

Strategian toimeenpano liikunta- ja urheilujärjestöissä

Jari Hurskainen

Opinnäytetyö

Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

2012



<p>Tekijät Jari Hurskainen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Strategian toimeenpano liikunta- ja urheilujärjestöissä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 4</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Timo Vuorimaa</p>	
<p>Liikunta- ja urheilujärjestöt ovat johtamisen näkökulmasta vaativia asiantuntijaorganisaatioita, joita kohtaan yhteiskunnan, jäsenjärjestöjen ja yksittäisten henkilöiden odotukset ja toiveet erilaisten palvelujen ja toimintojen tuottamiseksi ovat kasvaneet viime vuosina. Liikunta- ja urheilujärjestöissä on tehty ja tehdään jatkuvasti strategioita, mutta miten ne saadaan toteutettua ja miten niiden onnistumista seurataan?</p> <p>Tämä kehittämistyö koostuu laadullisesta tutkimuksesta ja sen perusteella tehdyistä johtopäätöksistä. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää liikunta- ja urheilujärjestöjen strategian toimeenpanoon ja seurantaan liittyviä toimintatapoja ja käytänteitä sekä nostaa esiin niihin liittyviä keskeisiä seikkoja strategian toteuttamiseksi onnistuneesti.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui vuoden 2012 kevään ja kesän aikana tehdyistä liikunta- ja urheilujärjestöjen toimihenkilöjohdon edustajien teemahaastatteluista sekä yhden asiantuntijan kirjallista näkemyksistä aiheeseen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että hyvin laaditun ja prosessoidun strategian olemassaolo ja merkitys liikunta- ja urheilujärjestöille on suuri. Strategian onnistunut toimeenpano vaatii jatkuvaa yhteistä prosessointia, tekemistä ja seurantaa. Tutkimusten tulosten mukaan strategian toimeenpanon onnistumisen olennaisina lähtökohtina ovat luottamusjohdon tärkeä rooli strategian laadinnassa ja sen seurannassa, toimihenkilöjohdon vahva sitoutuminen strategiaan, henkilökunnan ymmärrys strategiasta ja aito innostus sen jalkauttamiseen, hyvä viestintä sekä strategian toteutuksen systemaattisen seurannan ja arvioinnin järjestäminen. Strateginen johtaminen vaatii organisaation ja siinä toimivien ihmisten yhteistä tulevaisuuden visiota. Lisäksi tulosten mukaan strategian onnistunut toimeenpano edellyttää henkilöstön työhyvinvoinnin, osaamisen sekä säännöllisten kehitys- ja tulokeskustelujen kehittämistä.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnan sujuvuuden keskeisenä lähtökohtana tai perustana tulee olla hyvin prosessoitu strategia. Liikunta- ja urheilujärjestöissä tarvitaan jatkuvaa strategisen johtamisen osaamisen kehittämistä. Lisäksi tarvitaan johdonmukaisia ja pitkäjänteisiä toiminnan arviointi- ja seurantatapoja ja -mittareita kiinteäksi osaksi niiden kehittämistyötä. Tarvitaan myös kirjallisia johtosääntöjä, joilla selkeytetään luottamus- ja toimintahenkilöjohdon vastuuta ja rooleja johtamisessa sekä tuetaan ja edistetään strategian toteuttamista operatiivisessa toiminnassa. Tutkimuksen tulosten mukaan sitoutumista strategian toimeenpanoon edistävät mm. toiminnan läpinäkyvyys, oman roolin, vastuiden ja tavoitteiden ymmärtäminen, itsensä ja muiden arvostaminen, yhteisten arvojen tunteminen sekä kannustavan palkitsemiskulttuurin edistäminen.</p>	
<p>Asiasanat Strateginen johtaminen, strategia, liikunta- ja urheilujärjestöt</p>	

Degree programme

<p>Authors</p> <p>Jari Hurskainen</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>2010</p>
<p>The title of thesis</p> <p>Strategy Implementation in Sports Organizations</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>63 + 4</p>
<p>Supervisors</p> <p>Timo Vuorimaa</p>	
<p>This study deals with the strategies of sports organizations. The main purpose of the study was to clarify the practices of developing, implementing and monitoring a successful strategy process.</p> <p>The study consists of a theory section and an empirical section. The theory section discusses the characteristics of strategy process including the meaning of strategy for sports organizations and strategic communication on the basis of relevant literature and Internet sources. The empirical part focuses on the key features of successful implementing of strategy.</p> <p>The study was based on qualitative methods. Theme interviews were carried out with experienced managers of three sports organizations. Also a written answer by an expert of strategic planning in sports organization was included in research data.</p> <p>The interviews indicated that the meaning of a well formulated and processed strategy is very important for sports organizations. A successful implementation of a strategy requires a constant, widely shared process within the organization. The key elements of success in a strategy process are the meaningful role of board of trustees, the strong commitment of management, personnel`s good understanding of strategy and their genuine enthusiasm for making strategies part of everyday life, good communications and a well planned monitoring and evaluation process. Strategic management requires a shared vision of organization`s future. In addition the results illustrated that occupational well-being and constant development of know-how play an important role in the successful implementation of a strategy.</p> <p>All in all, a well processed strategy is a prerequisite for a vital sports organization. Improvement of competencies in strategic management is needed. In addition, consistent and long-term assessment tools are needed in order to evaluate and develop the operations of sports organizations.</p> <p>However, as this study dealt with only three managers and one expert the results should not be generalized.</p>	
<p>Key words</p> <p>strategic management, strategy, sports organizations</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Johtaminen.....	3
2.1	Johtaminen yleisesti.....	3
2.2	Strateginen johtaminen.....	5
2.2.1	Vision merkitys strategisessa johtamisessa	8
2.3	Johtaminen ja organisaation kehittäminen	9
2.4	Johtaminen liikunta- ja urheilujärjestöissä	13
3	Strategia.....	15
3.1	Strategiakäsitteen yleinen määrittely	15
3.2	Strategiaprosessi	17
3.3	Strategian toteuttaminen	20
3.4	Strategian toteutuksen seuranta, arviointi ja mittaaminen.....	22
3.5	Strategiaviestintä.....	27
3.6	Strategian merkitys järjestötoiminnassa	28
4	Työyhteisön sitouttaminen strategian toteuttamiseen johtamisen näkökulmasta.....	30
4.1	Sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkkejä.....	30
4.2	Työhyvinvointi osana strategian toteuttamisen johtamista	31
4.2.1	Työhyvinvointi käsitteenä ja sen merkitys yleisesti.....	32
4.2.2	Työhyvinvointi liikunta- ja urheilujärjestöissä	34
4.3	Liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteet sekä niiden merkitys strategian toteuttamisen johtamiseen.....	34
5	Kehittämistyön tarkoitus.....	36
6	Tutkimuksen toteutus.....	37
6.1	Laadullinen tutkimus	37
6.2	Kohdejoukko	38
6.3	Tutkimusasetelma.....	38
6.4	Haastattelujen sisältö	39
6.5	Aineiston käsittely ja analysointi	40
7	Tulokset.....	42
7.1	Strategian ja strategisen johtamisen merkitys liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnassa	42
7.1.1	Strategian määrittely	42
7.1.2	Strategisen johtamisen määrittely.....	43

7.1.3	Strategian olemassaolo ja merkitys organisaatiolle sekä sen johtamiselle	43
7.1.4	Liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteitä strategisessa johtamisessa	44
7.2	Keskeisiä asioita ja näkökulmia strategian toteuttamisessa liikunta- ja urheilujärjestöissä johtamisen näkökulmasta	44
7.2.1	Sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkkejä	45
7.2.2	Henkilöstön sitouttaminen strategian toteuttamiseen	45
7.2.3	Työhyvinvoinnin merkitys strategian toteuttamisessa	46
7.2.4	Luottamusjohdon rooli strategian toteuttamisessa	47
7.2.5	Strategian toteutumisen arviointi, seuranta sekä niiden kehittäminen	47
7.3	Strategian toteuttamista edistäviä johtamisen toimintatapoja ja käytänteet liikunta- ja urheilujärjestöissä	48
7.3.1	Yleisiä johtamisen periaatteita strategian toteuttamisessa	48
7.3.2	Organisaation vahvuudet ja kehitettävät asiat strategian toimeenpanossa johtamisen näkökulmasta	49
7.3.3	Käytössä olevia johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä strategian toteuttamisessa	49
8	Pohdinta	51
8.1	Strategian ja strategisen johtamisen merkitys	52
8.2	Strategian toteuttaminen johtamisen näkökulmasta	53
8.3	Johtamisen toimintatavat ja käytänteet strategian toteuttamisessa	56
8.4	Luotettavuuden arviointi	58
8.5	Strategian toimeenpanoon liittyviä johtopäätöksiä	58
	Lähteet	61
	Liitteet	64

1 Johdanto

Yhteiskunnassa tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi moniin asioihin niin yksilötasolla kuin eri yhteisöissä ja organisaatioissa. Globalisaatio, taloudellinen epävarmuus, kilpailun kiristyminen, muutosnopeus, ikääntyminen, nuorten syrjäytyminen, muuttoliike, rakenteelliset uudistukset ja asiakkaiden vaatimusten kasvu ovat esimerkkejä meneillään olevista asioista tai muutoksista, joihin meidän tulee varautua ja valmistautua. Kestin (2010, 63 - 64) mukaan ”muuttuvat teknologiat, globalisaation lisääntyminen, kustannusten nousu, markkinoiden muutokset, tietopääoman kasvu ja yleinen muutosnopeus ovat lisänneet merkittävästi työyhteisöjen haasteita”. Eri organisaatioissa joudutaankin pohtimaan ja analysoimaan tarkasti ja kriittisesti omaa toimintaa ja sen merkitystä sekä vaikuttavuutta. Toiminta- ja organisaatiotapojen muuttaminen, työhyvinvoinnin huomioiminen, tehtävien priorisointi, olemassaolon oikeuden pohtiminen sekä osaamisen kehittäminen ovat asioita, jotka ovat arkipäivää eri organisaatioiden tarkastellessa tulevaisuuttaan. Myös liikunta- ja urheilujärjestöt ovat joutuneet ja joutuvat pohtimaan em. asioita tulevaisuuden suunnittelun yhteydessä.

Organisaatioiden strategiat ja niissä tehtävät linjaukset kasvattavat merkitystään tulevaisuuden suunnittelussa. Tarvitaan strategista herkkyyttä ja reagoitukykyä sekä rohkeita muutoksia ja uusia avauksia, jotta menestyään myös tulevaisuudessa. Perinteisillä toimintatavoilla tai johtamistyyllillä, nykyisellä osaamisella, vanhoilla asenteilla tai motivoituneilla ei enää pysty kilpailemaan menestyksellisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Isona haasteena on hyvien strategioiden jalkauttaminen eli niiden vieminen käytäntöön onnistuneesti. Tänä päivänä strategioiden toteuttamisen johtamisessa vaaditaan ja odotetaan entistä selkeämpiä mittareita tai indikaattoreita, joilla halutaan mitata ja analysoida strategioiden toteuttamisen onnistumista sekä vaikuttavuutta. Strateginen johtaminen ja sen kehittäminen onkin yksi keskeinen avain menestykseen.

Liikunta- ja urheilujärjestöt ovat johtamisen näkökulmasta vaativia asiantuntijaorganisaatioita, joita kohtaan yhteiskunnan, jäsenjärjestöjen ja yksittäisten henkilöiden odotukset ja toiveet erilaisten palvelujen ja toimintojen tuottamiseksi ovat kasvaneet viime vuosina. Liikunta- ja urheilujärjestöissä on tehty ja tehdään jatkuvasti strategioita, mutta miten ne saadaan toteutettua ja miten niiden toteutumisen onnistumista seurataan ja arvioidaan?

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää liikunta- ja urheilujärjestöjen strategian toimeenpanoon ja seurantaan liittyviä toimintatapoja ja käytänteitä sekä nostaa esiin niihin liitty-

viä keskeisiä seikkoja strategian toteuttamiseksi onnistuneesti. Työn tavoitteena on hakea vastauksia strategian onnistuneen toimeenpanon kannalta keskeisiin kysymyksiin ja seikkoihin.

Kehittämistyön loppuun on koottu strategian toimeenpanoon kannalta keskeisiä seikkoja ja kysymyksiä, joiden avulla liikunta- ja urheilujärjestöt voivat tarkastella oman strategiansa toteuttamista erityisesti johtamisen näkökulmasta.

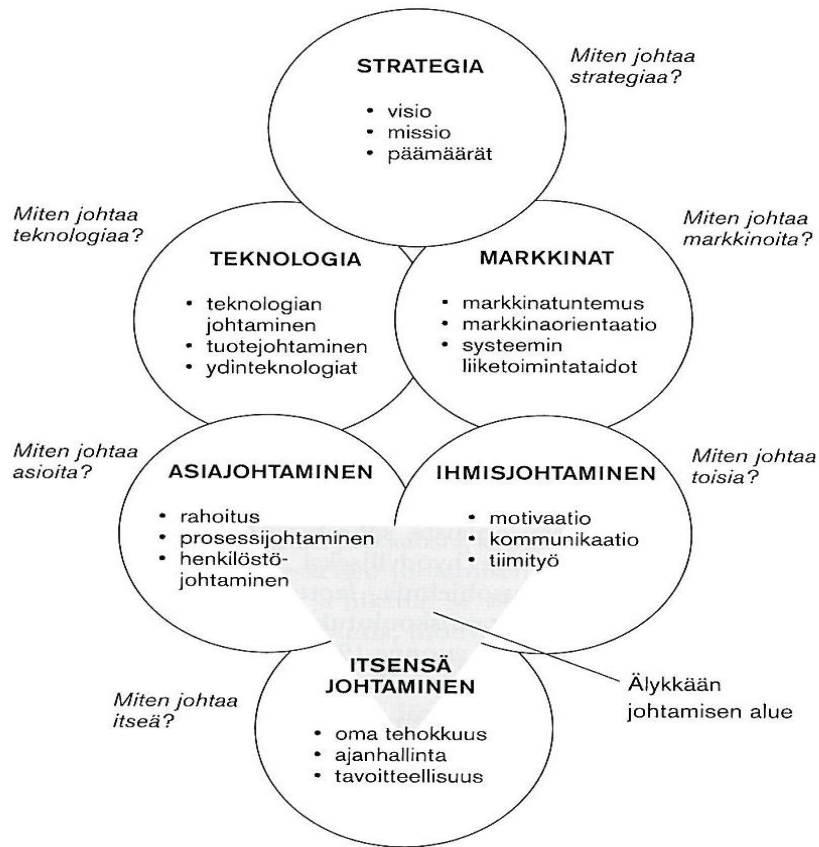
2 Johtaminen

2.1 Johtaminen yleisesti

Osaava johtaminen ja taitava esimiestyö ovat organisaation menestyksen edellytys ja ehto. Johtajien ja esimiesten tukeminen ja motivointi ovatkin hyvän ja viisaan työnantajan merkki, jolla varmistetaan myös tuloksellinen toiminta.

Johtaminen ja johtajana toimiminen on entistä haasteellisempaa. Johtajan pitää pystyä toimimaan ja saavuttamaan aikaisempaa parempia tuloksia entistä monimutkaisemmassa, nopeammin muuttuvassa globaalissa ympäristössä. Innovatiivisuus, reagoitiherkkyys, joustavuus ja tehokkuus ovat johtajan tärkeitä ominaisuuksia. Johtajan on osattava myös kuunnella alaisiaan sekä oltava tarvittaessa sekä kova että pehmeä ja herkkä johtaja, joka tuntee hyvin itsensä. Johtajan on kyettävä toimimaan tehokkaasti myös vaikeissa ja ristiriitaisissa tilanteissa. Järkevästi toimiva johtaja jakaa hallitusti vastuuta, jolloin voidaan puhua jaetusta johtajuudesta.

Sydänmaanlakka korostaa johtamisessa selkeän, tunteisiin vetoavan ja suuntaa antavan vision merkitystä, jonka tulee ohjata ja aktivoida toimintaa. Hän nostaa esille johtamisen kokonaisvaltaisena lähestymistapana, jossa asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen yhdistetään toisiinsa. Hänen mukaansa nämä näkökulmat ovat päällekkäisiä, kuten kuviossa 1 esitetään. Tällöin voidaan puhua älykkään johtajuuden tai johtamisen alueesta. (Sydänmaanlakka 2009, 24 - 25, 192, 213.)



Kuvio 1. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2009, 24)

Johtamiseen liittyy aina myös kyvykkyyksiä, joita tulee kehittää tietoisesti ja systemaattisesti. ”Johtamisessa korostuu hyvä arvojohtaminen, jossa työntekijät kokevat, että heistä ja organisaation tulevaisuudesta välitetään. Johtamiselta vaaditaan myös visionäärisyyttä sekä oman toiminnan tuntemusta niin, että visiot ovat innostavia ja haastavia”. (Kesti 2007, 176.)

Johtamista voidaan kuvata prosessina, jossa pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet mahdollisimman hyvin käytössä olevilla resursseilla muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtaminen sisältää Kestin mukaan organisaation sääntöjen ja käytänteiden mukaisen hallinnan lisäksi valitun strategian toteuttamiseen liittyviä toimenpiteitä. (Kesti 2010, 59.)

Hiltunen määrittelee ”johtamisen olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen toimintaan”. Hänen mukaansa johtamisessa on kysymys vuorovaikutusprosessista ihmisten välillä, jota arvioi johtajan itsensä lisäksi hänen esimiehensä, alaisensa ja eri sidosryhmät. Hiltunen tuo esille intuition tärkeän merkityksen johtamisessa. Sitä tulee myös kehittää. Hän määrittelee intuition elämän aikana kerääntyneeksi kokemusvarastoksi, jota tulee käyttää päätöksenteon tukena. Hänen mielestään intuitio on järkevästi käytettynä korvaamaton apuväline johtamisessa. (Hiltunen 2011, 33 - 37.)

Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä tai piirteitä ovat mm. hyvä neuvottelutaito, erilaisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen, oman johtamistavan luominen, kuunteleminen, pyyteetön ja vastavuoroinen auttaminen, esimerkillisyys, hyväntuulisuus, aito vastuunkanto, linjakkuus. Hyvän johtajan tärkein ominaisuus on johdonmukaisuus ja sen mukanaan tuoma ennustettavuus. Johtajan toimiessa saman linjan mukaisesti luodaan organisaatioon turvallisuuden tunnetta. (Hiltunen 2011, 123 - 156.)

Ropo ym. (Ropo ym. 2005, 18 - 22) kirjoittavat jaetusta johtajuudesta, jota voi lähestyä heidän mukaansa kahdesta suunnasta. Jaettu johtajuus voi tarkoittaa johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista, jolloin johtamisen osia voivat olla esimerkiksi tiimien rakentaminen, alaisten kannustaminen, sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen ja työprosessien tehostaminen. Toinen jaetun johtajuuden suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi, jolloin vaihdetaan ajatuksia, jaetaan kokemuksia, tietoa ja tietämättömyyttä. Heidän mukaansa jokaisella on vastuu organisaation strategiasta ja sen tavoitteista. Yhteistyö lisää ihmisten välistä arvostusta ja luottamusta, jossa jaetussa johtajuudessa on myös kysymys. Ropo ym. kuvaavat jäykkiä ja joustavia organisaatioita. Jäykissä organisaatioissa työnjako ja vastuu perustuvat hierarkkiseen asemaan, jolloin johtaminen on tekemisen valvontaa, tavoitteiden asettamista ja voimavarojen suuntaamista. Joustavassa organisaatiossa taas johtaminen perustuu ihmisten vuorovaikutukseen ja osallisuuteen, uudistumiseen ja innovaatioihin sekä laadulliseen kasvuun. Jaetun johtajuuden pyrkimyksenä on sekä lisätä ihmisten hyvinvointia että organisaation taloudellista menestystä. Monimuotoisen organisaation rakentaminen, toimiminen menestyksellisesti erilaisten jännitteiden ristipaineessa, erilaisten arvojen tunnistaminen johtamisessa sekä yhteistoiminnan ristiriitojen ja särmien hyväksyminen ovat asioita tai tilanteita, joihin jaettu johtajuus soveltuu hyvin.

2.2 Strateginen johtaminen

Yksi keskeinen käsite tässä kehittämistyössä on strateginen johtaminen. Vastauksia etsitään muun muassa seuraaviin kysymyksiin;

- Mikä merkitys johtamisella on strategian toimeenpanossa?
- Siirtyvätkö strateginen tahto ja linjaukset käytäntöön?
- Mikä merkitys strategialla on johtamiseen?
- Millaisia merkityksiä strategiselle johtamiselle annetaan?

Strategisella johtamisella pyritään varmistamaan organisaation menestyminen ja elinvoimaisuus. Se on myös vastuun jakamista, joka edistää sitoutumista sekä organisaation osaamisen ja

innovatiivisuuden hyödyntämistä. Strategian suunnittelu ja sen jalkauttaminen on keskeinen osa strategista johtamista. Strategiseen johtamiseen liittyy keskeisesti organisaation arvot ja niihin pohjautuvat arvokeskustelut, jotka luovat syvällisen, inhimillisen ja eettisen perustan johtamiselle. Viime kädessä strategisessa johtamisessa on kysymys strategian konkretisoimisesta käytännön toiminnaksi.

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998, 13 – 15) kuvaavat kattavasti kymmentä strategisen johtamisen koulukuntaa, joista jokaisella on oma merkityksensä myös strategisessa johtamisessa. Strategisen johtamisen koulukunnat ovat:

1. Mallinnuksen koulukunta (Design School)
2. Suunnittelun koulukunta (Planning School)
3. Asemoinnin koulukunta (Positioning School)
4. Yrittäjyyden koulukunta (Entrepreneurial School)
5. Ajattelun koulukunta (Cognitive School)
6. Oppimisen koulukunta (Learning School)
7. Politikoinnin koulukunta (Power School)
8. Kulttuurillinen koulukunta (Cultural School)
9. Toimintaympäristön koulukunta (Environmental School)
10. Konfiguraation koulukunta (Configuration School).

Koulukunnat täydentävät yleensä toisiaan, joten vain harvan niistä voidaan katsoa olevan aidosti itsenäinen, toisista koulukunnista riippumaton ja sellaisenaan käyttöönotettavissa. Koulukuntien välisiin painotuksiin vaikuttavat mm. toimiala, liiketoimintaympäristö ja organisaation elinkaaren vaihe.

Sydänmaanlakka (2007, 137) määrittelee ”strategisen johtamisen jatkuvaksi prosessiksi, joka pitää sisällään strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen”.

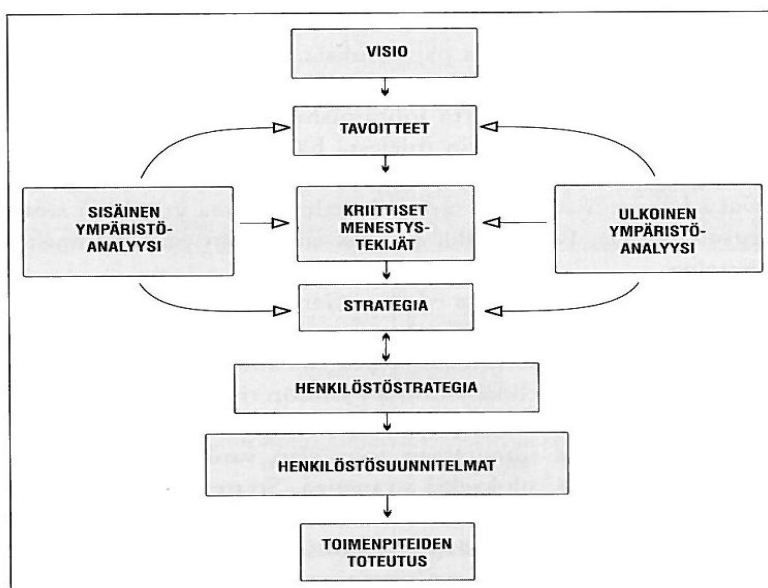
Tuominen (2010, 7) kuvaa strategista johtamista joukkuepeliksi, johon jokaisen osallistuminen ja sitoutuminen on välttämätöntä. Samalla voidaan oppia omista ja toisten kokemuksista. Hänen mukaansa on entistä laajemmin ymmärretty strategisen johtamisen olevan muutakin kuin suunnittelua. Johtaminen on suunnitelmien kääntämistä tavoitteellisiksi ja mitattaviksi kehityshankkeiksi, joiden toteuttamista tulee johtaa.

Sydänmaanlakka (2009, 193) korostaa strategisen johtamisen tärkeää roolia päivittäisessä toiminnassa koskien koko henkilöstöä. Hänen mukaansa älykkäässä organisaatiossa strateginen ajatteluprosessi on jatkuva nopeaan toteutukseen tähtäävä prosessi, jossa strategiseen johtamiseen liittyvää käsitteellistä ajattelua ja kykyä tulee löytyä riittävästi koko organisaatiosta.

Bryson (2004, 31) nostaa esiin muutoksen ja epävarmuuden suuren vaikutuksen organisaatioiden strategisessa suunnittelussa ja pohdinnoissa tehtäessä tehokkaita ja hyviä toimintastrategioita. Nämä vaativat taas onnistuakseen hyvää strategista johtamista.

Organisaation tulosten odotetaan paranevan jatkuvasti, jolloin myös organisaation ja henkilöstön suoritusten tulee parantua. Suoritukset riippuvat organisaation ja niissä toimivien yksilöiden osaamisesta, joka koostuu mm. tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Lisäksi organisaation osaamista ovat prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. Osaamisen johtamista voidaan pitää yhtenä organisaation keskeisimpänä menestystekijänä, jonka tulee näkyä myös strategisessa johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2007, 16.)

Sydänmaanlakka (2007, 138 - 139) korostaa strategista henkilöstöjohtamista osana organisaation yleistä strategiaa, jossa määritellään yleinen suunta ja tavoitteet organisaatiolle. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöresurssit, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Parhaimmillaan henkilöstöstrategia vaikuttaa ennakoivasti yleiseen strategiaan. Kuviossa 2 on kuvattu strateginen henkilöstöjohtaminen.



Kuvio 2. Strateginen henkilöstöjohtaminen (Sydänmaanlakka 2007, 139)

2.2.1 Vision merkitys strategisessa johtamisessa

Visio herättää ihmisissä monenlaisia ajatuksia, mielikuvia ja tunteita. Se voi merkitä joillekin suuruudenhullua kuvitelmaa kaukaisuudessa ja toisille organisaation toiminta-ajatuksen liittyvää haluttua ja tavoittelemisen arvoista lopputulosta. Visio voidaan luoda vuosien tai jopa vuosikymmenen päähän. ”Visiota ei ole tarkoitettu sellaisenaan saavutettavaksi. Sen tehtävänä on antaa ihmisille energiaa valintojen suuntaamiseksi yhdensuuntaisesti kohti tavoitteita”.

Parhaimmillaan yhteinen visio ohjaa innostavasti johtoa ja henkilöstöä työskentelemään määrätietoisesti kohti haasteelliseksi koettuja tavoitteita ja lopputuloksia. Silloin visio yhdistää ponnistelut paitsi ajatuksen myös tunteen ja hengen tasolla. Haasteellinen, aika ajoin tarkistettu visio auttaa koko yhteisöä suuntaamaan ponnistelunsa ja toimintansa korkeamman päämäärän hyväksi. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 12.)

Hyvä ja houkutteleva visio ei vielä takaa johdon tai henkilöstön energisoitumista määrätietoiseen työskentelyyn. Tarvitaan vision merkityksen ymmärtämistä ja siitä keskustelemista muun muassa oman toiminnan suuntaajana. Lisäksi tarvitaan haasteellisia aikatauluja, kilpailua, vaikeidenkin asioiden käsittelyä ja analysointia, tavoitteiden ja vaatimusten asettamista sekä vastuun kantamista. Omien henkilökohtaisten visiotavoitteiden asettaminen voi myös auttaa energian ja ponnistelujen suuntaamisessa kohti yhteistä visiota. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 11 - 12.)

Bryson (2004, 224) pitää kolmannen sektorin toimijoiden haasteena monta kertaa selkeän vision puuttumista, jolloin ei pystytä toimimaan johdonmukaisesti ja tehokkaasti suhteessa ympäristöön ja organisaation jäseniin. Pelkkä mission eli toiminnan tarkoituksen määrittäminen ei takaa menetyksen saavuttamista.

Krohin (2009, 47) mukaan ”selkeä visio on kuitenkin koko strategiaprosessin lähtökohta, sillä vaarana voi olla, että jokainen tulkitsee visiota omalla tavallaan ja tavoittelee siten eri asioita”.

Malmi, Peltola ja Toivanen (2003, 60) määrittelevät vision näkemykseksi tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Vision tulee olla tavoitteellisen realistinen, johon halutaan yltää tulevaisuudessa. Jos visiota ei ole aikaan sidottu, se voi jäädä vieraaksi organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Visio tulee tällöin konkretisoida esimerkiksi määrittelemällä organisaatiolle strategiset tavoitteet.

Erämetsä (2003, 165 - 171) näkee vision suunnan antajana ja motivoijana, joka saavutetaan oikeita valintoja, päätöksiä ja töitä tekemällä. Muutoksen tekeminen tulee aloittaa päätavoitteen eli vision pohtimisesta ja päättämisestä, vaikka helppoa se ei olekaan. Visiossa ja strategiassa on kysymys organisaation suunnasta ihmisineen ja varallisuuksineen sekä tulevaisuuden tekemisestä. Erämetsä nostaa esille vision tehtäviksi muutoksen yleisen suunnan selkiyttämisen, ihmisten kannustamisen toimimaan oikealla tavalla sekä itseohjautuvasti. Vision rakentaminen tulee aloittaa nykytilanteen kartoittamisesta kysymällä asiaa muun muassa asiakkailta, johdolta, omistajilta, henkilöstöltä sekä tekemällä tarvittaessa tutkimuksia nykytilasta. Visio, kuten strategiakin, tulee perustua olemassa olevaan ja kestävään todellisuuteen, josta ponnistaa. Koko organisaation visio ja strategia tulee pystyä yksinkertaistamaan ja kiteyttämään siten, että ”ne antavat tilaa jatkosuunnittelulle ja strategian varsinaiselle jalkauttamiselle sekä toiminnan suunnittelemiselle”. Erämetsä nostaa esille hyvän vision ominaisuuksiksi selkeyden ja kirkkouden, innostavuuden, realistisuuden ja rehellisyyden, aidosti suuntaa antavan, kvantitatiivisuuden ja kvalitatiivisuuden sekä muotoilultaan kulttuuriin sitoutuvuuden.

Hyvänä esimerkkinä vision merkityksestä strategisessa johtamisessa voidaan pitää suomalaisten liikunta- ja urheilujärjestöjen vuosien 2010 - 2011 aikana luomaa yhteistä visiota: ”Olemme maailman liikkuvin urheilukansa 2020”. Visio2020 sisältää ajatuksen liikunnasta, urheilusta ja kansalaistoiminnasta elämäntapana koko elämänkulussa. Liikunta- ja urheilujärjestöt ovat päättäneet tiivistää yhteisen vision johdosta yhteistyötään neljällä yhteisellä valinnalla vuosina 2012 – 2014, jotka ovat 1) Seuratoiminnan laadun kehittäminen, 2) Liikunnallisen elämäntavan edistäminen, 3) Olosuhteet ja edellytykset kunnossa ja 4) Huippu-urheilu eli ratkaisut urheilijan polulla. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2012.)

2.3 Johtaminen ja organisaation kehittäminen

Johtaminen on organisaation tärkein kompetenssi, joka määrittelee organisaation toiminta-ajatuksen, mission ja vision. Johtamisella pyritään luomaan strategia, jolla varmistetaan organisaation menestyminen. Toiminta-ajatuksen tulisi kuvata niitä toiminnan periaatteita, joiden mukaan toteutetaan organisaation perustehtävää eli missiota edeten kohti organisaation tulevaisuuden tahtotilaa eli visiota. Missiolla kuvataan sitä, miksi organisaatio on olemassa. Strategiaa voidaan pitää suunnitelmana, jonka avulla halutaan saavuttaa visio. (Kesti 2010, 125.)

Organisaatio rakentuu yhteiseen tavoitteeseen pyrkivistä toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä. Tavoitteen ollessa yksilölle epäselvä toiminta koostuu vain joukosta suorituksia. Yksilöiden asenteen ollessa välinpitämätön, organisaatio on systeeminä heikko, vaikka se koostuisi

vahvoista yksilöistä. Kuviossa 3 on kuvattu heikon ja vahvan organisaatiosysteemin ominaisuuksia. (Kesti 2007, 173.)

Heikko organisaatiosysteemi	Vahva organisaatiosysteemi
Johto kiertää työpaikalla ja antaa konkreettisia neuvoja työn tekemiseen tai näyttäytyä vain, kun esiintyy ongelmia.	Johto osoittaa kiinnostusta kiertämällä työpaikalla, ei yksityiskohtiin puuttuen vaan on kiinnostunut työntekijöiden viihtyvyydestä.
Johto vaatii esimiehiltä tuloksia.	Johto vaatii esimiehiltä toiminnan jatkuvaa kehittämistä.
Esimies ohjaa tekemistä.	Esimies luo edellytykset onnistumiseen.
Jokainen tekee töitä omalla tavallaan.	On yhdessä sovitut hyvät toimintatavat.
Yksilöt kehittävät vain itseään.	Yksilöt jakavat osaamistaan ryhmässä.
Johtaminen on etäistä tai yksityiskohtiin puuttuvaa.	Johtaminen näkyy hyvänä arvojohtamisena sisältäen kiinnostusta ja välittämistä.
Työntekijät ovat välinpitämättömiä asioista, jotka eivät liity heidän työhönsä. Tämä asenne voi näkyä vastuuttomuutena (esimerkiksi ei viitsitä nostaa naulaa maasta).	Työntekijät hoksaavat asioita, jotka edistävät yrityksen toimintaa, ja tämä näkyy innovatiivisuutena ja haluna ottaa vastuuta.

Kuvio 3. Heikon ja vahvan organisaation tunnusmerkkejä (Kesti 2007, 173)

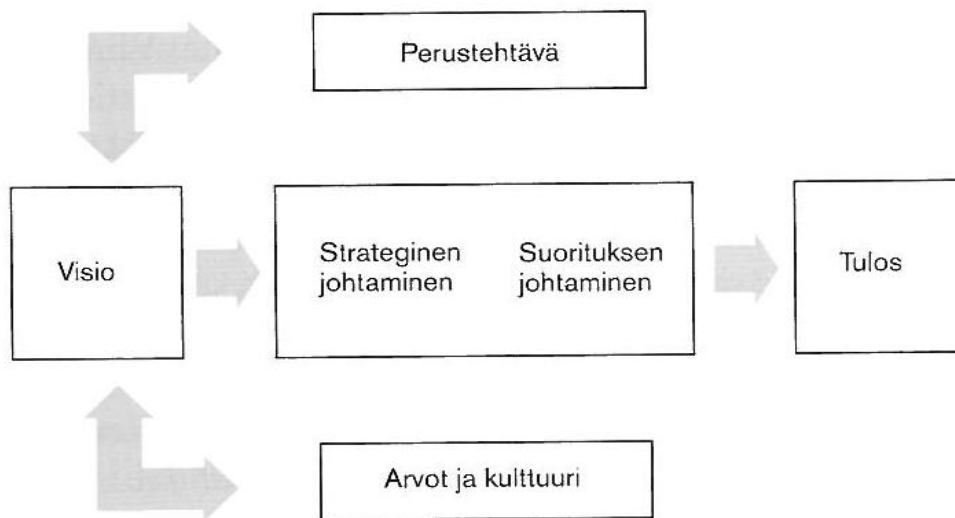
Organisaation kehittäminen on oltava pitkäjänteistä, koska muutos tapahtuu hitaasti ja se muodostuu pienistä askelista tai asioista. Pieniltä vaikuttavat asiat ja toimenpiteet sekä asenteiden muutos aiheuttavat yleensä suuren vipuvaikutuksen, joka vaikuttaa organisaation menestykseen. Myös henkilöstön kehittämisen ja toiminnan uudistamisen tulee olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Menestykseen tarvitaan lisäksi osaavaa, keskustelevaa ja monipuolista henkilöstön johtamista. (Kesti 2010, 50.)

Kesti (2010, 20) korostaa henkilöstön aineettoman pääoman ymmärtämisen suurta merkitystä henkilöstötuottavuudessa jatkuvan menestyksen aikaansaamiseksi. ”Henkilöstön jatkuva kehittäminen on strateginen valinta, joka osaltaan ohjaa johdon päätöksentekoa. Se on tavallaan arvopohjainen toiminta-ajatus, joka pitää iskostuttaa jokaisen johtajan ajatteluun.”

Organisaatioista vain pieni osa pystyy kehittämään toimintaansa huipputuottavaksi. Kehittämisen haasteet voivat olla monenlaisia, joiden ratkaiseminen vaatii johdolta ymmärrystä ja osaamista. Kesti nostaa esille seitsemän organisaation kehittämisen sudenkuoppaa, jotka vaikuttavat negatiivisesti organisaatioiden menestymiseen.

1. Vain 20 prosenttia työyhteisöryhmistä kykenee kehittymään omatoimisesti, 80 prosenttia siihen ei pysty.
2. Sähläämiseen on aikaa, kehittämiseen ei.
3. Kehittämiseen panostettu aika tärvellään virheiden märehäytymiseen.
4. Johdon näkemys poikkeaa liikaa henkilöstön näkemyksestä.
5. Ammattitaitoa muutoksen toteuttamiseen ei ole.
6. Syyllistäminen estää oppimisen.
7. Esimiehillä ei ole riittävästi valtaa tehdä tuottavuutta ja työvähihtyvyyttä parantavia toimenpiteitä. (Kesti 2010, 39 - 44.)

Organisaatioissa tulee hallita jatkuvassa muutoksessa monenlaista johtamista, joita ovat mm. strateginen johtaminen, arvojohtaminen ja suorituksen johtaminen. Organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä ovat nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Organisaation perustehtävä ja arvot ovat kuitenkin yleensä pysyvämpiä asioita. Kuviossa 4 on havainnollistettu organisaation johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 191, 196 – 197.)



Kuvio 4. Organisaation johtaminen (Sydänmaanlakka 2009, 197)

Kesti (2010, 63 – 77) nostaa esille strategian toimeenpanossa oppivan organisaation tärkeyden, jossa on hänen mielestään viisi strategista elementtiä:

- mission ja vision selkeyttäminen ja tukeminen
- yhteinen esimiestoiminta ja osallistaminen
- kulttuuri, joka rohkaisee kokeilemaan
- kyky jakaa osaamista yli organisaatorajojen
- yhteistyö ja tiimitoiminta.

Oppivan organisaation lähtökohtana on kehittämisajatusten kirjaaminen muistiin, jonka perusteella niistä voidaan helpommin valita yhdessä tärkeimmät ja parhaimmat toteutettavaksi. Oppivassa organisaatiossa pyritään virheitä ehkäisemään ennakkoon, jonka lisäksi toimintaa kehitetään jatkuvasti. Oppivan organisaation luominen voi tuntua yksinkertaiselta, mutta ihmisten emotionaalinen älykkyys, tunteet ja niiden tulkinta tekevät oppivan organisaation luomisesta haasteellista.

Peltosen (2007, 76 – 77) mukaan oppiva organisaatio vaatii ympäristöä, jossa uuden tiedon tuottaminen ja levittäminen perustuu erilaisten tietotyyppien vuorovaikutukseen ja kykyyn oppia kokemuksista. Erilaisten ideoiden ja näkökulmien vapaa liikkuminen on tärkeä osa oppivan organisaation toimintamuotoa. Osallistava päätöksentekokulttuuri, strategian näkeminen uuden oppimisen mahdollisuutena, avoin tiedonvälitys kaikilla tasoilla, joustavuuden ja yhteistyöhenkisyuden palkitseminen, kannustaminen sisäiseen ja ulkoiseen keskusteluun toimintaan liittyvistä odotuksista ja näkemyksistä kuvaavat oppivan organisaation toimintatapaa.

Sydänmaanlakka nostaa johtajuuden uudessa viitekehyksessä esiin älykkään organisaation, joka on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä (kuvio 5). ”Olennaista on se, miten kytetään tasapainottamaan nämä eri ulottuvuudet: tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi”. (Sydänmaanlakka 2009, 100 – 101.)



Kuvio 5. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2009, 101)

Sanomalehti Karjalainen (2012) nostaa esille pääkirjoituksessaan organisaatioiden jatkuvan muutoksen, jonka suomalaisista työntekijöistä on yli puolet kokenut viime vuosina. ”Organisaatiomyllerrykset eivät myöskään ole tietyn alan tai yhteiskunnan osa-alueen oma asia, vaan uusia toimia tuodaan jatkuvalla syötöllä niin kuntiin, valtion toimintoihin kuin yrityksiinkin. Suomen voi sanoa vallanneen organisaatioiden uudistamispaniikki”. Organisaatiomuutos voidaan nähdä myös mahdollisuutena, jossa työyhteisöjä kehitetään siten että pystytään varmistamaan tai mahdollistamaan työpaikkojen säilyminen myös tulevaisuudessa. Työyhteisökyselyissä jatkuva muutos koetaan kuitenkin usein työntekijöitä kuormittavaksi tekijäksi, jolla voi olla vaikutusta myös työssä uupumiselle. ”Organisaation kehittäminen on hienovaraista työtä, jossa onnistuminen saa parhaat työntekijät kiinnostumaan työpaikasta”.

2.4 Johtaminen liikunta- ja urheilujärjestöissä

Järjestöt ovat ihmisiin ja heidän osaamiseensa sekä motiiveihinsa perustuvia asiantuntijaorganisaatioita, joiden johtaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on entistä haasteellisempaa ja ammattitaitoa vaativaa työtä. Yhteiskunnan lisääntyneet odotukset ja toiveet järjestöiltä erilaisten palvelujen sekä toimintojen tuottamiseksi ovat asettaneet järjestöt aivan uudelleenlaiseen asemaan myös johtamisen näkökulmasta. Myös ihmisten arvojen muuttuminen, harrastajien kasvaneet odotukset, palvelujen tarjonnan lisääntyminen, lainsäädännöt muutokset, verotukselliset haasteet ovat kasvattaneet järjestöjen paineita toimia entistä ammattimaisemmin, laadukkaammin ja tehokkaammin. Järjestöissä tarvitaan hyvää strategista johtamista ja osaamista sekä selkeitä strategisia linjauksia omaan toimintaan ja sen kehittämiseen.

Andreasen ja Kotler (2008, 385 – 400) korostavat keskeisenä asiana voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa niissä toimivista ihmisistä – vapaaehtoistoimijat, luottamusjohto, henkilöstö - huolehtimisen ja huomioimisen. Järjestökenttää voidaan pitää ainutlaatuisia sen suhteen, että järjestöt tarvitsevat vapaaehtoisia toteuttaakseen perustehtävänsä. On myös tärkeää, että järjestöihin rekrytoitavat vapaaehtoiset tiedostavat järjestöjen toiminnan kohdejoukon. Andreasen ja Kotler toteavat vapaaehtoistyöhön osallistuvien arvostavan sitä, että heitä kohdellaan lähtökohtaisesti kuten ammattilaisia: vastuut suhteutetaan taitoihin, tavoitteet asetetaan selkeästi ja palautetta annetaan tehdystä työstä. Luottamusjohdon roolina järjestöissä on valvoa, tehdä päätöksiä, tuoda organisaatioon erityistietotaitoa, toimia linkkinä ympäristöön ja sidosryhmiin. Henkilöstön tulee olla vakuuttunut siitä, että työnantajana toimiva voittoa tavoittelematon organisaatio on yhtä vetovoimainen kuin voittoa tavoitteleva yritys.

Liikunta- ja urheilujärjestöjen tärkein voimavara ovat ihmiset, joiden osaaminen ja tieto-taito, henkinen pääoma ja motivaatio takaavat järjestön onnistumisen ja elinvoimaisuuden. Johtaminen järjestöissä on pitkälti motiivien, tunteiden ja intohimojen johtamista, joka edellyttää ymmärtämistä, joustavuutta ja pitkämielisyyttä. Liikunta- ja urheilujärjestöt ovat vaativa johtamisen ympäristö, jossa korostuu johdon ja henkilöstön hyvinvointi sekä jaksaminen. Johtamisessa ja henkilöstöhallinnossa tarvitaan ns. kovien asioiden (toimenkuvien määrittelyt, osaamisen varmistaminen, työlaissäädännön yleinen noudattaminen jne.) lisäksi kannustavaa ja palkitsevaa johtamista sekä viihtyisää työympäristöä. Järjestön henkilöstöjohtaminen tulee perustua strategiaan, jossa on huomioitu tai johdettavissa myös henkilöstöhallintoon liittyvät pitkän tähtäimen linjaukset. Tarvitaan osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä tarkoituksenmukaisiin tehtäviin toimenkuvineen. Henkilöstöllä tulee olla vaadittavaa osaamista strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Liikunta- ja urheilujärjestöjen henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan työntekijöiden onnistuminen. (Heikkala, Kahakorpi & Koivisto 2009, 2, 10, 11.)

Saarijärvi (2011, 54 – 56) pitää johtamisen perusasioita järjestöissä samankaltaisina kuin muissakin johdettavissa organisaatioissa. Järjestöjen johtamisessa painottuvat kuitenkin muita organisaatioita enemmän kannustaminen, positiivisen palautteen antaminen, motivointi ja yhdessä tekeminen. Lisäksi entistä tärkeämpiä asioita järjestöjohtamisessa ovat selkeä organisointi, tavoitteellinen toiminta ja tulosvastuullisuus.

Liikunnan toimialan nopea verkottuminen yhteiskunnan muiden toimialojen kanssa on asettanut myös johtamiselle uusia haasteita mm. ajankäytön, toimintatapojen ja osaamisen suhteen. Verkostoituminen edellyttää myös toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa eri tahojen huomioon ottamista. Liikunta- ja urheilujärjestöjä johdetaan pitkälti innostuksen kautta, jolloin tarvitaan yhteistä maalia tai visiota, jonka luomiseen ja toteuttamiseen innostus on hyvä kanavoida. Innostuksen ohella tarvitaan myös toimivaa organisaatiota rakenteineen ja hyvine toimintatapoineen, jolle yhteinen arvopohja luo tärkeän perustan. Lisäksi liikunta- ja urheilujärjestöjen johtaminen edellyttää hyviä ihmissuhdetaitoja, palveluhenkisyttä, kärsivällisyyttä ja jatkuvaa kommunikointia eri tahojen kanssa. Johtamisessa on hyvä tuntee tai tietää myös talouden lainalaisuuksista, markkinoinnista ja juridiikasta. (Heikkala 2006, 25 – 28.)

3 Strategia

3.1 Strategiakäsitteen yleinen määrittely

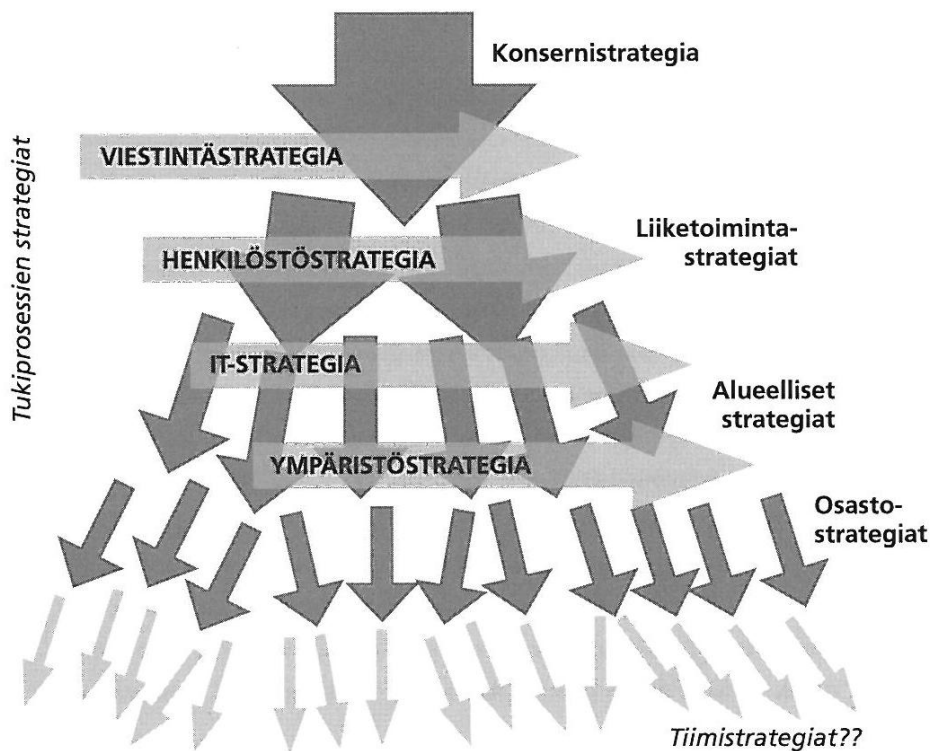
Strategiakäsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää vaan se voidaan määritellä monilla eri tavoin. Strategia on kuin monikasvoinen ilmiö, joka voidaan ymmärtää monella tapaa. Strategioilla haetaan muun muassa kilpailuetua, markkina-aseman vahvistamista ja kustannustehokkuutta. Seuraavat neljä määritelmää kuvaavat hyvin strategia – käsitteen eri ulottuvuuksia.

1. ”Strategia – sana tarkoittaa kuljettavaa tietä ja sillä kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strategia on tie nykytilasta visioon”. (Sydänmaanlakka 2007, 136.)
2. Strategialla tarkoitetaan näkemystä, joka auttaa ymmärtämään ja tulkitsemaan organisaatiota ja sen ympäristöä sekä vaikuttamaan toisiinsa. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 33.)
3. ”Strategia on tärkeä työkalu johtajan ja yrityksen omistajien tahdon jäsentämiseen, ilmaisemiseen ja viestimiseen organisaatiolle ja muille sidosryhmille. Strategia kertoo, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää ja mitä keinoja käytetään.” (Hiltunen 2011, 47.)
4. A) ”Strategia kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. B) Strategia vastaakin yleensä kysymykseen, mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa?” (Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998, 11 – 15) nostavat esiin viisi tapaa hahmottaa strategiaa:

1. Strategia voi olla suunnitelma (plan) organisaation tulevaisuudesta.
2. Strategia voi olla toteutunut malli tai kaava (pattern), joka on muotoutunut vuosien saatossa.
3. Strategia voi olla asema (position) suhteessa muihin toimijoihin.
4. Strategia voi olla näkökulma (perspective), jonka avulla hahmotetaan organisaation tapaa toimia.
5. Strategia voi olla juoni (plot), jolla pärjätään markkinoilla.

Organisaatioissa tehdään tänä päivänä monenlaisia strategioita, joten voidaan puhua strategioiden temmellyskentistä joita kuvataan kuviossa 6. ”Jos kaikki on strategiaa, ei mikään ole enää strategiaa”. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 26 - 27.).



Kuvio 6. Organisaatiot strategioiden temmellyskenttänä (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 26)

Sydänmaanlakka (2009, 193) kuvaa strategian merkitystä ohjaavana karttana, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. ”Strategisilla valinnoilla rakennetaan reitti nykyhetkestä tulevaisuuden visioihin.” Hänen mukaansa strategian merkitys menestymiseen on olennainen, mitä operatiivinen tehokkuus ei korvaa. Strategia voidaan pelkistää kysymykseen, mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa? Strategian tulisikin olla yhdistävä voima koko organisaatiossa. Strategialla voidaan kuvata sitä, mitä pidetään tärkeänä organisaation menestyksen kannalta.

Kesti (2007, 49) kirjoittaa, että strategia on ennen kaikkea oppimisprosessi, jossa strategia täydentyy taktisiksi toimenpiteiksi etenemisen ja oppimisen myötä. Strategiaa ei kannata tehdä heti alussa liian tarkaksi. Kannattaa tyytyä riittävän hyvään strategiaan keskittymällä sen oikeaan toteuttamiseen, jolloin saavutetaan parhaat tulokset. Hyvä strategia ja sen toteuttaminen elää mm. osaamisen lisääntymisen myötä.

3.2 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi kuvaa strategiatyön etenemistä ja sen askeleita. Se sisältää strategian laatimisen ja toteuttamisen aikataulut, vastuut ja roolit, areenat, viestinnän, käytännöt ja rutiinit huomioiden organisaation muun suunnittelukäytännön. (Hämäläinen & Maula 2004, 24, 28.).

Strategiaproessin konkreettisenä tuotoksena valmistuu yleensä organisaation strategia-asiakirja.

Strateginen suunnittelu antaa eri organisaatioille mahdollisuuden analysoida niiden toimintaympäristöä sekä keinoja toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen. ”Monesti kaikkein arvokkaimmaksi muodostuu se prosessi tai tapa, jolla strategia tehdään. Näissä prosesseissa opitaan uutta ja luodaan yhteistä näkemystä yhteisistä tavoitteista”. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 29, 31.)

Strategiaprosesseissa haetaan tyypillisesti eri organisaatioissa vastauksia laajoihin strategisiin kysymyksiin:

- Miksi olemme olemassa? (tyypillisesti missio)
- Miten uskomme ja miten käyttäydymme? (tyypillisesti arvot)
- Mitä tavoittelemme ja mitä haluamme olla? (tyypillisesti visio)
- Millä keinoilla katsomme saavuttavamme tavoitteet?
- Keitä olemme ja haluamme olevan?
- Millaisena näemme maailman?
- Millaisessa bisneksessä toimimme?
- Millä ja missä markkinoilla toimimme?

(Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 92 - 93.)

Hiltusen (2011, 48) näkemyksen mukaan yrityksen strategian valmisteluun käytetty aika ja resurssit eivät ole tärkeitä. Hyvään lopputulokseen strategian laadinnassa voidaan päästä nopeastikin pienillä resursseilla. Tähän vaikuttaa mm. yrityksen koko, resurssit ja yrityksen tilanne.

Olen aiemmin kuvannut (Hurskainen 2004, 39 – 42) mallin liikunta- ja urheilujärjestöjen strategisen suunnitteluprosessin toteuttamisesta, jossa tuodaan esiin strategian työstämisen vaiheet. Tämä ns. porrasmalli on kuvattu kuviossa 7. Ennen strategian suunnitteluprosessin varsinaista aloittamista on tärkeää sopia mm. prosessin aikatauluista, vastuukysymyksistä, resursseista, toimintatavasta ja tiedottamisesta. Vision luomiseen kannattaa erityisesti panostaa, koska visio antaa yleensä suunnan muille strategisille valinnoille, johtamiselle ja tekemiselle.



Kuvio 7. Porrasmalli strategisen suunnitteluprosessin työstämisen vaiheista (Hurskainen 2004, 41)

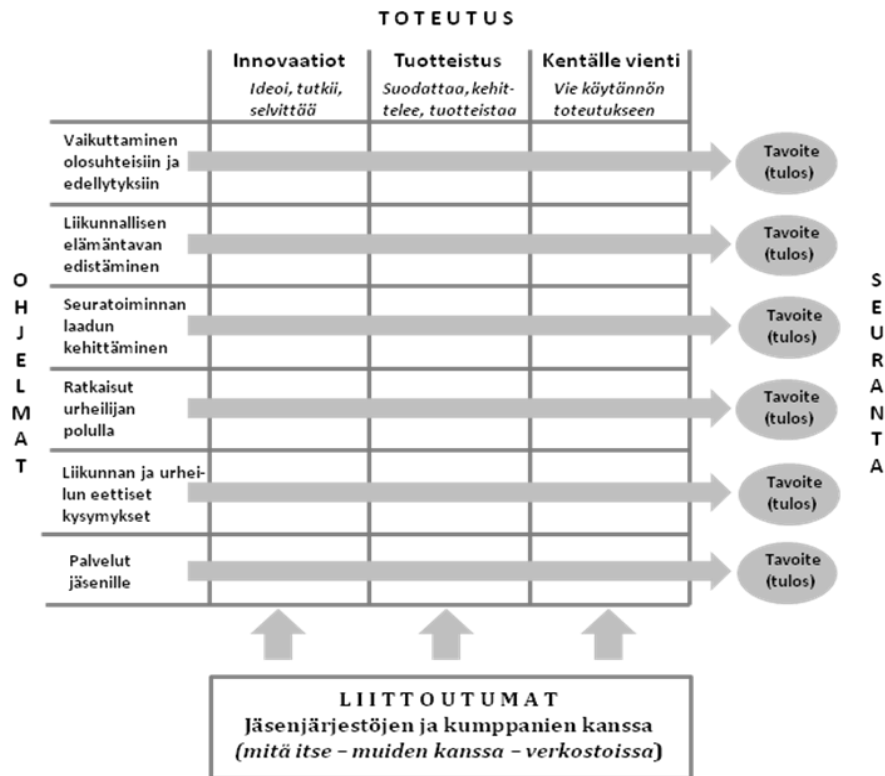
Strategian suunnitteluprosessissa syntyneiden tai tehtyjen valintojen selkeä ja suunnitelmallinen esille tuominen on tärkeä ja olennainen osa koko strategiaprosessia sekä strategian jalkauttamista. Kuviossa 8 on malli strategiaprosessin tulosten tiivistämiseen.

VISIO – MIELIKUVA HALUTUSTA TULEVAISUUDEN TILASTA



Kuvio 8. Malli strategisen suunnitteluprosessin tulosten tiivistämiseksi (Hurskainen 2004, 42)

Kesäkuussa 2012 perustettu uusi suomalainen liikunnan ja urheilun kattojärjestö (työnimeltään uusi liikuntajärjestö) on omassa strategiaprosessissaan lähtenyt työstämään strategiaa ja sen toteuttamista ns. tiekartan kautta, jossa liikunta- ja urheilujärjestöjen yhteisiä strategisia toiminnan painopistevalintoja kuvataan ohjelma-ajattelun ja toteutuksen matriisin kautta. Kuviossa 9 on kuvattu tämä matriisi. (Uusi Liikuntajärjestö 2012.)



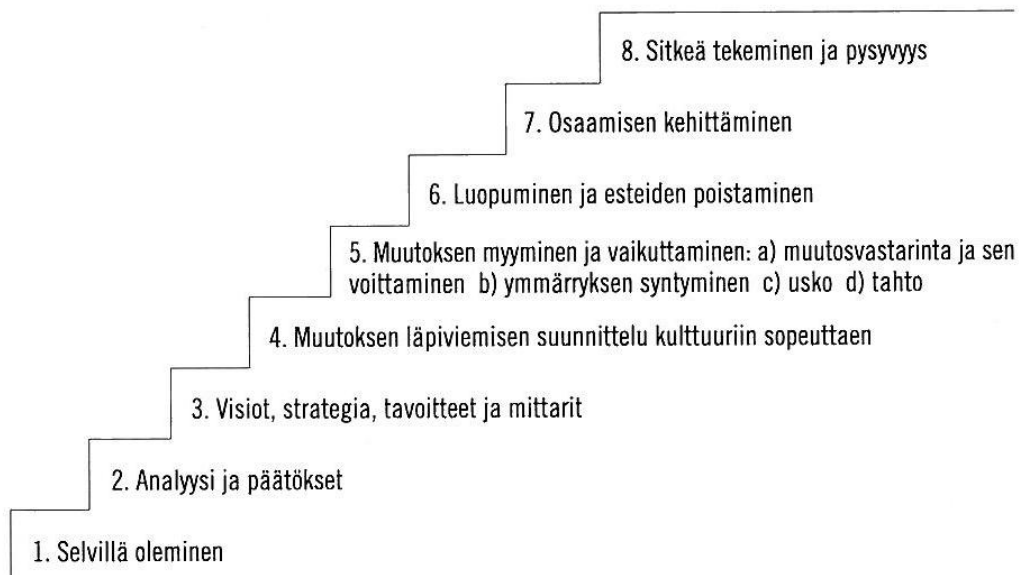
UUDEN LIIKUNTAJÄRJESTÖN TIEKARTTA TULEVAISUUTEEN 2012-2013

Kuvio 9. Ohjelma-ajattelun ja toteutuksen matriisi (Uusi Liikuntajärjestö ry 2012)

3.3 Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttaminen tai toimeenpano on aina myös muutoksen johtamista, josta on olemassa erilaisia malleja. Ei ole olemassa kuitenkaan yhtä oikeaa tapaa, jolla muutosta toteutetaan eri organisaatioissa. Muutoksen vetäjillä on kuitenkin hyvä olla jokin toimintamalli tai -kehikko, jonka avulla muutoksen toteuttamista suunnitellaan. Muutos on aina yksilöllistä ja sen haasteet riippuvat monista eri tekijöistä, joista yksi merkittävä tekijä on organisaation kulttuuri. Tämä vaatii muutoksen johtamisen näkökulmasta erityistä tarkkanäköisyyttä vallitsevasta tilanteesta. Muutoksen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, koska asiat tapahtuvat vain ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella. (Erämetsä 2003, 151 – 152.)

Kuviossa 10 Erämetsä (2003, 154) kuvaa muutosprosessia kronologisesti esitettävänä mutta limittäin tapahtuvina vaiheina. Hän painottaa muutosprosessissa muutoksen läpiviemisen suunnittelua, muutoksen myymistä ja muutosvisiosta viestimistä sekä konkreettista ihmistyötä ja henkilöstön valtuuttamista.



Kuvio 10. Läpiviemisen portaat (Erämetsä 2003, 154)

Suominen, Sipponen, Karkulehto ja Hämäläinen (2009, 130) toteavat ”strategian toteuttamisen olevan kovaa työtä, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja kurinalaisuutta. Molemmat ovat ominaisuuksia, jotka ovat käyneet yhä harvinaisemmiksi tässä maailmassa, joka velloo ja muuttuu koko ajan”.

Hämäläinen ja Maula (2004, 25) korostavat strategian toimeenpanon pitkäjänteisyyttä ja sen prosessinomaisuutta. Strategian toteuttaminen on jatkuva prosessi, joka esimerkiksi ympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi toteutuu harvoin suunnitellun mukaisesti.

Hiltunen (2011, 50) näkee strategian toteutuksen suurimpana haasteena strategian ymmärtämisen lisäksi ihmisten innostamisen toimimaan strategian mukaisesti. Hänen mukaansa isommissa organisaatioissa uusi strategia lähtee toteutumaan hitaammin, minkä lisäksi se nähdään ja koetaan niissä suurempana muutoksena.

Strategian toteuttaminen voi edellyttää myös organisaation rakenteen muuttamista mm. tiiviimmän yhteistyön tekemisen mahdollistamiseksi joidenkin avainhenkilöiden välillä. Kestin (2010, 20) mukaan organisaatorakenne ja vakiintuneet käytännöt voivat merkittävästi hidastaa tai jopa estää valitun strategian toteuttamista.

Kim ja Mauborgne (2010, 25, 33) nostavat esille strategian toteuttamisessa ”Sinisen meren strategia-ajattelun”, jossa ominaista on kilpailun sijaan hyödyntämättömän markkinatilan käyttäminen ja uuden kysynnän aikaansaaminen, joka mahdollistaa erittäin kannattavan toiminnan kasvattamisen. Kilpailijat eivät heidän mukaan ole ns. sinisillä merillä olennaisia, koska pelisäännöt puuttuvat. Sinisen meren strategia-ajattelun kulmakivi on ns. arvoinnovaatio, joka tarkoittaa terminä sitä, ettei tarkoituksena ole nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. ”Se onnistuu nostamalla selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla sillä keinoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa”.

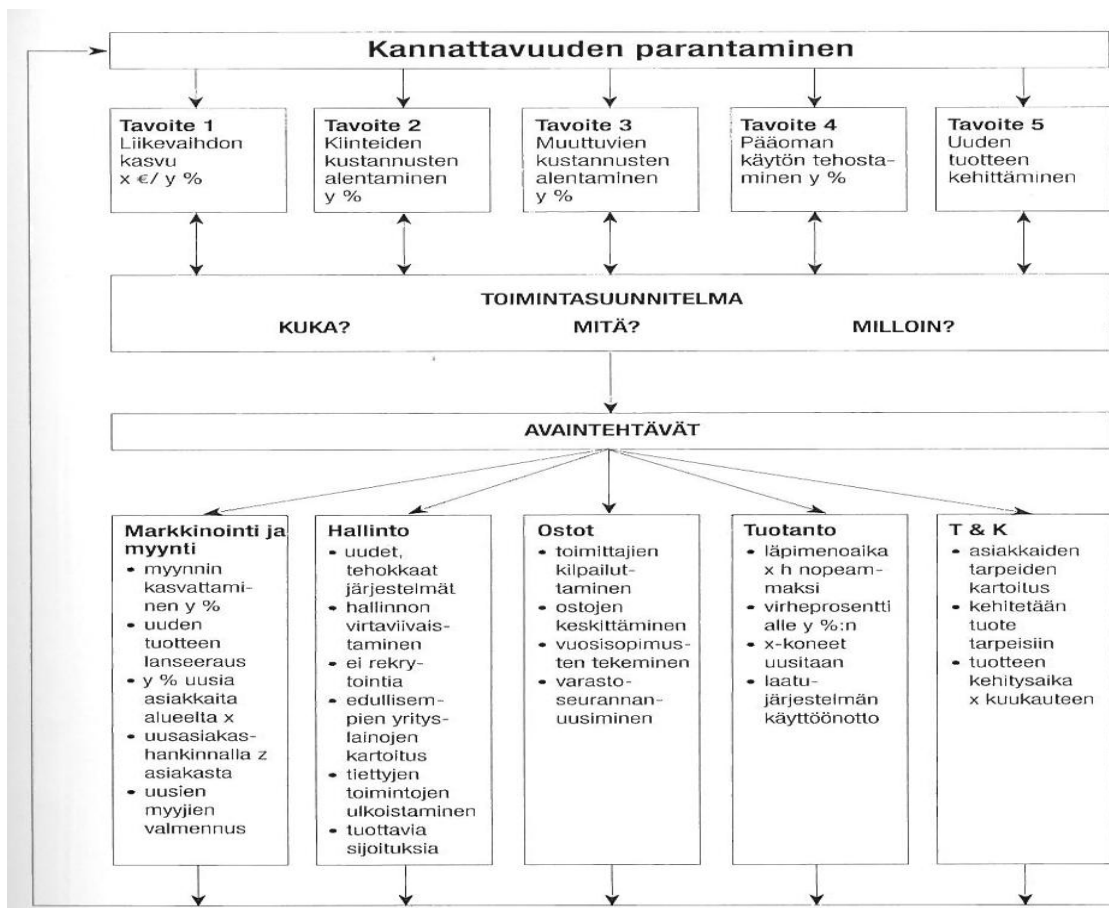
Organisaation kaikki jäsenet tulee saada noudattamaan ja kannattamaan sen strategiaa sekä toteuttamaan sitä johdonmukaisesti. Tämä edellyttää myös organisatoristen esteiden poistamista, koska ne voivat viedä pohjan hyvältäkin strategialta. ”Organisaatiossa tarvitaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa – ei mekaanisesti, vaan strategian hengen mukaan. Kun ihminen sisäistää uuden strategian ja mieltyy siihen, hän hyväksyy sen omasta tahdostaan ja noudattaa sitä vapaaehtoisesti”. (Kim & Mauborgne 2010, 201.)

3.4 Strategian toteutuksen seuranta, arviointi ja mittaaminen

Strategian toteutumista tulee myös seurata ja arvioida, jotta osataan tehdä tarvittavia korjauksia tai toimenpiteitä oikeaan aikaan. Arvioinnin ja seurannan tulee olla kiinteä ja keskeinen osa jatkuvaa kehittämistyötä, jolloin opitaan kehittämään myös strategiaa ja sen toteuttamiseen liittyviä prosesseja. Arvioinnin ja seurannan suunnittelu on tärkeä osa toiminnan ja talouden suunnittelua. Suunnittelussa on olennaista pohtia ensin, miksi ja kenelle niitä tehdään. Vasta tämän jälkeen kannattaa lähteä miettimään niiden toteutustapaa, resursseja ja aikatauluja. Arvioinnin ja seurannan tarkoitus on oltava tekijällä kirkkaasti selvänä, jolloin varmistetaan niiden oikeat hyödyt organisaatiolle.

Organisaatioiden ja eri työtehtävien onnistumista voidaan arvioida tai mitata monella eri tavoin kuten esimerkiksi taloudellisilla tunnusluvuilla, asiakastyytyväisyyskyselyillä, erilaisilla toiminnan kartoituksen tuloksilla tai tulokorttisovellutuksilla. Jokaisen organisaation kannattaa käyttää mittareita, jotka tukevat parhaiten sen toimintaa ja niiden seurannasta on selkeää hyötyä menestymisen kannalta. Organisaation visiosta johdetuista kokonaistavoitteista luodaan eri yksiköiden tai osastojen tavoitteet, joista jokaiselle työntekijälle johdetaan omat tavoitteet vastualueineen. Tavoitteiden tulee olla niin selkeät, että niille löydetään luonnolliset ja osuvat mittarit ja niitä tulee pystyä tarvittaessa muokkaamaan tai muuttamaan. Tavoitteiden mittaa-

mistavoista tulee sopia niitä jo määriteltäessä, jolloin mittarit ovat käytössä muuan muassa tulokeskusteluissa. Työntekijän tulee tietää ennakkoon, mikä hänen työssään on olennaisen tärkeää, mitkä ovat onnistumisen kriteerit ja tavoitteet sekä miten niitä mitataan. Näiden asioiden käsittelyn tulee ohjata ajatuksia, energiaa ja toimintaa kohti koko organisaation tavoittelemaa tulevaisuutta eli vision toteutumista. ”Jotta työntekijä voisi toimia optimaalisella tavalla, hänen tulee olla selvillä organisaation kokonaistavoitteista, osastonsa tai yksikkönsä tavoitteista sekä omista henkilökohtaisista tavoitteistaan. Muuten hän ei pysty toimimaan järkevällä tavalla eikä vastaamaan haasteeseensa”. Tavoitteiden ja avaintehtävien pohdinta sekä niiden työstäminen auttaa työntekijöitä myös hahmottamaan organisaation kokonaistoiminnasta ja sen ohjaamisesta sekä omasta työtehtävästään kokonaisuudessa. Kuviossa 11 näytetään, kuinka organisaation laaja tavoite pilkkotaan osatavoitteiksi. (Meretniemi 2012, 47 - 54.)



Kuvio 11. Esimerkki tavoitteiden pilkkomisesta osatavoitteiksi. Eri osastojen avaintehtävistä selviää, mitkä voisivat olla osaston henkilöiden tavoitteita ja avaintehtäviä. (Meretniemi 2012, 48 - 49)

Strategian toteutumisen seuranta vaatii yhdessä sovittujen tavoitteiden ja toimenpiteiden dokumentointia, joka helpottaa jatkuvaa seurantaa. Suomisen ym. (2009, 131 - 132) mukaan strategian toteutumista voidaan arvioida normaaleissa palavereissa muun muassa seuraavien kysymysten muodossa:

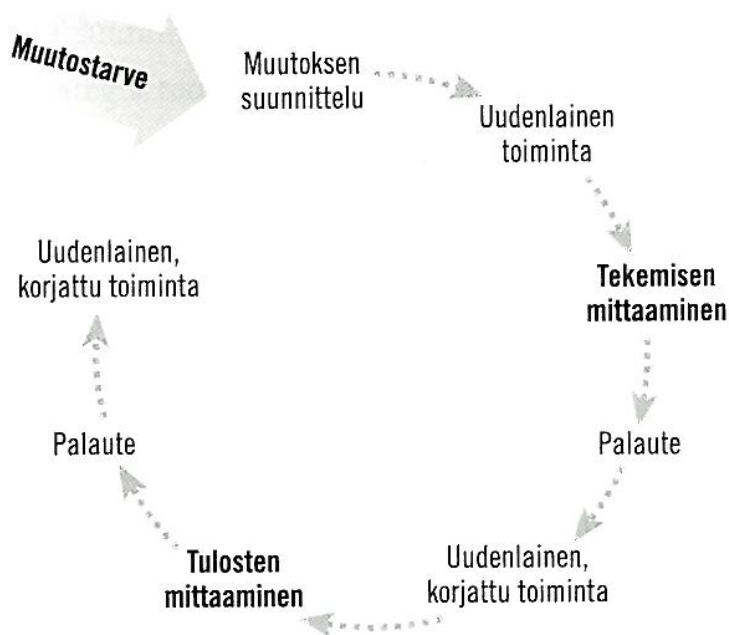
- Miten olemme onnistuneet strategian toteuttamisessa?
- Miten olemme toteuttaneet strategiaan liittyviä toimenpiteitä?
- Mitä olemme oppineet matkan varrella?
- Minkä tekemistä aioimme jatkaa? Entä mitä asioita aiomme tehdä toisin?
- Mitä hyötyä toteutuneista asioista on ollut meille?
- Olemmeko huomanneet matkan varrella jotain sellaista arvokasta ja uutta, jota ei ole strategiassa, mutta josta meidän olisi hyvä kertoa eteenpäin?

Kesti (2010, 15, 19) nostaa esille yritysten kehittymisen ja menestymisen mittaamisen osalta henkilöstön aineettoman pääoman kehittämisen, jota hän pitää organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana. ”Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan henkilöstön kokemusta ja taitotietoa sekä organisaation toimintatapaa ja asiakastuntemusta, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden jalostamisen asiakkaille.” Menestyneiden yritysten toiminnan kehittäminen on vuosien saatossa kohdistunut pitkälti henkilöstön aineettoman pääoman kehittämiseen.

Aineetonta henkilöstöpääomaa ei voi mitata taloudellisilla mittareilla, sillä se käsittää henkilöstön kompetenssit, liiketoimintaprosessit ja organisaatorakenteen. Ja kuitenkin organisaation menestys on kiinni siitä, miten se kykenee jalostamaan aineetonta pääomaa helpommin mitattavaan, aineelliseen muotoon – esimerkiksi, miten henkilöstön kompetenssit muutetaan myyntikatteeksi. Tarvitaan siis konkreettisia mittareita, jotta organisaatiojohto ymmärtäisi jatkuvan henkilöstön kehittämisen merkityksen yrityksensä menestymiselle. (Kesti 2010, 15.)

Korkin mukaan strategian toimeenpanon arvioinnilla luodaan myös tulkintoja strategian ja vastuun toteutumisesta (2009, 39).

Mittaamisella ja seurannalla pyritään tekemään havaintoja siitä, mihin tuloksiin tekemisellä päästään. Asioiden, ilmiöiden tai muutoksen läpiviemiseen kunnolla tulee mittaamisen ja seurannan kuulua siihen itsestään selvänä tärkeänä tekijänä. Jos seurantaa ja mittaamista ei muutoksessa tehdä, tulee muutoksesta epäselvä tai siinä voidaan epäonnistua. Asioiden tai muutoksen mittaamista voidaan myös tehdä liikaa eli silloin voidaan puhua ylimittaamisesta. Lisäksi voidaan mitata tai seurata väärää tai merkityksettömiä asioita. ”Mittaamisen ja seurannan onnistumisen edellytykset luodaan yksinkertaisuudella”. Mittaaminen tulee nähdä välineenä, joka mahdollistaa seurannan. Hyvään johtamiseen tarvitaan tekemisen ja tulosten seurantaa, jolloin voidaan antaa ja saada palautetta sekä ohjata muutosta haluttuun suuntaan. Kuviossa 12 kuvataan hyvin pelkistäen mittareita muutoksessa. (Erämetsä 2003, 175 – 176.)



Kuvio 12. Mittarit muutoksen pyörässä (Erämetsä 2003, 176)

Erämetsän (2003, 178) mukaan tulostittarit tulee erottaa tekemisen tason mittareista. Tulostittareita tarvitaan jo yritystoiminnan ohjaamisen mahdollistamiseksi, mutta muutoksen johtamisessa tarvitaan myös tekemisen mittareita. ”Oikeanlainen tekeminen tuo haluttuja tuloksia”. Tulosten tai tekemisen mittaamiseen on käytössä monia erilaisia tapoja ja järjestelmiä, joita ovat mm. asiakastytyväisyystutkimukset, tasapainotettu tuloskortti (balanced scorecard), työtytyväisyyskyselyt, uusien asiakkaiden määrän seuranta, myyntitulosten seuraaminen. Mittaamisesta tai seurannasta ei pidä tehdä itsetarkoitusta, jolloin ihmiset kokevat sen pahimmillaan epäluottamuksena, jonka seurauksena voi mm. itseohjautuvuus vähentyä selvästi tai työilmapiiri heikentyä. Olennaista on seurata, mitata ja arvioida merkityksellisiä asioita. Jos organisaatiossa ollaan tekemässä suurempia muutoksia esimerkiksi uuden strategian jalkauttamiseksi, on tärkeää selvittää tai mitata ensin, kuinka moni ihmisistä tuntee uuden strategian. Strategista muutosta tai sen ymmärtämistä voidaan arvioida tai mitata hyvin ihmisten kuvatessa, miten strategia toteutuu heidän jokapäiväisessä työssään. ”Tästä syvällä tulkinnalla hyvän tuloksen saanut yritys on jo todennäköisesti tehnyt asioita oikein jalkauttaessaan strategiaa”. (Erämetsä 2003, 178.)

Erämetsän (2003, 180) mukaan mittaristoja laadittaessa kannattaa pohtia joitakin peruskysymyksiä:

- Mahtuuko mittaristoomme vielä tämän asian seuranta?
- Minkä muuttujien mittaaminen tekemisen ja tuloksen tasolla on meille merkityksellisintä (tässä muutoksessa)?
- Kenen vastuulla mittaaminen on?
- Kuka kerää tiedot? Miten?
- Miten tietoa hyödynnetään?
- Miten tehdystä seurannasta annetaan palautetta?
- Miten suunnittelemme ja päätämme korjaavat toimenpiteet? Entä onnistumiset?

Toiminnan tai tekemisen mittaaminen ja erilaiset mittaristot eivät takaa strategian toteutumisen onnistumista, mutta ne konkretisoivat tavoitteet ja esimerkiksi henkilöstö voi nähdä oman osuutensa strategian toteuttamisen kokonaisuudessa. Mittareita tulee tarvittaessa myös kyseenalaistaa ja muuttaa.

Moniulotteiset mittaristot – Balanced Scorecardit – ovat kasvattaneet suosiotaan Suomessa 2000 –luvulla. Mittaristoja on vuosien saatossa käytetty, rakennettu ja sovellettu monella eri tavalla. Robert S. Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alkupuolella kehittämän Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tuloskorttimittariston alkuperäinen ajatus oli mitata kehitystä talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Myöhemmin eri organisaatiot ovat muokanneet ja ottaneet mukaan uusia näkökulmia itselleen sopivammiksi. Näitä ovat mm. henkilöstö-, ympäristö-, toimittaja-/ alihankkija- ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. Jokaisen organisaation tulee pohtia itse toimintaansa sopivat näkökulmat, jotka voidaan määrittää ennen mittareiden sopimista tai ryhmitellä mittarit sopiviin näkökulmiin. Myöhemmin Kaplan ja Norton ovat painottaneet mittaristojen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia muutetaan toiminnaksi. Heidän mukaansa strategisen johtamisjärjestelmän myötä BSC:ssa on tänä päivänä kysymys mittaamisongelman ratkaisemisen sijaan strategian toimeenpanemisen ongelmasta ja sen ratkaisemisesta. Malmin, Peltolan ja Toivasen mukaan BSC:ssa on pohjimmiltaan kysymys siitä, ”miten varmistetaan tehokas päätöksenteko kaikilla toiminnan alueilla ja kuinka ihmisiä kannustetaan tavoitteelliseen toimintaan”. Kannattaa kuitenkin muistaa, että BSC ei ole ratkaisu tai avain kaikkeen vaan organisaatiossa voi olla järkevämpää panostaa muuhun kuin esimerkiksi mittaristojen laatimiseen.

Organisaatiolle kannattaa lähteä määrittelemään mittareita vasta, kun sille on määritelty visio, strategiset tavoitteet ja keinot eli strategia niiden toteuttamiseen ja sitoa mittarit niihin. On myös päätettävä ja viestitettävä selkeästi koko organisaatiolle, mihin rooliin mittaristoa lähde-

tään rakentamaan. Käyttöön otettaville mittareille tulee asettaa myös tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. Mittariston ja niiden tavoitteiden ymmärtämiseksi tulee tämän päivän BSC –ajattelun mukaan korostaa myös selkeämmin strategian viestimistä koko organisaatiolle, joka parantaa sitoutumista strategian toteuttamiseen.

(Malmi, Peltola & Toivanen, 2003, 9 – 24.)

3.5 Strategiaviestintä

Strategian toteuttaminen ei onnistu ilman hyvää viestintää, joka tulee huomioida sekä strategian suunnittelussa että toimeenpanossa. ”Parhaimmillaan strategiaviestintä auttaa organisaation jäseniä heidän päivittäisessä työssään. Työhön liittyvät valinnat ovat helpompia, kun päätöksenteossa voi tukeutua organisaation strategiaan”. (Hämäläinen & Maula 2004, 11, 41.).

Korkin (2009, 21) mukaan strategian merkityksen aito ymmärtäminen on avainasia sen toimeenpanossa. Strategiasta viestiminen on yksi tärkeä tekijä siinä. Erilaisia viestintäkanavia tarvitaan strategiasta kertomiseen, mutta tärkeintä on kommunikointi jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkiksi mittareista ja tuloksista tulee tiedottaa aktiivisesti, sillä ne kertovat strategian etenemisestä ja onnistumisesta.

Andreasen ja Kotler (2008, 63) nostavat esille organisaation strategian viestinnän ja markkinoinnin laajempiin haasteisiin kuuluvina seuraavat kysymykset:

- mitä kohdejoukkoa lähestytään; asiakkaat, tukijat, vapaaehtoiset?
- kuinka erottua kilpailijoista ja saada asiakkaat, tukijat ja vapaaehtoiset mukaan järjestön toimintaan?
- millainen lähestymistapa valitaan strategiaviestintään ja -markkinointiin?

Strategian viestimisessä pitää pystyä yksinkertaistamaan ja konkretisoimaan sen vaikutukset eri tasoille ja tahoille. Myös strategian keskeisen tehtävän ja päämäärän viestiminen on tärkeää, koska sen sisäistäminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja oman roolin merkityksellisyyttä. (Hiltunen 2011, 50)

Hämäläisen ja Maulan (2004, 14, 28) mukaan strategiaviestintä sisältää eri osa-alueita, joita ovat strategian sisältöä koskeva viestintä, strategian toteuttamista tukeva viestintä ja strategiaprosessista viestimisen.

Strategiasta puhuttaessa ja siitä viestimisestä omassa organisaatiossa on tärkeää myös päättää, mitä käsitteitä siitä käytetään ja varmistaa, että käsitteet ymmärretään samalla tavalla. Strategioista puhuminen ja siinä käytettävä kieli on olennainen asia strategioiden ymmärtämisessä ja niiden toteuttamisessa. Se vaikuttaa strategian tulkitsemiseen ja omaan rooliin suhteessa strategiaan. (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 36 - 37.)

Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen (2009, 13) tuovat esiin strategioista keskusteltaessa ja viestiessä strategiavaikuttamisen, jossa puheiden ja tekojen avulla pyritään luomaan yhteinen ja jaettu tulkinta strategiasta ja sen merkityksestä. ”Käytännössä tämä tarkoittaa keskustelemista, kysymysten tekoa ja kuuntelemista, neuvottelua, vakuuttamista ja vahvistamista. Tavoiteltava lopputulos vaikuttamisessa on sekä halutun viestin välittäminen eteenpäin että yhteisen merkityksen luominen.”.

3.6 Strategian merkitys järjestötoiminnassa

Järjestöjä voidaan pitää vaativana johtamisen ja toimimisen kenttänä, jossa nousevat esiin voimakkaat motiivit ja tunteet, toimijoiden moninaisuus sekä päätöksenteon monitasoisuus. Järjestöjen toiminta on monipuolistunut ja erilaisten sidosryhmien odotukset niitä kohtaan ovat lisääntyneet, joten järjestöiltä odotetaan entistä ammattimaisempaa otetta myös johtamisessa. Tämä vaatii myös strategisten asioiden ja johtamisen parempaa ymmärtämistä.

Järjestöjen strategiassa tulisi määritellä selkeästi sen perustehtävä, toiminnan suunta ja painopisteet, joihin resursseja ja osaamista käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Järjestöt ovat joutuneet kiinnittämään huomiota ammattimaistumisen seurauksena myös työhyvinvointiin osana järjestön vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointia voidaan pitää olennaisena osana järjestön strategiaa ja strategista johtamista, joilla pyritään varmistamaan järjestön menestyminen ja elinvoimaisuus. Edellä mainitut asiat korostavat hyvän strategian merkitystä myös järjestötoiminnassa. (Heikkala 2009, 3, 11 - 12.)

Kork (2009, 24) korostaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden osalta strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi kirjattujen perusarvojen, toimintamallin ja yhteisen näkemyksen tärkeyttä. Tarvitaan myös selkeitä arviointi- ja seurantamalleja strategian toimeenpanon onnistumisen arviointiin, jotka mahdollistavat keskustelemisen toiminnan perimmäisestä päämäärästä ja strategiasta.

Strategian tehtävänä on antaa suunta järjestön toiminnalle. Strategian merkitys järjestön toiminnan tavoitteiden ja niistä johdettujen keinojen määrittelyssä on keskeinen. Strategian tulee

olla myös lähtökohtana henkilöstöjohtamiselle ja –hallinnolle, joiden pitkän tähtäimen linjauksiin strategia antaa perustan. (Heikkala, Kahakorpi & Koivisto 2009, 2.)

4 Työyhteisön sitouttaminen strategian toteuttamiseen johtamisen näkökulmasta

4.1 Sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkkejä

Työyhteisö ei pääse optimaaliseen tulokseen, jos esimiehen ja henkilöstön suhteissa on luottamuspulaa tai henkilöstön välillä on kitkaa tai klikkiytymistä. Luottamuksellisuutta arvioidaan muun muassa kannustuksen, tuen ja palautteen määrällä, ilmapiirin avoimuudella sekä kuinka selkeä vastuunjako on ja onko työntekijöillä mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Lumijärvi 2002, 43.)

Kesti (2007, 55) painottaa toimintatapojen edistämisen merkitystä huipputuottavissa organisaatioissa. Toimintatapoja edistämällä lisätään positiivista psykologista energiaa, jonka ansiosta organisaatio pystyy koko ajan uudistumaan ja luomaan innovatiivisia ratkaisuja tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantamiseksi. Organisaation positiivista psykologista energiaa ja sitoutumista lisäävät seuraavat strategiset elementit:

- organisaation arvot, tehtävä ja tavoitteet ovat kaikkien tiedossa
- tunnustetaan kyvykkyudet, joilla edesautetaan tavoitteiden toteutumista
- koko organisaatio osallistuu kyvykkyysien kehittämiseen
- hiljaisen tiedon jakamista edistetään ryhmissä ja ryhmien välillä
- palkitseminen suosii innovatiivisuutta ja kehittymistä
- tuottavuutta ja innovatiivisuutta parannetaan teknologisilla ratkaisuilla
- tuotteistuksella tuodaan lisäarvoa kaikkeen toimintaan.

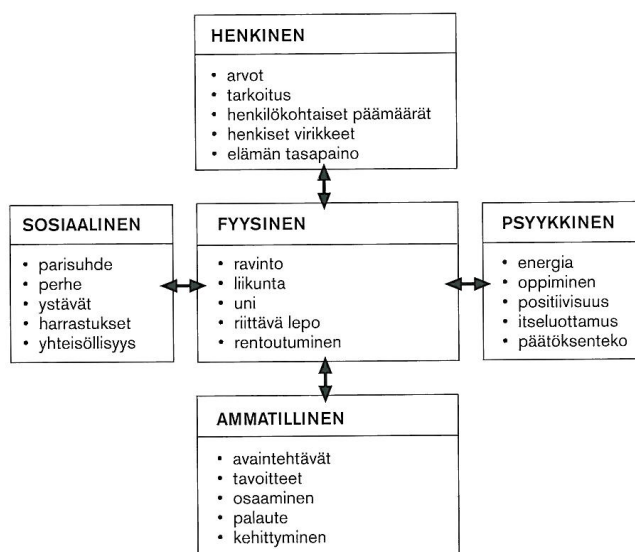
Kesti nostaa esille myös itsearvostuksen tärkeän merkityksen muun muassa organisaation työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisessä. Hänen mukaansa oppimista ja uusien asioiden sisäistämistä voidaan nopeuttaa hyvällä itsearvostuksella, joka koostuu fyysisestä ja emotionaalista turvallisuudesta, identiteetistä ja yhteenkuuluvuudesta sekä kompetensseista ja päämäärästä. Itsearvostukseen liittyvillä tekijöillä voidaan nopeuttaa myös ryhmän tai työyhteisön innovatiivisuutta. Itsearvostukseen liittyvien perusasioiden, fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden, tulee olla aina kunnossa, jos työhyvinvointia ja tuottavuutta aiotaan parantaa. Kun perusasiat ovat kunnossa, myös ryhmän tai työyhteisön yhteinen identiteetti ja yhteenkuuluvuus vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Itsearvostukseen liittyvät perusasiat löytyvät jo organisaation rakenteissa ja pelisäännöissä, joihin tulisi kuulua muun muassa toisten kunnioittaminen ja ratkaisukeskeisyys. (Kesti 2007, 56 – 60).

4.2 Työhyvinvointi osana strategian toteuttamisen johtamista

Työelämän muutokset ovat nostaneet esiin kysymyksen työntekijöiden ja johdon hyvinvoinnista sekä jaksamisesta työyhteisöissä. Muun muassa työtehtävien monimutkaistuminen, asiakkaiden suuremmat odotukset, elinikäisen oppimisen vaatimukset, ihmisten arvomaailman muutokset, verkostotyön haasteet ja epävarmuuden sieto ovat luoneet johtamiselle yleisesti mutta erityisesti työhyvinvoinnin ja työkykyisyyden johtamiselle aivan uusia haasteita. Työhyvinvointi on noussut yhdeksi keskeiseksi tekijäksi organisaatioiden menestymisessä. Se on keskeinen osa organisaation strategista johtamista. Tarvitaan johdonmukaista ja selkeää johtamista, palautetta ja arvostuksen osoittamista, työn palkitsevuutta, luottamusta ja hyvää tiedonkulkua sekä kannustavaa työyhteisöä.

Jokaisen organisaation henkilöstön jäsenellä on hiljaista tietoa siitä, mitkä ovat optimaaliset kehittämistoimenpiteet tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseksi. Työelämän laatu näkyy henkilöstön pienempinä poissaolokuluina ja pienempänä vaihtuvuutena. Menestyvässä organisaatiossa tehdään sekä strategisia että operatiivisia parantavia toimenpiteitä kaikissa työyhteisöryhmissä. Ne ovat niitä työelämäinnovaatioita, jotka lisäävät työn sujuvuutta ja parantavat työelämän laatua. (Kesti 2010, 10)

Sydänmaanlakka (2009, 65 - 66) puhuu itsensä johtamisen yhteydessä kokonaiskuntoisuudesta tasapainoisen elämän saavuttamiseksi. Kokonaiskuntoisuus muodostuu hänen mukaansa ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta, joita on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (Sydänmaanlakka 2009, 66)

4.2.1 Työhyvinvointi käsitteenä ja sen merkitys yleisesti

Työhyvinvointi käsitteenä voidaan määritellä monella eri tavoin. Seuraavat kaksi määritelmää kuvaavat työhyvinvointia.

1. ”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation johdon ja työntekijöiden työhön liittyvää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, jota edistää hyvä johtaminen ja työntekijöiden onnistumista tukevien työolosuhteiden luominen sekä henkilöstöhallinto, työterveydenhuolto ja työsuojelu omilla toimillaan” (Heikkala 2009, 7).
2. ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työterveyslaitos 2012).

Hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin edellytyksien varmistamista. Vastuu työhyvinvoinnista on työyhteisön kaikilla toimijoilla, sekä johdolla että työntekijöillä itsellään. Työnantajalla ja työntekijällä on sekä juridisia että eettisiä vastuita oman ja työyhteisön työhyvinvointiin liittyen. Työnantajan osalta näitä ovat mm. riittävät työolot ja –välineet, selkeät tavoitteet ja toimenkuvat, osaamisen kehittäminen ja työntekijää kunnioittavat johtamistaidot. Riittävä terveys ja työkykyisyys, asenne ja motivaatio, työn suorittaminen tavoitteiden mukaisesti ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen jne. ovat työntekijän vastuulla työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työhyvinvointi edellyttää sekä esimies- että alaistaitoja. Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys sekä koko organisaation tuloksellisuuteen että yksittäisen johtajan tai esimiehen tai työntekijän motivaatioon, jaksamiseen sekä työssä viihtymiseen. (Heikkala 2009, 3, 11 - 12.)

Työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohtana on johdon, esimiesten ja työntekijöiden tiivis ja luottamuksellinen yhteistyö. Yksittäisen henkilön omilla toimilla ja elämän hallinnalla on suuri vaikutus työkykyyn.

Työhyvinvoinnissa on kyse fyysisestä kunnosta, työntekijöiden suhteista ja työpaikan hyvästä hengestä. Jokainen meistä voi omassa työyhteisössään vaikuttaa hyvinvointiin.

Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. Työhyvinvoinnin tehokas edistäminen edellyttää myös varhaista puuttumista mahdollisesti havaittuihin ongelmiin.

Yksilön hyvinvoinnille on tärkeää myös työn, vapaa-ajan ja perheen muodostama kokonaisuus. Työkykyinen ja motivoitunut työntekijä tuottaa itselleen, työyhteisölleen ja yhteiskunnalle hyvinvointia. Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka Tampereen yliopistosta toteaa Opettaja –lehden haastattelussa (Nissilä 2010, 23), että ”Työpäivästä nauttiminen on sallittua. Työn tavoitteiden tunteminen, osaamisen monipuolinen käyttö sekä sananvalta omaan tekemiseen edesauttavat työn iloon pääsemisessä”.

Lisäksi Manka esittelee edellä mainitussa haastattelussa konkreettisia keinoja, joilla voidaan yksilötasolla edistää hyvää työilmapiiriä:

- Ole reilu, puhu ja kuuntele.
- Kysy, voitko olla avuksi ja mitä työkaverisi odottaa sinulta.
- Ole toiveikas ja jaa positiivisia asioita.
- Uskalla ottaa esiin ikävätkin asiat.
- Puhu ongelmista suoraan sille, jota ne koskevat, älä selän takana.
- Arvosta työtoverisi työtä ja ole kiinnostunut siitä.
- Osoita, että välität toisista.

Jokainen työntekijä kantaa itse vastuun elämäntavoistaan ja niiden terveellisyydestä. Työnantaja ja työyhteisö voivat kuitenkin tukea työntekijöidensä terveellisiä elämäntapoja sekä luoda terveydelle edullisten valintojen tekemiseen kannustavia työ- ja toimintatapoja. Liikunnan osalta hyviä esimerkkejä ovat mm. työmatkaliikunnan helpottaminen, yhteiset työpaikan säännölliset liikuntatuokiot tai –tapahtumat, liikunnalliset haastekampanjat ja liikuntasetelit. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011, 12.)

Kesti (2010, 43) korostaa haitallisia syyllistämisen- ja puolustusmekanismeja aktivoivien ongelma- lähtöisten toimintatapojen tunnistamisen tärkeyttä ja niiden muuttamista ratkaisukeskeisiksi. Hänen näkemyksensä mukaan esimerkiksi ilmapiiirikartoitusten tulisi tarjota myös ratkaisuja ja keinoja mahdollisten ongelmien käsittelyyn. Muuten kartoitukset kannattaa lopettaa tai muuttaa hyödyllisemmiksi. Myöskään vertailu muiden organisaatioiden ilmapiiirimittausten tuloksiin ei ole hyödyllistä organisaation menestymisen kannalta. Tulosten ollessa hyviä voidaan olla tyytyväisiä ja huonot tulokset voivat käynnistää erilaisten selvitysten sarjan läpi koko organisaation.

Työhyvinvointi ei parane tai synny vain ongelmia poistamalla. Työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistamisella parannetaan olennaisesti työelämän laatua. Selkeät johtamiskäytännöt, kannustava työyhteisö, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, toimiva tiedonkulku ja luottamus ovat olennaisia asioita työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011, 4.)

4.2.2 Työhyvinvointi liikunta- ja urheilujärjestöissä

Liikunta- ja urheilujärjestöissä on viime vuosina alettu kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin ja on huomattu, että erot järjestöjen välillä työhyvinvointiin liittyvien asioiden hoitamisessa vaihtelevat suuresti. Työhyvinvoinnin merkitys koko järjestön tuloksellisuuteen ja siellä työskentelevien ihmisten jaksamiseen sekä onnistumiseen omassa työssään on kuitenkin ymmärretty kokonaisuutena järjestöissä paremmin.

Järjestöjohtamisen ammattimaistumisen seurauksena myös liikunta- ja urheilujärjestöt toimivat työnantajina ja työyhteisöinä tänä päivänä entistä yhteiskuntavastuullisemmin ja tarkemmin lainsäädännön velvoitteita noudattaen. Vahvojen motiivien ja tunteikkuuden, toimijoiden monenkirjaisuuden ja päätöksenteon monitasoisuuden takia liikunta- ja urheilujärjestöissä tulee huomioida johdon ja työntekijöiden hyvinvointi. Hyvät työolot ja –välineet, työntekijän vaikutamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen, tehtävien oikea mitoitus ja osaaminen, kannustava ja johdonmukainen johtaminen sekä palkitseminen ja kiittäminen ovat alueita tai asioita, joihin liikunta- ja urheilujärjestöissä on kiinnitetty viime aikoina huomiota työhyvinvoinnin edistämiseksi ja seurannassa. Liikunta- ja urheilujärjestöjä voidaankin pitää parhaimmillaan esimerkkeinä työhyvinvoinnin toteuttamisessa kolmannella sektorilla. (Heikkala 2009, 3.)

4.3 Liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteet sekä niiden merkitys strategian toteuttamisen johtamiseen

Järjestötoiminnassa mukana olevien ihmisten kirjo on laaja ja monitahoinen. Suuremmissa järjestöissä ammatillaiset ja vapaaehtoiset toimivat usein yhdessä, jolloin myös johtamiselta vaaditaan entistä enemmän. Vapaaehtoisen järjestötoiminnan lähtökohtana on epämuodollisuus, vähäinen byrokratia ja yhteisöllisyys.

Liikunta- ja urheilujärjestöillä on joitakin erityispiirteitä, jotka on tärkeää huomioida myös johtamisessa. Liikunta- ja urheilujärjestöihin kuten muihinkin yhdistyksiin liitytään vapaaehtoisesti jonkin yhteisen tavoitteen tai tarkoituksen johdosta. Tavoitteena voi olla muun muassa mielekäs harrastus tai vaikuttaminen. Liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnassa korostuu vahva tunteikkuus ja motivoituneisuus johonkin tiettyyn asiaan. Liikunta- ja urheilujärjestöiltä odotetaan laadukkaampaa ja tehokkaampaa toimintaa, joka edellyttää ammattimaisempaa ja syste-

maattisempaa otetta myös järjestöjohtamiseen. Järjestöt ovat lähtökohtaisesti voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, jolloin kaikki taloudelliset resurssit tulisi kanavoida toimintaan. Tämä edellyttää talouden osalta jonkinlaisten pääomien tai puskurien olemassa oloa, jotta pystytään pitkäjänteisempään toimintaan ja talouden suunnitteluun sekä hallintaan. Kun liikunta- ja urheilujärjestöt ovat lähtökohtaisesti päätöksentekomekanismeiltaan demokraattisia yhteisöjä, voi päätöksenteko olla hidasta ja monimutkaista. Myös epämääräiset tai –selvät valta- ja vastuusuhteet voivat aiheuttaa hitauden lisäksi epätietoisuutta ja ristiriitoja toiminnassa. Nämä kaikki edellä mainitut asiat tulee huomioida myös strategian toimeenpanossa. (Heikkala 2006, 21 – 25.)

5 Kehittämistyön tarkoitus

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää liikunta- ja urheilujärjestöjen strategian toimeenpanoon ja seurantaan liittyviä toimintatapoja ja käytänteitä sekä nostaa esiin niihin liittyviä keskeisiä seikkoja strategian toteuttamiseksi onnistuneesti.

Tässä työssä oli tavoitteena haastatteluissa nousseiden vastausten, asiantuntijan näkemysten ja teoriataustan perusteella löytää avainasioita, jotka vaikuttavat strategian toteuttamiseen menestyksellisesti erityisesti johtamisen näkökulmasta. Lopuksi oli tarkoituksena koota strategian toimeenpanoon liittyviä kriittisiä kysymyksiä, joihin saatavien vastausten avulla voitaisiin muun muassa kuvata järjestön strategian nykytilaa, tunnistaa kehittämishaasteita tai arvioida strategiaprosessin sujuvuutta ja kattavuutta alkuvaiheista sen arviointiin.

Kehittämistyön tutkimusongelmat olivat seuraavat:

- Mikä on strategian ja strategisen johtamisen merkitys liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnassa?
- Mikä on keskeistä strategian toteuttamisessa ja sen seurannassa liikunta- ja urheilujärjestöissä johtamisen näkökulmasta?
- Millaiset johtamisen toimintatavat ja käytänteet edistävät strategian toteuttamista liikunta- ja urheilujärjestöissä?

6 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyö on laadullinen tutkimus. Aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teoreettiset kytkennät eivät pohjaudu pelkästään teoriaan tai teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa teoriaohjaavasta analyysistä, mutta aikaisempi tieto tai teoria on enemmän uusia ajatusuria aukova kuin teoriaa varsinaisesti testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–98.)

Tutkimusaineisto koostuu liikunta- ja urheilujärjestöjen toimihenkilöjohdolle tehdyistä teema-haastatteluista (N=3) sekä yhden asiantuntijan kirjallisista näkemyksistä aiheeseen.

6.1 Laadullinen tutkimus

Metsämuuronen (2008, teoksessa Denzin & Lincoln 2005, 3, 7) kuvaa laadullista tutkimusta kokonaisuutena joukkona erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavina tutkimuskäytänteinä. (Metsämuuronen 2008, 9.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla pelkistetyimmillään tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Aineistona voi olla muun muassa erilaiset haastattelut ja havainnoinnit, äänimateriaali, päiväkirjat, kirjeet, yleisönosastokirjoitukset.

Laadulliseen tutkimukseen voi kuulua myös tutkimussuunnitelman eläminen tutkimushankkeen aikana, jolloin voidaan puhua tutkittavien ilmiöiden prosessinomaisuudesta. Tulkintaa tehdään yleensä koko tutkimusprosessin aikana, jolloin tutkimussuunnitelmaa ja tutkimusongelman asettelua pitää tarkistaa aineistonkeruun aikana. (Eskola & Suoranta 2003, 15 – 16.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta oli kehittämistyössä perusteltua, koska tarkoituksena on selvittää tutkittavien henkilöiden käytännönläheisiä kokemuksia, tunteita, ajatuksia ja näkemyksiä tutkimusaiheeseen. Laadulliseen tutkimukseen valitaan haastattelun kohteeksi henkilöitä, joilla on paljon kokemusta tai tietoa tutkittavasta kohteesta. Tässä kehittämistyössä mukana olleilla haastateltavilla henkilöillä ja asiantuntijalla oli erittäin paljon kokemusta ja osaamista yhdistysten johtamisesta.

Teemahaastattelu soveltuu hyvin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailemiseen, joten sillä voidaan parhaimmillaan tuottaa yksilön subjektiivisten kokemuksen kautta uutta teoriaa käytännön työn kehittämisen tueksi. Teemahaastattelun vahvuutena voidaan pitää sitä, että keskeisinä

nousevat esille ihmisten tulkinnat asioista ja niiden merkityksistä, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa voidaan tutkia muun muassa yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelua voidaan käyttää myös syventämään tietoa jostakin tietyistä asiasta. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, tai kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden perusteella keskustelua käydään haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47 - 48.)

6.2 Kohdejoukko

Teemahaastattelut kohdennettiin lajiliittojen ja liikunnan aluejärjestöjen toimihenkilöjohdolle, koska kehittämistyön aihe käsitteli strategian toimeenpanoa johtamisen näkökulmasta. Haastateltavat valittiin heidän kokemuksien, taustajärjestön erilaisuuden (koko, toiminta, strategia jne.) ja sukupuolen perusteella. Asiantuntijana tutkimuksessa toimi YTT Juha Heikkala, joka on työskennellyt ja toiminut pitkään liikuntakulttuurin eri tehtävissä. Tällä hetkellä hän työskentelee Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kehitysjohtajana. Lisäksi Heikkala on kirjoittanut useita kirjoja ja julkaisuja strategiatyöhön liittyvistä aiheista sekä tehnyt tutkimustyötä aiheesta. Heikkalalta pyydettiin kirjallisena tutkimuksen aiheeseen ja teemoihin liittyviä näkemyksiä sekä ajatuksia, joita käsiteltiin haastateltavien järjestöjohtajien vastauksien rinnalla.

Haastateltavat henkilöt (N=3) edustivat liikunta- ja urheilujärjestöjen toimihenkilöjohtoa, joista kaksi oli miestä ja yksi nainen. He olivat toimineet järjestönsä toiminnan-/ toimitusjohtajana kolmesta seitsemään vuoteen ja he olivat työskennelleet aikaisemmin muissa järjestönsä tehtävissä. Nykyiseen tehtävään henkilöt oli valittu normaalin rekrytointiprosessin kautta. Heidän edustamissaan järjestöissä työskenteli neljästä seitsemääntoista päätoimista työntekijää, minkä lisäksi kaikissa organisaatioissa oli osa-aikaisia työntekijöitä. Haastatellut henkilöt edustivat valtakunnallisia lajiliittoja ja liikunnan aluejärjestöjä, joihin kuului reilusta sadasta viiteen sataan jäsenorganisaatiota. Järjestöjen vuosibudjetit vaihtelivat 600 000 – 4 500 000 euron välillä.

6.3 Tutkimusasetelma

Kehittämistyön aiheen valintaan vaikutti pitkälti tekijän ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen suuntautumisvaihtoehtona ollut liikunnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Keskeisenä perusteena aiheen valintaan vaikutti myös tekijän pitkäaikainen työskentely liikunta- ja urheilujärjestöjen johtotehtävissä niin toimihenkilönä kuin luottamusjohtajana. Lisäksi

aihe oli looginen jatko tekijän AMK –opinnäytetyölle, jonka aiheena oli liikunta- ja urheilujärjestöjen strategiset suunnitteluprosessit.

Tutkimuksen aineiston keruu tehtiin teemahaastattelujen ja asiantuntijan kirjallisten näkemysten kautta. Haastattelut toteutettiin vuoden 2012 kevään ja kesän aikana. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla. Teemahaastattelun soveltui hyvin haastattelumenetelmäksi, koska sillä saatiin parhaiten käytännönläheisiä kokemuksia, tuntemuksia, ajatuksia ja näkemyksiä tutkimusaiheesta. Kehittämistyön teoriaosuuden lopullinen kirjoittaminen, tutkimusaineiston purkaminen, pohdinnat ja kehittämisehdotukset työstettiin vuoden 2012 kevään ja syksyn välisenä aikana.

6.4 Haastattelujen sisältö

Teemahaastatteluissa käytettiin haastattelulomaketta (liite 2), joka lähetettiin haastateltaville saatekirjeineen (liite 1) ennakkoon ennen teemahaastattelun suorittamista kasvokkain. Kysymykset muotoiltiin tutkimusongelmien ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella. Lomakkeen laatimisessa hyödynnettiin myös eri henkilöiden kanssa käytyjä keskusteluja ja omia pohdintoja. Kysymykset oli jaoteltu kolmeen eri teemaan, jotka olivat taustat, strateginen johtaminen ja sen rooli järjestötoiminnassa, johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä järjestön strategian toteuttamisessa. Kysymyksiä oli yhteensä 22. Lisäksi vastaajille annettiin lopuksi mahdollisuus tuoda esiin muita teemahaastattelun herättämiä ajatuksia.

Haastattelulomakkeen mukana haastateltaville lähetettiin myös opinnäytetyön alustava sisällysluettelo, joka muuttui työn tekemisen aikana hiukan. Ennen asiakirjojen lähettämistä tekijä oli puhelimitse yhteydessä kaikkiin haastateltaviin sekä asiantuntijaan, jolloin hän kysyi halukkuutta ja mahdollisuutta haastattelun tekemiseen. Kaikki tutkimukseen pyydetty henkilöt suostuivat mukaan ensimmäisen yhteydenoton aikana puhelimesta, jossa heille kerrottiin tarkasti kehittämistyön tarkoituksesta, sisällöstä ja tavoitteista.

Haastattelut äänitettiin ja haastattelutilanteessa kerrottiin vielä, mitä kehittämistyö käsitteli ja mikä on sen tarkoitus. Lisäksi tuotiin esille haastattelun luotettavuuden sekä vastausten käsitteilyn nimettöminä tutkimuksessa. Aikaa haastatteluihin keskusteluineen varattiin noin tunnin verran, joka osoittautuikin sopivaksi ajaksi.

6.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen tärkein vaihe on aineiston käsittely, analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Analyysivaiheessa pyritään hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä, joka auttaa tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tavoitteena on kasvattaa informaatioarvoa, jota saadaan luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2003, 137.)

Aineistonanalyysissä käytettiin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmää, sisällönanalyysia, jota voidaan pitää yksittäisenä metodina tai laajempuna teoreettisena kehyksenä. Jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä, useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysia voidaan käyttää analyysimenetelmänä muissakin kuin laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91.)

Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa teoreettiset kytkennät eivät pohjautu suoraan teoriaan tai teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa teoriaohjaavasta analyysistä, mutta aikaisempi tieto tai teoria on enemmän uusia ajatusuria aukova kuin teoriaa varsinaisesti testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96 – 98.)

Teoriaohjaavassa analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Yhdistelemällä näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla tai luovastikin voi tuloksena syntyä uutta. Loppujen lopuksi aineiston analyysissa on kysymys myös keksimisen logiikasta, johon ei ole olemassa mitään opettavissa olevia sääntöjä tai viisauksiin perustuvaa metodologiaa. Tutkijan tulee itse tuottaa analyysinsä viisaus, johon liittyy läheisesti henkilön vastaanottokyvyn herkkyyden, oivaltamisen terävyys sekä onnekkuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97,100.)

Aineiston käsittely aloitettiin purkamalla teemahaastattelut sanatarkasti puhtaaksikirjoittamalla ne eli litteroimalla aineisto. Lisäksi käytiin läpi tarkasti asiantuntijalta kirjallisena saamat näkemykset tutkimuksen aiheeseen. Tämän jälkeen koko aineisto käytiin läpi useaan kertaan, jonka jälkeen purkaminen suoritettiin tutkimuksessa käytetyn teemoituksen, kysymysten ja tutkimusongelmien mukaisesti.

Tutkimuksessa pyrittiin analysoimaan aineistoa tutkimusongelmien näkökulmasta pohtien samalla analyysin tuloksia ja siitä tehtäviä johtopäätöksiä, joiden perusteella kirjattiin ylös keskeisiä asioita ja ajatuksia strategian toteuttamisen johtamiseen. Tämän jälkeen jatkettiin analyysiä etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia. Samalla pyrittiin luomaan synteesejä tutkimustuloksista ja asiantuntijan näkemyksistä liittyen keskeisiin työn tutkimusongelmiin; mikä on strategian ja strategisen johtamisen merkitys liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnassa, mikä on keskeistä strategian toteuttamisessa ja seurannassa liikunta- ja urheilujärjestöissä johtamisen näkökulmasta, millaiset johtamisen toimintatavat ja käytänteet edistävät strategian toteuttamista liikunta- ja urheilujärjestöissä.

7 Tulokset

7.1 Strategian ja strategisen johtamisen merkitys liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnassa

7.1.1 Strategian määrittely

Strategian määrittelyn aluksi haastateltuja henkilöitä pyydettiin kertomaan lyhyesti heidän järjestönsä keskeisiä tehtäviä ja lähivuosien tavoitteita. Järjestöjensä keskeisiksi tehtäviksi he nostivat muun muassa seuraavia asioita:

- lajin aseman turvaaminen Suomessa
- liikunnan ja urheilun kokonaisvaltainen edunvalvonta
- jäsenseurojen palveleminen ja seuratoiminnan elinvoimaisuuden varmistaminen
- kansainvälisen huippu-urheilun ja siihen liittyvien valmennusjärjestelmien edistäminen
- hyvinvoinnin edistäminen liikunnan avulla.

Haastatellut henkilöt pitivät järjestöjensä lähivuosien keskeisinä tavoitteina muun muassa:

- liikunnan aseman vahvistamista uudessa kuntarakenteessa
- lapsiin ja nuoriin liittyvän seuratoiminnan laadun parantamista
- olympialaisissa menestymistä
- tarjota liiton toimesta aikuisille parempia harrastepelaamiseen liittyviä tuotteita
- seurojen tukemista muuttuvassa ja entistä haasteellisemmässä toimintaympäristössä.

Haastateltuja toimihenkilöjohtajia pyydettiin teemahaastatteluissa ja asiantuntijaa kirjallisesti määrittelemään omin sanoin strategia – käsitteen. Strategian määrittely oli pitkälti samankaltainen eri henkilöillä, vaikka sanat tai termit poikkesivatkin osittain toisistaan. Strategioista esitettiin mm. seuraavia kuvauksia:

- strategia on pidemmän aikavälin suunnitelma tai polku, joka näyttää suuntaa kohti maalia
- se on toimintatapa, millä visioon päästään
- strategia on sekä tulevaisuuden ennakoimista että sen tekemistä
- strategiassa on monia eri osa-alueita, jotka vaativat erilaisia tienviittoja ja kiintopisteitä mentäessä kohti päämäärää
- strategia on kykyä nähdä, tahtoa arvottaa ja tapa toimia

Asiantuntija Heikkala kuvasi strategiaa muun muassa seuraavasti:

”Strategia on kuvaus suunnitelmasta, joka sisältää joukon tavoitteita, jotka ovat arvovalintoja sen suhteen, mihin toimintoihin ja asioihin organisaatio keskittyy tavoitteissaan ja miten se käyttää resurssejaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikajänteellä”.

Hän näkee strategian työkaluksi ja tavaksi toimia, joka ei ole itsetarkoitus.

Strategian määrittelyssä tuli esiin haastateltavien henkilöiden ja asiantuntijan kokemus sekä hyvä käytännön osaaminen strategisten asioiden ymmärtämiseen ja niiden huomioimiseen omassa työssään.

7.1.2 Strategisen johtamisen määrittely

Strategisen johtamisen määritelmät olivat moninaisia, vaikka perusajatus tai –idea oli kaikilla samansuuntainen. Henkilöt kuvasivat strategista johtamista ennakoinniksi, suurten valintojen tekemiseksi ja niistä kiinni pitämiseksi, keskittymiseksi olennaiseen, johdonmukaiseksi koko organisaatiota läpileikkaavaksi johtamistavaksi, oikeiden väylien etsimiseksi, toimintaympäristön seuraamiseksi, aidoksi sitoutumiseksi tavoitteisiin ja niiden tinkimättömään toteuttamiseen, strategiaprosessissa syntyneiden tulosten, suunnitelmien ja valintojen vaalimiseksi. Lisäksi strategiseen johtamiseen liitettiin muun muassa pitkäjänteisyys, kurinalaisuus ja uskominen omiin kykyihin asioita toteutettaessa ja valintoja tehtäessä.

7.1.3 Strategian olemassaolo ja merkitys organisaatiolle sekä sen johtamiselle

Haastatelluilta henkilöiltä kysyttiin myös, onko heidän organisaatiolla käytössä oleva strategia ja mikä on sen mahdollinen merkitys järjestölle sekä sen johtamiselle. Kaikilla järjestöillä oli käytössään strategia, joka oli juuri päivitetty tai sitä oltiin vuoden 2012 aikana päivittämässä. Strategian voimassaolo vaihteli ajallisesti kahdesta viiteen vuoteen.

Heikkala näki strategisen suunnittelun pitkän aikavälin suunnitteluksi, jossa strategian aikajänne voi ulottua jopa kymmenen vuoden päähän. Tähän vaikuttaa muun muassa toimintaympäristön muutosherkkyys tai organisaation elinkaaren vaiheen tila. Heikkala toteaaakin näkemyksensä, että ”strategiset tavoitteet eivät ole kiveen hakattuja, niitä voidaan muuttaa ja niitä pitää muuttaa sikäli kuin toimintaympäristössä tai organisaatiossa tapahtuu muutoksia”.

Strategian merkitystä sekä koko organisaatiolle että sen johtamiselle pidettiin erittäin suurena. Strategian koettiin antavan johtamiselle selkänöjan, joka on estänyt turhaa harhailua yhdessä

sovittujen valintojen toteuttamisessa. Strategialla koettiin olevan myös viestinnällisesti selkeyttävä merkitys järjestöjen toiminnasta.

Heikkala kuvasi strategiaa ja sen merkitystä järjestölle mielikuvan kautta seuraavasti:

”Kulkemiseen ja suunnistamiseen maastossa tarvitaan tavoite, päämäärä, ympäristöä kuvaava kartta ja suunnan antava kompassi sekä liikettä ylläpitävä askeltaminen. Strategia on kyky nähdä vaihtoehtoiset reitit maastoa kuvaavalla kartalla, se on ympäristöä kuvaavan kartan lukutaitoa. Tällä kartalla on kuitenkin erityinen luonne, sitä tehdään koko ajan matkan varrella. Toisaalta havainnot toimintaympäristöstä muokkaavat karttaa ja sen merkistöä, toisaalta karttaa luotaessa osoitetaan virkistävät leiripaikat, raivattavat polut ja rakennettavat sillat.”

Heikkala totesi strategialla olevan suuri merkitys yhtä hyvin tulevaisuuden ennakoimisessa kuin sen tekemisessäkin.

7.1.4 Liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteitä strategisessa johtamisessa

Kaikki vastaajat pitivät strategisen johtamisen erityispiirteenä tasapainon löytämistä johtamiseen ja toimimista luottamusjohdon ja toimihenkilöjohdon välillä. Haasteena koettiin myös yleensä vapaaehtoistoimijoiden ja –verkostojen kanssa toimiminen, kun järjestöllä on päätoimisia työntekijöitä. Esiin nousi mm. kysymys miten säilytetään tai lisätään luottamusjohdon innostusta ja motivaatiota, kun on menty yhä ammattimaisempaan suuntaan liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnassa ja johtamisessa.

Heikkala nosti esiin yhteisen tahtotilan moninaiset vivahteet luonnollisena ja haasteellisena osana järjestötoimintaa ja sen strategista johtamista, jossa jäsenistön rooli ja valta on erilaista kuin esimerkiksi yksityisellä tai julkisella sektorilla. Tämän takia hän näki strategian ja siihen liittyvät valinnat erittäin oleellisina keinoina sovittaa yhteen eri intressiryhmien odotuksia, tahoja, arvoja ja intressejä. Näitä asioita tulee vahvistaa aika ajoin yhteisten työstöjen kautta. Tätä kautta varmistetaan järjestön toiminnan elinvoimaisuus ja tulevaisuus.

7.2 Keskeisiä asioita ja näkökulmia strategian toteuttamisessa liikunta- ja urheilujärjestöissä johtamisen näkökulmasta

Vastaajien mielestä keskeisiä asioita strategian toimeenpanossa olivat muun muassa henkilökunnan ymmärrys strategiasta, sen viestimisestä ja omasta roolista strategian jalkauttamistyössä, luottamusjohdon ja vapaaehtoisverkostojen oikeanlainen johtaminen ja motivointi, asioiden

ennakointi ja niihin vaikuttaminen, riittävä ja oikeanlainen tai -tasoinen viestintä ja kommunikointi.

Heikkala korosti strategian toteuttamisessa hyvin laadittua ja prosessoitua strategiaa, joka luo perustan toiminnan sujuvuudella ja jaetulle toimintakulttuurille. Lisäksi hän nosti esille strategian toteuttamisen lähtökohtana organisaation yhteisen vahvan tahtotilan merkityksen strategian ja siihen liittyvien valintojen tekemiseen. ”Valintoja tehtäessä ja niitä toteutettaessa vaaditaan sekä uskoa omaan asiaan että kurinalaisuutta ja pitkäjänteisyyttä”.

Keskeiseksi asiaksi toiminnan mielekkyyden kannalta Heikkala näki myös strategian toteuttamisen seurannan järjestämisen, joka antaa uskottavuutta strategian toteuttamiseen johtamisen näkökulmasta.

7.2.1 Sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkkejä

Haastatellut toimihenkilöjohtajat nostivat esille sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkkeinä seuraavia asioita tai ulottuvuuksia:

- yhteinen tekeminen, jossa epäonnistumisetkin sallitaan
- yhteistyö ja aito tekemisen meininki
- innovatiivisuus
- into, palo ja positiivinen asenne joka päiväsen työn tekemiseen
- sisäinen työnjako on selkeä
- työntekijänä asioista perillä oleminen

Eräs haastateltavista korosti henkilökunnan sisäisen dynamiikan ja kemioiden toimivuutta työyhteisössä, joka tulisi näkyä hänen mielestään mm. sisäisen työnjaon selkeytenä, omien ja työkaverin vastuiden tiedostamisena, vastuun kantamisena sekä työhön liittyvien lähipiirien ja verkostojen tuntemisena.

7.2.2 Henkilöstön sitouttaminen strategian toteuttamiseen

Haastatelluilla toimihenkilöjohtajilla tai heidän organisaatioillaan oli käytössä henkilöstön sitouttamiseksi strategian toteuttamiseen monenlaisia ja -tasoisia käytänteitä ja toimenpiteitä, joita oli kehitetty vuosien saatossa ja pyrittiin kehittämään jatkossakin. Lähtökohtaisesti henkilöstö oli ollut jollakin tavalla mukana myös voimassa olevien järjestöjen strategioiden laadinnassa, mikä on edistänyt strategian toteuttamiseen sitoutumista.

Yksi vastaajista korosti sitoutumisessa strategisten tavoitteiden auki kirjoittamista tarkemmaksi suunnitelmaksi, jossa määritetään yhdessä työntekijän vastuut, tekemiset, tekemisen tavat tai prosessit sekä käytettävissä olevat resurssit strategian pohjalta.

Konkreettisia toimenpiteitä tai toimintamuotoja henkilöstön sitouttamiseksi strategian toteuttamiseen olivat muun muassa

- kehitys- ja tuloskeskustelut
- vuosisuunnitelma ja sen konkretisointi työntekijän arkeen tarkkoine suunnitelmineen
- keskustelut ja arvioinnit toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä
- tulospalkkiokokeilut
- epäviralliset keskustelut
- toimenkuvien uusiminen
- asioiden etenemisen tarkastelu aika ajoin.

Yksi vastaajista oli aloittamassa lähitulevaisuudessa uudenlaisen tulos- ja kehityskeskusteluprosessin henkilöstön kanssa. Tavoitteena on parantaa ja helpottaa henkilöstön sitoutumista työn suunnitteluun, raportointiin ja seurantaan sekä palautteen antamiseen niin esimieheltä kuin koko työyhteisöltä.

7.2.3 Työhyvinvoinnin merkitys strategian toteuttamisessa

Työhyvinvoinnin merkitys strategian toimeenpanossa koettiin haastateltavien toimihenkilöjohtajien näkökulmasta erittäin tärkeäksi. Perusteluiksi esitettiin mm. työn määrä ja sidosryhmien runsaus sekä työaikojen vaihtelevaisuus. Järjestöissä joudutaan työskentelemään usein epämuokavuusalueella mm. työaikojen suhteen työskenneltäessä vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Työhyvinvoinnissa nähtiin henkilökunnan yleinen ”fiilis” erityisen tärkeäksi, koska seuraimiset kohdistavat usein syytökset liittoa tai järjestöä kohtaan. Huumori, viestinnälliset taidot, työyhteisön tuki, taito käsitellä hankalia asioita sisäisesti työyhteisössä, yhdessä oloinen, kuunteleminen ja jakaminen kuuluvat vastaajien mielestä asioihin, joilla edistetään työhyvinvointia myös strategian toteuttamisen näkökulmasta.

Työhyvinvointiin liitettiin myös normaalit työaikakysymyksiin liittyvät käsitteet kuten työajan seuranta ja joustavuus, työnteon johtamiseen ja suunnitteluun liittyvät tavat. Nämä edistävät omalta osaltaan strategian toteuttamista. Yksi vastaajista toi esille myös oman työterveyshuollon suunnitelman tärkeyden, jolla on pystytty seuraamaan heidän järjestössään henkilöstön hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin todettiin olevan yksi liikunta- ja urheilujärjestöjen myyntituotteista liikunnan merkittävistä terveydellisistä syistä johtuen.

7.2.4 Luottamusjohdon rooli strategian toteuttamisessa

Haastatellut kokivat luottamusjohdon roolin strategisissa asioissa merkittävänä, kunhan roolit ovat selkeästi sovittu mm. hallituksen ja toimihenkilöjohdon välillä. Kaikki vastaajat pitivät hallituksen roolia erityisen tärkeänä strategian toteuttamisen seurannassa. Luottamusjohdon osallistumista strategian työstämis- tai päivittämisprosessiin pidettiin olennaisena järjestön strategisesti tärkeiden asioiden ymmärtämisen, läpinäkyvyyden kehittämisen ja strategian järkevän toteuttamisen kannalta.

Heikkala painotti luottamusjohdon mukana olon suurta merkitystä itse strategiaprosessissa, joka on yhteisymmärrystä edistävä ja lisäävä oppimisprosessi, jonka aikana voidaan jo omaksua tehdyt strategiset valinnat. Tarvitaan kuitenkin niiden muistuttamista ja vahvistamista sekä käytännön toimenpiteistä viestimistä. Heikkalan mielestä strategiaan ja siihen liittyvien tavoitteiden tinkimättömään toteuttamiseen vaaditaan niin toimihenkilöjohdon kuin luottamusjohdonkin aitoa sitoutumista. Tämä luo uskottavuutta strategialle ja ohjaa sitä kautta muidenkin organisaation toimijoiden toimintaa strategian suunnassa.

7.2.5 Strategian toteutumisen arviointi, seuranta sekä niiden kehittäminen

Heikkala nosti seurannan järjestämisen ratkaisevaksi vaiheeksi strategisen suunnittelun ja toiminnan mielekkyyden kannalta. Hän totesikin näkemyksensä seuraavaa:

”Tavoitteiden toteuttamisen seuranta kuvaa strategista kypsyyttä ja uskottavuutta. Vasta tavoitteiden ja niitä koskevien toimenpiteiden vaikutusten arvioiminen sulkee strategisen kehän, antaa tekijöille palautetta siitä ovatko asetetut tavoitteet olleet kohdallaan. Seuranta tulee tehdä aika ajoin hallituksen kokouksissa tai erikseen strategian säännöllisen päivittämisen yhteydessä. Seurannassa voidaan käyttää sekä määrällisiä mittareita että laadullisia arviointeja.”

Kaikki haastatellut henkilöt toivat esille, ettei heidän järjestöllään ole tällä hetkellä käytössä varsinaisia strategisia mittareita toiminnan arviointiin ja seurantaan. Arviointia ja seuranta on tehty yleensä tarkemmin kerran kaksi vuodessa lähinnä vuosisuunnitelman ja/ tai – kertomuksen laadinnan ja käsittelyn yhteydessä. Lisäksi arviointia ja seuranta toteutettiin järjestöjen arjessa erilaisten raportointien, kokousten ja keskustelujen yhteydessä. Yhdessä järjestössä käytettiin suunnittelun vuosikelloa toiminnan ja suunnan tarkastelun välineenä hallituk-

sen ja henkilökunnan välillä sekä henkilökunnan sisällä. Yksi vastaajista totesi suoraan, ettei tulosten arviointi ole heidän järjestössään onnistunut. Järjestöissä ei ollut käytössä myöskään työntekijätasolla toiminnan tai talouden seurannan tulostittareita.

Strategian toteutumisen arviointia ja seurantaan oltiin kaikissa haastateltavien henkilöiden organisaatioissa kehittämässä lähiaikoina. Yhdessä järjestöissä oli uuden keväällä hyväksytyyn strategian tekemisen yhteydessä todettu seurannan tarpeellisuus ja tärkeys. Tällä hetkellä ko. järjestössä pohditaan, miten ja milloin seuranta sekä siihen liittyviä mittareita lähdetään tekemään. Tämä vaatii aluksi nykytilanteen kartoittamisen muun muassa toiminnan ja talouden osalta.

Eräs vastaajista nosti tärkeänä vision, tahtotilan ja mission auki kirjoittamisen, joiden pohjalta voidaan tehdä seurannan mittareita esimerkiksi hallituksen ja toimihenkilöjohdon käyttöön. Tulostittareiden laadinnassa tulisi vastaajan mielestä huomioida käytössä olevat resurssit, jolloin mittarit osataan mitoittaa oikealle tasolle.

Yksi vastaajista näki henkilöstön työn seurannan ja arvioinnin sekä tiimeinä toimimisen kehittämisen seuraavana vaiheena strategian toimeenpanon parantamiseksi. Lisäksi hän painotti organisaation tulevaisuuden tahtotilan tiedostamista arjen toiminnassa ja sen seurannassa.

7.3 Strategian toteuttamista edistäviä johtamisen toimintatapoja ja käytänteet liikunta- ja urheilujärjestöissä

7.3.1 Yleisiä johtamisen periaatteita strategian toteuttamisessa

Haastateltujen organisaatioissa yleisenä johtamisen periaatteena oli, että luottamushenkilöt linjaavat yleisesti toimintaa strategian kautta, hallitus toimii strategian toteutuksen valvojana ja toimihenkilöt toiminnan- tai toimitusjohtajan johdolla vastaavat operatiivisesta toiminnasta strategian linjausten mukaisesti. Tällöin toimihenkilöillä on laaja vastuu ja valta toiminnasta, mikä mahdollistaa myös nopean reagointikyvyn eri asioiden tai tilanteiden hoitamiseen. Lisäksi järjestöissä oli päätöksentekoon liittyvänä periaatteena, että hallitukseen viedään kaikki asiat päätettäväksi toiminnan- tai toimitusjohtajan kautta. Käytössä oli myös kirjallisia talous- ja johtosääntöjä, jotka selkeyttävät vastuu- ja valtakysymyksiä erityisesti henkilöstöön ja talouteen liittyvissä asioissa.

Jotkut vastaajista painottivat strategian merkitystä ja sen käyttöä toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Konkreettinen toimintasuunnitelma tulisi näiden vastaajien mielestä johtaa aina strategi-

asta ja siinä tehdyistä valinnoista. Heikkala kuvasi strategia-asiakirjaa parhaimmillaan houkuttelevana tiiviinä kirjasena, joka toimii ”yhdistyksen aktiivien muistin virkistäjänä”.

7.3.2 Organisaation vahvuudet ja kehitettävät asiat strategian toimeenpanossa johtamisen näkökulmasta

Strategian toimeenpanon vahvuuksina johtamisen näkökulmasta haastatellut henkilöt nostivat esiin seuraavia asioita:

- sitoutunut henkilökunta
- kokemus ja kontaktit
- sisältöosaaminen ja vahva asiantuntemus
- jäsenistö on pääosin hyvin mukana järjestön eri toiminnoissa yms.
- jäsenistön kuunteleminen
- eri sidosryhmien arvostus toimihenkilöitä kohtaan
- avoin ja luottamuksellinen henki työyhteisössä
- hyvä hallitustyöskentely ja hyvä valtuusto päätöksenteon näkökulmasta
- perusilmapiiri työskentelyyn hyvä ja rakentava

Kehitettävänä asioita pidettiin muun muassa

- kohtaamisia, toimimista ja vaikuttamista lähempänä yksilöitä
- oman hyvän toiminnan parempaa viestittämistä eri tahoille
- vapaaehtoistoimijoiden kanssa aktiivisempaa kontaktointia ja kohtaamisia
- henkilökunnan oman toiminnan vuosikellon suunnittelu ja käyttöönotto
- organisaatiomuutosten kautta tehtyjen muutosten läpi vieminen esimerkiksi henkilökunnan vastuiden tiedostamisen ja toimimisen osalta
- vahvempaa vaikuttamista erityisesti poliittisessa päätöksenteossa

7.3.3 Käytössä olevia johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä strategian toteuttamisessa

Strategian toteuttamisen osalta haastatelluilla toimihenkilöjohtajilla ja heidän järjestöillään oli käytössä eritasoisia johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä, joita käytettiin sekä päivittäisjohtamisessa että pidemmän aikavälin strategisessa johtamisessa. Johtamisen toimintatapoihin ja käytänteisiin sekä niiden käyttöön vaikuttivat mm. organisaatio- ja lajikkulttuuri, henkilökohtaiset toimintatavat ja kokemus sekä toimintaympäristö. Keskeisinä johtamisen toimintatapoina ja käytänteitä nousivat esille

- tiedon ja asiantuntijuuden vahvistamisprosessit, joiden avulla korostetaan vuorovaikutteista tiedolla johtamista
- keskeltä johtamista, joka edellyttää parempaa tiimityötä ja jatkuvaa vuorovaikutusta
- kaksi kertaa vuodessa arvokilpailujen yhteydessä järjestettävät valtakunnalliset seura- ja puheenjohtajatapaamiset, joissa kerrotaan järjestön ajankohtaista asioista seuratoimijoille sekä kuunnellaan ja otetaan palautetta ja ideoita kehittämiseen
- vuosikokousten yhteydessä järjestettävät seuraseminaarit
- vierailut ja kohtaamiset alueellisissa seura- ja kilpailutapahtumissa
- strategian mukaisten isojen seurahankkeiden toteuttaminen, joiden kautta myös järjestön strategiaa jalkautetaan
- henkilöstön toimenkuvien tarkastelu ja muuttaminen aika ajoin
- vuosisuunnitelman käyttäminen ja hyödyntäminen henkilöstön konkreettisten työsuunnitelmien laadinnassa
- arvioinnit toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä
- henkilöstön kehityskeskustelut ja viikko- tai kuukausipalaverit

Yksi vastaajista toi esille idean uudesta tulos- ja kehityskeskusteluprosessista, joka on tavoitteena ottaa käyttöön syksyn 2012 aikana suunniteltaessa vuotta 2013. Edellä mainitun prosessin tarkoituksena on varmistaa henkilöstön parempi sitoutuminen työn suunnitteluun, raportointiin ja seurantaan sekä palautteen antamiseen ja saamiseen niin esimieheltä kuin koko työyhteisöltä.

8 Pohdinta

Kehittämistyön aiheen ajankohtaisuus ja tarpeellisuus tuli esille alusta alkaen tutkimukseen osallistuneiden liikunta- ja urheilujärjestöjen toimihenkilöjohtajien positiivisessa suhtautumisessa. Vastaajat kertoivat olevansa yhä enemmän tekemisissä strategiaan liittyvien asioiden kanssa myös päivittäisjohtamisessa, mikä lisäsi asian pohtimisen tärkeyttä tässä kehittämistyössä.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat toimineet jo pitkään liikunta- ja urheilujärjestöjen johtotehtävissä, joten heidän kokemuksensa ja substanssinsa antoivat syvyyttä ja uskottavuutta tämän tutkimuksen toteuttamiseen sekä vastausten kiinnostavuuteen. Lisäksi he edustivat erilaisia liikunta- ja urheilujärjestöjä, joiden tehtävät ja tavoitteet olivat moninaisia sekä haasteellisia myös strategisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina nousivat esiin seuraavat asiat:

1. Hyvin laaditun ja prosessoidun strategian olemassaolo ja merkitys liikunta- ja urheilujärjestöille on suuri. Se luo perustan toiminnan sujuvuudelle ja jaetulle toimintakulttuurille. Strategia ei saa olla itsetarkoitus vaan toimintatapa ja tahdonilmaus, ei vain erillinen järjestön tai sen johtamisen väline.
2. Strategian onnistunut toimeenpano vaatii jatkuvaa yhteistä prosessointia, tekemistä ja seurantaa.
3. Strategian toimeenpanon onnistumisen olennaisia lähtökohtina ovat:
 - o luottamusjohdon tärkeä rooli strategian laadinnassa ja sen seurannassa
 - o toimihenkilöjohdon vahva sitoutuminen strategiaan
 - o henkilökunnan ymmärrys strategiasta ja aito innostus sen jalkauttamiseen
 - o hyvä viestintä sekä
 - o strategian toteutuksen systemaattisen seurannan ja arvioinnin järjestäminen.
4. Strateginen johtaminen vaatii onnistuakseen organisaation ja siinä toimivien ihmisten yhteistä tulevaisuuden kuvaa tai maalia, visiota, jota kohti organisaatiota viedään. Visiön merkityksen ymmärtäminen ja siitä keskusteleminen on tärkeää oman toiminnan suuntaamisessa.
5. Strategian onnistunut toimeenpano edellyttää henkilöstön työhyvinvoinnin, osaamisen sekä säännöllisten kehitys- ja tuloskeskustelujen kehittämistä.

8.1 Strategian ja strategisen johtamisen merkitys

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat strategian olemassaolon ja sen merkityksen järjestöille erittäin suureksi, mikä näkyi heidän strategian ja strategisen johtamisen määritelmässään. Kaikilla vastanneiden henkilöiden edustamilla järjestöillä oli käytössään strategia, jonka koettiin auttavan johtamisessa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden suunnassa. Strategian ja siinä tehtävien valintojen sekä painostusten tarpeellisuus nähtiin myös olennaisena muutosherkässä toimintaympäristössä. Strategialla todettiin olevan suuri merkitys yhtä hyvin tulevaisuuden ennakoimisessa kuin sen tekemisessäkin.

Strategisen johtamisen määrittelyn moninaisuus kuvasti asian tärkeyttä ja haasteellisuutta vastaajien keskuudessa. Strateginen johtaminen koettiin ja nähtiin muun muassa ennakoinniksi, keskittymiseksi olennaiseen, oikeiden väylien etsimiseksi, toimintaympäristön seuraamiseksi, aidoksi sitoutumiseksi tavoitteisiin ja niiden tinkimättömään toteuttamiseen. Lisäksi strategiseen johtamiseen liitettiin pitkäjänteisyys, kurinalaisuus ja uskominen omiin kykyihin asioita toteutettaessa ja valintoja tehtäessä.

Strategisessa johtamisessa korostui liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteiden takia johtamisen tärkeys ja johtajan oma toiminta. Erityisesti esiin nousi tasapainon löytäminen johtamisessa ja toimimisessa luottamusjohdon ja toimihenkilöjohdon välillä entistä haastavammassa sekä ammattimaisemmassa liikunta- ja urheilujärjestöjen toimintakulttuurissa. Haasteena koettiin myös vapaaehtoistoimijoiden ja -verkostojen kanssa toimiminen silloin, kun järjestöllä on päätoimisia työntekijöitä. Heikkala nosti esiin yhteisen tahtotilan moninaiset vivahteet luonnollisena ja haasteellisena osana järjestötoimintaa ja sen strategista johtamista, jossa jäsenistön rooli ja valta on erilaista kuin esimerkiksi yksityisellä tai julkisella sektorilla. Heikkala korosti, että strategisen johtamisen näkökulmasta strategian ja siihen liittyvien valintojen merkitys on erittäin oleellinen, kun pyritään sovittamaan yhteen eri intressiryhmien odotuksia ja tahtoja.

Vastausten perusteella tarvitaan strategisen johtamisen osaamisen kehittämistä huomioiden liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteet johtamisessa. Tarvitaan uusia toimintatapoja ja –malleja, hyviä esimerkkejä ja käytänteitä, toimivia arviointi- ja seurantatyökaluja sekä uudenlaisia kannustus- ja motivointikeinoja, jotta pystytään johtamaan menestyksellisesti järjestöjä myös tulevaisuudessa entistä haastavammassa ja nopeatempoisemmassa toimintaympäristössä.

Tuloksista ilmenee, että strategista suunnittelua ja strategioita tarvitaan liikunta- ja urheilujärjestöissä tänä päivänä entistä enemmän linjoittamaan toimintaa, jotta pystytään järkevällä taval-

la vastaamaan eri tahoilta tuleviin odotuksiin ja toiveisiin sekä reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Strategiat kärsivät jossain vaiheessa järjestötoiminnassa jopa inflaatiosta, kun ne jäivät vain paperisiksi suunnitelmiksi joilla ei ollut organisaation tekemiseen tai toimintaan vaikutusta. Strategia ei saa olla itsetarkoitus vaan toimintatapa ja tahdonilmaus, joka vaatii yhteistä prosessointia, tekemistä ja seurantaa. Tähän suuntaan oltiin menty tai menossa myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden omissa organisaatioissa.

Strateginen johtaminen vaatii onnistuakseen myös yhteistä tulevaisuuden kuvaa tai maalia, visiota, jota kohti organisaatiota viedään. Tämä tuli esiin myös vastaajien näkemyksistä strategian määrittelyn yhteydessä. Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 11 - 12) näkemyksen mukaan hyvä ja houkutteleva visio ei vielä kuitenkaan takaa johdon tai henkilöstön energisoitumista määrätietoiseen työskentelyyn. Tarvitaan vision merkityksen ymmärtämistä ja siitä keskustelusta oman toiminnan suuntaajana. Lisäksi tarvitaan haasteellisia aikatauluja, kilpailua, vaikeidenkin asioiden käsittelyä ja analysointia, tavoitteiden ja vaatimusten asettamista sekä vastuun kantamista.

Krohin (2009, 47) mukaan ”selkeä visio on kuitenkin koko strategiaprosessin lähtökohta, sillä vaarana voi olla, että jokainen tulkitsee visiota omalla tavallaan ja tavoittelee siten eri asioita”.

Liikunta- ja urheilujärjestöjen yhdessä prosessoitu ja päätetty Visio2020 ”Olemme maailman liikkuvimman urheilukansa” on hyvä esimerkki yhteisestä tulevaisuuden näystä, joka on innostanut, motivoinut ja edistänyt eri toimijoiden sitoutumista strategisten asioiden pohtimiseen ja työstämiseen sekä yhdessä että yksin omassa organisaatioissa.

8.2 Strategian toteuttaminen johtamisen näkökulmasta

Tutkimuksen vastausten perusteella strategian toteuttamiseen liittyy monenlaisia asioita ja huomioita johtamisen näkökulmasta. Vastaajat pitivät strategian toimeenpanon onnistumisen lähtökohtana luottamusjohdon tärkeää roolia strategian laadinnassa ja sen seurannassa, henkilökunnan ymmärrystä strategiasta sen jalkauttamistyössä, hyvää viestintää ja kommunikointia sekä strategian arvioinnin ja seurannan järjestämistä. Heikkala korosti strategian toteuttamisessa hyvin laadittua ja prosessoitua strategiaa, joka luo perustan toiminnan sujuvuudella ja jaetulle toimintakulttuurille.

Strategian toteuttamisen sitouttamiseen tarvitaan tutkimustulosten perusteella järjestön yhteistä hyvin suunniteltua ja johdettua strategian työstämisprosessia, johon tulee osallistua niin jäsenistön, luottamus- ja toimihenkilöjohdon kuin työntekijöidenkin omassa roolissaan.

Yhtenä keskeisenä asiana strategian toteuttamisessa vastaajat näkivät sitoutuneen työyhteisön, josta löytyy innostusta ja motivaatiota, aitoa yhdessä tekemistä ja innovatiivisuutta. Tähän vaaditaan henkilökunnan sisäisen dynamiikan ja työnjaon toimivuutta, vastuun kantamista ja jakamista sekä tärkeiden sidosryhmien tuntemista.

Henkilöstön sitouttamiseksi ja motivoimiseksi entistä paremmin strategian toteuttamiseen tarvitaan jatkossakin konkreettisia johtamisen tekoja ja toimenpiteitä, joita vastaajat toivat myös esille tutkimuksessa. Tarvitaan työntekijän vastuiden, työtehtävien, tavoitteiden ja niiden seurannan selkeämpää auki kirjoittamista, parempaa työn suunnittelua, säännöllisiä ja hyvin valmisteltuja kehitys- ja tuloskeskusteluja, uusia palkitsemistapoja sekä avointa viestintää. Lisäksi tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän myös epävirallista ja vapaamuotoista kommunikointia ja vuorovaikutusta, palautteen antamista ja saamista omasta työstään sekä toimintavoistaan, yhdessä tekemistä ja kokemista sekä yhteisiä tavoitteita ja arvopohjaa.

Työhyvinvoinnin merkityksen strategian toimeenpanossa haastatellut toimihenkilöjohtajat kokivat tärkeäksi erityisesti työn ja eri sidosryhmien suuren määrän sekä työaikojen epäsäännöllisyyden vuoksi. Työaikojen joustavuus, henkilökunnan yleinen tunne ja ilmapiiri, työyhteisön tuki, työnteon johtamisen ja suunnittelun tehokkaammat toimintatavat, taito käsitellä hankalia asioita sisäisesti työyhteisössä olivat vastaajien mielestä asioita, joilla edistetään työhyvinvointia myös strategian toteuttamisen johtamisen näkökulmasta.

Työhyvinvointiin tulee jatkossa panostaa entistä enemmän liikunta- ja urheilujärjestöissä myös strategisessa mielessä. Tämä tulee näkymään motivoituneimpina ja vireämpinä työntekijöitä, parempina työn tuloksina sekä järjestön koko organisaation kehittymisenä.

Strategian toteutumisen arviointi ja seuranta on olennainen osa strategista johtamista, joiden avulla pystytään arvioimaan strategisten tavoitteiden ja niitä koskevien toimenpiteiden vaikuttavuutta. Erämetsän (2003, 175 - 176) mukaan mittaamisella ja seurannalla pyritään tekemään havaintoja siitä, mihin tuloksiin tekemisellä päästään. Hän korostaa asioiden, ilmiöiden tai muutoksen läpiviemiseksi kunnolla mittaamisen ja seurannan suurta merkitystä. Jos seurantaa ja mittaamista ei muutoksessa tehdä, tulee muutoksesta epäselvä tai siinä voidaan epäonnistua.

Erämetsä muistuttaa kuitenkin, että muutosta voidaan mitata tai seurata liikaa. Voidaan myös seurata väärä tai merkityksettömiä asioita. ”Mittaamisen ja seurannan onnistumisen edellytykset luodaan yksinkertaisuudella” hän toteaa. Hyvään johtamiseen tarvitaan tekemisen ja tulosten seuranta, jolloin voidaan antaa ja saada palautetta sekä ohjata muutosta haluttuun suuntaan.

Arviointia ja seuranta tarvitaan myös tarvittavien korjaavien toimenpiteiden tekemiseen oikea-aikaisesti. Heikkala piti seuranta ratkaisevana vaiheena strategisen suunnittelun ja toiminnan mielekkyyden kannalta. Haastateltavien vastauksista selvisi, ettei heidän järjestöillään ollut tällä hetkellä käytössä varsinaisia strategisia mittareita toiminnan arviointiin tai seurantaan. Järjestöissä ei ollut käytössä myöskään työntekijätasolla toiminnan tai talouden seurantamittareita. Järjestöjen toimintaa ja taloutta arvioitiin lähinnä normaalin vuosisuunnittelun, kokousten sekä erilaisten raportointien ja keskustelujen yhteydessä.

Strategian toteutumisen arvioinnin ja seurannan tarpeellisuus ja tärkeys oltiin kuitenkin kaikissa haastateltavien henkilöiden organisaatioissa tiedostettu ja niiden pohdinta sekä kehittäminen aiottiin aloittaa osana juuri päivitettyä tai lähiaikoina päivitettävää strategiaa.

Malmi, Peltola ja Toivanen (2003, 9 - 24) muistuttavatkin, että organisaatiolle kannattaa lähteä määrittelemään mittareita vasta, kun sille on määritelty visio, strategiset tavoitteet ja keinot eli strategia niiden toteuttamiseen. Mittarit tulee olla siis sidoksissa strategiaan ja visioon. On myös päätettävä ja viestitettävä selkeästi koko organisaatiolle, mihin rooliin mittaristoa lähdetään rakentamaan. Käyttöön otettaville mittareille tulee asettaa myös tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta.

Liikunta- ja urheilujärjestöissä tarvitaan tulevaisuudessa laajemminkin johdonmukaista, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toiminnan arviointi- ja seurantatapoja ja -mittareita kiinteäksi osaksi niiden kehittämistyötä. Meneillään olevassa valtakunnallisessa liikunta- ja urheilujärjestöjen muutosprosessissa on noussut esille muun muassa yhteisten laajempien arviointiin ja seurantaan liittyvien vaikuttavuusmittareiden käyttöön ottaminen ja niiden auki kirjoittaminen liittyen Visio2020:een ”Olemme maailman liikkuvien urheilukansa”. Tämä on aktivoanut monia järjestöjä pohtimaan ja tarkastelemaan myös oman organisaation arviointi- ja seurantakeinoja ja -tapoja, jolla on tulevaisuudessa suuri merkitys koko suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin edistämiseksi.

Tutkimuksen vastausten perusteella tarvitaan myös organisaation visiosta, missiosta, strategisista tavoitteista ja strategiasta johdettuja seurannan mittareita hallituksen ja toimihenkilöjohdon käyttöön, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi työntekijöiden tekemisen ohjaamisessa ja resurssoinnissa.

8.3 Johtamisen toimintatavat ja käytänteet strategian toteuttamisessa

Strategian toteuttamisessa oli kaikkien haastateltujen henkilöiden organisaatioissa yleisenä johtamisen periaatteena, että luottamushenkilöt linjaavat yleisesti toimintaa strategian kautta, hallitus toimii strategian toteutuksen valvojana ja toimihenkilöt toiminnan- tai toimitusjohtajan johdolla vastaavat operatiivisesta toiminnasta strategian linjausten mukaisesti.

Edellä kuvattu toimintamalli on varmasti järkevä ja toimiva, kun sen mukaan toimitaan johdonmukaisesti myös erilaisten ongelmatilanteiden, luottamus- tai toimihenkilöjohdon vaihtumisen, toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten jne. yhteydessä. Yleiset periaatteet on hyvä ja tarpeellista käydä vuosittain läpi hallituksen kokousten ja henkilöstöpalaverien yhteydessä.

Johtamiseen tarvitaan liikunta- ja urheilujärjestöissä myös selkeitä kirjallisia talous-, johto-, toimintasääntöjä tai -ohjeita, joilla tuetaan ja edistetään strategian toteuttamista operatiivisessa toiminnassa. Niistä ei kuitenkaan pidä tehdä liian pitkiä tai monimutkaisia, jotka vaativat jatkuvaa tulkintaa tai aiheuttavat epävarmuutta toiminnassa tai päätöksenteossa. Tällöin ne laskevat toimijoiden motivaatiota ja ne voidaan kokea liian rajoittaviksi tai jopa ahdistaviksi tekijöiksi. Tänä päivänä organisaatioissa tarvitaan tilaa myös reagoitiherkkyydelle toimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien ja nopeidenkin muutoksen takia.

Haastateltujen henkilöiden järjestöissä oli päätöksentekoon liittyvänä periaatteena, että hallitukseen viedään kaikki asiat päätettäväksi toiminnan- tai toimitusjohtajan kautta. Tämä periaate on tarpeellinen myös strategian toimeenpanon näkökulmasta, koska toiminnan ja talouden kokonaisvastuu on yleensä liikunta- ja urheilujärjestöissä toiminnan- tai toimitusjohtajalla yhdessä hallituksen kanssa. Edellä kuvatun toimintaperiaatteen avulla toiminnan- tai toimitusjohtaja pysyy ajan tasalla entistä paremmin eri asioiden etenemisestä, pystyy seuraamaan tarkemmin talouden tilannetta ja sen kehittymistä, kykenee informoimaan ja perustelemaan hallitukselle tarkemmin eri asiat sekä reagoimaan tarvittaessa niihin.

Jotkut vastaajista painottivat strategian merkitystä ja sen käyttöä toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Liikunta- ja urheilujärjestöissä tarvitaankin entistä selkeämpiä strategioita, joista pystytään

johtamaan ja tekemään konkreettiset toimintasuunnitelmat tavoitteineen ja vastuineen. Heikkala toi esille strategian toimeenpanon yhteydessä strategia-asiakirjan yksityiskohtaisemman auki kirjoittamisen suunnitelmaksi erityisesti strategisten tavoitteiden, vastuiden, sisällön, prosessien ja resurssien osalta. Tavoitteet tulisi hänen mukaan vaiheistaa ja ajoittaa niin, ettei kaikkea yritetä tehdä kerralla. Tämä edellyttää pitkäjänteistä toimintaa. Heikkalan mukaan on hyvä ajoittaa alkuun sellaiset toimenpiteet, jotka ovat suhteellisen helposti toteutettavissa ja joissa onnistuminen on varmintä. Nopeat tulokset ja onnistumiset motivoivat jatkamaan.

Haastatellut henkilöt nostivat esiin oman organisaation vahvuuksia ja kehitettäviä asioita strategian toimeenpanossa johtamisen näkökulmasta. Nämä asiat on hyvä tunnistaa ja tiedostaa, kun käytetään tai otetaan käyttöön uusia johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä strategian toteuttamisen yhteydessä. Vahvuuksina nähtiin varsinkin sitoutunut henkilökunta, kokemus ja kontaktit, sisältöosaaminen ja hyvä hallitustyöskentely. Kehitettävänä asioina koettiin toimiminen ja vaikuttaminen lähempänä yksilöitä, viestintä, vuosisuunnittelu jne.

Strategian toteuttamisen osalta haastatelluilla toimihenkilöjohtajilla ja heidän järjestöillään oli käytössä eritasoisia ja –mittaisia johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä, joita käytettiin sekä päivittäisjohtamisessa että pidemmän aikavälin strategisessa johtamisessa. Keskeisinä johtamisen toimintatapoina ja käytänteinä nousivat esille muun muassa

- tiedon ja asiantuntijuuden vahvistamisprosessit, joiden avulla korostetaan vuorovaikutteista tiedolla johtamista
- valtakunnalliset ja alueelliset seura- ja puheenjohtajatapaamiset/ -seminaarit
- strategian mukaisten isojen seurahankkeiden toteuttaminen
- henkilöstön toimenkuvien tarkastelu aika ajoin ja tarvittaessa niiden muuttaminen
- vuosisuunnitelman käyttäminen ja hyödyntäminen henkilöstön konkreettisten työsuunnitelmien laadinnassa
- henkilöstön kehitys- ja tuloskeskustelut sekä viikko- tai kuukausipalaverit

Liikunta- ja urheilujärjestöissä tarvitaan hyviä ja selkeitä malleja tai esimerkkejä strategian toteuttamisen johtamisesta, jossa huomioidaan organisaatio- ja lajikuluttuuri, toimintaympäristö, luottamusjohdon asenne ja kokemus, henkilöstön osaaminen jne. Tarvitaan myös uusia johtamisen työkaluja, toiminta- ja työskentelytapoja, innovaatioita luottamus- ja toimihenkilöjohdon ja henkilöstön sitouttamiseen sekä motivointiin, työn suunnitteluun, raportointiin ja seurantaan, työhyvinvoinnin edistämiseen, kommunikointiin ja viestintään.

8.4 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä. Saarijärvi (2011, teoksessa Järvenpää 2006, 20, 37 - 39) esittää luotettavuuden arvioinnin muun muassa seuraavien seikkojen valossa:

- Henkilöt, joilta tieto kerätään, tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon
- Tutkittavien henkilöiden valinta on harkittua ja tarkoitukseen sopivaa
- Aineiston saturaatio eli kylläntyminen
- Aineiston keruun ja arvioinnin lyhyt aikaväli
- Avoin ilmapiiri ja tasavertainen keskustelu haastattelutilanteessa
- Tutkijan tulkinta tutkittavien käsityksistä
- Tutkittavien näkökulmien ja niiden merkitysten ymmärtäminen
- Huomion kiinnittäminen poikkeavaan aineistoon. (Saarijärvi 2011, 52.)

Haastateltavilla henkilöillä ja asiantuntijalla oli kokemusta ja osaamista yhdistysten johtamisesta erittäin paljon. Henkilöt olivat toimineet pitkään erilaisten liikunta- ja urheilujärjestöjen johtaja- ja kehittämistehtävissä, joissa strategiset asiat ovat olleet myös vahvasti esillä. Haastateltu asiantuntija on nykyisten strategia-asioihin liittyvien työtehtävien lisäksi tehnyt tutkimustyötä sekä kirjoittanut useita kirjoja ja julkaisuja strategia-aiheeseen liittyen, joten tutkittavat täyttävät hyvin osaamis- ja kokemuskriteerin tutkimuksen aiheeseen liittyen. Lisäksi tekijällä itsellään on kokemusta ja osaamista strategisesta johtamisesta, jolloin voidaan olettaa, että kriteeri tutkittavien ihmisten näkökulmien ja merkitysten ymmärtämisestä täyttyi riittävän hyvin. Tekijä pyrki tietoisesti välttämään omien käsitysten siirtymistä tulkintoihin hakemalla tutkittavien vastauksista yhtäläisyyksiä ja yhteisiä toimintatapoja teemahaastattelun keinoin.

8.5 Strategian toimeenpanoon liittyviä johtopäätöksiä

Tähän alalukuun on koottu keskeisiä johtopäätöksiä ja seikkoja, jotka vaikuttavat strategian toimeenpanon onnistumiseen. Lopussa on strategian toimeenpanoon liittyen 18 kriittistä kysymystä, joiden avulla liikunta- ja urheilujärjestöt voivat tarkastella oman strategiansa toteuttamista erityisesti johtamisen näkökulmasta.

Kun tarkastellaan tutkimukseen koottua teoriataustaa, haastateltujen vastauksia ja asiantuntijan näkemyksiä, voidaan tutkimuksen keskeiset johtopäätökset tiivistää seuraavasti:

1. Liikunta- ja urheilujärjestöjen toiminnan sujuvuuden keskeisenä lähtökohtana tai perustana tulee olla hyvin prosessoitu ja selkeä strategia, jossa huomioidaan organisaation toimintakulttuuri, toimintaympäristö, osaaminen ja sen kehittämistarpeet. Strategiasta tulee pystyä johtamaan ja tekemään konkreettiset toimintasuunnitelmat tavoitteineen, vastuineen ja resursseineen.
2. Liikunta- ja urheilujärjestöissä tarvitaan jatkuvaa strategisen johtamisen osaamisen kehittämistä huomioiden niiden erityispiirteet johtamisessa.
3. Liikunta- ja urheilujärjestöissä tarvitaan tulevaisuudessa johdonmukaisia ja pitkäjänteisiä toiminnan arviointi- ja seurantatapoja ja -mittareita kiinteäksi osaksi niiden kehittämistyötä.
4. Liikunta- ja urheilujärjestöt tarvitsevat innovatiivisia johtamisen malleja ja esimerkkejä, jotka osoittavat strategisen suunnittelun ja johtamisen keskeisen merkityksen menestyvässä ja elinvoimaisessa järjestötyössä.
5. Liikunta- ja urheilujärjestöissä tarvitaan myös selkeitä kirjallisia johtosääntöjä, joilla selkeytetään luottamus- ja toimintahenkilöjohdon vastuita ja rooleja johtamisessa sekä tuetaan ja edistetään strategian toteuttamista operatiivisessa toiminnassa.
6. Liikunta- ja urheilujärjestöissä strategian toimeenpanoon sitoutumista edistävät mm.
 - toiminnan läpinäkyvyys
 - oman roolin, tehtävän, vastuiden ja tavoitteiden tiedostaminen sekä ymmärtäminen
 - yhteisten arvojen tunteminen ja niistä keskusteleminen mm. toiminnan näkökulmasta
 - itsensä ja muiden arvostaminen
 - kannustavan ja innovatiivisuutta lisäävän palkitsemiskulttuurin edistäminen
 - hiljaisen tiedon jakaminen
 - osaamisen kehittäminen
 - kyvykkyyksien hyödyntäminen.
7. Liikunta- ja urheilujärjestöissä strategian toteuttamisen menestyksellinen johtaminen vaatii myös:
 - asiakkuuksien jatkuvaa tunnistamista ja ylläpitoa
 - palvelujen säännöllistä kehittämistä ja priorisointia
 - toimintatapojen ja –prosessien systemaattista tarkastelemista
 - organisaation toimintaherkkyiden vaalimista sekä
 - brändin tai imagon vahvaa vaalimista.

Kehittämistyöni lopuksi olen koonnut ”liikunta- ja urheilujärjestöjohtajan 18 kriittistä kysymystä”. Kysymyksiin saatujen vastausten avulla voidaan esimerkiksi kuvata järjestön strategian nykytilaa, tunnistaa kehittämishaasteita tai arvioida strategiaproessin sujuvuutta ja kattavuutta alkuvaiheista sen arviointiin. Toivon, että kysymyslistaa voidaan hyödyntää liikunta- ja urheilujärjestöissä strategian laadinnan ja toimeenpanon tukena.

- Onko organisaatiollanne voimassa olevaa strategiaa?
- Miten, milloin ja ketkä ovat olleet tekemässä strategiaanne?
- Onko järjestönne luottamus- ja operatiivinen johto sitoutunut strategian toteuttamiseen?
- Miten strategiastanne ja sen toteuttamisesta tiedotetaan eri tahoille?
- Miten usein strategiianne päivitetään tai uusitaan ja kenen vastuulla se on?
- Miten organisaationne rakenne ja toimintatavat ovat linjassa strategiianne kanssa?
- Miten toiminta- ja johtosääntönne ovat linjassa strategiianne kanssa?
- Miten strategiianne toteutuksen seuranta ja arviointi on järjestetty?
- Millaisia mittareita tai indikaattoreita teillä on käytössä strategiianne toteutuksen seurannassa ja arvioinnissa?
- Miten strategiianne ohjaa vuosisuunnitelmanne laatimista?
- Onko käytössänne vuosikelloa tms. toiminnan ja talouden suunnitteluun?
- Miten strategiianne vaikuttaa työntekijöiden toimenkuviin, tehtäviin ja tavoitteisiin?
- Millainen palautejärjestelmä teillä on käytössänne yksittäiselle työntekijälle strategiianne toteutuksen seurantaan ja siihen liittyvien strategian mukaisten toimenpiteiden arviointiin?
- Miten kehitys- ja tuloskeskusteluissanne ovat mukana strategian toteuttamiseen liittyvät asiat?
- Miten organisaatiossanne kannustetaan työntekijöitä itse arviointiin oman toiminnan kehittämiseksi strategiianne suunnassa?
- Miten uudet luottamushenkilöt ja työntekijät perehdytetään strategiaanne ja sen toimeenpanoon?
- Millainen palkitsemis- ja kannustejärjestelmä teillä on käytössänne strategian toteutukseen liittyen?
- Mitä kyselyjä, kartoituksia tai selvityksiä teillä on käytössänne strategiianne toteutukseen liittyen?

Lähteet

Andreasen, A. & Kotler, P. 2008. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Pearson Education. New Jersey.

Bryson, J. 2004. Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass. San Francisco.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. Raportti EK:n työkykyjohtamisen mallista. Elikeinoelämän keskusliitto EK, Helsinki.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi, Vammala.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus, Jyväskylä.

Heikkala, J., Kahakorpi, H. & Koivisto, S. 2009. Henkilöstöjohtaminen ja –hallinto. Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Helsinki.

Heikkala, J. 2006. Järjestöjohtamisen osaamisohjelma –raportti. Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Helsinki.

Heikkala, J. 2009. Työhyvinvoinnin käsikirja järjestöille, Case: Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Suomen Liikunta ja Urheilu ry, Helsinki.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. WSOYpro Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hurskainen, J. 2004. Liikunta- ja urheilujärjestöjen strategiset suunnitteluprosessit. AMK – opinnäytetyö. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Vierumäki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

- Karjalainen. 2012. Organisaatioiden uudistamispaniikki valtasi Suomen. Karjalainen, pääkirjoitus 28.5.2012.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita, Helsinki.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Hämeenlinna.
- Kim, W.Chan.&Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Talentum, Helsinki.
- Kork, A-A. 2009. Strateginen vastuu: strategian toimeenpanon arviointi vastuun näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Lumijärvi, I. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky -osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla.. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.): Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen - Asiantuntijat kertovat. Gummerus, Helsinki.
- Malmi, T., Peltola, J.&Toivanen, J.2003. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Talentum, Helsinki.
- Meretniemi, I.2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum.
- Metsämuuronen, J.2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus, Jyväskylä.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.&Lampel, J.1998. Strategy Safari – A Guided Tourthrough the Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press.
- Nissilä, M-L. 2010. Työhyvinvointi. Opettaja –lehti. 36/ 2010. 23 – 25.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum, Helsinki.

Saarijärvi, V. 2011. Vapaaehtoisten organisaatioiden johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi, Jyväskylä.

Suomen Liikunta ja Urheilu ry 2012. Luettavissa <http://www.slu.fi/visio2020liikkeella/>.
Luettu 27.6.2012

Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimiesstrategiavaikuttajaksi. WS Bookwell Oy, Juva.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Talentum, Hämeenlinna.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. WS Bookwell Oy, Jyväskylä.

Työterveyslaitos 2012. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>

Uusi Liikuntajärjestö ry 2012. Luettavissa <http://www.uusijarjesto.fi/materiaalit/>. Luettu 10.11.2012.

Liitteet

Liite 1. Saate haastateltaville henkilöille 1 (2)

Moi!

Soittelin juuri opinnäytetyöstäni, joka liittyy siis opiskeluihini Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (ylempi AMK-tutkinto) aikuisopiskelijana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Vierumäen yksikössä. Kiitokset lupautumisestasi teemahaastatteluun, joka kestää noin tunnin verran. Ohessa ovat teemahaastattelun kysymykset, joiden pohjalta haastattelu on tarkoitus toteuttaa. Alla on myös alustava opinnäytetyöni sisällysluettelo. Suuret kiitokset jo ennakkoon vaivannäöstäsi.

Tiedoksesi, että olen käsitellyt syksyllä 2004 valmistuneessa AMK:n opinnäytetyössäni liikunta- ja urheilujärjestöjen strategisia suunnitteluprosesseja. Tällöin haastattelin joitakin lajiliittojen, toimialajärjestöjen ja aluejärjestöjen toiminnanjohtajia.

Yhteistyöterveisin!

Jari Hurskainen

aluejohtaja, Pohjois-Karjalan Liikunta ry

puh. 040 546 5236

jari.hurskainen@pokali.fi

www.pokali.fi

OPINNÄYTETYÖN OTSIKKO/ AIHE

- Johtamisen toimintatapoja ja käytänteitä liikunta- ja urheilujärjestön strategian toteuttamisessa

TUTKIMUSONGELMA/TUTKIMUSTEHTÄVÄ(T) / KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET

- Millaiset johtamisen toimintatavat ja käytänteet edistävät strategian toteuttamista liikunta- ja urheilujärjestössä?
 - Mitkä johtamisen keinot ovat keskeisiä strategian jalkauttamisessa?
 - Mikä on strategian merkitys järjestön toiminnassa?
 - Mikä merkitys sitoutuneella työyhteisöllä on strategian toteuttamisessa?

- Mikä merkitys tai rooli on arvioinnilla ja seurannalla strategisessa johtamisessa?
- Mitkä liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteet tulee huomioida strategian toteuttamisen johtamisessa?

- Tavoitteena on luoda teorian tietoon ja löydettyihin hyviin käytänteisiin pohjautuva malli strategian toteuttamisen johtamisesta

TYÖN ALUSTAVA SISÄLLYSLUETTELO

1. *Jobdanto*
2. *Strategia*
 - 2.1. *Strategiakäsitteen yleinen määrittely*
 - 2.2. *Strategian suunnitteluprosessi*
 - 2.3. *Strategian toteuttaminen*
 - 2.3.1. *Strategian toteutuksen kartta – road map*
 - 2.3.2. *Strategiaviestintä*
 - 2.4. *Strategian merkitys järjestötoiminnassa*
3. *Johtaminen*
 - 3.1. *Johtaminen yleisesti*
 - 3.2. *Strateginen johtaminen*
 - 3.3. *Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen*
 - 3.4. *Johtaminen liikunta- ja urheilujärjestössä*
4. *Työyhteisön/ henkilöstön sitouttaminen strategian toteuttamiseen johtamisen näkökulmasta*
 - 4.1. *Sitoutuneen työyhteisön tunnusmerkkejä*
 - 4.2. *Luottamusjohtajan rooli operatiivisen johtajan tukena strategian toteuttamisessa*
 - 4.3. *Johtamisen eri osa-alueiden – osaamisen, suorituksen, tiedon – vaikutukset sitoutumiseen*
 - 4.4. *Liikunta- ja urheilujärjestöjen erityispiirteet sekä niiden merkitys strategian toteuttamisen johtamiseen*
5. *Työhyvinvointi osana strategian toteuttamisen johtamista*
 - 5.1. *Työhyvinvointi käsitteenä ja sen merkitys yleisesti*
 - 5.2. *Työhyvinvointi liikunta- ja urheilujärjestöissä*
 - 5.3. *Johtaminen ja työhyvinvointi*
 - 5.4. *Työhyvinvoinnin rooli ja sen merkitys strategian toteuttamisen johtamisessa*
 - 5.5. *Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi??*
6. *Tutkimuksen tarkoitus*
7. *Tutkimusmenetelmät ja tekemisen vaiheet*
8. *Haastattelujen tulokset*
9. *Malli teorian tietoon ja hyviin käytänteisiin pohjautuen strategian toteuttamisen johtamisesta liikunta- ja urheilujärjestöissä*
 - 9.1. *Strategian toteuttamisen johtamiseen liittyviä menestystekijöitä*
 - 9.2. *Mallin kuvaaminen strategian toteuttamisen johtamisesta*
10. *Pohdinta ja yhteenveto*
11. *Lähteet*
12. *Liitteet*

**TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSIÄ LIIKUNNAN YLEMMÄN AMK –
TUTKINNON OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYEN AIHEESTA ”JOHTAMISEN
TOIMINTATAPOJA JA KÄYTÄNTEITÄ LIIKUNTA- JA URHEILUJÄRJESTÖ-
JEN STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA”**

1. TAUSTAT

- a. Kuinka kauan olet ollut mukana järjestösi toiminnassa ja missä tehtävissä?
- b. Miten päädyit mukaan järjestösi toimintaan?
- c. Kuinka monta työntekijää järjestössänne työskentelee?
- d. Kuinka monta jäsentä järjestöönne kuuluu?
- e. Mikä on vuosibudjettinne?
- f. Mikä on mielestäsi järjestösi keskeinen tehtävä?
- g. Mitkä ovat järjestöönne lähivuosien keskeiset tavoitteet?

2. TEEMA: STRATEGINEN JOHTAMINEN JA SEN ROOLI
JÄRJESTÖTOIMINNASSA

- a. Miten määrittelet strategian?
- b. Miten määrittelet strategisen johtamisen?
- c. Mikä on mielestäsi keskeisintä strategian toteuttamisessa johtamisen näkökulmasta?
- d. Mitä tunnusmerkkejä löytyy mielestäsi sitoutuneelta työyhteisöltä?
- e. Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on strategian toteuttamisessa?
- f. Mitä erityispiirteitä näet liikunta- ja urheilujärjestöjen strategisessa johtamisessa?

3. TEEMA: JOHTAMISEN TOIMINTATAPOJA JA KÄYTÄNTEITÄ JÄRJESTÖN STRATEGIAN TOTEUTTAMISESSA
 - a. Onko järjestöllänne käytössä oleva strategia ja mille ajanjaksolle?
 - b. Millainen merkitys strategialla on organisaatiollenne ja sen johtamiselle?
 - c. Onko järjestössänne olemassa tai käytössä jotain yleisiä johtamisen periaatteita strategian toteuttamisessa?
 - d. Mikä on luottamusjohtonne rooli strategian toteuttamisessa?
 - e. Miten sitoutat johtajana henkilöstöä strategian toteuttamiseen?
 - f. Millaisia johtamisen toimintatapoja ja/ tai käytänteitä sinulla ja järjestöllänne on käytössä strategian toteuttamisessa?
 - g. Miten strategianne toteutumista arvioidaan tai seurataan?
 - h. Miten kehittäisit strategianne toimeenpanon seurantaan tai arviointia?
 - i. Mitkä ovat vahvuutenne ja kehitettävät asiat strategianne toimeenpanossa johtamisen näkökulmasta?
4. MITÄ MUUTA HALUAT MAHDOLLISESTI TUODA ESILLE HAASTATTELUSSA KÄSITELTYIHIN TAI ESILLE NOUSSEISIIN ASIOIHIN?