HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Seuran strategiaprosessi ja sen operationaalistaminen - case KJT Hockey Ry

Teemu Riikonen

Opinnäytetyö
Liikunnan ylempi ammattikorkea-koulututkinto
Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma 2018

HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Raportin palautuksen tai esityksen päivämäärä

Koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Teemu Riikonen	**Ryhmätunnus tai aloitusvuosi** 2017
Raportin nimi Seuran strategiaprosessi ja sen operationaalistaminen – case KJT Hockey Ry	**Sivu- ja liitesivumäärä** 122 + 38
Opettajat tai ohjaajat Kari Puronaho	

KJT Hockey on harrastajamäärältään Suomen suurimpia jääkiekon junioriseuroja. Se toimi keskiuudenmaan alueella Keravalla ja Tuusulassa. KJT Hockey Ry koostuu kolmesta jäsenyhdistyksestä: Shakers Juniorit ry, TuusKiekko ry sekä Tuusulan Juniorikiekko ry. Seuran jäsenet kuuluvat johonkin yllämainituista kolmesta yhdistyksestä ja heitä on pelipasseilla mitattuna yhteensä 852. KJT Hockeyn toiminta perustuu monipuoliseen jääkiekon harrastustoimintaan. Seuran harrastustoiminnan osa-alueita ovat kilpakiekko, harrastekiekko ja tyttökiekko.

Tämän työelämän kehitystehtävän tavoitteena oli kehittää KJT Hockey ry:lle strategiaprosessi, joka edistää strategian tekemistä Samalla työ voi toimia konkreettisena esimerkkimallina seuroille, jotka haluavat systemaattisesti kehittää omaa toimintaansa strategiaa apuna käyttäen. Strategisen suunnittelun toimintamalli sisältää nykytilan analyysin, konkreettisia kehitystoimenpiteitä strategian operationaalistamisesta ja tutkimusten perusteella tehdyistä kehitystoimenpiteistä.

Tutkimusosa suoritettiin kyselylomakkeella, jonka kysymykset laadittu Maslowin tarvehierarkian motivaatiotasoja mukaillen ja eri motivaatioteorioiden perusteella. Kyselyyn vastasivat nykyiset seuran joukkueiden toimihenkilöt. Tutkimuksen kyselyssä saatujen vastausten perusteella oli havaittavissa, että sisäisen motivaation lähteet toimivat suurimpina motivaatiotekijöinä vapaaehtoisten toimiessa joukkueiden toimihenkilöinä.

Kehittämistyön perusteella KJT Hockeylle syntyi päivitetty strategia vuosille 2018-2021 sekä joukkueiden toimihenkilöiden motivaatiota mittaava työkalu. Motivaatiotyökalu auttaa kehittämään seuratoimintaa ja sen avulla pystytään nopeasti reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Näiden mallien avulla tulevaisuuden strategiaan saadaan entistä enemmän faktapohjaista tietoa mihin suuntaan seuratoimintaa tulee viedä jokaisella osa-alueella vapaaehtoiset toimihenkilöt osallistaen ja mielipiteet huomioiden.

Asiasanat
strategia, kehittäminen, johtaminen, liikunta, urheilu, suunnitelma

HAAGA-HELIA
University of Applied Sciences

Abstract

Date of presentation

Degree programme

Authors Teemu Riikonen	**Group or year of entry** 2017
The title of thesis	**Number of pages and appendices** 122 + 38
Supervisor(s) Kari Puronaho	
Include English abstract in Thesis reports. If English abstract is not required in other reports delete this page.	
Key words	

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Strategia ... 2
1.2 Työelämän kehittämistehtävän tavoitteet ... 2
1.3 KJT Hockey Ry ... 3
2 Liikunta- ja urheiluseuratoiminta Suomessa ... 6
2.1 Liikunta- ja urheiluseurojen rooli Suomessa ... 7
2.2 Urheiluseurojen määrä ... 9
2.3 Erilaiset liikunta- ja urheiluseurat ... 9
2.4 Liikuntapolitiikka ... 10
2.5 Liikunta- ja urheilujärjestöt ... 12
2.6 Rahoitus ... 13
2.6.1 Valtion liikuntamäärärahat ... 15
2.6.2 Liikuntaseurojen- ja järjestöjen valtionavustukset ... 17
2.7 Vapaaehtoisten merkitys suomalaisessa seuratoiminnassa ... 18
3 Strategia ... 19
3.1 Strategian käsite ... 20
3.2 Strategian määritteleminen ... 21
3.2.1 Visio, missio ja arvot ... 23
3.2.2 Malleja eri organisaatioiden arvoista, missioista ja visioista ... 24
3.2.3 SWOT-analyysi ... 27
3.3 Strategian luominen ... 28
3.4 Strategiatyöskentely ... 28
3.5 Strategian tarve ... 30
3.6 Strategisen johtamisen tavat ... 31
3.7 Viiden tason strateginen johtaminen ... 34
3.7.1 Strateginen suunnittelu, johtaminen ja ajattelu ... 35
3.7.2 Strateginen vuorovaikutusjohtaminen ... 36
3.7.3 Johtamistapojen olosuhteet ... 37
3.7.4 Muutosjohtaminen ... 38
3.7.5 Muutosprosessi ... 39

3.8 Strategiaprosessi ... 40
3.8.1 Lindroosin & Lohiveden strategiaprosessimalli ... 40
3.8.2 Kamensky strategiaprosessimalli ... 41
3.8.3 Hakasen strategiaprosessimalli ... 42
3.8.4 Brysonin strategiaprosessimalli ... 43
3.8.5 Collinsin hedgehog-konsepti ... 43
3.9 KJT Hockeyn strategiaprosessimalli ... 44
4 Motivaatio ... 48
4.1 Motivaatioteorioita ... 48
4.2 Behavioristinen teoria ... 49
4.3 Maslowin tarvehierarkia ... 49
4.4 Kognitiivinen teoria ... 50
4.5 Toimihenkilöiden motivaatio KJT-joukkueessa ... 52
4.6 Webropol-kyselyn toteutus ... 53
4.7 Tutkimustulokset ... 54
4.8 Mukanaolon syyt ... 56
4.9 Toimihenkilöiden motiivit seuratoiminnassa ... 58
4.10 Toimihenkilöiden tyytyväisyys seuratoimintaan ... 63
4.11 Toimihenkilöiden työmäärä seuratoiminnassa ... 65
5 KJT Hockey Ry strategia v. 2015-2018 ... 70
5.1 Nykytila ... 70
5.1.1 Tilanne vuonna 2018 ... 72
5.2 Missio, visio, arvot ja tavoitteet ... 73
5.3 Strategiakauden 2015-2018 tulokset ... 77
6 KJT Hockey strategiaprosessi v. 2018-2021 ... 84
6.1 Työryhmän muodostaminen ... 85
6.2 Strategian suunnittelu ... 86
6.3 Strategian päivittäminen ... 87
6.4 Strategian tiedottaminen ... 89
6.5 KJT Hockey ry:n strategia 2018-2021 ... 89
6.5.1 Visio 2021 ... 90
6.5.2 Seuran toimintaa ohjaavat arvot ... 90

6.5.3 Strategiakauden painopisteet ... 92
6.5.4 Seuran iskulause ... 94
6.5.5 Harrastamisen kustannusten hallinta ... 95
6.6 Seuranta ja operationaalistaminen ... 95
6.7 Rekrytointi ... 96
7 Pohdinta ... 100
7.1 Tutkimuksen kokonaistulosten pohdintaa – vapaaehtoisten motiivit ... 101
7.2 Strategian merkitys seuratoiminnassa ... 102
7.3 Seuratoiminnan kehittäminen ... 105
7.4 Vapaaehtoisten merkitys ... 108
7.5 Strategian toimiminen käytännössä ... 109
7.6 Oman toiminnan kriittinen arviointi ... 113
Lähteet ... 115
Liitteet ... 122
Liite 1. KJT Hockey EXIT-kysely ... 122
Liite 2. Tyytyväinen KJT 2018 ... 130
Liite 3. Mikä KJT-joukkueessa toimimisessa motivoi-kyselyn saateviesti ... 143
Liite 4. Mikä KJT-joukkueessa toimimisessa motivoi-kysely ... 144
Liite 5. Kehittämissuunnitelma KJT Hockey 2017-2018 ... 156
Liite 6. KJT:n ja Haukkojen vanhempien teemailtojen suunnitelma ... 157
Liite 7. Urheilutoimen vuosikalenteri ... 158

1 Johdanto

Suomen urheiluseura on liikuntatoiminnan perusyksikkö. Aikaisemmin Suomessa oli paljon yleisseuroja, mutta nykyisin lajispesifisyys korostuu urheiluseuratoiminnassa. Lajikirjo on myös laajentunut huomattavasti viimeisen 20 vuoden aikana (Kansalaisareena 2018). Suomessa liikuntaa harrastaa seuroissa yli miljoona ihmistä. Pitkät seuraperinteet 1860-luvulta saakka ovat luoneet suuren merkityksen jopa paikkakuntiemme identiteetille sekä politiikalle. Urheilu ja liikunta on nuorten ja lasten keskuudessa ylivoimaisesti suosituin harrastus. (Liikuntaneuvosto 2013, 9; Mäenpää & Korkatti 2012, 6.)

Liikkumattomuus maksaa Suomelle UKK-instituution koordinoiman selvityksen mukaan 3 miljardia euroa vuodessa. Laskelmissa on huomioitu sosiaali- ja terveydenhuollon kustannukset, tuloverojen menetys, tuottavuuskustannukset, syrjäytymisen kustannukset ja maksetut työttömyysturvaedut. Selvityksessä arvioitiin talous-, terveys- ja liikuntatieteellisen yhteistyön avulla, että vuosittaiset tuottavuuden menetykset ja kustannukset ovat 3,2.-7,5 miljardia euroa (Valtioneuvosto 2018c). Yksittäisenä tapauksena hyvänä esimerkkinä toimii terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimushankkeen tehty tutkimus Iceheart-toiminnan yhteiskunnallisesta merkityksestä 13 vuoden ajalta. Icehearts-joukkueen säästö yhteiskunnallisesti on n. 2,8miljoonaa € vuodessa. Laskelma on ”minimiarvio”, koska rikollisuuden ja tulopuolen kulutusveroja ei voida laskea, joten vaikuttavuus voi olla todellisuudessa todennäköisesti suurempi (Jääsydämet 2017).

Liikuntapolitiikalla edistetään liikuntaa ja sen kautta liikuntaan ja urheiluun liittyvää kansalaistoimintaa, kilpa- ja huippu-urheilua sekä väestön hyvinvointia. Kunnat ja valtio toimii liikuntakentällä monissa erilaisissa rooleissa. Eduskunta, opetusministeriö ja hallitus ohjaavat urheilu- ja liikuntasektoritoimintaa säädösten, laein ja asetusten avulla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a; Opetusministeriö 2008, 17-19; Liikuntaneuvosto 2013, 10-11; Mäenpää & Korkatti 2012, 6, 32-37.)

Vapaaehtoistyössä halutaan auttaa muita ihmisiä tai toimia ympäristön hyväksi ja toimia jonkun itselle tärkeän yleishyödyllisen asian puolesta. Toimintaan tullaan omasta tahdostaan ja sen voi lopettaa milloin tahansa. (Kansalaisareena 2018). Vapaaehtoisten

merkitys on valtava suomalaisessa kansalais- ja urheilujärjestöjen toiminnassa. Ilman vapaaehtoisia moni tapahtuma, leiri, ottelu, pelitälli ja järjestötoiminta lakkaisi olemasta. Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan vapaaehtoisia on mukana yli puoli miljoonaa jossakin organisoidussa liikunnan kansalaistoiminnassa. (Suomen liikunta ja urheilu 2011, 6.)

1.1 Strategia

Organisaatio tarvitsee pitkän aikavälin suunnitelman toimintansa turvaamiseksi. Pelkkä käytännön osaaminen ja arjesta selviytyminen auttavat selviämään lyhytjänteisesti eteenpäin, mutta pitkäjänteisessä ja tavoitteellisessa organisaatiossa suunnitelmat on tehty strategian avulla 3-5 vuoden päähän. Yrityksen toiminnasta tulee löytää punainen lanka, jonka kaikki tiedostavat ja ovat sitoutuneet menemään kohti samaa tavoitetta. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2018.)

Strategia on suunnitelmakokonaisuus, jossa organisaation toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutokset sekä nykytila tunnistetaan. Strategiassa määritellään tavoitetila sekä päätetään tavoitetilaan mahdollistavat toimintalinjat. Toimintalinjat avataan strategisiksi projekteiksi ja hankkeiksi. Strategiajaksolla seurataan näiden kehittymistä. (Hiltunen 2017.)

Menestyvä organisaatio tarvitsee strategian, jolla toivottu visio saavutetaan. Strategian avulla toimintaan saadaan johdonmukaisuutta ja selkeä toimintatapa. Näiden avulla herätetään luottamusta ja ammattitaitoa Monesti strategia jää paperina kansioihin ja se avataan seuraavan kerran, kun se täytyy päivittää. Jo strategian luontivaiheessa täytyy olla huolellinen ja osallistaa strategiaa arjen työssään toimeenpanevat henkilöt. Strategian tiedottaminen täytyy tehdä viestintästrategian mukaisesti sekä sisäisiä ja ulkoisia viestintäkanavia hyödyntäen.

1.2 Työelämän kehittämistehtävän tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää KJT Hockey ry:lle strategiaprosessimalli, mitä jatkossa voi kehittää ja käyttää pohjana uutta strategiaa luodessa. Samalla tämän projektin avulla syntyy KJT Hockey ry:n uusi strategia vuosille 2018-2021 ja

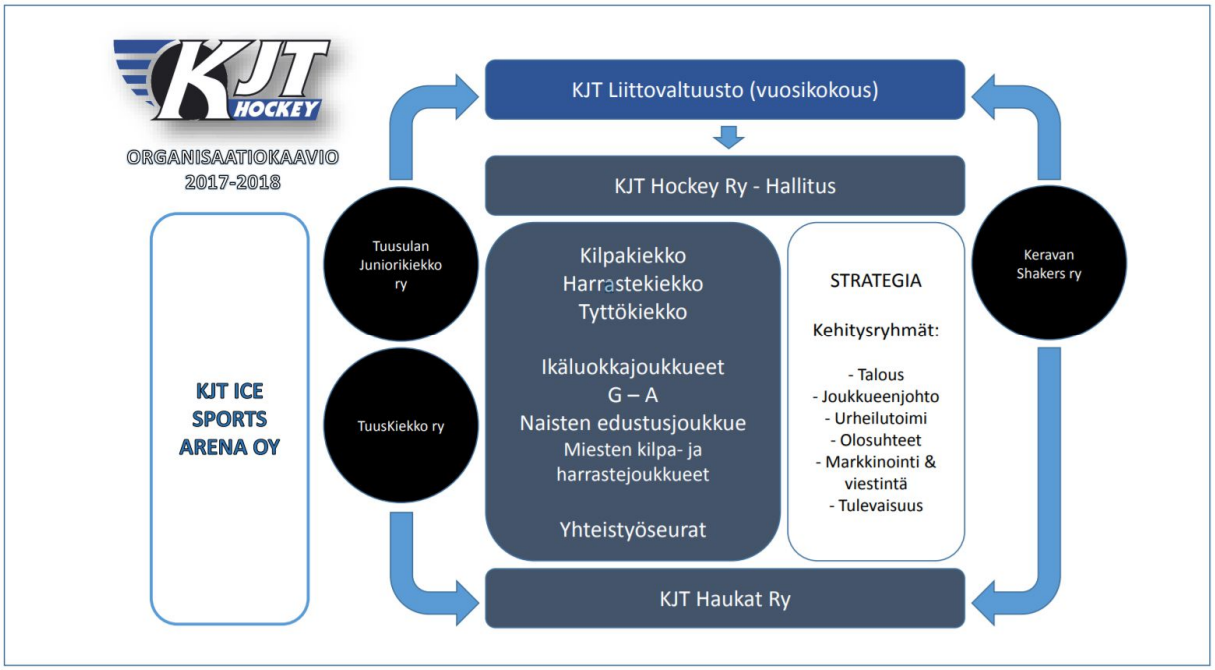
edellisen strategiakauden yhteenveto tuloksista. Tästä työstä saa konkreettisen esimerkin seuratoimintaan strategiaprosessista ja strategian luomisesta ja sen operationaalistamisesta. Lisäksi työssä käydään läpi jo tehtyjä kyselymalleja, mitä voi käyttää tiedon hankkimisen apuvälineenä omalta jäsenistöltään. Uusimpana seuran toimihenkilöille teetätetty motivaatiokysely, jonka tuloksia käytetään suoraan toimihenkilöiden arjen työtehtävien helpottamiseksi. EXIT- ja tyytyväisyyskyselyt ovat olleet seuratoiminnassa mukana usean vuoden ajan ja niitä on tehnyt KJT Hockeyn talouskoordinaattori Hanna Willman-Iivarinen. Hanna on käyttänyt apunaan kyselyiden tekemisessä seuran hallitusta ja päätoimisia työntekijöitä.

1.3 KJT Hockey Ry

KJT Hockey on harrastajamäärältään Suomen suurimpia jääkiekon junioriseuroja. Sen toiminta-alueella on noin 120 000 asukasta ja seitsemän jäähallia. Seura tekee tiivistä yhteistyötä Järvenpään Haukkojen kanssa ja nuorten vaiheen toiminta organisoidaan yhteistyössä KJT Haukat-joukkueissa. Yhteistyötä kehitetään johdonmukaisesti edelleen. KJT Hockeyn toiminta perustuu monipuoliseen jääkiekon harrastustoimintaan. Seuran harrastustoiminnan osa-alueita ovat kilpakiekko, harrastekiekko ja tyttökiekko. Kaikkia näitä osa-alueita kehitetään rinnakkain ja samanarvoisina. KJT Hockey työllistää tällä hetkellä neljä päätoimista työntekijää; toiminnanjohtajan, valmennuspäällikön, taitovalmentajan ja junioripäällikön. Lisäksi osa-aikaisina seuratoimijoina seurassa toimii talouskoordinaattori/viestintäsihteeri. KJT Hockey tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden harrastaa ja kehittyä pitkäjänteisesti aina Leijona-kiekkokoulusta aikuiskiekon sarjoihin saakka.

Keski-Uudenmaan Juniorikiekkoilun Tuki ry on vuonna 1996 perustettu itsenäinen rekisteröity yhdistys Keskisellä Uudellamaalla Keravalla ja Tuusulassa. Alun perin yhdistys perustettiin alueen seurojen kilpakiekkoa varten ikäluokkiin C, B ja A. Vuonna 2009 yhdistyksen alle siirrettiin jäsenseurojen junioritoiminta kokonaisuudessaan. Tuolloin alun perin yhdistyksessä mukana ollut Jääurheiluseura Haukat ry irtaantui yhdistyksestä ja jatkoi itsenäisesti omaa junioritoimintaansa. Nykyisen nimimuotonsa, KJT Hockey Ry, yhdistys sai vuonna 2016. (Mellin, J. 11.10.2018a.)

KJT Hockey Ry koostuu kolmesta jäsenyhdistyksestä: Shakers Juniorit ry, TuusKiekko ry sekä Tuusulan Juniorikiekko ry. Näiden kolmen jäsenyhdistyksen puheenjohtajat valitsevat yhdistyksen vuosikokouksessa KJT Hockeylle seitsenhenkisen hallituksen sekä puheenjohtajan. Seuran jäsenet kuuluvat johonkin yllämainitusta kolmesta yhdistyksestä. KJT Hockey Ry on siis yhdistysten yhdistys (Kaavio 1). Seuran vuosibudjetti on n.250 000€, mutta kun lasketaan ikäluokkajoukkueiden budjetit mukaan, liikevaihto on yli miljoona euron yläpuolelle. (Mellin, J. 11.10.2018a.)
Seuraan kuuluu 4-5 päätoimista työntekijää. KJT Hockey ry on Jääkiekkoliiton jäsenseura ja se saa tukea Keravan kaupungilta ja Tuusulan kunnalta niiden tukijakoperusteiden mukaisesti.



Kaavio 1. Organisaatiokaavio KJT Hockey Ry.

KJT Hockey järjestää jääkiekkotoimintaa luistelukoulusta D-junioreihin saakka sekä Special Hockey ja tyttökiekkotoimintaa Keravalla ja Tuusulassa. Lisäksi seura järjestää erilaisia jääkiekkoilijoille suunnattuja leirejä lomaviikoilla, harrastekiekkoturnauksia sekä taito- ja tehojäitä. Seura tekee päivittäistä yhteistyö Jääurheiluseura Haukat Ry:n sekä Kellokosken Alku Ry:n kanssa. He muodostavat yhdessä keskiuudenmaan seurayhteistyöverkoston.

KJT Hockey Ry:n jäsenyhdistykset ovat perustaneet vuonna 2016 KJT Haukat Ry:n yhdessä Jääurheiluseura Haukat Ry:n kanssa. Yhdistys toimii samojen toimintamallien mukaisesti, mutta siihen kuuluu neljä yhdistystä. KJT Haukat Ry:ssä ovat jäseninä näiden neljän yhdistyksen jäsenet eli C2-A -ikäisten joukkueiden sekä Naisten ja Miesten edustusjoukkueiden pelaajat. Rahaliikennettä yhdistyksessä ei ole vaan se hallinnoi edellä mainittujen ikäluokkien sarja-, joukkue- ja pelaajatoimintaa.

2 Liikunta- ja urheiluseuratoiminta Suomessa

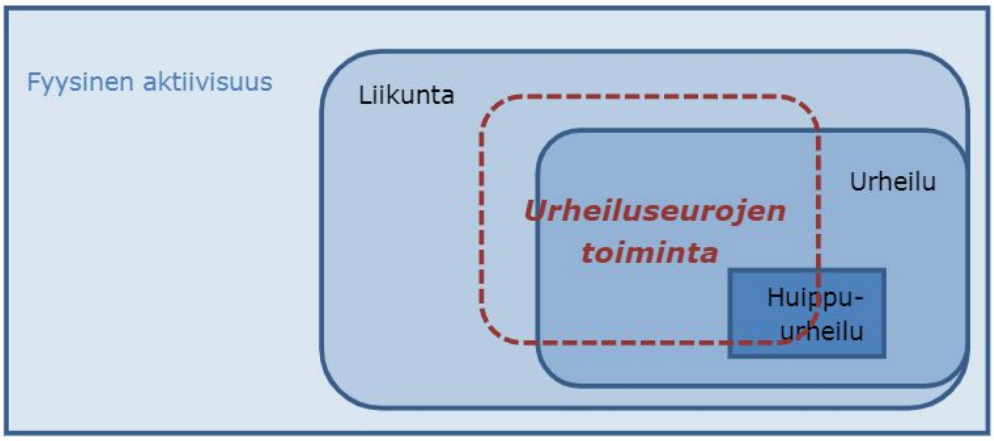
Suomalaisella urheiluliikkeellä, joka perustuu järjestäytyneeseen vapaaehtoistoimintaan, on pitkä historia. Ensimmäisen urheiluseura perustettiin jo 1860-luvulla, mutta järjestäytynyt urheilutoiminta alkoi kasvaa 1900-luvulla. Siitä tuli osa hyvinvointivaltion rakenteita säädetyn liikuntalain myötä 1970-80 lukujen aikana. Talouslama repi 1990-luvun alussa hyvinvointivaltion rakenteita ja se myös vaikutti urheilumaailmaan. Liikuntaseura-termi lanseerattiin 1980-luvulla. Liikunta on yläkäsite, joka kattaa myös urheilun (Koski & Mäenpää 2018, 11). Euroopan unioniin liittymisen myötä alkoi uusi vaihe, jolloin urheilumaailma kaupallistui ja ammattimaistui voimakkaasti. Seurat ovat suomalaisessa liikuntakulttuurissa keskeisessä asemassa. (Koski & Mäenpää 2018, 11-13; Liikuntaneuvosto 2013, 9; Mäenpää & Korkatti 2012, 6.) Kosken ja Mäenpään (2018, 11) mukaan aktiivisia liikunta- ja urheiluseuroja lasketaan olevan noin 10 000. Heinilän & Kosken (1991, 2-3) mukaan liikuntaseuran toiminta perustuu vapaaehtoiseen liikuntaharrastukseen ja kansalaistoimintaan. Vapaaehtoisuus säätelee liikuntaseuran organisaatiorakennetta ja toimintaa. Heinilän & Kosken mukaan liikuntaseuraa voidaan pitää myös liikuntapalveluja tuottavana yksikkönä.

Osa kansalaisyhteiskuntaa on yhdistystoimintaan osallistuminen. Seuratoiminnassa varsinkin ruohonjuuritasolla toiminnan toteuttaminen perustuu pitkälti vapaaseen kansalaistoimintaan tai vapaaehtoistuuteen (Koski & Mäenpää 2018, 12). Tilastokeskuksen mukaan yhdistystoimintaan (seurat, piirit, yhdistykset tai muu vastaava toiminta) osallistuu yli puolet kymmenen vuotta täyttäneestä väestöstä. Osallistumisosuus on pysynyt melko samana 1980-luvun alusta saakka, mutta 65 vuotta täyttäneiden sekä 10-14 vuotiaiden osallistumisaktiivisuus on lisääntynyt. Sukupuolella ei ole merkitystä osallistumisaktiivisuuteen. Sillä on kuitenkin merkitystä, minkälaiseen yhdistystoimintaan osallistutaan. Liikuntakerhot ja urheiluseurat ovat suosituimmat osallistumismuodot yhdistystoimintaan joko valmentajana, vapaaehtoisen tai liikunnan harrastajana. Eniten urheiluseuroissa harrastivat liikuntaa 10-14 vuotiaat ja määrä on kasvanut jatkuvasti 1980-luvulta. (Tilastokeskus 2018; Mäenpää & Korkatti 2012, 6.)

2.1 Liikunta- ja urheiluseurojen rooli Suomessa

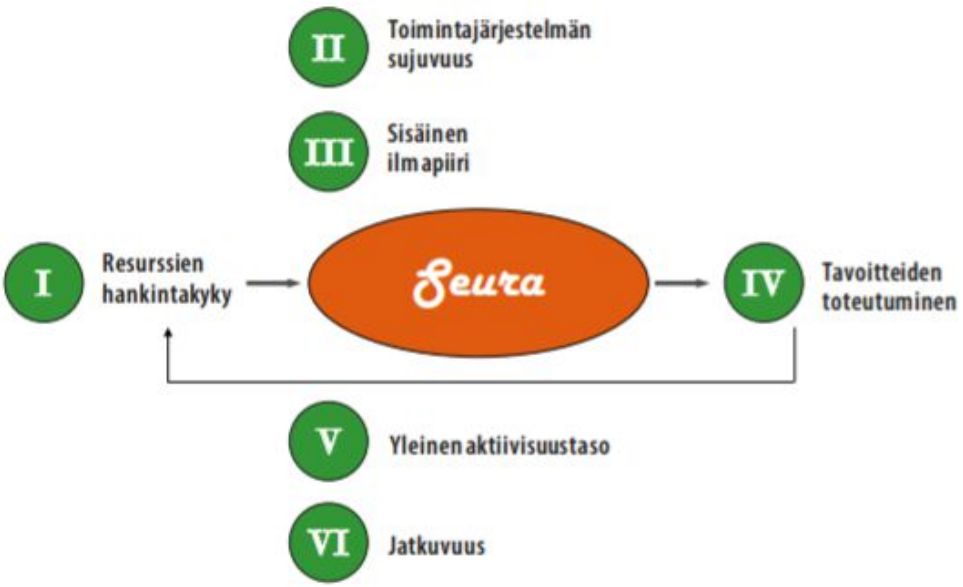
Suomessa liikuntaa harrastaa seuroissa yli miljoona ihmistä. Pitkät seuraperinteet ovat luoneet suuren merkityksen jopa paikkakuntiemme identiteetille sekä politiikalle. Urheilu ja liikunta on nuorten ja lasten keskuudessa ylivoimaisesti suosituin harrastus. 43% lapsista ja nuorista (3-18v) osallistuu vuosittain organisoituun urheiluun ja harrastaminen aloitetaan yhä nuorempana. Korkatin ja Mäenpään mukaan kaikista kuusi vuotiaista on nykyisin jopa 45% mukana seuratoiminnassa). Vielä 1970-luvulla harrastajia oli puolet nykyistä vähemmän. (Mäenpää & Korkatti 2012, 8.)

Liikunta- ja urheiluseurojen vastuu, asema ja rooli on suomalaisessa liikuntakulttuurissa suuri ja keskeinen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Huippu-urheilu, liikunta, urheilu ja fyysinen aktiivisuus muodostavat laadulllisesti ja laajasti haastavan kokonaiskuvan.



Kuva 1. Seuratoiminnan asema suomalaisten fyysisen aktiivisuuden, urheilun, liikunnan ja huippu-urheilun toteuttajana. (Mäenpää & Korkatti 2012, 11.)

Kuvassa 1. on hahmoteltu urheiluseurojen asemaa ja roolia kokonaisuudessaan. Sen mukaan seurojen rooli on merkittävän suuri urheilun, liikunnan ja huippu-urheilun toteuttajana. Huippu-urheilun ja liikunnan toteuttajia ovat muiden järjestöjen lisäksi yritykset, armeija, koulut ja lajiliitot. Liikuntaa harrastetaan myös paljon yksin, perheen ja kavereiden kanssa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 11.)



Kuvio 1. Seuran toimivuuden ulottuvuudet. (Koski & Mäenpäää 2018, 17)

Kuviossa 1 on Pasi Kosken malli hyvästä seurasta sen osa-alueista, joissa seuran pitäisi olla hyvä. Seuran halutessaan kehittää toimintaansa ja, sitä mitä se on organisaation, pelkän menestyksen sijaan, seuran kannattaakin tavoitella olevansa mahdollisimman hyvä seura. (Koski & Mäenpää 2018, 16.)

Kuvio 1 rakentuu kuudesta toimivuusulottuvuudesta. Ensimmäinen ulottuvuus on nimeltään resurssien hankintakyky. Se koostuu organisaatiotutkimuksessa sovellettuun systeemi-resurssi-lähestymistapaan. Siinä tarkastellaan, miten tehokkaasti organisaatio kykenee hankkimaan hyvään suoritukseen tarvittavat resurssit ympäristöstään. Toimintajärjestelmän sujuvuus on toinen ulottuvuus ja sitä kutsutaan sisäisen prosessin lähestymistavaksi. Hyvässä seurassa tieto kulkee, sisäinen työnjako toimii, ideoita syntyy ja niitä toteutetaan. Kolmanneksi ulottuvuudeksi kutsutaan liikuntaseuran sisäistä ilmapiiriä. Se korostaa liikuntaseurojen luonnetta yhdessäolo-organisaatioina, jossa on vahva ME-henki ja ryhmän intressit henkilökohtaisten intressien edellä. Tavoitteiden toteutumista kutsutaan neljänneksi ulottuvuudeksi. Tämän taustalla on päämäärälähestymistapa. Siinä arvioidaan toimivuutta sen perusteella, miten hyvin organisaatio saavuttaa tavoitteet ja keskitytään organisaation tuotoksiin. Viidennessä ulottuvuudessa keskitytään piirteisiin, jotka todennäköisesti peilautuvat ulkopuolisten ihmisten mielikuvissa riippuen seuran aktiivisuudesta. Se on nimetty yleiseksi aktiivisuustasoksi. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa toiminnan laajuus, seuran tunnettavuus ja suuntautuminen ul-

koiseen ympäristöön. Kuudetta ulottuvuutta kutsutaan nimellä jatkuvuus ja sen merkitys nykyaikana on korostunut lyhytjänteisen sitoutumisen myötä. Seuratoiminnassa eletään myös helposti vain tätä hetkeä, eikä tulevaisuuden hahmotukseen löydy tahtoa tai resursseja (Koski & Mäenpää 2018, 17-18.)

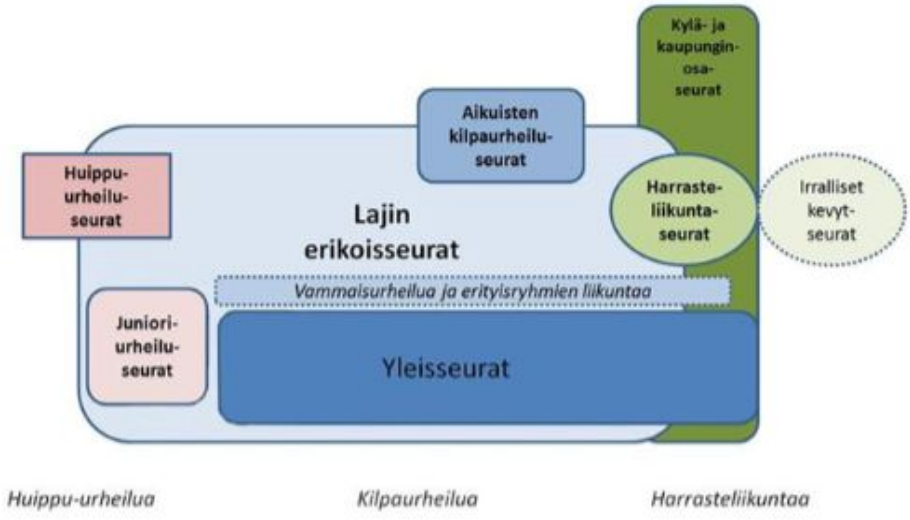
2.2 Urheiluseurojen määrä

Urheiluseura-käsitteen määrittämiseen ei ole tehty selkeää määritystä. Sen lisäksi Urheiluseurat käsitetään myös liikuntaseuraksi. Näiden kahden ongelman vuoksi on vaikeaa tarkasti määritellä urheiluseurojen määrä Suomessa. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää luokitella ja määritellä liikunta- ja urheiluseurat. Mäenpää & Korkatti arvio erilaisten kommenttien ja tietolähteiden perusteella urheiluseuroja olevan Suomessa n. 15 000. Näiden urheiluseurojen lisäksi liikuntaa toteuttavia yhdistyksiä on lukuisia Suomessa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 16.)

2.3 Erilaiset liikunta- ja urheiluseurat

Mäenpää & Korkatti ovat arvioineet yllämainitun urheiluseurojen kokonaismäärän, 15 000, mukaan seuratyyppien kokoluokat sekä jakanut suomalaiset seurat yhdeksään eri seuratyyppiin seuraavasti (kuva 2.)

- Lajin erikoisseura (8000-12.000 seuraa)
- Yleisseura (1000-2000 seuraa)
- Huippu-urheiluseura (50-100 seuraa)
- Junioriurheiluseura (100-200 seuraa)
- Aikuisten kilpaurheiluseura (100-200 seuraa)
- Harrasteliikuntaseura (100-200 seuraa)
- Kylä- tai kaupunginosaseura (500-1000)
- Irrallinen ”kevytseura” (500-1000 seuraa)
- Vammaisurheiluseura (500-2000 seuralla vammaisurheiluja tai erityisryhmä)



Kuva 2. Urheiluseurojen kirjoa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22.)

Kuten kuvasta 2. voidaan päätellä, erilaisia urheiluseuratyyppejä on Suomessa paljon. Tähän, kun lisätään muita urheilua tai liikuntaa toteuttavat yhdistykset, urheiluseuravalikoima on valtava. (Mäenpää & Korkatti 2012, 17-22.)

2.4 Liikuntapolitiikka

Liikuntapolitiikalla edistetään liikuntaa ja sen kautta liikuntaan ja urheiluun liittyvää kansalaistoimintaa, kilpa- ja huippu-urheilua sekä väestön hyvinvointia. Kunnat ja valtio toimii liikuntakentällä monissa erilaisissa rooleissa. Eduskunta, opetusministeriö ja hallitus ohjaavat urheilu- ja liikuntasektoritoimintaa säädösten, laein ja asetusten avulla. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa liikuntapolitiikan yhteensovittamisesta sekä valtionhallinnossa urheilun ja liikunnan luomisesta. Samalla ministeriö painottaa liikunnan roolia osallisuuden ja kansalaisyhteiskunnan vahvistamiselle sekä sen merkitystä terveydelle ja hyvinvoinnille. Tavoitteet liikuntapolitiikalle asetetaan liikuntalaissa ja samalla erilaisissa ohjelmissa hallitusten linjausten mukaisesti sovitaan tärkeimmät kehittämislinjaukset. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a; Opetusministeriö 2008, 17-19; Liikuntaneuvosto 2013, 10-11; Mäenpää & Korkatti 2012, 6, 32-37.)

Kehitystyötä tehdään yhdessä eri toimialojen kanssa, sillä mm. vanhustenhuollossa, kouluissa, yhdyskunta- ja liikennesuunnittelussa, varhaiskasvatuksessa ja työelämässä tehtävät päätökset vaikuttavat liikkumiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on yhteis-

työssä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa asettaneet hyvinvointia ja terveyttä edistävän ohjausryhmän. Sen tavoitteena on saada suomalaiset istumaan vähemmän ja liikkumaan enemmän. Hallitusohjelman kärkihankkeista tästä hyvä esimerkki on Liikkuva koulu, joka on tarkoitus saada tulevien vuosien aikana toimimaan koko valtakuntaan. Samalla koululiikunnan määrä lisääntyisi ainakin tunnin viikossa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a; Valtioneuvosto 2018a; Opetusministeriö 2008, 17-19.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö luo edellytykset harrasteliikunnalle, arkiliikunnalle sekä hyvinvointia ja terveyttä edistävälle liikunnalle. Tavoitteena on kannustaa ihmiset liikkumaan riittävästi oman terveytensä kannalta. Osana hyvinvointi- ja terveyspolitiikkaa on edistää liikunta elämäntavaksi. Liikuntalakiin sisältyy liikunnan edistämistavoitteet. Sillä pyritään tukemaan lasten ja nuorten kehitystä ja kasvua liikunnan avulla sekä edistämään terveyttä ja hyvinvointia väestössämme. Myös hallitus tukee omalla tuellaan harraste-, arki- sekä hyvinvointia ja terveyttä edistävää liikuntaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b; Opetusministeriö 2008, 17-19; Liikuntaneuvosto 2013, 10-12; Mäenpää & Korkatti 2012, 32-37.)

Liikunta kuuluu kuntien peruspalveluun. Kuntien tehtävän on järjestää liikuntapalveluja ja liikuntapaikkojen ylläpito. Samalla heidän tulee tukea järjestöjen ja liikuntaseurojen kansalaistoimintaa sekä hyvinvointia ja terveyttä edistävää liikuntaa. Avustusta kunnat saavat ministeriöltä mm. liikuntapaikkarakentamiseen. Samalla ministeriö tarjoaa toiminta- ja kehittämisavustuksia sekä järjestää liikuntaa edistäviä kampanjoita ja ohjelmia. Alla olevassa taulukossa on listattu urheiluseurojen toiminta-avustuksia vuonna 2013 Suomen suurimpien kuntien toimesta. Lisäksi tukea saadaan tilasto- ja tutkimustiedoista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b; Opetusministeriö 2008, 19-23; Liikuntaneuvosto 2013, 34-35.)

Kaupunki	Asukasluku	Toiminta-avustukset urheiluseuroille	Per capita
Helsinki	610 601	1 950 000	3,19
Espoo	259 383	1 350 000	5,20
Tampere	219 624	900 00	4,10
Vantaa	206 690	455 000	2,20
Oulu	192 680	527 000	2,74
Turku	181 569	750 000	4,13
Jyväskylä	133 420	173 000	1,30
Kuopio	105 651	313 000	2,96
Lahti	103 344	144 000	1,39
Kouvola	87 168	400 000	4,59
Yhteensä	**2 100 130**	**6 962 000**	**3,32**

Taulukko 1. Suomen suurimpien kaupunkien toiminta-avustukset urheiluseuroille vuonna 2013. (Liikuntaneuvosto 2013, 34.)

2.5 Liikunta- ja urheilujärjestöt

Suomessa yli 1,1 miljoonaa jäsentä kuuluu liikuntajärjestöihin. Valtakunnalliset järjestöt, jotka edistävät liikuntaa, saavat avustuksia opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Kunnat tukevat paikallisesti liikuntatoimijoita ja -seuroja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018c; Mäenpää & Korkatti 2012, 10.)

Liikuntaharrastuksen perustana on vapaaehtoinen kansalais- ja järjestötoiminta. Liikuntalain (1998/1054) mukaan kuntien ja valtion tehtävänä on luoda liikuntaan edellytykset. Liikuntajärjestöt vastaavat kunnissa liikunnan järjestämisestä. Paikallisesti urheilulajit ovat organisoituneet urheilu- ja liikuntaseuroiksi ja valtakunnallisesti lajiliitoiksi. Kuntien toiminnasta vastaavatkin pääasiassa urheilu- ja liikuntaseurat. He järjestävät aikuisille, nuorille, ikääntyville ja lapsille ihmisille liikuntamahdollisuuksia. Lajiliitot ja alueelliset järjestöt tukevat paikallista toimintaa järjestämällä kilpailu-, koulutus- ja valmennustoimintaa seuroille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018c; Opetusministeriö 2008, 30-32; Mäenpää & Korkatti 2012, 32-37.)

Viime vuosikymmenillä liikunnan ja urheilun järjestötoiminta on muuttunut merkittävästi. Yksi suurimmista muutoksista oli vanhojen keskusjärjestöjen paikalle tullut Suomen Liikunta ja Urheilu Ry (SLU). SLU:a ei perustettu ohjaamaan jäsenjärjestöjensä toimintaa vaan olemaan heidän rinnalla. Järjestökentän muutos on aiheuttanut muutoksia myös huippu-urheilun luonteeseen ja se on tuonut ammattimaisuutta ja eriytynyt omaksi osa-alueekseen. Samalla huippu-urheilu on kaupallistunut ja tullut osaksi viihdeteollisuutta. (Opetusministeriö 2008, 30-32; Liikuntaneuvosto 2013, 10; Mäenpää & Korkatti 2012, 6.)

Urheilujärjestöjen ja seurojen tehtävät ovat erilaisia: jäsenjärjestöjään palvelee lajiliitot. Lajiliitot järjestävät kansainvälisiä ja kansallisia sarjoja ja kilpailuja. Useilla muilla valtakunnallisilla järjestöillä, kuten SLU:lla, on moninainen rooli ja heidän tehtävänsä on mm. tuottaa järjestöille konsultointi- ja koulutuspalveluita sekä toimia urheilun edunvalvojana. Lisäksi muiden toimialajärjestöjen, kuten Nuori Suomi ry, Kunto ry ja olympiakomitean tulee arvioida lajiliittojen toimintaa omista näkökulmistaan, kun valtionavustuksia opetusministeriön puolesta päätetään. Seurojen tehtävä on urheilun ja liikunnan operatiivisen toiminnan järjestäminen. (Opetusministeriö 2008, 30-32, 31-32; Liikuntaneuvosto 2013, 10; Mäenpää & Korkatti 2012, 10, 32-37.)

2.6 Rahoitus

Opetus- ja kulttuuriministeriö rahoittaa huippu-urheilua ja liikuntaa budjetti- ja veikkausvoittovaroilla. Veikkauksen tuotosta myönnettävistä valtionavustuksista valtion liikuntarahoitus koostuu lähes kokonaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018d; Valtioneuvosto 2018b; Liikuntaneuvosto 2013, 24.)

Vuosi	Veikkausvoitto-varat, M€	Kasvu, %	Liikunta, M€	Kasvu, %	Lajiliitot, M€	Kasvu, %
2002	359,5		83,3		13,0	
2003	369,1	2,7 %	83,9	0,7 %	13,2	1,1 %
2004	380,0	6,0 %	88,1	6,0 %	13,3	2,4 %
2005	382,5	6,4 %	90,0	8,0 %	14,2	8,8 %
2006	402,8	12,0 %	97,8	17,4 %	14,7	12,8 %
2007	401,5	11,7 %	100,1	20,2 %	16,1	23,8 %
2008	407,9	13,5 %	104,0	24,8 %	16,8	29,3 %
2009	460,3	28,0 %	124,3	49,2 %	18,8	44,5 %
2010	492,3	37,0 %	135,8	63,0 %	19,9	52,8 %
2011	514,1	43,0 %	141,9	70,3 %	20,3	56,0 %
2012	520,4	44,8 %	144,5	73,5 %	21,3	63,4 %

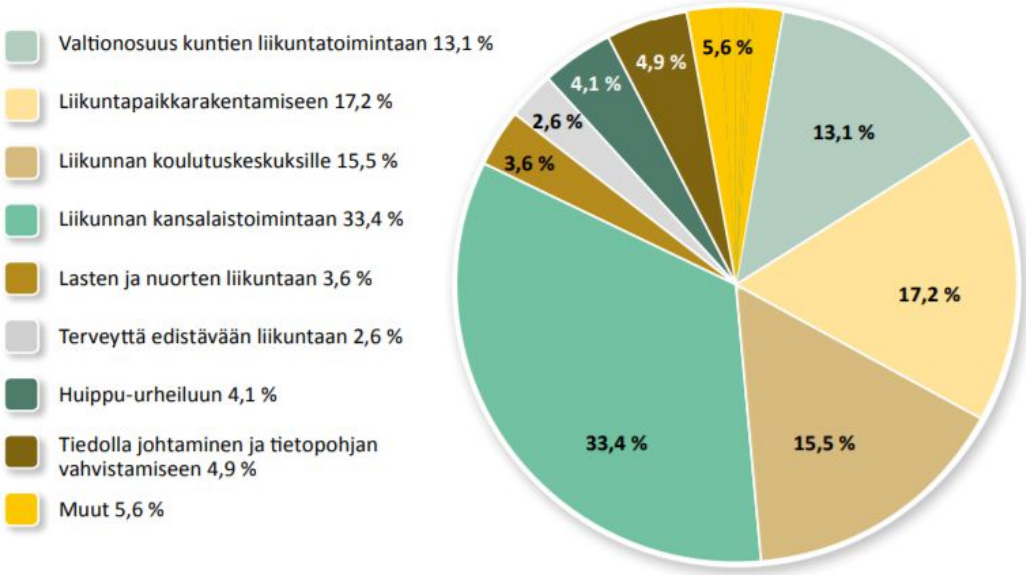
Taulukko 2. Liikunnan toimialan ja lajiliittojen osuuksien kehitys Veikkauksen voittovaroista 2002-2012. (Liikuntaneuvosto 2013, 26.)

Yllä olevasta taulukosta voidaan todeta veikkausvoittovarojen kasvaneen v. 2002-2012 aikana 44,8%. Samassa ajassa lajiliitot ovat saaneet 63% ja liikunnan toimiala 74,5% lisää jaettavaa rahaa. Liitot ovat kasvattaneet omaa osuuttaan toimialan mukaan, koska voittovaroja on ollut jaettavana entistä enemmän. Valtionapuja saavia lajiliittoja on nykyisin 75. (Liikuntaneuvosto 2013, 26; Mäenpää & Korkatti 2012, 7.)

Valtion myönnettävistä liikuntamäärärahoista jaetaan tukea mm.

- liikuntatieteelliseen tutkimukseen
- huippu-urheilun edistämiseen
- liikunta- ja urheilujärjestöille ja seuroille
- kuntien liikuntatoimintaan
- liikunnallisen elämäntavan edistämiseen
- liikuntapaikkarakentamiseen
- liikunnan koulutuskeskuksille (urheiluopistot)
- muihin liikunnan toimintoihin

Vuoden 2018 talousarviossa huippu-urheiluun ja liikuntaan varattiin veikkausvoittovaroista n. 152,1 miljoonaa euroa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018d; Valtioneuvosto 2018b; Liikuntaneuvosto 2013, 24; Mäenpää & Korkatti 2012, 10.)



Taulukko 3. Valtion liikuntabudjetti vuonna 2013 (152 miljoonaa euroa). (Liikuntaneuvosto 2013, 11.)

Taulukon 3. mukaan nähdään esimerkki vuoden 2013 jaetuista veikkausvoittovaroista. Tukea jaettiin liikuntabudjetissa yhteensä yhdeksään eri liikunta- ja urheilukohteeseen, josta liikunnan kansalaistoiminta sai suurimman potin. (Liikuntaneuvosto 2013, 11.)

2.6.1 Valtion liikuntamäärärahat

Palveluja tarjoavat liikuntaorganisaatiot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: järjestöihin, julkiseen sektoriin sekä yksityisiin palveluiden tarjoajiin. Liikuntapalveluja ja -tavaroita ostavat eniten yritykset ja liikuntaa harrastavat ihmiset. Yritykset ostavat palveluja mm. työpaikkaliikuntaan, mutta myös hankkimalla näkyvyyttä sponsorisopimuksilla urheilijoiden, seurojen tai joukkueiden kanssa. Televisioyhtiöiden mukaantulo on mahdollistanut sopimusneuvottelut erilaisten tapahtumien, kilpailuiden, lajiliittojen ja seurojen kanssa. (Opetusministeriö 2008, 31-33; Valtioneuvosto 2018b; Liikuntaneuvosto 2013, 11; Mäenpää & Korkatti 2012, 6-7.)

Yritykset ja seurat tarjoavat urheilun ja liikunnan palveluja hieman erilaisin periaattein. Seurat pyrkivät järjestämään palveluja jäsenilleen, mutta heidän toimintaansa ohjaa jäsenistön tarpeiden lisäksi muutkin tukea maksavat tahot, kuten esim. kunnat, yksityiset tukijat rahoittajat jne. Yritykset ajattelevat asiaa enemmän kannattavuuden kautta. Heidän toimintaa ohjaavat markkinat ja seurojen tarpeet. Toki seuroillakin voi olla varainhankintaa tukevaa liiketoimintaa, joten voitontavoittelu ja markkinat ohjaavat heidänkin toimintaansa. (Opetusministeriö 2008, 36-38; Liikuntaneuvosto 2013, 10-12; Mäenpää & Korkatti 2012, 32-37.)

Kunnat ja valtio toimivat useassa rooleissa kuin liikuntapalvelujen tai työpaikkaliikunnan tarjoajina. Rahavirrat kulkevat myös toiseen suuntaan, sillä kunnat ja valtio verottavat urheiluun ja liikuntaan liittyvästä taloudellisesta toiminasta. Valtio myös säätelee viihteen markkinoita urheiluun liittyen. Valtioneuvosto myöntää toimiluvat vedonlyönnin ja veikkauksen järjestämiselle ja päättää televisiotoiminnan oikeuksista. (Opetusministeriö 2008, 30-36; Valtioneuvosto 2018a; Liikuntaneuvosto 2013, 10-11; Mäenpää & Korkatti 2012, 32-37.)

Avustuskohde	Myöntämistä ohjaavat säädökset	Myöntämis-prosessi	Päätöksentekoon osallistuvat
Urheilun lajiliitot, erityisliikunnan lajiliitot ja kansanterveysjärjestöt	Liikuntalaki ja -asetus	Hakemuksen perusteella	Opetusministeriö, valtion liikuntaneuvosto. (Lajiliittojen osalta myös Suomen Liikunta ja Urheilu, Kunto Ry, Nuori Suomi ja Olympiakomitea)
Toimialajärjestöt (ml. Olympiakomitea)	Liikuntalaki ja -asetus	Hakemuksen perusteella, tulossopimus	Opetusministeriö, valtion liikuntaneuvosto
Liikuntapaikka-rakentaminen	Liikuntalaki ja -asetus, laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta	Hakemusten perusteella	Opetusministeriö, läänin-hallitukset, valtion liikunta-neuvosto, läänien liikuntatoimet (pienet avustukset)
Liikunnan koulutuskeskukset, toimintakulut vapaan sivistystyön osalta	Laki ja asetus vapaasta sivistystyöstä	Opiskelijavuoro-kausiin perus-tuva laskenta-malli	Opetusministeriö vahvistaa opiskelijavuorokausien määrän valtion tulo- ja menoarvion asettamissa puitteissa
Liikunnan koulutuskeskukset, rakentaminen	Laki ja asetus vapaasta sivistystyöstä	Hakemuksen perusteella	Opetusministeriö, valtion liikuntaneuvosto
Kuntien liikuntatoimi	Liikuntalaki, -asetus, laki opetus- ja kulttuuri-toimen rahoituksesta	Asukasmääriin perustuva laskentamalli	Opetusministeriö määrittää asukaskohtaisen yksikköhinnan valtion tulo- ja menoarvion asettamissa puitteissa
Liikuntatieteelliset tutkimus-projektit ja liikunta-tieteelliset yhteisöt	Liikuntalaki, -asetus	Hakemusten perusteella	Opetusministeriö, Valtion liikuntaneuvoston liikuntatieteen jaosto (antaa esityksen suoraan opetusministeriölle), tieteenalakohtaiset arviointipaneelit
Muut momentit (mm. Antidoping-toimikunta, Kunnossa Kaiken Ikää -hanke)		Käytännöt vaihtelevat	Opetusministeriö, käytännöt vaihtelevat

Taulukko 4. Valtion liikuntamäärärahat – jakamista ohjaavat säädökset, myöntämistapa sekä päätöksentekijät. (Opetusministeriö 2008, 18.)

Taulukkoon 4. on koottu tahot, joita tuetaan liikuntamäärärahoista: tahot, jotka osallistuvat päätöksentekoon sekä rahojen jakamistapa. Taulukosta on jätetty pois valtion meno- ja tuloarviot sekä eduskunta, koska he ovat joka tapauksessa kaikkien päätösten takana. Taulukossa on lueteltu myös keskeisimmät lait, jotka ohjaavat päätöksentekoon. Mainittujen lakien lisäksi taulukosta puuttuu mm. valtionavustuslaki (27.7.2001/688). Laissa säädetään yleisiä periaatteita valtionavustuksiin liittyen. (Opetusministeriö 2008, 18-19.)

2.6.2 Liikuntaseurojen- ja järjestöjen valtionavustukset

Opetus- ja kulttuuriministeriö avustaa n. 130 liikuntaa edistävää järjestöä vuosittain. Avustusta myönnetään järjestöjen toiminnan tulosten perusteella. Valtionavustuksia myönnettäessä huomioidaan järjestön laajuus, toiminnan laatu, miten järjestö edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä mitataan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Avustusperusteet sekä valtionapukelpoisuus määritellään tarkemmin liikunta-asetuksissa ja -laissa. Liikuntajärjestöt voivat saada yleishankkeisiinsa ministeriöltä toiminta-avustusten lisäksi kehittämisavustuksia. Liikunta- ja urheiluseuroille suoraan ministeriön toimesta myönnettävä kehittämistuki (seuratuki) on tarkoitettu toiminnan kehittämiseen liikunta- ja urheiluseuroissa. Lisäksi aluehallintovirastot myöntävät ministeriön kanssa liikunta-avustuksia erityis- ja yleisavustuksina. (Valtioneuvosto 2018b; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018d; Opetusministeriö 2008, 18-22; Valtioneuvosto 2018a; Liikuntaneuvosto 2013, 10; Mäenpää & Korkatti 2012, 6-7.)

	Seurojen määrä
Yhdistysrekisterin liikunta- ja urheiluseurat	18 226
Kunnallisen liikuntatoimen ilmoittama seurojen määrä	8 386
Kunnallisia liikuntapaikkoja käyttävät seurat	6 164
Kunnilta suoraa taloudellista avustusta saavat seurat	5 527

Taulukko 5. Urheiluseurojen määrä Suomessa v. 2005. (Opetusministeriö 2008, 34.)

2.7 Vapaaehtoisten merkitys suomalaisessa seuratoiminnassa

Vuosittain yli 500 000 suomalaista osallistuu urheiluseurojen vapaaehtoistehtäviin jollakin tavalla. Osa heistä urheilee ja liikkuu myös itse seurassa. Pasi Koski on jakanut seuratoimijat kolmeen eli luokkaan: turistit, regulaarit ja insaiderit. Innostuneita ja uusia insaidereita on vaikea löytää, mutta ”keikkatyöläisiä” ja turisteja seuran reunoilla pyörii paljon. Seuratoimijoiden ja toiminnan etu olisi tiedostaa vapaaehtoisensa motiivit osallistua vapaaehtoistoimintaan. Sen myötä olisi helpompi joustaa eri elämäntilanteiden ja yksilöiden roolien kautta. Sen avulla voisi madaltaa vapaaehtoisten kynnystä osallistua toimintaan ja tehdä siitä mielekkäämpää ja helpompaa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 15; Suomen liikunta ja urheilu 2011, 6.)

Chelladurai (2014, 273) kertookin vapaaehtoisten liittyvän organisaatioon halutakseen oppia, kehittyä tai käyttää jo opittua tai oppia uusia taitoja. Hän myös lisää, että vapaaehtoiset voivat tulla toimintaan mukaan halutakseen auttaa muita, saadakseen työkokemusta, kehittääkseen ystävyyssuhteita, maksaakseen velkaansa yhteiskunnalle tai käyttääkseen vapaa-aikaansa tehokkaammin. Andreasen & Kotler (2008, 386) kertoo vapaaehtoisten haluavan edistää uraansa ja hankkia henkilökohtaista tyytyväisyyttä toiminnasta. Sydänmaanlakka (2006, 120-129) toteaa, että johtajan täytyy olla vapaaehtoisten vuorovaikutusprosessissa sekä empaattinen, että jämäkkä. Tämä toimii vapaaehtoisten johtamisessa myös, koska he haluavat tulla kuulluksi. He haluavat myös vastuun pois itseltään ja johtajan tekevän päätöksen asiasta. Tärkeänä osana heidän johtamista on vuorovaikutusjohtaminen, heidän kuunteleminen ja osallistaminen toimintaan.

3 Strategia

Sotapäälliköt ovat soveltaneet oppejaan strategioista vuosituhansia käymissään sodissa. Strategia onkin vanhimpia johtamisen käsitteitä organisaatioissa maailmassa. Liike-elämän kieleen strategian käsite ilmestyi 1950-luvulla eikä se ollut lainkaan selkeä. Sitä ei tunnettu edes sanakirjoissa ja sotakielessä se tarkoitti ”taitoa ryhmittää sotajoukot taisteluun”. Siitä huolimatta nykyiset strategiateoriat ovat melkoisen uusia. Suurin osa liiketoiminnan tämän päivän strategisessa kehittämisessä ja johtamisessa sovellettavista opeista ja teorioista on syntynyt viimeisten 50 vuoden aikana. (Mckeown 2012, xxii; Kamensky 2010, 13-16; Ansoff 1984, 52; Chelladurai 2014, 130; Juuti & Luoma 2009, 25.)

Sana strategia tulee kreikankielisestä sanasta ”strategos”. Se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Ei ole siis ihme, että strategian historiaa voi liittää sodankäyntiin. Strategian tehtävä sodankäynnissä on mahdollistaa voittaminen. Kiinalaisen sotapäällikkö Sun Tzun mukaan strategisen ylimpänä johtamisen taitona on sodan välttämisen kyky. Samaan asetelmaan tähtää myös strategisen johtamisen kirja ”sinisen meren strategia”. (Mckeown 2012, xxi; Kamensky 2010, 13-14; Juuti 2013, 79; Juholin 2009, 68; Chelladurai 2014, 130.)

Hiltusen (2014, 47) strategia on johtajan tärkeä työkalu, jolla yritysten omistajien tahto ilmaistaan, jäsennetään, viestitään organisaatiolle ja muille sidosryhmille. Strategia on yrityksen menestyksen resepti pitkän tähtäimen suunnitelmalla, joka vie sen kohti tavoitetta ja tahtotilaa. Samalla se näyttää suunnan mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää ja mitä keinoja sen tekemiseen käytetään. Se on organisaatioiden tapa hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä tai täyttää sidosryhmien tai markkinoiden odotukset ja tarpeet. Samalla strategia rakennetaan yritykselle ainutlaatuisten ylivoimatekijöiden varaan. Hyvällä strategialla voidaan mahdollistaa muihin yrityksiin nähden kilpailuetu, vaikka lähtötilanne olisi muihin verrattuna huonompi. Strategia yhdistää organisaatiossa ihmiset ja muodostaa kulttuurin toimimaan samaan suuntaan, kun kaikki siihen sitoutuvat. (Hiltunen 2014, 47; Chelladurai 2014, 130; Mckeown 2012, 70-72; Juuti & Luoma 2009, 25-26; Kauppinen 2006, 22-29; Määttä 2015; Kaplan & Norton 2002, 2-4; Hämäläinen & Maula 2004, 16; Juuti 2013, 79; Juholin 2009, 68.)

3.1 Strategian käsite

Strategia voidaan jakaa neljään päätöksentekosääntöjen yhdistelmään, jolla yrityksen ja organisaation käyttäytymistä ohjataan. Yrityksen tulevaa ja nykyistä suorituskykyä arvioidaan mittareilla niin laadullisesti (päämäärä) kuin määrällisestikin (tavoitteet). Säännöt määrittelevät mm. yrityksen sisäiset ja ulkoiset suhteet, ympäristön, työjärjestyksen sekä päivittäisen toimintapolitiikan. (Ansoff 1984, 52-53.) Strategia on käsitteenä monitahtoinen asia. Monitahtoisuutensa ja laaja-alaisuutensa vuoksi se muodostaa monipuolisen rungon henkilöstön, liiketoiminnan ja organisaatioiden kehittämiseen ja johtamiseen. On kuitenkin riskinsä, että strategia käsitteenä voi saada minkälaisen sisällön tahansa, riippuen tarkoitusperistä, ja käyttäjän kyvyistä ja haluista. (Kamensky 2010, 13.)

Strategian ominaisuudet eivät aiheuta välitöntä toimintaa vaan se luo yleisen suunnan, jonka avulla yritys voi kehittä ja kasvaa. Yhtenäinen strategia ja kulttuuri vahvistaa yhteisöä ja kehitystä. Eri sektorit hyödyntävät samoja strategiakäsitteitä. Erona on vain sen käyttötarkoitus. Strategian luonnosteluvaiheessa ei ole mahdollisuutta yksilöidä tai tietää varmaksi kaikkia projektivaihtoehtoja. Strategia luokin pohjan ja suuntaviivat yritykselle, jotta se voi löytää olennaisimmat projektit ja työpanos osataan ohjata oikeaan suuntaan. Tärkeää onkin strategiavalintoja valvoa ja tarkistaa aika ajoin varsinkin, jos tarkempia ja yksityiskohtaisempia tietoja on käytettävissä. Tärkeää on myös osata erottaa strategia ja päämäärät toisistaan. Strategia kuvaa keinoja, joilla päämääriin päästään ja päämärät ovat tavoitteita, joita yritetään saavuttaa. Lisäksi päämäärät ja strategia ovat vaihdettavissa ajallisesti ja eri organisaatiotasoilla. Kun tavoitteita ja strategioita kehitellään eri organisaatiotasoilla on tyypillisenä tuloksena hierarkia, jossa strategian organisaatiotason tietyt osatekijät tulevat osaksi alemman organisaation tavoitteita. (Mckeown 2012, 70-75; Ansoff 1984, 53-59; Juuti & Luoma 2009, 24-25; Kauppinen 2006, 24-25; Mantere ym. 2006, 11-12; Kaplan & Norton 2002, 9-14; Määttä 2015; Hämäläinen & Maula 2004, 16; Juuti 2013, 80; Juholin 2009, 68-70; Chelladurai 2014, 130-133.)

Siksi onkin tärkeää määritellä mistä strategiassa on oikeastaan kysymys, miksi se on tärkeä asia ja mitä strategia on? Pitkällä aikavälillä strategia ratkaisee organisaatioiden ja

kansakuntien ja jopa yksittäisen ihmisen menestyksen. On paradoksaalista, että tietoinen strategia puuttuu todella monelta taholta ja yksittäiseltä ihmiseltä vielä lähes kaikilta. Ihminen selvästi oikeasti ymmärtää vain sen, mitä on kokenut henkilökohtaisesti. Opisto JTO:n strategiatutkimuksen mukaan enää 9% suomalaisista yrityksistä sanoo toimivansa ilman strategiaa. Tämä on aiheuttanut sen, että vaikka monet yritykset ovat vakiinnuttaneet strategisen johtamisen yritykseensä se ei ole poistanut kuitenkaan problematiikkaa ymmärtämisen suhteen. (Mckeown 2012, 167; Kamensky 2010, 13-15; Määttä 2015; Juuti & Luoma 2009, 26; Mantere ym. 2006, 12-14; Kaplan & Norton 2002, 9-14.).

3.2 Strategian määritteleminen

Avainhenkilöt yrityksessä pystyvät tunnistamaan strategian, jolla menestys voidaan saavuttaa. Ansoffin määritelmät strategiasta ovat jo 34 vuotta vanhat, mutta niihin ovat useat strategikot tehneet vain pieniä muutoksia. Nämä muutokset ovat päivityksiä, joiden runko kuitenkin nojaa Ansoffin määritelmiin. Ansoffin (1984, 54) mukaan usein strategiaa ei kuitenkaan määritellä, vaikka se pystyttäisinkin hahmottamaan. Aluksi kannattaakin valita oikeat henkilöt, jotka strategiaa lähtevät määrittelemään ja johtamaan. Yleensä ne jäävät joko avainjohdon yhteiseksi käsitykseksi tai epämääräiseksi näkemykseksi luodusta päämäärästä. Tämän yleensä työntekijät yrityksessä ymmärtävät, mutta siitä ei ääneen pahemmin puhuta. Monet johtajat ajattelevat näin olevan parasta, koska strategia määrittelee kilpailuedun yritykselle eikä sitä näin ollen pitäisi julki tuoda. Strategiset tavoitteet tehdään määrätietoisesti asetellen, jotta voidaan lähteä etenemään skenaariosta eli halutusta toiminnan tilasta. Tavoitteet ilmaisevat strategian yleisen tarkoituksen, jota toiminnalla toteutetaan. (Mckeown 2012, 70-75; Mantere ym. 2006, 17-18; Collins 2001, 41-42; Kaplan & Norton 2002, 18-20; Hämäläinen & Maula 2004, 16; Åberg 2000, 79; Ferkins, Shillbury & McDonald 2009, 270.)

Strategiaa laadittaessa organisaatioidentiteetin merkitys nousee usein esille. Strategiaa määriteltäessä täytyy pohtia missä organisaatio sillä hetkellä on, minne haluamme mennä, mitä muutoksia tulevaisuuden suunta meiltä vaatii, miten ne täytyisi tehdä ja miten sen mittaamme? Nämä kysymykset suuntaavat strategiaa ja yrityksen identiteettiä. Identiteetin avulla voidaan määrittää millaisia haluamme tai emme halua olla tulevaisuudes-

sa. Jos muutosta halutaan, tulee identiteetti myös määrittää uudelleen. Strategia, missio ja visio määrittelevät, mitä organisaatio tekee. Identiteetillä pyritään kertomaan, millainen organisaatio on ja se ohjailee yhdessä strategian kanssa organisaation joka päiväistä toimintaa. Identiteetillä pyritään viestimään kohderyhmille tavoitemielikuvaa, josta organisaatio halutaan tunnistaa. (Mckeown 2012, 167; Hämäläinen & Maula 2004, 15-19.)

Jo 1950-luvulta lähtien strategian kehittelyyn on osallistettu muuta henkilökuntaa avainjohtajien lisäksi, jonka on todettu antavan merkittävää apua strategian toteuttamisessa ja hahmottamisessa. Johdonmukaisen strategian ansiosta jatkuvasti suurempi joukko yrityksiä on kyennyt saavuttamaan parempia tuloksia. Strategian viestimisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että strategisten valintojen seuraukset ja syyt ovat strategian laatijoiden ja ennen kaikkea toteuttajien tiedossa. (Ansoff 1984, 54-55; Mckeown 2012, 30-31; Mantere ym. 2006, 16-19; Kaplan & Norton 2002, 233-235; Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

Taas Mika Kamenskyn mukaan taas strategiaa voidaan määritellä kolmella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta ja hän kertoo sen olevan laaja-alainen käsite. Hänen mukaansa muuttuvassa maailmassa strategia on yritysten tietoinen toiminnan suuntaviivojen ja keskeisten tavoitteiden valinta, jonka avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään. (Kamensky 2010, 18.)

Strategia auttaa yritystä tietoisesti hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä vuorovaikutussuhteita, jotka syntyvät niiden välille. Samalla yritykselle asetetut jatkuvuus-, kehittämis- ja kannattavuustavoitteet pystytään saavuttamaan. Tällä tavoin yrityksessä määritellään lukemattomista vaihtoehdoista valinnat, jotka tiedostetaan niihin kaikki sitoutuvat. Samalla yritys pyrkii muokkaamaan, sopeutumaan ja valitsemaan oman ympäristönsä. (Kamensky 2010, 18-20; Kaplan & Norton 2002, 233-237; Mckeown 2012, 4-5; Määttä 2015; Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

Kokemusta ja osaamista mitataan, kun tulee uusia uhkia ja mahdollisuuksia. Tällöin yhtenäisen strategian ja kulttuurin puuttuminen korostuukin nopeissa tilanteissa. Tällöin organisaation eri osastot saattavat ruveta toimenpiteisiin, jotka ovatkin vaikutukseltaan entistä tehottomimpia. Pahimmillaan uudelleenasennoituminen häiriintyy tai pitkit-

tyy. Tämä voi aiheuttaa pahimmillaan keskustelun yrityksen eloonjäämisestä. Tällaisessa tilanteessa strategiasta tulee korvaamaton ja olennainen työkalu ja ollaan strategian toteuttamisen ja kehittämisen ytimessä. Tärkeää on osata pysähtyä miettimään, miten oikea kasvun suunta valitaan, miten se viestitään ja miten henkilöstön voimavarat ohjataan oikeaan suuntaan. Sama täytyy huomioida, jos yhteiskunta asettaa organisaatiolle vaatimuksia. (Ansoff 1984, 57-59; Mckeown 2012, 70-75; Kauppinen 2006, 24-27; Mantere ym. 2006, 20-23; Kaplan & Norton 2002, 237-241; Määttä 2015; Hämäläinen & Maula 2004, 16; Juuti 2013, 81.)

3.2.1 Visio, missio ja arvot

Ajattelu tulevaisuudesta vie aikansa, mutta se kannattaa tehdä huolella ja tehdä ennen todellista suunnittelua ja työntekoa. Ajattelutyö auttaa hyvän vision määrittelemisessä (Mckeown 2012, 10). Visiolla halutaan kuvata organisaation tulevaisuuden tilaa. Sen tarkoitus on vastata kysymyksiin: Mitä haluamme tehdä ja mitä haluamme olla tulevaisuudessa? (Hämäläinen & Maula 2004, 15; Collis & Rukstad 2008, 85-86.) Yritys näyttää visiollaan suuntaa minne haluaa toimintansa suunnata. Visiota tehdessään yrityksen on pitänyt tarkistaa omat toimintaperiaatteensa, arvonsa sekä tavoitteensa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 41; Åberg 2000, 77.)

Jotta visiosta saadaan hyödyllinen, tulee yrityksen työntekijöiden ymmärtää sen tavoitteet ja suunta. Yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta auttaa muutoksia vaativien toimenpiteiden koordinoimisessa ja motivoimisessa. Työntekijöiden luottamuksen saamiseksi ja motivaation nostamiseksi kannattaa ottaa huomioon visiota viestittäessä sen yksinkertaisuus ja ammattislangi karsia pois. Visiota kertoessa kannattaa käyttää kielikuvia ja tuoda sen hyödyt esille. Avainhenkilöiden kannattaa näyttää omaa esimerkkiä toimimalla vision suuntaisesti ja toistaa sitä työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi visiota kannattaa viestiä mahdollisimman monen eri kanavan kautta. (Liukkonen ym. 2006, 42-43; Åberg 2000, 77-78.)

Missio määrittelee organisaation olemassa olon tarkoituksen (Collis & Rukstad 2008, 85-86; Andreasen & Kotler 2008, 67). Sen tulee vastata kysymyksiin: Mikä on toimintamme perustehtävä ja tarkoitus? Mission avulla pyritään kuvaamaan mahdollisimman

hyvin, mitä ja miksi organisaatio tekee. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.) Missio antaa olemassaolon perustan työyhteisölle. Se antaa oikeutuksen toiminnalle ja toimii tien näyttäjänä visioon (Åberg 2000, 78). Chelladurai (2014, 133) mukaan mission lausekkeessa tulisi erikseen kertoa avaintekijät organisaation filosofiasta, tunnistettava oma yhtiön konsepti, määritelty haluttu yhtiön julkinen kuva, määritelty kohdistetut omat asiakkaat ja markkinat, kuvaus omista tuotteista, tunnistettava toiminta-alue, määritelty ydin toiminnot ja ilmaisu sitoutumisesta tuottoon, selviytymiseen ja kasvuun. Andreasen & Kotler (2008, 67) mielestä organisaation missio kertoo mikä organisaation tarkoitus on, mikä sen kohderyhmä on ja mitä lisäarvoa kohderyhmälle tuotetaan. He myös toteavat, että yrityksen tulisi pyrkiä missioon, joka on toteutettavissa, erilainen ja työntekijöitä motivoiva.

Arvoilla halutaan kertoa ne toimintaperiaatteet, joiden perusteella halutaan organisaatiossa päivittäisessä arjessa toimia. Arvojen tulisi vastata kysymykseen: Miten meidän pitäisi toimia? (Hämäläinen & Maula 2004, 18.) Arvot kertovat mihin me uskomme ja määrittelee käyttäytymisemme. (Collis & Rukstad 2008, 85.)

3.2.2 Malleja eri organisaatioiden arvoista, missioista ja visioista

Eri organisaatioiden arvoja missioita ja visioita tarkastellessa voi huomata niiden olevan hyvinkin erilaisia riippuen ympäristöstä, toimialasta, historiasta, koosta, palveluista tai tuotteista eli juuri niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat niiden ja strategian muodostamiseen. Strategia vastaakin siitä, miten valittu visio saavutetaan. Alla on muutama esimerkki KJT Hockeyn strategiatyössä käytettyjä malliesimerkkejä arvoista, missioista ja visioista Tuusulan kunnalta, Keravan kaupungilta, Suomen Jääkiekkoliitolta sekä Kiekkoreipas Ry:ltä. Lisäksi yksi erilainen esimerkki tapa kuvata strategia, visio, missio ja arvot kuvanomaisesti, esimerkkinä uimaseura Cetus Espoo ry.

Kiekkoreipas Ry:

Visio: Reippaasti parempi.

Olemme menestyvä ja kasvava seuratoiminnan edelläkävijä, joka innostaa kehittymään ja mahdollistaa onnistumisen elämyksiä. Tarjoamme houkuttelevaa toimintaa kaikille halukkaille.

”Kiekkoreippaan pelaajat ovat kansallinen huippuesimerkki innostuneisuudesta ja halusta kehittyä”

Arvot:

Parhaansa yrittäminen
Reiluus, kunnioitus ja arvostus
Hauskuus ja iloisuus
Yhteistyö

Toiminta-ajatus: Reipasta lätkää Lahesta. Tarjota onnistumisia ja elämyksiä, innostaa erinomaisuuteen ja motivoida liikunnalliseen elämäntapaan. (Kiekkoreipas 2018.)

Suomen Jääkiekkoliitto ry:

Arvot:

Kunnioitus
Yhteisöllisyys
Hauskuus
Erinomaisuuden tavoittelu

Päämäärä: Jääkiekkoperheen monipuolinen kasvattaminen

Painopisteet: Harrastaja- ja lajitoimijamäärän kasvattaminen, nais- ja tyttökiekko, huippujääkiekko, seuratoiminta ja olosuhteet. (Suomen Jääkiekkoliitto 2018.)

Suomalaisen jääkiekon strategiset tavoitteet 2018-2022

Osa-alue	Strateginen tavoite
Harrastaja- ja lajitoimijamäärän kasvattaminen	1. Pelipassimäärä kasvaa 85.000 harrastajaan. 2. Harrastajamäärä kasvaa kaikilla kahdeksalla jääkiekkoalueella.
Nais- ja tyttökiekon seuraava iso askel	3. Nais- ja tyttöjääkiekko kasvaa voimakkaasti • Joukkueissa pelaavien tyttöjen ja naisten määrä kaksinkertaistuu. • Vähintään kolmen tyttöjoukkueen seurojen määrä kaksinkertaistuu. 4. Naisten maajoukkuetason pelaajille harjoittelu ja pelaaminen on maksutonta.
Menestyvä ja vetovoimainen huippukiekko	5. Kansainvälinen menestys läpi koko strategiakauden: • Miesten IIHF World Ranking on sijoilla 1-4 ja naisten sijoilla 1-3. • Poikien ja tyttöjen maajoukkueet ovat arvokisoissa sijoilla 1-4. 6. NHL:n 1.-3. kierroksen varausten määrä on suurempi kuin edellisellä strategiakaudella. 7. Kotimaisen huippukiekon talous vahvistuu.
Kehittyvä ja elinvoimainen seuratoiminta	8. Jääkiekkoseurat ovat Olympiakomitean määrittämien suomalaisen seuratoiminnan laatumittareiden kärjessä.
Menestyksen ja kasvun mahdollistavat olosuhteet	9. Suomeen syntyy vuositasolla 3-5 uutta jäähallia ja 5-7 tekojääratata jonka lisäksi 5-7 olemassa olevista halleista tehdään vuosittain perusparannukset.
Jääkiekon asema Suomessa	10. Jääkiekko on Suomen kiinnostavin ja arvostetuin urheilulaji.

Kuva 3. Suomalaisen jääkiekon strategiset tavoitteet 2018-2022. (Suomen Jääkiekkoliitto 2018.)

Tuusulan kunta:

Kuntastrategia vuosille 2018-2021

Visio: ”Me Teemme yhdessä uutta Tuusulaa”

Päämäärä: Sujuvuus, hyvinvointi ja vireys

Korostettavat osa-alueet: Me-henki, yhteistyö, yhteinen tarina, rakentaminen, tekemisen kulttuuri, rohkeus kokeilla ja iloitseminen onnistumisista. (Tuusula 2018.)

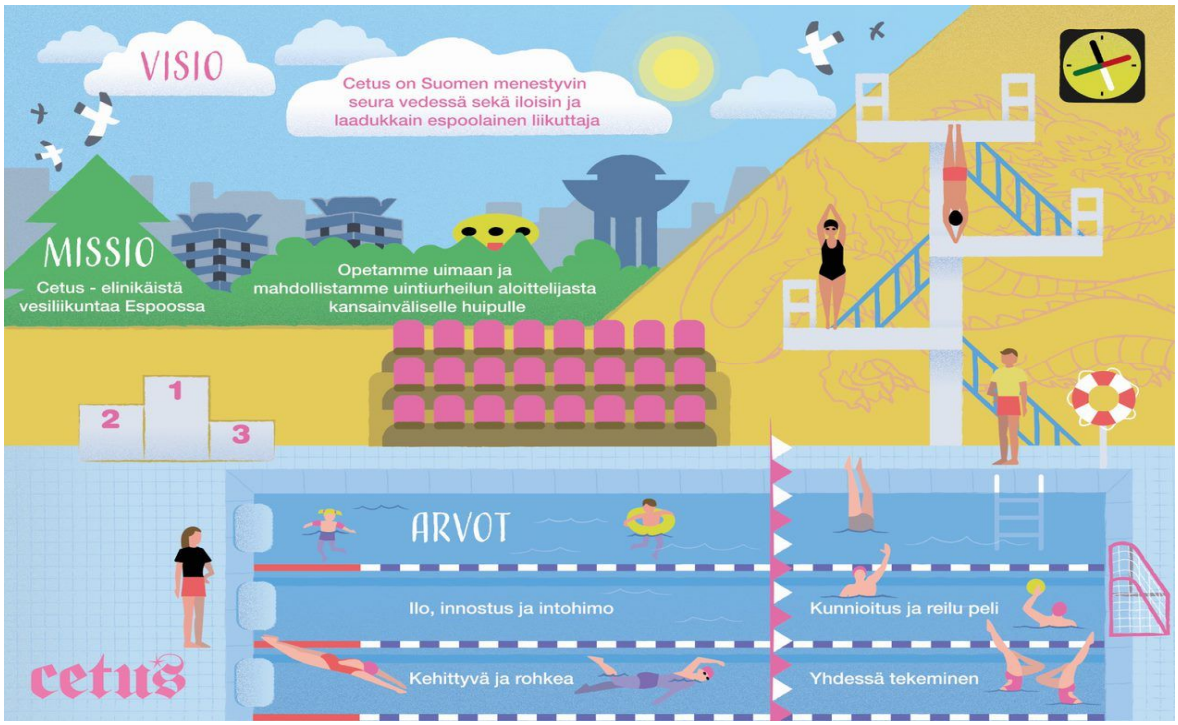
Keravan kaupunki:

Keravan kaupunkistrategia 2025.

Visio: ”Hyvän elämän kaupunki”

Tavoitteet: Tasapainoinen talous, innostunut henkilöstö, sydämessä keravalainen, monimuotoinen viherkaupunki, uusien ajatusten kärkikaupunki ja sivistyksen edelläkävijä. (Kerava 2018.)

Cetus Espoo ry:



Kuva 4. Cetuksen strategia vuosille 2018-2020. (Cetus 2018.)

Strategiat käytiin KJT Hockeyn strategiatyöryhmälle läpi. Yllä olevista esimerkeistä strategiaa tehdessä otettiin mallia Suomen Jääkiekkoliiton strategiasta ja strategian paino-

pisteistä ja tavoitteista. Myöskin Tuusulan kunnan strategia käytiin syvemmin esimerkkinä läpi yhteisöllisyyden näkökulmasta, joka pidetään isona arvona seuramme toiminnassa. Kiekkoreippaan strategia antoi osviittaa toisesta suuresta suomalaisesta ry:stä ja sen strategiasta. Cetuksen strategiasta nähtiin erilainen tapa esittää strategia kuvan avulla.

3.2.3 SWOT-analyysi

Organisaation kehittämisen kannalta SWOT-analyysi (S = strengths, vahvuudet, W= weaknesses, heikkoudet, O = opportunities, mahdollisuudet ja T = threaths, uhat) auttaa näkemään asioita eri näkökulmista ja on yleisesti käytetty apuväline strategian suunnitteluvaiheessa. Organisaation ulkopuolelta avautuvia mahdollisia uhkatekijöitä ja mahdollisuuksia nähdään paremmin, kun organisaation sisäiset heikkoudet ja vahvuudet on saatu määriteltyä. (Andreasen & Kotler 2008, 74; Mckeown 2012, 170; Liukkonen ym. 2006, 68; Juuti 2013, 81.)

Organisaation heikkoudet ja vahvuudet esiintyvät monessa eri muodossa. On heikkouksia ja vahvuuksia, jotka ovat ympäristöön liittyviä tai organisaatiolla on rajalliset mahdollisuudet toimia. Näiden lisäksi helpommin vaikutettavia heikkouksia ja vahvuuksia ovat rakenteet, strategia ja taktiikat organisaatiossa. Heikkouksien ja vahvuuksien takia organisaatioiden on hyvä aika ajoin tarkastella koko organisaatiotaan ulkoisesti ja sisäisesti. (Andreasen & Kotler 2008, 74-75.)

Mahdollisuuksiin ja uhkiin vaikuttavat jatkuvasti muuttuva organisaation ulkoinen ympäristö. Organisaation sisäinen ympäristö kertoo jatkuvasti, mitä halutaan ja luvataan, mutta ulkoinen ympäristö kertoo mikä on mahdollista. Ulkoisella ympäristöllä on kolme komponenttia: julkinen, kilpailullinen ja makroympäristö. Makroympäristöstä seurattavia asioita ovat väestöryhmät, taloudelliset, teknologiset, poliittiset ja sosiaaliset voimat. Nämä voimat ovat ”hallitsemattomia” organisaation tulevaisuuden kannalta. (Andreasen & Kotler 2008, 75.)

3.3 Strategian luominen

Yleensä strategian luominen vaatii, ennen hyviä käytännön tuloksia, paljon käsitteellistä ajattelua. Organisaatiot yleensä osallistuvat vasta käytännön toimintaan, koska eivät pysty ymmärtämään käsitemaailmaa ilman jäsentensä henkilökohtaisia kokemuksia, saati sitten keskinäisiä riippuvuussuhteita käytännön maailmasta. Yrityksen johdon korostaessa strategian merkitystä, voi muut organisaatiossa antaa olettaa ymmärtävänsä strategian. Tärkeää onkin strategiatyöskentelyssä saada koko organisaatio ymmärtämään ja uskomaan uudenlaiseen tulevaisuuteen. (Mckeown 2012, 27-29; Kamensky 2010, 13-16; Mantere ym. 2006, 18-19; Hiltunen 2014, 50-51; Kaplan & Norton 2002, 53-55; Määttä 2015; Hämäläinen & Maula 2004, 16; Ferkins, Shillbury & McDonald 2009, 270.)

Tarkasteltaessa strategiaa toiminnan ohjauksen ja johtamisen näkökulmasta on kehitystä strategiatyössä tapahtunut vaiheittain viimeisen 40-50 vuoden aikana. Päävaiheet ovat olleet strateginen suunnittelu, strateginen ajattelu ja johtaminen sekä pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS). Monissa yrityksissä vielä 1970-luvulla ajateltiin, että strategialla vedetään pelkästään organisaation suuria linjoja. Liiketoiminnan strategiat alkoivat 1980-luvulla vallata päähuomion strategisessa johtamisessa ja suunnittelussa. Strateginen johtaminen on taitolaji, joka vaatii paljon aikaa. Yrityksen on tärkeää pystyä tunnustamaan ja tunnistamaan mahdolliset sudenkuopat, jos keskeiseksi menestys tekijäksi valitaan strateginen johtaminen. (Kamensky 2010, 14-15.)

3.4 Strategiatyöskentely

Nykyään on yllättävää havaita, että kaikki strategisen johtamisen ammattilaiset kiinnittävät huomionsa lähes yksipuolisesti strategiaan sisältöön jättäen strategiaprosessin vähälle huomiolle. Strategiaprosessi on kuitenkin sisällön kanssa yhtä tärkeää, koska itse prosessi vaikutta ratkaisevasti mm. seuraaviin neljään kohtaan: strategian uudistamiseen, laatuun, toteuttamiseen sekä strategiatyöskentelyn tuottavuuteen. Tärkeä on muistaa, että ammattitaitoisesti tehtävä strategiatyöskentely on muutakin kuin strategian prosessi ja sisältö. (Kamensky 2010, 14-15; Mantere ym. 2006, 26-30; Kaplan & Norton 2002, 393-402; Määttä 2015; Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

Strategiatyöskentely ei ole prosessi eikä ”asia”. Sen täytyy olla tapaa ymmärtää eli syvällisesti sisäistettyä kyvykkyyttä, mitä toimialallasi todellakin on tapahtumassa. Työskentelyssä täytyy kääntää asiat päälaelleen ja havainnoida uusia mahdollisuuksia, joita voi syntyä tulevaisuudessa. Työskentelyä ei tehdä kerran vuodessa tai useita vuosia konsultin avulla. Työskentelyn on oltava ammattitaitoa, joka on sisäistetty ja hankittu syvällisesti kuin esikerkiksi asiakaspalvelu ja nopeat toimitusajat. (Kamensky 2010, 15; Mantere ym. 2006, 26-30; Kaplan & Norton 2002, 393-402; Määttä 2015; Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

On lähtökohtaisesti hyvä pohtia, tarvitseeko kaikki yritykset strategiaa tai strategiatyöskentelyä. Yrityksen tulee tiedostaa: kenen vastuulla strategiatyöskentely on ja minkälaiset työkalut heillä on käytettävissä. Avainhenkilöiden tulee sitoutua yrityksen strategiaan, joten he joutuvat määrittämään strategiaan henkilökohtaisen suhteen. Heidän suhdettaan voidaan tarkastella sitoutumisen asteen ja muodollisen roolin kautta. (Kamensky 2010, 14-16; Mantere ym. 2006, 24-28; Juuti & Luoma 2009, 31.)

Kuvio 2. Strategia työskentelyn muodolliset roolit. (Juuti & Luoma 2009, 31.)

Muodolliset roolit strategiatyössä avainhenkilöillä vaihtelevat niin kuin kuviosta 2 voi todeta. Yrityksen rakenteen tulisi mahdollistaa strategiatyöstä kiinnostuneiden avainhenkilöiden mahdollisuuden päästä vaikuttamaan siihen jo suunnitteluvaiheessa. Alinta porrasta ei toivoisi näkevän ollenkaan, mutta usein avainhenkilöitä jää sivuun strategiaa laadittaessa. Toteuttamisvaiheessa strategiaa pyritään noudattamaan ja sitou-

tumaan. Siihen uskotaan ja omalla esimerkillä pyritään käytännössä sitä vahvistamaan myös muiden silmissä nyt ja tulevaisuudessa. Kolmannella portaalla olevat henkilöt ovat jo erittäin sitoutuneita strategiaan ja sen käytäntöön viemiseen, koska heidät on jo osallistettu strategian laatimisvaiheessa. Samalla he analysoivat ja pohtivat sen toimivuutta. Neljännen portaan avainhenkilöt vastaavat koko yksikkönsä strategiatyöskentelystä. Heidän tulee käynnistää strategiaprosessi tehtyjen analyysien perusteella. Samalla he tuovat strategiaa esille ja viestivät siitä yrityksen eri sidosryhmiä. Ylimmän portaan avainhenkilöiden rooli ei eroa neljännestä lähes ollenkaan. Heidän tehtävänsä on lisäksi miettiä strategiaa liiketoimintansa kautta ja tarkastella tulevaisuuden näkökulmia yrityksen halun kannalta. Strategiatyöskentelyyn kannattaa osallistaa mahdollisimman paljon henkilökuntaa useista eri segmenteistä. (Mckeown 2012, 8, 20 & 150; Juuti & Luoma 2009, 31-35; Määttä 2015; Kaplan & Norton 2002, 390-397; Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

3.5 Strategian tarve

Kaikki organisaatot on perustettu jotakin tavoitetta ja tehtävää varten. Strategialla halutaan rakentaa organisaation identiteettiä ja johdonmukaisuutta. Sillä pyritään tyydyttämään joidenkin organisaatioiden tai ihmisten tarpeita käyttämällä resurssejaan tiettyyn toimintaan, koska se on tapa johtaa ihmisiä. Strategian avulla he pystyvät kohdistamaan huomionsa oikeisiin asiakkaisiin ja tarpeisiin, tehostamaan resurssien käyttöä ja kohdentamista, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja parantamaan näin ollen toimintaansa. Strategiatyön avulla on helpompi tunnistaa kokonaisuuksia muuttuvat markkinat, kilpailuympäristö ja megatrendit ja niihin vaikuttavat tekijät. Toimintamallit muutetaan strategian avulla teoriasta käytäntöön, jonka avulla organisaatio saa mahdollisuuden toimia tarkoituksellisen opportunistisesti. (Kamensky 2010, 16; Juuti & Luoma 2009, 27-29; Mantere ym. 2006, 22-26; Määttä 2015; Hämäläinen & Maula 2004, 16; Minikin & Robinson 2011, 22.)

Viime vuosikymmenien merkittävimmät strategian ja liikejohdon gurut ovat tuoneet esille erilaisia painotuksia, oppeja ja näkökulmia. Kamenskyn mukaan heillä on kuitenkin yhteinen punainen lanka: kilpailu. Kilpailuelementin puuttuminen muuttaa kieltämättä strategian sisältöä ja luonnetta, mutta ei tee strategiatyöskentelyä tarpeettomaksi.

Ilmiönä kilpailu on kovin ristiriitainen. Vapaan kilpailun uskotaan saavan kehitystä aikaiseksi ja sen eteen tehdään töitä yli valtiorajojenkin. Kuitenkin samaan aikaan valtiot pyrkivät kilpailun rajoittamiseen. (Kamensky 2010, 16-17.)

Yritystasolla halutaan kaikkien lähtevän oikeudenmukaisesti tasavertaisista kilpailuedellytyksistä, jonka jälkeen pyritään löytämään keinoja erottautuakseen kilpailusta. Yritykset käyttävätkin paljon erilaisia strategiatyökaluja kuten esim. erilaisia prosessimalleja tai vaikkapa Balance Scorecardia. Balance Scorecard on kehitetty tavoitejohtamisen periaatteillta, joka on toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo. Kehityksen kannalta voidaankin sanoa, että kilpailuakin tärkeämpää on kilpailun dynamiikka. (Kamensky 2010, 16-17; Kaplan & Norton 2002, 1-4; Määttä 2015; Hiltunen 2014, 62-63.)

Strategiaguru Kenichi Ohmae on kertonut strategian roolin ja merkityksen seuraavasti: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita.” Kärjistetty ilmaus on tehty tarkoituksellisesti, mutta se tuo esille tärkeän näkökulman: strategian sisältö ja merkitys ovat toisenlaiset ei-kilpailu- ja kilpailutilanteessa. Kilpailutilanteessa toimiville yrityksille strategia on hengissä ja olemassaolon ehto sekä välttämättömyys. Kilpailussa on pystyttävä pärjäämään ja erottautumaan muista yrityksistä. (Kamensky 2010, 16.)

Urheilu on myös toinen suosittu vertailukohde ja vertaaminen erityisesti joukkueurheiluun. Vertailu joukkueurheiluun on osuva, koska organisaatioiden toiminta on joukkuepeliä suurimmissa määrin. Tosin organisaatioiden joukkuepeli on hieman monimutkaisempaa, koska suurissa yrityksissä organisaatio koostuu osajoukkueista, joita on paljon ja he yhdessä muodostavat kokonaisjoukkueen. Strategisesti ero on vielä merkittävämpi, koska urheilussa on selvät pelisäännöt. Liiketoiminnassa rajoja ja pelisääntöjä pyritään jatkuvasti muuttamaan, että jopa koko laji muuttuisi. Urheiluseurat toimivat myös vapaaehtoisjohtoisesti, joka vaikuttaa ja rajaa strategiaa saman aikaisesti. (Kamensky 2010, 16-18; Minikin & Robinson 2011, 22.)

3.6 Strategisen johtamisen tavat

Yrityksien johtamistapoja ja -malleja on tutkittu useita kymmeniä vuosia. Strategista johtamista seurataan myös kolmen eri maailmankuvan kautta. Ne on nimetty Juutin &

Luoman mukaan rationaaliseksi, kompleksiseksi ja postmoderniksi. Tutkimusten avulla on löydetty useita strategisen johtamisen tapoja, jotka todistavat, ettei yhtä ja oikeaa tapaa ole olemassa. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että yritykset, joiden strategiaa on johdettu systemaattisesti ovat menestyneet paremmin. Johtamisen käsitteet ja käytännöt ovat vuosikymmenien aikana muuttuneet. Suunnittelematon toiminta on aiheuttanut yhtiöiden konkursseja hyvistä yrityksistä huolimatta pois lukien aloja, jotka saavat julkista tukea tai monopoleja. Joka tapauksessa strategiat toimivissa yrityksissä on johdettua tavalla tai toisella, huonosti tai hyvin niin kuin aina puhuttaessa taitolajeista. (Kamensky 2010, 25-29; Ansoff 1989, 283-284; Juuti & Luoma 2009, 29-35; Määttä 2015; Juuti 2013, 79.)

Urheilijana ja johtajana taidon oppiminen vaatii monien edellytysten täyttymistä ja pitkäjänteistä työtä. Ihmisen johtamisessa täytyy löytää yhteinen halu sitoutua yhteiseen päämäärään ja löytää heikkoudet ja vahvuudet. Johtajan mahdollistaessa turvallisen ympäristön, jossa keskitytään olennaiseen ja annetaan mahdollisuus innovoida, syntyy paljon vuorovaikutussuhteita ja löydetään rohkeus uusiutumiseen. (Kamensky 2010, 29; Mckeown 2012, 150; Ferkins, Shillbury & McDonald 2009, 270; Minikin & Robinson 2011, 22.)

	Muutoksen tyyppi	
Johtamistapa	Asteittainen (tuotteet/palvelut/ markkinat/kehitys)	Keskeytyvä (diversifiointi/yritysmyynti/kansainvälistyminen/uusi tekniikka)
Reaktiivinen	Yrityksen ja erehdyksen reaktioista epätyydyttäviin suorituksiin	Paniikinomaista ratkaisujen etsintää reaktiona kriisiin
Suunniteltu "Ad hoc"	Episodinen, asteittaisia aloitteita tutkimus- ja kehitysyksiköstä, markkinoinnista	Yrityksen ja erehdyksen reaktioita havaittuihin epäjatkuvuuksiin Episodinen, epäjatkuvuuksien systemaattista ennakointia
Suunniteltu, Systemaattinen	Koko yritystä koskevia, säännöllisiä trendiennusteita (PTS, tutkimus- ja kehitys, strateginen suunnittelu)	Koko yritystä koskevia, säännöllisiä yritykset tulevan kehityskulun tarkistuksia (Strateginen suunnittelu, strateginen johto)

Kuva 5. Strategisen johtamisen tavat. (Ansoff 1989, 285.)

Reaktiivisessä mallissa johto minimoi strategian muutokset. Kuvassa 5. on kuvattu reaktiivisen johdon käyttäytymistä keskeytettävässä ja asteittaisessa ympäristössä. Kannat-

tavuuden tai kasvun pienentyessä syitä ja korjauskohteita aletaan etsiä toiminnallisista asioista (hintasota, varastot jne.). Strategisiin toimenpiteisiin ryhdytään vain asteittain, jos toiminnalliset keinot eivät auta. Reaktiiviset yritykset pyrkivät välttämään strategiaa keskeyttäviä toimenpiteitä loppuun asti ja tarttuvat tähän vaihtoehtoon vasta kriisitilanteissa. Kriisin syntyessä aletaan etsimään sisäitä tai ulkoista konsulttia, joka osoittaisi ratkaisumalleja. Toimivalla ratkaisumallilla yritys pelastuu hiljalleen. Muuten yritys kohtaa konkurssin. Ongelmana on se, että löydettäessä yksi toimiva malli sen hetkiseen tilanteeseen lopettaa toisen toimivan ratkaisun etsimisen. Tällainen johto voi olla silti aktiivinen ja menestyä alhaisten hintojen ja standardituotteiden ympäristössä. (Ansoff 1989, 284-286; Määttä 2015.)

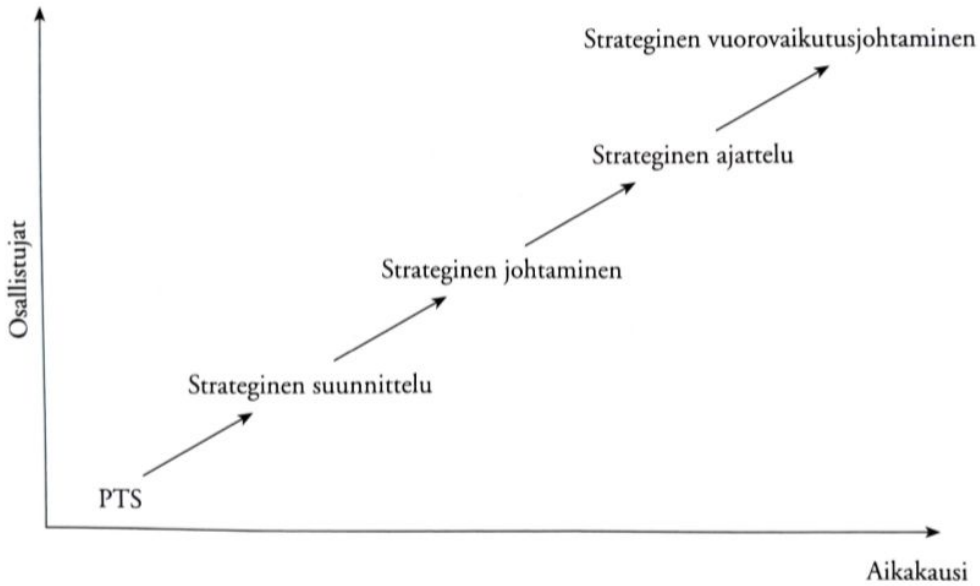
Ad hoc -johtamistavassa pyritään asteittain aktiivisesti tekemään strategisia muutoksia tapauskohtaisesti. Strategiaa ja toimintaa ei suunnitella etukäteen tai johdeta keskitetysti. Kuvan 5. toisen sarakkeen mukaisesti muutokset lähtevät yleensä alhaalta ylöspäin ja ideat syntyvät aktiivisten henkilöiden alustuksella ja oivalluksella. Tätä kutsutaan implisiittiseksi strategiaksi.
Ad hoc -johtajat eroavat reaktiivisistä johtajista siten, että he näkevät tarpeen muutokseen kriisiä ennen ja reagoivat hallitusti jatkumattomuuteen. Tästä huolimatta heidänkin ratkaisun etsiminen perustuu erehdykseen ja yritykseen. Näin ollen heiltäkin puuttuu johtava suunnitelma. Jos ympäristö muuttuu nopeasti, aiheuttaa se ongelmia, koska yrityksen reagoinnit ovat epäsäännöllisiä ja hitaita. Ad hoc -johtaminen perustuu strategian suhteen toisiin seuraaviin (mutta ei toisiinsa välttämättä liittyviin) strategisiin päätöksiin, joiden perustana on implisiittinen logiikka. Vastakohtana suunnitelmalliset johtajat koordinoivat loogiset päätökset koko yrityksen tasolle. (Ansoff 1989, 286-287.)

Kuvan 5. alin rivi kuvaa systemaattista ja suunniteltua tapaa johtaa. Suunniteltu tarkoittaa strategisen päätöksenteon perustuvan tulevaisuuden mahdollisuuksien, uhkien ja trendien ennusteisiin. Ensimmäinen yleisesti hyväksytty systemaattisen suunnittelun menetelmä oli pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS). Sen olettamuksen mukaan ympäristö on loogisesti asteittain muuttuva. PTS soveltuu parhaiten yrityksiin, jossa toimintaa kehitetään koordinoidulla ja hallitusti kehittävällä tavalla. PTS -johtamistapa kasvattaa tutkimus- ja kehitystoiminnan merkitystä. Tämän myötä ensimmäiset strategiset suun-

nitelmat olivat lineaarisesti nousevia ja kovin numero- sekä talouspainotteisia. (Ansoff 1989, 287-288.)

3.7 Viiden tason strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen kehitysvaiheiden päävaiheita kuvataan aikajärjestyksessä seuraavasti: pitkän tähtäimen suunnitelma, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu sekä strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Nämä kehitysvaiheet jakaantuvat eri vuosikymmenille eivätkä ole toisiaan poissulkevia vaan aikajanaa jatkuvasta strategiatyön kehityksestä. Organisaatioiden strategiatyön kehitysvaiheiden painopisteitä ovat muokanneet sisäiset- ja ulkoiset tekijät. (Kamensky 2010, 25; Juuti & Luoma 2009, 274.)



Kuvio 3. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet. (Kamensky 2010, 26.)

Kamensky jakaa kuvion 3 mukaisesti johtamisen viiteen eri kehitysvaiheeseen. Juuti & Luoma jakaa strategisen johtamisen 5 eri tasoon, joista 0-3 tasot edustavat rationaalista, 4 taso kompleksista ja 5 taso postmodernista maailmankuvaa. Eri vaiheista tai tasoista eteenpäin siirtymisen logiikka on kuitenkin samantyylinen. Alhaalta ylöspäin siirrytään, kun strategia muodostetaan. Organisaation rakenne kehittyy, kun tunnistetaan johtamisen merkitys omassa organisaatiossa eli perinteiset johtamisen menetelmät tunnistetaan. (Kamensky 2010, 26-28; Juuti & Luoma 2009, 274-276.)

	Rationaalinen maailmankuva	Kompleksinen maailmankuva	Postmoderni maailmankuva
Kuka tekee strategian?	Johdon rooli korostuu, henkilöstö osallistuu prosessin ehdoilla	Jokainen organisaatiossa on strategi	Asiakkaan ja organisaation välinen vuorovaikutus korostuu
Millainen on strategiaprosessi?	Enemmän tai vähemmän muodollinen, suunnittelu ja toimeenpano pyrkivät erottumaan toisistaan	Ei erillistä prosessia, strategian suunnittelu ja toimeenpano yhdistyvät	Strategia on kaikessa toiminnassa mukana
Mikä on strategian päämäärä?	Loogisesti parhaan toimintatavan löytäminen	Inspiraation ja luovuuden tilaan pääseminen	Elämysten ja identiteetin tuottaminen asiakkaille
Mikä on keskeistä strategiatyöskentelylle?	Loogisten ja analyyttisten tiedolle perustuvien mallien ja toimintamenetelmien luominen	Toimijoiden välisten systeemisten suhteiden tarkastelu, vallitsevien tunnetilojen tunnistaminen ja muuttaminen	Jatkuva mielikuvia ja tarinoita tuottava dialogi asiakkaiden, johdon ja henkilöstön välillä

Kuva 6. Strategisten maailmankuvien piirteitä. (Juuti & Luoma 2009, 260.)

Kun eri maailmankuvasta siirrytään toiselle, tulee muutosten olla radikaalisempia ja toimintakulttuuria muokkaavia. Muutos ja sitoutuminen tulee saada aikaan koko toimintaympäristössä. Viimeiselle tasolle pääseminen vaati koko organisaatiolta inspiroitunutta ja innostunutta muutoksen ilmapiiriä. (Juuti & Luoma 2009, 260-276.)

3.7.1 Strateginen suunnittelu, johtaminen ja ajattelu

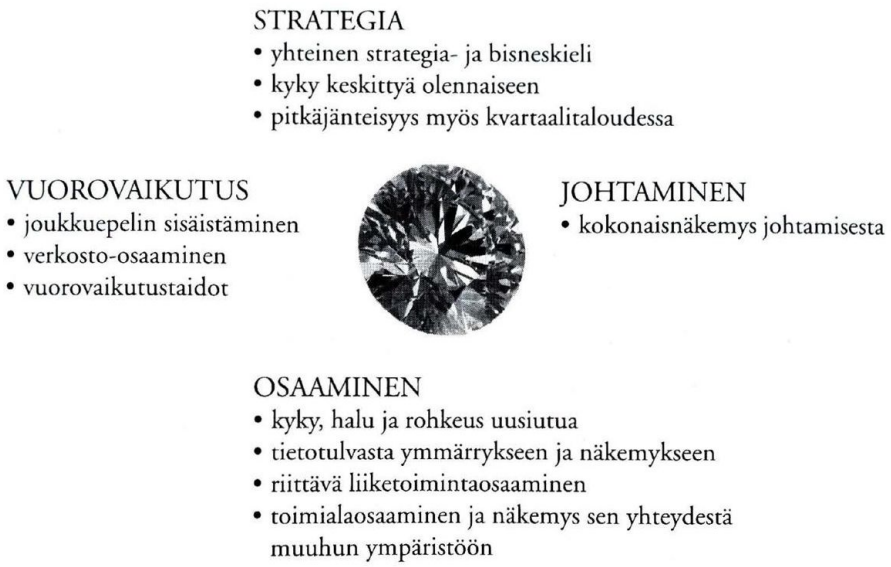
Strateginen suunnittelu keskittyy antamaan suunnan koko organisaatiolle ja mitä sen yksiköt ohjataan tekemään pitkässä juoksussa. Strateginen suunnittelu eroaa muista suunnitelmista, koska se sisältää korkeimman johdon päätöksiä, vaatii ison osan resursseista, sillä on merkittävät pitkän aikavälin vaikutukset ja se käy vuorovaikutusta organisaation ulkopuolisen ympäristön kanssa (Chelladuari 2014, 133). PTS:stä siirryttiin strategisen suunnittelun vaiheeseen 1970-luvulla, mutta vasta 1980-luvulla systemaattisemmin. Hiljalleen numeroiden sijaan painotettiin sisällön merkitystä liiketoiminnassa. Tärkeää oli selvittää toimialan markkinat ja tuotteet sekä organisaatio, jolla näitä pystyttiin hallitsemaan. Suunnitelmia tulee tehdä mahdollisimman perusteellisesti ja systemaattisesti. Henkilökuntaa tulee osallistaa jo analysointi ja suunnitteluvaiheessa riittävästi, jotta ristiriitoja toteutuksen kanssa syntyy vähemmän. Strategiatyössä on loppujen lopuksi kyse johtamisesta. Se korostuu suunnitelman ja toteutuksen välissä tapahtuvista

asioista. (Mckeown 2012, 141-145; Kamensky 2010, 26-27; Juuti & Luoma 2009, 274-276; Juuti 2013, 56-58.)

Strategisen johtamisen ja suunnittelun lisäksi tarvitaan pitkäjänteistä ajattelua, jotta parempaa ja uutta tulevaisuutta voidaan saavuttaa. Pelkällä johtamisella ja suunnittelulla ei strategiatyössä saavuteta ydintä vaan tarvitaan seuraavaa kehitysvaihetta eli strategista ajattelua. Strateginen ajattelun aikakausi vaatii operatiivisesta toiminnasta poikkeavaa ajattelua ja johtamista, jossa osaaminen nousee keskiöön. Ajattelutyö pitää ajatella jokaiseen kompassin osoittamaan suuntaan ja havainnoida ympäristöään. Sen myötä organisaatio pystyy kyseenalaistamaan omaa olemassa olevaa toimintaa kriittisesti. Tämän myötä tulee väitellä, pohdiskella ja kehitettävä erilaisia vaihtoehtoja. (Kamensky 2010, 26-27; Juuti & Luoma 2009, 260-276; Mckeown 2012, 129-132.)

3.7.2 Strateginen vuorovaikutusjohtaminen

Strategisen vuorovaikutusjohtamisen myötä syntyi ”viidennen tason strateginen johtaminen” joka on loogisesti seuraava vaihe strategisen ajattelun jälkeen. Maailman ja ympäristön muuttuessa monimutkaisemmaksi johtamisen merkitys kasvaa entistä suuremmaksi. Osaava johtaja pyrkii omassa ympäristössään vuorovaikutussuhteisiin yrityksensä henkilökunnan kanssa sisäisesti ja ulkoisesti sekä esittämällä kysymyksiä eikä antamalla vastauksia. (Collins 2001, 74-76; Kamensky 2010, 27; Määttä 2015.)



Kuva 7. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät ”timantin” näkökulmasta. (Kamensky 2010, 51.)

Strategisen vuorovaikutusjohtamisen ismit ovat vuorovaikutus ja strategia, joiden taustalla on osaaminen ja johtaminen. Näitä neljää tärkeää asiaa kehittämiseen kutsutaan ”menestyksen timanteiksi”. Osaaminen, johtaminen, strategia ja vuorovaikutus ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikajänteellä. Jokainen näistä pitää ”timantin” kasassa, joten ne ovat toisistaan riippuvaisia. Vuorovaikutus-termi on uusin ja samalla vierain monelle yritykselle. Vuorovaikutuksen uskotaan olevan tulevaisuudessa tärkeimpiä menestyksen tekijöitä. (Kamensky 2010, 25-29; Määttä 2015.)

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisimpi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. (Kamensky 2010, 27.)

Vuorovaikutusjohtamisen johtamisen aikakausi on tuottanut vaikeuksia yrityksille muuttuvassa maailmassa 2010-luvulla. Edelläkävijät ovat johtamismalliin jo siirtyneet menestyksekkäästi. Johtajan täytyy olla kommunikoidessaan samalla empaattinen sekä jämäkkä. Vuorovaikutusprosessin tekemisestä tehokasta ja sen osaaminen on tärkeimpiä johtajan ominaisuuksia. Sen avulla muodostetaan dialogi alaisensa kanssa ja rakennetaan verkostoja. Dialogi on parhaillaan synergian löytämisestä henkisellä, emotionaalisella ja rationaalisella tasolla. (Kamensky 2010, 26-28: Sydänmaanlakka 2006, 120-129; Määttä 2015.)

3.7.3 Johtamistapojen olosuhteet

	Olosuhteet			
	Ympäristö			
Johtamistapa	Muutoksen nopeus	Muutoksen tuntemus	Muutoksen keskeytys	Yrityksen kyvyt
Reaktiivinen	Hitaampi kuin yrityksen reaktiokyky	Toistuva	Harvoin	Aikaisemmat vahvuudet sovellettavissa
"Ad hoc"	Vastaa reaktiokykyä	Loogisesti asteittainen		Vahvuuksien asteittaista kehittämistä
Pitkän tähtäyksen suunnittelu	Nopeampi kuin reaktiokyky			
Strateginen suunnittelu		Ensikertainen	Usein	
Strateginen johtaminen				Uusia kykyjä

Kuva 8. Eri johtamistapojen optimiolosuhteet. (Ansoff 1989, 291.)

Kuvasta 8. selviää, että reaktiivista johtamistapaa kannattaa käyttää hitaasti muuttuvassa ympäristössä, jossa yrityksen aikaisemmat vahvuudet ovat käyttökelpoisia ja tapahtuu toistuvia ilmiöitä. Ad hoc -johtamistapa on taas päinvastainen ja toimii parhaiten nopeasti ja asteittain muuttuvassa ympäristössä. Pitkän tähtäyksen suunnittelun (PTS) tarpeellisuus korostuu olosuhteissa, joissa muutosten nopeus on yrityksen reagointikykyä suurempi. Strategista johtamista tarvitaan, kun yritys haluaa muutosta ja kehittää omia kykyjä, taitoja sekä strategiset haasteet näin edellyttävät. (Ansoff 1989, 290-291.)

3.7.4 Muutosjohtaminen

Hiltusen (2014, 65) mukaan kaikki johtaminen on muutosjohtamista. Muutosvastarinta on jokapäiväinen ongelma, kun jotain uutta ja innovatiivista pyritään yrityksessä tekemään. Yleensä muutos selitetään sen toteuttajille ja jalkautetaan. Joka kerta, kun törmätään vaikeuksiin, muutos hidastuu ja asioita selvitellään yksi kerrallaan. Kyseessä on johtamisesta johtuva ongelma, kun esim. tiedottaminen, henkilökunnan osallistaminen tai arvostaminen ontuu. Työntekijät ja johtajat voivat myöskin vastustaa jo lähtökohtaisesti muutoksia, vaikka tulevaisuus ja todellisuus siihen vaatisikin. Osan kohdalla se johtuu heidän epävarmuudesta omaan osaamiseen, valta-aseman menettämisestä tai he eivät halua oppia tai opiskella uutta. Osa johtajista taas ovat päinvastaisia ja halukkaita kehittämään ja kehittymään ja luottavat itseensä. Vastarinta voimistuu, kun muutoksia tehdään valtarakenteisiin sekä kulttuuriin ja perinteiskäytöstapoja muokataan. Mitä nopeammin muutosta pyritään saamaan aikaan ja mitä epämukavempana ja uhkaavampana sitä pidetään, sitä suurempi vastarinta on. Onkin hyvä tiedostaa, että muutosvastarinta kohdistuu muuhunkin kuin suunnitteluun. (Ansoff 1984, 244-248; Mantere ym. 2006, 44-52; Virtanen & Stenvall 2007, 46-47.)

Kokemukset ja sosiologit ovat todenneet, että vastarinta vähenee, kun yksilöt ja ryhmät saadaan ymmärtämään muutoksen positiiviset vaikutus- ja suorituskyvyt kaikille. Tärkeää on saada muodostettua ryhmälle yhteisymmärrys ja hyväksyntä yhteisestä kulttuurista, jota he ovat valmiita jopa puolustamaan. Tällaista sitoutumista muutokseen saadaan osallistamalla työntekijät muutosprosessiin. Samalla vastarinta vähenee, kun he tietävät missä mennään ja heidän mielipiteitä arvostetaan. (Ansoff 1984, 251-253; Mantere ym. 2006, 44-52; Virtanen & Stenvall 2007, 46-47.)

3.7.5 Muutosprosessi

Muutosprosessissa on kaksi eri vaihetta: toteutus- ja suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa pohditaan ennakoivat toimenpiteet sekä valmistellaan kokonaisuus. Toteutusvaiheessa prosessia viedään eteenpäin. Suunnitteluvaihe kannattaa tehdä erittäin huolella. Kuten luvussa 3.8. todettiin muutos aiheuttaa aina vastarintaa. Lähtökohtaisesti kannatta miettiä kuka tekee muutoksen ja miten se tehdään? Pfefferin & Suttonin näkemyksiä muutoksiin liittyvistä etukäteen pohdittavista kysymyksistä on esitetty Virtasen & Stenvallin toimesta seuraavasti:

1. Ovatko suunnitellut uudet käytännöt parempia kuin organisaation nykyinen toiminta?
2. Onko muutos vaivan arvoinen, kun otetaan huomiota sen edellyttämä aika, tuotettu häiriöt ja resurssien käyttö?
3. Onko hyödyllistä tehdä vain symbolinen muutos sen sijaan, että pyritään muuttamaan organisaation ydintä?
4. Onko muutos hyödyllinen yksittäisille henkilöille, mutta haitallinen koko organisaatiolle?
5. Onko muutoksen eteenpäin vievillä tahoilla riittävästi valtaa toteuttaa hanke?
6. Onko henkilöstö kuormitettu liian suurella muutoshankkeiden määrällä?
7. Onko henkilöstö valmis ja kykenevä oppimaan ja päivittämään tietonsa siinä määrin, mitä muutos edellyttää?
8. Onko muutosta eteenpäin vievillä tahoilla valmiutta keskeyttää tai suuntautua uudelleen muutostilanteessa, mikäli se on välttämätöntä?

Mikäli muutokselle ei edellytyksiä ole, kannattaa harkita kannattaako sitä lähteä silloin edes toteuttamaan. Suunnitteluvaihe korostuu ja sen tulee olla huolellista. Muutosta tehdessä yksittäiset henkilöt saattavat ajaa vahvasti omia etujaan läpi. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.)

Toteutusvaiheessa tulee huomioida jatkuvasti muutostoimenpiteet, vakiinnuttaa haluttu toiminta, levittää muutosta, saada uudet rutiinit toimimaan sekä arviodia ja seurata muutoksen onnistumista. Ongelmat syntyvät, jos suunnittelu ja toteutusvaihe on me-

nossa samaan aikaan. Muutoksen toteutusvaiheessa on tärkeä myös huomioida aika, jotta aikataulusta ei tule liian kiireellinen tai tiukka. Virtanen & Stenvall korostaa suunnittelun merkitystä onnistuneelle toteutusprosessille, johon kannattaa suhtautua joustavasti. Muutosjohtajan on kyettävä samalla ylläpitämään innostusta ja motivaatiota prosessin aikana ja sen jälkeen. (Stenvall & Virtanen 2007, 48-50.)

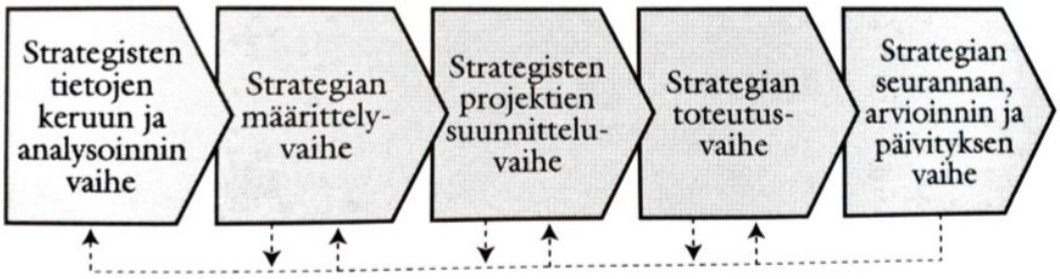
3.8 Strategiaprosessi

Strategiatyö pyrkii parantamaan organisaation kilpailukykyä sekä ylläpitää kestävää kilpailuetua. Strategiaprosessi on organisaation strategian toteuttamista, uudistamista ja laatimista. Yleensä prosessia kuvataan vuosisuunnitelman perusteella. Se voi kuitenkin olla myös lineaarinen tai syklinen aikajänteeltään. Strategiaprosessin eri mallit sisältävät toimintaan liittyviä erilaisia toimenpiteitä arviointiin, suunnitteluun ja toteutukseen liittyen. Strategiaprosessissa on tärkeää ymmärtää taustatyön vaikuttavien kokonaisuuksien merkitys. (Mckeown 2012, 70-75; Mantere ym. 2006, 30-31; Määttä 2015; Modulcon 2009.

Erilaisia strategian laadintamalleja on maailmassa paljon. Tietyt mallit tai käytännöt voi sopia jollekin toiselle yritykselle paremmin kuin toiselle. Onkin tärkeää muistaa, että malleja on vaikeaa suoraan kopioida omassa ympäristössä ja kulttuurissa toimivaksi. Niitä pitää osata johtaa, soveltaa ja muokata omaan organisaatioon toimivaksi. (Mantere ym. 2006, 30-31; Määttä 2015; Modulcon 2009.) Projektiluonteista strategiatyö on silloin, kun sillä on selvä alku ja loppu. Strategiatyötä tarkasteltaessa projektiluontoisesti tulee muistaa, että strategiatyö, -viestintä ja -tarkastelu jatkuu projektin päättymisen eli työläimmän osionkin jälkeen. (Hämäläinen & Maula, 47-49.)

3.8.1 Lindroosin & Lohiveden strategiaprosessimalli

Lindroos & Lohivesi ovat avanneet ajatuksiaan strategiaprosessiin viidestä keskeisimmästä työvaiheesta (Kuvio 4).

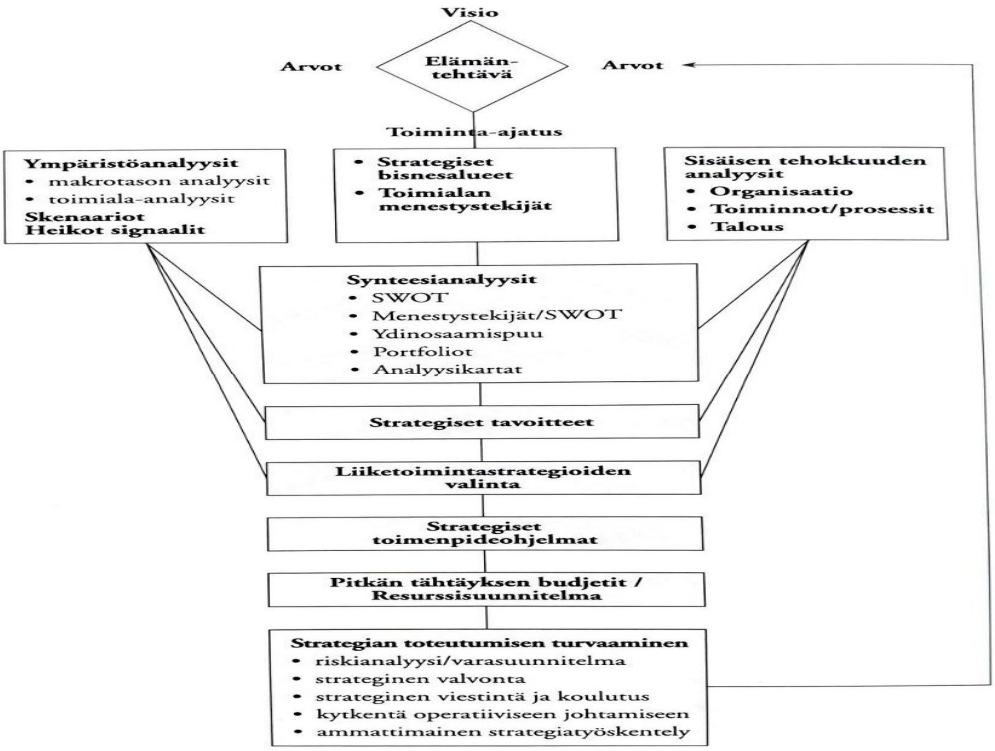


Kuvio 4. Strategiaprosessin viisi keskeisintä työvaihetta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Lindroosin & Lohiveden mukaan strategian luomisvaiheessa täytyy ensin arvioida toimintaympäristön kehittymistä. Tämän jälkeen muodostetaan visio toiminnalle asetetuista päämääristä, jonka jälkeen pohdintaan keinoja päämäärien saavuttamiseksi. Lopuksi valitaan vielä keinot millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toimintaa voidaan tukea. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-30.)

3.8.2 Kamensky strategiaprosessimalli

Kamensky ajattelee strategiaprosessia organisaation elämäntehtävänä (missio) joka muodostuu yhteisvaikutuksesta arvojen, vision ja toiminta-ajatuksen kanssa (Kuvio 5). (Kamensky 2010, 53-87.)



Kuvio 5. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri. (Kamensky 2010, 54.)

Toiminnan toteuttamisen ja sisällön kannalta toiminta-ajatuksen, mission, vision ja arvojen tulee olla oikeanlaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Kamenskyn kuvaamassa strategiaprosessia (Kuvio 5) painotetaan erilaisiin analyyseihin ja niiden tueksi tehtäviin tavoitteisiin, pohdintoihin, määrittelyihin ja riskianalyyseihin. Tämä mahdollistaa ammattimaisen ja kattavan strategiatyön. (Kamensky 2010, 54-88.)

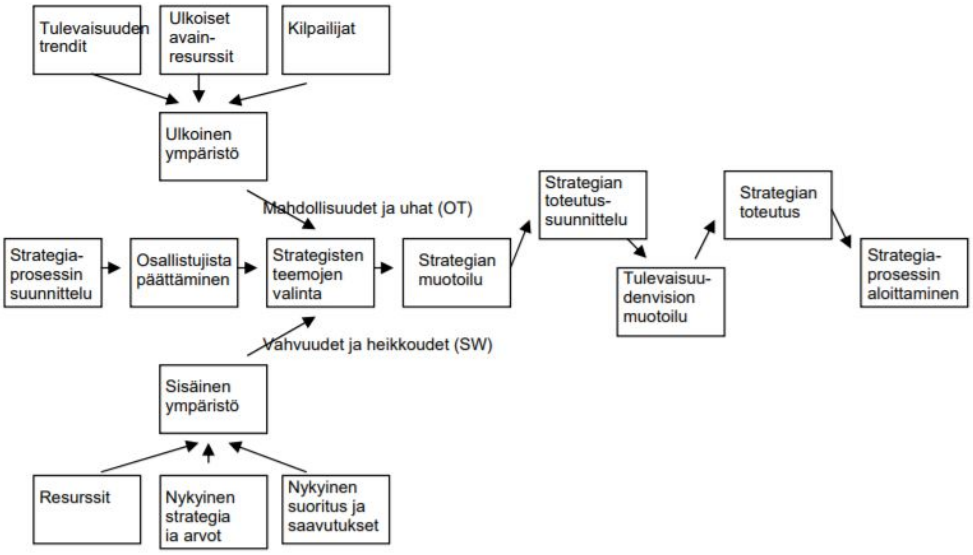
3.8.3 Hakasen strategiaprosessimalli

Kuvio 6. Strategiatyön osa-alueet. (Hakanen 2004, 19.)

Hakanen esittää hieman erilaisen strategiaprosessimallin (Kuvio 6). Kaiken lähtökohtana Hakanen pitää ympäristön seurantaa ja sen avulla saatuja impulsseja. Hän lähtee painottamaan eri strategiatyövaiheiden huomioimista toimintaympäristön ja organisaation sisäisen tilanteen vaikutuksen mukaan. Tässä mallissa korostetaan strategiatyön olevan jatkuva prosessi, jota ei toteuteta tietyssä järjestyksessä tietyllä aikavälillä. Vaan tarkoitus on eri osa-alueiden painotus ympäristön ja yrityksen tilan mukaisesti. Hakasen mukaan tämän mallin avulla organisaatio pystyy reagoimaan nopeisiin ympäristön muutoksiin. Muita vahvuuksia malli tuo yritykselle tilanneherkkyyden ja joustavuuden kautta. (Hakanen 2004, 19; Modulcon 2009.)

3.8.4 Brysonin strategiaprosessimalli

Alla olevassa kuviossa 7. on esimerkki Brysonin strategiaprosessin mallista. Kuviossa on kuvattu julkisen organisaation strategiaprosessin vaiheet.



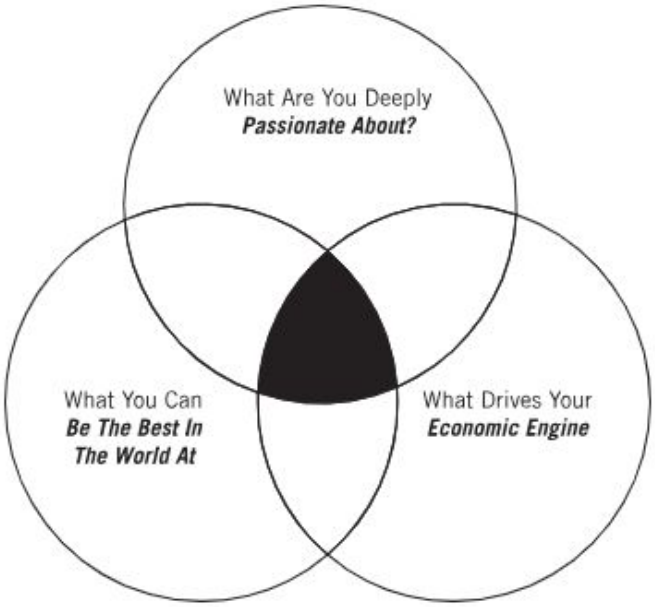
Kuvio 7. Brysonin strategiaprosessi. (Bryson 1995, 24-25.)

Brysonin strategiaprosessissa huomioidaan ja analysoidaan ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristön (SWOT-analyysi). SWOT-analyysin jälkeen pohditaan ja päätetään strategian kannalta merkittävimmät tavoitteet, tavoitteelle mittarit ja strategiakauden painopisteet. Näiden vaiheiden jälkeen alkaa strategian toteutus laaditun strategiakartan avulla. Strategiaprosessia aletaan viemään ylhäältä alaspäin sitouttamalla johto strategiatyöskentelyyn. Johdon sitoutumisen myötä saadaan volyymia henkilökunnan sitouttamiseen. Ongelmat alkavat siinä vaiheessa, jos johto ei sitoudu työskentelyvaiheeseen. Bryson korostaa koko henkilökunnan ja johdon sitouttamista ja osallistamista strategiatyöskentelyyn. Heidän tulee saada kertoa mielipiteensä, kun pohditaan organisaation toiminta-ajatusta ja arvoja. (Bryson 2011, 13, 24-25.)

3.8.5 Collinsin hedgehog-konsepti

Collinsin luoman Hedgehog-konseptin mukaan (Kuvio 8) organisaation tullakseen hyvästä parhaaksi tulisi sen ensin ymmärtää missä he voisivat ja eivät voisi olla maailman

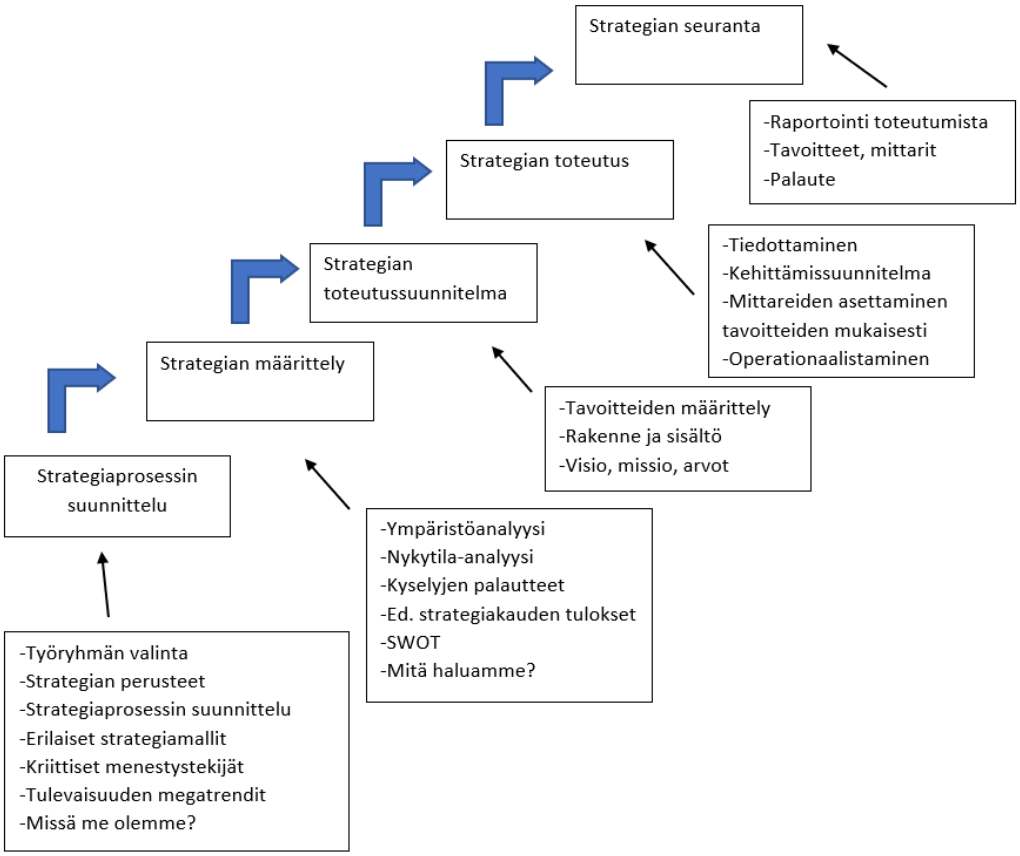
paras. Tärkeintä ei ole tavoitteet, strategia tai aikomus vaan ymmärrys omasta tilanteesta. Jos ydin palvelusi ei voi olla maailman paras, silloin palvelusi ei voi perustua tähän konseptiin. Collinsin mukaan kompetenssia voi yrityksessä olla, mutta ei välttämättä kapasiteettiä ollakseen maailman paras. Yrityksen tulisi selvittää oma todellinen intohimonsa kohde sekä mikä ja kuka ajaa talousmoottoriasi. Tähän konseptiin pääseminen on iteratiivinen prosessi. (Collins 2001, 118-119; Collins 2018.)



Kuvio 8. Hedgehog-konsepti. (Collins 2018.)

3.9 KJT Hockeyn strategiaprosessimalli

Tarkasteltaessa yllä olevia strategiaprosessimalleja ne ovat melko samanlaisia pienin vivahde-eroin. Strategian historia on syvällä, mutta jo 1990-luvulta lähtien strategiaprosessi on saanut runkonsa, joka toimii vielä nykyäänkin.



Kaavio 2. KJT Hockey strategiaprosessi.

KJT Hockeyn strategiaprosessin (kaavio 2) jakaantui Lindroosin & Lohiveden mukaiseen viiteen työvaiheeseen (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.), mutta hieman erilaisen kaavion mukaan eli askeleiksi ylöspäin. Bryson, Hakasen (2004, 19.) ja Kamenskyn strategian prosessimalleista löytyy paljon yhtenäisyyksiä KJT Hockeyn mallin kanssa: nykytilanteen arviointi, arvot, visio, ympäristöanalyysit, tavoitteet, konkretisointi jne. Lisäksi Brysonin (1995, 24-25.) ja Kamenskyn (2010, 54.) mallissa myös painotetaan SWOT-analyysin merkitystä osana strategiaprosessia. Erilaiset mallit käyvät organisaation muodosta riippumatta toisiinsa, mutta on tärkeää huomioida oman organisaation erilaisuus. Strategian prosessimalli voidaan monistaa, mutta sisältöä ei. Collis & Rukstad (2008, 86) toteaakin, että mikäli saman alan joku muu yritys voi suoraan soveltaa strategiaasi, ei se kovin hyvä silloin ole. Tärkeä on havainnoida mm. oman alueensa ympäristö, tavoitteet, arvot, toimintatavat, kulttuuri, nykytila, organisaation rakenne ja visio. Samalla, kun uusi strategia julkaistaan alkaa seuraavan strategian suunnittelu ja valmistelu. Joka tapauksessa oman organisaation strategia ja sen toteuttaminen pitää tehdä tarvelähtöisesti eikä sitä voi suoraan monistaa edes samanlaiselta organisaatiolta. Jokaisessa strate-

giassa täytyy olla jotain omaa vivahdetta, jolla oma toiminta erottuu. KJT:n strategiaprosessi elää varmasti, muokkautuu jatkossa ja vaihtaa muotoon sen kehittyessä. Prosessi on nyt kuitenkin saatu toteutettua ja malli luotua tulevaisuutta silmällä pitäen.

Nykyinen strategiaprosessimme kuvaa hyvin sitä, että asioita mietitään pitkäjänteisesti kaikki huomioiden ja osallistaen sekä seura-arvoja kunnioittaen. Kappaleessa 3.4. käydään monen eri asiantuntijan toimesta läpi strategiatyöskentelyä. Tämän strategiaprosessi vahvisti noiden asiantuntijoiden näkemyksiä, että strategian sisältö on tärkeä, mutta yhtä tärkeä on myös strategiaprosessi. Samalla prosessi vahvisti, että strategiatyöskentely on muutakin kuin strategian prosessi ja sisältö. Avain onnistuneeseen strategiaan on käydä asioita läpi monesta eri näkökulmasta ja tehdä taustatyöt erittäin huolella. Strategiaprosessin suunnittelu alkaa työryhmän valinnalla. Sen jälkeen työryhmälle esitellään strategian perusteet ja käydään läpi erilaisia strategiamalleja. Tärkeää on tiedostaa megatrendit, tulevaisuuden näkymät ja megatrendit, oman alueensa muutokset ja niiden vaikutuksia omaan lajiin ja organisaation näkökulmasta. Kamensky, Mantere, Juuti ja Luomaa korostivat kappaleessa 3.4. strategiatyöskentelyssä ryhmään valittujen sitouttamisen merkitystä strategian työskentelyvaiheessa. KJT:ssa puheenjohtaja teki tämän loistavasti valitessaan strategian työryhmää. Hän osallisti hallitusta, jotta kuulisi heidän mietteitä halukkaista henkilöistä. Puheenjohtaja Janne Mellin valitsi työntekijät työryhmään, koska he arjessa toteuttavat. viestivät ja valvovat strategiassa pysymistä. Eri yhdistysten puheenjohtajat, jotka lajin parissa vieläkin toimivat saivat äänensä kuuluville tulevaisuutta hahmoteltaessa.

Sen jälkeen määritellään strategia. Strategiaa määriteltäessä tutustutaan ympäristö- ja nykytila-analyysiin kyselyiden ja edellisen kauden strategiakauden tulosten avulla. Tehdään annetun tiedon ja ryhmään valittujen ammattitaidon avulla SWOT-analyysi. Tässä vaiheessa on hyvä pohtia, mitä me tulevaisuudessa haluamme, millaisia arvoja ja tavoitteita meillä nyt on ja miten ne ovat toimineet. Samalla pohditaan mittarien luomista ja ohjeita raportointiin.

Strategian toteutussuunnitelmassa määritellään konkreettisesti tavoitteet, käydään läpi strategian tuleva rakenne, sisältö, missio, visio ja arvot. Toteutussuunnitelman jälkeen strategia kirjoitetaan puhtaaksi ja lähetetään työryhmälle lausuntokierrokselle. Lausun-

tokierroksen jälkeen pohditaan, miten strategia tullaan toteuttamaan. Samalla käydään läpi, miten strategia julkaistaan ja tiedotetaan. Toteutusvaiheessa käydään myös läpi vuosittaiset konkreettiset kehittämissuunnitelmat ja toimenpiteet. Lisäksi tehdään selvät raportointi- ja etenemisohjeet, miten strategia jalkautetaan. Hallituksen hyväksyttyä strategian ja trategian julkaisun jälkeen alkaa välittömästä strategian seuranta ja raportointi. Seuraamme annettuja tavoitteita, mittareita ja palautetta arjesta. Lisäksi tukenamme toimii ammattitaitoinen henkilökunta ja tyytyväisyyskyselyt. Näiden konkreettisten toimintojen avulla pääsemme kiinni entistä enemmän tiedolla johtamiseen.

Strategiaryhmän työskentelymuotona käytettiin Learning cafe-menetelmää muokaten, kun haluttiin pohtia tulevaisuuden megatrendejä, kriittisiä menestystekijöitä ja SWOT-analyysi. Tässä menetelmässä halutaan osallistaa ryhmäläisiä, herättää keskustelua dialogien muodossa, saada perusteluita eri näkökulmista ja lopulta löytää yhteinen ymmärrys keskustelujen perusteella. Menetelmässä keskitytään teemojen ratkaisuun yhdessä ohjaajan ilmoittamien teemojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Innokylä 2018).

Strategian luominen vaatii kuitenkin muutosta, joka aiheuttaa lähes aina vastarintaa. Muutosprosessin kaksi eri vaihetta: toteutus- ja suunnitteluvaihe, jotka on käyty läpi aikaisemmin tässä työssä kappaleessa 3.7.5. Stenvallin ja Virtasen (2007, 46-48.) mukaan kannattaakin muutosta lähtiessä tekemään pohtia onko sille edellytyksiä. Muutosta tehtäessä yksittäiset ihmiset saattavat ajaa omia etujaan läpi eikä muutos välttämättä tapahdu silloin oikeiden arvojen mukaisesti. Jos muutosta tarvitaan, täytyy se olla hyvin suunniteltu, toteutettu ja johdettu. Ansoff (1989, 291) kertoo eri johtamistapojen optimiolosuhteista kuvassa 8, josta voi havaita, että johtamiseen liittyen olosuhteet, ympäristö, muutoksen nopeus yms. ja tapa oltiin huomioitu oman organisaation kyvyissä. Muutokseen kannattaa osallistaa mahdollisimman paljon ihmisiä ja löytää tukijat läheltä, jotta muutos lähtee voimaan. Kuten Kamensky (2010,25-29) ja Määttä (2015) toteavat johtamisen menestystekijöinä on vuorovaikutus toimijoiden kanssa. Collins (2001, 74-76) lisää tähän, että osaava johtaja huomioi henkilökuntaansa esittämällä kysymyksiä vastauksen antamisen sijaan.

4 Motivaatio

Motivaatiota pidetään yhtenä mielenkiintoisimmista tutkimuskohteista, kun puhutaan ihmisen sisäisistä kokemuksista ja käyttäytymisestä. Motivaation subjektiivisen luonteen vuoksi se on hyvin abstrakti tutkimuskohde ja sitä on vaikea mitata, vaikuttaa tai määrittää. Motivaatiosta puhuessa pohdimme samalla, miksi joku toimii tietyllä tavalla? Se on dynaaminen ja monimutkainen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen sosiaalinen ympäristö, järkiperäiset ja tunteenomaiset tekijät sekä persoonallisuus. Ihmisen käyttäytymiseen suhteen motivaatio toimii energian lähteenä, suuntaa sekä säätelee käyttäytymistä. (Liukkonen ym. 2006, 10-12.)

4.1 Motivaatioteorioita

Viimeisen sadan vuoden aikana käsitys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on muuttunut todella paljon. Ihmisellä on erilaisia perustarpeita ja niitä hän pyrkii tyydyttämään vuorovaikutuksellaan omassa sosiaalisessa ympäristössään.
Liukkonen ym. mukaan näkökulmat voidaan jakaa organistisiin ja mekanistisiin. Organistisen lähestymistavan mukaan ihminen on sosiaalisessa ympäristössään aktiivinen. Mekanistisissa lähestymistavoissa ihminen taas toimii ympäristössään passiivisesti vaikuttaessaan omiin asioihinsa. Mekanistisen käsityksen mukaan omaan motivaatioonsa ei juuri ihminen pysty vaikuttamaan. Suoraan ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia motivaation lähteinä toimivat ulkopäin tulevat ärsykkeet sekä erilaiset fysiologiset tarpeet. Organististen mallien mukaan motivaatio syntyy ihmisten omasta lähtökohdasta, koska hän osallistuu vapaasta tahdostaan toimintaan. (Liukkonen ym. 2006, 12-13; Martela & Jarenko, 12-17, 31-33.)

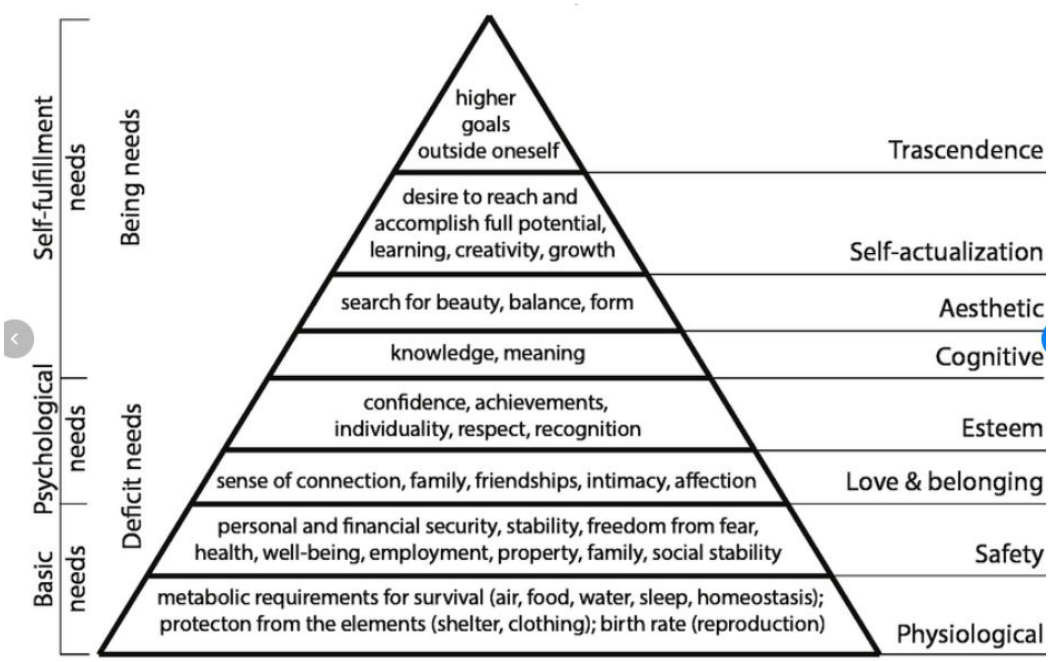
Viettiteoria oli ensimmäisiä motivaatioteorioita ja se syntyi 1900-luvun alussa. Sen mukaan ihmisen motivaation ja käyttäytymisen lähtökohtana ja ohjaajana oli tyydyttää tiettyjä fysiologisia tarpeita, kuten seksuaalisuus, aggressio, jano, nälkä ja kivun välttäminen. (Liukkonen ym. 2006, 13-14.)

4.2 Behavioristinen teoria

Liukkosen ym. mukaan seuraava kehitysvaihe motivaatioteorioissa oli behavioristiset viitekehykset. Ne edustivat mallioppimisen, välineellisen ehdollistumisen sekä klassisen ehdollistumisen teorioita. Niiden mukaan motivaationa kerrottiin olevan väline, jota on helppo ulkopuolisen ohjailla. Kyseessä oli ärsyke-reaktio-psykologia, jonka mukaan tiettyä ärsykettä seuraa tietty reaktio. (Liukkonen ym. 2006, 14-17.)

Humanistisempaan suuntaan kehittyneet motivaatiotutkimukset alkoivat behaviorististen teorioiden jälkeen 1950-luvun taitteessa. Näistä yhtenä tunnetuimpana teoreetikkona ja esikognitiivisen suuntauksen edustajana toimi Abraham Maslow. Maslowin mukaan ihmisen tarpeet olivat hierarkkisesti järjestäytyneitä. (Liukkonen ym. 2006, 17.)

4.3 Maslowin tarvehierarkia



Kuva 9. esimerkki Maslowin tarpeiden hierarkiasta. (Balint & Pangaro 2017.)

Kuvassa 9. on kuvattu Maslowin tarpeiden hierarkian eri tasot. Jotta ylemmät tasot pystyttiin tyydyttämään, edellytti se ensin alempien tasojen tyydyttämisen toteuttamista. Alemmilla tasoilla tyydytettävät tarpeet olivat enemmän fysiologisia, kuten seksuaalisuuden tarpeet, janon ja nälän tunteet. Alin hierarkian motivaation tason tarpeet liittyvät elämän ylläpitämiseen. Alhaalta ylöspäin mentäessä, toisella portaalla käydään läpi

turvallisuuden tarpeet, joihin liittyvät psyykkiset ja fyysiset turvallisuuden ulottuvuudet. Tämän jälkeen tulee sosiaaliset tarpeet eli yksi ihmisen perustarpeista. Maslow kuvaa tätä alkuperäisessä hierarkiassaan liittymisen tarpeeksi. (Maslow 1970, 59-76; Maslow 1987. 11-20.)

Mitä ylemmällä tasolle etenee, sitä enemmän tarpeista tulee sosiaalisia ja psykologisia. Maslowin mukaan itsensä toteuttamisen tarve on ihmisen tarvehierarkiassa ylimpänä. Itsensä toteuttamisen tarvetta kaikki ihmiset pyrkivät jollakin tavalla tyydyttämään. (Maslow 1970, 59-76; Liukkonen ym. 2006. 17-18; Maslow 1987. 11-20.)

4.4 Kognitiivinen teoria

1960-luvulla kiinnostuttiin ihmisen kognitiosta. Tämän mukaan tajunnan sisältö, tulkinta, havaitseminen ja ajattelu olivat selittäviä tekijöitä käyttäytymiseen. Kognitiivisen psykologian tutkimuskentällä valta-aseman saivat kognitiiviset prosessit: muisti, ajattelu, tarkkaavaisuus ja havainnot. Huomio kiinnittyi siihen, miten tietoa käytettiin, hankittiin ja muodostettiin. Näissä motivaatiomalleissa haluttiin selvittää, kuinka kognitiot ja ajatteluprosessit ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Kognitiivisia motivaatioteorioita ovat mm. relationaalinen, kohteellisen toiminnan, henkilökohtaisten konstruktioiden, kontrollin sijainti, attribuutioteoriat sekä suoritusahdistuneisuusmalli. (Liukkonen ym. 2006, 18-21.)

Tekemisestä motivoitumiseen on olemassa kaksi perustavaa tapaa: ulkoinen ja sisäinen. Sisäisen motivaation käsitteiksi muodostui kognitiivisen evoluutioteorian mukaan koetun autonomian eli itsemääräämisen merkitys psykologisena tarpeena sekä koetun pätevyyden tunne. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa yksilö hakeutuu tekemään itseään innostavia asioita. Näiden tarpeiden tyydytys lisäävät sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Se on selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä ja uhkiin vastaamista. Ulkoisessa motivaatiossa jotakin asiaa tehdään vain jonkun päämäärään saavuttamiseksi. Äärimmäisen motivaation positiivisena ilmentymää kutsutaan flow-teoriaksi. Flow-tila on mahdollista saavuttaa, jos koetut kyvyt ja haasteet ovat tasapainossa ja korkeita. (Liukkonen ym. 2006, 22-24; Martela & Jarenko, 12-17, 29-30.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Taulukko 6. Ulkoisen ja sisäisen motivaation ominaisuuksia. (Martela & Jarenko, 14.)

Sosiaalis-kognitiivisen motivaatiokäsityksen mukaan ihminen arvioi ympäristön tapahtumia, kognitioitaan ja käyttäytymistään vastavuoroisella tavalla ja arvioidessaan näiden perusteella hän muokkaa tulevia tapahtumia. Motivaatiota alettiin näkemään tämän käsityksen avulla sosiaalisen ympäristön, kognitioiden sekä persoonallisuustekijöiden vuorovaikutuksena. Sosiaalis-kognitiivisia teorioita edustavat itsepysyvyysteoria, itsemääräämisen teoria, tavoiteorientaatioteoria, koetun pätevyyden teoria sekä hierarkkinen malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. (Liukkonen ym. 2006, 24-33; Martela & Jarenko, 12-17.)

Yllä mainittuja teorioita käytettiin selvittäessä kyselyn avulla toimihenkilöiden motivaatiota toimia KJT-joukkueissa. Liukkonen ym. (2006, 12-13) näkökulmista poimittiin organistinen näkökulma, koska toimihenkilöt ovat luontaisesti sosiaalisessa ympäristössä aktiivisa. Toimihenkilöt myös osallistuvat toimintaan vapaasta tahdostaan. Kognitiivisen teorian perusteella kysymyksiä jaettiin ulkoisen ja sisäisen motivaatiolähteiden mukaisesti. Kysymyspatteriston väittämät jaettiin Maslowin tarvehierarkian (luku 4.3.) motivaatiotasojen mukaan. Kognitiiviset motivaation lähteet yhdistettiin yhteenkuuluvuuden, rakkaudentarpeet ja sosiaaliset motivaatiotekijät. Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymysten laadinnassa käytettiin luvussa 4. kuvattuja motivaatioon liittyviä teorioita ja ennen kaikkea sisäisen motivaation (koettu pätevyys, autonomia) itseohjautuvuusteoriaa.

Rita Hutun tekemä tutkimus vapaaehtoisten motiiveista Vantaan Salamat Ry:lle (Huttu 2016) ja Yeungin (Yeung 2002, 30) tutkimusten perusteella oli oletettavissa, että sisäisen motivaation olevan suurin motivaation lähden vapaaehtoistoiminnassa.

4.5 Toimihenkilöiden motivaatio KJT-joukkueessa

Osana tätä opinnäytetyötä tehdään laadullinen eli kvalitatiivinen toimintatutkimus, jolla halutaan kehittää kohdeorganisaation vapaaehtoisten toimihenkilöiden toimintaa ja mitata heidän motivaation nykytilaa. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää KJT:n nykyisten toimihenkilöiden motivaatiota omassa ympäristössään ja arvioida kohdeorganisaation nykytilaa toimia vapaaehtoisena. Tätä varten ensin pyrittiin selvittämään vapaaehtoisina toimivien motiiveja olla mukana vapaaehtoistoiminnassa. Lisäksi tutkimuksen avulla halutaan selvittää mitkä seikat motivoivat toimihenkilöitä osallistumaan joukkue- ja seuratoimintaan. Tutkimustuloksia käytetään KJT Hockey ry:n toiminnan tulevaisuuden kehittämiseen. Tutkimusta on tarkoitus kehittää ja jatkaa kahden vuoden välein, jolloin saamme osviittaa nykyisen strategian toimivuudesta sekä työkaluja tulevaisuuden strategian rakentamiseen. Kyselyn avulla saadaan taustatietoa strategian, jo olemassa olevien kyselyiden ja seuran kehittämiskohteiden kehittämiseen. Kysely siis edistää ja tukee entistä enemmän seuran jo aloittamaa ja tekemää kehittämistyötä.

Motivaatiokysely tehtiin ensimmäistä kertaa seuran historiassa. Kohderyhmänä toimi KJT Hockey ja KJT Haukat joukkueiden toimihenkilöt.

Tutkimusongelmat ovat:

1) Mitkä seikat motivoivat osallistumaan seuratoimintaan?
2) Onko näiden motiivien kautta mahdollista löytää sopivaa vapaaehtoisten johtamistapaa KJT Hockeylle?
3) Miten positiiviset väitteet vaikuttavat vastauksiin?
4) Miten tulokset auttavat kehittämään seuratoimintaamme pitkäjänteisesti?

KJT:ssa on tehty ennen tätä kyselyä EXIT- sekä tyytyväisyyskyselyt. EXIT-kysely (Liite 1) lähetetään kaikille seurasta lähteneille tai lajin lopettaneille pelaajille. Tyytyväisyyskysely (Liite 2) tehdään vuosittain nykyiselle jäsenistölle. Tutkimustyön ohessa saadaan

lisätyökaluja seuran EXIT- ja Tyytyväisyyskyselyyn. Samalla toimihenkilöitä osallistetaan seuran tulevaisuuden suunnitteluun ja sillä tavoin pyritään lisäämään heidän motivaatiota.

Sisäisen motivaation kolme kulmakiveä ovat autonomian tunne, koettu pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne. Valinnan vapauden ja autonomian tunne syntyy tietoisuudesta, että käsityksillämme ja ajatuksillamme on merkitystä päätöstä tehtäessä ja koemme siitä vastuuta. Pätevyyden tunnetta koemme, kun suoriudumme tehtävistämme hyvin ja ylitämme tai saavutamme asetetut standardit ja odotukset. Ihmisen luontainen perustarve on kuulua sosiaalisiin ryhmiin. Sellaiset tilanteet, jossa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta tuetaan, lisäävät sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 98-142.)
Sisäinen motivaatio on yksi tärkeimpiä motivaation lähteitä vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoisia johdettaessa heitä tulee osallistaa omiin työtehtäviinsä

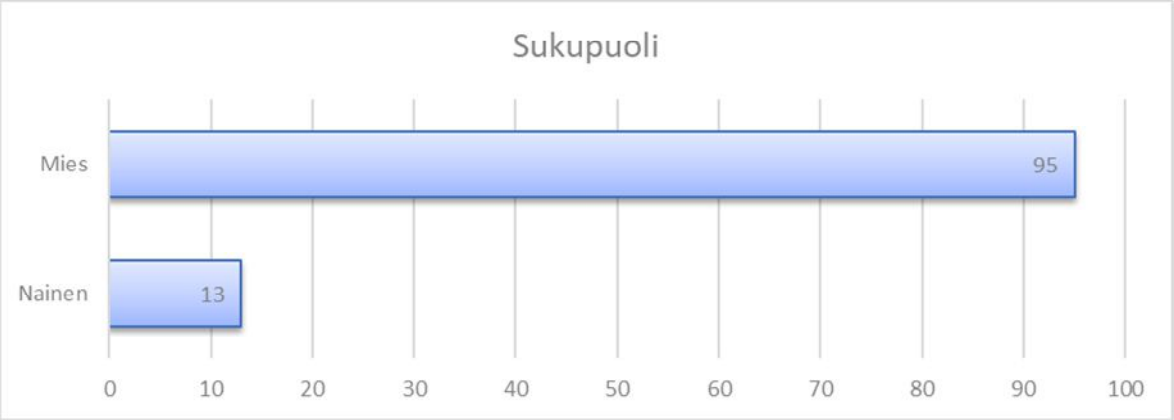
4.6 Webropol-kyselyn toteutus

Valmennuspäällikön toimesta webropolissa tehty kyselylomake (Liite 4) lähetettiin henkilökohtaisella sähköpostijakelulla 200 toimihenkilölle 26.9.2018. Vastaajaksi valikoitiin nykyiset KJT Hockey ry:n joukkueiden toimihenkilöt sekä KJT Haukat ry:n toimihenkilöitä, jotka ovat olleet KJT Hockeyn toimihenkilöinä ja toimivat nykyisin seuraverkostossamme. Vastausaikaa kaikilla oli 7.10.2018 klo 23.59 saakka. Kyselyn saateviesti on liitteenä 3. Pääviestinä oli kehittää seuran toimintaa, joka samalla tarkoittaa heidän oman toimintansa kehittämistä, koska toimihenkilöt ovat osa joukkueita ja joukkueet osa seuraa. Kyselystä muistutettiin 6.9.2018 sekä 6.10.2018.

Kysely lähetettiin julkisena linkkinä, jotta anonymiteetti saatiin turvattua. Vastaajalla oli halutessaan mahdollisuus osallistua lippupaketin arvontaan jättämällä yhteystietonsa kyselyn loppuun. Näin tekikin 77 vastaajaa.

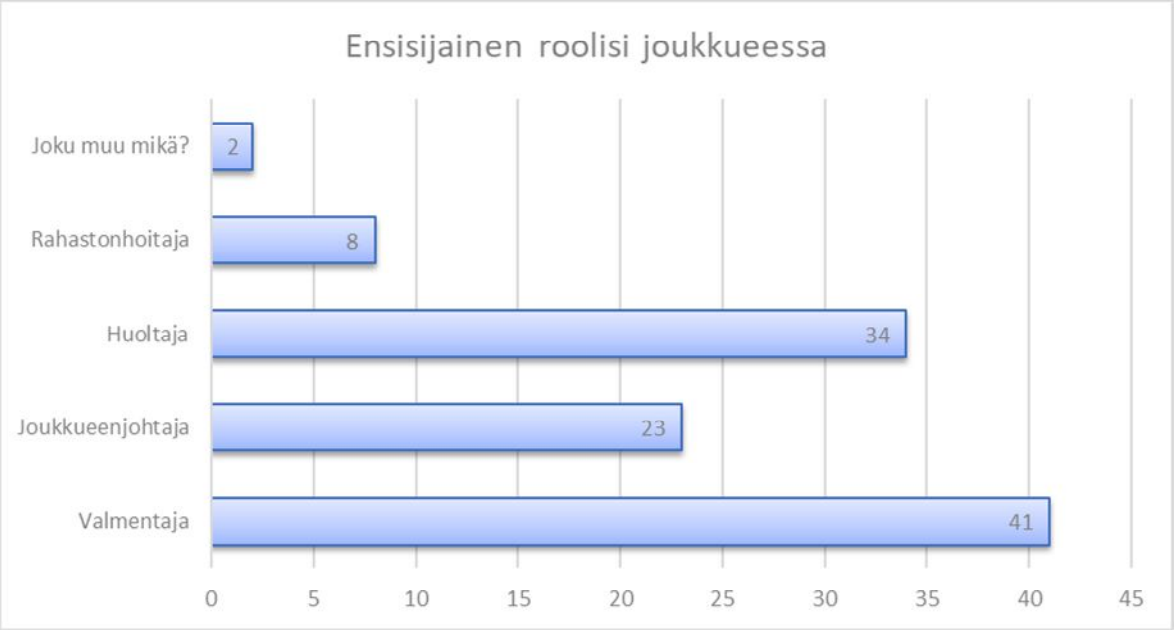
4.7 Tutkimustulokset

Vastauksia tuli yhteensä 108 kpl vastausprosentin ollessa hyvä 54%. Taulukossa 7 on vastaajien sukupuolijakauma. Vastaajista (n=108) miehiä oli 95 (n.88%) ja naisia 13 (n.12%). Vastaajien ikäjakauma oli 31-60v.



Taulukko 7. Vastaajien sukupuolijakauma (n=108).

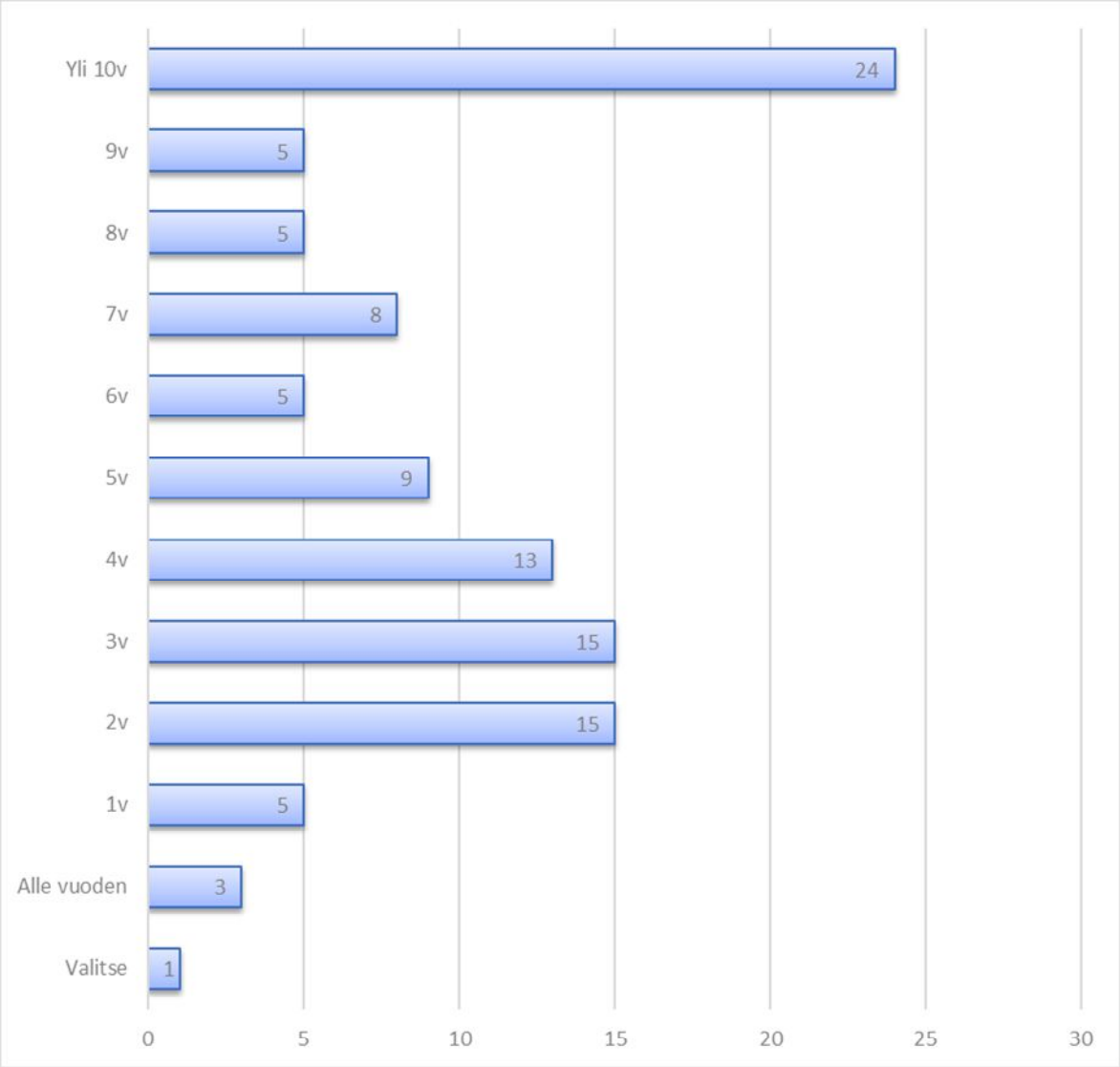
Taulukossa 8 on kuvattu vastaajien määrä toimihenkilöroolien mukaisesti. Valmentajia oli 41 (n.38%), joukkueenjohtajia 23 (n. 21%), huoltajia 34 (n.31,5%) ja rahastonhoitajia 8 (n.7,5%). Muissa rooleissa oli kaksi vastaajaa (n. 2%).



Taulukko 8. Vastaajan toimihenkilörooli joukkueessa (n=108).

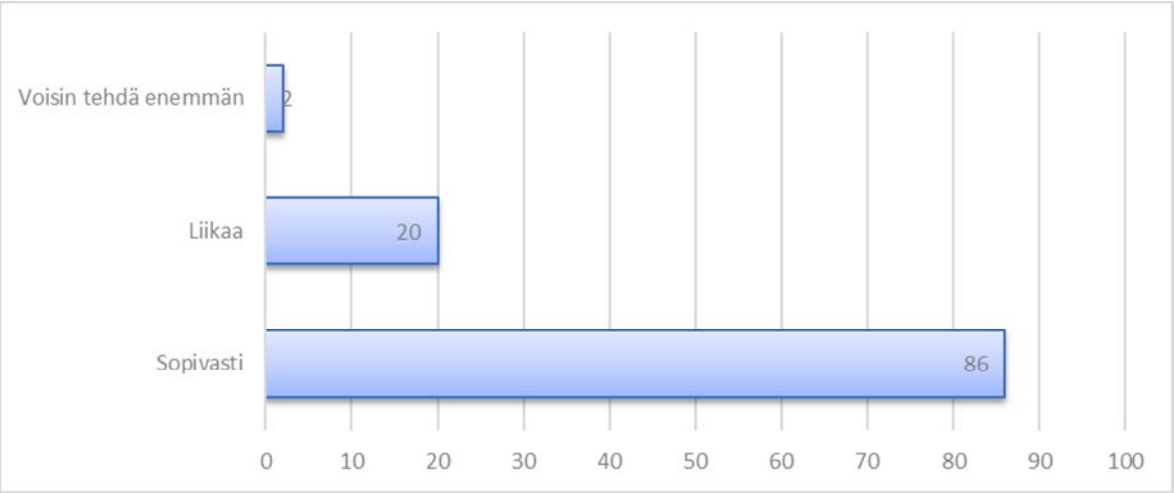
Taulukossa 9 on vastauksia, kun toimihenkilöiltä kysyttiin heidän mukana olon aikaa seuratoiminnassa toimihenkilön roolissa. Enemmistö vastaajista 24 (n.22%) ilmoitti olleensa mukana yli 10 vuotta. 2-4 vuotta mukana olleita oli yhteensä 40% vastaajista.

Vastaajia oli lähes kaikista joukkueista, mitä KJT Hockey ja KJT Haukat yhdistysten alla on.



Taulukko 9. Vuosimäärät seuratoiminnassa toimihenkilönä (n=108).

Taulukossa 10 on kuvattu vastaukset vastaajien kokemuksia omasta ajankäytöstään vapaaehtoistyöhön. Vastaajien mielestä 86 (n.80%) koki, että vapaaehtoistyöhön menee sopivasti aikaa ja n.18% vastaajista koki aikaa menevän liikaa. 2% vastaajista voisi omasta mielestään käyttää enemmän aikaa vapaaehtoistehtäviin.



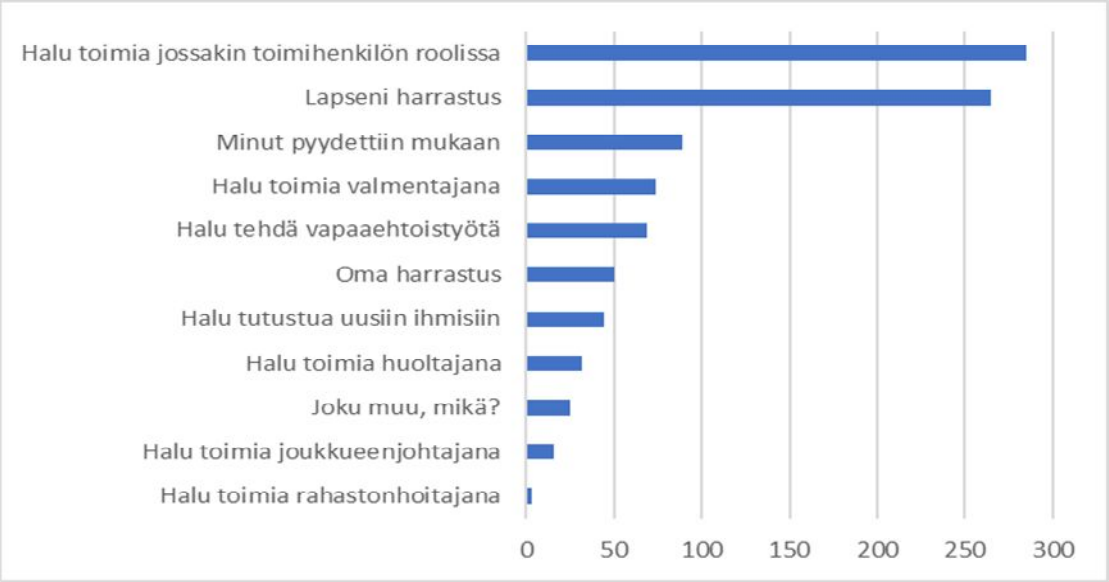
Taulukko 10. Toimihenkilöiden kokemus ajankäytöstä vapaaehtoistehtäviin (n=108)

Eroja tutkimustuloksiin ei tullut erilaisten toimihenkilörooleja niiden tuloksia verratessani toisiinsa. Vastauksista ei löytynyt olennaisia eroja riippuen toimihenkilön toimenkuvasta. Myöskään suurempia eroja ei löytynyt vertaillessani valmentajat versus muut toimihenkilöt. Vastaajamäärät ovat oikeassa suhteessa joukkueiden toimihenkilöiden määriin. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma vastaa tämän hetkistä mielikuvaa seurassa toimivista toimihenkilöistä. Miehiä vastaajista oli 88% ja naisia 12%.

4.8 Mukanaolon syyt

Toimihenkilöiden syitä osallistua joukkuetoimintaan kysyttiin taustakysymyksellä ”Mitkä ovat kolme tärkeintä syytä, jotka saivat sinut tulemaan mukaan seuratoimintaan”. Vastaukset on jaoteltu kuvioon kahdeksan annettujen pisteiden mukaisesti. Seuratoiminnassa mukana olemisen syitä kysyttäessä vastaaja valitsi kolme tärkeintä syytä pisteyttäen ne 3-1 (3=tärkein, 2=toiseksi tärkein ja 1=kolmanneksi tärkein). Jos vastaus sai kolme pistettä, toimi se samalla pisteytyksen kertoimena. Yhteenlaskettu pistemäärä 108 vastaajan toimesta tuli 952 pistettä. Kuviossa 9 on vastausten yhteenveto tärkeimmistä syistä olla mukana seuratoiminnassa kokonaispisteissä laskettuna. Yleisimmäksi syyksi olla mukana seuratoiminnassa nousi halu olla toimia joukkueessa toimihenkilönä, joka sai yhteensä 285 (n. 30%) pistettä. Nämä pisteet oli laskettu yhteensä vastaukset halusta toimia joukkueenjohtajana, huoltajana, rahastoinhoitajana tai valmentajana. Muista vastausvaihtoehdoista toiseksi korkeimman pistemäärän sai mukana oloon oman lapsen harrastus 265 pistettä (n. 28%). Kolmanneksi eniten pisteitä sai vaihtoeh-

to ”minua pyydettiin mukaan”, joka sai yhteensä 89 pistettä (n. 10%). Halu toimia valmentajana sai yhteensä 74 pistettä (n.8%) ja halu tehdä vapaaehtoistyötä sai yhteensä 69 pistettä (n. 7%). Naisten ja miesten välille ei eroja muodostunut tärkeintä syytä valitessa.



Kuvio 9. Tärkeimmät syyt seuratoiminnassa mukana olemisessa (n=108).

Avoimissa vastauksissa muiksi tärkeiksi syiksi olla mukana seuratoiminnassa nousi rakkaus ja intohimo lajia kohtaan. Myöskin esiin nousi lasten ja nuorten harrastamisen tukeminen.

Kysyttäessä syytä miksi toimihenkilö on lähtenyt joukkuetoimintaan mukaan, tärkeimpänä syyksi nousi yllättäen toimiminen jossakin toimihenkilön roolissa. Tähän vastaukseen laskettiin yhteen pisteet halusta toimia valmentajana, joukkueenjohtajana, huoltajana ja rahastonhoitajana. Toiseksi tärkeimmäksi syyksi nousi oman lapsen harrastus. Tämä vaihto ehto sai eniten kolmen pisteen valintoja, joka ei yllätä. Tässäkin työssä vertailuksi käytetyt Hutun (Huttu 2016) ja Yeungin (Yeung 2002, 30) tutkimukset tukevat, että oman lapsen harrastus toimii yhdestä tärkeimmistä syistä olla mukana vapaaehtoistoiminnassa. Toiseksi tärkeimpänä (kaksi pistettä) pisteitä eniten väittämä, että toimihenkilöä oli pyydetty mukaan toimintaan.

Avoimissa vastauksissa liittyen toimihenkilönä toimimiseen nousi esiin lasten ja nuorten harrastuksen, kasvun seuraaminen tukeminen *”Nähdä miten nuoriso kasvaa, kehittyy ja*

pysyy poissa pahoilta teiltä" ja intohimo lajia kohtaan, mutta myös: *"Hallilla olo aika kuluu paremmin."* Joskus syynä voi olla vain: *"Ei ollut muitakaan vapaaehtoisia"*.

4.9 Toimihenkilöiden motiivit seuratoiminnassa

Kysyttäessä toimihenkilöiltä joukkuetoimintaan osallistumiseen liittyviä motiiveja, löytyi tärkeysjärjestys tarkastelemalla vastausten keskiarvoja. Kysyttäessä "Kun ajattelet omaa vapaaehtoistyötäsi KJT joukkueessa, kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi pitävät paikkaansa" jaettiin motivaatioon liittyvät väittämät Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen. Vastausvaihtoehdot olivat numeroasteikolla 1-5, jossa 5 = täysin samaa mieltä ja 1 = täysin eri mieltä.

Alla olevaan taulukkoon 11 on koottu yhteenveto kahdeksan suurimman keskiarvon saaneen väittämän tiedot kaikista väittämistä.

(n=108)	ka
Haluan omalta osaltani mahdollistaa lasten harrastamista	4,51
Saan olla oma itseni	4,49
Lasten innostaminen on minulle tärkeää joukkuetoiminnassa	4,44
Koen, että joukkueessa tekemälläni työllä on merkitystä	4,33
Haluan olla mukana lapseni harrastuksessa	4,15
Toimihenkilönä toimiminen on hauskaa	4,13
Haluan edistää KJT:n toimintaa	4,06
Haluan kehittyä toimihenkilönä	4

Taulukko 11. Yhteenveto motivaatioon vaikuttavista tekijöistä (n=108).

Yhteenvedosta voi päätellä, että sisäisen motivaatioiden väittämät saivat eniten kannatusta, joten sitä voi pitää tärkeimpänä motivaation lähteenä toimihenkilöiden joukkuetoiminnassa. Oman lapsen harrastamisen mahdollisuus väittämä sai eniten kannatusta, joka ei yllättänyt. Varsinkin, kun tutkimuksesta selvisi aikaisemmin kuviossa 9:n, että oman lapsen harrastus pidettiin toiseksi tärkeimpänä syynä olla mukana vapaaehtoistoiminnassa. Tähän liittyen myös halu olla mukana lapsen harrastuksessa oli viidenneksi motivoivin syy olla toimihenkilönä. Mukavaa oli huomata, että motivaatioon vaikuttaa myös mahdollisuus saada olla oma itsensä ja lapsia halutaan innostaa joukkuetoiminnassa. Se, että toimihenkilö saa olla oma itsensä, selvästikin täyttyy meillä, koska myöhemmin tuloksissa selviää taulukossa x, että 83% vastaajista haluaa jatkaa ensi kaudella-

kin jatkaa toimihenkilönä. Lisäksi seuran näkökulmasta oli upeaa huomata, että kuudenneksi tärkein syy oli seuran toiminnan edistäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että toimihenkilöt todella pitävät tärkeänä, että saavat olla mukana seuratyön kehittämisessä. Hienoa oli myös, että toimihenkilöt haluavat kehittää lisää itseään toimihenkilönä. Tämä myös näkyi avoimissa vastauksissa, jossa haluttiin lisää huoltaja- ja joukkueenjohtajakoulutuksia.

Kysyttäessä sisäisen motivaation sekä kognitiivisen teorian pohjalta (taulukko 12) 108 vastaajasta eniten samaa mieltä väittämien kanssa olevien toimihenkilöiden tärkeysjärjestys löytyi tarkastelemalla vastausten keskiarvoja. Omassa vapaaehtoistyössä toimihenkilöitä motivoi eniten ”saan olla oma itseni” väittämä, jonka kanssa 62 vastaajaa sanoi olevansa täysin samaa mieltä. Toiseksi tärkeimmäksi syyksi nousi väittämä lasten innostamisen ollessa tärkeää joukkuetoiminnassa. Yli neljän keskiarvoon väittämistä pääsivät myös ”koen, että joukkueessa tekemälläni työllä on merkitystä” sekä ”toimihenkilönä toimiminen on hauskaa”. Naisten ja miesten vastaukset eivät eronneet toisistaan oikeastaan ollenkaan.

(n=108)	ka
Saan olla oma itseni	4,49
Lasten innostaminen on minulle tärkeää joukkuetoiminnassa	4,44
Koen, että joukkueessa tekemälläni työllä on merkitystä	4,33
Toimihenkilönä toimiminen on hauskaa	4,13
Pidän kasvattajan rooliani joukkuetoiminnassa tärkeänä	3,98
Toiminta pitää mieleni virkeänä	3,94
Saan itse päättää miten teen toimihenkilötehtäväni	3,81
Haluan nähdä oman työni jäljen	3,77
Koen pätevyyttä toimiessani toimihenkilönä	3,06

Taulukko 12. Sisäisen motivaation ja kognitiivisen teorian motivaatioväitteet.

Sisäiseen motivaatioon (taulukko 12) liittyvät väittämät motivoivat selvästi toimihenkilöitä eniten, kun verrataan muihin Maslowin tarvehierarkian portaisiin. Toimihenkilöt kokevat tärkeäksi lasten innostamisen. Eräs vastaaja totesi: *”On mahtavaa seurata, kuinka lapsia innostamalla he pääsevät hienoihin suorituksiin.”* Tärkeäksi koettiin myös työn merkityksellisyys ja että se on hauskaa. Hauskaa on lasten kanssa ja myös toimihenkilöporukassa: *”Toimihenkilöporukka on superhauska ja siinä porukassa haluaa pysyä mukana”*. Plussaa on myös se, että he saavat olla oma itsensä toteuttaessaan tätä tehtävää.

Samaa kysymystä kysyttäessä ulkoisten motivaatiolähteiden ja itsensä brändäämisen kautta (taulukko 13), 108 vastaajasta eniten samaa mieltä olivat väitteen ”haluan kehittyä toimihenkilönä” kanssa. Tämän motivaatioväitteen kanssa samaa mieltä oli 33 vastaajaa. Toiseksi eniten vastaajia motivoi halu olla mukana nimenomaan mukana jääkiekkotoiminnassa. Vähiten motivaatioon vaikuttaa positiivisen palautteen saaminen, jonka väitteen kanssa vastaajat ovat eri mieltä. Naisten ja miesten välille syntyi jonkun verran eroja. Naiset olivat eniten täysin samaa mieltä väittämän ”minusta on mukava kertoa omasta roolistani joukkueessa ystävilleni” kanssa, kun taas miehet pitivät sitä vasta kolmanneksi motivoivampana asiana väittämistä. Naiset myös pitivät miehiä motivoivampana positiivisen palautteen saamista.

(n=108)	ka
Haluan kehittyä toimihenkilönä	4
Haluan olla mukana nimenomaan jääkiekkotoiminnassa	3,98
Minusta on mukava kertoa omasta roolistani joukkueessa ystävilleni	3,85
Koen tärkeäksi joukkueeni menestymisen	3,55
Saan toiminnastani positiivista palautetta	3,47

Taulukko 13. Ulkoisen motivaation ja itsensä brändäämisen motivaatioväitteet.

Ulkoisen motivaatioon ja itsensä brändäämiseen (taulukko 13) liittyvistä väittämistä motivoivinta oli halu kehittyä toimihenkilönä ja olla mukana nimenomaan jääkiekkotoiminnassa. Omasta roolista ollaan ylpeyttä sillä vastaajista 69% tykkää kertoa omasta roolistaan joukkueesta ystävillensä: *”Olen ylpeä roolistani. Siksi voin kertoa, mitä joukkueessa teen”. ”Joukkueessa toimiminen on iso osa arkeani, joten siitä tulee myös puhuttua ystävillekin.” ”Minusta JR-jääkiekkojoukkueen huoltajana toimiminen on hienoa ja siitä voi ylpeästi kertoa muille.”* Toimihenkilökoulutuksia jatketaan ja tehdään enemmän, koska niille on kysyntää ja ihmiset haluavat kehittyä: *”Otan mielelläni vastaan ohjeita ja ideoita, miten asioita voisi tehdä paremmin. Monesti tulee myös pelien ja harkkojen jälkeen mietittyä olisinko voinut jonkin tehdä paremmin”*. Suurin osa meidän toimihenkilöistä toimii ”seuralähettiläänä”, koska ovat ylpeitä ja kertovat omasta roolistaan ystävillensä.

Kysyttäessä motivaatioon liittyviä väitteitä rakkauden ja sosiaalisten tarpeiden sekä yhteenkuuluvuuden (taulukko 14) kautta eniten samaa mieltä vastaajat olivat väitteen ”haluan omalta osaltani mahdollistaa lasten harrastamista”, jonka kanssa täysin samaa miel-

tä oli 57 vastaajaa. Toiseksi eniten vastaajat olivat samaa mieltä väitteen ”haluan olla mukana lapseni harrastuksessa” kanssa, jonka valitsi 52 vastaajaa. Toimihenkilöitä motivoi selvästi vähiten pelaajien vanhempien ollessa heihin liikaa yhteydessä. Tämän väitteen kanssa peräti 89 vastaajaa oli täysin eri mieltä. Naisista peräti 92% olivat samaa mieltä väittämien ”haluan olla mukana lapseni harrastuksessa” ja ”haluan omalta osaltani mahdollistaa lasten harrastamista” kanssa.

(n=108)	ka
Haluan omalta osaltani mahdollistaa lasten harrastamista	4,51
Haluan olla mukana lapseni harrastuksessa	4,15
Pidän joukkuetoiminnan kautta saamiani ystäviä tärkeinä	3,92
Haluan kuulua tähän yhteisöön	3,86
Haluan mukana olemalla pienentää lasten harrastusmaksuja	3,62
Toimihenkilönä toimiminen stressaa minua usein	2,06
Pelaajien vanhemmat ovat minuun liikaa yhteydessä	1,71

Taulukko 14. Rakkauden ja sosiaalisen tarpeiden sekä yhteenkuuluvuuden motivaatioväitteet.

Rakkauden ja sosiaalisen tarpeiden sekä yhteenkuuluvuuden (taulukko 14) liittyvistä väittämistä motivoivimpana pidettiin halu omalta osaltaan mahdollistaa lasten harrastaminen ja halu olla mukana oman lapsen harrastuksessa: *”Nautin kun saan olla mukana lapseni harrastuksessa”*.

Myöskin halu kuulua yhteisöön motivoi 71% vastaajista: *”Tähän yhteisöön kuulun mielellä-ni, ihan huippuporukkaa”*. Lisäksi 73% vastaajista piti joukkuetoiminnan kautta saamiaan ystäviä tärkeinä: *” KJT:n joukkueiden kautta on tullut monia erittäin hyviä ystäviä, joiden kanssa olemme yhteydessä kaukalon ulkopuolellakin”, ”Pidän tärkeänä, että pelaajat luottavat minuun ja saan samalla uusia ystäviä”* ja *” Ystäviä ei ole koskaan liikaa. Siksi KJT toiminnan kautta saamani ystävät ovat tärkeitä. ”*

Vastaajista vain 2% oli sitä mieltä, että vanhemmat ovat heihin liikaa yhteydessä: *”Pelaajien vanhemmat ovat harvinaisen vähän yhteydessä joukkueen asioista.”* Tiedän, että seuran päätoimiset työntekijätkään eivät ole rasittuneita liiallisesta vanhempien yhteydenotosta, joten seuran toimintatavat tuntuvat olevan erittäin selkeät. Toimihenkilöt eivät myös-

kään ole kovin stressaantuneita, koska vain 8% vastaajista kokee toimihenkilönä toimimisen stressaavan heitä. Toimihenkilövaihtuvuus ei myöskään ole kovin suuri meidän seurassa.

Vastaajia motivoi myös se, että toimihenkilötoiminnasta on tullut oma harrastus: *"En itse varsinaisesti harrasta mitään, joten lasten harrastuksesta on tullut koko perheen harrastus"*. Välineisiin liittyvistä motivointiväitteistä (taulukko 15) motivoivimpana pidettiin sitä, että vapaaehtoistoiminnasta on tullut toimijan oma harrastus: *"Tämä on mun harrastus ja sen johdosta sitä teen. En halua siitä korvausta tai mainetta*". Hyvin harvaa motivoi toimihenkilönä se, että siitä olisi hyötyä työelämässä tai se olisi hyvä lisä ansioluetteloon. Sellaisiakin kuitenkin löytyy: toimihenkilönä toimiminen auttaa minua työelämässä 19%, haluan saada ammatin harrastuksesta 12%, vapaaehtoistyö on hyvä lisä ansioluetteloon 21%. Toimihenkilötehtävissä saamat palkkiot onkin laskettu jo aikaisemmin tässä työssä ja ne motivoivat vain 15% vastaajista: *"Tämä on nimenomaan mukava harrastus, ei missään nimessä mitään muuta, palkkio on niin pieni, että tässä on ihan muut asiat motivoimassa"*.

Välineiden vaikuttamista (taulukko 15) motivaatioon eniten täysin samaa mieltä vastaajat olivat väitteen "tämä on minulle mukava vapaa-ajan harrastus", jonka kanssa täysin samaa mieltä oli 25 vastaajaa. Täysin eri mieltä vastaajat olivat väittämän "haluan saada ammatin harrastuksesta", joka motivoi selvästi vastaaja muista väitteistä vähiten.

(n=108)	ka
Tämä on minulle mukava vapaa-ajan harrastus	3,84
Vapaaehtoistyö on hyvä lisä ansioluetteloon	2,58
Toimihenkilönä toimiminen auttaa minua työelämässä	2,57
Koen tärkeäksi palkkion saamisen tekemästäni työstä	2,15
Haluan saada ammatin harrastuksesta	1,96

Taulukko 15. Välineisiin liittyvät motivaatioväitteet.

Seuratoimintaan liittyvien motivaatioväitteiden (taulukko 16) kanssa eniten täysin samaa mieltä vastaajat olivat väittämän "haluan edistää KJT:n toimintaa" kanssa, jonka valitsi 28 vastaajaa. Eniten vastaajat olivat eri mieltä väitteen "saan KJT:lta opastusta tehtävieni suorittamiseksi" kanssa. Muut väitteet saivat melko samanlaisia määriä vas-

tauksia molempiin suuntiin keskiarvon ollessa lähellä toisiaan. Naisten ja miesten vastaukset eivät juuri eronneet toisistaan.

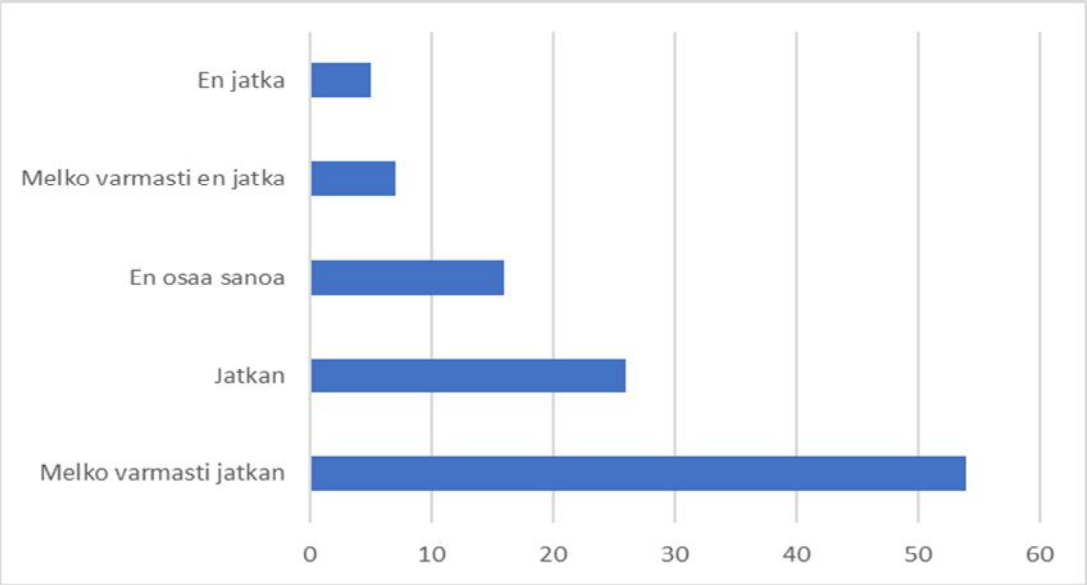
(n=108)	ka
Haluan edistää KJT:n toimintaa	4,06
Vapaaehtoisten keskinäinen yhteistyö toimii hyvin KJT:ssa	3,66
Vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön yhteistyö toimii hyvin KJT:ssa	3,63
Minulla on samanlainen arvomaailma KJT:n kanssa	3,57
Vapaaehtoistyötä arvostetaan KJT:ssa	3,57
Saan KJT:lta opastusta tehtävieni suorittamiseksi	3,03

Taulukko 16. Seuratoimintaan liittyvät motivaatioväitteet.

Seuratoimintaan liittyvistä väitteistä (taulukko 16) motivoivimpana pidettiin halua edistää KJT:n toimintaa 82%: *"Minusta KJT tekee hyvää työtä nuorten hyväksi. Olen mieluusti mukana edistämässä sitä"*. Yli puolta vastaajista motivoi se, että vapaaehtoistyötä arvostetaan KJT:ssa: *"KJT:n palkattu henkilöstö on nykyään joukko hyviä tyyppejä, jotka myös ymmärtävät vapaaehtoistyön tekemisen rajoituksia. Saavat yhteisten tehtävien tekemisen tuntumaan mielekkäältä ja mukavalta."* Osa vastaajista ei osannut sanoa onko heillä samanlainen arvomaailma, kuin KJT:llä. Ne, jotka osasivat kertoa mielipiteensä, ylivoimaisesti suurimmalla osalla on yhtenäinen arvomaailma KJT:n kanssa.

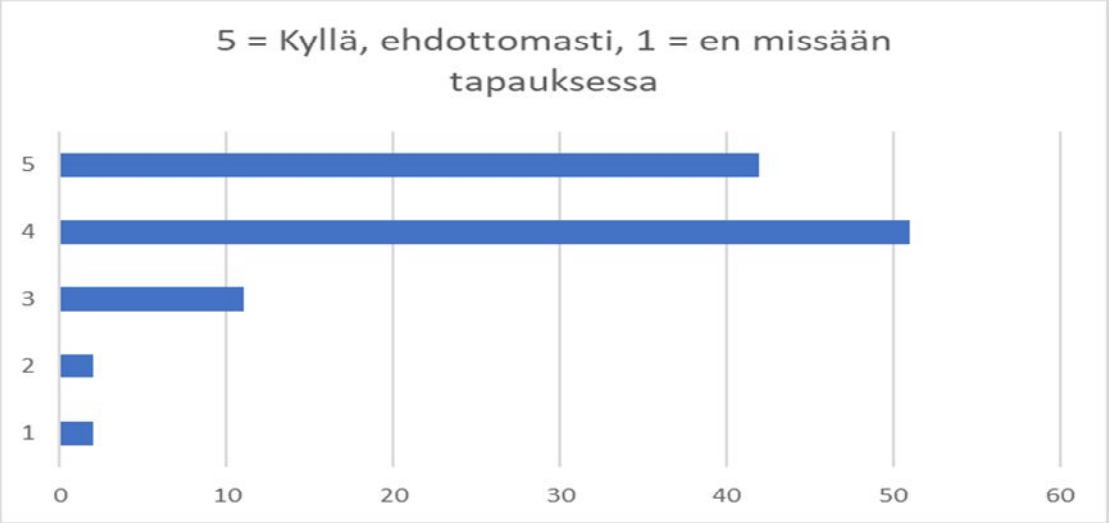
4.10 Toimihenkilöiden tyytyväisyys seuratoimintaan

Kysyttäessä joukkueiden toimihenkilöiltä haluaan jatkaa seuratoiminnassa ensi kaudella (taulukko 17) vastaajista 26 valitsi jatkavansa ja 54 melko varmasti jatkavansa toimihenkilönä. Vastaajista yhteensä 83% ilmoitti haluavansa jatkaa tai melko varmasti jatkavansa toimihenkilönä seurassamme. Ainoastaan 2% vastaajista ilmoitti, ettei jatka enää ensi kaudella toimihenkilönä. Tämä tulos on erittäin hyvä seuramme näkökulmasta pohtiessamme joukkuetoimintaa, toimihenkilöiden motivaatiota tai heidän tyytyväisyyttä seuratoimintaamme.



Taulukko 17. Kuinka todennäköisesti jatkat seuraavalla kaudella vapaaehtoistyössä (n=108).

Taulukossa 17 on kuvattu vastaajien mielipiteitä jatkamisesta vapaaehtoistyössä seuraavalla kaudella. Vastaajista 11% kertoi, että ei jatka tai melko varmasti ei jatka seuraavalla kaudella vapaaehtoistyössä. Tähän voi vaikuttaa se, että ikäluokkatoiminta loppuu kuluvan kauden jälkeen kokonaan tai oman lapsen jatkaminen seurassa on epävarmaa. Epävarmoja jatkajia on 15%. He eivät vielä osaa sanoa jatkostaan mitään. Tähän voi vaikuttaa myös se, että kysely on tehty kauden alkupuolella, joten ajatuksia jatkamisen suhteen seuraavaan kauteen nähden ei vielä nähdä tärkeänä. Lisäksi toimihenkilöt valitaan vanhempain kokouksessa, joten he voivat oikeastaan vaan päättää ovatko käytettävissä. He eivät voi tietää etukäteen tulevatko valituksi.



Taulukko 18. Toimihenkilöiden mielipide KJT:n vapaaehtoistyötoiminnasta (n=108).

Toimihenkilöiltä (n=108) kysyttiin: suosittelisivatko he ystävilleen KJT:n vapaaehtoistyötoimintaa oman kokemuksena perusteella? Toimihenkilöt vastasivat (taulukko 18) arviointiasteikolla 1-5, 1= en missään tapauksessa ja 5 = Kyllä, ehdottomasti. Arviointiasteikolta nelosen ja vitosen valitsi yhteensä peräti 86% kaikista vastaajista ja naisista 92%. Vastaajista 42 (n. 29%) suosittelee ehdottomasti KJT:n vapaaehtoistyötoimintaa ja 1,8% ei missään tapauksessa. Arviointiasteikon keskiarvoksi muodostui 4,2. Kaikista vastaajista peräti 86% suosittelee seuramme vapaaehtoistyötoimintaa omien kokemuksiensa perusteella. Tätä voidaan pitää erinomaisena tuloksena seuran toiminnan kannalta. Voidaan siis sanoa, että toimintamme on hyvällä mallilla tällä hetkellä, sillä suurin osa toimihenkilöistä viihtyy seura- ja joukkuetoiminnassamme.

Vastaajat olivat myös pohtineet, miten KJT voisi tehdä vapaaehtoistyöstä entistä mielekkäämpää. Vastauksissa nousi esiin ihmiset kaipaavat koulutuksia ja perehdyttämistä. Vapaaehtoistyöntekijät kaipaavat myös enemmän positiivista kannustusta seuralta. Esiin nousee vahvasti yhteisöllisyyden merkitys KJT:ssa ja sitä pidetään ennen kaikkea vahvuutena seuramme toiminnassa. Kyselykin koettiin positiivisena asiana ainakin osan toimihenkilöiden mielestä: *"Tämä kysely osoittaa ainakin sen, että olette kiinnostuneita myös tästä osa-alueesta"*.

4.11 Toimihenkilöiden työmäärä seuratoiminnassa

Toimihenkilöiltä kysyttiin montako viikkoa he tekevät vapaaehtoistyötä seuratoiminnassamme (n=108), saatiin viikkokeskiarvoksi 37,3 vuodessa. Toimihenkilöiltä kysyttiin samalla montako tuntia viikossa he käyttävät toimihenkilön eri tehtäviin. Tehtävät oli jaoteltu urheilutoimintaan liittyviin (harjoitukset ja pelit), yleiseen organisointiin, suunnitteluun, itsensä kehittämiseen, matkoihin, palavereihin ja muihin vaihtoehtoihin. Yhden vastaajan vastaukset poikkesivat selvästi muista, jonka viikkotuntimääriä voidaan pitää virheellisenä, joten keskiarvot laskettiin 107 vastaajan perusteella.

(n=107)	ka
Harjoituksiin	4,7
Peleihin	3,5
Matkat	2,1
Yleinen organisointi	1,6
Suunnittelu	0,9
Itsensä kehittäminen	0,8
Johonkin muuhun	0,6
Palaverit	0,5

Taulukko 19. Toimihenkilöiden käytetyn ajan keskiarvo tunneissa vapaaehtoistoimintaan viikon aikana (n=107).

Toimihenkilöt (n=107) käyttävät kyselyn mukaan keskimäärin 4,7h viikossa seuratoiminnan harjoitustapahtumiin (taulukko 19). Oman joukkueen peleihin toimihenkilöillä menee aikaa viikossa keskimäärin 3,5h. Matkoihin toimihenkilöillä menee 2,1h viikossa. Yleiseen organisointiin aikaa joukkuetoiminnassa toimihenkilöillä menee keskimäärin 1,6h viikossa. Suunnitteluun, kuten esim. joukkueiden kokoonpanoihin, datan keräämisen jne. toimihenkilöillä kuluu aikaa viikossa keskimäärin 1h. Itsensä kehittämiseen toimihenkilöt käyttävät aikaa viikossa 0,8h. Muihin asioihin toimihenkilöille menee aikaa 0,7h viikossa ja palavereihin 0,5h viikossa. Muita asioita mainittiin mm. yhteydenpito vanhempiin, rahastonhoito sekä varainhankinta. Yhteensä toimihenkilöillä (n=107) menee viikossa seuran vapaaehtoistoimintaan keskimäärin 13,9h. Toimihenkilöt käyttävät yhteensä keskimäärin 524h vuodessa vapaaehtoistoimintaan.

(n=40)	ka
Harjoituksiin	5,9
Peleihin	4
Matkat	2,9
Itsensä kehittäminen	1,6
Suunnittelu	1,45
Yleinen organisointi	1,3
Palaverit	0,9
Johonkin muuhun	0,1

Taulukko 20. Valmentajien käytetyn ajan keskiarvo tunneissa vapaaehtoistoimintaan viikon aikana (n=40).

Valmentajat käyttävät vuoden aikana keskimäärin 39,6 viikkoa vapaaehtoistoimintaan. Taulukossa 20 näkyy valmentajien käyttävän keskimäärin harjoitustapahtumiin viikossa

5,9h (n=40). Peleihin he käyttävät aikaa viikossa 4h. Valmentajille kuluu matkoihin viikossa keskimäärin 2,5h. Itsensä kehittämineen valmentajat käyttävät viikossa 1,6h ja suunnitteluun valmentajilla menee aikaa 1,45h. Yleiseen organisointiin valmentajat käyttävät aikaa viikossa 1,3h, palavereihin 0,9 ja muihin asioihin 0,1h mm. varainhankinta. Valmentajat käyttävät yhteensä viikon aikana joukkuetoimintaan keskimäärin 17,8h. Valmentajat käyttävät keskimäärin vuoden aikana 704,9h vapaaehtoistoimintaan. Pelkästään joukkuetoimintaan (pelit, harjoitukset ja matkat) valmentajilla menee viikossa n. 12,5h. Tämä tarkoittaa vuoden aikana n. 500h. Valmentajista 31 (77,5%) kertoo aikaa menevän sopivasti vapaaehtoistoimintaan. Laskettaessa valmentajien korvausta tekemästään työstä voidaan ottaa kyselyn keskiarvot viikkotunneista ja vuosittaisen viikkotuntimäärän ja kerrotaan ne keskenään. Tulos jaetaan KJT Hockeyn valmentajien vuosipalkan keskiarvolla, niin saadaan KJT Hockeyn valmentajien tuntipalkaksi 1,26€.

(n=23)	ka
Peleihin	3,7
Yleinen organisointi	3,3
Matkat	2,3
Harjoituksiin	1,9
Suunnittelu	1,4
Palaverit	0,8
Johonkin muuhun	0,8
Itsensä kehittäminen	0,2

Taulukko 21. Joukkueenjohtajien käytetyn ajan keskiarvo tunneissa vapaaehtoistoimintaan viikon aikana (n=23).

Joukkueenjohtajat (n=23) käyttävät vuoden aikana keskimäärin 42,7 viikkoa vapaaehtoistoimintaan. Taulukosta 21 on luettavissa, että joukkueenjohtajat käyttävät peleihin 3,7h viikossa ja yleiseen organisointiin heillä meni aikaa viikossa 3,3h. Matkoihin viikon aikana joukkueenjohtajalta kuluu aikaa keskimäärin 2,3h. Harjoituksiin joukkueenjohtajat käyttävät viikossa 1,9h ja suunnitteluun 1,4h. Muihin asioihin esim. yhteydenpitoon vanhempien kanssa menee aikaa viikossa ja palavereihin joukkueenjohtajilla menee aikaa 0,8h. Itsensä kehittämiseen joukkueenjohtajat käyttävät viikossa vain 0,2h. Keskiarvoa nostaa selvästi yhden vastaajan tuntimäärä, joka oli 15h/viikko. Yhteensä joukkueenjohtajat käyttävät keskimäärin viikon aikana vapaaehtoistoimintaan 14,4h ja koko vuoden aikana 614,9h. Joukkueenjohtajista 16 (n.70%) sanoo aikaa menevän sopivasti vapaaehtoistoimintaan, mutta n. 30% sanoo aikaa vapaaehtoistoimintaan menevän lii-

kaa. Laskettaessa joukkueenjohtajien korvausta tekemästään työstä voidaan ottaa kyselyn keskiarvot viikkotunneista ja vuosittaisen viikkotuntimäärän ja kerrotaan ne keskenään. Tulos jaetaan KJT Hockeyn joukkueenjohtajien vuosipalkan keskiarvolla, niin saadaan KJT Hockeyn joukkueenjohtajien tuntipalkaksi 1,16€. Laskennassa huomioitiin vain ne joukkueenjohtajat, jotka ovat ottaneet korvaustaan omasta työstään.

(n=34)	ka
Harjoituksiin	6,8
Peleihin	3,9
Matkat	1,7
Yleinen organisointi	0,8
Suunnittelu	0,3
Itsensä kehittäminen	0,4
Palaverit	0,1
Johonkin muuhun	0,1

Taulukko 22. Huoltajien käytetyn ajan keskiarvo tunneissa vapaaehtoistoimintaan viikon aikana (n=23).

Huoltajat (n=34) käyttävät vuoden aikana keskimäärin 35,4 viikkoa vapaaehtoistoimintaan. Taulukkoon 22 mukaan on luettavissa, että huoltajat käyttävät harjoituksiin 6,8h ja peleihin 3,9h keskimäärin viikossa. Matkoihin huoltajilla menee keskimäärin 1,7h viikossa. Yleiseen organisointiin huoltajilla menee aikaa viikossa keskimäärin 0,8h ja suunnitteluun 0,3h. Huoltajat kehittävät itseään 0,4h keskiarvolla viikossa. Palavereihin ja muihin asioihin huoltajilla ei mene käytännössä ollenkaan aikaa viikossa keskiarvon ollessa molemmissa 0,1h. Yhteensä huoltajilla menee viikossa vapaaehtoistoimintaan keskimäärin 14h. Koko vuonna huoltajat käyttävät keskimäärin 495,6h vapaaehtoistoimintaan. Huoltajista 30 (n. 88%) kertoo, että aikaa vapaaehtoistehtäviin kuluu sopivasti ja kolme sanoo siihen menevän liikaa aikaa. Yksi huoltaja voisi tehdä enemmänkin vapaaehtoistyötä. Laskettaessa huoltajien korvausta tekemästään työstä voidaan ottaa kyselyn keskiarvot viikkotunneista ja vuosittaisen viikkotuntimäärän ja kerrotaan ne keskenään. Tulos jaetaan KJT Hockeyn huoltajien vuosipalkan keskiarvolla, niin saadaan KJT Hockeyn joukkueenjohtajien tuntipalkaksi 0,96€. Laskennassa huomioitiin vain ne huoltajat, jotka ovat ottaneet korvaustaan omasta työstään.

(n=8)	ka
Johonkin muuhun	1,2
Yleinen organisointi	0,9
Palaverit	0,75
Peleihin	0,4
Suunnittelu	0,25
Matkat	0,25
Harjoituksiin	0,1
Itsensä kehittäminen	0,1

Taulukko 23. Rahastonhoitajien käytetyn ajan keskiarvo tunneissa vapaaehtoistoimintaan viikon aikana (n=8).

Rahastonhoitajilla menee keskimäärin 24,5 viikkoa vuodessa vapaaehtoistyöhön. Taulukon 23 mukaisesti heillä menee aikaa muihin asioihin 1,2h viikossa. Yleiseen organisointiin aikaa menee keskimäärin 0,9h ja palavereihin 0,75h viikossa. Peleihin heillä menee 0,4h viikossa. Suunnitteluun ja matkoihin rahastonhoitajilla menee 0,25h viikossa. Harjoituksiin ja itsensä kehittämiseen keskimäärin aikaa kuluu 0,1h viikossa. Yhteensä rahastonhoitajat käyttävät keskimäärin viikossa vapaaehtoistoimintaan 3,95h ja koko vuoden aikana 96,8h.

5 KJT Hockey Ry strategia v. 2015-2018

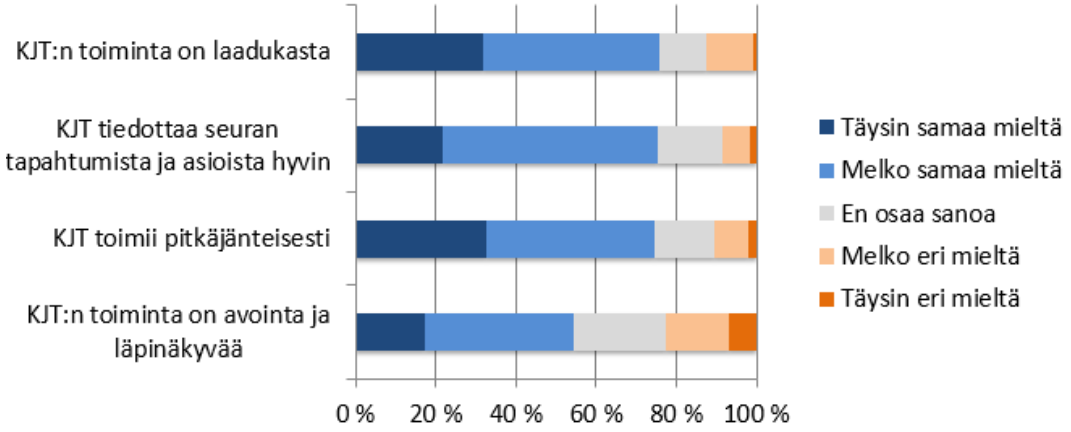
KJT Hockey:n historiassa strategia on pitkään ollut tehtynä monisanaisena asiakirjana, mutta se on jäänyt hyllyyn kansioon pölyttymään. Strategia ei ole näkynyt arjessa eikä sitä oltu jalkautettu mitenkään. Strategian tiesi sen laatijat, mutta kukaan muu seurassa ei oikeastaan tiennyt, mitä strategia pitäisi sisällään, miten sitä johdetaan tai miten sen kanssa pitäisi toimia. Tämä tarkoitti käytännössä, että seuroja oli seuran sisällä. Jokainen joukkue oli omatahtoisia omia yksiöitä, jotka tekivät, miten parhaaksi näkivät. Joukkueilla oli omia urheilutoiminnan linjauksia. Ikäluokkien välillä ei tehty yhteistyötä ollenkaan tai se oli satunnaista. Osassa ikäluokissa pelaajamäärät saattoivat olla erittäin suuria, mutta osassa taas joukkueiden muodostaminen oli haasteellista. Joissain ikäluokissa se oli jopa mahdotonta. Tästä pahimpana esimerkkinä v.1999 syntyneiden pelaajien puuttuminen kokonaan seuratoiminnasta. Talous oli organisoitu kuitenkin hyvin ja samoja ohjeistuksia ja budjettipohjia käytetään edelleen. Näin ollen toiminta pyöri ilman punaista lankaa. (Mellin, J. 11.10.2018b.)
Vuoden 2015-2018 strategia ja sen myötä tehdyt toimenpiteet ja tulokset loivat pohjan vuoden 2018-2021 strategiaprosessille. KJT Hockey Ry:n strategia v. 2015-2018 ja sen toteutus on kuvattu alla.

5.1 Nykytila

Muutoksen tuulet alkoivat puhaltaa v.2014 uuden puheenjohtajavalinnan myötä. Seuraa johtamaan valittiin Janne Mellin, joka toimi myös joukkueenjohtajana v.2001 syntyneiden ikäluokassa. Jannella oli vahva näkemys johtamisesta, organisoinnista, kentän tarpeista kokemuksiensa ja näkemyksiensä vuoksi. Uuden puheenjohtajan johdolla hallitus käynnisti strategiatyön ja muodosti strategiatyöryhmän v. 2014. Strategiatyöryhmään kuului puheenjohtajan lisäksi hallituksen jäseniä, seuran päätoimiset työntekijät sekä valitut toimihenkilöt. Kaikki toivat omat näkemyksensä ja osaamisensa strategiatyöryhmään sekä näkemyksensä seuran tämän hetken arjesta ja tulevaisuuden suunnasta. (Mellin, J. 11.10.2018b.)

Strategiatyönryhmä kokoontui säännöllisesti syyskuusta huhtikuuhun jääkiekkokaudella 2014-2015. Jokaisella kokoontumiskerralla oli ennalta suunniteltu teema. Tavoitteena

oli tehdä strategiasta tiiviimpi, selkeämpi ja helpommin sisäistettävämpi. Kokonaan uutta strategiaa tehdessä tulee tutustua eri organisaatioiden strategioihin, arvoihin, missioihin ja visioihin. Näiden avulla saatiin näkemystä, minkälainen oma strategia voisi olla. Tässä työssä erilaisia organisaatioiden strategioita on käyty läpi kappaleessa 3.2.2. Saman kappaleen lopussa on kerrottu, mitä osioita sieltä otettiin KJT:n startegiaan. Taulukossa 24 on kuvattu, miten aikaisemmin olivat KJT:n arvot toteutuneet käytiin läpi kyselyn perusteella tehtyjen tulosten kautta.



Taulukko 24. Miten KJT:n arvot ovat toteutuneet strategiakaudella 2015-2018. (Willman-Iivarinen 2017.)

Ensimmäisellä kerralla tutustuttiin Keravan kaupungin ja Tuusulan kunnan strategioihin sekä Jääkiekkoliiton juuri julkaisemaan uuteen strategiaan. Sen jälkeen työryhmä kävi keskusteluja tulevaisuuden megatrendeistä, arvopohjasta sekä mm. strategian painopisteistä. Strategiaa pohtiessa keskusteltiin mm. siitä, missä seuramme menee tällä hetkellä, mitä arjen seuratoimintaan kuulu, mitä meidän pitää/halutaan tehdä tulevaisuudessa, minne päin seuran toimintaa pitää viedä, mitkä ovat tulevaisuuden näkymät ja megatrendit? Olosuhteita täytyi miettiä, koska selvästi seuralla oli iso kasvusuunta menossa. Miten niitä voidaan parhaiten ja tehokkaimmin käyttää? Miten ne vaikuttavat arjen toiminnoissa?

Strategia täytyi tehdä kokonaan uudestaan, joten aikaa meni myös huomattavasti muodon ja ulkoasun pohtimiseen. Mallia otettiin Jääkiekkoliiton tuoreesta strategiasta (kuva 3) ja sitä muokattiin omaan ympäristöön ja seuraan sopivaksi. (Mellin, J. 11.10.2018b.)

Nykyisestä kenttätoiminnasta ja ongelmista haluttiin ammentaa paljon tietoa. Jo käynnissä olleet toimenpiteet ja ympäristön kipukohdat muokkasivat strategian painopisteitä ja antoivat suuntaviivaa tarvelähtöisesti strategian muodostamiselle. Yhteinen ymmärrys ja halu minne päin seuraa halutaan kehittää, alkoi muodostua kohtuu selvästi ja kultainen keskitie rupesi löytymään. Samalla kirjattiin toimenpiteet strategian jalkauttamiselle sekä seuralle erillinen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmasta löytyi tahtotila, strategian painopistealue, toimenpiteet, mittarit ja vastuuhenkilöt. Kehityssuunnitelmasta esimerkki liitteenä 5. (Mellin, J. 11.10.2018b.)

Kehityssuunnitelma (Liite 5) pilkottiin koko strategiakauden kestävään prosessiin Stephen Coveyn nelikenttämallin (kuva 10) mukaisesti. Coveyn mallissa asiat jaetaan neljään eri kategoriaan: kiireellisiin, mutta ei tärkeisiin, kiireellisiin ja tärkeisiin, kiireettömiin ja tärkeisiin ja kiireettömiin ja ei niin tärkeisiin. Coveyn mukaan meidän pitäsi hallita kiireellisiä ja tärkeitä asioita, keskittyä tärkeisiin, mutta ei kiirrellisiin asioihin, delegoida kiireelliset, mutta ei tärkeät ja välttää tärkeät, mutta ei kiireellliset asiat. (Covey, S. 2004.)

	Urgent	Not Urgent
Important	I ACTIVITIES: Crisis Pressing problems Deadline-driven projects	II ACTIVITIES: Prevention Relationship building Recognizing new opportunities Planning, recreation
Not Important	III ACTIVITIES: Interruptions, some calls Some mail, some reports Some meetings Proximate, Pressing matters Popular activities	IV ACTIVITIES: Trivia, busy work Some mail Some phone calls Time wasters Pleasant activities

Kuva 10. Stephen Coveyn ajanhallinnan matriisi.

5.1.1 Tilanne vuonna 2018

KJT Hockeyn hallitus totesi, että aikaisempi strategia on ollut toimiva ja se on hyvin sisäistetty. Se on tuonut tavoitteiden mukaisesti toimintaan johdonmukaisuutta, toimintatapoja ja linjauksia, mitä on peräänkuulutettu. Strategiatyön tulosten perusteella hallitus arvioi, että nykyinen strategia on toimiva ympäristöömme ja sitä kannattaa jatkaa.

Toimeksiantona tulevalle strategiatyöryhmälle muodostui jo olemassa olevan strategian päivittäminen ja sen myötä strategian ja kehityssuunnitelmien terävöittäminen.

Strategiatyöryhmälle jaettiin sähköisesti tyytyväisyyskyselyjen (Liite 2) yhteenvedot, joihin tuli tutustua etukäteen. Näiden palautteiden ja strategiatyön tulosten perusteella jaettiin tietoa nykyisen strategian onnistumisesta ja jäsenistön nykyisestä tyytyväisyydestä toimintaamme. Samalla työryhmäläiset pystyivät arvioimaan ja löytämään mahdollisia kipupisteitä toiminnastamme.

Koko strategiakauden ajan tehtyjen tyytyväisyyskyselyjä hyväksi käyttäen sekä strategiaan kirjattujen painopisteiden ja tavoitteiden avulla analysoitiin nykyisen strategian toimivuutta, rakennetta ja tuloksia. Tuloksia on esitetty tässä työssä kappaleessa tämän työn 5.2. Tulosten ollessa erittäin positiiviset, työryhmä vahvisti hallituksen näkemyksen nykyisen strategian päivittämisestä ja terävöittämisestä. Päivittäminen tulee kuitenkin tehdä, jotta sanamuodot ja kehityssuunnitelmat saadaan vastaamaan tulevaisuuden näkymiä.

5.2 Missio, visio, arvot ja tavoitteet

KJT Hockeyn strategia vuosille 2015 – 2018. Strategia sisältää vision, seuran toimintaa ohjaavat arvot sekä strategiakauden painopistealueet. Strategiassa on myös lyhyesti avattu arvopohjaa ja painopistealueita käytännön tasolla seuran toimihenkilöiden, pelaajien ja vanhempien näkökulmasta. Toimintaa kehitetään strategiakaudella painopistealueiden pohjalta. Tavoitteet ja mittarit määritellään vuosittain toimintasuunnitelmassa.

KJT Hockeyn visio vuodelle 2018 oli olla Uudenmaan kiinnostavin, harrastajamäärältään suurin ja toiminnaltaan korkealaatuisin jääkiekkoseura. Seuran vetovoimaisuus perustuu monipuoliseen osaamiseen, vahvaan identiteettiin, kilpailulliseen menestymiseen sekä jokaisen junioripelaajan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Seura tarjoaa jäsenilleen monipuolisia mahdollisuuksia tavoitteellisen kilpaurheilun ja aktiivisen harrastamisen parissa ikään tai sukupuoleen katsomatta. KJT Hockey on laajalti arvostettu seura, jonka kanssa halutaan tehdä monipuolista yhteistyötä.

Seuran toimintaa ohjaaviksi arvoiksi valittiin:

- Pitkäjänteisyys
- Hauskuus
- Osaamisen arvostaminen

Arvot avattiin seuraavasti:

Pitkäjänteisyys

Pitkäjänteisyyden tulee näkyä kaikessa seuran ja sen ikäluokkien toiminnassa. Lapsen ja nuoren eri kehitysvaiheiden tunnistaminen on tärkeä toimintaa ohjaava tekijä. Pelaajalle pitkäjänteisyys tarkoittaa sitä, että lapsikiekkovaiheessa ei ole kiirettä menestyä, vaan ensiarvoisen tärkeää on tarjota kehitys- ja motivaatiotasosta riippuen mahdollisimman monelle tasavertainen määrä toimintaa menestymisen mahdollistamiseksi myöhemmässä vaiheessa. Vanhemman näkökulmasta pitkäjänteisyys tarkoittaa luottamusta valmentajien ja seuratoimijoiden kykyyn tehdä oikeanlaisia, pelaajan kannalta pitkäjänteisiä päätöksiä koskien peli- ja harjoitusryhmiä. Lisäksi pitkäjänteisyys on sitä, että maltetaan antaa lapselle aikaa kehittyä. Seuran toiminta ja linjaukset tukevat yllä mainittuja näkökulmia. Lapsikiekkovaiheessa ei eriytetä kilpa- ja harrasteryhmiä. Seuran, sen joukkueiden, valmentajien ja toimihenkilöiden toiminta on avointa ja nojaa vahvasti arvopohjaan.

Hauskuus

Harrastamisen tulee olla ennen kaikkea hauskaa. Vain tuolloin motivoituminen harjoitteluun on mahdollista. Seuran tehtävänä on luoda toimintaympäristö, jossa mahdollisimman moni viihtyy ja kehittyy. Pelaajalle hauskuus näkyy turvallisena sosiaalisena toimintaympäristönä, jossa luottamus joukkuekavereihin ja toimintaa ohjaaviin aikuisiin on vahva. Hallille on kiva tulla ja aktiivinen sekä tavoitteellinen harjoittelu on mielekästä. Vanhemman näkökulmasta hauskuus on luottamusta ja sitä, että tapahtumien seuraaminen ja erilaisiin joukkueen toimintoihin osallistuminen toimihenkilötehtävissä tai katsojana on mielekästä. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri on kaikkien yhteinen asia.

Osaamisen arvostaminen

Seurassa arvostetaan monipuolista osaamista omaavia valmentajia, toimihenkilöitä ja pelaajia. Toiminnassa tavoitellaan kaikilla osa-alueilla laatua ja erinomaisuutta. Seurassa arvostetaan erilaisuutta ja avointa sekä asiallista keskustelua toiminnan kehittämiseksi. Olennainen osa osaamista on toimintaympäristössä vaikuttavien ilmiöiden ja yhteyksien kokonaisvaltainen tunnistaminen. Pelaajalta ei lapsikiekkovaiheessa odoteta varsinaisesti lajiteknistä osaamista, mutta yrittämisen ja kuuntelun taito ovat tärkeitä osaamista edistäviä piirteitä. Kehittyminen on hyvin yksilöllistä ja henkisen sekä fyysisen kasvun vaiheet tapahtuvat saman ikäisillä lapsilla ja nuorilla hyvin eriaikaisesti. Osaamiseen liittyvät olennaisesti myös ryhmässä toimimisen sosiaaliset taidot. Vanhempien aktiivisuus ja halu osallistua otetaan seurassa avosylin vastaan. Apuvalmentajia, huoltajia ja muita toimihenkilöitä harvoin on joukkueissa liikaa. Aktiivisilla vanhemmilla on suuri merkitys joukkueiden laadukkaassa toiminnassa. Ensiarvoisen tärkeää kuitenkin on, että vanhemmat – kuten kaikki muutkin seuran toiminnassa mukana olevat - sitoutuvat seuran toimintaperiaatteisiin, arvoihin ja linjauksiin. Avoin ja asiallinen keskustelu edistää monipuolista osaamista.

Strategiakauden painopisteiksi valittiin:

- Identiteetin vahvistaminen
- Osaamisen kehittäminen
- Monipuolinen yhteistyö

Painopisteiden merkitys avattiin seuraavasti:

Identiteetin vahvistaminen

Identiteetti tarkoittaa sitä, mikä tekee olevasta määriteltävän ja tunnistettavan, antamalla sille joitakin ominaisuuksia tai piirteitä, jotka mahdollistavat sen erottamisen muista. Ikäluokkien yhteneväinen ja johdonmukainen toimintakulttuuri vahvistaa KJT:läistä identiteettiä, ja luo vahvan ja entistä paremmin toimivan seuran. Seuran kaiken toiminnan tulee tukeutua vahvasti arvopohjaan (pitkäjänteisyys, hauskuus, osaamisen arvostaminen) kaikkien toimijoiden näkökulmasta katsottuna. Strategiakaudella identiteetin

vahvistamisen painopisteinä ovat toimintakulttuurin ja osaamisen kehittäminen, valmennukselliset linjaukset ja painopisteet, sekä pelillisen identiteetin määrittäminen valmentajien yhteistyönä Suomi-kiekon strategiaan pohjautuen.

Osaamisen kehittäminen

Seura panostaa strategiakaudella toimihenkilöidensä osaamisen kehittämiseen koulutusmahdollisuuksien järjestämisen kautta, sekä ohjeistuksen ja ohjaamisen lisäämisellä etenkin aloittavien ikäluokkien toiminnan tukemiseksi. Valmentajille luodaan mahdollisuuksia täydentää osaamistaan ja valmentajien väliseen yhteistyöhön kannustetaan. Osaamisen kehittämisen tärkeänä osa-alueena ovat toimintaympäristön kokonaisvaltainen tunnistaminen sekä lapsen ja nuoren kehityspsykologinen näkökulma. Seuran organisaatiota arvioidaan ja kehitetään laadukkaan toiminnan takaamiseksi.

Monipuolinen yhteistyö

Monipuolisen yhteistyön tavoitteena on kehittää seuran ja sen harrastajien toimintaympäristöä ja edistää mahdollisuuksia harrastaa jääkiekkoa tavoitteellisesti monella eri tasolla. Opiskelun ja urheilun yhteensovittamisen tukeminen on tärkeä osa toimintaedellytyksien parantamista. Monipuolisen yhteistyön avulla pyritään kehittämään keskiuusmaalaista pelaajapolkua kaikilla tasoilla - myös aikuiskiekkoilun näkökulma huomioiden. Alueen seurojen välinen yhteistyö koetaan tärkeäksi ja se tukee pelaajapolun kehittämistä.

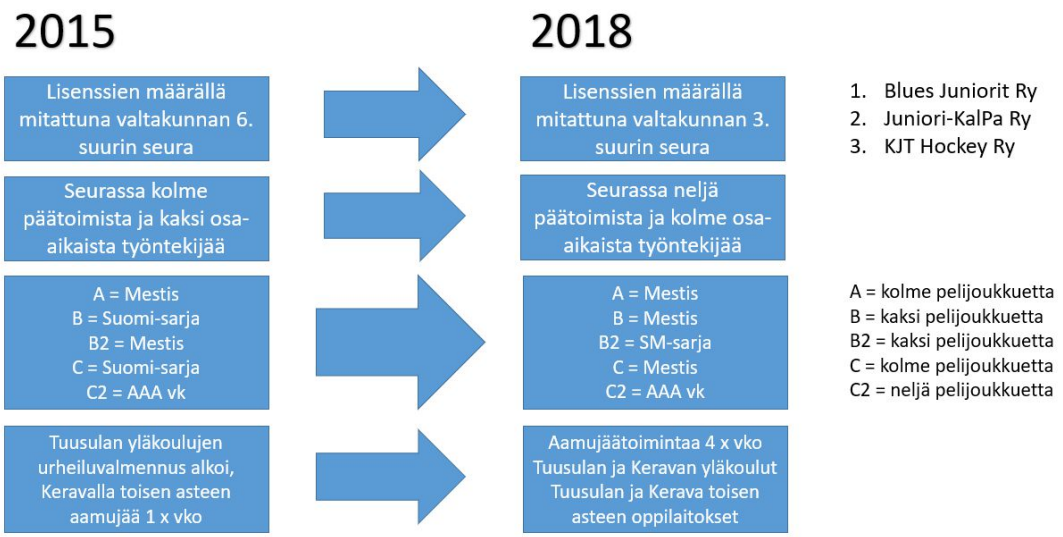
Seuran sloganiksi valittiin ”mahdollisimman monelle, mahdollisimman paljon, mahdollisimman pitkään”, jolla seura halusi ulkoisesti viestiä kaikille harrastajilleen, että seuratoiminta antaa mahdollisuuden kehittyä pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti, mahdollisimman pitkään lähellä kotia. Tällöin koulun, opiskelun ja jääkiekkoharrastuksen yhteensovittaminen on mahdollisimman vaivatonta. Tämän mahdollistamiseksi seuralla on myös kilpailullisia tavoitteita, jotta ikäluokkien kärkipelaajien ei tarvitse lähteä alueen liigaseuroihin liian aikaisin. Seuran urheilutoiminta pyritään organisoimaan siten, että E-D -ikäluokissa kärkijoukkue Blue pelaa ikäluokassaan eteläisen alueen ylimmällä sarjatasolla. Tällöin ikäluokan kärki pääsee pelaamaan koko ajan parhaita vastaan. Tämä takaa

kilpailukykyisten joukkueiden muodostumisen myös kilpakiekkovaiheissa C-junioreista ylöspäin. Tyttöpelaajille seura tarjoaa mahdollisimman pitkään mahdollisuuden harjoitella ja pelata poikajoukkueiden mukana.
Lisäksi pelijoukkueita pitää olla riittävästi myös muille sarjatasoille oman kehitystason mukaisen pelijoukkueen ja mielekkään kehittymismahdollisuuden takaamiseksi jokaiselle. Tärkeintä toiminnassa on harjoittelun laadukas arki jokaiselle!

5.3 Strategiakauden 2015-2018 tulokset

Strategiakauden 2015-2018 tulokset (taulukko 25) kerättiin päätoimisten työntekijöiden ja hallituksen yhteistyössä. Ne tiedotettiin Pelaajapolku-illassa koko yhteisölle 20.3.2018 tiistaina klo 18 Hyökkälän koulun auditoriossa ja samaan aikaan livenä KJT Hockey Ry:n virallisella facebook-ryhmässä. Tämän illan jälkeen strategian tulokset lähetettiin jäsenistölle sähköpostilla.

Tuloksia käytiin läpi strategiassa mainittujen painopisteiden mukaisesti. Seurayhteisön rakenne oli muuttunut merkittävästi ja yhteistyö Jääurheiluseura Haukat Ry:n kanssa oli syventynyt merkittävästi. Yhteistyön avulla yhdistykset ovat muodostaneet KJT Haukat Ry:n joka toimii pelaajapankkina C2-A junioreiden pelaajille ja hallinnoimaan sarjapaikkoja yllä mainituissa ikäluokissa. KJT Haukat Ry:n toimintoja kuvattiin johdannon 1.1. osiossa. Seurat ovat nyt löytäneet yhteisen suunnan, mihin keskiuusimaalaista jääkiekkotoimintaa pitäisi viedä. Yhteistyön avulla on muodostunut erilaisia yhtenäisiä käytännön malleja urheilutoimintaan, viestintään ja talouteen. Ympäristön toiminnat ovat nyt paljon yhtenäisemmät kuin aikaisemmin. Hyvällä yhteistyöllä ja paremmin asioita organisoimalla v. 2014 olleet ongelmat on saatu kokonaan pois Keski-Uudeltamaalta. Talous on pysynyt ehjänä, vaikka toimenpiteitä sen kehittämiseen tulee tehdä jatkossakin mm. varainhankinta lisäämällä.



Taulukko 25. Strategiakauden urheilutoimen tuloksia v. 2018.

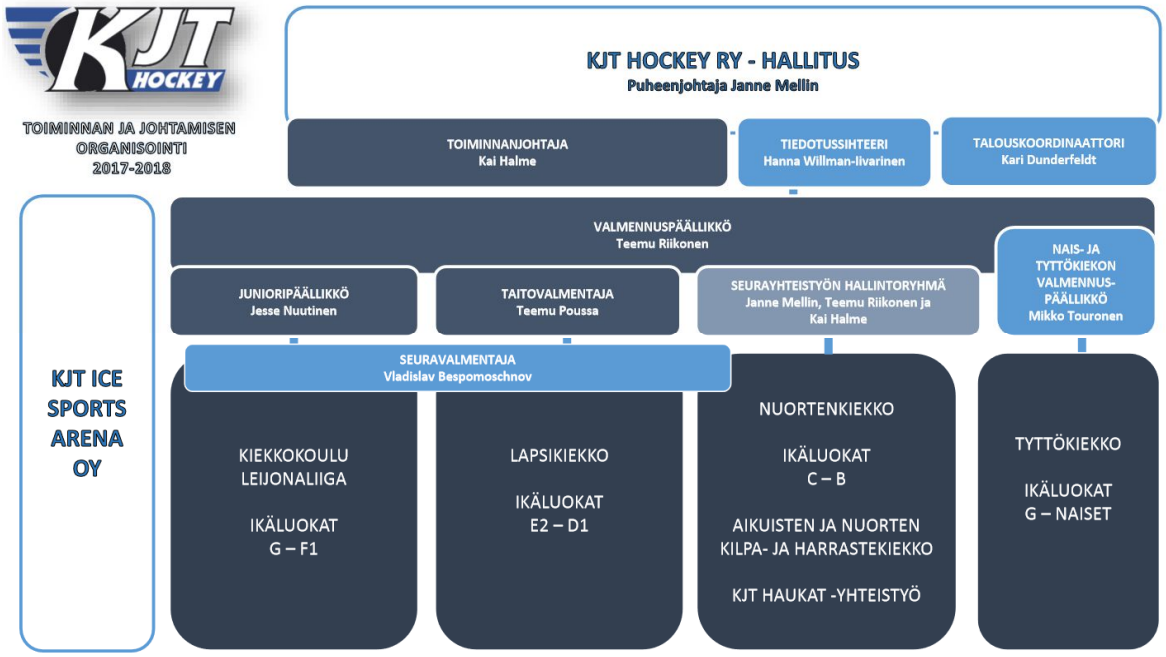
Urheilutoiminta ja joukkueiden elinvoimaisuus olivat suurimmat ongelmakohdat strategiaa vuosille 2015-2018 laadittaessa. Nyt vuonna 2018 joukkueet ovat aiempaa elinvoimaisempia ja jokaisen joukkueen ja pelaajan urheilutoiminta on mennyt eteenpäin: Jääkiekkoliiton sarjatasoissa on noustu ylemmäs sekä pelaajia on kehittynyt aina maajoukkuetasolle saakka. Lisäksi joukkueiden määrä on noussut kolmessa vuodessa merkittävästi ja sen myötä pitkäjänteisyys ja mahdollisuus harrastaa lähellä kotia on lisääntynyt. Joukkueiden elinvoimaisuuden myötä myös harrastamiskustannuksia ollaan saatu pienennettyä. Kuten taulukosta 25. voi havainnoida v. 2015 KJT Hockey oli lisenssien määrällä mitattuna valtakunnan 6. suurin seura, kun taas v. 2018 KJT Hockeysta oli tullut jo valtakunnan 3. suurin seura. Seuran päätoimisten työntekijöiden määrä on kasvanut neljään ja osa-aikaisia työntekijöitä on kolme kahden sijaan. Joukkueiden sarjatasot ovat myös nousseet kohisten. A:n Mestis joukkueemme taisteli sarjapaikasta v. 2015, kun viime kaudella se oli sarjansa neljän parhaan joukossa. B-junioreiden joukkue on noussut sarjapaikkaa ylemmäs ja strategiakauden päätteeksi voitti B-nuorten Mestiksen valtakunnallisen sarjan lähtien tavoittelemaan B-nuorten SM-sarjaa kaudelle 2018-2019. B2-nuoret pelasivat v.2015 Mestis-sarjatasolla, mutta v. 2018 he voittivat jo v.2001-ikäluokan Suomen mestaruuden. C-nuoret ovat ottaneet systemaattisesti askelia eteenpäin ja ovat aloittaneet kautensa useana vuonna peräkkäin C-nuorten SM-karsintasarjasta ja v. 2018 he voittivat C-nuorten Mestiksen valtakunnallisen sarjan. C2-nuorten Suomen parhaan tason olemme onnistuneet pitämään useana vuotena peräkkäin systemaattisesti sarjataulukossa ylöspäin nousten.

Identiteetin vahvistaminen	Osaamisen kehittäminen	Monipuolinen yhteistyö
Valmentajien koulutus ja valmentajakerhotoiminnan kehittäminen	→	Koulutus ja kokoontuminen on säännöllistä ja suunnitelmallista
Maalivahtivalmennuksen kehittäminen	→	Seuran maalivahtivalmentajia on koulutettu ja mv-jäätoimintaa on kehitetty
Organisaation vahvistaminen (koko seura sekä tyttö- ja naiskiekko)	→	Erilaisten kokeilujen kautta organisaatio on vahvistunut ja toimenkuvat ja tehtävät ovat selkeämpiä
Uusien toimintamallien kokeileminen eri ikäluokissa	→	Kokeilujen kautta ollaan saavutettu pitkäjänteisyyttä ja kiireettömyyttä ja etenkin Team-joukkueet ovat elinvoimaisempia
Tiedonkulun parantaminen	→	Seuralla on käytössä viestintästrategia, jojo-klubitoiminta käynnistynyt, säännölliset tyytyväisyyskyselyt
Vetovoimaisuuden lisääminen	→	Kiekkokoulun suunnitelmallinen markkinointi on kasvattanut osallistujien määrää, päiväkoti- ja kouluyhteistyö käynnistynyt, leiritoiminta monipuolistunut

Taulukko 26. Strategiakauden painopistealueiden tuloksia.

Strategiakauden painopistealueiden tuloksia on tiivistetty taulukkoon 26. Pää painopistealueena seura määritti v. 2015 strategiakaudelleen identiteetin vahvistaminen, osaamisen kehittäminen ja monipuolinen yhteistyö. Termit on avattu aiemmin kappaleessa 5.2. Taulukon 26. mukaisesti seura halusi kehittää valmentajakoulutusta säännöllisesti. Tavoitteena oli saada toiminta yhdenmukaiseksi ja systemaattiseksi jokaisella ikäluokalla. Tällä tavoin toiminta olisi joukkueissa ja sitä myöten seurassa paljon organisoidumpaa ja järkevämpää. Tämä myös poistaisi ns. seurat seuran sisällä vaan kaikki pyrkisi kulkemaan kohti samaa tavoitetta. Strategiakauden aikana koulutus ja valmentajatapaamiset olivatkin säännöllistä. Lisäksi joukkueenjohtajille alettiin säännöllisesti järjestämään jojo-klubeja, jossa käytiin läpi heidän arkiasioita. Samalla nämä koulutukset ja klubit toimivat seuralle viestintäkanavina.

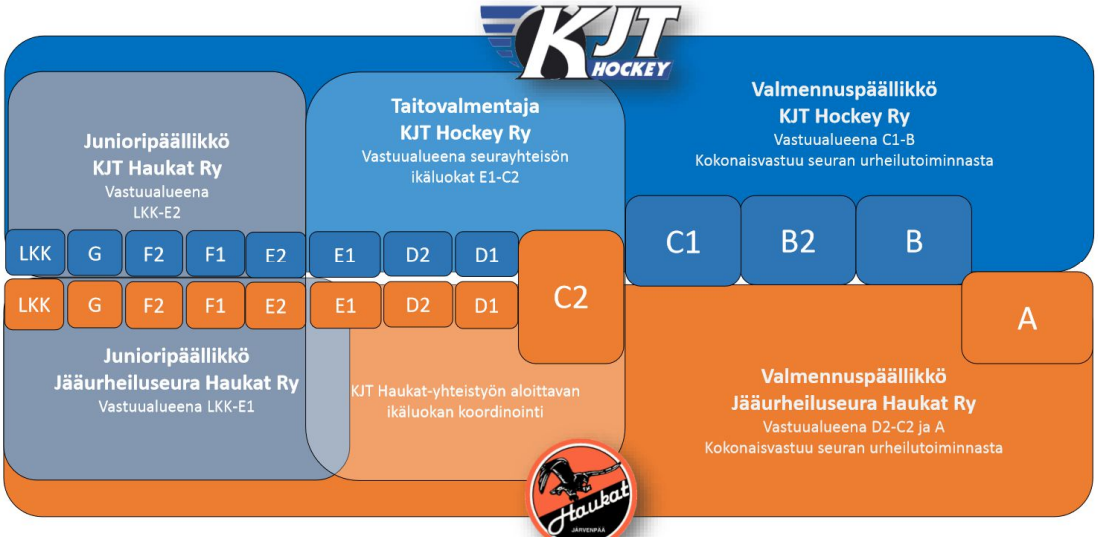
Strategiakauden aikana tarvittiin erilaisia kokeiluja toiminnan johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta mm. vastuualueita tuli linjata, koska niitä ei ollut aikaisemmin ollenkaan. Nykyinen toiminnan ja johtamisen organisointikaavio (taulukko 27) seuralle muodostui eri kokeilujen myötä. Organisaatiokaaviossa on huomioitu kaikki ne osa-alueet, mitä seuratoiminnassa on KJT Hockeyssä nähty tarpeelliseksi.



Taulukko 27. Toiminnan ja johtamisen organisointi v. 2017-2018.

Urheilutoiminnan linjaukset tehtiin yhteistyössä valmentajien ja seurayhteisön kanssa, joten strategian linjaama suunta löytyi nopeasti. Tärkeää oli, että kaikki toiminta kulki käsikädessä strategian kanssa. Valmentajien koulutuskalenteri laadittiin yhteistyössä Järvenpään haukkojen kanssa ja yhteisiä valmentajakoulutuksia ja seminaaria järjestettiin. Tämä lisäsi verkostoitumista, sosiaalista kanssakäymistä ja yhtenäisti toimintaa keskiuudellamaalla. Yhteistyöllä valmentajien ja joukkueiden keskenäinen arvostus nousi eikä enää kilpailtu seuran sisällä. Tämän ansiosta pelaajamäärät lisääntyivät sekä pelaajien oikean harjoittelu- ja pelitason löytäminen helpottui. Tämä helpotti Team eli harrastejoukkueiden muodostamista ja niiden tekemisestä elinvoimaisemmaksi.

Kolmen vuoden aikana tehtiin erilaisia organisaatiokokeiluja myös urheilutoiminnassa, joiden myötä nykyinen urheilutoiminnan organisointi ja vastuunjakomalli (taulukko 28) saavutettiin.



Taulukko 28. Urheilutoiminnan organisointi ja vastuunjakomalli.

Vastuut jaettiin päätoimisten työntekijöiden kanssa ja näin ollen työntekijöiden toimenkuvat ja vastuineen selkeytyi. Samalla joukkueet tiesivät keneen olla yhteydessä ja kuka heidän toiminnasta vastaa. Tämä selkeytti paljon arjen toimintaa sekä työnhyvinvointia ja jaksamista päätoimisten työntekijöiden toimesta. Mallilla saatiin myös enemmän seurantaa, koordinointia ja koulutusta arkeen järjestelmällisesti.

Viestinnässä oli suuria ongelmia strategiakauden alussa. Viestintäkanavien vähäisyys lisäsi ongelmia. Tämän johdosta viestintäkanavia lisättiin ja tehtiin erillinen viestintästrategia (taulukko 29), jolla haluttiin yhtenäistää sisäistä ja ulkoista viestintää. Viestinnän osiksi muodostui sisäinen-, media- ja kriisiviestintä. Sisäisen viestinnän tavoitteeksi muodostui yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen sekä asioiden oikea-aikainen tiedottaminen. Mediaviestinnän tavoitteena oli markkinoida joukkuetta tai seuraa ja asioiden tiedottaminen. Kriisiviestinnän tavoitteena oli julkisuuden hallinta ja mahdollisten vahinkojen minimointi. Viestintästrategiassa on huomioitu tavoitteet, kuka viestii, kohderyhmät ja viestintäkanavat.

	TAVOITE	KUKA VIESTII	KOHDERYHMÄT	KANAVAT
SEURAN MEDIA-VIESTINTÄ	MARKKINOINTI TIEDOTTAMINEN	TIEDOTUSSIHTEERI TOIMINNANJOHTAJA PUHEENJOHTAJA	MEDIA & YLEISÖ HARRASTAJAT PERHEET	MEDIATIEDOTTEET TIEDOTUSTILAISUUDET WWW-SIVUT JA SOME
SEURAN SISÄINEN VIESTINTÄ	TIEDOTTAMINEN YHTEISÖLLISYYS	TIEDOTUSSIHTEERI VALMENNUSPÄÄLLIKKÖ	TOIMIHENKILÖT VANHEMMAT PELAAJAT	SÄHKÖPOSTI TIEDOTUSTILAISUUDETWW W-SIVUT
JOUKKUEIDEN MEDIA-VIESTINTÄ	JOUKKUEIDEN MARKKINOINTI TIEDOTTAMINEN	JOUKKUEENJOHTAJA MEDIAVASTAAVA	MEDIA & YLEISÖ HARRASTAJAT PERHEET	MEDIATIEDOTTEET TIEDOTUSTILAISUUDET WWW-SIVUT JA SOME
JOUKKUEIDEN SISÄINEN VIESTINTÄ	TIEDOTTAMINEN YHTEISÖLLISYYS	JOUKKUEEJOHTAJA VALMENTAJA RAHASTONHOITAJA	TOIMIHENKILÖT VANHEMMAT PELAAJAT	SÄHKÖPOSTI TIEDOTUSTILAISUUDET INTERNET JA SOME RYHMÄVIESTIMET
VIESTINTÄ JÄÄKIEKKOLIITON KANSSA	YHTEISTYÖ JA VAIKUTTAMINEN	VALMENNUSPÄÄLLIKKÖ TOIMINNANJOHTAJA PUHEENJOHTAJA	JÄÄKIEKKOLIITTO JA RELEVANTIT JOUKKUEET	TARKOITUKSEN MUKAAN
KRIISI-VIESTINTÄ	KRIISINHALLINTA TIEDOTTAMINEN LUOTTAMUKSEN SÄILYTTÄMINEN	PUHEENJOHTAJA (TIEDOTUSSIHTEERI)	OLENNAISET TAHOT	TARKOITUKSEN MUKAAN

Taulukko 29. KJT Hockeyn viestintästrategia.

Lisäksi strategiakauden painopisteiden mukaisesti haluttiin lisätä seuran vetovoimaisuutta (taulukko 26). Sitä jalostettiin panostamalla uusien harrastamisen rekrytointiin ja markkinointiin kiekkokoulussa ja perustamalla luistelukoulun. Lisäksi tehtiin koulu- ja päiväkotiyhteistyötä jalkautumalla heidän liikuntatunneille sekä leiritoimintaa monipuolistettiin erilaisten teemaleirin myötä.

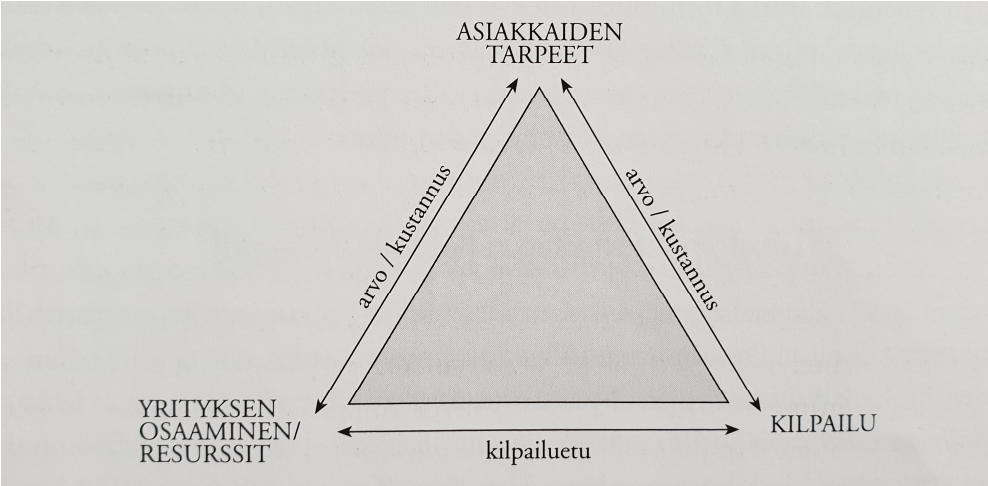
Näiden tulosten lisäksi aloitettiin yhteistyö alueen koulujen ja oppilaitoksen myötä. Tämä mahdollisti sen, että yläkoulun, lukioiden ja ammattikoulujen aamujäätoiminta Tuusulassa ja Keravalla alkoivat toimimaan säännöllisesti seuran ja seurayhteisön pelaajille, jopa kaupunki ja kuntayhteistyötä lisäten. Valmentajarekrytoinnista tuli aikaisempaa helpompaa, kun aloimme tekemään yhteistyötä Vierumäen Degree-Program-koulutusohjelman kanssa. Tähän auttoi myös seuran vetomaisuuden lisääntyminen hallipuheissa ja joukkueiden sarjatasojen noustessa. Tämän myötä valmentajat olivat aiempaa kokeneempia ja koulutetumpia. Samaan aikaan strategiakauden aikana seura on onnistunut mahdollistamaan pelaajamäärän kasvun ja parhaiden pelaajien kehittymisen kohti omia tavoitteitaan. Alueen seurojen tahtotila on saman suuntainen.

KJT Hockeyn strategiakauden uudistuksia vuosittaisten kehityssuunnitelmien mukaisesti yllä mainittujen toimintojen lisäksi pähkinänkuoressa:

- Säännölliset EXIT- ja tyytyväisyyskyselyt (Liite 1 ja 2)
- Joukkueiden toimintaopas
- Seuratapahtumat: seminaarit, seurapäivät ja infotilaisuudet
- Arvot ja tavoitteet seurasiirtojen hillitsemiseksi
- Lapsivaiheen taitokortti- ja polku
- Säännölliset maalivahtijäät
- Urheilutoimen vuosikalenteri
- Säännölliset seurayhteistyötapaamiset
- Poika- ja tyttökiekkoilijan pelaajapolku
- Seurayhteistyön rakenne, toimintaperiaatteet, säännöt ja toimintasuunnitelma
- Seurayhteisön pelaajapolku
- Uudet ja tehokkaammat jääkartat ja niiden organisointi Google-kalenteriin
- Ikäluokkakohtainen harjoittelu ja sen progressiivisuus
- Seurajäätoiminnan monipuolistaminen
- Valmentaja- ja pelaajarekrytoinnin systemaattinen kehittäminen
- Eteläisen alueen jalkapallosarjan muodostaminen
- Kausisuunnitelmat
- Joukkueiden koulusalivuorot (monipuolinen liikunta)
- Liikuntakerhon koeponnistus
- Joukkueiden starttipaketit
- Pelaajien testaaminen yhtenäiseksi
- Pelaajaidentiteetin rakentaminen
- KJT:n ja Haukkojen vanhempien teemaillat (Liite 6)

6 KJT Hockey strategiaprosessi v. 2018-2021

Uutta strategiaa laadittaessa kannattaa tarkastella ja analysoida aikaisemman strategian kehitystä, katsoa taaksepäin, eteenpäin ja tulevaisuuden trendejä. Sitä voidaan käyttää tulevaisuuden strategisen suunnittelun suuntaviivoina. Pienessäkin kilpailutilanteessa oleva yritys kohtaa liiketoiminnan kolmiodraaman (Kuva 10). Yrityksen tulee laajentaa strategista johtamista strategiseen suunnitteluun, jos aikaisemmat vahvuudet ovat heikompia kuin tulevaisuuden strategiset tarpeet. Kysyttäessä yritykset monesti väittävät heiltä strategian löytyvän, vaikka todellisuus olisikin toinen. Liiketoiminnan kolmiodraaman avulla voidaan testata nykyisen strategian toimivuutta, strategian kilpailukykyisyyttä tulevaisuudessa, kestävyyttä, toimivuutta ja uusiutuvuutta.
(Ansoff 1989, 288; Kamensky 2010, 20-25; Mckeown 2012, 52.)



Kuva 10. Liiketoiminnan ”kolmiodraama”. (Kamensky 2010, 24.)

Organisaatiot erottuvat kilpailutilanteessa kyvyistään tyydyttää asiakkaiden, yksityishenkilöiden tai muiden organisaatioiden tarpeet. Tämä vaatii hyvää oman osaamisen ja resurssien tunnistamista ja käyttöä. Tärkeää on muistaa asiakkaiden seuraavan tilanteita omasta ja tarpeidensa perspektiivistä. Siksi organisaatioiden täytyy tarjota mahdollisimman hyvä hinta/laatusuhde saadakseen asiakkaan. Kyseessä on yrityksen perspektiivistä katsottuna arvo/kustannussuhde. Tavoitteen saavuttaakseen pitää yrityksen saavuttaa jonkinlainen kilpailuetu muihin verrattuna. (Kamensky 2010, 24-25.)

Liiketoiminnan kolmiodraaman yritys pystyy ratkaisemaan liiketoimintastrategian avulla ja sen myötä luodulla happotestillä. Happotestillä selvitetään yllä mainittujen asioiden lisäksi mm. pitkäjänteistä toimintaa, kilpailullisuutta, kasvun mahdollisuuksia ja lisäarvon tuottamista. (Kamensky 2010, 24-25.)

Kasvun ja kehityksen kannalta suunnittelu ja analysointi kannattaa tehdä huolella ja hyvissä ajoin strategiaa laadittaessa tai päivittäessä. Organisaation kannattaa keskittyä ja tiedostaa vahvuutensa (Mckeown 2012, 121-122) ja pohtia miten niiden avulla voi päästä siihen tilanteeseen mihin haluaa. Mckeowin ja Collinsin mukaan analysointi- ja suunnitteluvaiheessa voidaan päätelmiä tehdä ison kuvan ymmärtämiseksi mm. seuraavien kysymysten kautta:
Minkä tason organisaatio on saavuttanut?
Minkä tason toimiala on saavuttanut?
Minkä tason palvelumme tai tuotteemme on saavuttanut?
Minkälaisia kriisejä olemme kohdanneet? Mikä on seuraava?
Miten nopeasti olemme kasvaneet?
Miten nopeasti voimme kasvaa, jos trendit ja kilpailu jatku samanlaisena?
Mikä on meidän organisaation mahdollisuus voima?
Mitä tarvitsemme, jotta voimme edelleen kasvaa?
Mitkä organisaatiot, markkinat ja tuotteet voivat auttaa meitä kasvamaan?
(Mckeown 2012, 110-111; Collins 2001, 95-100.)

6.1 Työryhmän muodostaminen

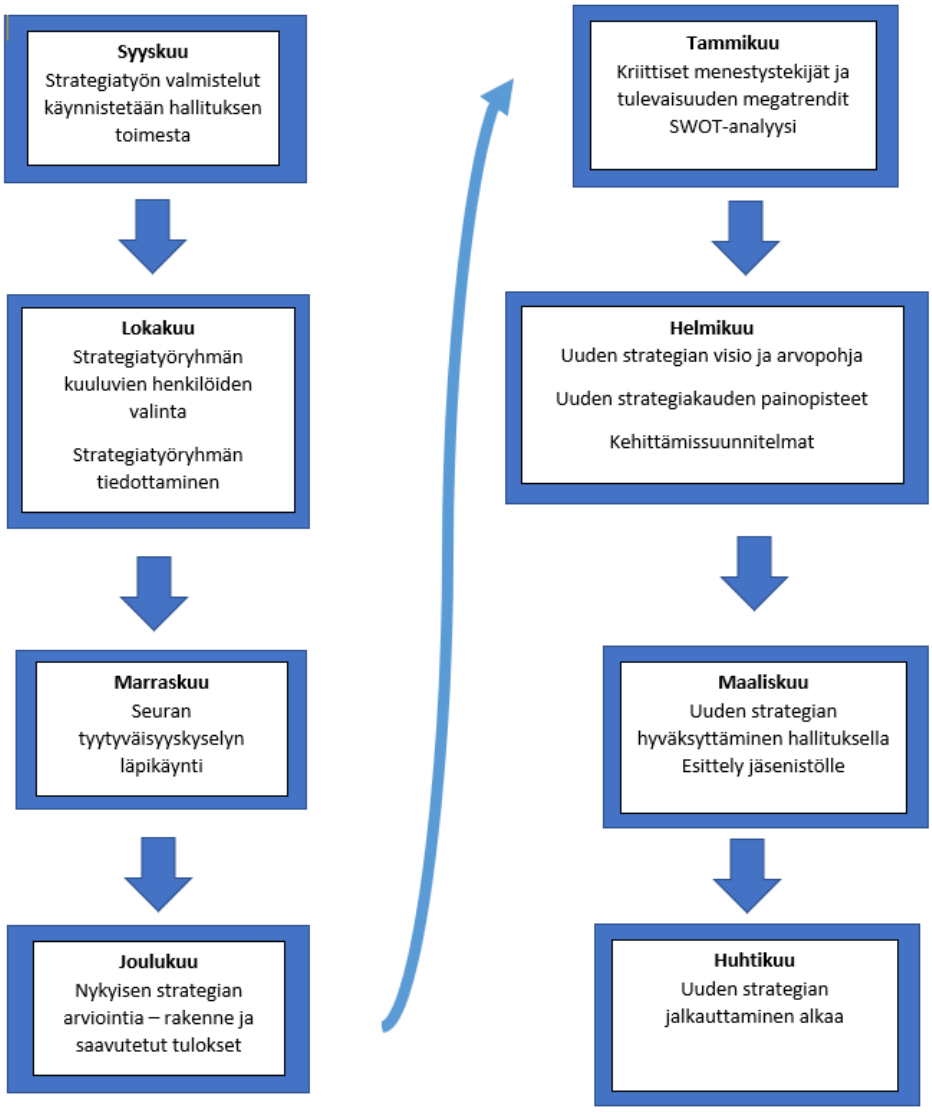
Hallituksen puheenjohtaja keräsi strategiatyöryhmän hallituksen ehdotusten perusteella ja esitteli sen seuraavassa hallituksen kokouksessa hyväksytettäväksi. Strategiatyöryhmään valittiin seuran puheenjohtaja, toiminnanjohtaja, valmennuspäällikkö, taitovalmentaja, junioripäällikkö, viestintäsihteeri, hallituksen ja joukkueiden jäseniä.

Puheenjohtaja oli käynyt ensin jokaisen jäsenen henkilökohtaisesti läpi kysyen halukkuutta osallistua työryhmään. Hallituksen hyväksyessä strategiatyöryhmän lähetettiin ryhmän jäsenille sähköpostilla strategian päivittämisen toteuttamisaikataulu. Tämän jälkeen jäsenistöä tiedotettiin, että strategiatyön päivittäminen on aloitettu ja se saate-

taan valmiiksi maaliskuussa 2018. Näin seuran jäsenistö tiedosti, että etenemme sovitusti uuden strategian suhteen.

6.2 Strategian suunnittelu

Uuden strategian päivittäminen aloitettiin strategian vuosikellosuunnitelman (taulukko 30) mukaisesti. Strategiatyön valmistelut käynnistetään hallituksen toimesta syyskuun hallituksen kokouksessa. Kokouksessa käydään läpi prosessin etenemisvaiheet ja tavoitteet. Samalla käydään läpi edellisen strategian suunnittelu ja toteuttamisen vaiheet. Jos todetaan sen olleen hyvä tapa toimia, tehdään samalla tavalla, jos ei, niin etsitään tietoa erilaisista prosessimallista. Erilaisia prosessimalleja on kuvattu tässä työssä kappaleessa 3.8. Tässä vuosisuunnitelmassa on käytetty erityisesti Lindroosin & Lohiveden (kuvio 4) Kamenskyn (kuvio 5), Hakasen (kuvio 6) ja Brysonin (kuvio 7) strategiaprosessi malleja apuna. Niitä on sovellettu toimimaan omaan ympäristöön. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessista otettiin työvaiheiden jaottelu käytänöön. Kamenskyn strategiaprosessimallista poimittiin ympäristöanalyysit, arvot, SWOT-analyysi ja tavoitteet. Hakasen strategiaprosessimallista poimittiin mm. strategian konkretisointi, seuranta ja viestintä. Brysonin strategiaprosessimallista saatiin ohjeita ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analysoitiin ja huomioimiseen. Brysonin mallista myös käytiin läpi johdon sitoutumisen merkitys strategiatyön onnistumiseen.



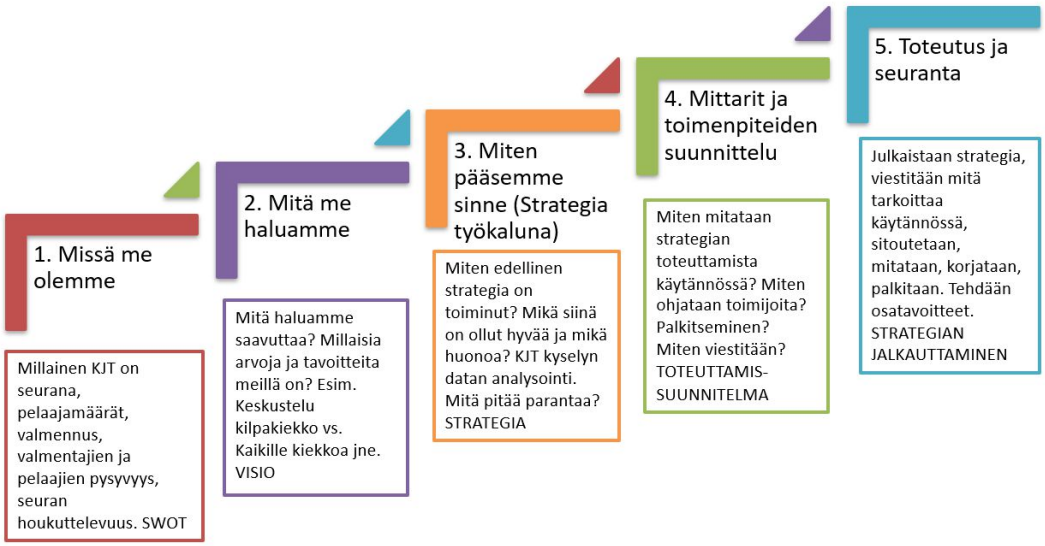
Taulukko 30. Strategian päivittämisen vuosikello.

6.3 Strategian päivittäminen

Strategiatyöryhmä tutustui ennakkoon EXIT- ja tyytyväisyyskyselyihin sekä strategiakauden tuloksiin, jotka käytiin vielä yhdessä läpi puheenjohtajan ja talouskoordinaattorin esittelemänä. Analysoinnin jälkeen siirryttiin strategian päivittämisprosessiin vuosille 2018-2021.

Taulukko 31. KJT Hockey strategiaprosessin apukysymykset. (Willman-Iivarinen 2017.)

Työryhmä alkoi taulukon 31 mukaisia kysymyksiä käymään läpi askel askeleelta. Missä me olemme eli nykytilan kartoitukseen oli tutustuttu ennakkomateriaalin turvin, joten siitä käytiin läpi yhteenveto tulosten analysoinnin perusteella. Sen jälkeen keskusteltiin, että mitä haluamme ja miten pääsemme haluamaamme strategiaa työkaluna käyttäen. Työryhmä kävi läpi aikaisempia strategian toimenpidesuunnitelmia läpi.



Taulukko 32. KJT Hockey strategiaprosessin analysointia. (Willman-Iivarinen 2017.)

Strategiatyöryhmä pohti askel kerrallaan annettujen faktatietojen ja oman ammattitaidon pohjalta tilannetta KJT Hockeyssa. Askelmerkit alkoivat täyttyä ja pääkysymyksiä löytyi taulukon 32 mukaisesti. Näitä kysymyksiä haluttiin jalostaa lisää ja syventää suuntaamme tulevaisuuden seurana. KJT tyytyväisyys- ja EXIT-kyselyiden perusteella löytyi faktatietoa siitä missä me olemme yhteisömme mielestä.

Työryhmän ammattitaidon ja kokemuksen perusteella luotiin visio. Miten pääsisimme tulevaisuuden tahtotilaan strategian avulla? Strategiakauden 2015-2018 tulosten perusteella asetettiin viestintästrategian (taulukko 26) toteuttamissuunnitelman tueksi. Tämän jälkeen pohdittiin prosessin viimeistä vaihetta: miten strategia jalkautettaisiin, mitattaisiin, tiedotettaisiin, ohjeistettaisiin ja toteutettaisiin konkreettisesti. Miten toteuttajat sitoutettaisiin, miten strategiasta muistutettaisiin sisäisesti ja ulkoisesti, miten ja milloin toteutusta seurattaisiin ja mitattaisiin, arvioitaisiin sekä milloin seuraava strategiaprosessi toteutettaisiin.

Strategiaprosessin tuoman tarpeen perusteella työryhmä muodosti SWOT-analyysin. Tämän jälkeen alettiin suunnittelemaan visiota, strategiaa, toteuttamissuunnitelmaa sekä toimintaohjeita strategian jalkauttamiselle. Strategian toteuttamissuunnitelman avuksi tehtiin kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman avulla pystyttiin konkreettisesti seuraamaan toimenpiteitä, mitä oli arjessa tehty strategian mukaisesti. Kehittämissuunnitelmaa tarkasteltiin kausikohtaisesti ja urheilutoimen täytyi raportoida suunnitelman etenemisestä hallitukselle kuukausittain.

6.4 Strategian tiedottaminen

Uuden strategian muodostettua puheenjohtaja kirjoitti strategian puhtaaksi ja lähetti työryhmälle sähköpostilla lausuntokierrokselle. Lausuntokierroksen jälkeen strategiaan tehtiin tarvittavat muutokset ja korjaukset, jonka jälkeen se lähetettiin hallituksen hyväksyttäväksi. Hallitus hyväksyi strategian erilaisten perustelujen ja näkökantojen jälkeen yksimielisesti. Tämän jälkeen strategia sai nykyisen muotonsa ja se tiedotettiin seuran viestintästrategian (taulukko 29) mukaisesti. Strategiasta jätettiin tietoisesti missio kirjaamatta, vaikka se on kristallin kirkas. Mission toteaminen todettiin turhaksi, koska se on mitä olemme: jääkiekkoseura, joka tarjoaa monipuolista liikuntaa ja urheilua jäsenistölleen.

6.5 KJT Hockey ry:n strategia 2018-2021

Strategia sisältää vision, seuran toimintaa ohjaavat arvot sekä strategiakauden painopistealueet. Alla on myös lyhyesti avattu arvot ja painopisteet käytännön tasolla seuran toimihenkilöiden, pelaajien ja vanhempien näkökulmasta. Toimintaa kehitetään strate-

giakaudella painopistealueiden pohjalta. Tavoitteet ja mittarit määritellään vuosittain toimintasuunnitelmassa.

6.5.1 Visio 2021

KJT Hockey on Uudenmaan kiinnostavin ja toiminnaltaan korkealaatuisin jääkiekkoseura. Seuran vetovoimaisuus perustuu monipuoliseen osaamiseen, vahvaan identiteettiin, kilpailulliseen menestymiseen sekä jokaisen junioripelaajan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Seura tarjoaa jäsenilleen monipuolisia mahdollisuuksia tavoitteellisen kilpaurheilun ja aktiivisen harrastamisen parissa ikään tai sukupuoleen katsomatta. KJT Hockey on laajalti arvostettu seura, johon halutaan tulla ja jonka kanssa halutaan tehdä monipuolista yhteistyötä. Visio pysyi samana verrattuna strategiakauteen 2015-2018. Visiota pidettiin toimintaympäristöömme toimivana, mutta ei vielä riittävän hyvin toteutuneena edellisen strategiakauden aikana.

KJT Hockey on keskiuusmaalaisen jääkiekkoyhteisön vahva vaikuttaja. Keskiuusmaalainen jääkiekkoyhteisö tunnetaan vahvasta kasvattajatoiminnastaan, joka tuottaa pelaajia kaikille kilpakiekon ja harrastekiekon tasoille. Lapsikiekkovaiheen toiminta on kaikilla mittareilla mitattuna korkealaatuista. Tällä lisäyksellä halusimme korostaa tulevaisuudessa haluavamme edelleen tekevän laadukasta toimintaa eri tasoilla ja korostavamme aloittavien ikäluokkien laadun merkitystä. Strategiatyöryhmän mielestä tätä ei aikaisemmin korostettu tarpeeksi hyvin ja tästä tuli myös tyytyväisyyskyselyssä palautetta seuralle.

6.5.2 Seuran toimintaa ohjaavat arvot

- Pitkäjänteisyys
- Hauskuus
- Osaaminen

Tyytyväisyyskyselyn ja strategiatyöryhmän mielestä arvot olivat ympäristöömme toimivat ja niistä saatiin myös paljon positiivista palautetta. Kyselyn pohjalta tulleiden palautteiden perusteella arvoihin haluttiin samaistua. Myös EXIT-pelaajien määrän vähentyminen ja strategiakauden tulosten perusteella arvot olivat toimineet strategiakaudella

2015-2018. Osaamisen kehittäminen muutettiin pelkästään osaamiseksi, koska kolmen vuoden aikana olimme osaamista kehittäneet ja siirsimme sen painopisteeksi. Lisäksi halusimme korosta osaamisen merkitystä arvomaailmassa eikä pelkästään sen kehittämistä. Osaamiseen myös lisättiin, miten pelaajan osaamiselta vaaditaan ja miten pelaajan eri kehitysvaiheet huomioidaan.

Pitkäjänteisyys

Pitkäjänteisyyden tulee näkyä kaikessa seuran ja sen ikäluokkien toiminnassa. Lapsen ja nuoren eri kehitysvaiheiden tunnistaminen on tärkeä toimintaa ohjaava tekijä. Pelaajalle pitkäjänteisyys tarkoittaa sitä, että lapsikiekkovaiheessa ei ole kiirettä menestyä, vaan ensiarvoisen tärkeää on tarjota kehitys- ja motivaatiotasosta riippuen mahdollisimman monelle tasavertainen määrä toimintaa menestymisen mahdollistamiseksi myöhemmässä vaiheessa. Vanhemman näkökulmasta pitkäjänteisyys tarkoittaa luottamusta valmentajien ja seuratoimijoiden kykyyn tehdä oikeanlaisia, pelaajan kannalta pitkäjänteisiä päätöksiä koskien peli- ja harjoitusryhmiä. Lisäksi pitkäjänteisyys on sitä, että maltetaan antaa lapselle aikaa kehittyä. Seuran toiminta ja linjaukset tukevat yllä mainittuja näkökulmia. Lapsikiekkovaiheessa ei eriytetä kilpa- ja harrasteryhmiä. Seuran, sen joukkueiden, valmentajien ja toimihenkilöiden toiminta on avointa ja nojaa vahvasti arvopohjaan.

Hauskuus

Harrastamisen tulee olla ennen kaikkea hauskaa. Vain tuolloin motivoituminen harjoitteluun on mahdollista. Seuran tehtävänä on luoda toimintaympäristö, jossa mahdollisimman moni viihtyy ja kehittyy. Pelaajalle hauskuus näkyy turvallisena sosiaalisena toimintaympäristönä, jossa luottamus joukkuekavereihin ja toimintaa ohjaaviin aikuisiin on vahva. Hallille on kiva tulla ja aktiivinen sekä tavoitteellinen harjoittelu on mielekästä. Vanhemman näkökulmasta hauskuus on lapsen mielekkään harrastamisen tukemista, seuraamista, tapahtumiin osallistumista, yhteisöllisyyttä, kaikkien kannustamista ja joukkueen toiminnan mahdollistamista erilaisiin pelitapahtumien tukitehtäviin osallistuen. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri on kaikkien yhteinen asia

Osaaminen

Seurassa arvostetaan monipuolista osaamista omaavia valmentajia, toimihenkilöitä ja pelaajia. Toiminnassa tavoitellaan kaikilla osa-alueilla laatua ja erinomaisuutta. Seurassa arvostetaan erilaisuutta ja avointa sekä asiallista keskustelua toiminnan kehittämiseksi. Olennainen osa osaamista on toimintaympäristössä vaikuttavien ilmiöiden ja yhteyksien kokonaisvaltainen tunnistaminen. Pelaajalta ei lapsikiekkovaiheessa odoteta varsinaisesti lajiteknistä osaamista, mutta yrittämisen ja kuuntelun taito ovat tärkeitä osaamista edistäviä piirteitä. Kehittyminen on hyvin yksilöllistä ja henkisen sekä fyysisen kasvun vaiheet tapahtuvat saman ikäisillä lapsilla ja nuorilla hyvin eriaikaisesti. Osaamiseen liittyvät olennaisesti myös ryhmässä toimimisen sosiaaliset taidot. Vanhempien aktiivisuus ja halu osallistua otetaan seurassa avosylin vastaan. Apuvalmentajia, huoltajia ja muita toimihenkilöitä harvoin on joukkueissa liikaa. Aktiivisilla vanhemmilla on suuri merkitys joukkueiden laadukkaassa toiminnassa. Ensiarvoisen tärkeää kuitenkin on, että vanhemmat – kuten kaikki muutkin seuran toiminnassa mukana olevat - sitoutuvat seuran toimintaperiaatteisiin, arvoihin ja linjauksiin.

6.5.3 Strategiakauden painopisteet

- Identiteetin vahvistaminen
- Osaamisen kehittäminen
- Monipuolinen yhteistyö

Painopisteitä ei myöskään haluttu vaihtaa, koska strategiakauden 2015-2018 ei nähty olevan riittävän pitkä näiden painopisteiden jalkauttamiseksi pysyvästi arkeen. Olemme juuri luoneet uuden seurayhteisön (KJT Haukat ry), jonka avulla pyrimme uudella logolla ja yhteistyöllä luoda peli-identiteetin. Peli-identiteetillä tarkoitetaan meidän tapaa pelata ja harjoitella sen mukaisesti. Tämän strategiatyöryhmä halusi näkyvän myös painopisteissä, koska seurayhteisön kehittäminen kuuluu jokapäiväisen arjen toimintoihin. Haluamme myös omalla identiteetillä tehdä seurastamme tietyllä tavalla tunnettavan ulkopuolisille.

Identiteetin vahvistaminen

KJT Hockeyn identiteetti perustuu vahvasti arvoihin ja siihen, miten ne näkyvät seuran toiminnassa. Arvopohjan lisäksi identiteettiin sisältyy KJT-takuu eli harrastuksen mahdollistaminen mahdollisimman monelle ja mahdollisimman pitkään. Harrastajamäärän riittävä volyymi mahdollistaa myös korkeatasoisen kilpakiekon ikäluokkien kärkipelaajille. Ikäluokkien yhteneväinen ja johdonmukainen toimintakulttuuri vahvistaa KJTidentiteettiä ja luo vahvan ja entistä paremmin toimivan seuran. Seuran kaiken toiminnan tulee tukeutua vahvasti arvopohjaan (pitkäjänteisyys, hauskuus, osaaminen) kaikkien seuran toiminnassa mukana olevien toimijoiden näkökulmasta katsottuna. Strategiakaudella identiteetin vahvistamisen painopisteinä ovat toimintakulttuurin ja osaamisen kehittäminen, seurayhteistyön edistäminen (KJT Haukat) sekä pelillisen identiteetin jalkauttaminen.

Osaamisen kehittäminen

Seura panostaa strategiakaudella toimihenkilöidensä osaamisen kehittämiseen koulutusmahdollisuuksien järjestämisen kautta, sekä ohjeistuksen ja ohjaamisen lisäämisellä etenkin aloittavien ikäluokkien toiminnan tukemiseksi. Valmentajille luodaan mahdollisuuksia täydentää osaamistaan ja valmentajien väliseen yhteistyöhön kannustetaan. Osaamisen kehittämisen osa-alueina ovat toimintaympäristön kokonaisvaltainen tunnistaminen, lapsen ja nuoren kehityspsykologinen näkökulma sekä lapsen ja nuoren fyysisten kehitysvaiheiden seuranta ja analyysi. Seuran toimintaa arvioidaan säännöllisesti jäseniltä kerätyn palautteen avulla ja sitä kehitetään johdonmukaisesti laadukkaan toiminnan takaamiseksi.

Monipuolinen yhteistyö

Monipuolisen yhteistyön tavoitteena on kehittää seuran ja sen harrastajien toimintaympäristöä, olosuhteita ja edistää mahdollisuuksia harrastaa jääkiekkoa tavoitteellisesti monella eri tasolla. Opiskelun ja urheilun yhteensovittamisen tukeminen ja mahdollistaminen seurayhteisön pelaajille on tärkeä osa toimintaedellytyksien parantamista ja pelaajien pitkäjänteistä kehittämistä. Monipuolisen yhteistyön avulla pyritään kehittämään keskiuusmaalaista pelaajapolkua kaikilla tasoilla - myös aikuiskiekkoilun näkö-

kulma huomioiden. Alueen seurojen välinen yhteistyö koetaan tärkeäksi ja se tukee pelaajapolun kehittämistä.

6.5.4 Seuran iskulause

”Mahdollisimman monelle, mahdollisimman pitkään, mahdollisimman paljon”

Seura tarjoaa kaikille harrastajilleen mahdollisuuden kehittyä pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti, mahdollisimman pitkään lähellä kotia. Tällöin koulun, opiskelun ja jääkiekkoharrastuksen yhteensovittaminen on mahdollisimman vaivatonta. Pelijoukkueita pitää seurassa olla riittävästi eri sarjatasoille oman kehitys- ja motivaatiotason mukaisen joukkueen ja mielekkään kehittymismahdollisuuden takaamiseksi jokaiselle. Seura tavoittelee kilpailullista menestystä ja sarjapaikkoja valtakunnan korkeimmilta tasoilta. Näin ollen Ikäluokkien kärkipelaajien pitkäjänteinen kehittyminen kohti ammattilaisuutta on meillä mahdollistettu. Seurayhteistyön avulla Nuorten kiekkovaiheen (C2-A) kilpajoukkuetoiminta suunnitellaan ja toteutetaan seurayhteistyönä mahdollisimman korkean kilpailullisen tason saavuttamiseksi. Seuran Lasten kiekkovaiheen urheilutoiminta pyritään organisoimaan siten, että E-D -ikäluokissa kärkijoukkue Blue pelaa ikäluokassaan eteläisen alueen ylimmällä sarjatasolla. Tällöin ikäluokan kärki pääsee pelaamaan koko ajan parhaita vastaan. Tämä takaa kilpailukykyisten joukkueiden muodostumisen myös kilpakiekkovaiheessa C2-junioreista ylöspäin. Tyttöpelaajille seura tarjoaa mahdollisimman pitkään mahdollisuuden harjoitella ja pelata poikajoukkueiden mukana. Tärkeintä toiminnassa on harjoittelun laadukas arki jokaiselle!

Hyvä strategia kehittää organisaation toimintaa nopeasti, vaikka ei siihen tähtäisikään. Strategiassa pysyminen auttaa luottamuksen rakentamiseen ja toiminnan laadun parantamiseen. KJT on mennyt toimivan ympäristöä kuunnelleen strategian ansiosta todella paljon eteenpäin tyytyväisyys-, EXIT- ja motivaatiokyselyjen perusteella. Näiden palautteiden myötä toiminnan laatu on kehittynyt valtavasti ja ihmiset luottavat myös siihen. Mittareina voidaan myös pitää jäsenistön kasvava määrä sekä poislähtijöiden väheneminen eri ikävaiheissa ja varsinkin drop outin kynnyksellä. Drop out -ilmiötä pienentäviä vaikuttavia tekijöitä on myös tutkittu (Salasuo ym. 2015) ja usein esille nouseekin kiireettömyys, harrastamisen mahdollistaminen mahdollisimman pitkään taitota-

sosta riippumatta sekä kilpailullisuuden korostamattomuus lapsivaiheessa. Nykyiset pelaajapolkumme ja strategiamme tukevat tutkittua tietoa. Meidän toiminnassa pelaajan ei tarvitse jäädä pois tavoitteiden olla minkälaiset tahansa. Pelaajapolkumme tukee niin kilpa, kilpaa harrastaen tai harrastekiekon pelaajia, tyttöjä ja poikia. Strategian avulla rakenteet on saatu kestäviksi eikä henkilöriippuvaiseksi ja yhteiset toimintatavat ovat muodostuneet ja tulleet tutuiksi toiminnassa mukana oleville jo muutaman vuoden aikana. Tämän kaiken takana on strategia sekä faktaan ja tutkittuun tietoon perustuvat toimenpiteet tai muutokset, ihmisjohtamista väheksymättä. Toiminta on saatu tasalaatuiseksi ikäryhmästä tai asuinpaikasta riippumatta. Tämä tarkoittaa sitä, että syntymällä keskiuudellamaalla minne tai milloin tahansa et menetä mahdollisuutta harrastaa, harrastaa kilpaillen tai kilpailla jääkiekon parissa. Oli tavoitteenasi aikuisiän harrastusliikunta tai jääkiekkoammattilaisuus, se on toiminnassamme mahdollista ja pelaajapolut on mietitty jokaisen tavoitteen mukaisesti. Tätä haluamme korostaa seuramme iskulauseella ”Mahdollisimman monelle, mahdollisimman paljon, mahdollisimman pitkään”.

6.5.5 Harrastamisen kustannusten hallinta

Seuran ja sen joukkueiden toiminnan ohjaamisessa kustannusten hallinta on tärkeä osa harrastustoiminnan mahdollistamista mahdollisimman monelle. Budjettien kustannusrakenteen tulee olla sellainen, että se kohtelee seuran pelaajia oikeudenmukaisesti ja mahdollisimman tasapuolisesti. Suunnittelussa tulee huomioida perheiden erilaiset valmiudet maksaa lastensa harrastuksesta. Seura pyrkii tukemaan vähävaraisia perheitä harrastamisen kustannusten helpottamisessa ylläpitämällä omaa tukirahastoa.
Tämä tulee uutena strategiaan ja tukee samalla Suomen Jääkiekkoliiton strategiaa.

6.6 Seuranta ja operationaalistaminen

Strategian, vision, arvojen ja kehittämissuunnitelman valmistuttua ja hallituksen ne hyväksyttyä, strategian jalkauttaminen alkaa. Päätoimiset työntekijät ovat osallistettu jo strategian prosessin suunnitteluvaiheessa, joten he tietävät, mitä toimenpiteitä tulee tehdä. Strategian mukaiset toimenpiteet kirjataan kehittämissuunnitelmaan kausikohtaisesti ja seuranta tapahtuu kuukausittain. Strategia toimii joka päiväisen toiminnan ohjenuorana organisaation palavereihin ja kehityskohteisiin. Samalla urheilutoiminta tekee tarvittavat päivitykset työn vuosikalenteriin (Liite 7). Vuosikalenterissa näkyvät työn

painopisteet urheilutoimen eri osa-alueiden kautta. Strategiset kehitystoimenpiteet on kuvattu aikaisemmalta vuosilta pähkinänkuoressa kappaleessa 5.3. Näitä toimenpiteitä kehitetään ja vahvistetaan koko strategiakauden 2018-2021 ajan.

Strategian onnistumista mitataan samoilla kyselyillä, kuin aikaisemmin sekä kehitettiin joukkueiden toimihenkilöille motivaatiokysely (Liite 4). Motivaatiokyselyä toteutetaan kahden vuoden välein eli strategiakauden alussa ja lopussa. Tuloksia käytetään seuran ja joukkueiden toiminnan kehittämiseen. Strategiaa ja kyselyitä pyritään jatkuvasti kehittämään palautteen avulla, ympäristön ja arkityössä tehtyjen havaintojen perusteella pitkäjänteisesti. Lisäksi urheilutoimintaa kehitetään kehittämissuunnitelman (Liite 5) mukaisesti ja seurataan kuukausiraporttien muodossa.

6.7 Rekrytointi

Chelladurai (2014, 234-236) kannustaa käyttämään apuna erilaisia instituutioita rekrytointi-, valinta- ja palkkaustilanteissa. Vapaaehtoisten rekrytoinnissa on olennaista ymmärtää vapaaehtoisten motiivit. Rekrytoinnissa käytämme apuna omaa verkostoamme sekä Vierumäen oppilaitosta. Aina rekrytointiin panostaminen ei kuitenkaan auta, koska tulijoita ei välttämättä ole kovinkaan paljon. Tämä voi johtaa siihen, että mukaan otetaan kaikki halukkaat.

Vapaaehtoisia voidaan kuitenkin motivoida mukaan eri tavoilla. Osana työtä tuotetun toimihenkilöiden motivaatiokyselyn avulla voimme selvittää jatkossakin, mikä meidän toimihenkilöitä motivoi. Tiedolla johtaminen nouseekin suuresti esiin, kun halutaan tehdä vapaaehtoisten kanssa pitkäjänteistä työtä. Sen avulla rekrytointi voi helpottua, jos pääsemme ongelmakohtiin nopeasti kiinni. Tiedon avulla pystymme myös kehittämään toimintaamme entistä mielekkäämmäksi, joka edesauttaa toimihenkilöiden jatkamista useita vuosia.

Kaikki lähtee kuitenkin ihmisestä ja sen kanssa toimimisesta. Chelladurai (2014, 228) korostaa rekrytoinnin merkitystä ja ihmisiin panostamista organisaatiossa. Organisaatiot pitävät myös huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Vapaaehtoista (niin kuin meitä kaikkia) pitää arvostaa ihmisenä ja kuunnella heidän mielipiteitään. Chelladurai (2014,

273) kertoo osan vapaaehtoisista haluavan haastaa itseään, tehdä erilaisia ja monipuolisia tehtäviä vapaaehtoistoiminnassa. Tämä vaatiikin johtajalta paljon, koska vaatimusten ja vapaaehtoisen työnkuvan täytyy olla hyvässä yhteisymmärryksessä keskenään. Näiden avulla voidaan lisätä vapaaehtoisten tyytyväisyyden tunnetta ja todennäköisemmin jatkavat toiminnassa mukana.

Andreasen & Kotler (2008, 384) painottavat rekrytoinnin merkityksen jo hallitusten jäsenten valinnassa, koska hallitus on ainutlaatuisessa asemassa yleishyödyllisessä sektorissa. Erityisesti hallitusten tulee olla kiinnostuneita toiminnasta ja sen kehittämisestä. Yleishyödyllisessä organisaatiossa hallitus tekee strategian organisaatiolle ja hyväksyvät suurimmat kehitystoimenpiteet. Hallituksella on suuri vastuu erilaisista luottamustehtävistä ja he ovat tyypillisesti varovaisia antamaan kritiikkiä arjen toiminnasta. (Andreasen & Kotler 2008, 384.)

Hiltunen (2014, 47-52) muistuttaa, että arvoja ja strategiaa vaalimalla ja pitämällä seuran tukirakenteena pääsee johtamisenkin näkökulmasta helpommin konsensukseen yhteisön kanssa. Tämä taas nopeuttaa organisaation kehittämistä ja kehittymistä nopeallakin aikataululla ja muinaisjäänteistä eroon pääsemisestä. Hiltunen korostaa, että työntekijöitä kannattaa osallistaa päätöksentekoon ja antaa vapauksia kehittää organisaation toimintaa, kunhan ne nojaavat strategiaan.

Rekrytoinnin merkitys on valtava ja sillä voidaan ennaltaehkäistä monta arjen konfliktitilannetta. Hiltusen (2014, 59-60) mukaan johtajan tekemät henkilöstövalinnat ovat johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Hiltunen jatkaa, että rekrytoinnissa tapahtuneen virheratkaisun korjaaminen vie aikaa ja rahaa. Se vaikuttaa samalla organisaation toimintakykyyn. Hiltunen korostaakin rekrytoinnin valmistelun, ennakkotestauksen ja harkinnan huolellisuutta. Hyvin suunnitellulla rekrytoinnilla löydetään juuri sellainen tekijä, joka vastaa seuran arvomaailmaa ja strategiaa. Rekrytoinnin lisäksi täytyy panostaa työn perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä pääsee heti ”liikkuvaan junaan” kiinni. Hyvällä rekrytoinnilla ennaltaehkäistään koko kauden ajalta monia mahdollisia konflikti tilanteita mm. vanhempien kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että hakemuksen sijasta hakijan persoona sekä vuorovaikutustaidot nousevat arvon arvaamattomaan, jopa urheiluosaamisen edelle. KJT Hockeyssa rekrytointiin panostetaan nykyisin enemmän ja enemmän.

Haettaessa päätoimisia työntekijöitä yhteistyötä tehdään Jääkiekkoliiton kanssa ja haku tapahtuu avoimella haulla internetin välityksellä. OTO-valmentajat, joukkueenjohtajat ja muut vapaaehtoiset tulevat pääosin pelaajien vanhemmista ja heidän tuomasta ammattitaidostaan.

Rekrytoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa, kun haluamme olla entistä ammattimaisempia. KJT Hockey on kirjannut sääntöihinsä ja toimintaoppaaseensa, että seura valitsee joukkueille valmentajat ja joukkueenjohtajat. Joukkueiden toimihenkilöt valitaan seuran arvopohjaa käyttäen ja ehdotukset hallitukselle tekee valmentajista seuran urheilutoimen vastaava ja joukkueenjohtajista toiminnanjohtaja. Nykyisin rekrytointi on systemaattista, joka aloitetaan jo hyvissä ajoin seurajohtoisesti lokakuussa toimihenkilöiden kartoituskyselyllä seuraavan kauden näkymistä. Kartoitettuamme nykyisten toimihenkilöiden tilanteen tiedämme mahdolliset määrät, mitä tarvitsemme lisää. Valmentajia rekrytoimme sosiaalisen median, oman verkoston ja Vierumäen degree programmin kautta. Laitamme myös erilaisia WE WANT YOU-julisteita jäähallien ilmoitustauluille.

Haastattelemme kaikki potentiaaliset valmentajat henkilökohtaisesti urheiluvastaavien toimesta. Haastattelussa selvitämme hakijan sopivuutta seuramme toimintaan ja arvopohjaan. Jo ennen haastattelua olemme selvittäneet nykyiset työnantajat ja taustat oman verkostomme avulla. Selvitämme taustoja myös rikosrekisterillä. Valmentajilla on tietty koeaika, jonka aikana annamme heille palautetta ja seuraamme heidän toimintaansa.

Joukkueenjohtajat valitaan vanhempain illoissa keväällä, jos etukäteen ei ole vapaaehtoisia joukkueenjohtajia selvinnyt seuralle. Seura päättää joukkueenjohtajat. Joukkueenjohtajat haastatellaan samalla kaavalla, kuin valmentajatkin. Muut toimihenkilöt valitaan vanhempain illoissa.

Rekrytointia helpottaa se, kun viimeistään F-juniorivaiheessa saadaan vanhemmat sitouduttua joukkuetoimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että luistelu- ja kiekkokoulu sekä G-juniorivaihe täytyy olla hyvin organisoitua ja tiedotettua perheille. Sen vuoksi KJT:ssa nuo vaiheet ovat seuravetoisia. Junioripäällikkö ja toiminnanjohtaja vastaa valmennuksen ja toiminnan laadusta. He kouluttavat vanhempia kolmen vuoden aikana itsenäisiksi

ja valmiiksi ottamaan F-ikäluokkavaiheessa vastuun joukkuetoiminnasta. F-ikäluokkavaiheessa (ja sen jälkeen) seura toimii jokapäiväisenä tukiverkostona toimihenkilöille, jotta heidän arki olisi mahdollisimman helppoa.

Seuraavan kauden vastuuvalmentajat halutaan olevan selvillä ennen kuluvan kauden joulua ja sopimukset allekirjoitettuna viimeistään helmikuussa. Vastuuvalmentajat keräävät oman joukkueensa muut valmentajat yhteistyössä seuran kanssa. Vastuuvalmentajat tiedotetaan seuralähtöisesti viestintästrategian mukaisesti kaikki yhtä aikaa. Koko valmennusryhmä pyritään tiedottamaan joukkueille ja heidän pelaajien vanhemmilleen viimeistään maaliskuussa. Joukkueenjohtajat tiedotetaan samaan aikaan ja rekrytoidaan samalla seurajohtoisesti joukkueiden pelaajien vanhemmista.

7 Pohdinta

Tämän työelämän kehittämistehtävän keskeisimpiä tavoitteita oli luoda strategiaprosessin toimintamalli KJT Hockeylle ja kuvata sen operationaalistaminen mahdollisimman konkreettisesti eri apuvälineitä käyttäen. Aihe muodostui tarvelähtöisesti, koska KJT Hockey ry:n strategia tuli uusia tai päivittää edellisen strategiakauden 2015-2018 päättyessä. Organisaatio halusi päivittää strategian vuosille 2018-2021. Prosessia varten muodostettiin työryhmä hallituksen toimesta, joka oli erittäin hyvin sitoutunut sen läpivientiin. Strategian lisäksi muodostui arvot, tavoitteet ja visio vuoteen 2021 saakka. Lisäksi osana strategiaa tähdättiin jo kohti tulevaisuutta ja tehtiin KJT Hockeyn ja KJT Haukat joukkueiden toimihenkilöille kysely, mikä heitä motivoi seura- ja vapaaehtoistoiminnassa. Kyselyn tuloksia käytetään seuratoiminnan kehittämiseen, jotta toiminnasta saadaan toimihenkilöille ja vapaaehtoisille entistä mielekkäämpää, helpompaa ja toimivampaa. Kyselyn avulla saatiin taustatietoa strategian, jo olemassa olevien kyselyiden ja seuran kehittämiskohteiden kehittämiseen. Kysely siis edistää ja tukee entistä enemmän seuran jo aloittamaa ja tekemää kehittämistyötä.

Kehittämistyön avulla haluttiin seuratoimintaan saada entistä enemmän loogisuutta, pitkäjänteisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Työn avulla voidaan pohtia, miten strategia organisaatiossamme tehdään ja miten tarkasti tulevaisuuden suuntaviivoja mietitään tällä hetkellä. Aikaisempien vuosien kokemukset ovat vielä monella muistissa eikä kulttuuri muutu hetkessä. Ennen strategiakautta 2015-2018 kaikki puuhasivat vielä seuroina seurojen sisällä, joten tämän ideologian muuttaminen vie oman aikansa.

Kehittämistyöhön liitetyn toimihenkilöiden motivaatiokyselyn avulla pyritään kehittämään heidän olosuhteitaan ja työilmapiiriä strategiakauden aikana kyselystä tulleiden palautteiden avulla. Tulevaisuuden kannalta on erittäin tärkeä tietää, mikä seuramme vapaaehtoisia motivoi ja miten heidän arkea voimme parantaa. Kappaleessa 4 käytyjä motivaatioteorioita mm. Liukkosen ym. mukaan motivaatio toimii energian lähteenä ihmisen käyttäytymisessä ja suuntaa ja säätelee sitä. On siis erittäin tärkeää, että seuratoimijat ovat motivoituneita toimintaamme. Silloin he todella haluavat kehittää ympäristöämme ja tehdä joukkuetoiminnasta eli arjesta entistä parempaa. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää KJT:n nykyisten toimihenkilöiden motivaatiota omassa ympäris-

tössään ja arvioida kohdeorganisaation nykytilaa toimia vapaaehtoisena. Tarkoituksena oli ensin selvittää vapaaehtoisina toimivien motiiveja olla mukana vapaaehtoistoiminnassa. Lisäksi tutkimuksen avulla halutaan selvittää mitkä seikat motivoivat toimihenkilöitä osallistumaan joukkue- ja seuratoimintaan. Tutkimuksen kysymykset oli jaoteltu Maslowin tarvehierarkiaa (Maslow 1987) mukaillen. Oman kokemuksen perusteella uskoin sisäisen motivaation eli itseohjautuvuusteorian (autonomia, yhteenkuuluvuus, kompetenssi) olevan suurin motivaation lähde toimihenkilöillä ja toiminnan mukana olon syynä oman lapsen harrastaminen. Oman lapsen harrastaminen olikin toiseksi tärkein syy, jonka takia seuratoimintaan lähdettiin mukaan. Halu toimia jossakin roolissa toimihenkilönä pidettiin tärkeimpänä syynä olla mukana seuratoiminnassa. Toimihenkilöksi tiettyyn tehtävään päätyminen voi johtua omasta ammattitaidoista esim. raha-asioissa työskentelevä on halunnut kantaa kortensa kekoon tarjoamalla omaa osaamistaan joukkueen avuksi. Kolmanneksi tärkeimmäksi seikaksi muodostui toimihenkilöille, että heitä oli pyydetty mukaan toimintaan. Tämä kertookin rekrytoinnin merkityksestä ja sosiaalisen kanssakäymisen merkityksestä seuratoiminnassa. Vaikka kuinka haluaisi rekrytoinnin olevan systemaattista, niin silti ihmisiä täytyy kohdata, rohkaista ja kannustaa mukaan toimintaan.

7.1 Tutkimuksen kokonaistulosten pohdintaa – vapaaehtoisten motiivit

Vastausprosentti kyselyyn oli 54%, jota voidaan pitää hyvänä. Vastausprosentista voi päätellä, että kyselylle oli tarvetta. Toimihenkilöt myös saivat saateviestissä tiedon, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä. Voi siis päätellä, että vastaajien motivaatio on suurempi, kun kysely liittyy heidän omaan toimintaan ja on läheinen asia heille itselleen.

Toimihenkilöä pyydettäessä mukaan sai paljon pisteitä ja sen merkitys yllätti ainakin minut henkilökohtaisesti. Ihminen on selvästi imarreltu ja tuntee olevansa arvostettu, kun henkilökohtaisesti kysytään johonkin. Tästä herääkin kysymys: miten tätä rekrytointia kontrolloidaan tai mitataan? Samassa kategorioissa seuraavina tulivat väittämät halu tutustua uusiin ihmisiin. Näistä voi päätellä, että seuraamme hakee myös ihmisiä, jotka haluavat lisätä sosiaalista kanssakäymistään.

Toimihenkilömme eivät myöskään tuloksista päätelleen seurassamme toimiessamme ole ylikuormitettuja. On hieno huomata, että olemme pystyneet luomaan toimintaympäristön missä toimihenkilöt kokevat, että saavat olla oma itsensä. Tätä meidän tulee jatkossakin vahvistaa pitämällä yllä tämänkaltaista ympäristöä ja ilmapiirin joukkueissamme, että kaikki saisivat tulla omana itsenään paikalle. Varmistamme sen toimimalla samalla tavalla, kannustamalla ihmisiä olemaan oma itsensä, antamalla siitä positiivista palautetta ja varmistamalla asia kyselyiden avulla. Avoimien kysymysten vastausten perusteella voisimme antaa positiivista palautetta enemmän toimihenkilöille. He tuntuvat sitä kaipaavan eivätkä sitä juurikaan joukkueesta saa. Positiivisen ilmapiirin muodostaminen motivoi varmasti jatkamaan toimihenkilönä.

Selkeästi KJT voisi ohjeistaa hieman enemmän toimihenkilöitä tehtävissään, koska 31% vastaajista kaipaisi enemmän opastusta. Tähän meidän täytyy rakentaa eräänlaisia starttipaketteja eri ikävaiheiden toimihenkilöille. Siinä olisi hyvä huomioida, mitä missäkin ikävaiheessa tulee huomioida missäkin toimihenkilöroolissa. Myös toimintaoppaamme voitaisiin päivittää ja viestittää selkeämmin varsinkin uusille toimijoille.

7.2 Strategian merkitys seuratoiminnassa

Olen toiminut monessa eri seurassa vapaaehtoisena, toimihenkilönä, omantoiminnanohessa valmentajana ja palkallisena työntekijänä. Matkaan on tarttunut Suomen eri alueiden toimintatapoja jääkiekon saralta. Samalla olen nähnyt hyvää, huonoa, organisoitua ja organisoimatonta hallitus- ja seuratoimintaa. Omien ja kollegoiden kokemusten perusteella kaikista helpointa on toimia yllä mainituissa rooleissa, kun seuratoiminnan rakenteet ovat kunnossa ja kaikki lähtevät organisaation selkärangasta eli strategiasta. Organisaatiossa, jossa ei ole strategiaa, ympäristö ja toiminta ovat kuin 1800-luvun villistä lännestä. Siellä kova äänisin saa vallan ja vaikuttaa tunteensa pohjalta toiminnan linjaamiseen. Pahimmillaan ilman seuran selkärankaa tämä tai nämä kova äänisimmät linjaavat toimintaa viikoittain vaihtuvalla teemalla ”minusta tuntuu” periaatteen mukaisesti tai jopa pelkästään oman lapsensa kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että käsissä on kaaos ja toiminta, jolla ei ole mitään loogisuutta vaan ”tulipaloja” joka päivä eri suunnasta. Sellainen arki on erittäin raskasta ja kuluttavaa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Tätä voi verrata siihen, että joku päivä sähköt toimivat asunnossasi ja toisena päivänä taas ei.

Tätä jatkuu vuosi toisensa jälkeen. Kuinka moni ottaa puhelimen kauniiseen käteen kohtalaisen nopeasti ja soittaa sähköyhtiön työntekijöille asiakaspalveluun ja kyselee toiminnasta ja kertoo turhautuneena mielipiteensä? Veikkaan, että aika moni ja kohtalaisen nopealla aikataululla.

Ihmisen huomatessa, miten joku pystyy vaikuttamaan asioihin saamalla omia etuja, se rupeaa toimimaan samalla tavalla. Tämä pyörivä lumipallo-efekti kasvaa ja kasvaa lopulta ollen niin iso, ettei sitä voi enää pysäyttää mitenkään. Tämän saa aikaan epäjärjestys, kun toiminnasta puuttuu punainen lanka. Pahinta tällaisessa tilanteessa on se, että hallitus käy omaa taistelua kova äänisten huutajien kanssa eikä heilläkään ole selkärankaa mihin nojata. Seuratoiminnan hallituksen jäsenet koostuvat lähinnä vanhemmista, joilla ei ole välttämättä ammattitaitoa kohdata kiukkuista asiakasta tai laajaa näkemystä seuratoiminnasta, jolla he voisivat perustella nykyisiä valintoja. Tämä aiheuttaa sen, että linjattomuus jatkuu ja kova äänisiin ”mouhooja” saa otteen hallituksesta, joka alkaa epätoivoisena linjailemaan toimintaa maanantaisin heti viikon alkuun. Sen jälkeen he siirtävät vastuun työntekijöilleen ja voivat seuraavalle soittajalle vieneensä asian eteenpäin. Ainut vain, että uudet linjaukset joka viikko aiheuttaa uudet soittajat ja lumipallo sen kuin jatkuu pyörimistään kovempaa vauhtia.

Oman kokemukseni myötä tällainen on helppo sivuuttaa luomalla organisaatioon ja tässä tapauksessa seuratoimintaan strategian. Strategian avulla voidaan aina perustella, miksi jotakin asiaa tehdään tietyllä tavalla meidän seurassa. Strategia vastaan kukaan ei lähde taistelemaan, kun se on tehty työryhmässä vapaaehtoisia ja muita toimintaan liittyviä asiantuntijoita osallistaen. Kukaan ei voi syyttä yhtä henkilöä, joten valittaminen jää melko vähäiseksi. Jos taas strategian mukana tulleet arvot, tavoitteet, missio ja visio ei kohtaa omien arvojensa kanssa, voi helposti todeta, että on parempi olla jossakin muualla. Ihmisten kanssa, kun tekemisissä olemme, tehdään kompromisseja, mutta ei koskaan strategiaa ja sen pohjalta tehtyjen linjausten vastaisesti. Strategian merkitys organisaation toiminnan selkärankana on valtava. Jos et ole vielä sitä tehnyt, tee sellainen mahdollisimman nopeasti. Strategia helpottaa arkea jokaisella osa-alueella. Toiminnasta tulee tasalaatuista ja systemaattista, joka samalla herättää luottamusta. Laatukriteerit ovat kaikkien näkyvillä, joten niihin on helppo samaistua ja tarvittaessa nojata myös joukkueiden toimihenkilöiden puolelta. Toiminnan laatua mitataan ja kysellään jatku-

vasti, joten toiminnassa mukana olevat tietävänsä voivansa vaikuttaa siihen, jos nähdään tarpeelliseksi. Joustava organisaatio havainnoi jatkuvasti ympäristöään strategiakauden ja on valmis tekemään muutoksia tarpeen mukaan. Siinä on myös tulevaisuuden voimavara seuratoiminnassa, että ei vaan toimita niin kuin aina ennenkin on toimittu.

KJT Hockeyssa muutos alkoi uuden puheenjohtajan Janne Mellinin myötä v. 2014. Jannen päämäärätietoisen esimerkillä johtamisen ja tietotaidon avulla KJT:n toiminta otti harppauksia kehityksessä eteenpäin strategian ja sen myötä tulleen pitkäjänteisen ja systemaattisen toiminnan avulla. Janne toimi tarkalleen muutosjohtamisen ongelmia välttääkseen. Johtuiko se siitä, että tarve oli niin selvä vai Jannen hyvästä johtamisesta? Janne ainakin teki samoja asioita kuin Ansoff, Mantere, Virtanen ja Stenvall käsitteli omissa teoksissaan tämän työn kappaleessa 3.7.4. muutosjohtamisen ongelmista ja ongelmien välttämisestä muutosprosessissa. Chelladuari (2014, 228) toteaakin, että organisaatiolla voi olla miten sivistynyt johtamissysteemi tahansa, mutta työntekijät tekevät kuitenkin työn. Johtamisen näkökulmasta muutos tehtiin maltilla, asiantuntijoita ja avainhenkilöitä osallistaen ja kaikki mahdolliset seuraan liittyvät henkilöt tiedottaen systemaattisesti. Samalla tuotiin pitkäjänteisesti esille muutokset positiivisista vaikutuksista ja hyödyistä seuralle ja sen toiminta-alueelle. Myös sosiologit ovat todenneet Ansoffin (1984, 251-253), Mantereen ym. (2006,44-52), Virtasen ja Stenvallin (2007, 46-47) mukaan, että vastarinta vähenee, kun ymmärrys positiivisista vaikutuksista sisäistetään. Nämä vaikutukset tulee tiedottaa säännöllisin väliajoin ja mahdollisimman laajasti.

Tiedottamisen merkitys on erittäin tärkeä hyvässä seuratoiminnassa ja tähän auttaa hyvin suunniteltu ja tehty viestintästrategia (taulukko 29). Arvioidessani kokemukseni perusteella, mistä suurimmat ongelmat ovat yleensä johtuneet tai mikä saa seuran jäsenen ottamaan yhteyttä seuran ”asiakaspalveluun”, on tietämättömyys. Kova äänisin huutajakin huutaa todennäköisesti tietämättömyyttään. Tietämättömyyttään seuran toimintatavoista, strategiasta tai urheilutoiminnastaan. Kun ihminen ei tiedä, hän kysyy ja/tai kertoo omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan omalla tavallaan. Yleensä, kun asiat pystyvät ennakoimalla viestimään nojaten strategiaan, ei suurempia konfliktitilanteita synny. Chelladurai (2014, 228) toteaa myös, että suunnitelmat voivat olla miten hienoja tahansa, mutta jos kukaan ei organisaatiossa niitä ymmärrä, tiedä tai hyväksy niitä, jää

ne toteuttamatta arjessa. Tiedottamiskanavat on tärkeää olla hyvin mietitty katto-organisaation ja joukkueiden avulla. KJT:ssä tiedottaminen toimii kohtuu hyvin ja kanavat ovat melko selkeät ja luotettavat. Strategian tueksi tehty viestintästrategia sekä urheilutoimen työvuosikalenterit kehityssuunnitelmiin esitellään avoimesti toimihenkilöille ja vanhemmille useaan kertaan vuodessa ja lähetetään vielä kirjallisena sähköpostilla perässä. Näihin voi aina palata, jos joku ei ole ollut paikalla tai materiaaleja lukenut. Ennakoiva tiedottaminen ja aikataulussa pysyminen tuo myös luottamusta, jolloin ihmiset eivät ala panikoimaan etukäteen. He luottavat, että heitä vaivaava asia joka on ajankohtainen esim. syksyllä tiedotetaan viikolla se ja se, koska se on kerrottu jo aikaisemmin keväällä.

7.3 Seuratoiminnan kehittäminen

Strategia auttaa seuratoiminnan ja ympäristön kehittämisessä. Kun organisaation on linjannut toimintansa selkärangan, on sitä hyvä lähteä pilkkomaan konkreettisesti palasiksi arjen toimintaan kehittämissuunnitelman avulla. Suunnitelman avulla seuratoimintaa kehitetään strategian mukaisesti. Kehittämissuunnitelmassa tulee ottaa huomioon kaikki seuratoimijat: toimihenkilöt, vapaaehtoiset, vanhemmat, pelaajat, hallitus, urheilutoiminta, laji eli jääkiekko itsessään, Jääkiekkoliitto, seuratoimintaan vaikuttavat kaupungit ja alueet, yhteiskunnallinen merkitys ja rahoitus.

KJT Hockeyssa strategian pohjalta tehdään vuosittainen kehittämissuunnitelma (Liite 5) eri osa-alueista. Suunnitelma nojaa strategiaan, työntekijöiden ammattitaidolla tehtyihin havaintoihin ja toimenpidesuunnitelmiin sekä havaintoihin tulevaisuuden megatrendeistä ja ympäristön muutoksista. Kehittämissuunnitelman hyväksyy hallitus ja sen pohjalta toimintaa lähdetään kehittämään eteenpäin.

Tulevan vuoden kehityskohteita seuratoiminnassa on nostettu esiin strategian päivittämisen myötä jo olemassa olevien urheilutoiminnan kehityskohteiden vahvistaminen. Näitä on käyty pähkinänkuoressa läpi kappaleessa 5.3. strategiakauden tuloksissa. Tulevaisuudessa tulee seurayhteistyötä Järvenpään Haukkojen kanssa vahvistaa ja tiivistää. Se on jo nyt hyvällä mallilla, mutta olisiko toiminnan johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta järkevää olla tulevaisuudessa C2-A-ikäluokkien lisäksi kokonaan yhtä suurta

perhettä? Se auttaisi ainakin yhtenäistämään koko keskiuusimaalaista jääkiekko- ja seuratoimintaa. Samalla toimintaa saataisiin koko alueella tasalaatuiseksi ja voimavaroja yhdistämällä laadukkaammaksi. Työntekijöiden työnkuvia voitaisiin organisoida uudestaan tehokkaammaksi ja ikäluokkakohtaiseksi. Yhdistymisestä hyvänä esimerkkinä on toiminut mielestäni KooKoo juniorit (Pokli ry) ja Juniori-Pelicans ry. He ovat omalla toiminnallaan yhdistäneet alueen pienet kylät saman logon ja toiminnan alle. Tämän avulla kyläpäällikkötoiminta on vähentynyt, toiminnan laatu laajentunut koko alueelle ja yhteisöllisyys kasvanut, koska laji on yhdistänyt ihmisiä koko alueella. Samalla urheilutoiminta on kehittynyt ja kausimaksut ollaan saatu pidettyä kurissa ja jopa alennettua. Samalla lisää henkilökuntaa on saatu palkattua lisää ja olemassa olevia resursseja tehostettua.

Yhdistymisen myötä KJT ja Haukat muodostaisivat Suomen suurimman jääkiekkoseuran. Tässä on myös uhkakuvia ja siitäkin esimerkkejä Espoon seudulta, jonka yhdistyminen lähti huonosta suunnitelmasta käyntiin. Alku lähtikin hyvin, mutta vankkaa perustaa ei oltu luotu ja tämä antoi vallan yksittäisille ihmisille. Kun toiminta on ihmisestä riippuvainen eikä rakenteista, sen pitkäjänteinen toiminta on epävakaista ja näin kävi myös Espoossa. Tällä hetkellä useat seurat riitelevät keskenään ja yhdistyminen on mennyttä aikaa. Seurat toimivat nykyisin omina yksiköinään ja aikaa kuluu epäolennaisiin riitelyihin henkilökemioiden törmätessä. Yhdistyminen pitäisikin johtaa ja viedä eteenpäin suunnitelmallisesti SWOT-analyysien, pohdintojen ja yhteisymmärryksen myötä. Kaikki mahdolliset kivet tulisi kääntää ennen lopullista päätöstä. Asiantuntijoita olisi hyvä osallistaa ja kutsua esim. KooKoo:sta tai Juniori-Pelicansista yhdistymisen takana olleita henkilöitä paikalle kertomaan heidän kokemuksiaan prosessista.

Urheilutoiminnassa kehittämissuunnitelmanamme on oman toiminnan laadun kehittäminen ja parantaminen. Tähän toimenpiteinä meillä on mm. uudet koulutus- ja kausisuunnitelmat, taitokortit ja taitopolku. Näiden avulla toimintaa pyrimme johtamaan systemaattisemmin eteenpäin, jotta joukkuetoiminta valmentajasta tai toimihenkilöistä riippumatta olisi tasalaatuista. Tavoitteenamme on myös helpottaa omantoiminnanohessa toimivien valmentajien ja vapaaehtoisten arkea tuomalla heille valmiita suunnitelmia, oppaita ja harjoituksia arkeen. KJT:ssä toimihenkilöt tulevat olemaan useita vuosikymmeniä pelaajien vanhempia, jotka toimivat myös valmentajina.

Meidän täytyy kehittää omaa järjestelmää siten, että heillä olisi mahdollisimman helppoa toimia haluamassaan roolissa ja tukea kehitystään. Meillä onkin selkärankana strategia, toimintaoppaat ja urheilutoiminnan linjaukset ja periaatteet. Näiden kehityskohteiden avulla saamme toiminnasta tasalaatuista ja entistä kokeneempia ja ammattitaitoisempia valmentajia tulevaisuudessa. Kun panostamme vapaaehtoisten kouluttamiseen, arjen pyörittäjät tekevät parempilaatuista työtä ja samalla yhteisön antama palaute kohenee ja pelaajat kehittyvät entistä paremmiksi. Paremmat pelaajat nostavat joukkueiden sarjatasoja, joka taas auttaa pelaajia pysymään lähellä kotia ja opiskelemaan keskiuudellamaalla. Sen sijaan, että aikaa vietettäisiin autossa istumalla monta tuntia päästäkseen pelaamaan jääkiekko haluamallaan tasolla, se olisi mahdollista kotona jää aikaa sosiaaliseen elämään ja opiskeluun enemmän. Tämä mahdollistaa paremman oppimisen koulumaailmassa, joka nostaa alueen koulujen tasoa ja opiskelijamääriä. Samalla meidän jäsenistö voi paremmin, koska he ovat autossa istumisen sijaan hyvissä ajoin kotona lepäämässä ja syömässä hyvin. Samalla kannustamme terveellisempään elämäntapaan eri luentojen ja asiantuntijapalveluita tarjoamalla seuramme perheille, jolla taas kannamme ja annamme oman esimerkin yhteiskunnallisen vastuusta Suomen top5 suurimpana jääkiekkoseurana. Erilaisten vanhempien luentojen (liite 6) avulla lisäämme vanhempien tietoa kasvattajana, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista kanssakäymistä. Tällä tavoin haluamme lisätä tunnetta, että välitämme perheistämme, jäsenistämme ja toimihenkilöistämme pitkäjänteisesti. Haluamme tukea ja auttaa heitä myös jääkiekon ulkopuolella ja auttaa ihmistä kehittymään ja samalla kehittämään meitä.

Liikkumattomuus ja istuminen näkyy myös lasten perusliikuntataidoissa huolestuttavasti vuosi vuodelta enemmän ja enemmän. Seuramme fysiikkatestien perusteella useat esim. 13-vuotiaat nuoret eivät päässeet kyykkyyn ollenkaan ja pahimmillaan takapuoli jäi 55cm maasta. Tällaisten tulosten myötä on turha miettiä, miten saataisiin parempi pelaaja jäällä, kun fyysiset ominaisuudet ovat kaukana edes terveellisestä elämästä. Siksi seurana meidän tuleekin viestiä ja kantaa yhteiskunnallisesta vastuusta ja kertoa liikunnan positiivisesta merkityksestä kohti aikuisikää. Valtio voisi antaa tuon 3 miljardia arvioimilleen tahoille käyttöön suunnitelmaa vastaan, jolla voidaan todeta, että liikkumattomuus loppuu tällä ja tällä tavalla. Miten liikkumattomuus sitten saataisiin kokonaan loppumaan? No ei varmasti mitenkään, mutta miten sitä saataisiin vähennettyä? onkin

relevantimpi aihe. Ravinnon, levon ja harjoittelun merkityksen lisäksi meidän tulee olla valmiina nyky-yhteiskunnan uusiin ”huumeisiin” peliriippuvuuksiin muihin internetin tuomiin vapaa-aikavarkaisiin. Näiden ennaltaehkäiseminen ja hyvien ja huonojen puolien tuominen tiedoksi vanhemmille ja pelaajille erilaisissa keskustelu illoissa voimme ennaltaehkäistä liikkumattomuutta.

Pohdintaan jään, mitkä ovat tulevaisuuden megatrendit? Tulevatko yleisseurat takaisin? Mikä merkitys Esportin räjähdysmäisellä kasvulla on liikunta- ja urheiluseuroissa? Tuleeko se vaikuttamaan seuran arvoihin tai strategiaan tulevaisuudessa? Jos nyt pitäisi arvioida, yleisseurat tulevat takaisin ja Esport on mukana yhtenä ”liikuntalajina”. Jo nyt on malleja Tampereella ja Oulussa, missä Esport-seurat järjestävät pelivalmennusta kaksi kertaa viikossa ja kerran viikossa yleisliikuntaa. Tämä on yhteiskunnallisesti merkittävä askel hyvinvoinnin, liikunnan lisäämisen, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta. Pelien raakuuden vuoksi seurojen arvomaailmat voivat olla koetuksella, mutta voihan sitä perustella esimerkiksi yllämainittujen yhteiskunnallisesti tärkeistä näkökulmista.

7.4 Vapaaehtoisten merkitys

Suomalaisessa seuratoiminnassa vapaaehtoisten merkitys on kaikki kaikessa. Ilman vapaaehtoisia ei seuratoiminta pyörisi mitenkään. Ihmisen vapaa-ajasta käydään kiivasta taistelua jatkuvasti, joka aiheuttaa ongelmia vapaaehtoistoimintaan. Nykyisin toiminnasta maksetaan mieluummin vähän enemmän, jos itse ei tarvitse toimintaan osallistua. Kuitenkin ilman vapaaehtoisia ei seuratoimintaa olisi nykyisellä laajuudellaan. Melkein sama määrä ihmisiä pitäisi palkata seuratoimintaan, nousisivat kustannukset valtavasti ja harrastamisesta tulisi ainoastaan eliitin mahdollisuus.

Onneksi hallitus on vuoden 2019 talousarvioesityksessään huomioinut hieman korottamalla vapaaehtoisille työntekijöille maksettavien kilometrikorvausten enimmäismäärää nykyisestä 2000 eurosta 3000 euroon (Valtioneuvosto 2018d). Tämä helpottaa hieman talouden näkökulmasta seuratoimintaa ja auttaa nostamaan maksettavien korvausten summaa.

Vapaaehtoisten johtaminen onkin välillä haasteellista, koska he eivät saa annetusta työstään käytännössä mitään korvausta. Tämän työn tutkimuksen perusteella KJT Hockeyssä valmentajat saavat korvausta 1,26€, huoltajat alle euron ja joukkueenjohtajat 1,16€. Tuloksista voidaan päätellä, että tätä työtä he eivät rahan takia tee eikä sitä myöskään kukaan erikseen kyselyssä maininnutkaan. Toimihenkilön työtä he tekevät käytännössä vuoden ympäri omalla vapaa-ajallaan. Raha ei heitä motivoi vaan sisäinen motivaatio, kuten kyselykin sen osoitti. Johtamisen näkökulmasta se tarkoittaa sitouttamista yhteiseen asiaan ilman porkkanoita tai keppejä. Johtajan täytyy olla ymmärtäväinen, kärsivällinen, sosiaalinen ja rehellinen vapaaehtoisille toimijoilleen. Samalla pitää pystyä vaatimaan toiminnan laadun kehittämistä ja pysymistä annetussa strategiassa ja linjauksissa.

7.5 Strategian toimiminen käytännössä

Tullessani seuraan vuonna 2015 oli strategia jo jalkautunut hyvin kentälle ja se näkyi arjen toiminnassa, puheissa ja teoissa. Olin yllättynyt ja ensimmäistä kertaa sain konkreettisesti nähdä, miten yhdessä tekemällä ja yhteisöä osallistamalla, strategia jalkautuu nopeastikin jokapäiväisiin toimintatapoihin.
Strategia huomioitiin jo rekrytointivaiheessa, jossa haluttiin kuulla omat näkemykseni seuratyön tulevaisuudesta ja omista arvoistani. Näitä verrattiin seuran tekemiin suunnitelmiin ja arvoihin, jotka olivat yhtenäiset omieni kanssa. Samoin tehtiin muiden työntekijöiden, johtoryhmien, hallituksen ja valmentajien valinnoissa. Jos toimintamme ei tässä muodossa ollut omien arvojen kanssa samanlaisia, emme valintaa tehneet tai henkilöt päättivät itse olla tulematta meidän organisaatioon. Tällä tavoin mielestäni yhteisöön saadaan sellaiset toimijat, joiden kanssa haluaa toimia ja ohjata venettä samaan suuntaan. Jos joku haluaa rakentaa tietä vasemmalle ja me oikealle, miksi lähtisimme edes kokeilemaan yhteistyötä?

Nähtyäni nyt parin vuoden ajan KJT Hockey-organisaation toimintaa olen vakuuttunut. Toiminnassa on pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta. Pyrimme etenemään tilanteessa kuin tilanteessa positiivisen johtamisen kautta.

Vapaaehtoisten ja työntekijöiden kokiessa pätevyyttä muutokset mahdollistuvat nopeasti ja näkyvät nopeasti arjessa. Tämä myös edesauttaa konsensusta, koska päätöksen tukijat toteuttavat sitä arjessa ja ns. vastaväittäjät eivät saa silloin tuulta purjeisiinsa. Arjen työntekijät antavat heti oman vahvan näkemyksensä toiminnasta, koska hehän sen ovat suunnitelleet ja käytännön toteuttajia. Ihminen on ylpeä ja yllättävän vahva puolustamaan omaa ”keksintöään” arvostelijoita kohtaan. Tällaista tukea kentältä tarvitaan, jotta jokapäiväinen arki olisi sujuvampaa. Se myös mahdollistaa uuden kokeilun ja virheiden tekemisen. Työntekijät ovat paljon ymmärtäväisempiä, kun olet niitä lähellä etkä istu vahtitornissa diktaattorina jakelemassa käskyjä.

Käytännössä seura on vahvasti menossa kohti visiotaan ja omaa arvomaailmaa sekä painopisteet näkyvät arjessa. Monessa eri työpaikassa arvot ovat vain paperilla eikä niitä välttämättä ole edes tuotu työntekijöiden tietoon. Tärkeää on toistaa ja näyttää arvoja ja strategiaa kyllästymiseen asti. Tällöin ne varmasti pysyvät ihmisten huulilla ja kaikki tietävät mihin suuntaan ollaan toimintaa kehittämässä. Tällainen arvojohtaminen tuo myös varmuutta ja turvaa ihmisille yhteisössä ja sen ympärillä. Se on johdonmukaista ja antaa toiminnasta avoimen, rehellisen ja läpinäkyvän kuvan, joka lisää luottamusta.

Strategiassamme on kunnianhimoinen visio, mutta loistavat painopisteet ja käytännönläheiset arvot. Pitkäjänteisyyden ja hauskuuden toimii sen kaltaisena jatkossakin ja niiden mittaaminen tarvitsee pitemmän aikavälin sekä hauskuus pitäisi olla lasten ja nuorten liikunnassa / urheilussa jokapäiväisessä toiminnassa jatkuvasti esillä. Ilman hauskuutta drop out -suurenee ja harrastajamäärät pienenevät. Ethän itsekään jatkaisi töitä samassa paikassa, jos et siellä viihtyisi? Viihtyvyyden ja yhteisöllisyyden korostaminen tulisi olla ensi sijaisena kehittämisen osa-alueena varsinkin, kun olemme tekemisissä vapaaehtoisten kanssa.

Seuran minimitavoite liikunnallisesti on ohjata lapset ja nuoret kohti läpi elämän kestävään liikuntaa ja edesauttaa positiivisia kokemuksia liikunnan harrastamisessa. Tästä syystä slogan ”mahdollisimman monelle, mahdollisimman paljon ja mahdollisimman pitkään” -tulee myös säilyttää. Sillä erotumme massasta ja poistamme kilpailun muihin verrattuna. Harvassa ovat kaltaisemme seurat, jotka mahdollistavat 3 -vuotiaasta lähtien mahdollisuuden harrastaa ja kilpailla jääkiekon avulla samassa seurassa. Halusit sitten

harjoitella ja pelata 1-5 kertaa viikossa, meillä se onnistuu. Meidän ei kuitenkaan pidä profiloitua pelkästään harrastajaseuraksi vaan pyrkiä erilaisilla toimenpiteillä huomioimaan ne kilpailulliset pelaajat, jotka haluavat tavoitella jääkiekosta ammattia.

Pitkäjänteisyydessä on myös huomioitu harrastavien lapsien ja nuorten vanhemmat, joiden tukiverkostoa ei voi vähätellä. Heitä pitää tuoda entistä lähemmäksi lapsensa harrastamista ja jakaa tietotaitoa sekä auttaa heitä kasvatustyössä. Vanhempiensa kanssa he viettävät enemmän aikaa arjessa kuin meidän, joten tarvitsemme heidän apua. Tähän olemme myös tehneet konkreettisia toimenpiteitä mm. vanhempain varteilla ja keskusteluilloissa, jossa puhumme ravinnosta, levosta, harjoittelusta ja harrastukseen suhtautumisesta ja sen vakavuudesta.
Osaamisen kehittäminen on hyvä painopiste ja arvo, mutta mitä on vaikea toteuttaa. Tämä johtuu siitä, että olemme riippuvaisia melko vahvasti keskiuusimaalaisista osaajista ja välttämättä aina ei esim. uuden valmentajan saaminen ole niin helppoa toimintaalueemme ulkopuolelta. Suurin osa valmentajistamme onkin isä -valmentajia ja heidän lähtötasonsa on koulutustasosta riippuen arvaamaton. Jotta pääsemme erinomaisuuteen ja erottuisimme muista, tulee meidän olla johdonmukaisia rekrytoinnissa. Tyytyessämme keskinkertaisuuteen emme saavuta erinomaisuutta. Jokainen yksityiskohta tulee hioa täydelliseksi, jotta saavutamme eron muihin toimijoihin.

Ikäluokkien yhteneväinen ja johdonmukainen toimintakulttuuri vahvistaa KJT:laista identiteettiä, ja luo vahvan ja entistä paremmin toimivan seuran. Seuran kaiken toiminnan tulee tukeutua jatkossakin vahvasti arvopohjaan kaikkien toimijoiden näkökulmasta katsottuna. Tulevalla strategiakaudella on peli- ja pelaajaidentiteetin vahvistaminen suurei painopiste. Toistaiseksi olemme saaneet työstettyä yhdessä valmentajien kanssa pelaajaidentiteetin valmiiksi, mutta käytännön toteutus alkaa vasta kaudesta 2018-2019 eteenpäin. Identiteetin vahvistaminen ei onnistu vuodessa tai kahdessa vaan sitouttamalla toimijat pitkäjänteiseen toimintaa ja viemällä identiteeti käytäntöön. Tämä vaatii malttia ja useita koulutuksia, jotta identiteetti saadaan yhtenäiseksi.

Seuran tulisi panostaa tulevallakin strategiakaudella toimihenkilöidensä osaamisen kehittämiseen koulutusmahdollisuuksien järjestämisen kautta, sekä ohjeistuksen ja ohjaamisen lisäämisellä etenkin aloittavien ikäluokkien toiminnan tukemiseksi kehittämis-

suunnitelmassaan (Liite 5). Valmentajille luodaan mahdollisuuksia täydentää osaamistaan esim. kustantamalla erilaisia koulutuksia ja seminaareja, jotka tukevat seuramme linjauksia. Osaamisen kehittämisen tärkeänä osa-alueena ovat toimintaympäristön kokonaisvaltainen tunnistaminen sekä lapsen ja nuoren kehityspsykologinen näkökulma. Seuran organisaatiota arvioidaan ja kehitetään laadukkaan toiminnan takaamiseksi.

Monipuolisen yhteistyön tavoitteena on kehittää seuran ja sen harrastajien toimintaympäristöä ja edistää mahdollisuuksia harrastaa jääkiekkoa tavoitteellisesti monella eri tasolla. Opiskelun ja urheilun yhteensovittamisen tukeminen on tärkeä osa toimintaedellytyksien parantamista. Monipuolisen yhteistyön avulla pyritään kehittämään keskiuusmaalaista pelaajapolkua kaikilla tasoilla - myös aikuiskiekkoilun näkökulma huomioiden. Alueen seurojen välinen yhteistyö koetaan tärkeäksi ja se tukee pelaajapolun kehittämistä. Seurojen välinen yhteistyö ja sillä monipuolisen liikuntaharrastamisen mahdollistaminen tulisi olla tärkeimpinä osa-alueina tulevalla strategiakaudella. Tällöin keskiuusimaalaisten seurojen toiminta kehittyisi ja vahvistuisi laajalti koko alueella. Osaamista saataisiin jaettua sparraamalla eri lajien välisellä yhteistyötä seuratoimijoita ja valmentajia. Tämä olisi myös taloudellisesti kannattavaa ja tärkeä huomioida kehityssuunnitelmassa (Liite 5).

Jatkossa strategiassa olisi hyvä huomioida myös jatkuvat harrastuskustannusten nouseminen painopisteenä kehityssuunnitelmassa (Liite 5). Miten tämä saadaan aisoihin? Suurimpina kuluerinä toimivat jäämaksut ja matkustuskustannukset. Matkustuskustannuksiin saisi varmasti pienemmäksi yhteistyössä sarjajärjestäjän eli Jääkiekkoliiton kanssa sekä keskittämällä seurasopimuksen jonkun linja-autoyhtiön kanssa. Jääkustannuksien nousuihin voisi vaikuttaa energiatehokkuuden lisäämisellä sekä etsimällä kaupungin kanssa erilaisia toimintamalleja jään hintojen pienentämiseksi ja käyttöasteen nostamiseksi. Tärkeää on, että jääkiekko voidaan harrastaa perheen taloustilanteesta riippumatta. Tämän nostaminen painopisteeksi ja näyttämällä muille seuroille esimerkkiä olisi se yhteiskunnallisestakin näkökulmasta merkittävä ja kehitettävä osa-alue.

7.6 Oman toiminnan kriittinen arviointi

Tutkimuksen tekeminen tuntuu aluksi kovin helpolta, mutta sitä se ei ollut ja siitä tulikin erittäin haastava itselle. Monen turhautumisen ja ohjaavan opettajan Karin käyminen lukuisten sähköpostikeskustelujen ja tapaamisen myötä kysely saatiin kuitenkin mukavasti maaliin ja siitä tuli hyvä työkalu seurallemme. Upeana apuna kyselyn tekemisessä ja arvioinnissa minulla toimi myös seuramme talouskoordinaattori Hanna Willman-Iivarinen. Hannan kanssa palavereita tuli tasaisesti yli vuoden ajan. Tutkimusmateriaalista tuli oiva apuväline meidän seuramme muihin kyselyihin ja vapaaehtoisten motivaation kehittämisessä. Tutkimus oli vaikea rajata ja sen vuoksi sen tiiviimpi valmistelu olisi pitänyt aloittaa paljon aikaisemmin. Vastausaika oli lyhyt, mutta vastausprosentti nousi 54%, jota voi pitää hyvänä. Selvästi se kertoo, että kyselylle oli tilausta ja toimihenkilömme haluaa vaikuttaa oman arkeen ja toimintaansa. Usean palautteen myötä myös heitä motivoi mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja kehittämään seuratoimintaa.

Työelämänkehittämistyön kanssa minulla tuli jälleen kerran kiire, vaikka aloitin sen tekemisen omasta mielestäni hyvissä ajoin ja paljon aikaisemmin kuin edellisten koulujen opinnäytetöiden kirjoittamisen. Se tuntuu uskomattomalta, koska jatkuvasti puhutaan, että aloita ajoissa kirjoittaminen. Materiaalia ja itse työ oli kuitenkin tehty jo hyvissä ajoin, mutta työtä en kirjoittanut kuitenkaan tehnyt strategiaa päivittäessä. Samalla, kun strategiatyötä aloitettiin syksyllä 2017, olisi pitänyt kirjoitella osioita tätä työtä varten. Pelkät muistiinpanot eivät riitä muistamaan tarkasti koko prosessia. Kirjoittamisen aloitin syksyllä 2018, joten aikaa aloituksesta kirjoittamiseen meni melkein vuosi. Muistelu aiheuttaa turhaa päänvaivaa ja aikavajetta muun arjen toimintaan. Samalla työn tekemisestä tulee suorittamista, joka taas henkisesti ei ole kovin hyvä ratkaisu. Se myös aiheutti sen, että työstä tuli mielestäni kohtalaisen laaja. Luin paljon strategiakirjoja ja huomasin liian myöhään, että ne toistavat itseään, vähempikin olisi riittänyt. Aiheen rajaaminen oli hankalaa, koska aihe oli aivan uusi minulle enkä ollut sen kanssa arjessa toiminut. Se herättikin paljon kysymyksiä mikä riittää, mitä lisää, mitä vähemmän ja mitä ei tarvita ollenkaan. En varmaan päässyt tämän asian kanssa maaliin missään vaiheessa tätä työtä tehdessä.

Strategiaprosessi oli kuitenkin onnistunut ja saimme puheenjohtajamme johdolla strategiatyöryhmällä uuden strategiamme päivitettyä. Työryhmä oli hyvin kasattu ja jokainen toi oman ammattitaitonsa eri näkökulmista ryhmän mukaan. Tällä varmistettiin, että jokaista osa-aluetta tarkastellaan kriittisesti eri näkökulmista ja mahdollisimman moni asia olisi etukäteen huomioitu. Itselle eniten antoi koko prosessin ainutlaatuisuus ja sen tuoma kokemus. Se lisäsi uskoa systemaattiseen ja pitkäjänteiseen toimintaan. Toiminnan laatu kehittyy ja parantuu, kun se on hyvin suunniteltu ja prosessin omaisesti tehty. Sen jalkauttaminen helpottuu, kun suunnittelutyössä osallistetaan mahdollisimman paljon eri toimijoita ja arjessa strategiaa toteuttavia henkilöitä.

Koskaan aikaisemmin en ole ollut strategiaprosessissa mukana tai tehnyt tutkimusta, joten kokemuksena tämä oli ainutlaatuinen. Samaan aikaan opiskeleminen, arkityön tekeminen, harrastukset, isänä oleminen ja samaan aikaan opinnäytetyön kirjoittaminen tekevät arjesta kohtuu kiireellisen ja haasteellisen. Strategiaprosessi ja sen opetteleminen on vienyt aikaa taustatyön tekemisen kanssa useamman vuoden. Aihe on ollut kokonaan itselle tuttu ja ulkopuolella mukavuusalueelta tai edes siitä, mitä työkseni päätoimisena teen. Olen siis opiskellut koko prosessin usean eri kirjojen kautta, tutustunut useiden organisaatioiden strategiaprosesseihin sekä istunut lukuisia kahvihetkiä kollegoiden kanssa selvittääkseni heidän seuratoiminnan strategiaprosesseja. Oliko tämä sitten oikea tapa tehdä strategiaprosessi? Toimiiko tällainen jatkossa? Tällä hetkellä ja tällä kokemuksella se tuntuu toimivalta, varsinkin kun sen näkee arjessa toimivan moitteettomasti ja ilman suurempaa vastarintaa.

Helpottavana tekijänä tätä työtä on ollut työnantajan ja varsinkin oman perheen ymmärrys ja tuki, kiitokset siitä. Kiitos myös ohjaavalle opettajalle Karille kärsivällisyydestä kanssani toimimisesta. Hanna Willman-Iivariselle iso kiitos kaikesta sparrauksesta, mitä jaksoit tehdä melkein vuoden ajan kanssani tutkimuksen kanssa.

Lähteet

Andreasen, A. & Kotler, P. 2008. Strategic marketing for nonprofit organizations. seventh edition. Pearson Education. New Jersey.

Ansoff, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Otava. Keuruu.

Ansoff, I. 1989. Strategia 2000. Oy Rastor Ab/Rastor-julkaisut. Helsinki

Balint, T. & Pangaro, P. 2017. The Emergint Roles of the Observer on Human Space Missions: Curated Autonomy through Boundary Objects. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/320224483_The_Emerging_Roles_of_the_Obser-ver_on_Human_Space_Missions_Curated_Autonomy_through_Boundary_Objects. Luettu 25.9.2018.

Bryson, J.M. 2005. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass. San Fransisco.

Bryson, J.M. 2011. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement / John M. Bryson. 4.p. Jossey-Bass. San Francisco.

Chelladurai, P. 2014. Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective. Fourth edition. Holcomb Hathaway. Arizona.

Collins, J. 2001. Good to Great. Random House. London.

Collins, J 2018. The Hedgehog Concept. Luettavissa: https://www.jimcollins.com/concepts/the-hedgehog-concept.html. Luettu 7.10.2018.

Collis, D.J. & Rukstad, M.G. 2008. Can You Say What Your Strategy Is? Harvard Business Review, 52,4, 82-90.

Covey, S. 2004. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Free Press. New York.

Ferkins, L., McDonald, G. & Shilbury, D. 2009. Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. Journal of Sport Management, 23, 245- 277.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus. Helsinki.

Heinilä, K. & Koski, P. 1991. Suomalainen liikuntaseura. Hakapaino Oy. Helsinki.

Hiltunen, Arto. 2014. Johtamisen taito. Print Best, Viro.

Hiltunen, A. 2017. Millainen on hyvä strategia? Luettavissa: https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/valtuustoseminaari-0617/hiltunen.pdf. Luettu 19.10.2018.

Huttu, R. 2016. Vapaaehtoistyön motiivit ja niiden hyödyntäminen vapaaehtoisten johtamisessa – case Vantaan Salamat. Haaga-Helia liikunnan ylempi ammattikorkeakoulu. Helsinki.

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

Innokylä 2018. Learning cafe eli oppimiskahvila toimintamalli. Luettavissa: https://www.innokyla.fi/web/malli2825539. Luettu 11.10.2018

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytänöön. 5.uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtamisen taito. Bookwell Oy. Juva.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava. Keuruu.

Jääsydämet 2017. Icehearts-toiminnassa aloittavien lasten psykososiaalinen hyvinvointi ja arvioit toiminnan vaikuttavuudesta yhden vuoden seurannassa. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135153/URN_ISBN_978-952-302-892-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 18.10.2018.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. 2. tarkistettu painos. Talentum. Hämeenlinna.

Kansalaisareena 2018. Mitä vapaaehtoistyö on? Luettavissa: http://www.kansalaisareena.fi/osallistu/vapaaehtoistoiminta/. Luettu 19.10.2018.
Kansalaisyhteiskunta 2018. Urheilu- ja liikuntayhdistykset. Luettavissa: https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/jarjestohakemisto/urheilu-_ja_liikuntayhdistykset. Luettu 19.10.2018.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. 2.painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kauppinen, T. 2006. Johtamisen Johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kerava 2018. Keravan kaupunkistrategia 2025. Luettavissa: https://www.kerava.fi/Documents/P%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksenteko%20ja%20hallinto/Keravan%20kaupunkistrategia_nettiversio_7.6._.pdf. Luettu 18.10.2018.

Kiekkoreipas 2018. Seuran esittely. Luettavissa: https://www.kiekkoreipas.fi/seura/14257/esittely. Luettu 18.10.2018.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 13.11.2018.

Liikuntaneuvosto 2013. Urheiluseurat kunniaan. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/287/Urheiluseurat_kunniaan_www.pdf. Luettu 20.9.2018

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina Työ. Edita Prima Oy. Helsinki.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Luettavissa: http://www.haagahelia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/sisa_inen_motivaatio.pdf. Luettu. 1.10.2018.

Maslow, A. 1970. Motivation and personality. Luettavissa: http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf. Luettu 26.9.2018.

Maslow, A. 1987. Motivation and personality. Third edition. Luettavissa: http://pages.ucsd.edu/~nchristenfeld/Happiness_Readings_files/Class%207%20-%20Maslow%201954.pdf. Luettu 1.10.2018.

Mellin, J. 11.10.2018a. Puheenjohtaja. KJT Hockey Ry. Haastattelu. Sähköposti.

Mellin, J. 11.10.2018b. Puheenjohtaja. KJT Hockey Ry. Haastattelu. Tuusula.

McKeown, M. 2012. The Strategy Book. Pearson Education. Great Britain.

Minikin B. & Robinson L. 2011. Developing strategic capacity in Olympic sport organizations. Sport, Business and Management: An International Journal, 1, 3, 219-233.

Modulcon, 2009. Strategiatyön malleja. Luettavissa: http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategiamallit1.pdf. Luettu 24.9.2018.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino Oy. Helsinki. Luettavissa: https://docplayer.fi/297523-Urheiluseurat-2010-luvulla-ajatuksia-seurojen-kehittymisesta-ja-kehittamisesta.html. Luettu 20.9.2018

Määttä, T. 2015. Strategiatyön perusteet. Luettavissa: https://kasvujohtaminen.com/2015/05/06/strategiatyon-perusteet/. Luettu 24.9.2018.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2018 (OAMK). Liiketalouden yksikkö. PK-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Luettavissa: http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat.htm. Luettu 19.10.2018.

Opetusministeriö 2008. Liikunnan rahavirrat Suomessa 2005. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79378/tr19.pdf?sequence=1. Luettu 19.9.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a. Linjaukset ja kehittäminen. Luettavissa: https://minedu.fi/liikunta/linjaukset. Luettu 17.9.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b. Liikunnan edistäminen. Luettavissa: https://minedu.fi/liikunnan-edistaminen. Luettu 18.9.2018.

.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018c. Liikuntaa edistävät järjestöt. Luettavissa: https://minedu.fi/liikuntajarjestot. Luettu 18.9.2018

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018d. Liikunnan rahoitus. Luettavissa: https://minedu.fi/liikunta/rahoitus. Luettu 19.9.2018.

Salasuo, M., Piispa, M. & Huhta, H. 2015. Mistä on suomalainen huippu-urheilija tehty? Huippu-urheilijan elämänkulku. Nuorisotutkimusseura/Nuorisotutkimusverkosto, julkaisuja 166. Luettavissa: https://www.youthresearch.fi/images/julkaisuja/mista_on_suomalainen_huippu-urheilija_tehty.pdf. Luettu 18.10.2018.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suomen Jääkiekkoliitto 2018. Suomalaisen jääkiekon strategia 2018-2022. Luettavissa: http://www.finhockey.fi/files/Strategia-2018-22.pdf. Luettu 17.10.2018.

Suomen liikunta ja urheilu 2011. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Luettavissa: http://www.kansalaisareena.fi/Liikuntatutkimus_2011.pdf. Luettu 19.10.2018.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tilastokeskus 2018. Vapaa-ajan osallistuminen. Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_001_fi.html. Luettu 18.9.2018.

Tuusula 2018. Tuusulan kuntastrategia 2018-2021. Luettavissa: https://web.tuusula.fi/kuntastrategia/. Luettu 17.10.2018.

Valtioneuvosto 2018a. Hyvinvointi ja terveys. Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/hyvinvointi. Luettu 17.9.2018.

Valtioneuvosto 2018b. Talousarvioesitys 2018. Luettavissa: http://budjetti.vm.fi/indox/download.jsp?lang=fi&file=/2018/tae/hallituksenEsitys/YksityiskohtaisetPerustelut/29/90/90.pdf. Luettu 18.9.2018.

Valtioneuvosto 2018c. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018. Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/selvitys-liikkumattomuus-maksaa-suomelle-vahintaan-3-miljardia-euroa-vuodessa. Luettu 18.10.2018.

Valtioneuvosto 2018d. Valtion talousarvioesitys 2019. Luettavissa: http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2018&lang=fi&maindoc=/2018/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:. Luettu 18.10.2018.

Yeung, A.B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistoimintaan. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys yty ry. Hakapaino. Helsinki.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Willman-Iivarinen, H. 29.12.2017. Talouskoordinaattori. KJT Hockey Ry. Haastattelu. Sähköposti.

Liitteet

Liite 1. KJT Hockey EXIT-kysely

KJT Exit -tutkimus

Teemme KJT Hockeyn toimeksiannosta tutkimusta KJT:ssa vuosien 2015-2018 aikana lopettaneiden pelaajien keskuudessa. Tutkimuksen tuloksia käytetään KJT Hockeyn toiminnan kehittämiseen. Tutkimukseen voit vastata nimettömänä. Tulokset käsitellään ja esitellään siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa. Jokainen vastaus on tärkeä. Vaikka tutkimus on kirjoitettu pelaajan näkökulmasta, siihen toivotaan myös pelaajan vanhempien vastauksia.

* 1. Mitä mieltä olet seuraavista jääkiekkoon tai KJT Hockeyyn liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Jääkiekko on minulle/lapselleni sopiva laji	○	○	○	○	○
Kiekon pelaaminen KJT:ssa oli hauskaa	○	○	○	○	○
Mietin pitkään lopettamista	○	○	○	○	○
Lopettamispäätös oli vaikea	○	○	○	○	○

* 2. Milloin lopetit KJT:ssa?

- ○ Tällä kaudella
- ○ Viime kaudella
- ○ 1-2 vuotta sitten
- ○ 3-4 vuotta sitten
- ○ yli 5 vuotta sitten
- ○ en ole lopettanut/ olen palannut

* 3. Lopetitko kiekkoilun kokonaan vai siirryitkö toiseen seuraan?

- ○ Lopetin kiekkoilun
- ○ Siirryin toiseen seuraan
- ○ Muu tilanne, kerro mikä

KJT Exit -tutkimus

Lopetti kiekkoilun

* 4. Kuinka paljon seuraavat seikat vaikuttivat lopettamispäätökseesi?

	Ei vaikuttanut	Vaikutti vähän	Vaikutti paljon
Toinen harrastus	○	○	○
Halusin aikaa hengailla kaverien kanssa	○	○	○
Jääkiekko ei enää ollut kivaa	○	○	○
Liian kallis harrastus	○	○	○
Koulu/Opiskelu vaatii paljon aikaa	○	○	○
Ajanpuute	○	○	○
En jaksa harjoitella	○	○	○
Joukkue ei menestynyt	○	○	○
En kokenut kehittyväni enää	○	○	○
Joukkueen ilmapiiriongelmat	○	○	○
Valmentaja tai valmennus	○	○	○
Seurustelu (tyttö-tai poikaystävä)	○	○	○

* 5. Kuinka paljon kaipaat jääkiekosta seuraavia asioita?

	En lainkaan	Vähän	Paljon
Kaverit	○	○	○
Liikunta	○	○	○
Itseni kehittäminen	○	○	○
Itseni haastaminen	○	○	○
Pelitunnelma	○	○	○
Pukukoppijutut	○	○	○
Yhteenkuuluvuudentunne	○	○	○
Treenit	○	○	○
Valmentaja	○	○	○
Pelit	○	○	○

6. Haluatko omin sanoin kertoa lopettamisesi taustoja?

* 7. Jos vaihdoit toiseen urheilulajiin tai harrastukseen, niin mihin vaihdoit ?

- ○ Ei ole muuta harrastusta tai lajia
- ○ Salibandy
- ○ Jalkapallo
- ○ Muu (täsmennä)

KJT Exit -tutkimus

Siirtyi toiseen seuraan

* 8. Kuinka paljon seuraavat seikat vaikuttivat siihen, että vaihdoit seuraa?

	Ei vaikuttanut	Vaikutti vähän	Vaikutti paljon
Harrastaminen KJT:ssa liian kallista	○	○	○
KJT:ssa pelaaminen ei enää ollut kivaa	○	○	○
Muutto/Lyhyempi matka toiseen halliin	○	○	○
Joukkue ei menestynyt	○	○	○
En kokenut kehittyväni enää KJT:ssa	○	○	○
Joukkueen ilmapiiriongelmat	○	○	○
Valmentaja tai valmennus	○	○	○
KJT:n toimintatapa	○	○	○
Toinen seura oli houkuttelevampi	○	○	○
Uskon kehittyväni paremmin toisessa seurassa	○	○	○

9. Mihin seuraan siirryit?

10. Kuinka paljon kaipaat KJT:sta seuraavia asioita?

	En lainkaan	Vähän	Paljon
Kaverit	○	○	○
Pelitunnelma	○	○	○
Pukukoppijutut	○	○	○
Yhteenkuuluvuudentunne	○	○	○
Treenit	○	○	○
Pelit	○	○	○
Valmentaja	○	○	○

11. Mitä KJT olisi voinut tehdä paremmin? Mikä olisi saanut sinut jäämään?

* 12. Kuinka todennäköisesti palaat joskus vielä pelaamaan KJT:hen?

- ○ Erittäin epätodennäköisesti
- ○ Melko epätodennäköisesti
- ○ En osaa sanoa
- ○ Melko todennäköisesti
- ○ Erittäin todennäköisesti

KJT Exit -tutkimus

Muutama taustakysymys

* 13. Merkitse sukupuolesi

- Tyttö/Nainen
- Poika/Mies
- En halua vastata

* 14. Merkitse syntymävuotesi

* 15. Oletko

- pelaaja
- vanhempi tai huoltaja

16. Jos vastasit kyselyyn vanhempana/huoltajana. Mitä itse jäit kaipaamaan KJT:sta?

* 17. Minkä tyyppisessä joukkueessa pelasit KJT:ssa viimeksi ?

- ◯ AAA-joukkue
- ◯ AA-joukkue
- ◯ A-joukkue
- ◯ G-F joukkue
- ◯ C-A Kilpakiekkojoukkue
- ◯ C-A Team joukkue
- ◯ Harrastekiekkojoukkue
- ◯ Tyttöjen joukkue
- ◯ Naisten joukkue
- ◯ En osaa sanoa
- ◯ Muu (täsmennä)

* 18. Jääkiekkoon kuten mihin tahansa harrastamiseen menee paljon aikaa. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pystyn vaikuttamaan tulevaisuuteeni omilla valinnoillani	◯	◯	◯	◯	◯
Käytän paljon aikaa tietokone tai konsolipeleihin	◯	◯	◯	◯	◯
Uskon tulevaisuuteni olevan melko samanlainen kuin nykyisyyteni	◯	◯	◯	◯	◯
Mielestäni on tärkeämpää nauttia nykyhetkestä kuin ponnistella tulevan hyväksi	◯	◯	◯	◯	◯
Tunnen syyllisyyttä haaskatessani aikaa laiskottelemalla	◯	◯	◯	◯	◯
Ajattelen paljon tulevaisuuttani	◯	◯	◯	◯	◯
Pyrin keskittymään nykyhetkeen	◯	◯	◯	◯	◯
Minulla on hyvin vähän vapaata aikaa	◯	◯	◯	◯	◯

19. Kiitoksia vastauksistasi, niistä on suurta hyötyä KJT toiminnan kehittämiselle sekä ihmisten valintojentutkimukselle. Haluatko antaa palautetta tästä kyselystä tai muuta palautetta KJT:lle?

Liite 2. Tyytyväinen KJT 2018

Tyytyväinen KJT 2018

* 1. Missä roolissa vastaat tähän kyselyyn?

- ◯ Olen kiekkokoululaisen vanhempi
- ◯ Olen pelaaja
- ◯ Olen huoltaja/vanhempi/joukkueen muu toimihenkilö
- ◯ Olen valmentaja

Tyytyväinen KJT 2018

Kiekkokoulu

* 2. Mistä kuulit KJT:n kiekkokoulusta?

- ◯ Luin lehdestä
- ◯ Päiväkodista
- ◯ KJT:n nettisivuilta
- ◯ Kuulin kaverilta
- ◯ Joku perheemme jäsen pelaa jo KJT:ssa tai on pelannut
- ◯ Lapseni kuuli asiasta kavereiltaan
- ◯ Muu (täsmennä)

* 3. Mitä mieltä olet seuraavista kiekkokouluun liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Lapseni viihtyi hyvin kiekkokoulussa	◯	◯	◯	◯	◯
Kiekkokoulu oli hyvin järjestetty	◯	◯	◯	◯	◯
Suosittelen kiekkokoulua muillekin lapsille	◯	◯	◯	◯	◯
Kiekkokoulu oli edullinen	◯	◯	◯	◯	◯
Kiekkokoulu vastasi ennakko-odotuksiani	◯	◯	◯	◯	◯

4. Minkä paikkakunnan kiekkokouluun osallistuitte?

- ◯ Keravan
- ◯ Tuusulan
- ◯ Molempiin
- ◯ En osaa sanoa/vaihtelevasti

* 5. Harkitsitko jotain seuraavista KJT:n kiekkokoulun sijaan?

- ◯ En harkinnut
- ◯ Harkitsin jalkapalloa
- ◯ Harkitsin salibandya
- ◯ Harkitsin toisen seuran kiekkokoulua
- ◯ Harkitsin jotain muuta, mitä?

Tyytyväinen KJT 2018

Valmentajakysely

* 6. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Valmentamani joukkueen pelaajien keskuudessa on hyvä henki	○	○	○	○	○
Yhteistyö joukkueen toimihenkilöiden kesken sujuu hyvin	○	○	○	○	○
Joukkueen tavoitteet on selkeästi esitetty	○	○	○	○	○
Minulle on tärkeää, että valmentamani joukkue menestyy	○	○	○	○	○
Pyrin kehittämään pelaajia pitkäjänteisesti	○	○	○	○	○
Pyrin huomioimaan pelaajia yksilöinä	○	○	○	○	○
Suhtaudun pelaajiin kannustavasti	○	○	○	○	○
Kohtelen pelaajia tasapuolisesti	○	○	○	○	○
Olen tyytyväinen joukkueen valmennukselliseen tasoon	○	○	○	○	○
Olen ollut tyytyväinen jääharjoitusten määrään	○	○	○	○	○
Jääharjoitukset ovat olleet mielestäni tehokkaita	○	○	○	○	○
Valmentajien osaamista arvostetaan KJT:ssa	○	○	○	○	○
KJT Valmentajakoulutukset ovat minulle tärkeitä	○	○	○	○	○

7. Haluatko lähettää terveisiä, ajatuksia tai ideoita KJT valmennuspäällikölle?

8. KJT:n toimintaa ohjaa strategiaan kirjatut arvot (pitkäjänteisyys, hauskuus, osaamisen arvostaminen). Mitä mieltä olet näistä arvoista ? Ovatko ne samansuuntaiset kuin omat arvosi tai ristiriidassa sen kanssa miten itse haluaisit valmentaa?

* 9. Kuinka hyvin mielestäni KJT tukee sinua valmennustehtävässäsi?

- Erinomaisesti
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Ei kovin hyvin, haluaisin, että...

Tyytyväinen KJT 2018

Tilanne

* 10. Mikä seuraavista kuvaa tilannettasi parhaiten?

- Olen poika/miespelaaja tai sellaisen vanhempi
- Olen tyttöpelaaja tai sellasen vanhempi (valitse tämä vaikka pelaisit/ tyttösi pelaisi poikajoukkueessa)
- Olen naispelaaja eli pelaan joko joukkueessa KJT Naiset tai KJT Naisais (tai sellaisen vanhempi)

Tyytyväinen KJT 2018

Tyttökiekko

* 11. Mitä mieltä olet seuraavista KJT:n tyttö/naiskiekkoon ja sen organisointiin liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
KJT tarjoaa monipuolisesti vaihtoehtoja tyttöpelaajille	○	○	○	○	○
KJT on tytöille hyvä seura pelata kiekkoa	○	○	○	○	○
KJT tyttöpelaajien maksujen määräytyminen on selkeää	○	○	○	○	○
KJT on tyttökiekossa edelläkävijä	○	○	○	○	○
Olen ollut tyytyväinen siihen, miten tyttökiekko on KJT:ssa järjestetty	○	○	○	○	○
Tyttöjen keskiviikon jäät on hyvin organisoitu	○	○	○	○	○
Tyttöjen keskiviikon jäät ovat hyvä lisä poikajoukkueissa pelaaville tytöille	○	○	○	○	○
KJT:ssa on selkeä pelaajapolku tytöille	○	○	○	○	○
Olen osallistunut/ tyttöni on osallistunut tyttöjäille aktiivisesti tänä vuonna	○	○	○	○	○
KJT:sta on löytynyt sopiva joukkue juuri minulle/tytölleni	○	○	○	○	○

12. Haluatko kommentoida yllä olevia vastauksiasi tai onko sinulla muita terveisiä KJT:lle tyttökiekkoon liittyen?

* 13. Pelaatko KJT:ssa sekä tyttö- että poikajoukkueessa vai vain jommassakummassa?

- ○ Pelaan vain tyttö- tai naisjoukkueessa
- ○ Pelaan vain poikajoukkueessa
- ○ Pelaan sekä tyttö- että poikajoukkueessa
- ○ Pelaan sekä tyttö- että naisjoukkueessa

Tyytyväinen KJT 2018

Tyttöpelaajat useissa joukkueissa

* 14. Pelaat siis kahdessa KJT:n joukkueessa. Pyydämme sinua arvioimaan molempien joukkueiden toimintaa. Valitse ensin missä tyttöjoukkueessa pelaat ja kerro mielipiteesi siitä ja sen jälkeen pääset valitsemaan nais tai poikajoukkueen ja kertomaan mielipiteesi sen toiminnasta.

- ◯ D-tytöt
- ◯ E-tytöt
- ◯ F & G -tytöt
- ◯ KJT Naiset
- ◯ KJT Naisais

* 15. Mitä mieltä olet seuraavista joukkueeseen liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viihdyn hyvin/lapseni viihtyy hyvin joukkueessa	◯	◯	◯	◯	◯
Pelaajien keskuudessa on hyvä henki	◯	◯	◯	◯	◯
Joukkueessamme ei kiusata ketään	◯	◯	◯	◯	◯
Uskon pelaavani/ uskon lapseni pelaavan kiekkoa vielä kolmen vuoden päästä	◯	◯	◯	◯	◯
Olen ylpeä joukkueestani	◯	◯	◯	◯	◯

* 16. Mitä mieltä olet seuraavista joukkueen toimihenkilöihin ja toimintaan liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Joukkueenjohtaja on selvinnyt tehtävistään hyvin	○	○	○	○	○
Joukkueen huoltajat ovat hoitaneet tehtävänsä hyvin	○	○	○	○	○
Olen ollut tyytyväinen joukkueen raha-asioiden hoitoon	○	○	○	○	○
Joukkueen sisäinen tiedotus on toiminut hyvin	○	○	○	○	○
Vastuuvalmentaja on hoitanut tehtävänsä hyvin	○	○	○	○	○
Muut valmentajat ovat hoitaneet tehtävänsä hyvin	○	○	○	○	○
Valmentajat huomioivat pelaajat yksilöinä	○	○	○	○	○
Valmentajat kohtelevat pelaajia tasapuolisesti	○	○	○	○	○
Olen tyytyväinen pelaamieni/lapseni pelaamien pelien määrään	○	○	○	○	○
Mielestäni olen pelannut/lapseni on pelannut oikeantasoisessa pelijoukkueessa	○	○	○	○	○
Joukkueemme toimintatapa peluutusten suhteen on oikeudenmukainen	○	○	○	○	○
Valmentajat kohtelevat pelaajia ystävällisesti ja innostavasti	○	○	○	○	○

Seuraavassa kysymyksessä pääset valitsemaan toisen joukkueen, jossa pelaat

Tyytyväisyys joukkueeseen

* 17. Valitse joukkue

- KJT Haukat A
- KJT Haukat A Akatemia
- KJT A Team
- KJT Haukat B
- KJT Haukat B2
- KJT B Team
- KJT B2 Team
- KJT Haukat C
- KJT Haukat C Akatemia
- KJT C Team
- KJT Haukat C2
- KJT D04
- KJT D05
- KJT E06
- KJT E07
- KJT F08
- KJT F09
- KJT G10
- KJT Leijona Kiekkokoulu
- D-tytöt
- E-tytöt
- F & G -tytöt
- KJT (Hyrylässä pelaava miesten joukkue)
- KJT Miehet (II-div)
- KJT Naiset
- KJT Naisais
- Harki
- Harke/Harke/Harku
- Harki Juniors

Tyytyväinen KJT 2018

KJT Naisais

18. KJT Naisais: Mitä sarjaa pelaisit mieluiten ensi kaudella?

- ◯ Light
- ◯ Light ja Classic
- ◯ Classic
- ◯ Classic ja Pro
- ◯ Pro
- ◯ Jotain muuta, mitä?

Tyytyväinen KJT 2018

* 19. Mitä mieltä olet seuraavista joukkueeseen liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viihdyn hyvin/lapseni viihtyy hyvin joukkueessa	◯	◯	◯	◯	◯
Pelaajien keskuudessa on hyvä henki	◯	◯	◯	◯	◯
Joukkueessamme ei kiusata ketään	◯	◯	◯	◯	◯
Uskon pelaavani/ uskon lapseni pelaavan kiekkoa vielä kolmen vuoden päästä	◯	◯	◯	◯	◯
Olen ylpeä joukkueestani	◯	◯	◯	◯	◯

* 20. Mitä mieltä olet seuraavista joukkueen toimihenkilöihin ja toimintaan liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Joukkueenjohtaja on selvinnyt tehtävistään hyvin	○	○	○	○	○
Joukkueen huoltajat ovat hoitaneet tehtävänsä hyvin	○	○	○	○	○
Olen ollut tyytyväinen joukkueen raha-asioiden hoitoon	○	○	○	○	○
Joukkueen sisäinen tiedotus on toiminut hyvin	○	○	○	○	○
Vastuuvalmentaja on hoitanut tehtävänsä hyvin	○	○	○	○	○
Muut valmentajat ovat hoitaneet tehtävänsä hyvin	○	○	○	○	○
Valmentajat huomioivat pelaajat yksilöinä	○	○	○	○	○
Valmentajat kohtelevat pelaajia tasapuolisesti	○	○	○	○	○
Olen tyytyväinen pelaamieni/lapseni pelaamien pelien määrään	○	○	○	○	○
Mielestäni olen pelannut/lapseni on pelannut oikeantasoisessa pelijoukkueessa	○	○	○	○	○
Joukkueemme toimintatapa peluutusten suhteen on oikeudenmukainen	○	○	○	○	○
Valmentajat kohtelevat pelaajia ystävällisesti ja innostavasti	○	○	○	○	○

Tyytyväinen KJT 2018

Tyytyväisyys seuraan

* 21. Mitä mieltä olet seuraavista KJT:seen liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hauskuus kuvaa hyvin harrastamista KJT:ssa	○	○	○	○	○
KJT toimii pitkäjänteisesti	○	○	○	○	○
KJT:n toiminta on laadukasta	○	○	○	○	○
KJT:n toiminta on avointa ja läpinäkyvää	○	○	○	○	○
KJT on tärkeä osa identiteettiäni	○	○	○	○	○
KJT tiedottaa seuran tapahtumista ja asioista hyvin	○	○	○	○	○

22. KJT:n toimintaa kehitetään systemaattisesti strategian avulla. Seuraavien kysymysten avulla selvitetään sitä kuinka paljon pelaajat/vanhemmat/valmentajat tietävät KJT:n strategiasta (=mikä on tiedotustarve). *Jos kysymyksiin vastaaminen tuntuu vaikealta voit jättää ne väliin ja siirtyä suoraan seuraavalle sivulle.* Kuinka hyvin tunnet KJT strategian?

○ En lainkaan

○ Jonkin verran

○ Hyvin

23. Mitkä tai millaisia ovat KJT:n arvot?

24. Miten KJT eroaa muista seuroista ?

Tyytyväinen KJT 2018

Ensi kausi

* 25. Aiotko jatkaa (tai aikooko lapsesi jatkaa) kiekkoilua tai valmentamista KJT:ssa ensi kaudella?

- ◯ En varmasti jatka
- ◯ En ehkä jatka
- ◯ En osaa sanoa
- ◯ Jatkan luultavasti
- ◯ Jatkan varmasti

26. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat jatkamiseen (siis siihen, että jatkat tai ettet jatka) KJT:ssa ensi kaudella?

	Ei vaikuta	Vaikuttaa vähän	Vaikuttaa paljon
Seuran toimintatapa	◯	◯	◯
Viihtyminen seurassa/joukkueessa	◯	◯	◯
Valmentajaan tai valmennukseen liittyvät asiat	◯	◯	◯
Joukkuekaverit	◯	◯	◯
Sijainti	◯	◯	◯
Harrastamisen hinta KJT:ssa	◯	◯	◯
Pelaaminen KJT:ssa on hauskaa	◯	◯	◯
KJT:n toiminta on pitkäjänteistä	◯	◯	◯
KJT:ssa kehittyy hyväksi pelaajaksi	◯	◯	◯
Treeniajat	◯	◯	◯
Joukkueen pelaama sarjataso	◯	◯	◯

Tyytyväinen KJT 2018

KJT Kokonaisuutena

27. Minkä arvosanan antaisit KJT:n toiminnalle kokonaisuutena?

- ◯ Välttävä
- ◯ Tyydyttävä
- ◯ Hyvä
- ◯ Kiitettävä
- ◯ Erinomainen

28. KJT järjestää vuosittain paljon leirejä ja erilaisia erikoisjäitä (taito-, teho-, luistelu- ja pelijäät). Mitä mieltä olet näistä? Tuleeko mieleesi jotain muuta mitä voisimme järjestää?

29. Onko sinulla muita terveisiä KJT:lle? Tässä voit myös tarkentaa tai selittää vastauksiasi.

Liite 3. Mikä KJT-joukkueessa toimimisessa motivoi-kyselyn saateviesti

Arvoisa joukkueen toimihenkilö,

KJT Hockey ry haluaa kehittää toimintojaan. Tästä syystä keräämme nyt tietoja teiltä, seurallemme äärimmäisen tärkeiltä joukkueen toimihenkilöiltä.

Kyselyssä haluamme selvittää teidän vapaaehtoisena toimivien motiiveja olla mukana joukkuetoiminnassamme KJT Hockey ry:ssä.

Kyselyn tuloksia käytetään KJT Hockey ry:n toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tiedonhankintaa käytetään osana Teemu Riikosen Haaga-Helia ammattikorkeakoululle tehtävää Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen alan opinnäytetyötä ja ylempää korkeakoulututkintoa.

Kaikkien vastauksen lopussa yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan jääkiekon European Hockey Tour-turnaukseen kaksi lippua 11.11. pelattavaan Suomi - Ruotsi otteluun Helsingin Hartwall Areenalle. Nimi ja osoitetietoja ei yhdistetä muihin antamiisi vastauksiin eikä käytetä mihinkään muuhun kuin arvontaan.

Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja kyselyyn vastaaminen kestää 10-15 minuuttia. Toivomme vastaustanne viimeistään 7.10.2018.

Alla olevasta linkistä kyselyyn:

https://www.webropolsurveys.com/S/627F943BAFCC08A2.par

Kiitos avustanne ja halustanne kehittää teidän ja meidän toimintaa!

--

Ystävällisin terveisin,

Teemu Riikonen
Valmennuspäällikkö
KJT Hockey Ry
0400836689
teemu.riikonen@kjthockey.fi

Liite 4. Mikä KJT-joukkueessa toimimisessa motivoi-kysely

Mikä KJT-joukkueessa toimimisessa motivoi?

1. Ensisijainen roolisi joukkueessa *

- ◯ Valmentaja
- ◯ Joukkueenjohtaja
- ◯ Huoltaja
- ◯ Rahastonhoitaja
- ◯ Joku muu mikä?

_____

2. Mitkä ovat kolme tärkeintä syytä, jotka saivat sinut tulemaan mukaan seura-toimintaan?

Valitse kolme kohtaa antamalla pisteitä 3 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 1 = kolmanneksi tärkein.

	Tärkein 3 pistettä	Toiseksi tärkein 2 pistettä	Kolmanneksi tärkein 1 piste
Lapseni harrastus	☐	☐	☐

Oma harrastus	☐	☐	☐
Halu tehdä vapaaehtoistyötä	☐	☐	☐
Halu tutustua uusiin ihmisiin	☐	☐	☐
Halu toimia joukkueenjohtajana	☐	☐	☐
Halu toimia huoltajana	☐	☐	☐
Halu toimia rahastonhoitajana	☐	☐	☐
Halu toimia valmentajana	☐	☐	☐
Minut pyydettiin mukaan	☐	☐	☐
Joku muu, _____ mikä?	☐	☐	☐

3. Kuinka monta vuotta olet ollut mukana seuratoiminnassa minkä tahansa toimihenkilön roolissa? *

Toimihenkilö = joukkueenjohtaja, rahastonhoitaja, valmentaja tai jokin muu rooli joukkueessa jonka vuoksi olet joukkueen tekemisissä viikottain

- ○ Valitse
- ○ Alle vuoden
- ○ 1v
- ○ 2v
- ○ 3v
- ○ 4v
- ○ 5v
- ○ 6v
- ○ 7v
- ○ 8v
- ○ 9v

○ Yli 10v

4. Kuinka monta viikkoa teet seurassamme vapaaehtoistyötä vuoden aikana? *

Arvioi viikkomäärä pelkällä luvulla, esim. 40 = 40 viikkoa vuodessa

_____

5. Kuinka paljon käytät aikaa viikossa toimihenkilön tehtäviin? *

Yritä laskea arviosi niin tarkkaan tunneissa, kun pystyt.

1. Harjoituksiin _____
2. Peleihin _____
3. Yleiseen organisointiin _____
4. Suunnitteluun esim. datan kerääminen, kokoonpanot _____
5. Itsesi kehittämiseen _____
6. Matkoihin _____
7. Palavereihin _____
8. Johonkin muuhun, mihin? _____

6. Koetko, että aikaa seuran vapaaehtoistehtäviin kuluu *

○ Sopivasti
○ Liikaa
○ Voisin tehdä enemmän

7. Kun ajattelet omaa vapaaehtoistyötäsi KJT joukkueessa, kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi pitävät paikkansa: *

Valitse vaihtoehto numeroasteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

	1	2	3	4	5

Saan olla oma itseni	○	○	○	○	○
Toimihenkilönä toimiminen on hauskaa	○	○	○	○	○
Toiminta pitää mieleni virkeänä	○	○	○	○	○
Haluan nähdä oman työni jäljen	○	○	○	○	○
Koen pätevyyttä toimiessani toimihenkilönä	○	○	○	○	○
Lasten innostaminen on minulle tärkeää joukkuetoiminnassa	○	○	○	○	○
Pidän kasvattajan rooliani joukkuetoiminnassa tärkeänä	○	○	○	○	○
Saan itse päättää miten teen toimihenkilötehtäväni	○	○	○	○	○
Koen, että joukkueessa tekemälläni työllä on merkitystä	○	○	○	○	○

8. Jos vastasit edellisessä kysymyksessä johonkin "Täysin samaa mieltä" tai "Täysin eri mieltä", voisitko tarkentaa avoimeen vastaustilaan lyhyesti miksi olit väittämän kanssa täysin samaa mieltä?

Voit valita yhden tai useamman "täysin samaa mieltä" vastauksesi

_____

_____

_____

9. Kun ajattelet omaa vapaaehtoistyötäsi KJT joukkueessa, kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi pitävät paikkansa: *

Valitse vaihtoehto numeroasteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

	1	2	3	4	5
Minusta on mukava kertoa omasta roolistani joukkueessa ystävil-leni	○	○	○	○	○

Haluan olla mukana nimenomaan jääkiekkotoiminnassa	○	○	○	○	○
Haluan kehittyä toimihenkilönä	○	○	○	○	○
Saan toiminnastani positiivista palautetta	○	○	○	○	○
Koen tärkeäksi joukkueeni menestymisen	○	○	○	○	○

10. Jos vastasit edellisessä kysymyksessä johonkin "Täysin samaa mieltä" tai "Täysin eri mieltä", voisitko tarkentaa avoimeen vastaustilaan lyhyesti miksi olit väittämän kanssa täysin samaa mieltä?

Voit valita yhden tai useamman "täysin samaa mieltä" vastauksesi

_____

_____

_____

11. Kun ajattelet omaa vapaaehtoistyötäsi KJT joukkueessa, kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi pitävät paikkansa: *

Valitse vaihtoehto numeroasteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

	1	2	3	4	5
Haluan olla mukana lapseni harrastuksessa	○	○	○	○	○
Haluan omalta osaltani mahdollistaa lasten harrastamista	○	○	○	○	○
Haluan mukana olemalla pienentää lasten harrastusmaksuja	○	○	○	○	○
Haluan kuulua tähän yhteisöön	○	○	○	○	○
Pidän joukkuetoiminnan kautta saamiani ystäviä tärkeinä	○	○	○	○	○
Pelaajien vanhemmat ovat minuun liikaa yhteydessä	○	○	○	○	○
Toimihenkilönä toimiminen stressaa minua usein	○	○	○	○	○

12. Jos vastasit edellisessä kysymyksessä johonkin "Täysin samaa mieltä" tai "Täysin eri mieltä", voisitko tarkentaa avoimeen vastaustilaan lyhyesti miksi olit väittämän kanssa täysin samaa mieltä?

Voit valita yhden tai useamman "täysin samaa mieltä" vastauksesi

_____

_____

_____

13. Kun ajattelet omaa vapaaehtoistyötäsi KJT joukkueessa, kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi pitävät paikkansa: *

Valitse vaihtoehto numeroasteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

	1	2	3	4	5
Toimihenkilönä toimiminen auttaa minua työelämässä	○	○	○	○	○
Haluan saada ammatin harrastuksesta	○	○	○	○	○
Koen tärkeäksi palkkion saamisen tekemästäni työstä	○	○	○	○	○
Vapaaehtoistyö on hyvä lisä ansioluetteloon	○	○	○	○	○
Tämä on minulle mukava vapaa-ajan harrastus	○	○	○	○	○

14. Jos vastasit edellisessä kysymyksessä johonkin "Täysin samaa mieltä" tai "Täysin eri mieltä", voisitko tarkentaa avoimeen vastaustilaan lyhyesti miksi olit väittämän kanssa täysin samaa mieltä?

Voit valita yhden tai useamman "täysin samaa mieltä" vastauksesi

_____

_____

15. Kun ajattelet omaa vapaaehtoistyötäsi KJT joukkueessa, kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi pitävät paikkansa: *

Valitse vaihtoehto numeroasteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

	1	2	3	4	5
Haluan edistää KJT:n toimintaa	○	○	○	○	○
Minulla on samanlainen arvomaailma KJT:n kanssa	○	○	○	○	○
Saan KJT:lta opastusta tehtävieni suorittamiseksi	○	○	○	○	○
Vapaaehtoistyötä arvostetaan KJT:ssa	○	○	○	○	○
Vapaaehtoisten keskinäinen yhteistyö toimii hyvin KJT:ssa	○	○	○	○	○
Vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön yhteistyö toimii hyvin KJT:ssa	○	○	○	○	○

16. Jos vastasit edellisessä kysymyksessä johonkin "Täysin samaa mieltä" tai "Täysin eri mieltä", voisitko tarkentaa avoimeen vastaustilaan lyhyesti miksi olit väittämän kanssa täysin samaa mieltä?

Voit valita yhden tai useamman "täysin samaa mieltä" vastauksesi

17. Jäikö jokin sinun motivaatiota parantava asia mainitsematta 7-15 kysymyksissä?

_____

_____

_____

_____

_____

18. Jäikö jokin sinun motivaatiota heikentävä asia mainitsematta 7-15 kysymyksissä?

_____

_____

_____

_____

_____

19. Mitä KJT voisi tehdä, että vapaaehtoistyösi olisi entistäkin mielekkäämpää?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

20. Mihin KJT:n tulisi seurana kiinnittää huomiota, jotta toimihenkilöt onnistuisi-

vat omissa rooleissaan paremmin?

_____

_____

_____

21. Mitä KJT voisi seurana tehdä ennaltaehkäistääkseen joukkueen toimihenkilöiden mahdollista väsymistä?

_____

_____

_____

22. Vapaa sana

_____

_____

_____

200 merkkiä jäljellä

23. Kuinka todennäköisesti jatkat seuraavalla kaudella vapaaehtoistyössä? *

- ○ Jatkan
- ○ Melko varmasti jatkan
- ○ Melko varmasti en jatka
- ○ En jatka
- ○ En osaa sanoa

24. Sukupuoli *

- ○ Nainen
- ○ Mies

25. Ikä *

- ○ Alle 20v
- ○ 21-25v
- ○ 26-30v
- ○ 31-35v
- ○ 36-40v
- ○ 41-45v
- ○ 46-50v
- ○ 51-55v
- ○ 56-60v
- ○ 61-65v
- ○ 66-70v
- ○ 71-75v
- ○ Yli 76v-
- ○ En halua sanoa

26. Joukkue (valitse joukkkue , jossa olet ensisijaisesti toimihenkilönä) *

- ☐ Luistelukoulu
- ☐ Kiekkokoulu
- ☐ G
- ☐ F2
- ☐ F1
- ☒ E2
- ☐ E1
- ☐ F-tytöt
- ☐ E-tytöt
- ☐ D-tytöt
- ☐ D2
- ☐ D1
- ☐ C2
- ☐ C1
- ☐ C-Team
- ☐ B2-SM
- ☐ B2-Team
- ☐ B-mestis
- ☐ B-Team
- ☐ A mestis
- ☐ A akatemia
- ☐ A Team
- ☐ Naisten liiga
- ☐ Miesten joukkue
- ☐ En halua vastata
- ☐ B Akatemia
- ☐ C Akatemia

27. Suosittelisitko ystävällesi KJT:n vapaaehtoistyötoimintaa omien kokemuksiesi perusteella? *

1 2 3 4 5

En missään tapauksessa ○ ○ ○ ○ ○ Kyllä, ehdottomasti

28. Jos haluat osallistua arvontaan, kirjoita nimesi ja sähköpostiosoitteesi

Etunimi _____

Sukunimi _____

Sähköposti _____

Kehittämissuunnitelma 2017 - 2018

Tahtotila	Painopistealue	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuut
1 Strategia 2018-2021	Osaamisen kehittäminen Identiteetin vahvistaminen Monipuolinen yhteistyö	1) Seuran strategian päivitystyön tekeminen kauden aikana 2) Strategiatyöryhmän nimeäminen mahdollisimman laajalla pohjalla	Seuran strategia on päivitetty ja hallitus on päättänyt sen käyttöön ottamisesta kauden 2018 alusta.	**Puheenjohtaja, toiminnanjohtaja ja strategiatyöryhmä**
2 Organisaation vahvistaminen	Osaamisen kehittäminen Identiteetin vahvistaminen	1) Seuran työntekijöiden uudet toimenkuvat otetaan käyttöön ja niiden toimivuutta arvioidaan kauden aikana	Seuran työntekijöiden toimenkuvat on kirjattu ja se ohjaavat toimintaa	**Toiminnanjohtaja ja hallitus**
3 Uudenlaisten toimintamallien kokeileminen strategian kirjattujen arvojen ja toimintaperiaatteiden pohjalta	Osaamisen kehittäminen Identiteetin vahvistaminen Monipuolinen yhteistyö	1) C- ja B-junioreiden Team-joukkueiden organisointi ja toimintamallin rakentaminen	KJT Haukat Team-joukkueiden toiminta on vakaalla pohjalla ja pelaajilla on oikeantasoinen peljoukkue, jossa pelata	**Seurayhteistyön hallintoryhmä, Valmennuspäällikkö ja Team-joukkueiden joukkueenjohtajat ja valmentajat**
4 Toisen asteen urheilulukeministoiminnan tukeminen ja kehittäminen	Osaamisen kehittäminen Identiteetin vahvistaminen Monipuolinen yhteistyö	1) KJT Hockey järjestää lukio- ja ammattiopiskelijoille samarvalmennusta kauden aikana 2) Seura on mukana toiminnan kehitystyössä mm.	Toiminta on käynnissä ja se on suunnitelmallista ja toimivaa sekä tukee pelaajien kehittymistä.	**Valmennuspäällikkö, Toiminnanjohtaja, Puheenjohtaja**
5 Päiväkoti- ja alakouluyhteistyön kehittäminen ja laajentaminen	Monipuolinen yhteistyö Identiteetin vahvistaminen	1) KJT Hockey jalkautuu Keravan ja Hyrylän alueen päiväkoteihin tai kutsuu lapset jäähallile 2) Seura järjestää 1 - 2 luokkalaisille jääurheilutapahtuman jäähallilla	Toiminta on edellisen kauden aikana aloitettu Keravalla ja suunnittelu tulevalle kaudelle on käynnissä, tavoite laajentaa Hyrylän alueelle	**Valmennuspäällikkö, Junioripäällikkö, Toiminnanjohtaja**
6 Leiritoiminnan kehittäminen	Identiteetin vahvistaminen Osaamisen kehittäminen	1) Koulujen loma-aikoina leiritoimintaa Keravan 2 jäähallissa ja sen ympäristössä 2) Jää/leiritoiminnan mahdollistaminen myös muille kohderyhmille	Jää ja leiritoiminnan vakiinuttaminen kohderyhmille	**Toiminnanjohtaja, Valmennuspäällikkö, Junioripäällikkö, Taitovalmentaja**

Liite 6. KJT:n ja Haukkojen vanhempien teemailtojen suunnitelma

Tervetuloa keskustelemaan lasten ja nuorten harrastamisesta!

KJT Hockey ja Järvenpään Haukat järjestävät yhteistyössä kaudella 2016-2017 teemailtoja Hyökkälän koulun auditoriossa yhteisöllemme.

Haluamme seuroina lisätä aikuisten tietotaitoa alueellamme ja antaa heille mahdollisuuden jakaa kasvatuskokemuksiaan lapsesta, ihmisestä, urheilijasta ja jääkiekkoilijasta.

Teemailtojen päivämäärät ja aiheet kaudella 2016-2017

Aikuiset mahdollistajina ja innostajina

Hyökkälän koulun auditorio

Torstaina 13.10.2016 klo 18-20

G-F junioreiden vanhemmille ja valmentajille

Coach Kari: Kuinka kommunikoida urheilijaperheessä?
Hyökkälän koulun auditorio

Maanantaina 7.11.2016 klo 18-20

Kaikille seuramme vanhemmille ja valmentajille

Mikko Salasuo ”Polku huipulle”
Hyökkälän koulun auditorio

Maanantaina 23.1.2017 klo 18-20

Kaikille seuramme vanhemmille ja valmentajille

Ravintoluento

Hyökkälän koulun auditorio

Maanantaina 6.2.2017 klo 18-20

E2-C2 junioreiden vanhemmille ja valmentajille

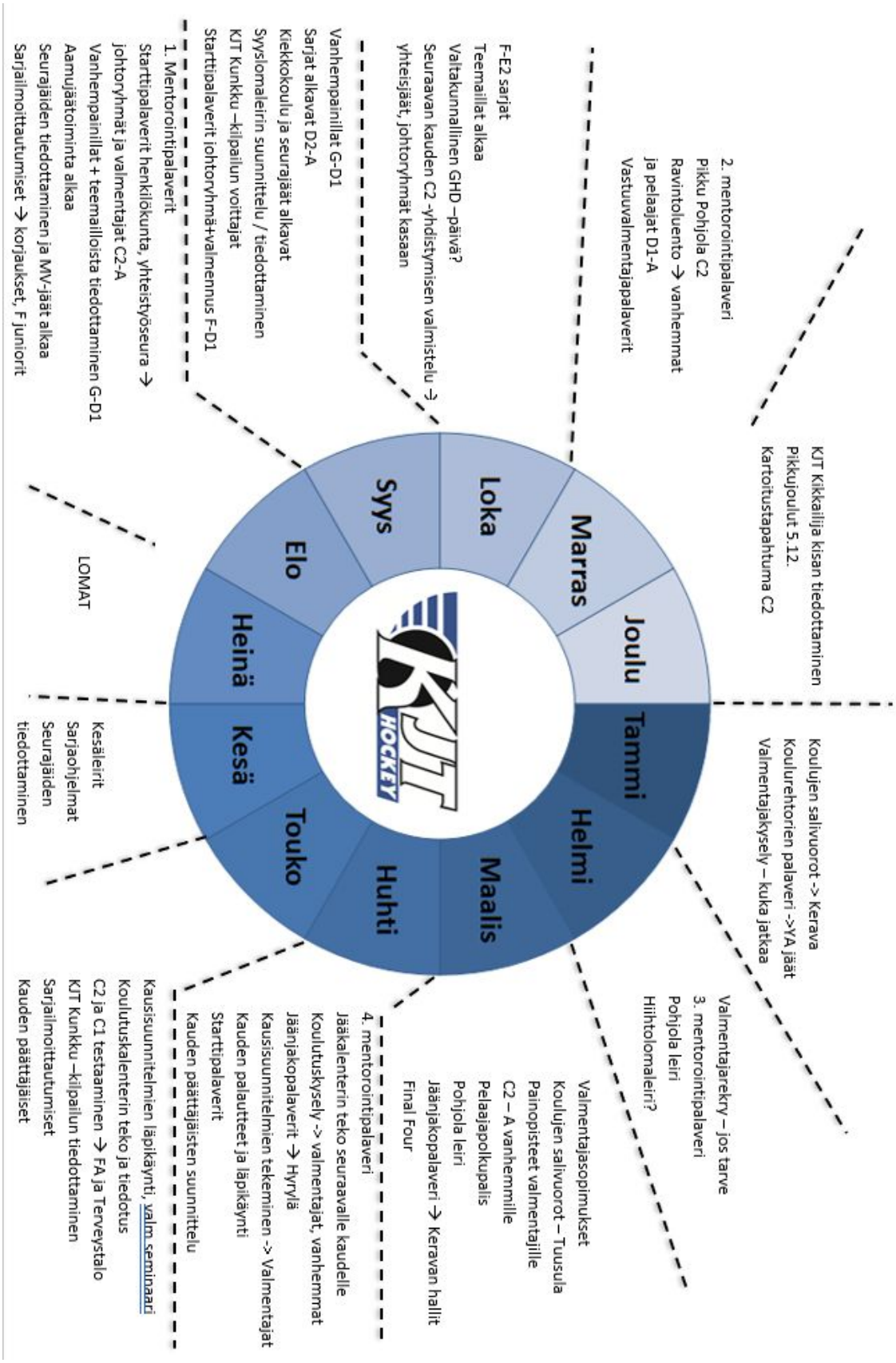
Auditorioon mahtuvat ensimmäiset 300 henkilöä, joten olethan ajoissa paikalla!

Tilaisuuksiin on **vapaa pääsy!**

Tarkempia tietoja luennoitsijoista tiedotetaan myöhemmin.

Lisätietoja antaa:

Teemu Riikonen 0400836689 teemu.riikonen@kjthockey.fi

Tervetuloa!

Liite 7. Urheilutoimen vuosikalenteri