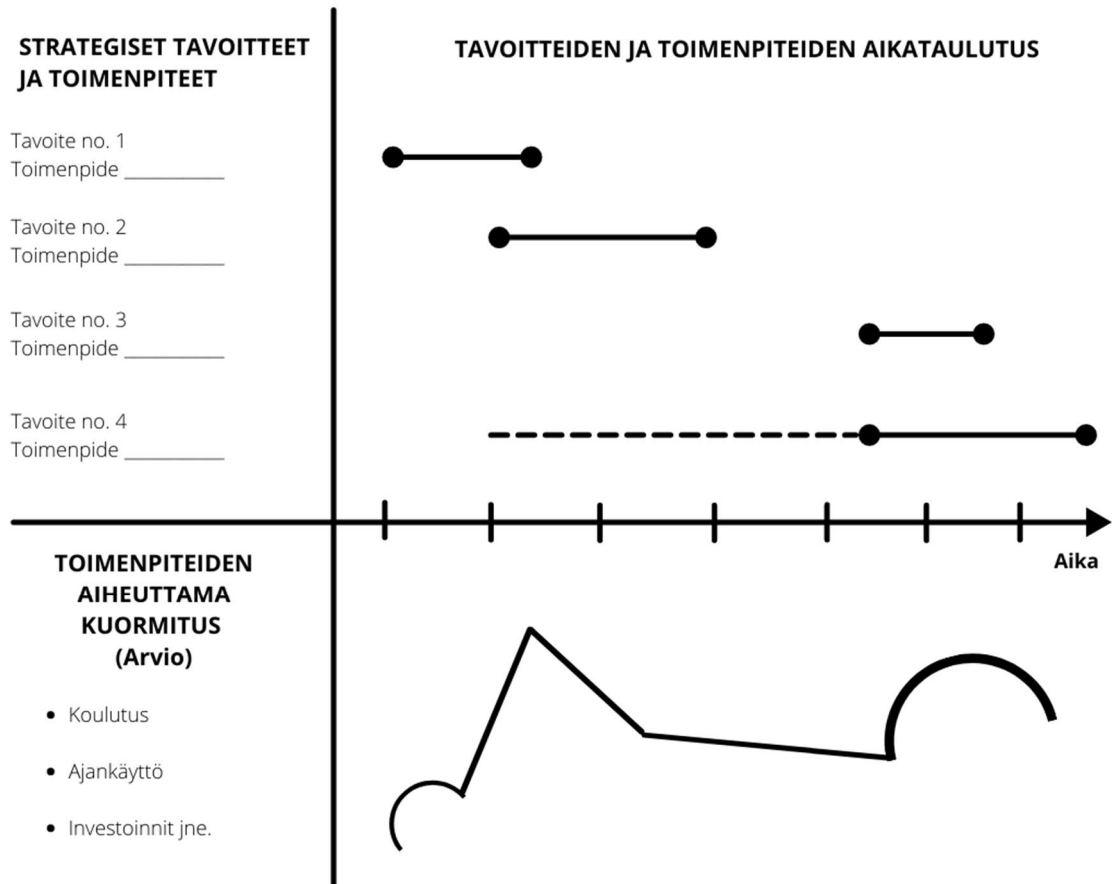
tulisikin toteuttaa osana jalkauttamista strategian toteutettavuuden arviointi. Toteutettavuuden arvioinnissa tulee ensin tarkastella strategisten tavoitteiden laajuutta ja sitä, kuinka perustavanlaatuisesta muutoksesta on kyse. Muutokset voivat olla olemassa olevan parantamista ja kehittämistä, siirtymää, jossa vanha tapa korvataan uudella tai kokonaisvaltainen muodonmuutos ja uusiutuminen. Se, että mihin näistä kannattaa päätyä riippuu strategiakauden ajasta sekä käytävissä olevista resursseista. (Heikkala 2001, 189–193)



Kuvio 1. Strategisten tavoitteiden vaatimukset ja niitä vastaavat valmiudet. (Heikkala 2001, 197).

Toteutettavuuden arvioinnissa tulisikin tehdä resurssianalyysi, jossa resurssit voi jakaa kolmeen osaan kuten kuviossa 1 on esitetty. Tarkastelunäkökulmat yksinkertaistetusti ovat, että onko aikaa toteuttaa muutos, onko rahaa toteuttaa muutos sekä osataanko toteuttaa muutos. Käytännössä analyysissa tulisikin pilkkoa strategiset tavoitteet riittävän pieniksi palasiksi ja kiinnittää erityishuomiota niihin kohtiin, jossa tavoitteiden ja valmiuksien erotus on suurin. (Heikkala 2001, 196–197)

SAMOKin toiminnassa kuten yleisesti järjestökentällä vallitsee yleinen resurssien niukkuus. Myös liiton pienen koon takia tulee kyetä tarkastelemaan myös kriittisesti sitä, millaista osaamista on ja miten osaamista voisi kehittää siten, että se tukisi paremmin strategian toteutumista. Pienen organisaation heikkoutena on myös suurempi riski toimijoiden liikakuormitukseen, jos toteutetaan samanaikaisesti ja liian tiukalla aikataululla perustavanlaatuisia muutoksia toimintaan. Kuviossa 2 on esitetty, miten strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden aikataulutuksessa tulisi huomioida myös arviot toimenpiteiden kuormituksesta.



Kuvio 2. Strategiset tavoitteet, tavoitteiden aikataulutus ja resurssitarpeet. (Heikkala 2001, 198)

Toteutettavuuden arvioinnin sekä resurssianalyysin jälkeen tulee laittaa suunnitellut toimet käytäntöön. Heikkala kuvasi kirjassaan operatiivisen toiminnanperuskaavan seuraavalla tavalla:

- Mitä tehdään (aihe)
- Kuka tekee (vastuut)
- Miten tehdään (prosessit ja tiimit)
- Millä resursseilla tehdään (osaaminen, aika, raha)
- Milloin tehdään (aikataulut, seurannan ajankohdat) (Heikkala 2001,198)

Strategian jalkauttamista voidaan myös lähestyä strategisten projektien kautta, jolloin strategian eri toimilla on selkeä aloitus, asetetut tavoitteet ja selkeä lopetus. Mallin voi toteuttaa ylhäältä-alaspäin johdetusti, jolloin projektit nimetään ylemmällä tasolla ja näin eri projektien kokonaisuutta sekä mahdollisia ris-

teävyyskohtia on helpompi havaita. Projektin toteutumisen onnistumisen kannalta on oleellista nimetä vastuuhenkilöiksi aiheesta kiinnostuneet sekä sellaiset, keillä on riittävästi osaamista projektin läpiviemiseen. Projektilla tulee myös olla vastuuhenkilö, joka seuraa taloudellista puolta sekä projektin edetessä tulee huomioida, että tieto liikkuu laadukkaasti organisaation sisällä. (Heimonen 2010, 67–80.)

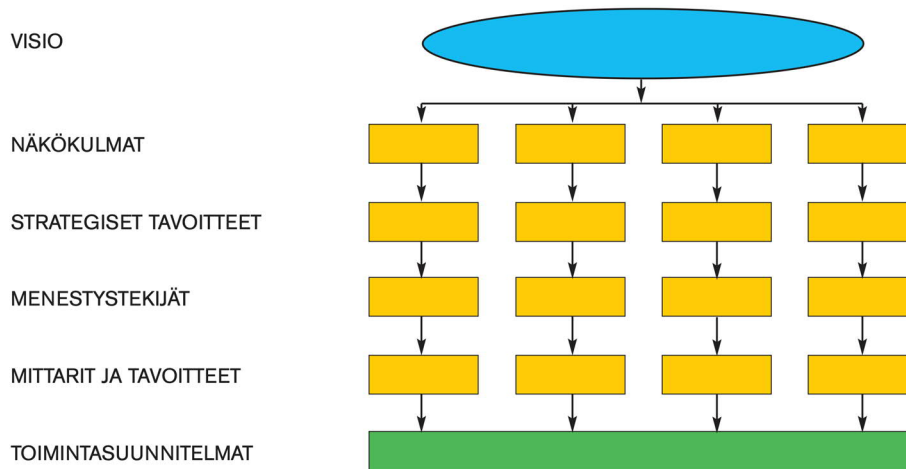
SAMOKin toiminnassa projektityöskentely sekä esimerkiksi toimintasuunnitelman vastuuttaminen Heikkalan peruskaavan mukaan on tuttua. Strategiset projektit ylhäältäpäin johdettuna voisivat tukea aikaisemmin kuvattua johtajuusmallia ja visionääri-strategi johtajuutta. Koska SAMOKin toimintakentässä talouden linjoista päättää liittokokous ja toiminnan taloudellisia resursseja tulee ennustaa aina tulevalle vuodelle, voisi projektiluontoinen työskentely, jossa on huomioituna myös muutoksien vaatimat taloudelliset resurssit, tukea toiminnan suunnittelua ja normaalia toiminnan rytmiä.

Oli kyseessä sitten projektit tai toiminnanperuskaava, niin molemmissa oleellisena osana on tavoitteen määrittely eli vastaaminen siihen mitä tehdään sekä tavoitteen mittaaminen. Jokaisella tavoitteella tuleekin olla omat mittarinsa, mittareilla tavoitteet sekä niiden saavuttamista tulee seurata. Aikaisemmin esiin nostettu huomio henkilökohtaisten tuloskorttien tai strategiakorttien käyttämisestä strategisen johtamisen välineenä voisikin olla myös sovellettavissa erilaisiin strategisiin tiimeihin SAMOKissa.

Tavoitteet tulee kuitenkin tarpeen mukaan kustomoida eri tiimeille tai vähintään johdon tukea ymmärryksen lisäämistä siitä, että mitä yksilö voi itse tehdä oman toimintansa kannalta, jotta tavoitetta kyetään edistämään. Tiimien tulee myös keskustella keskenään, jotta positiivisuus sisäistä viestintää kohtaan lisääntyy eikä aiheuta epäreiluuden kokemuksia. (Jaushyuan Lai & Betsy 2015, 48-50)

Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä tasapainoitettu mittaristo on tarkoitettu aineettoman pääoman mittaamiseen sekä strategian toteutumisen kuvaamiseen organisaatioissa. Tasapainoitettulla mittarilla pystytään tarkastelemaan toimintaa kokonaisuutena eikä esimerkiksi taloudellinen näkökulma painotu

kohtuuttomasti suhteessa muihin toiminnan osa-alueisiin. (Kaplan & Norton 2004, 31-32)



Kuvio 3. Strategiasta toimintasuunnitelmiin (Hakanen n.d.)

Kuviossa 3 on esitetty, kuinka toimintaprosessi lähtee liikkeelle hyväksytystä visioista ja sen purkamisesta erilaisiin strategisiin näkökulmiin. Tarkastelutavan tavoitteena on varmistaa koko toiminnan osa-alueiden kehittyminen vision vaatimalla tavalla. Tavoitteena onkin, että strategiaa ohjataan ja mitataan samanaikaisesti eri näkökulmista. Jokaiselle näkökulmalle tulisikin määritellä strategiset tavoitteet, mittarit sekä toimintasuunnitelmat. (Hakanen n.d.)

Esimerkiksi SAMOKin visiosta ”AMK-opiskelijayhteisö on merkittävä osa yhteiskunnan osaamispääomaa.” voisi näkökulmiksi ottaa:

- Kuinka yhteiskunta näkee SAMOKin? (toimintakenttänäkökulma)
- Missä asioissa prosesseja ja rakenteita tulee muuttaa yhteisöllisyyden parantamiseksi? (sisäinen näkökulma, hallinnollinen ulottuvuus)
- Kuinka varmistamme, että toimijoilla on osaamista ja jaksamista toteuttaa työnsä laadukkaasti? (Henkilöstön näkökulma ja henkilökohtaiset resurssit)
- Miten varmistetaan, että SAMOKilla on riittävät taloudelliset resurssit olla sekä yhteisön ylläpitäjä sekä yhteiskunnallinen osaaja? (Taloudellinen näkökulma)

Visio muodostaa pohjan strategisille tavoitteille ja strategiset tavoitteet ovat välietappeja vision toteutumiseen. Strategiset tavoitteet asetetaan eri näkökulmille

tavoitteenaan huomioida tasapainoisesti koko toiminta-alue. Kullekin näkökulmalle asetetaan yhdestä kolmeen strategista tavoitetta. Menestystekijät asetetaan taas tavoitteiden alapuolelle ja niissä kuvataan kriittisiä kilpailu- tai suoritustekijöitä, joiden hyvä taso osaltaan varmistaa tavoitteiden ja näin ollen vision toteutumisen. Ne ovat rajattu joukko, jossa onnistuminen on erityisen tärkeää ja näitä ei tulisi määrätä neljää enempää strategista tavoitetta kohti, jotta resurssit eivät pirstaloitu. (Hakanen n.d.)

SAMOKin näkökulman ollessa esimerkiksi ”Kuinka yhteiskunta näkee SAMOKin? (toimintakenttänäkökulma)” tulee strategiset tavoitteet rakentaa sen vaaraan. Strategisena tavoitteena voisi esimerkiksi olla, että SAMOK tunnetaan vahvemmin poliittisten päättäjien keskuudessa sekä SAMOKin asiantuntemusta hyödynnetään yhteiskunnallisessa keskustelussa. Kriittiset menestystekijät ensimmäiseen tavoitteeseen voisi olla, että SAMOK saa lausunto- sekä työryhmäpyyntöjä poliittiseen valmisteluun, SAMOKin brändi on tunnistettava ja vahva sekä SAMOKin toimijat vaikuttavat laajasti eri areenoilla, joissa myös päättäjät ovat läsnä.

Avainmittarit ja tavoitteet ovat nimensä mukaisesti erilaisia tunnuslukuja, jotka mittaavat kriittisten menestystekijöiden onnistumista. Mittarien tuleekin vastata siihen, mitkä ovat ne konkreettiset asiat ja kohteet, joita mitataan ja arvioidaan. Mittareihin tulee myös asettaa lyhyen aikavälin eli esimerkiksi vuoden tavoitearvot, joilla voidaan mitata strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Hakanen n.d.) Tavoitteiden lisäksi on tärkeää saada jollekin vastuulle tavoitteiden saavuttaminen, ja tässä voisi hyödyntää esimerkiksi aikaisemmin mainitun strategisten projektien vastuuhenkilöitä sekä strategiakortteja. Aikaisempiin esimerkkeihin kriittisistä menestystekijöistä voisikin sopia mittareiksi virallisten nimitystä vaativien työryhmien määrä, poliittisten henkilöiden tapaamisten määrää sekä monipuolisuus eri valiokuntien sekä puolueiden näkökulmasta. Mittareissa tulee kuitenkin huomioida niiden eri työllistyvyys ja pienen organisaation kannattaakin hyödyntää järkevässä määrin sitä dataa, jota on jo kerätty. Esimerkiksi brändin onnistumisen mittaaminen vaatisi todennäköisesti bränditutkimuksen menetelmiä ja tässä tilanteessa kannattaa palata tehtyyn resurssianalyysiin ja tarkastella onko sellaiselle toimenpiteelle osaamista, aikaa tai rahaa siitä maksaa.

Koska määrä ei myöskään takaa laatua, tulisi rinnalla miettiä esimerkiksi SAMOKin poliittisia tavoitteita ja niiden toteutumista työryhmäpaikkojen ja tapaamisten näkökulmasta. Näin ei myöskään järjestö hukkaisi perusajatustaan eli aatteellista taustaansa, joka tulee poliittisista toimista.

Viimeinen osa mittaristosta käsittelee toimintasuunnitelmia, joissa kuvataan tarpeelliset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintasuunnitelmaa varten tulee tunnistaa kriittisten menestystekijöiden kehitystarpeet, prosessit ja toiminnot, joista menestystekijä syntyy. Toimintasuunnitelman voikin nähdä olevan strategisia kehityskohteita sekä sen kehittämistoimenpiteitä. Toimintasuunnitelmista kannattaa tehdä lyhyitä ja selkeitä ja niiden työstämistä tehdä pienemmissä yksiköissä. (Hakanen n.d.) SAMOKin tapauksessa strategiset toimintasuunnitelmat ja niiden eri osat voisi luontevasti työstää yhdessä liiton toimintasuunnitelmaprosessin rinnalla, jolloin toimintasuunnitelmaan tulee huomioituna strategia ja sen eri toimet. Toimintasuunnitelmaan kannattaa huomioida strategian rakenne, jossa on jaoteltu kärkiteemat eri vuosille ja hyödyntää teemavuosia priorisoinnissa sekä suunnitellessa eri toimintojen aikataulutusta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Luvussa 5 käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimusosuutta. Tutkimuksen tapana käytetään kvalitatiivista tutkimusta, jossa hyödynnetään SAMOKin toimijoiden ja erilaisten sidosryhmien haastatteluja selvittämään strategista johtamista ja strategian jalkauttamista.

Opinnäytetyössä tutkimusongelmaksi on määritelty:

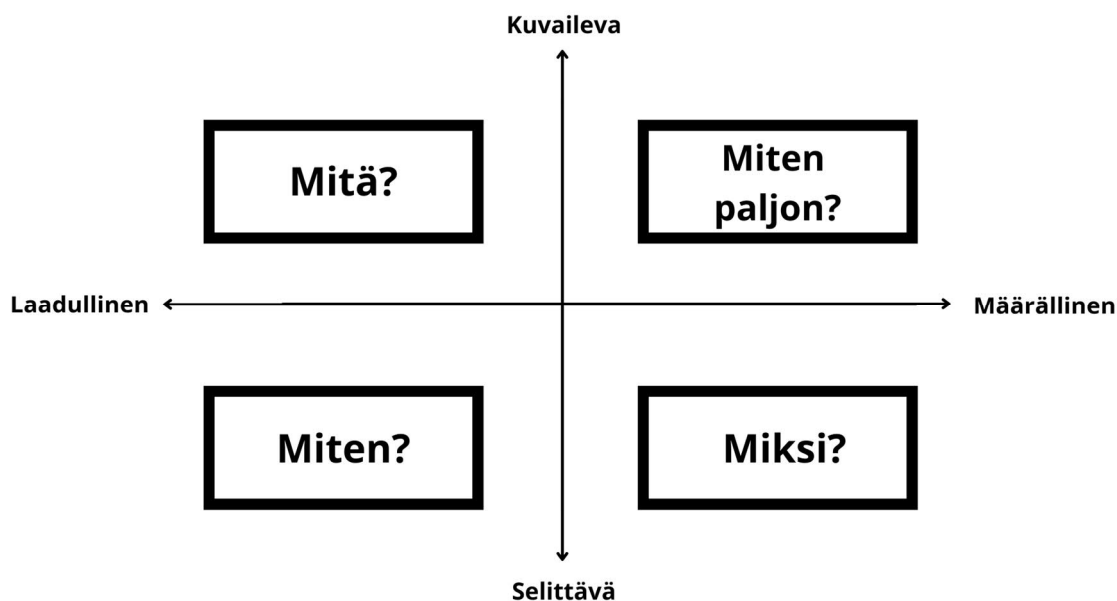
- Miten järjestö voi omaksua strategisen johtamisen keinoja?
- Miten käytännössä strategian voi jalkauttaa osaksi järjestön toimintaa?
- Miten SAMOK voi kehittää strategista johtajuutta osana strategian jalkauttamista?

Kvalitatiivisen eli laadullinen tutkimuksen lähtökohtana on ajatus merkitysten keskeisyydestä sekä näiden merkitysten välisistä suhteista ja niiden muodostamista merkityskokonaisuuksista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen kokemusta ei koskaan kohdata paljaaltaan ja objektiivisena näkökulmana vaan ymmärretään niin kielen, kulttuurin kuin instituutioiden merkitys osana ihmisten kokemuksia ja siitä kertomista. Merkityskokonaisuudet alkavat ja päättyvät ihmisistä ja koettu todellisuus on niin toimintaa, ajatuksia kuin yhteiskunnallista hallintavaltaa. Toinen lähtökohta laadulliselle tutkimukselle onkin sen subjektiivisuus ja kokemusten huomioiminen: havainnot ja kokemukset mitä tutkimuksen edetessä ilmenee ovat värittyneet niin aikaan, paikkaan kuin tilanteisiin. Tutkimuksessa tuleekin tarkastella sitä, mitä merkityksiä tosiasiallisesti tutkitaan ja täsmennystä siitä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 80-82. Vilkkä 2015, 118) Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tuleekin huomioida merkityksellisyys ja haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset osana tutkimusongelmien ratkaisua. Kokemusten ja käsitysten välinen suhde ei ole ongelmaton eikä kokemuksen ja käsityksen välillä ole välttämättä yhteyttä. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitykset kertovat pikemminkin yhteisön ja koetun todellisuuden normeista. Haastattelussa tuleekin tutkijan huomioida kokemusten ja käsitysten välinen ristiriita sekä huomioida oman ymmärrysmaailmansa sekä käsitystensä värittävän niin valittavia kysymyksiä kuin myös vastausten tulkintaa. (Vilkkä 2015, 118 – 119)

5.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen tutkimus nimensä mukaisesti hyödyntää laatua ja syvällistä osaamista tutkimusjoukosta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus hyödyntää taas määrällisyyttä: määrien jakautumista ja eroavaisuuksien suhdetta tutkitaan yhteyksien ja vaikutussuhteiden kautta. Määrällisessä tutkimuksessa määrät ja niiden muutokset tiivistetään erilaisiksi tunnusluvuiksi ja analysoinnissa hyödynnetään tilastointia ja matemaattista mallintamista. Määrällinen tutkimus siis mittaa tutkittavaa ilmiötä eri osioiden kautta. Esimerkiksi hyödyntämällä kyselylomakkeita voidaan vastaukset tulkita numeerisesti ja näin analysoida saatuja vastauksia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 83-84.)

Valitessa tutkimusmenetelmää tulee pohtia tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimusongelmaa. Alla olevassa kuviossa 4 esitetään kärjistetty nelikenttä, joka auttaa hahmottamaan valittavaa tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tutkimusongelmat selvittävät miten-kysymysten avulla tutkittavaa ongelmaa ja näin ollen nelikentästä voidaan tulkita, että valittavan tutkimusmenetelmän tulisi olla laadullinen ja selittävä. Kuitenkin alla esitetyn kuvion riskinä on asioiden liiallinen yksinkertaistaminen, joten tutkimusmenetelmää valitessa tuleekin huomioida myös tutkimuksen tarpeet sekä järkevyyt. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 88-89.)



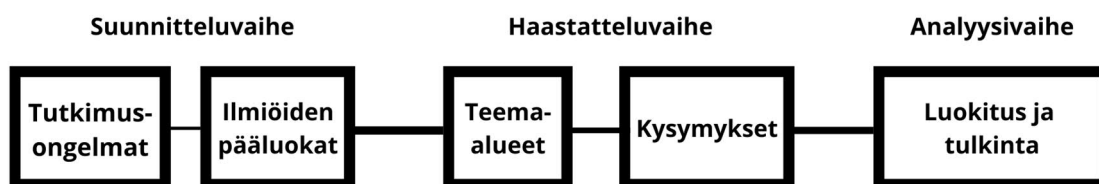
Kuvio 4. Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tarkoitus. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 89)

Opinnäytetyössä hyödynnetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusta ja haastattelua. Erilaisia haastattelutapoja voidaan edelleen luokitella erilaisiin haastattelumuotoihin. Yleisesti käytetty haastattelumuoto on teemahaastattelu, joka lähestyy tutkimusongelmaa teemojen avulla, joista haastattelussa keskustellaan. Teemahaastattelun nimi kertoo siitä, mikä tutkimuksessa on kaikkein oleellisinta ja yksityiskohtaisten kysymysten sijaan edetään tiettyjen teemojen kautta. Muita haastattelustrategioita on mm. avoin haastattelu ja syvähaastattelu. Syvähaastattelussa haastatteli tutustuu haastateltavaan tavallista paremmin useiden haastattelukertojen avulla ja pyrkii saavuttamaan haastateltavan luottamuksen. Avoin haastattelu on haastattelumuoto, jossa haastattelu ei rakennu tarkasti standardoidusta ja strukturoidusta kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista vaan antaa haastateltavan itse vastata haluamansa vastauksen. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2017, 21-22.)

Teemahaastattelussa tutkittavat ilmiöt jaetaan pääluokkiin, jotka toimivat samalla haastattelun teoreettisina peruskäsitteinä sekä otsikkoina itse haastattelussa. Haastattelussa ei ole tarpeen luoda yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueluettelon, jossa syvennyttään tutkimusongelmaan yksinkertais-

ten teoreettisten käsitteiden kautta. Teema-alueet toimivat samalla haastattelijan muistilistana ja pohjana kysymysten rakentumiselle. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 66.)

Kuviossa 5 on esitetty teema-alueiden paikka ja rooli tutkimuskokonaisuudessa. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi halutessaan syventää kysymyksiä tutkimuksen tarpeen mukaisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 67.)



Kuvio 5. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 67.)

5.1.1 Asiantuntijahaastattelu teemahaastatteluna

Opinnäytetyössä hyödynnetään teemahaastattelua ja sen rakennetta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu ja siinä edetään tutkijan ennalta päätettyjen teema-alueiden mukaan (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2017, 22.). Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettyjen teemahaastattelujen kysymysrungot ovat liitteessä 2.

Haastattelussa tulee myös valita tapa, miten haastattelu toteutetaan, kun tutkimusmenetelmä on päätetty. Erilaisia haastattelutapoja on mm. kyselyhaastattelu, ryhmäkeskustelu, kertomushaastattelu tai asiantuntijahaastattelu. Haastattelutavan valinta voi vaikuttaa esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan kokemuksiin voimasuhteisiin tilanteessa tai luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2017, 87-270.)

Asiantuntijahaastattelu ei itsessään ole haastattelutapa vaan enemmän näkökulma haastattelun toteuttamiseen. Asiantuntijahaastattelun lähtökohta on se, että voidaan olettaa haastateltavan oleva hyvin perillä asiantuntemastaan ai-

heesta ja olevan jollain tavalla vaikutusvaltainen kyseisessä aihepiirissä. Yleisesti asiantuntijahaastattelussa voidaan ajatella, että tutkimuksen kohteena ei ole henkilö itsessään vaan ilmiö mistä tällä henkilöllä on asiantuntemusta. Joka tapauksessa asiantuntijahaastattelussa tulee valita, että toteutetaanko haastattelu esimerkiksi kävelyhaastatteluna, puhelinhaastatteluna tai ryhmäkeskusteluna eikä asiantuntijahaastattelu itsessään aseta ehtoja näille valinnoille. Asiantuntijahaastattelut yleensä ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, mutta myös kertomushaastattelut sekä sen malliset kysymykset, jossa pyydetään omin sanoin kertomaan esimerkiksi tietty prosessi kronologisesti, on yleistä. Asiantuntijahaastattelua hyödynnetäänkin sen tiedon vuoksi, jota haastateltavilla oletetaan olevan tutkittavasta aiheesta ja näin saavutetaan syvällisempää tietoa aihepiiristä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2017, 214-222. Ruusuvuori, ym. 2008, 373 - 374)

Joka tapauksessa asiantuntijahaastattelussakaan ei tule unohtaa aikaisemmin esitetyn laadullisen tutkimuksen lähtökohtaa eli subjektiivisuutta sekä merkityksellisuyttä, joka ilmenee haastateltavan kokemuksista ja niiden värittyneisyydestä. Eli vaikka jonkun voidaan olettaa olevan aiheen asiantuntija, niin silti vastauksiin ei tule suhtautua täysin objektiivisesti.

5.2 Tutkimusjoukko

Tutkimusjoukon eli haastateltavien valinnassa oleellisinta on muistaa, että mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmasta riippuen on mielekästä valita haastateltavat heidän kokemuksiansa tai tietotaitonsa vuoksi tutkittavasta teemasta. Kokemuksen ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla omakohtainen vaan se voi olla myös muovautunut kuulopuheiden tai kulttuurin mukaan. (Vilkkä 2015, 135-136)

Haastateltavien määrässä tulee huomioida niin tutkimuksen työllistävyys kuin myös tarve. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan antamaan mielekästä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Siksi valittaessa haastateltavia tulee valita sellaisia tahoja, joilla on mahdollisimman paljon annettavaa tutkittavaan aiheeseen ja täyttää sopivuuden kriteerin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97 – 99) Aineiston määrän voidaan nähdä olevan sopiva silloin kun tutkija voi vastata tutkimuskysymykseen tai vastauksen teemat toistuvat. (Ronkainen,

Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 119). Opinnäytetyössä haastateltavien määrän ollessa 6-8 voidaan sitä pitää jo hyvänä, mutta samalla ei kannata sokeasti miettiä haastateltavien määrää vaan ennemmin sitä mitä haastateltavilla on annettavanaan tutkimukseen itsessään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97 – 99).

Opinnäytetyön haastateltavat ovat järjestöalalla asiantuntijoita sekä järjestöjohtajia. Näin ollen teema-alueiden rakentamisessa voidaan olettaa, että haastateltavilla on asiantuntijuutta tutkimusongelmaan sekä teoreettiseen viitekehykseen. Koska valittu tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu sekä siihen yhdistettynä asiantuntijahaastattelu on oleellista, että haastateltavilla on omakohtaisia kokemuksia tutkimusongelmasta, vaikkakin se voi pohjautua toiseen järjestöön tai yritykseen. Opinnäytetyössä haastateltiin SAMOKin toimijoista järjestön toiminnanjohtajaa sekä järjestön asiantuntijaa, joka on toiminut niin aikaisemman strategiakauden aikana kuin myös on ollut rakentamassa uutta strategiaa. Sidosryhmistä haastateltiin vastaavanlaisen järjestön toiminnanjohtajaa, jolla on omakohtaista kokemusta strategisesta johtamisesta sekä strategian jalkauttamisesta. Aikaisemmin mainittujen lisäksi yksi haastateltavista on järjestökonsultti, jonka työtehtävät koostuvat järjestöjen tukemisesta heidän omien strategioiden tekemiseen. Valitut haastateltavat omaavat omakohtaisia kokemuksia strategian merkityksestä järjestöihin sekä strategisesta johtamisesta. Näiden lisäksi haastateltavilla on käsitys SAMOKin toimintakentästä sekä organisaatiosta.

Haastateltavien määrää merkittävämpi tekijä laadullisessa tutkimuksessa on haastateltavien antama arvo itse tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97 – 99). Arvon voi joko määritellä sillä tuleeko tutkimuskysymykset vastatuksi tai alkavatko vastaukset sekä tieto toistaa itseään (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 119). Haastateltavien riittävä määrä voidaan määritellä kylläntymispisteen eli saturaation saavuttamisella. Kylläntymispisteen saavuttaminen tarkoittaa sitä, että lisäaineisto ei tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja kerätty aineisto on riittävä vastaamaan tutkimusongelmaan. Koska opinnäyttyessä haastateltavat eivät ole heterogeeninen joukko vaan heidät oli erikseen valikoitu asiantuntemuksensa vuoksi ei voida saturaatiopistettä määritellä niin kuin homogeenisessä joukossa. Perusteena ei tulisikaan olla kylläntymispiste toiston puolesta vaan ennemmin

se, että tutkimusongelmaan on saatu riittävästi tietoa ja litteroinnin mukana tehdä päätöksiä haastateltavien määrän riittävydestä. (Vilkkä 2015, 151 - 153)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä päädyttiin keräämään tutkimustieto haastatteluna. Muita laadullisen tutkimuksen keinoja olisi esimerkiksi kirjoitelmat, elämäkerrat, kuvat tai muut mediatiedostot. Erilaisia tutkimushaastattelumuotoja on syvähaastattelu, lomakehaastattelu sekä opinnäytteessä valittu teemahaastattelu. (Vilkkä 2015, 123) Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa yksilö, pari tai ryhmähaastatteluna riippuen millaisen tiedon keräämistä tavoitellaan (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 116). Pari ja ryhmähaastattelut toimivat parhaiten silloin kuin kerätään tietoa yhteisöjen käsityksistä. Yksilöhaastattelu toimii parhaiten omakohtaisten kokemusten selvittämiseen ja näin ollen opinnäytetyössä toteutettiin haastattelut yksilöhaastatteluina selvittämään haastateltavien omakohtaisia kokemuksia strategisesta johtamisesta sekä strategian jalkauttamisesta. (Vilkkä 2015, 123)

Ottaessa yhteyttä haastateltaviin tulee varmistaa, että haastateltavalla on riittävä tieto tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Yhteydenotossa tulee ilmetä tutkimuksen aihe sekä tavoite, haastattelun käytännön toteutus, haastattelun käsittelyn luottamuksellisuus sekä huomio siitä, että haastatteluaineistoa hyödynnetään opinnäytteessä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2017, 415) Yhteydenotto opinnäytteessä toteutettiin sähköistä kanavaa pitkin ja siinä oli selitetty yllä olevan mukaisesti tarvittavat tiedot sekä myös selostettu millä periaatteella henkilöä pyydettiin haastatteluun. Koska kyseessä on asiantuntijahaastattelu, kiinnitettiin yhteydenotossa huomiota myös haastateltavien asiantuntijuuteen aiheen tiimoilta ja näin pyrittiin luomaan motivaatiota haastateltaville osallistumiseen ja jakamaan omaa osaamistaan.

Koronapandemian takia haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta etäyhteydellä Google Meets tai Zoom-videoalustan kautta. Haastattelut tallennettiin hyödyntäen näytötallennusta tai Zoomin tallennusominaisuutta.

Tutkimushaastattelussa yksi potentiaalisista haasteista on termistöjen ymmärtäminen ja yhdenvertainen tulkinta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Vaikka asiantuntijahaastattelussa aiemmin esitetyn mukaisesti voi tehdä jonkin verran oletuksia haastateltavan keskimääräistä korkeammasta tietotasosta, ei kuitenkaan kannata riskeerata haastattelun onnistumista sillä, että ei tarkasta teemoissa käytettävän teorian tuttuutta. (Vilka 2015, 126 – 127) Yhtenä keinona on esimerkiksi esittää aina ensimmäinen kysymys uuteen teemaan siirryttäessä, jossa pyytää haastateltavaa alustamaan miten hän kokee teeman teorian ja kuinka tutuksi hän sen arvioi itselleen.

Kysymyksen asettelussa kuin myös muotoilussa tulisi vältellä sellaisia mihin kykenee vastaamaan ainoastaan kyllä tai ei. Kysymykset mitä, miten, millainen ja miksi sekä pyyntö kuvailla pyydettyä ilmiötä/toimintoa antaa haastateltavalle syvällisempää tietoa. Tavoite onkin saavuttaa sisällöllinen laajuus pikemmin kuin aineiston määrä kappaleina. Jos pelkät kyllä tai ei vastaukset riittävät, niin silloin kannattaisi harkita esimerkiksi kyselylomaketta haastattelun sijaan resursseja säästääkseen. (Vilka 2015, 128-129)

Luottamuksellisuus haastateltavan ja haastattelijan välillä on tärkeää säilyttää ensikontaktista lähtien analysointivaiheeseen. Esimerkiksi yksi luottamuksen pilari on se, että haastateltavien vastauksia ei pysty yhdistämään haastateltavaan suoraan ja se tieto säilyy ainoastaan haastattelijalla. Myös se miten tieto kerätään, että käytetäänkö nauhoitusta ja litterointia vai muistiinpanoja on merkityksellistä. Haastateltavalle tulee myös tuoda tiedoksi, kirjataanko muistiin ainoastaan puhuttu aines vai myös muita piirteitä haastattelun vuorovaikutuksesta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 118 - 119) Luottamus on osa tutkimuksen eettisyyttä ja siihen kuulu myös haastateltavien vapaaehtoisuus sekä riittävä tietosuoja haastatteluaineistoon (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2017, 414.).

5.4 Aineiston analyysi

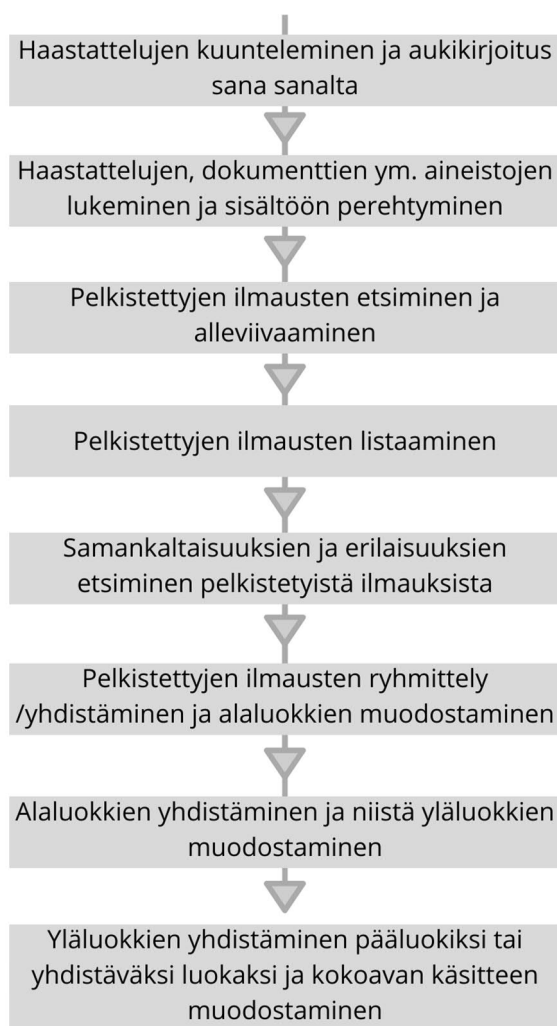
Tutkimusaineisto raakamuodossaan koostuu perusmateriaalista eikä yleensä sellaisenaan sovellu suoraan analysoitavaksi. Esimerkiksi haastattelun jälkeen vastauksia tulee järjestellä sekä jäsenellä hallittavaan muotoon. Haastattelut

tuleekin käsitellä niin, että tutkija nimeää eri haastateltavat koodilla, josta tietää kuka on minkäkin vastauksen takana ja pystyy jäsentelemään vastauksia analysoitavaksi. Vastauksien koodaus sekä huolellinen käsittely on myös vahvasti osa haastattelijan ja haastateltavan välistä luottamusta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 119)

Ronkaisen, Pehkosen, Lindblom-Ylänteen ja Paavilaisen teoksessa (2013, 124 - 125) analyttisen prosessin voi hajottaa kolmeen eri vaiheeseen.

1. Aineiston pilkkominen, jäsentely, luokittelu ja järjestely
2. Aineistoa tulkitaan siten, että havainnot siirretään teoreettiseen viitekehukseen ja haetaan eroja sekä yhtäläisyyksiä.
3. Aineiston luenta eli havaintoja tarkastellaan tietyn ajattelukehikon tai idean pohjalta.

Viimeistään kohdassa kaksi tulisi olla päätettynä analyysimenetelmä mitä käytetään aineiston analysoimiseksi. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 124 – 125.) Perusanalyysimenetelmä mitä voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia ei ohjaa jokin tietty teoria mutta siinä voidaan hyödyntää suhteellisen vapaasti erilaisia teoreettisia lähtökohtia analysoinnin tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Sisällönanalyysissa pyritään saamaan tutkittava ilmiö tiivistettyyn sekä yleiseen muotoon, jonka pohjalta voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi on luonteeltaan ryhmittelevää ja aineiston järjestelyä, joten käytettävän materiaalin tulee olla tekstimuodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018,117)



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018,123).

Kuviossa 6 on esitetty aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. Oleellista etenemisessä on se, että osataan pelkistää oleellinen tieto muusta materiaalista ja havainnoida yhteyksiä ja eroavaisuuksia näistä pelkistyksistä. Sisällönanalyysin luonteen mukaan se koostuu pääasiassa ryhmittelystä, ja alaluokkien sekä yläluokkien tehtävänä onkin kiteyttää aineiston oleellimmat annit. (Tuomi & Sarajärvi 2018,123 - 125) Tutkijan tarkoituksena on löytää aineistosta tyypillinen kertomus tai ohjaava logiikka, jonka pohjalta pelkistämistä voidaan toteuttaa. Ryhmittely voi käytännössä tarkoittaa tietyn sanan tai ajatuskokonaisuuden havaitsemista ja niiden ryhmittelyä keskenään. (Vilka 2015,163 - 164.)

Kuten aikaisemmin on todettu, sisällönanalyysi pohjautuu tekstidokumentteihin, joten sen pohjalta todetaan, että opinnäytetyön haastattelut tulee litteroida analyysivaihetta varten. Aineiston litterointi on merkityksellinen myös pelkistämisen

näkökulmasta, koska se mahdollistaa asioiden ryhmittelyä sekä poisvalintaa. Litteroitu aineisto eli tässä tapauksessa aukikirjoitettu haastattelu toimii myös aineiston jäsentelyn testausvälineenä ja ensimmäisenä askeleena sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105) Litterointi on työläs osa tutkimusta, mutta se auttaa tutkijan ja aineiston välistä vuoropuhelua sekä riittävän aineiston määrittelyä. Litteroinnissa ei myöskään saa muokata haastateltavien sanomisia ja tutkijan tulee tuoda esiin, kuinka tarkasti litterointi on suoritettu. (Vilkkä 2015, 137)

Opinnäytetyössä haastatteluiden aikana tehtiin kirjallisia muistiinpanoja, jotka viikon sisällä kirjoitettiin puhtaaksi ja täydennettiin osittaisella aineiston litteroinnilla. Litteroinnin ja muistiinpanojen kirjoittamisen jälkeen kysymysten vastaukset teemoiteltiin kysymysten mukaisesti sekä kerättiin yhteiseen dokumenttiin. Dokumentista poimittiin toistuvat ilmaukset ja sen jälkeen listattiin ja etsittiin ilmauksien eroja ja yhtäläisyyksiä. Ilmaukset jaettiin erilaisiin alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin, jotka toimivat tutkimushaastattelun tuloksien kokoavina käsitteinä.

6 TULOKSET

Tutkimushaastattelussa haastateltiin neljä asiantuntijaa tarkoituksena selvittää keinoja strategisen johtamisen käynnistämiseen sekä onnistuneeseen strategian jalkauttamiseen. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja jokainen kysymyspatteristo oli kevyesti räätälöity haastateltavien osaamisprofiilin mukaan. Haastatteluiden pohjalta on tehty kehitysehdotuksia, jotka esitellään tarkemmin luvussa 7.1.

6.1 Haastateltavien asiantuntijatausta

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja jokainen haastateltava valittiin erikseen heidän asiantuntijuutensa vuoksi. Kahdella haastateltavalla on läheistä tietoa opinnäytetyön tilaajan toiminnasta, yksi haastateltavista on kokenut järjestöjohtaja nuorisosalalla ja yksi toimii konsulttina järjestöjen strategiaprosesseihin liittyen sekä omaa laajaa kokemusta opiskelijakuntatoiminnasta. Haastateltavista kolme on toiminut tai toimii nykyään järjestöjohtajana ja yksi on asiantuntija järjestössä.

6.2 Strateginen johtaminen

6.2.1 Strategia osana johtamista

Järjestökentällä strategia yleensä tai strateginen johtaminen ei ole haastateltavien kokemuksen mukaan vielä yleistä. Tähän haastateltavien mukaan vaikuttaa järjestöjohtajien taustojen monimuotoisuus, joka on tietyllä tavalla vahvuus, mutta samalla hidastaa liiketoiminnan elementtien hyväksymistä ja hyödyntämistä. Osalla voi myös olla ennakkoluuloinen asenne strategiaa kohtaan eikä sen arvoa ole vielä laajasti tunnistettu. Järjestöjen organisaatiokulttuurit ovat myös osassa tapauksia lyhytnäköisiä, eikä sen vuoksi osata tai haluta omata strategista ajattelua. Samalla kaikki haastateltavat kuitenkin suhtautuvat myönteisesti siihen, että järjestöillä tulee olla strategia, ja jos strategia on tehty, niin sen tulisi näkyä myös johtamisessa. Yhdessä haastattelussa nousi myös vahvasti, että kaikki johtaminen on ihmisten johtamista ja koska strategia koskee ihmisiä, niin kaiken tulisi olla myös strategista johtamista.

Haastatteluissa kysyttiin miten strateginen johtaminen tulisi aloittaa järjestössä ja mitkä elementit mahdollistavat onnistumisen strategisessa johtamisessa. Ensimmäinen askel onnistumiseen on johdon vahva tieto strategiasta ja sen aito ymmärtäminen. Ei riitä, että strategia on ollut vain lukuläksynä, vaan tulee ymmärtää, miksi tietyt strategiset valinnat on tehty sekä mitä strategian saavuttaminen vaatii. Kun johdolla on vahva ymmärrys, niin sitten tulee välittää sitä ymmärrystä ja perustelua organisaatioon sekä SAMOKin tapauksessa myös jäsenjärjestöihin.

Haastatteluissa esitettiin, että sitouttaminen, jalkauttaminen ja johtaminen tulisi aloittaa jo siinä vaiheessa, kun uutta strategiaa luodaan. Jos syntyy tarve esimerkiksi organisaatiomuutokselle, niin tulisikin miettiä roolit ja rakenteet jo valmiiksi ennen strategiakauden alkua. Järjestöissä kallein ja tehokkain resurssi on ihmiset, eli he ovatkin avainasemassa kaikessa tekemisessä. Tuleekin olla valmis tekemään läpileikkaus kaikkeen toimintaan ja yhdessä tehdä sekä konkretisoida strategia kaikille oleellisille tahoille.

6.2.2 Järjestöjohtajien roolit ja tehtävät

Haastatteluissa kysyttiin, kenelle heidän mielestään vastuu strategisesta johtamisesta kuuluu. SAMOKissa johtamista toteuttaa vaaleilla valittu luottamusperustainen hallitus sekä liiton palkkajohto eli toiminnanjohtaja. Vastauksissa ylipäänsä nousi tärkeäksi johtamisen näkyminen järjestössä sekä kommunikaation merkitys vastuutahosta riippumatta. Kuka tahansa johtamista toteuttaakin, niin tärkeää on, ettei oleta, että kaikilla on sama näkemys, vaan tulee keskustelun kautta varmistaa, että kokemukset ja näkemykset ovat erityisesti johdon välillä samat.

Vastauksissa ilmeni pientä ristiriitaisuutta sen puolesta tulisiko strateginen johtaminen olla luottamusjohdolla vai toiminnanjohtajalla. Koska hallitus toimii päätöksentekijänä, voidaan nähdä, että strateginen johtaminen ja strategiset päätökset tulee pitää hallituksella. Kuitenkin samalla toiminnanjohtajan rooli on merkittävä henkilöstön johtamisen sekä jatkuvuuden kannalta eikä sen vuoksi voida ajatella vastauksen olevan yksiselitteisesti hallitus. Kaikissa vastauksissa ilmeni, että hallituksen tulisi olla strateginen päätöksentekijä, mutta se vaatii vahvan sitoutumi-

sen henkilöstöltä ja erityisesti toiminnanjohtajalta. Tavoitteen tulkinta ja organisaatiotason muutokset tulisi lähteä hallitukselta mutta arjen käytänteet sekä henkilöstölle tavoitteenasetanta taas toiminnanjohtajalta. Koska strategian tulisi olla kaikessa läpileikkaavaa kuten viestinnässä, palautekulttuurissa kuin budjetoinnissa ei voi sulkea yhtä johdon tasoa pois. Toiminnanjohtajalla tuleekin olla vahva ymmärrys tavoitteesta sekä valmius ottaa askel eteen tai taakse riippuen luottamusjohdosta ja heidän tarvitsemasta tuesta.

Tärkeä huomio strategisesta johtamisesta ja sen roolituksesta on myös ajankäyttö. Laadukasta johtamista ei haastateltavien kokemusten mukaisesti voi tehdä samalla, kun sammutellaan arjen tulipaloja ja siksi tulisikin varata tarpeeksi aikaresurssia myös johtamiseen itseensä. Johdon yksi tärkeimmistä rooleista on haastateltavien mielestä suunnannäyttäminen sekä esimerkillä johtaminen. Suunnannäyttämistä on esimerkiksi palaverien ja sisäisen viestinnän toteuttamista niin, että strateginen sanoma tai tavoite toistuu mahdollisimman paljon tekemisessä sekä viestinnässä. Jotta toisto sekä johtaminen olisikin vahva osa organisaatiota, pitäisi useammalla taholla olla vahva ymmärrys strategiasta sekä suunnasta, mitä kohti edetään.

Haastatteluiden pohjalta voidaankin todeta, että hallituksella tulee olla vahva omistajuus strategiasta sekä aito halu johtaa sen puitteissa. Esimerkiksi se, miten tavoitteita tulkitaan, tulisi lähteä hallitukselta ja henkilöstön tulisi sitoutua siihen tavoitteeseen. Luottamusjohdon kuitenkin vaihtuessa vuosittain on toiminnanjohtajalla iso rooli yhdenmukaisuuden sekä jatkuvuuden säilyttäjänä. Koska toiminnanjohtajalla on iso rooli arjen aikatauluttamisessa sekä organisoimisessa on erityisen tärkeää, että toiminnanjohtaja on sitoutunut hallituksen tavoin strategiaan ja heillä on jaettu näkemys. Muuta henkilöstöä tulee taas osallistaa tekemiseen viestinnän ja keskustelujen avulla, jotta strateginen johtaminen olisi myös näkyvää ja tunnistettavaa eri organisaatiotasolla.

6.2.3 Hyvät käytänteet strategisessa johtamisessa

Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia tai näkemyksiä onnistumisista strategisessa johtamisessa. Osa haastateltavista ei osannut nimetä ollenkaan kokemuksia onnistumisista johtuen osittain strategisen johtamisen vähäisyydestä järjestökentällä sekä sen luonteesta näkyä paremmin organisaation sisällä.

Yhteisiä teemoja mitä onnistumisista sekä hyvistä käytänteistä kuitenkin nousi, oli selkeät strategiset päämäärät. Se, että on selkeä ja yhteisesti jaettu päämäärä mahdollistaa sen palastelun osatavoitteiksi sekä linkittämisen jokaisen toimijan työpöydälle. Tärkeintä johtajalle ei ole yhden haastateltavan mukaan luetella keinoja, miten tavoite saavutetaan, vaan luoda päämääriä sekä antaa toimijoille vapaus keinojen päättämiseen. Esimerkiksi SAMOKissa organisaatio on jaoteltu erilaisten vaikuttamisen teemojen mukaan sekä palveluihin ja viestintään. Johtuen organisaation monimuotoisuudesta tulee linkitys löytää jokaisen työpöydälle, oli sitten kyseessä palvelut tai edunvalvonta. Linkitys tulee löytää siten, että kaikilla on sama ymmärrys strategian tavoitteista sekä vahva omistajuus siihen riippumatta yksilön työtehtävistä.

Monimuotoisuus henkilöstörakenteessa vaatii myös strategista henkilöstöjohtamista. Onnistuminen vaatii sen, että selvitetään mitkä ovat tärkeimmät tehtävät järjestössä strategian näkökulmasta ja tehdään tarvittaessa henkilöstömuutoksia sen pohjalta. Isoissa muutoksissa kannattaa kuitenkin pohtia kriittisesti, että kenen kannattaa muutosta johtaa. Joskus ulkopuolinen apu, kuten esimerkiksi fasilitoija tai vaihtoehtoisesti järjestön alumni hyödyntäminen, voi olla hyvä tuki keino isojen muutoksien havaitsemiseen. Yksi haastateltavista nosti esimerkin ulkopuolisesta sparrausryhmästä, joka muodostui järjestön alumneista ja he ohjasivat prosessia ulkopuolelta, jolloin myös vastaanotto henkilöstöllä oli positiivisempi. Toimintasuunnitelmaa ja ylipäänsä toimintaa rakennettaessa on tärkeää kysyä, että vastaako toiminta strategiaa sekä uskallusta tehdä isojakin muutoksia tavoitteen saavuttamiseksi.

Strategisessa johtamisessa yksi haastateltavista nosti myös esiin pitkäkestoisuuden, jotta strateginen viesti saavuttaa kaikki oleelliset tahot. Jos viesti tai sanoma

esimerkiksi koskee jäsenjärjestöjä, tulee olla ymmärrys siitä, että sen sisäistäminen vie aikaa. Sen vuoksi esimerkiksi johtaminen sekä toisto, onkin kriittistä onnistumisen kannalta.

SAMOKin tapauksessa yksi haastateltavista nosti onnistumisena viime strategiakauden ensimmäisen vuoden. Toimintasuunnitelma rakennettiin aidosti strategian pohjalle ja samalla ymmärrys lisääntyi sen vaikutuksista omalle työpöydälle. Mittareiden työstäminen ja alun vastuutus oli myös selkeä ja perehdytyksissä strategialla oli vahva rooli. Nyt uudella strategiakaudella tuleekin ottaa opiksi myös aikaisemmista onnistumisista sekä huomioida uuden strategian rakenne mahdollisuuksineen. Esimerkkinä SAMOKin uudessa strategiassa on teemavuotia, joten myös nämä tulee linkittää vahvasti visioon sekä päivittäiseen toimintaan ja tavoitteisiin.

6.2.4 Strategisen johtamisen haasteet

Haastattelussa kysyttiin vastinparina onnistumisille kokemuksia haasteista sekä ongelmista mitä on koettu tai kuultu liittyen strategiseen johtamiseen. Yksi merkittävä haaste, joka voi johtaa isoihinkin ongelmiin on kommunikaation puute. Kuten aikaisemmissa haastatteluiden vastauksissa on ilmennyt, on yhteinen päämäärä ja ymmärrys kriittistä onnistumisessa. Jos johdolla ei ole halua tai valmiuksia kuunnella tai sanoittaa auki asioita, ei myöskään strateginen johtaminen onnistu. Nimettyinä haasteina haastatteluissa nousi myös johtamisen resurssien pienuus sekä räjähtävän lähdön puuttuminen. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan lähdön takellessa on vaikeampaa onnistua sekä sitouttaa oleellisia tahoja mukaan. Haastateltava nosti esiin, että strategian jalkauttamisen sekä johtamisen kannalta ensimmäiset puolivuotta ovat kaikkein kriittisimmät.

Parissa vastauksessa ilmeni myös haaste, joka liittyy puhtaasti itse strategiaan. Monissa järjestöissä strategian visio on tosiallisesti missio eli kuvaa mitä varten järjestö on olemassa. Jos visio ei ole kirkas, ei myöskään ole samanlaisia valmiuksia muutokseen, jota järjestö saattaisi vaatia menestykseen. SAMOKin näkökulmasta yhdessä haastattelussa nostettiin myös haasteena itsensä määrittäminen toisen kautta. Opiskelijajärjestökentällä on monia toimijoita, joilla on samankaltainen perustehtävä oman eturyhmänsä suhteen. Esimerkkinä nostettiin

Suomen ylioppilaskuntien liitto ja sisarjärjestöongelma, joka voi ajaa siihen, että itsensä määrittelemisen sijaan keskitytään liikaa peilaamaan itseään toiseen toimijaan. Tuleekin olla rohkeutta rajata missä tehdään yhdessä, missä erottua ja missä jopa kritisoida.

Vision tulisi muodostaa tavoitetila sekä sen pohjalta tulisi voida kuvata millainen muutos vaaditaan, jotta se toteutuu. Muutos vaatii vision lisäksi muutosvalmiutta ja tämän valmiuden puute on myös yksi haaste strategisessa johtamisessa. Monissa järjestöissä on pitkät perinteet sekä tapa toimia ja kuilu vakiintuneiden tapojen sekä tavoiteltavan muutoksen välillä voi olla suuri. Jos johto ei koe omistajuutta strategiasta sekä vision tavoitteesta, ei se myöskään tapahdu. Yksi osa onnistunutta muutosjohtamista onkin usko muutokseen sekä kyky tunnistaa myös ulkoapäin tulevat muutostarpeet ja rohkeutta luopua sekä omaksua uutta.

SAMOKin näkökulmasta suurimmat haasteet edellisen strategiakauden onnistumiseen tuli jatkuvuuden puutteesta. Toimintaympäristö jäsenjärjestöillä muuttui, jolloin myös tietyt osat strategiasta eivät olleet enää relevantteja. Samalla strateginen taloussuunnitelma ei sopinut tapahtuneeseen muutokseen ja se hylättiin. Ongelmana ensimmäisen vuoden jälkeen voidaankin nähdä, että SAMOKilta puuttui muutosvalmius sekä seuranta mittareista petti. Koska muutoksen tullessa hylättiin isoja osia vanhasta strategiasta, mutta ei silti keskusteltu SAMOKin ja opiskelijakuntien kanssa muutoksesta jäi strategia loppupeleissä enemmän taustaperiksi kuin aidosti ohjaamaan toimintaa.

6.2.5 Strategisen johtamisen keinoja

Hyvien käytänteiden sekä haasteiden lisäksi haastatteluissa nousi erilaisia keinoja strategiseen johtamiseen. Keinot liittyvät vahvasti strategian läpileikkaamiseen kaikissa järjestön toimissa. Yhtenä keinona strategiseen johtamiseen on projektityöskentelyn hyödyntäminen. Yhden haastateltavan mielestä tulisi kaiken järjestössä tukitoimintoja myöten olla alistettuna strategian palvelemiseen. Keino, joka nousi useammassa haastattelussa, on strateginen budjetointi. Jos budjetista esimerkiksi jää vuosittain vain 15 % strategisten tavoitteiden toteuttamiseen, tulee miettiä, onko kaikki toimet tosiollisesti alistettu strategialle ja onko tavoitteiden saavuttaminen edes mahdollista. Budjettisuunnittelu tulisikin rakentaa uudestaan

strategian pohjalle ja luopua vanhasta rakenteesta. Kaiken tulisi palvella strategian toteutumista ja toinen haastateltavista näkee, että aito strateginen johtaminen vaatii sitä, että esimerkiksi neljäsosa budjetista varattaisiin aina strategisten painopisteiden mukaan. Koska henkilöstö on järjestöjen arvokkain resurssi myös taloudellisesti, tulee samassa yhteydessä tehdä strategista henkilöstösuunnitelua ja tarvittaessa muokata ihmisten työnkuvia, jotta ne ovat alisteisia strategialle.

Strategisen johtamisen välineenä tulisi myös henkilöstön kehityskeskusteluita kehittää siihen suuntaan, että ne palvelevat päämäärien saavuttamista. Yhtenä keinona haastateltava nosti kehityskeskusteluiden muuttamisen tavoite- ja onnistumiskeskusteluiksi. Tavoitekeskusteluissa asetettaisiin henkilökohtainen tavoite ja kirkastettaisiin jokaisen omaa roolia suhteessa päämäärään. Onnistumiskeskustelussa taas käytäisiin läpi, miten tavoitteen saavuttamisessa on edistytty. Tavoitteen asettaminen kehityskeskusteluissa tukisi myös linkitystä isoon kuvaan ja keskustelu olisikin toisen haastateltavan mukaan hyvä järjestää vähintään vuosittain ja niiden väleissä strategisen viestin toistoa arjessa. Tavoitekeskustelut toimivat myös hyvänä ohjauskeinona luopumiseen. Jos joku työtehtävä ei tue strategian toteutumista, tulisi johdon ohjata myös siitä luopumiseen.

6.3 Strategian jalkauttaminen

6.3.1 Keinoja strategian jalkauttamiseen

Haastatteluissa kysyttiin mitä konkreettisia keinoja haastateltavat ovat havainneet, itse toteuttaneet tai kuulleet strategian jalkauttamisesta. Haastateltavat näkevät, että jalkauttaminen tulisi aloittaa jo samalla, kun strategiaa laaditaan ja aloittaminen on samankaltainen kuin johtamisessa. Strategian laatimisen jälkeen tulisi dokumentti läpikäydä ja palastella erilaisilla kokoonpanoilla sekä yhteisellä keskustelulla havaita sen vaikutukset omalle työpöydälle ja saavuttaa yhteinen ymmärrys.

Strategian jalkauttamisessa nostettiin päämäärien ja toimenpiteiden selkeyden merkitys kuten myös johtamisessa. Esimerkillä johtaminen on kriittistä myös strategian jalkauttamisen onnistumisessa ja ylipäänsä onnistunut strateginen johtaminen ja strategian jalkauttaminen koostuu pääosin samanlaisista elementeistä.

Jalkauttamisessa ensimmäinen askel haastatteluiden mukaan on nykytila-analyysin luominen sekä ongelmakohtien havaitseminen. Ongelmat tulee tunnistaa ja ne toimivat perusteluina myös vaikeille valinnoille mitä voi olla edessä. Ongelmista ja tavoitteista tulee myös viestiä vahvasti ja toistamalla niin sisäisesti kuin ulkoisesti strategista sanomaa. Kommunikaation ja viestinnän voidaankin nähdä olevan vahvasti osana johtamista kuin jalkauttamista.

Haastatteluissa kysyttiin mitä potentiaalisia haasteita haastateltavat näkevät strategian jalkauttamisessa. Vastauksissa oli samankaltaisuutta liittyen strategiseen johtamiseen ja yksi asia joka haastatteluissa nousi, oli järjestöjen ennakkoluulot itse strategiaa kohtaan, koska sen nähdään kuuluvan ennemmin liiketoimintaan. Haaste, jonka yksi haastateltavista on kokenut, on se, että jalkautusta ei ole tehty koko organisaatiossa. Yksi suurin nimittäjä puutteelliseen jalkautukseen on liian pienen aikaresurssin varaaminen johtamiseen. Puutteellinen aikaresurssi myös vähentää muutosvalmiutta, kun ei ole aikaa kunnolliseen mittaamiseen tai tarvittaviin korjausliikkeisiin. Yksi haaste, jonka toinen haastateltava nosti, oli organisaatiokulttuurin ja historian vaikutus. Muutos mitä halutaan saavuttaa, nakerretaan pois historian varjolla ja tällöin kuilu halutun ja nykyisyyden välillä on liian iso ja resurssi ylittämiseen liian pieni.

Järjestöissä kuten SAMOKissa toiminta suunnitellaan aina seuraavaksi vuodeksi eteenpäin ja päätökset painopisteistä tekee liittokokous. Onkin oleellista, että toiminta suunnitellaan strategian sykliin ja strategia näkyy kaikissa dokumenteissa mitä luodaan. Toiminnan suunnittelua on niin strateginen budjetointi kuin toimintasuunnitelman rakentaminen strategian pohjalle. Se, että vuosittain aina asetetaan seuraavan vuoden tavoitteet strategian näkökulmasta toimintasuunnitelmaan, tukee myös järjestön muutosvalmiutta. Seuranta, palautekeskustelut ja viestintä pitää strategian kiinni arjessa ja kirjaukset vuosittaisiin dokumentteihin pitää sen osana kokonaisuutta ja päätöksentekoa. Strategian toteuttamisen syklissä on myös hyvä huomioida, että kaikkea ei tule tehdä samalla kerralla. Strategiset projektit ovat esimerkiksi yksi keino, mitä järjestö voi hyödyntää tavoitteiden aikatauluttamiseen eri ajankohdille.

Yksi haastateltavista nosti esiin neljä eri toiminnantasoja ja strategian jalkauttamisen roolin niissä:

1. Tekniikan taso: Arvot
2. Taktiikan taso: Toimintasuunnitelma
3. Operatiivinen taso: Suunnittelu strategian sykliin, muutoksentaso eli ketterä ja elävä.
4. Strateginen taso: Strategia itse

Rahallinen bonusjärjestelmä ei saanut keinona kannatusta yleisesti haastatteluissa ja se osittain johtuu siitä, että järjestön tehtävänä ei ole tuottaa rahaa tai voittoa eikä se istu järjestön toimintakulttuuriin. Kuitenkin samalla nostettiin esiin, että onnistumiset tulee tuoda näkyviksi ja keinot voivat olla myös hyvin yksinkertaisia. Jalkauttamisessa että johtamisessa tulisi nostaa onnistumisia esiin myös julkisesti ja esimerkiksi visuaalisesti kuvata millaisia keinoja on tehty strategisten tavoitteiden eteen. Kiittäminen hyvästä työstä lisää myös motivaatiota sekä kokemusta siitä, että hyvä työnjälki huomataan myös johdon tasolla.

Strategia on myös hyvä paikka kiteyttää järjestön toiminta-ajatusta, tavoitetilaa sekä arvoja. Onnistunut strategian jalkauttaminen voi parhaassa tapauksessa lisätä myös järjestön houkuttelevuutta ja vetovoimaa uusille jäsenille. Yhden haastateltavan mukaan tulisi tavoitella sellaista tilannetta, jossa rivijäsenkin voi kirjoittaa mielipidetekstin Helsingin Sanomiin, että mihin ja miksi SAMOKia tarvitaan. Tämä vaatii sen, että tiedetään ketä varten ollaan olemassa, ja varmistetaan, että nämä tahot tietävät mikä SAMOK on.

6.3.2 Sitouttaminen

Haastatteluissa kysyttiin jäsenjärjestöjen sitouttamisesta strategiaan ja sen merkityksestä. Jokaisessa haastattelussa haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että on tärkeää, että jäsenjärjestöt ovat vahvasti mukana sekä kokevat myös omistajuutta strategiaan. Jäsenjärjestöjen motivointi sekä SAMOKin johdon avoin tiedotus ulospäin on merkittävä tekijä onnistumisessa. Vastauksissa nousi esiin se, että perehdyttämisen lisäksi tulee myös perustella strategiset valinnat sekä ongelmat, jota halutaan ratkoa. Koska jäsenjärjestöt ovat päättävässä asemassa heidän tulee myös olla vahvasti osana strategiaa. Yksi haastateltavista nosti esiin

opiskelijakuntien sekä SAMOKin välisen ristiriidan näkemyksistä, että mitä varten järjestö on olemassa. Ei kuitenkaan riitä, että olemassaolon syy lukee ainoastaan strategiassa vaan siitä tulee viestiä aktiivisesti sekä perustella tehtyjä valintoja aina uudestaan. Toinen haastateltava nosti esiin haasteen, joka on lyhytaikaisissa luottamustoimissa eli unohtaminen vuosien välillä. Tämän vuoksi tulisi vahvaa opiskelijaliikettä rakentaa muidenkin kuin johtosektorin välisen yhteistyön avulla sekä ottaa edustajisto isommin mukaan toimintaan ja viestinnän pariin. Koettu ristiriita järjestön tarkoituksesta voi myös kärjistyä liittokokouksissa, jos ei tunnisteta ja tiedosteta vaikuttamisenpaikkoja niiden välissä.

Esimerkkinä jäsenjärjestöjen sitouttamiseen yksi haastateltava toi esiin seuraavan prosessin:

1. Ongelman tunnistaminen ja esittely
2. Keskustelu ollaanko ongelmasta samaa mieltä
3. Selitetään valitut painopisteet ongelman korjaamiseen
4. Keskustelu ollaanko samaa mieltä valituista painopisteistä ja niiden toimivuudesta
5. Konkreettisten toimenpiteiden esittely ja uusien toimenpiteiden kysyminen

Sitouttamisessa tärkeäksi nousi myös viestin samankaltaisuus kaikissa tilanteissa. SAMOKin toimijoilla tulisi olla yhteinen esitysmateriaali, jota kaikki hyödyntävät ja ongelman kuten tavoitteenkin tulee näkyä samanlaisena kaikissa hetkissä. Tämä vaatii järjestöltä myös avoimuutta kertoa ongelmista sekä varata aikaa perusteluiden rakentamiselle miksi tiettyjä valintoja on pitänyt tehdä. Toisessa haastattelussa nousi esiin jäsenjärjestöjen unohtamisen seurauksena suuri tarve tehdä paljon uusia avauksia toimintasuunnitelmaan vuosittain. Jos aidosti halutaan, että poliittinen ohjelma sekä strategia ohjaa järjestön toimintaa, tulisikin kyetä pidättäytymään uusista isoista avauksista vuosittain ja toimintasuunnitelmassa keskittyä enemmän jo aikaisemmin määritettyjen strategisten ja poliittisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta tällainen toiminta saavutetaan, se vaatii kaikilta uskoa strategiaan, avoimia ja luottamuksellisia välejä SAMOKin ja jäsenjärjestöjen välillä sekä kykyä tarvittaessa muuttua tilanteiden mukaan ja luopua vanhasta tai muokata sitä.

Kun puhutaan strategian ostamisesta, niin organisaatiossa kuin jäsenjärjestöissä ei voi sen merkitystä yhden haastateltavan mukaan liioin korostaa. Jos siinä epäonnistutaan edes yhden hengen kanssa, niin se voi toimia patona sille tiedolle, jolloin strategiaviesti ei mene enää eteenpäin. Tärkeä haaste, joka tulee tunnistaa, on se, että asiat ei vaan tapahdu itsestään ja jalkauttaminen vaatii aktiivista työtä jatkuvasti. Samalla haasteeksi voi nousta toimijoiden iso vaihtuvuus. Ison vaihtuvuuden positiivisina puolina on se, että toiminta ei helposti kalkkeudu ja se on muutosherkkää. Sama muutosherkkyys voi kuitenkin johtaa siihen, että pyörää keksitään koko ajan uudestaan eikä varata tarpeeksi aikaa toimien vakiintumiseen ja tulosten näkymiseen ennen seuraavaa muutosta.

6.3.3 Strategian mittaaminen

Haastatteluissa kysyttiin miten haastateltavat näkevät mittareiden merkityksen, millaisia mittareita suosittelevat ja muita huomioita strategian mittaamisesta.

Haastateltavien suhtautuminen mittaamiseen oli kaksijakoista. Osa näki, että strategian mittaaminen on tärkeää ja se kertoo mihin suuntaan ollaan menossa ja mahdollistaa tasaisen arjen mittaamisen. Toisaalta taas ei numeromittaamisella nähty erityisen suurta arvoa, vaan tärkeintä on tunne, että mennään oikeaan suuntaan eikä mittareita näin ollen välttämättä tarvita ollenkaan.

Jos mittareita käyttää, niin tärkeäksi nähtiin säännöllinen seuranta sekä tarkastelu. Johdon roolina nähtiin vastuutus sekä seurannan aikataulutuksen tekeminen. Tarkastelussa ja seurannassa kuitenkin korostui tiedon ymmärtäminen numeroiden takana. Yhtenä hyvänä esimerkkinä yksi haastateltavista nosti lakilausuntojen määrän mittaamisen. Koska SAMOK käytännössä lausuu pyydettäessä, niin kertooko lausuntojen määrä ministeriöiden tekemisen määrästä vai SAMOKin? Tämänkin syyn takia tulisi korostaa reflektoinnin merkitystä ja tulkintaa numeroiden takana eikä pelkästään numeroita itsessään. Numeerisessa mittaamisessa kuitenkin positiivisena voidaan nähdä sen ohjaava vaikutus. Jos esimerkiksi mitataan tapahtumaan osallistujien kokemuksia yhdenvertaisuudesta, niin pelkästään mittarin olemassaolo ohjaa toimintaa huomioimaan yhdenvertaisuuden paremmin osana järjestelyjä.

Yksi keino mitata strategian onnistumista on liittää se palautekulttuuriin laajemminkin. Pelkästään kysyminen miten ihmiset voivat ja selvittäminen, miten johdon toimien nähdään menevän yhteen tai olevan ristiriidassa strategian kanssa voi saada paljon arvokkaampaa tietoa strategian etenemisestä kuin numeerisilla mittareilla. Yksi haastateltava nosti myös esiin, että erityisesti arvojen mittaamisessa keskusteleva ote on parempi vaihtoehto. Tunne ja fiilis ovat tärkeämpiä haastateltavan mukaan kuin mittaaminen itse. Jos kuitenkin mitataan myös numeroilla, tulisi reflektoinnin lisäksi tarkastella, meneekö numerot ja tunteet ristiin keskenään.

Yksi haastateltava nosti esiin, että päämäärä, jota tavoitellaan, tulisi olla jo itsessään mitattava. Oli kyseessä sitten visio tai siitä johdettu päämäärä, sen tulisi olla selkeä ja mitattavissa jo itsenään. Mittareista tehdään myös monesti liian vaikeita sekä täyttämistä aikaa vievää. Parasta olisikin haastateltavan mukaan löytää maksimissaan kolme asiaa, joita seurataan ja nämä tunnusluvut sitoisivat eri osalueita yhteen. Mittareiden ollessa monitulkintaisia on kuitenkin erityisen tärkeää huomioida tekijät numeroiden takana ja reflektoida tuloksia koko organisaation kesken.

Mittareita ollessa kuitenkin useita kannattaisi myös mittareita sekä mittausaikaa pilkkoa. Jos järjestö omaksuu esimerkiksi strategiset projektit toimintaansa, tulisi tiettyjä mittareita seurata ainoastaan projektin keston ajan, eikä koko neljää vuotta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimushaastatteluiden sekä teorian perusteella voidaan todeta, että strateginen johtaminen ja strategian jalkauttaminen on hyvä kehityssuunta otettavaksi käyttöön. Käyttöönottoa varten on useita uudistuksia sekä keinoja, jota SAMOKin kannattaa hyödyntää. Tärkeimmät askeleet onnistumisen kannalta liittyvät vahvasti viestintään, sitouttamiseen, vastuutukseen sekä pitkäjänteisyyteen. Strateginen johtaminen ja strategian jalkauttaminen menee vahvasti käsikädessä eikä ole järkevää omaksua vaan toista. Strateginen ajattelu ja strategian toimeenpano tulisikin tapahtua läpileikkaavasti kaikessa ja johdonmukaisesti jatkaa valittua linjaa.

7.1.1 Toiminnan uudelleenorganisointi

Isoimpia toimia, joista SAMOKin olisi hyvä aloittaa, on tilanneanalyysi. Koska strategia on jo luotu, niin seuraava askel olisi koko organisaatiossa ja erityisesti johdon kesken selvittää mikä on se ongelma, joka halutaan ratkoa ja mikä estää vision saavuttamisen. Tähän on hyvä varata tarpeeksi aikaa sekä mahdollisesti ulkopuolinen fasilitaattori, jos johto kokee, että tarvittavat muutokset olisi parempi ohjata ulkopuolisen avustuksella.

Kun tunnistetaan tilanne ja ongelma voidaan siirtyä tavoitteenasetantaan. Tavoitteenmäärittelyssä voi ottaa heti käyttöön tavoitekeskustelumallin. Toki, koska tilanne on uusi ja SAMOKissa on myös käytössä tiimimalli, voisi tavoitekeskustelut järjestää esimerkiksi tiimeittäin, jolloin samalla hetkellä paikalla on niin luottamustoimijoita kuin henkilöstöä. Johdon tulee olla valmiina auttamaan keinojen ideoinnissa, mutta sitouttamisen kannalta on hyvä myös antaa vapauksia itsenäiseen ideointiin ja toteutukseen. Myös henkilökohtaiset kehityskeskustelut voitaisiin muuttaa esiteltyyn malliin tavoite- ja onnistumiskeskusteluista, jolloin strateginen viesti toistuisi useissa hetkissä ja niille olisi aikataulutettuna oma aikansa.

Tiimit olisivat luonnollinen kokoonpano myös strategiaprojekteille. Strategiaprojektit voidaan aloittaa kevyesti ja mahdollisimman kevyellä hallinnolla. Projektissa

tärkeintä olisi tehdä päämäärä, vastuuhenkilöt, aikataulutukset sekä seuranta. Jos jokaisella tiimillä tai työparilla olisi oma strateginen projektinsa, niin silloin sitoutuminen isoon kuvaan, eli visioon, olisi myös jaettu. Projektien ei tarvitse olla isoja tai mahtipontisia, vaan tärkeintä on, että ne edistävät tavoitetta, joka on keskustelulla saavutettu. Strategiaprojektien yhteydessä on hyvä myös pohtia järjestön resursseja. Resurssianalyysia ei välttämättä tarvita ja käynnistämisen voi tehdä ilmeiksen sitä. Se kuitenkin vaatii sen, että henkilöresurssit ovat tiedossa ja johto osaa tarvittaessa ohjata priorisointiin sekä niistä työtehtävistä luopumiseen, jotka eivät edistä yhdessä määriteltyjä tavoitteita.

Vuodelle 2021 ei kannata budjettia tai toimintasuunnitelmaa enää muuttaa, mutta vuodelle 2022 kannattaisi molempien pohja uudistaa vastaamaan paremmin strategiaa. Budjetin osalta tutkimushaastattelussa tuli huomiot niin budjetin rakenteeseen kuin tuntuvan osuuden varaamiseen strategiaan tavoitteisiin. Budjettia rakennettaessa tulisi luopua vanhasta rakenteesta ja otsikoinnista muuttamalla se malliin, joka palvelee paremmin strategiaa. Toki tässä ei riitä se, että siirretään aikaisemmat ja vakiintuneet kulut vain uusien otsikoiden alle, vaan tulee samalla kriittisesti miettiä tavoitekeskusteluiden kautta, mikä on oleellista ja mistä voisi ohjata luopumaan. Esimerkiksi hyödyntämällä tasapainoitettua mittaristoa SAMOK voisi pilkkoa vision erilaisiin tavoitteisiin sekä rakentaa talousarvion palvelemaan paremmin vision tavoitteita. Jos koko talousarvion muutos tuntuu liian raskaalta prosessilta ajaa läpi, voisi kuitenkin selitteisiin liittää vahvemman yhteyden strategiaan sekä rakentaa selitteet sitä kautta, miten ne palvelevat strategiaa. Samassa yhteydessä voisi määrittellä resurssin, joka on kiinnitetty suoraan strategiaan tavoitteisiin ja tässä kannattaa hyödyntää myös teemavuosia. Luonnollisesti talousarviossa on myös tiettyjä tukitoimia, jotka eivät välttämättä suoraan tue visiota ja tämä tulee myös tiedostaa.

Sama strategiaa vastaava uudistus tulisi näkyä myös toimintasuunnitelmassa. Toimintasuunnitelman rakentaminen on myös loistava tilaisuus sitouttaa strategian teemavuodet visioon sekä osallistaa opiskelijakuntia. Perinteisesti palautetta kerätään lausuntokierroksella ja toimintatapa mahdollistaa keskustelun jo hyvissä ajoin ennen liittokokousta. Jos kuitenkin rakennetta tai toimintaperiaatetta muutetaan radikaalisti, olisi hyvä keskusteluun osallistaa jo aikaisemmin sekä käyttää

aikaa perustelemiseen ja muutoksen myymiseen. Tässä oleellista onkin avoin viestintä sekä strategian ja valintojen perustelun yhdenmukaisuus.

7.1.2 Mittaaminen ja strategian seuranta

SAMOKin strategiassa on listattu 31 erilaista mittaria. Koska mittarit ovat hyväksytyt niitä tulee myös hyödyntää päätöksen mukaisesti. Osa mittareista on seurannan kannalta helppoja, mutta samalla monitulkintaisia eikä numero pelkää kerro laadun tai vaikuttavuuden paranemisesta. Monitulkintaisuuden vuoksi tutkimushaastatteluisa esiin tullut reflektointi, tulkinta sekä yleinen fiilis ja tunne tulisi liittää vahvaksi osaksi mittaamista. Erityisesti tässä tilanteessa, jossa mittareita on määrällisesti paljon, suosittelisin mahdollisuuksien mukaan yhdistämään niitä tai vaihtoehtoisesti seurata tiettyjä mittareita koko strategiakauden ja osaa esimerkiksi teemavuosittain. Jos mittaamisesta itsestään tekee jo raskaan hallinnollisen prosessin, niin se herkästi syö ajan siltä tärkeimmältä, eli johtamiselta ja itse tekemiseltä. Vastuutus, eli kuka kirjaa ja miten, tulee myös sopia ja tarvittaessa muistuttaa seurannasta ja sen merkityksestä. SAMOKin aikaisemmasta strategiakaudesta tuleekin oppia, että selkeät vastuutukset sekä niiden viestiminen myös toimintavuosien välillä on ollut aikaisemmin kipupiste ja tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Tutkimushaastatteluisa nostettiin seurannan säännöllisyys tärkeäksi ja olisikin hyvä, että SAMOKin vuosikellossa otettaisiin esimerkiksi kvartaaleittain tai puoli-vuosittain aikaa tarkastelulle sekä numeroiden reflektoinneille. Samassa hetkessä voidaan kerätä suullista palautetta, että tuntuuko siltä, että mennään oikeaan suuntaan.

Olennainen osa seurantaa ja mittaamista on onnistumisten tekeminen näkyväksi. Suosittelenkin tutkimushaastatteluiden pohjalta hyödyntämään yksinkertaisia keinoja sekä onnistumisien nostamisia. Tässä erityisesti johdolla on iso rooli esimerkiksi kiittää sekä palkita esimerkiksi virkistäytymishetkillä. Mahdollisia yksinkertaisia keinoja voisi olla esimerkiksi huoneentaulu, johon kirjataan tehtyjä strategisia tekoja tai muuten tuoda onnistumiset esille myös toimiston sisällä.

7.1.3 SAMOKin johtajuuden kehittäminen

Tutkimushaastattelussa käsiteltiin erilaisia johdon vastuita liittyen strategiaan sekä tutkimuskirjallisuudessa on nostettu erilaisia rooleja, jotka järjestöjohtaja voi omaksua. Johtamisen vastuuttamisessa tulisi huomioida hallituksen vastuu päätöksistä ja ohjaamisesta, mutta myös toiminnanjohtajan vastuu henkilöstön johtamisesta sekä jatkuvuuden varmistamisesta.

Suosittelisin, että uuden hallituksen perehdytyksessä varattaisiin vuosittain aikaa strategiselle keskustelulle. Näissä hetkissä väistyvä hallitus sekä toiminnanjohtaja voisivat siirtää ajatuksensa ratkaistavista ongelmista sekä tavoitteista uudelle hallitukselle eikä toiminnanjohtajalle tule liian suuri vastuu, että tulkitseisi luottamusjohdon tahtotilaa väärin. Ihannetilanteessa valittu hallitus jo tietäisi nämä asiat opiskelijakuntatoiminnan kautta, mutta tiedon siirtyminen opiskelijakunnille kestää oman aikansa, joten erityisesti ensimmäisinä vuosina ei kannata vielä olettaa, että näkemys on välttämättä kaikilla jaettu. Samassa hetkessä on myös hyvä pysähtyä ja miettiä mahdollisia korjausliikkeitä. Väistyvä hallitus voi vuoden kokemuksen pohjalta nostaa esiin havaittuja haasteita ja uusi valittu hallitus voi kertoa vuorostaan, miten toimet ovat näyttäytyneet organisaatiosta ulospäin.

Vaikka opinnäytteessä olisi helppo tehdä yksinkertaisia ehdotuksia johtajien rooleista, ei voi unohtaa ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia ja niistä kumpuavia vahvuuksia sekä heikkouksia. Itsensä tunteminen ja omien vahvuuksien hyödyntäminen on tärkeämpää, kuin päälle liimattu rooli. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 16-17) Yksi tärkeä askel on itsensä johtaminen ja tuntemus, mitkä ovat omat vahvuudet johtajana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita silmien sulkemista heikkouksilta, vaan niiden yhtäläistä tunnistamista ja aktiivista kehittämistä sekä oppimista. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 20-21) Yhtenä keinona johtajien roolien löytämiseen voisikin olla johdon kehittämisen päivä. Johdon kehittäminen voisi koostua esimerkiksi jokaiselle suunnatusta lukutehtävästä/johtajuuskursista, jossa käsiteltäisiin erilaisia johtajuusrooleja ja sitten johtosektori työstäisi yhdessä kullekin vuodelle mahdollisimman luonnolliset vastuut. Työstössä voisi olla mukana työnohjaaja, jolloin ilmapiiri voisi pysyä paremmin rakentavana sekä muodostaa luottamusta johdon välille neutraalin osapuolen avulla.

7.1.4 Jäsenjärjestöjen ja jäsenten sitouttaminen

Tutkimushaastatteluissa tuli esille, jäsenjärjestöjen eli opiskelijakuntien sitouttamisen merkitys. Kuten aikaisemmin on ehdotettu, budjettiin ja toimintasuunnitelmaan tulee opiskelijakuntia osallistaa vähintään niin paljon kuin vakiintunut tapa on jo ollut.

Opiskelijakuntien sitouttamista tulisi tapahtua monella eri tasolla sekä johdonmukaisesti. SAMOKilla on tapana toteuttaa kummiopiskelijakuntatoimintaa, jonka tarkoituksena on varmistaa jäsenten tasa-arvoinen kohtelu sekä pysyä tietoisena jäsenten toiminnasta. Kehottaisin ottamaan strategian osaksi myös kummiopiskelijakuntatoimintaa ja hyödyntämään sitä strategian perustelussa sekä myymisessä. Tässä kuten muussakin on tärkeää, että viesti on kaikissa tapaamisissa sama ja perustelut, ongelmat sekä toimenpiteet esitetään samalla tavalla kaikille.

Kummiopiskelijakuntatoiminta on yleisesti kattanut opiskelijakuntien hallitusta ja henkilöstöä, mutta tutkimushaastatteluissa ilmeni myös edustajiston sekä rivijäsenen merkitys. Erityisesti edustajisto kannattaisi liittää myös strategisen viestinnän piiriin ja aktiivisesti pyrkiä tapaamaan myös kaikkien opiskelijakuntien edustajistot vähintään kerran vuoden aikana ja näin kuroa kuilua pienemmäksi.

Sisäisessä viestinnässä, tapahtumissa sekä tapaamisissa tulisi myös aktiivisesti tuoda esille opiskelijakuntien vaikuttamismahdollisuuksia myös liittokokousten välissä. Vaikka liittokokous on ylin päätöksentekopaikka, sen jättäminen ainoaksi paikaksi vaikuttaa ei ole järkevää tai lisää luottamusta. Johtuen tutkimushaastatteluissakin esiin tulleesta muutosherkkyydestä sekä unohtamisesta, tarvitsee osallistaminen sellaisia työkaluja, joissa viestiä pystytään viemään kaikille tasoille säännöllisesti ja saman sisältöisesti. Tarvitaan myös viestinnän avoimuutta kertoa, että miksi kaikkea ei ole välttämättä järkevää toteuttaa samalla kertaa sekä tulee olla myös rohkeutta viestiä uusien avauksien ongelmallisuudesta, jos ympäristö ei aseta tarvetta muutokseen.

SAMOKilla ei ole suoraa yhteydenottokanavaa rivijäseniin eli yksittäisiin opiskelijoihin. Koska yhteydenottokanavaa ei ole, tulisikin strategian näkymistä tehostaa

ulkoisessa viestinnässä ja tuoda toimenpiteitä sekä toiminnan arvoja näkyväksi esimerkiksi blogiteksteissä ja sosiaalisessa mediassa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden mittarina toimii tutkijayhteisö ja heidän yhteinen käsityksensä siitä, mikä on tieteellistä (Vilkkä 2015, 188.). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan voidaan todeta tutkimuksen olevat hyväksyttävää ja tuloksien uskottavia, jos tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. Esimerkiksi eettisesti kestävät tiedonhankintamenetelmät sekä aineistojen säilyttäminen ja käsittely tietosuojan näkökulmasta ovat lähtökohtia hyvälle tieteelliselle käytännölle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7)

Opinnäytetyön tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja huolehdittiin tietosuojan mukaisesti, että tutkimuksen tuloksien vastaukset sekä raakamateriaali säilyy ainoastaan haastelijalla. Tutkimus myös vastasi määriteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä eteni johdonmukaisesti.

Tutkimuksen laadun kannalta huomion arvoista on tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Validiteettia voidaan tarkastella joko ulkoisesti tai sisäisesti. Sisäinen viittaa tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja ulkoinen siihen, miten hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää yhden tutkimuksen tuloksista toiseen. Validiteetin arviointia voidaankin parhaiten mitata kysymällä, että tutkiiko tutkimus sitä, jota se sanoo tutkivansa ja onko tieto tutkittu pätevästi sekä päteekö se tutkimuskohteeseen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan taas mittauksen tarkkuutta. Se koostuu kahdesta osasta eli pysyvyydestä ja vakaudesta, mutta sitä voi myös ajatella yleisemmin mittamaan tarkkuutta ja analysoinnin systemaattisuutta. Esimerkiksi sitä, miten huolellisesti aineistonkeruu on toteutettu ja kuinka johdonmukaisia haastattelut ovat olleet. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 129-133.) Laadullisessa tutkimuksessa yksi arviointimenetelmä on myös tulkinnan yleistäminen. Yleistäminen laadullisessa tutkimuksessa ei tarkoita todennäköisyyksiä kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimuksen tuloksien yleistettävyyttä ja edustuksellisuutta tutkittavasta aiheesta. (Ronkainen

ym. 2013, 142 - 143.) Yleistäminen tehdään tutkimuksen tulkinnasta eli tutkimuksen tuloksesta. Tutkimuksen voi sanoa olevan pätevä ja näin ollen yleistettävä, kun sen tulokset tulevat tematisoidusta kokonaisuudesta. Tematisoitu kokonaisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen päämäärä ja tutkimuskohde vastaavat toisiaan ja pystytään riittävästi kuvaamaan tutkittavaa asiaa tai ilmiötä valitussa ajassa tai tilanteessa. (Vilkkä 2015, 196 – 197.) Laadullisessakin tutkimuksessa voidaan puhua toistettavuudesta ja myös toistettavuus on yksi luotettavuuden mittari. Toistettavuudessa oleellista on se, että lukija pääsee tutkijan kanssa samaan lopputulokseen liittyen tutkimuksen teoriaan. Mikään laadullinen tutkimus ei ole täysin sellaisenaan toistettavissa vaan kokonaisuus on aina ainutkertainen. (Vilkkä 2015, 197 - 198.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pitäisi ottaa myös huomioon puolueettomuusnäkökulma ja arvioinnissa tulisikin huomioida myös tutkijan rooli yhteisön ja yhteiskunnan jäsenenä. Vaikka tutkimus onkin arvovapaata, niin tutkijan omat arvot vaikuttavat valintoihin ja tämä tulisi esittää läpinäkyvästi, jolloin tutkimus kestää myös eettistä tarkastelua. (Vilkkä 2015, 197 – 198.)

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa tuleekin esittää muutamia huomioita. Vaikka opinnäytetyö käsittelee strategian jalkauttamista ja strategista johtamista SAMOKin näkökulmasta, niin teoriapohjassa otetaan kantaa laajemminkin erilaisten organisaatioiden ja erityisesti järjestöjen näkökulmasta tutkittavaan teemaan. Opinnäytteen haastattelut ja niiden tulokset käsiteltiin systemaattisesti ja johdonmukaisesti ja voidaankin todeta, että reliabiliteetin osalta tutkimus on luotettava. Tutkimus myös vastaa esitettyihin tutkimusongelmiin ja näin täyttää validiteetin kriteerejä, vaikka sitä ei testata tiedeyhteisöllä. Opinnäytteen yleistämisestä voidaan todeta, että johtopäätökset sekä haastatteluiden tulokset voidaan ulottaa myös edustamaan laajemmin tutkittavaa aihetta järjestöjen näkökulmasta. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa ainoastaan yksi teemoista käsitteli suoraan SAMOKia ja muutoin teemoja tarkasteltiin haastateltavien oman asiantuntemuksen ja kokemusten pohjalta. Järjestökenttä on kuitenkin hyvin monipuolinen ja koostuu erilaisista organisaatioista, joten tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää kaikille järjestöille tai aatteellisille toimijoille sopivaksi. Puolueettomuusnäkökulman suhteen on todettava, että opinnäytetyön tekijä on toiminut SAMOKissa puheenjohtajana aikaisemmin ja osallistunut kevyesti uuden strategian tekemiseen. Tieto ja ymmärrys organisaatiosta tarjoaa työn kannalta

enemmän tietoa organisaatiosta ja tutkittavasta aiheesta, mutta voi myös olla tahattoman asenteellisuuden värittäjä.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkittavalla on riittävästi tietoa tutkimuksesta ja voi sen perusteella päättää tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittavan tulisikin tietää ennen haastattelua, että mistä on kysymys, ketkä ovat tutkimuksen osapuolet ja miten tutkimuksen tuloksia käsitellään. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on oleellinen osa tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2015, 190.) Tutkimuksen voidaan todeta olevan myös luotettava silloin kun tutkijan käsitteet ja tukinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä (Vilkkä 2015, 196.).

Viime kädessä kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Koska arvioinnin kohteena on tutkijan itse tekemät teot, valinnat ja ratkaisut on iso painoarvo tutkijan rehellisyydellä (Vilkkä 2015, 196 - 197.). Tutkimuksen laadussa tai luotettavuudessa ei ole kyse vaan kriteerien täyttämisestä vaan tutkijan toiminnasta läpi eri tutkimusvaiheiden ja näin kokonaisarviosta (Ronkainen ym. 2013, 139.). Esimerkiksi opinnäytteessä toteutetussa sisälönanalyyseissa on myös oleellista, että ryhmittelyt ja pelkistämiset pystyttiin perustelemaan ja arvioimaan niiden toimivuutta tavoitteiden näkökulmasta (Vilkkä 2015, 196 - 197.).

7.3 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää konkreettisia työkaluja sekä toimintaehdotuksia toimeksiantajalle strategisesta johtamisesta ja strategian jalkauttamisesta. Tutkimusongelman mukaisesti haluttiin selvittää, miten SAMOK voi strategian jalkautuksella omaksua strategisen johtamisen keinoja ja mitä muutoksia organisaatioon ja toimintatapoihin se edellyttää. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkomaan asiantuntijahaastatteluilla, jotka toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelut valittiin huomioiden heidän osaamisensa, kokemuksensa sekä erilaiset, mutta toisiaan täydentävät taustat.

Haastattelut onnistuivat hyvin ja ne tarjosivat riittävästi aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastatteluiden tulokset tukivat tutkimuskirjallisuuden ha-

vainoja, mutta tarjosivat samalla arvokasta tietoa strategisesta johtamisesta nimenomaan järjestöjen eikä liikeyrityksien näkökulmasta. Osa tuloksista oli yllättäviä, sekä vaikka useimmissa asioissa haastateltavat olivat yksimielisiä, löytyi tuloksista myös eroavaisuuksia. Tutkimusta voidaankin pitää onnistumisena, koska se vastasi tutkimuskysymykseen sekä tuotti tutkimuskirjallisuuden kanssa pyydettyjä toimenpide-ehdotuksia.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuutena miellyttävä, mutta myös haastava toteuttaa. Suurimmat haasteet muodostuivat laadukkaiden lähteiden löytämisestä, koska vaikka aihetta käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti, niin se pääosin keskittyy itse strategiaproessiin tai tarkastelee jalkautusta sekä johtamista liiketoiminnan kautta. Strategisen johtamisen ja jalkauttamisen käytänteen sekä haasteet monesti olivat täysin samanlaisia, joten erotuksen tekeminen ei ollut helppoa ja se aiheutti ongelmia opinnäytetyön jäsentelyyn. Tutkimuskirjallisuudessa ja haastatteluissa painotettiin toimenpiteiden alkamista jo strategian laatimisvaiheesta. Koska opinnäytetyö tehtiin vaiheessa, jossa strategiaproessi oli jo pitkällä ei tämän työn huomioita pystytty huomioimaan itse strategiassa. Rajauksen kannalta kuitenkin strategiaproessin jättäminen pois oli järkevää.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kiinnostava jatkotutkimusehdotus voisi olla strategian väliarviointi. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella mittareiden toimivuutta ja miten jalkauttaminen sekä strateginen johtaminen on vakiintunut järjestön toimintaan. Toinen vaihtoehto jatkotutkimukselle olisi kohdistaa se strategian loppuarviointiin, mutta siinä tilanteessa ei voisi enää kesken strategiakauden tehdä mahdollisia tarvittavia muutoksia. Nämä tutkimusaiheet voisivat tarkastella laajemmin SAMOKin organisaatiota sisältäpäin ja ylettää sen myös luottamustoimijoihin sekä jäsenjärjestöjen kokemuksiin aiheista. Jos jatkotutkimus kohdistuisi loppuarviointiin voisi sen yhteydessä huomioida, että mitä säilytettäviä elementtejä nykyisestä strategiasta voisi ottaa mukaan uuteen strategiaan ja pohjustaa uutta strategiaproessia.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi myös suuntautua ulospäin ja tarkastella strategista viestintää sekä sidosryhmätyötä. Jatkotutkimus voisi sisältää brändi-

tutkimuksen elementtejä ja kehittää SAMOKin strategista viestintää tai vaikuttamistoimintaa ulospäin. Näkökulmaksi voisi ottaa esimerkiksi strategisen projektin käynnistämisen aiheeseen liittyen tai jonkun visiosta johdetun näkökulman työstämistä.

LÄHTEET

Carreras Ignasi. 2009. Characteristics of social leadership in NGOs and other non-profit organisations. Teoksessa Ignasi Carreras, Amy Leaverton and Maria Sureda. Leaders for social change. Characteristics and competencies of leadership in NGOs. Ramon Llull University: Institute for Social Innovation, ESADE.

Hakanen, M. n.d. Strategian konkretisointi. Artikkeleita strategiasta ja verkostoista. Modulcon Oy. Luettu 12.01.2021. <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategian-konkretisointi.pdf>

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press

Heimonen, J. 2010. Ketteryyttä strategiaan projekteihin. Strategia toimeksi – Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy. Luettu 8.12.2010

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jaushyuan Lai, C. & Gelb, B. 2015. Journal of business strategy. Key account teams: success factors for implementing strategy. Emerald Group Publishing Limited.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Luettu 7.7.2020

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum. Luettu 11.12.2020

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Metalliteollisuuden keskusliitto MET. Luettu 7.7.2020

Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruusuvuori J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:4. Järjestöt sosiaali- ja terveystoiminnan toimijoina: kansalaisjärjestötoiminnan strategia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry. n.d. Edunvalvonta, mitä SAMOK tekee. Verkkosivut. Luettu 24.02.2021. <https://samok.fi/mita-samok-tekee/>

Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry. n.d. Edunvalvonta, dokumentit, säännöt. Luettu 24.02.2021. <https://samok.fi/wp-content/uploads/2017/08/suomen-opiskelijakuntien-liitto-samokin-snnt.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen tiedekunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsittely Suomessa. 2012. Luettu 28.03.2021. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. SAMOKin strategia vuosille 2021 - 2024

SAMOK – tekoja AMK-opiskelijoilta huomisen yhteiskunnalle

SAMOKin strategia vuosille 2021-2024

Visio

AMK-opiskelijayhteisö on merkittävä osa yhteiskunnan osaamispääomaa.

Missio

AMK-opiskelijaliike rakentaa opiskelijalle parempaa arkea ja koulutusta Suomessa sekä Euroopassa.

Arvot

Opiskelijälähtöisyys

SAMOKille AMK-opiskelija on toimija, ei ainoastaan toiminnan kohde. SAMOKin kaikessa toiminnassa toimijana on mahdollisimman usein AMK-opiskelija. SAMOKin poliittisten kantojen muodostajana on AMK-opiskelija tai hänen valitsemansa edustaja. Opiskelijälähtöisyys tarkoittaa myös demokraattisuutta, AMK-opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa SAMOKin toimintaan.

Avoimuus

SAMOKin kaikkea toimintaa ohjaa avoimuus; se on opiskelijälähtöisyyden ja demokratian edellytys. SAMOK pyrkii varmistamaan avoimella toiminnalla, että opiskelijakunnat ymmärtävät liiton toimintaa ja voivat siten osallistua siihen sekä ohjata SAMOKia. SAMOK viestii aktiivisesti ja avoimesti, jakaa materiaalia ja käy vuoropuhelua opiskelijakuntien kanssa. SAMOKin toiminta on avointa ja keskustelua käydään myös yhteisön ulkopuolella.

Yhdenvertaisuus

SAMOK sitoutuu edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisemään syrjintää kaikessa toiminnassaan. SAMOK on edelläkävijä moninaisuutta kunnioittavan ilmapiirin sekä hyvinvoivan AMK-opiskelijaliikkeen luomisessa. SAMOK tuo esiin AMK-opiskelijoiden moninaisuutta viestinnässään. SAMOK tunnistaa ja poistaa omasta toiminnastaan käytäntöjä ja rakenteita, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta. Liitto vaikuttaa syrjivien ja eriarvoistavien rakenteiden poistamiseksi myös yhteiskunnallisella tasolla.



Vastuullisuus

SAMOKin toiminnassa vastuullisuus tarkoittaa sitä, että toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset ovat mahdollisimman positiiviset tai neutraalit. Matkustamisessa ja tapahtumien järjestämisessä otetaan huomioon vaikutukset ympäristöön. SAMOK pitää huolen henkilöstön ja luottamustoimijoiden hyvinvoinnista. Vaikuttamistoiminnalla varmistetaan tulevien sukupolvien opiskelumahdollisuudet, SAMOKin vaikuttamistoiminta on pitkäjänteistä ja kestävä.

Strategian toteuttamissuunnitelma

Hallinnon ja talouden vuosi 2021

Vuonna 2021 jalkautetaan strategia, laajennetaan opiskelijakuntien ja SAMOKin rahoituspohjaa, tarkastellaan SAMOKin sääntöjen uudistamistarvetta, kehitetään kumppanuuksia ja otetaan käyttöön digitalisaation tuomat mahdollisuudet toiminnan kehittämisessä, erityisesti osallisuuden edistämiseksi. Vahvistetaan liiton toimintaa sietämään entistäkin paremmin sisäiset ja ulkoiset muutokset, kuten henkilöstön ja hallituksen vaihtumiset. Strategian jalkauttamisessa otetaan oppia menneeltä strategiakaudelta. Rakennetaan vastuullisempaa SAMOKia.

AMK-opiskelijayhteisön vuosi 2022

Vahvistetaan AMK-opiskelijayhteisöä. Kehitetään SAMOKin ja opiskelijakuntien yhteistyötä. Tätä tehdään muun muassa lisäämällä yhteiskannanottoja ja kehittämällä mediayhteistyötä. Mahdollistetaan ja fasilitoidaan liikkeen sisäistä keskustelua. Parannetaan liiton toiminnan avoimuutta ja yhdenvertaisuutta. Vahvistetaan liiton toiminnan opiskelijalähtöisyyttä. Toteutetaan AMK-opiskelijan arvot ja asenteet -tutkimus. Päivitetään liiton poliittinen ohjelma sekä vaikuttamisen dokumentit.

AMK-opiskelijaliikkeen vuosi 2023

Kasvatetaan opiskelijakunta-aktiivien osaamista yhteiskunnallisen vaikuttamisen kentällä. Muodostetaan näistä koulutuksista ja aktiivisesta alumnitoiminnasta yksi vaikuttamisen työkalu lisää liitolle ja tehdään siitä pysyvä osa liiton toimintaa. Koulutetaan opiskelijakuntia mentorointitoiminnasta ja tuetaan siinä. Tehdään yhteistyötä puolueiden kanssa jotta puolueet olisivat näkyvämmiin esillä ammattikorkeakouluissa ja tekisivät yhteistyötä opiskelijakuntien kanssa edustajistovaaleihin liittyen. Järjestetään opiskelijakunta-aktiiveille mahdollisuuksia verkostoitua puolueiden kanssa.

Ammattikorkeakoulutuksen kehittämisen ja näkyväksi tekemisen vuosi 2024

Muutetaan mielikuvaa ammattikorkeakouluista positiivisemmaksi. Tuodaan viestinnällisesti esiin ammattikorkeakouluopiskelijoiden osaamista, ammattikorkeakoulujen tärkeyttä suomalaisessa yhteiskunnassa ja niiden tärkeää roolia koulutustason nostamisessa. Vaikutetaan poliitikkojen ja muiden yhteiskunnallisten vaikuttajien ammattikorkeakoulutukseen liittyvien mielikuvien muuttamiseksi positiivisemmiksi. Aloitetaan vaikuttaminen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon nimikkeen muuttamiseksi maisteri (amk) -muotoon. Aletaan jakaa palkintoa henkilölle tai taholle, joka on tehnyt jotain ainutlaatuista ammattikorkeakoulutuksen eteen.

Mittarit

Vahvistaminen

Tulojen kehitys

- Jäsenmaksutulojen kehitys
- Yleisavustuksen kehitys
- Muun rahoituksen kehitys

Talouden vakavaraisuuden kehitys

Opiskelijakuntien tulojen kehitys

Jäsenjärjestöjen jäsenmäärä

Tapahtumien osallistujamäärä

Tapahtumien määrä

Tapahtumiin keskimäärin osallistuneiden opiskelijakuntien määrä

Tapahtumien keskimääräinen arvosana

Sukupuolten jakauma toiminnassa.

Muiden kuin äidinkieltään suomenkielisten osallistuminen toimintaan.

Tuotettujen verkkosisältöjen tuntimäärä

Toimintaan säännöllisesti osallistuvien määrä

Alumnien osallistuminen toimintaan

Liittokokouksen osallistujamäärä

Sukupuolten jakauma liittokokouksen äänivaltaisten edustajien keskuudessa

Puheenvuorojen jakauma sukupuolten kesken liittokokouksessa

Puheenvuorojen määrä liittokokouksessa

Hallitukseen ehdolla olevien henkilöiden määrä

Organisaation hiilijalanjäljen tarkastelu

Tunnettuuden parantaminen

Mediaosumien määrä
Mediatapaamisiin osallistuneiden määrä
Toimittajakontaktien määrä

Yhteisöllisyyden rakentaminen

Kummiopiskelijakuntien tapaamisten määrä
Kummiopiskelijakuntien edustajien määrä tapaamisessa
Jäsenkyselyjen tulokset

Vaikuttamistoiminnan kehittäminen

Kannanottojen määrä
Lausuntojen määrä
Tapaamisten määrä
Työryhmäedustukset

Strategian toteutumisen seuranta

SAMOKin hallitus seuraa strategian toteutumista ja raportoi talous- ja järjestötoimikunnalle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toimikunnalle raportoidaan säännöllisesti strategian mittareista ja toimenpiteiden toteutumisesta. Lisäksi hallitus raportoi joka vuosi strategian toteutumisesta liittokokoukselle.

Liite 2. Teemahaastattelujen kysymysrungot

SAMOK asiantuntija 1

1/6

Alustus haastattelun käytännön toteutuksesta.

Taustakysymykset

- Millaista järjestökokemusta sinulla on?
- Kuinka paljon olet ollut mukana erilaisissa järjestöjen strategia prosesseissa?
- Oletko ollut johtavassa roolissa järjestössä, jossa hyödynnetään strategista johtamista?
- Oletko ollut mukana strategian jalkauttamisessa järjestöön?

Strateginen johtaminen

- Miten olet huomioinut strategian osana johtamista? Kuvaile jotain aikaisempaa rooliasi, miten olet sen tehnyt tai miten ajattelisit sen tapahtuvan.
- Miten näet, että luottamustoimijoiden johto ja yleinen johto kannattaisi roolittaa strategisessa johtamisessa?
- Onko sinulla kokemuksia/oletko havainnut hyviä käytäntöjä roolien jalkauttamisessa? Kuvaile niiden onnistumisia ja haasteita.
- Mitä onnistuneita kokemuksia sinulla on strategisesta johtamisesta? Kuvaile jotain tällaista tilannetta/kokemusta.
- Mitä suurimpia haasteita näet strategisessa johtamisessa? Onko jotain omakohtaisia kokemuksia joko niin, että olet itse ollut johdossa tai muuten kokenut?
- Mitä muita asioita sinulle tulee mieleen liittyen strategiseen johtamiseen?

Strategian jalkauttaminen

- Millaisia eri keinoja olet havainnut strategian jalkauttamisessa? Ne voivat olla pieniä tai suuria.
- Mitä onnistumisia olet kuullut tai kokenut strategian jalkauttamisesta? Kuvaile joku onnistuminen (oli sitten oma tai kuultu kokemus)
- Mitä haasteita olet kokenut tai havainnut strategian jalkauttamisessa? Kuvaile joku haaste (oli sitten oma tai kuultu kokemus)

- Miten perehdyttäisit uusia toimijoita strategiaan, jotka eivät ole olleet sitä tekemässä?
- Strategiaa tulee myös mitata, niin miten näet mittareiden roolin? Millaisia mittareita suosittelisit käyttämään?
 - o Miten mitata muutakin kuin määrää?
- Miten jäsenjärjestöt saadaan sitoutettua strategiaan? Miten strategia tuodaan heidänkin tietoonsa?

SAMOKin rooli

- Miten SAMOK on aikaisemmin jalkauttanut strategiaansa?
- Miten strateginen johtaminen näkyy omassa työssäsi? Näkyykö se ollenkaan?
- Millaisia mahdollisuuksia näet näiden kehittämiseen?
- Millaisia haasteita voit havaita?
- Muita huomioita aiheeseen liittyen?

SAMOK asiantuntija 2

Alustus haastattelun käytännön toteutuksesta.

Taustakysymykset

- Millaista järjestökokemusta sinulla on?
- Kuinka paljon olet ollut mukana erilaisilla järjestöjen strategia prosesseissa?
- Oletko ollut järjestössä, jossa hyödynnetään strategista johtamista?
- Oletko ollut mukana strategian jalkauttamisessa järjestöön?

Strateginen johtaminen

- Miten näet strategisen johtamisen? Mitä se sinulle tarkoittaa? Oletko ollut järjestössä, jossa on toteutettu strategista johtamista?
- Miten sinua on johdettu järjestössä strategian keinoin?
- Miten strategia on näkynyt johtamisessa? Onko se edes näkynyt?
- Mitä onnistuneita kokemuksia sinulla on strategisesta johtamisesta?
- Mitä suurimpia haasteita näet strategisessa johtamisessa?

- Jos sinua johdettaisiin strategisesti, niin miten haluaisit sen tehtävän?
- Miten näet, että luottamustoimijoiden johto ja yleinen johto tulisi roolittaa strategisessa johtamisessa?
 - o Kenen vastuulla mielestäsi strategisen johtamisen tulisi olla?

Strategian jalkauttaminen

- Millaisia eri keinoja olet havainnut strategian jalkauttamisessa? Ne voivat olla pieniä tai suuria.
- Mitä onnistumisia olet kuullut tai kokenut strategian jalkauttamisesta? Kuvaile joku onnistuminen (oli sitten oma tai kuultu kokemus)
- Mitä haasteita olet kokenut tai havainnut strategian jalkauttamisessa? Kuvaile joku (oli sitten oma tai kuultu kokemus)
 - o Mitä mieltä olisit strategisista projekteista?
- Toivoisitko jotain palkkiomallia perustuen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen?
- Miten toivoisit strategian näkyvän toiminnassa? Erityisesti osana arkea.
- Miten toivoisit henkilöstöä sitoutettavan strategiaan? Mitä et toivoisi?
- Miten toivoisit perehdytettävän uusia toimijoita strategiaan, jotka eivät ole olleet sitä tekemässä?
- Millaisia mittareita toivoisit? Miten haluaisit sen toteutettavan?
- Miten jäsenjärjestöt saadaan sitoutettua strategiaan? Miten strategia tuodaan heidänkin tietoonsa?

SAMOKin rooli

- Miten SAMOKissa on aikaisemmin jalkautettu strategia/johdettu sen avulla?
- Mitä riskejä näet, että SAMOKilla erityisesti voi olla näistä teemoista?
- Muut aiheeseen liittyvät huomiot?

Asiantuntija 3.

4/6

Alustus haastattelun käytännön toteutuksesta.

Taustakysymykset

- Millaista järjestökokemusta itselläsi on?
- Kuinka paljon olet ollut mukana erilaisilla järjestöjen strategiaprosesseissa?
- Oletko ollut mukana itse strategisessa johtamisessa?
- Oletko ollut mukana itse strategian jalkauttamisessa?

Strateginen johtaminen

- Kuinka yleistä strateginen johtaminen on järjestöissä?
- Kuvaile, miten neuvosit järjestöä strategisen johtamisen aloittamisessa.
 - o Miten näet, että prosessin tulisi mennä?
- Miten näet luottamustoimijoiden sekä henkilöstön roolit strategisessa johtamisessa? Kenelle se kuuluu ja miksi?
 - o Onko sinulla kokemuksia/oletko havainnut hyviä käytäntöjä roolien jalkauttamisessa? Kuvaile niiden onnistumisia ja haasteita.
- Mitä onnistuneita kokemuksia sinulla on strategisesta johtamisesta? Kuvaile jotain tilannetta.
- Mitä suurimpia haasteita näet strategisessa johtamisessa?
- Mitä muita asioita sinulle tulee liittyen strategiseen johtamiseen järjestössä?

Strategian jalkauttaminen

- Millaisia huomioita/neuvoja annat järjestöille strategian jalkauttamisessa? Missä vaiheessa jalkauttaminen on mukana?
- Millaisia eri keinoja olet havainnut strategian jalkauttamisessa? Ne voivat olla pieniä tai suuria.
- Mitä onnistumisia olet kuullut tai kokenut strategian jalkauttamisesta? Kuvaile joku onnistuminen (oli sitten oma tai kuultu kokemus)
- Mitä haasteita olet kokenut tai havainnut strategian jalkauttamisessa? Kuvaile joku (oli sitten oma tai kuultu kokemus)
- Miten perehdyttäisit uusia toimijoita strategiaan, jotka eivät ole olleet sitä tekemässä?

- Miten jäsenjärjestöt saadaan sitoutettua strategiaan? Miten strategia tuodaan heidänkin tietoonsa?
- Strategiaa tulee myös mitata, niin miten näet mittareiden roolin? Millaisia mittareita suosittelisit käyttämään?
 - o Miten mitata muutakin kuin määrää?

SAMOK

- Mihin asioihin neuvositt SAMOKia kiinnittämään huomiota strategian jalkauttamisessa?
- Millaisia käytännön asioita nostaisit tämän kaltaisessa järjestössä liittyen jalkauttamiseen?
- Muuta, mitä mieleen tulee liittyen aiheeseen?

Asiantuntija 4.

Alustus haastattelun käytännön toteutuksesta.

Taustakysymykset

- Millaista järjestökokemusta itselläsi on?
- Kuinka paljon olet ollut mukana erilaisilla järjestöjen strategia prosesseissa?
- Oletko konsultoinut tai ollut mukana itse strategisessa johtamisessa?
- Oletko konsultoinut tai ollut mukana itse strategian jalkauttamisessa?

Strategian jalkauttaminen

- Millaisia huomioita/neuvoja annat järjestöille strategian jalkauttamisessa?
 - o Missä vaiheessa jalkauttaminen on mukana? Kuvaile prosessia.
- Mitä konkreettisia asioita yleensä neuvovasi järjestöt ottavat strategian jalkauttamiseen?
- Millaisia eri keinoja olet havainnut strategian jalkauttamisessa? Ne voivat olla pieniä tai suuria.
- Mitä onnistumisia olet kuullut tai kokenut strategian jalkauttamisesta? Kuvaile joku onnistuminen (oli sitten oma tai kuultu kokemus)
- Mitä haasteita olet kokenut tai havainnut strategian jalkauttamisessa? Kuvaile joku (oli sitten oma tai kuultu kokemus)

- Miten perehdyttäisit uusia toimijoita strategiaan, jotka eivät ole olleet sitä tekemässä?
- Miten jäsenjärjestöt saadaan sitoutettua strategiaan? Miten strategia tuodaan heidänkin tietoonsa? Tarvitseeko sitä edes tuoda?
- Strategiaa tulee myös mitata, niin miten näet mittareiden roolin? Millaisia mittareita suosittelisit käyttämään?
 - o Miten mitata muutakin kuin määrää?

Strateginen johtaminen

- Kuinka yleistä strateginen johtaminen on konsultoinneissa? Tai ylipäänsä järjestöissä?
- Kuvaile, miten neuvoisit järjestöä strategisen johtamisen aloittamisessa.
- Miten näet luottamustoimijoiden sekä henkilöstön roolit strategisessa johtamisessa? Kenelle se kuuluu ja miksi?
 - o Onko sinulla kokemuksia/oletko havainnut hyviä käytäntöjä roolien jalkauttamisessa? Kuvaile niiden onnistumisia ja haasteita.
- Mitä onnistuneita kokemuksia sinulla on strategisesta johtamisesta? Kuvaile jotain tällaista tilannetta
- Mitä suurimpia haasteita näet strategisessa johtamisessa?
- Mitä muita asioita sinulle tulee liittyen strategiseen johtamiseen järjestössä?

SAMOK

- Mihin asioihin neuvoisit SAMOKia kiinnittämään huomiota strategian jalkauttamisessa?
- Millaisia käytännön asioita nostaisit tämän kaltaisessa järjestössä liittyen johtamiseen?
- Muuta, mitä mieleen tulee aiheeseen liittyen?