



Suomen Hockeyliitto ry:n strategiasuunnittelu vuosille 2022-2026

Otto-Petteri Ventelä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma AMK

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Otto-Petteri Ventelä

Tutkinto

Liikunnanohjaaja AMK -tutkinto

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Suomen Hockeyliitto ry:n strategiasuunnittelu vuosille 2022-2026

Sivu- ja liitesivumäärä

23 + 12

Suomen Hockeyliitto on valtakunnallinen lajiliitto, jonka tehtävänä on hallita maahockeyn lajitoimintaa Suomessa. Suomen Hockeyliiton nykyinen strategia loppuu vuoteen 2021, joten, liitolle on tullut tarve tarkastella nyt loppuvaa strategiaansa ja uudistaa sitä.

Strategiasuunnittelun tueksi on käytetty kirjoitettua teoriatietoa strategian teoreettisen viitekehyksen selventämiseksi ja toimenpiteiden perustelemiseksi. Strategiasuunnittelussa on käytetty hyväksi liiton aiempia strategioita ja niiden muotoa. Huomioon on otettu myös liiton sidosjärjestöt, tässä tapauksessa kansainväliset lajiliitot EHF:ää ja FIH:iä ja heidän strategioitaan.

Liiton strategiasuunnittelussa on korostettu vapaaehtoisorganisaation jäsenten osallistamista laadullisen tutkimuksen ja työpaja työskentelyn avulla. Laadullisena tutkimuksena on käytetty yksilöhaastattelua, joka on analysoitu määrittämällä kysymykset ja laadullisen tutkimuksen vaatimat säännöt.

Haastattelujen vastauksia on raaka analysoitu määritettyjen sääntöjen perusteella, jonka jälkeen analyysin tuloksia on käytetty hyödyksi työpaja työskentelyssä. Työpaja, workshop -työskentelyn avulla oli tarkoitus muodostaa pohjaa tulevalle strategialle, joka voitaisiin viimeistellä ja hyväksyä liiton hallituksella.

Opinnäytetyön johtopäätöksien ja pohdinnan perusteella liiton strategiatyötä tulee jatkossakin uudistaa sekä sen strategiatyömallia.

Lopputuotoksena esitellään liiton julkaistava strategia 2022-2026.

Asiasanat

Strategiatyö, järjestötoiminta, maahockey, liikunta.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategiatyön teoreettinen viitekehys	3
2.1	Visio, strategia ja arvot	3
2.2	Strategiatyömallin valinta	4
2.3	Strategian tausta-aineiston kerääminen	7
2.4	Yhdistyksen strateginen johtaminen	8
3	Suomen hockeyliiton strategiaprosessi	10
3.1	Hockey maailmalla ja kansainvälisten liittojen strategisen ohjauksen vaikutus Suomessa (FIH ja EHF)	10
3.2	Aiemman strategian ydinkohdat, onnistumiset ja haasteet	11
3.3	Tarve uuden strategiatyön käynnistämiseksi	13
3.4	Prosessikuvaus ja aikataulut	14
4	Seurojen osallistaminen strategiatyöhön ja seurojen ääni	16
4.1	Laadulliset haastattelut ja tulokset	16
4.2	Strategia workshop	17
4.3	Analyysit	18
4.4	Strategisten valintojen päättäminen	20
5	Johtopäätökset, lopputuotos ja pohdinta	21
	Lähteet	24
	Liitteet	26
	Liite 1. Haastattelulomake suomeksi	26
	Liite 2. Haastattelulomake englanniksi	27
	Liite 3. 6-kenttäanalyysi (laajennettu SWOT)	1
	Liite 4. Suomen Hockeyliitto ry Strategia 2022-2029	3

1 Johdanto

Suomen Hockeyliitto ry on valtakunnallinen liikuntajärjestö, lajiliitto, jonka tarkoituksena on edistää, valvoa ja ohjata Suomessa tapahtuvaa maahockey ja indoor-hockeyn harrastamista ja kehittämistä. Suomen Hockeyliiton toimintaa ohjaa sen omat yhdistys- ja kilpailusäännöt sekä jäsenkokouksen hyväksymä strategia. Hockeyliiton edellinen strategia on valmistunut loppuvuodesta 2016 ja on kattanut toimintavuodet 2017-2021.

Vuodelle 2021 yhtenä hallituksen tehtävänä oli luoda uusi strategia toimintavuosille 2022-2026, koska edellinen strategiakausi päättyi kuluvana vuonna.

Strateginen johtaminen ja suunnittelu ovat isoja tekijöitä organisaation suorituskyvyille. Virallisten suunnitelmien ja joukkueen suorituskyvyllä on selkeä suhde. Suunnittelu on yksi tärkeimmistä tehtävistä mitä johtajat tekevät ja se on nykypäivänä erittäin tärkeää. Suunnittelulla on kolme isoa etuutta: Se nopeuttaa päätöksentekoa, auttaa resurssien johtamisessa, selkeyttää toiminnallisten askelien ottamista saavuttaaksemme tärkeät tavoitteet. (Lussier & Kimball 2020, 81)

Strategian luomiseen on aluksi kerätty materiaalia yritys- ja yhdistystason strategian teoreettisesta viitekehyksestä, jota on sen jälkeen lähdetty kohdentamaan liitolle parhaiten sopivaksi. Strategian luomisprosessissa on otettu huomioon, että liiton jäsenet ovat pääosin urheiluseuroja eli yhdistyksiä itsenään, joista osalla on myös oma strategiansa. Vaikkakin liiton tarkoituksena on tuottaa seuroille palveluja, ovat kuitenkin ihmiset seuroissa, joihin liiton toiminnallaan tulisi vaikuttaa. Lajin koko toimijakunta suomessa koostuu pääosin vapaaehtoisista, joten strategian luomisessa on pyritty toteuttamaan heidän osallistamista suunnitteluvaiheessa, joka myös loisi pohjaa heidän johtamiselleen strategian toteutusvaiheeseen. Seuroja ja heidän toimihenkilöitään on osallistettu haastattelujen ja workshop tilaisuuksien avulla.

Liiton toimintaan vaikuttaa myös kansainväliset kattojärjestöt, joka on haluttu ottaa huomioon uutta strategiaa luodessa. FIH:n ja EHF:n strategioita on tarkasteltu tässä tuotoksessa ajatuksella, mihin meidän tulee sitoutua heidän toiminnassaan ja mitä sieltäpäin voidaan meille tarjota. Tämän lisäksi FIH:n ja EHF:n strategioita on käytetty esimerkkeinä liiton jäsenille järjestetyssä workshop tilaisuudessa.

Lopputuotoksena tulee olemaan strategiasuunnitelma Suomen Hockeyliitto ry:lle, joka kattaa vuodet 2022-2026.

2 Strategiatyön teoreettinen viitekehys

Strategia on käsitteenä laaja-alainen ja monitahoinen ja sen määrittelemineen vaatii isompaa tarkastelua. Strategian lähtökohta on jatkuvasti muuttuva yrityksen, tai tässä tapauksessa, yhdistyksen toimintaympäristö. Strategian tulee sisältää yhdistyksen tavoitteet sekä toiminnan keskeiset suuntaviivat, joilla pyritään hallitsemaan yhdistyksen toimintaympäristöä. Strategiaa luodessa tulee tehdä valintoja eri vaihtoehtojen joukosta sekä asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen. Tärkeimpinä asioina strategisia valintoja tehtäessä on ymmärtää yhdistyksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutusta ja pyrkiä saavuttamaan oikea tasapaino tavoitteiden saavutettavuuden ja sisäisten resurssien käytön suhteen. (Kamensky 2010, 18-20)

2.1 Visio, strategia ja arvot

Visio on organisaation tahtotila, joka selkeyttää suuntaa, kannustaa ihmisiä suuntaamaan työpanoksensa oikeisiin asioihin ja auttaa koordinoitua isoissakin muutoksissa. Vision merkitys organisaatiolle alkaa vasta, kun koko organisaatio ymmärtää halutun tahtotilan. Vision tarkoituksena on olla jotain muuta kuin rahan tekeminen tai lyhytnäköisen hyödyn tavoittelu. Vision tulee yhdistää organisaation ihmiset tavoittelemaan yhteistä tavoitetta. Menestyvät yritykset ovat määritelleet itselleen perusideologian, joka koostuu arvoista ja yrityksen tarkoituksesta. Visionaarisissa yrityksissä perusideologia säilyy markkinoista ja trendeistä huolimatta. Menestyvissä visionaarisissa organisaatioissa pystytään kääntämään visio toiminnaksi. (Manka 2008, 78-79)

Ennen strategisten valintojen tekemistä hyödyllinen vaihe on määrittää mitkä ovat voitettavia taisteluita. Nämä taistelut tulisi voittaa, jotta vision saavuttaminen olisi mahdollista. Voitettavien taisteluiden määrä tulee rajoittaa muutamaan olennaisimpaan. Voitettavat taistelut antavat painopisteet strategisille valinnoille. Taisteluiden määrittäminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, jos keskeiset visiotavoitteet ovat olemassa. Kun strategiat, joilla visioon päästään, on valittu, jatko riippuu olennaisesti tarvittavien muutosten määrästä. (Kauppinen & Piispanen 2013, 29-30)

Lussierin ja Kimballin (2020, 83) mukaan strategisessa suunnittelussa kehitetään missio, pitkänaikavälin tavoitteita ja se miten niihin päästään. Pitkänaikavälin tavoitteilla tarkoitetaan tavoitteita, joiden saavuttamisessa kestää pidempään kuin yksi vuosi. Toiminnallisessa suunnittelussa asetetaan lyhyen aikavälin tavoitteita ja se miten niihin päästään. Lyhyen aikavälin tavoitteilla tarkoitetaan tavoitteita, jotka voidaan saavuttaa vuoden sisällä.

Joukkueen johtamisen ajattelumalli on kehittymässä niin, että voittamiseen, lyhyen aikavälin tuottojen realisointiin, keskittymisen sijasta keskitytään enemmän strategiseen johtamiseen joukkueen brändin osalta, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan pitkällä aikavälillä franchising-arvon arvostukseen ja arvonnousuun. Strateginen ja toiminnallinen suunnittelu eroavat pääosin sillä, kuinka kauan tavoitteiden saavuttamisessa kestää sekä siinä, minkä tason johtamista se vaatii. Strategiset suunnitelmat kehitetään pääosin viideksi vuodeksi ja niitä arvioidaan ja kehitetään vuosittain, niin että organisaatiolla on jatkuvasti suunnitelma seuraavalle viidelle vuodelle. Huipputason johtajat kehittävät strategisia suunnitelmia. Keskitason tai alimman tason johtajat toiminnallisia suunnitelmia. Strateginen prosessi on molempia, lyhyen aikavälin sekä pitkän aikavälin suunnitelmien tekemistä, jotka mahdollistavat pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.

Organisaation strategiassa valitut arvot kertovat miksi joitakin asioita tehdään ja toisia ei. Strategiatyössä tärkeää arvoja työstäessä ei ole niiden sisältö vaan se, että niitä työstetään yhdessä. Isoissa organisaatioissa on monia alakulttuureita, joten arvojen yhtenäistämisen ei ole helppoa. Viisainta onkin koota ryhmä organisaation eri osissa miettimään mitä arvoja kuvaavat sanat tarkoittavat heidän toimessaan. (Manka 2008, 84-85)

2.2 Strategiatyömallin valinta

Suomen Hockeyliiton strategia on pääosin aiempina vuosina ollut projektimaisena strategiatyönä muodostettua suunnitelmaa, joka on määrittänyt liiton toimintaa strategiakauden määrittämälle ajalle. Tämän lisäksi on tehty vuosittain liiton toimintasuunnitelma, joka mukaillee liiton sen hetkistä strategiaa. Suomen Hockeyliiton strategia on aiemmin kuvattu liiton mission, vision, arvojen ja strategisten kehityssuunnitelmien ja tavoitteiden kautta. Viisiolla kuvataan organisaation, liiton tahtotilaa, missä asemassa se haluaa olla tulevaisuudessa. (Kehusmaa 2010, 76) Missiolla kuvataan mikä on yhdistyksen tarkoitus, olemassaolon perusta eli miksi se on olemassa. Kehusmaan (2010, 81) mukaan missio on osa strategiaa mitä tulisi päivittää kaikista vähiten. Tämä siksi, että harvemmin organisaation toiminta-ajatus muuttuisi lähes vuosittain.

Strategiatyön prosessia voidaan jakaa eri vaiheisiin. Karkeimmillaan jako voidaan tehdä lineaarisen ajan mukaan 1) strategian laatimiseen ja 2) strategian toteuttamiseen olettaessa, että strategian laatiminen tapahtuu ennen sen toteuttamista. Usein strategiatyöhön osallistuvat henkilöt ovat jaettuna laatijoihin ja toteuttajiin. Jako tehdään myös asioiden ja ihmisten johtamisen välillä vaikkakin todellisuudessa ne tapahtuvat yhdessä, jos tapahtuvat ollenkaan. (Vuorinen 2017, 39-40)

Jos strategiatyön prosessia halutaan jakaa vielä tarkemmin - pysyen olettamuksessa, että se on edelleen lineaarinen prosessi – voidaan strategia jakaa viiteen eri vaiheeseen, jolloin vaiheet ovat:

1. Vision ja mission määrittäminen
2. päämäärien asettaminen
3. strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi
4. strategian toimeenpano ja läpivienti
5. mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen

Viimeistä eli viidennettä vaihetta tulee kuitenkin kierrättää takaisin aiempiin vaiheisiin, jotta aiempia vaiheita voidaan muuttaa tai parantaa tarvittaessa. Tällaisia vaiheistuksia voidaan kuitenkin pitää kankeina ja rajoittuneina nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Kuitenkin tämänlaisen prosessin vaiheet voivat olla mahdollisen kokemattomuuden ja tietämättömyyden vuoksi melko hyödyttömiä. Kuvattu prosessi onkin toiminut paremmin suuryritysten strategiatyössä vuosikymmeniä sitten, koska niillä on ollut tietoa ja valmiudet prosessin läpivientiin. Tämän lisäksi, vuosikymmeniä sitten, maailma on ollut paljon nykyistä selkeämpi, hidasliikkeisempi ja ennustettavampi, joten nykyisellään strategian ajatteleminen lineaarisena prosessina voikin olla harhaanjohtavaa. (Vuorinen 2017, 40-41)

Strategista johtamista voidaan myös ajatella kokonaisuutena, jossa on tietyt prosessin vaiheet, mutta ne eivät seuraa toisiaan missään kronologisessa järjestyksessä. Tällöin strateginen johtaminen näkyy jatkuvana työnä, jossa on ennalta määritetyt vaiheet, mutta näiden kestoa ja järjestystä ei ole kuitenkaan lyöty lukkoon. Tällainen lähestymistapa tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin. Jatkuvan strategisen johtamisen prosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joiden kanssa organisaation tulee työskennellä.

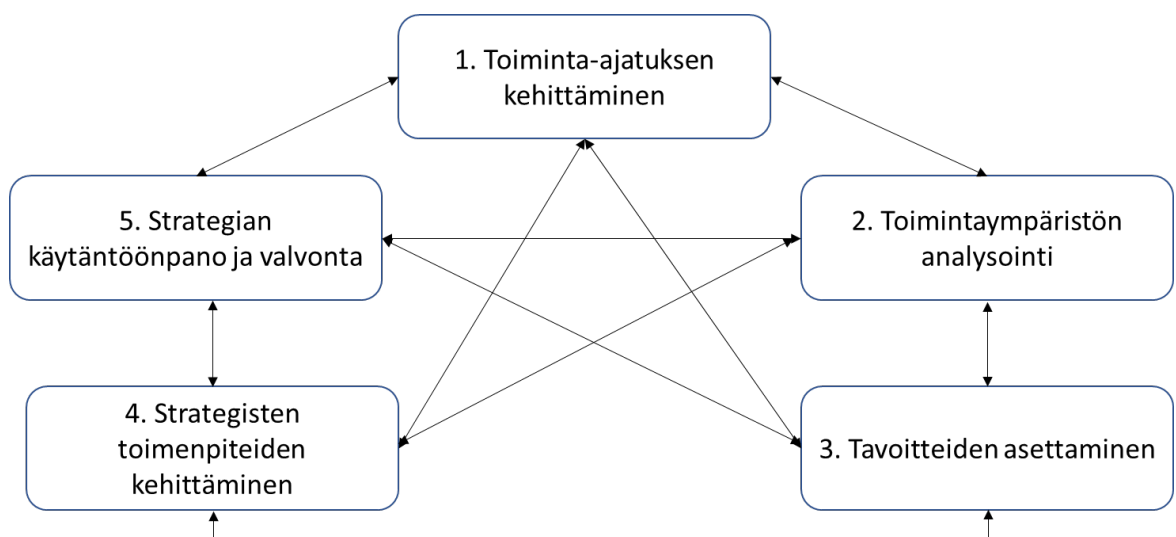
Vaihe 1. on strategisen aseman analyysi, joka käsittää organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja tahtotilaan, ympäristöön, kilpailijoihin ja omiin resursseihin liittyviä analyysisejää. 1. vaiheessa voi olla useampia osa-analyysisejää, jotka voidaan yhdistää esimerkiksi SWOT-analyysin avulla.

Vaihe 2. on strateginen valinta, jossa tunnistetaan, arvioidaan ja valitaan missä toiminnoissa se aikoo olla mukana, mitä tuotteita se tarjoaa asiakkailleen, mihin organisaation kilpailukyky perustuu, mihin suuntaan organisaatiota tulee kehittää ja mitä menetelmiä käytetään, jotta yritystä saadaan vietyä oikeaan suuntaan.

Vaihe 3. on strategian toimeenpanoa, joka pitää sisällään valittujen asioiden toteuttamista käytännössä. Käytännön toteuttamisessa tulee ottaa huomioon asioiden organisointi, ihmisten motivointi, sitouttaminen, valvonta, viestintä, koulutus ja riskeihin varautumista sekä yleistä muutoksen toteuttamista organisaatioissa.

Jos organisaatio aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä on loogisinta työstää vaiheita numerojärjestyksessä ja palata tarvittaessa aiempiin vaiheisiin myöhemmin. Normaalisti organisaatio on jo matkalla johonkin suuntaan, jolloin vaiheet tulevat eteen vaihtelevassa järjestyksessä. (Vuorinen 2017, 41-43)

Lussier ja Kimball (2020, 83) pilkkovat strategisen kokonaisuuden vielä tarkemmin, niin että, johtajat (1) kehittävät tehtävän, mission, (2) analysoivat toimintaympäristön, (3) asettavat tavoitteet, (4) kehittävät strategiat ja (5) laittavat strategiat käytäntöön ja valvovat sitä. Strategioiden kehittäminen tapahtuu kolmella eri tasolla. Kuvasta (kuva 1.) näkyy myös, että prosessi ei toimi lineaarisesti vaan johtajat jatkuvasti palaavat aiempiin kohtiin tehdäksään tarvittavia muutoksia, koska suunnittelu on jatkuvaa prosessia. Lisäyksenä myös, että strategiaproessin johtaminen toteutetaan neljällä eri johtamisen tavalla: suunnittelemalla, organisoimalla, johtamalla ja valvomalla strategista prosessia.



Kuva 1. Strateginen prosessi (Lussier & Kimball 2020 83)

Vuorisen (2017, 44-45) mukaan strategiaprosessi voidaan yksinkertaistaa myös kolmeen kysymykseen, joihin organisaation tulee vastata:

1. Kuka on asiakkaamme?
2. Mikä on asiakkaamme ongelma?
3. Miten ratkaisemme ongelman?

Tavallisesti ensimmäiseen kysymykseen osataan jo vastata, mutta asiakaskuntaa voidaan rajata osuvammaksi kilpailutilannetta, omia vahvuuksia ja heikkouksia tarkastelemalla. Toinen kysymys tuo esille erilaisia huolia, murheita ja ärsytyksiä. Mitä suurempia ja tarkempia ongelmia löytyy, sitä parempi. Ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastauksia yhdessä tarkastellessa saattaisi löytyä vastauksia kolmanteen kysymykseen.

Nykyisen strategiatyön tavoitteena on kehittää liiton strategista kehittämistä ja toimintaa Kehusmaan (2010, 57-58) kuvaamaan keskustelemaan strategiatyömalliin, jossa tässä tapauksessa henkilöstön virkaa toimittaa liiton jäsen seurat sekä niihin kuuluvat henkilöt. Keskusteleavassa strategiatyömallissa itse strategiatyö ja käytännön toiminta ovat lähestyneet toisiaan. Strategiasuunnittelu ei ole enää erillinen prosessi vaan strategian suunnittelu ja toteutus yhdistyvät, jolloin yhä suurempi osa osallistuu strategiatyön eri vaiheisiin oman toimenkuvansa puitteissa.

Keskusteleavasta strategiatyömallista on tarkoituksena kehittää kohti elävää, älykästä ja merkityksellistä strategiatyömallia edistämällä tietoisesti ja pitkäjänteisesti koko organisaation strategista ajattelua. Elävässä strategiatyössä malleja ja menetelmiä osataan hyödyntää tilanteen mukaan ja niitä myös muokataan organisaation tarpeen mukaisesti. Strategiatyömallin jatkuva kehittäminen on elävässä strategiatyömallissa myös tietoinen osa sitä. Elävää strategiatyötä toteuttava organisaatio pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin sekä ennakoimaan muutoksia. Organisaation henkilöstö pystyy kokemaan myös työnsä merkityksellisesti strategiatyön kautta, koska heidän näkemyksillään ja tekemisillään on merkitys organisaation yhteisen tulevaisuuden suunnittelussa ja luomisessa. (Kehusmaa 2010, 57-58)

2.3 Strategian tausta-aineiston kerääminen

Yhdistyksen strategiassa tulee erityisesti ottaa huomioon se, että vaikka yhdistyksen johto tekee päätöksen sen käyttöönotosta sekä sen noudattamisesta, tulee sen suunnitteluun ottaa mukaan kaikki hallituksen jäsenet sekä yhdistyksen toimihenkilöt. Suunnitelman työstöön kannattaa ottaa myös mukaan yhdistyksen jäseniä, tässä tapauksessa jäsen seurat ja heidän toimijansa, vapaaehtoisia ja keskeisten sidosryhmien edustajia. (Heikkala, Krook, Pekkarinen & Förblom 2014, 10-11)

Jotta kaikki liiton toimijat saadaan mukaan kehitystoimintaan, teetettiin kaksi erityylistä empiiristä tutkimusta, joista molemmat olivat laadullisia tutkimuksia, toinen henkilöhaastattelu ja toinen ryhmäkeskustelu, workshop. Tieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen havainnot, tai tässä tapauksessa vastauksia, ei pidetä varsinaisina tuloksina.

Empiirisen tutkimuksen havaintoja pidetäänkin johtolankoina, joita tulee tulkita, jotta niistä saadaan tarvittava tieto. Havaintojen analysointia varten tulee rakentaa teoreettinen viitekehys, eli määrittää näkökulma, jonka mukaan haastatteluvastauksia arvioidaan. Teoreettisen viitekehyyksen lisäksi tulee päättää tutkimusmetodi, jonka avulla voidaan erotella havainnot itse tutkimuksen tuloksista. Tutkimusmetodin avulla määritetään tapa, jolla tutkija tuottaa havaintoja sekä säännöt, joiden perusteella havaintoja voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina. (Alasuutari 2011, 59-63.)

Laadullisen haastattelututkimuksen sääntönä tuloksia arvioidessa oli tuottaa vastauksia strategiatyössä käytettävään SWOT-analyysimalliin. SWOT-analyysimalli on yleisesti strategiatyössä käytetty väline, koska sen avulla on helppo kuvata organisaation vahvuuksia, kehityskohteita sekä uhkia ja mahdollisuuksia eli ns. sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. SWOT-analyysiin voidaan sisällyttää tietoa monesta eri lähteestä, kuten haastattelututkimuksesta sekä sitä voidaan käyttää osallistamismenetelmänä organisaation jäsenille. (Kehusmaa 2010, 71-72)

2.4 Yhdistyksen strateginen johtaminen

Yhdistyksen johtamista ohjaa strategiassa määritetyt arvot ja visiot, sekä perustarkoitus. Strategian tavoite on myös tuoda johdonmukaisuutta toimintaan ja luoda yhdistykselle identiteetti. Vapaaehtoisia johtaessa, nämä edellä mainitut, pitäisi pystyä välittämään kaikille vapaaehtoistoimijoille, jotta he pystyvät toimimaan yhdistyksen päämäärien ja arvojen mukaisesti. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen on nimenä itsessään enemmänkin asioiden johtamista, johon kuuluu strategian suunnittelua ja budjetin laatimista. Myös toimintaprosessien hallinta, niiden arviointi ja päätöksenteko kuuluvat vapaaehtoistoiminnan johtamiseen. (Vihiniemi 2020)

Kehusmaan (2010, 145-146) mukaan yhteisöllinen johtamismalli korostaa yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Yhteisöllisessä johtamisessa jokaisella on oikeus vaikuttaa lopputulokseen. Tähän päästään, kun kootaan ihmisten näkemyksiä, ajatuksia ja organisaatioon kerääntynyttä hiljaista tai näkymätöntä tietoa ja hyödynnetään sitä keskustelun avulla. Yhteisöllisen johtamisen perustana tulee olla selkeä prosessi, jonka avulla ryhmä tai yhteisö tunnistaa haasteensa ja tehtävänsä sekä määrittää yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet niihin pääsemiseksi.

Yhteisöllisiin johtamismalleihin kuuluu tiimijohtaminen, joka perustuu itseohjautuvista tai itsejohtoisista tiimeistä koostuvaan organisaatioon. Tässä tapauksessa voidaan käsitellä liittoa sellaisena valiokuntineen. Itseohjautuvassa tiimissä joukko suunnittelee itse oman

työnsä ja tekee myös itsenäisesti tiimille kuuluvat päätökset. Esimiesten tehtävänä on lähinnä tukea tiimien sisäistä ja keskinäistä työskentelyä. Yhteisöllisen johtamisen strategia-työn luonteena on elävä, älykäs strategiatyö. (Kehusmaa 2010, 145, 151)

3 Suomen hockeyliiton strategiaprosessi

Suomen Hockeyliitto ry on pieni lajiliitto, yhdistys, jonka toimintaa on pyörittänyt vapaaehtoiset toimijat jo monta vuotta. Suomen Hockeyliitossa on ollut vuosien saatossa palkattuja työntekijöitä, parhaimmillaan kuitenkin vain kolme ja viimeisimmän strategiakauden aikana liitossa on ollut vain yksi palkattu työntekijä osa-aikaisena. Tällä hetkellä liitolla ei ole yhtäkään palkattua työntekijää, vaan työn tekee liiton jäsenistä koostuva vapaaehtoisjoukko. Liiton toiminta tulee kuitenkin olla organisoitua, jonka takia sitä pitää johtaa.

3.1 Hockey maailmalla ja kansainvälisten liittojen strategisen ohjauksen vaikutus Suomessa (FIH ja EHF)

Suomen Hockeyliitto ry on valtakunnallinen liikuntajärjestö, lajiliitto, jonka tarkoituksena on edistää, valvoa ja ohjata Suomessa tapahtuvaa maahockey ja indoor-hockeyn harrastamista ja kehittämistä. Suomen Hockeyliitto toimii yhdysiteenä siihen kuuluville piiri- ja aluejärjestöille sekä urheiluseuroille. Suomen Hockeyliitto kuuluu jäsenenä Kansainväliseen Hockeyliittoon (FIH) ja Euroopan Hockeyliittoon (EHF). (Suomen Hockeyliitto ry 2021)

Kansainvälisen hockeyliiton FIH:n nykyinen strategia on kymmenvuotinen ja on voimassa vuosina 2014-2024. FIH:n strategian päämääränä on kehittää lajin asemaa sekä suosiota maailmanlaajuisesti. Strategia on suunniteltu yhdistämään hockeyn pariin kerääntynyt yhteisö, jotta saadaan tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. FIH:n strategian neljä päätavoitetta ovat: innovatiivisten ja innostavien tapahtumien kehittäminen, ammattimaisuuden lisääminen lajin parissa, vahvan ja tunnistettavan kuvan kehittäminen hockeystä ja viimeimpänä tuottaa miljoonittain uusia seuraajia ympäri maailmaa.

Viisi päätehtävää strategian tavoitteiden saavuttamiseksi on:

- Kannattajiin keskittyvä viihde portfolio
- Maailman luokan tv-tuotanto ja jakelu
- Yhteinen maailmanlaajuinen markkinointi
- Mainoskumppanit, jotka jakavat yhteisen visiomme
- Huippu-urheilu.

(FIH a)

Kaikista eniten maahockey toimintaan ja sen kehittämiseen Suomessa vaikuttaa FIH:n yhteinen maailmanlaajuinen markkinointi. Tämän esimerkkejä ovat maailmanlaajuiset koulutusohjelmat sekä teemapäivät, josta esimerkkinä on Hockey's Olympic Day 2016, josta FIH keräsi aineistoa kansallisten jäsen liittojensa toiminnasta kyseisenä päivänä ja julkaisi nettisivuillaan koonnoksen, miten eri maissa oli juhlistettu päivää lajin parissa. (FIH b)

Enemmän toimintaan vaikuttaa Euroopan Hockeyliitto EHF, jonka strategia vaikuttaa toimintaan myös kilpailullisesti, että hallinnollisesti. Kilpailullisesti EHF:n strategian mukaisesti kaikilla jäsenliitoilla tulee olla mahdollisimman tasapuolinen mahdollisuus kilpailla paikasta Olympialaisiin sekä maailmanmestaruus kisoihin. Tämän lisäksi mahdollistaa kilpailu eri kilpailumuodoissa/-lajeissa, miehille ja naisille sekä jäsenmaille ja niiden seuroille kansainvälisesti. Hallinnollisesti EHF:n strategian mukaisesti maiden jäsenliittoja kohdellaan kumppaneina, joita pyritään palvelemaan tarpeiden mukaisesti ja mahdollistetaan myös tarpeen mukaan EU rahoituksella jäsenten kehityshankkeiden rahoitusta. Lisänä EHF:n strategian kehitys ja koulutus kohdissa odotetaan myös jäsenten välistä tiedon ja osaamisen jakamista. Tämä tarkoittaa Suomen Hockeyliiton osalta sitä, että sen tulee myös toimia yhtenä tuottajana tiedon jakamisen suhteen EHF:n jäsenenä. (EHF 2021)

3.2 Aiemman strategian ydinkohdat, onnistumiset ja haasteet

Suomen Hockeyliiton strategian vuosille 2017-2021 on viimeisin liitolle tehty strategia ja sen on tarkoitus loppua tähän vuoteen. Strategiasta on esillä liiton nettisivuilla vain pääkohdat, mutta siitä on myös tehty laajempi versio, joka kattaa myös tarkemmat tavoitteet ja mittarit siihen, että strategian onnistumista voidaan analysoida.

Suomen Hockeyliiton strategia 2017-2021 on esitetty seuraavalla tavalla:

MISSIO, VISIO, ARVOT

Missio

- Suomen Hockeyliiton tarkoituksena on edistää, valvoa ja ohjata maamme hockeyn ja indoor-hockeyn harrastusta ja kehitystä. Liitto toimii siihen kuuluvien hockeystä ja indoor-hockeystä harrastavien seurojen ja yhdistysten aatteellisena järjestönä ja yhdyssiteenä.

Visio

- Suomen Hockeyliiton visio on, että kansainvälisenä suurlajina maahockey olisi Suomessa tunnettu ja varteenotettava vaihtoehto jokaiselle Suomessa asuvalle liikunnallisen elämäntavan harjoittamiseen itselleen sopivalla tasolla ja jonka lippulaivana miesten ja naisten maajoukkueet sekä seurajoukkueet ovat eurooppalaista keskitasoa.

Arvot

- Liiton toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. Toiminnassaan liitto pyrkii edistämään naisten ja miesten välistä

tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kaikkien eri ryhmien välillä.

Strategian painopistealueet 2017-2021

1. KASVU: laji-ihmisten määrän kasvattaminen liikunnan eri osa-alueilla (kilpapelajaat, harrastepelaajat, tuomarit, toimitsijat, valmentajat, seuratoimihenkilöt) sekä uusien seurojen hankkiminen lajin pariin
2. LAATU: tekemisen tason nostaminen kaikilla osa-alueilla ja vaatimustason nosto. Erityisesti valmennuksen ja erotuomarioiminnan osalta koulutuksen lisääminen
3. TUNNETTUUS & NÄKYVYYS: lajin näkyvyyden ja yleisen lajitietouden lisääminen sekä yleisön saaminen katsomoihin ja ylipäättään kiinnostumaan lajista

EDELLÄ MAINITTUJEN PÄÄKOHTIEN OSINA ERITYISIÄ AVAINALUEITA OVAT:

- * SEURAT: seurojen toiminnan vahvistamisen tukeminen niin toiminnallisesti kuin puitteiden osalta. Tätä tukee näkyvyyden lisääminen sekä lajin aktiivinen esittely lapsille ja nuorille sekä kouluissa että erilaisissa järjestöissä ja tapahtumissa sekä seuratoiminnan tukimalli
- * MAAJOUKKUEET: maajoukkue toiminnan vahvistaminen: miesten maajoukkueen rankingin nostaminen ja uusien nuorisomaajoukkueiden sekä naisten maajoukkueen perustaminen
- * NAISSET: naisten hockey erityispainoalue

Aiemman strategian mittarit oli jaettu kuuteen eri liiton osa-alueeseen.

Yleisen toiminnan tavoitteissa määriteltiin:

- haluttu jäsenseurojen määrä
- harrastajapelaajien määrä seuroissa
- naispelaajien osuus koko harrastajamäärästä.
- juniori (alle 21-vuotiaiden) pelaajien osuus koko harrastajamäärästä

Pääosin vain naispelaajien prosenttimääräinen osuus koko liiton harrastajamäärästä oli selkeästi yli tavoitteen. Muissa kohdissa oli jääty alle tavoiterajan.

Sarja ja joukkueet osiossa määritettiin liiton alaisten sarjojen määrä, kuinka monta järjestetty, sekä joukkuemäärä jokaisessa sarjassa. Aikuisten sarjoista tavoitteina oli useampi sarjataso ja junioreilla useammalle eri ikäluokalle omat sarjansa.

Toimihenkilöiden mittareissa määritettiin:

- tuomareiden
- toimitsijoiden
- joukkueiden toimihenkilöiden (valmentajien ja joukkueenjohtajien)

määrää, koulutustasoa ja kansainvälisiä edustuksia omaavia henkilöitä (vain tuomarit ja toimitsijat). Toimihenkilöiden mittareissa viitattiin myös liiton oman koulutusohjelman luomiseen.

Huippu-urheilussa mittareina pidettiin eri ikäkausimaajoukkueiden lukumäärää sekä kansainvälistä menestystä. Kansainvälisen menestyksen mittarina käytettiin joko EHF:n ranking järjestelmää tai matalammalla tasolla vain osallistumisten määrää virallisiin turnauksiin. Yleisen lajitietouden mittareina käytettiin sosiaalisen median alustoista saatavaa tietoa seuraajista sekä nettisivujen kävijämäärää. Tämän lisäksi kahtena ei arvioituna kohtana oli lajin saaminen esille perinteisiin medioihin sekä lajiesittelyjen tekeminen liikunta- ja urheilualan messuilla ja tapahtumissa. Viimeisenä osa-alueena oli organisaatio ja talous. Organisaation ja talouden tavoitteina oli:

- liiton vuosibudjetin lisääminen
- palkattujen työntekijöiden lisääminen
- naisten hockeystä vastaavan kehitystyöryhmän perustaminen
- promootiomallin rakentaminen, jolla rahoitettaisiin lajiesittelyjä
- sponsorointimallin rakentaminen liiton budjetin tueksi.

Suoraan mittareita lukiessa harvassa kehityskohteissa päästiin itse tavoitteeseen. Syitä näille on monia, mutta se vaatii pidempää tutkimusta, jotta saavutetaan suuntaa antava johtopäätös. Yhtenä isona tapahtumana ja osaan tavoitteista pääsyyn haittaavana tekijänä on kuitenkin ollut COVID-19 pandemia, joka on haitannut lähikontakteissa tapahtuvaan toimintaan, kuten seurojen harjoitteluun ja liiton järjestämiin kilpailuihin. Tämän lisäksi kansainvälinen toiminta on ollut viimeiset kaksi vuotta jäissä, alkuun matkustusrajoitusten takia ja sen jälkeen pandemian takia nousseiden kustannuksien vuoksi.

3.3 Tarve uuden strategiatyön käynnistämiseksi

Suomen Hockeyliiton syyskokouksessa 3.10.2020 valittiin Hockeyliiton hallitukselle uusi puheenjohtaja sekä kuusi uutta jäsentä. Syyskokouksessa keskusteltiin lisäksi uuden strategian luomisesta vuodesta 2021 eteenpäin. (Suomen Hockeyliitto 2020)

Uuden hallituksen järjestäytymiskokouksessa on sovittu yhdeksi kehitystehtäväksi liiton strategian luonti. Jo tuolloin liiton hallituksen uusi puheenjohtaja on saanut asian itselleen tehtäväksi. Lopullinen strategiatyöryhmä saatiin kuitenkin päätettyä vasta 23.6.2021 hallituksen kokouksessa, jossa nimettiin strategiatyöryhmän johtajaksi Otto-Petteri Ventelä sekä strategiatyöryhmään kolme muuta jäsentä.

3.4 Prosessikuvaus ja aikataulut

Tarve uuden strategian luomisesta nousi esille liiton syyskokouksessa 2020. Tällöin huomioitiin, että nykyinen nelivuotinen strategiakausi loppuisi seuraavana vuonna. Liitolle on vuodesta 2013 asti muodostettu organisaatiostrategia, joka on sisältänyt liiton mission, vision, arvot sekä strategiset valinnat. Vuodesta 2013 eteenpäin strategia on toiminut suuntaviivana liiton toiminnoille ja apuna vuosittaisten toimintasuunnitelmien tekoon. Vuonna 2016 on uudistettu liiton strategiaa pääosin tarkastelemalla strategiaan asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista sekä pyritty miettimään mihin osa-alueisiin pystytään ja kannattaa panostaa jatkossa.

Syyskokouksessa 2020 keskusteltiin uuden strategian luomisesta vuodesta 2021 eteenpäin. Tämän perusteella uusi hallitus otti sen yhdeksi kehitystyökseen ja siihen nimettiin hiljaisesti hallituksen puheenjohtaja Otto-Petteri Ventelä. Tämän jälkeen strategiatyö on ollut käytännössä strategiatyöryhmän rakentamista sekä sen suunnittelua kaiken muun päivittäisen liiton toiminnan ohella. Vasta kesäkuussa 2021 saatiin virallisesti nimettyä strategiatyöryhmä, joka lähti konkretisoimaan strategiatyötä. Strategiatyön aloitukselle nimettiin päivämääräksi 2.7.2021, jolloin tästä tehtiin ilmoitus myös Haaga-Helian KONTO -järjestelmään.

Heinäkuun ajan strategiatyö oli pääosin aiempien materiaalien hankkimista strategiatyön pohjaksi. Tämän lisäksi muut liiton kiireelliset asiat työllistivät strategiatyöryhmän jäseniä. 17.8.2021 Strategiatyöryhmälle saatiin luotua oma viestintä kanava ja ensimmäinen kokous pidettiin 25.8.2021 Teamsin välityksellä. Kokouksessa päätettiin strategiasuunnitelman pääkohdat sekä tiedonkeruu menetelmät.

Viikoilla 37 ja 38 tehtiin haastattelut liiton alaisten seurojen johtohenkilöille. Haastattelusta lähetettiin sähköpostitse viesti seuroille 16.9. ja seuroilta saatujen yhteystietojen perusteella lähetettiin vielä kysely henkilökohtaisesti haastatteluun osallistumisesta seurojen nimemille johtohenkilöille. Seurojen puolesta haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä kymmenestä ja haastattelu tehtiin videopuhelun välityksellä Teams:ssä. Haastattelun ky-

symyksiä oli 10, joilla pyrittiin saamaan tietoa lajimme ja seurojen nykytilanteesta, tulevaisuudesta, toimintaympäristön muutoksista sekä seurojen omista suunnitelmista tulevaisuuden suhteen.

Haastatteluista saatujen tietojen perusteella muodostettiin SWOT-analyysi(liite 3.), jota oli tarkoituksena käyttää uuden strategian luomiseen. Koottu SWOT-analyysi esiteltiin liiton syyskokouksen yhteydessä järjestetyssä workshop tilaisuudessa, jossa liiton jäsenet pääsivät tuomaan oman näkemyksensä liiton strategiaan. Workshop tilaisuus kesti tunnin, jonka aikana keskusteltiin liiton missiosta sekä arvoista. Arvokeskustelu jäi kesken ja SWOT-analyysin esittely jäi erittäin lyhyeksi. Tavoitteena oli järjestää vielä toinen mahdollisuus workshopille, mutta sille ei löydetty riittävän ajoissa oikeaa aikaa.

Haastatteluiden vastauksista muodostettu SWOT-analyysi sekä workshopissa kerätty työstö esitettiin liiton hallitukselle jatkotyöstöä varten. Liiton hallituksen jäsenet valjastettiin miettimään mahdollisia kehityskohteita omien valiokuntiensa kautta.

4 Seurojen osallistaminen strategiatyöhön ja seurojen ääni

4.1 Laadulliset haastattelut ja tulokset

Haastattelu tiedonkeräämismenetelmänä lasketaan laadulliseksi tutkimuksen menetelmäksi. Laadullisen tutkimuksen tulosten analysointi eroaa merkittävästi määrällisen tutkimuksen arvioinnista, sillä tutkimustuloksia analysoidessa ei voida kelpuuttaa haastatteluissa syntyneitä tilastollisia todennäköisyyksiä. Laadullisen tutkimuksen analysointi tulee tehdä kahdessa vaiheessa, havaintojen pelkistämällä ja arvoituksen ratkaisemisella. (Alasuutari 2011, 30-31.)

Strategiatyöryhmän ensisijainen tiedonkeruumenetelmä oli jäsenseurojen johtohenkilöille tehty haastattelu maahockeyn nykytilasta suomessa sekä tulevaisuuden näkymistä. Kyselyssä haluttiin selvittää seurojen nykytilaa ja toimia tulevaisuudelle, liiton toiminnan tarpeellisuus seuroille ja haastateltavien henkilöiden omat näkemykset lajista. Haastattelu kysymyksiä oli kymmenen ja haastateltavia oli yhteensä seitsemän, joista 5 suomenkielisiä (liite 1.) ja 2 englanninkielisiä (liite 2.). Haastattelut tehtiin Teams:in välityksellä ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen litteröinnissä käytettiin hyväksi Teams:in työkalua, joka automaattisesti litteroi keskustelut. Osaan haastatteluista Teamsin litterointi ei onnistunut, joten apuna käytettiin Microsoft Word -sovelluksen sanelu ominaisuutta. Kaikki koneellisesti litteroidut haastattelut tarkistettiin vielä jälkikäteen.

Ennen haastatteluja tuli laadulliselle tutkimukselle määrittää tutkimusmetodi eli säännöt ja käytänteet, miten haastattelujen vastauksia tulkitaan. (Alasuutari 2011, 62) Tutkimusmetodina käytettiin ajatusta siitä, että haastattelukysymyksiin annetut vastaukset pystytään lisäämään SWOT-analyysi kaavioon. Jotta SWOT -analyysi on riittävän selkeä, laajennettiin siihen omat kohtansa toimintaympäristön muutoksille ja kilpailukykyämme edistäville tekijöille. Kysymykset oli muodostettu niin, että ensisijaisesti haastattelukaavakkeen kysymykset yksi(1) ja kaksi(2) tuottavat materiaalia nykyiset vahvuudet kohtaan, kysymykset kolme(3) ja neljä(4) tuottavat materiaalia kohtaan nykyiset heikkoudet, viidennen(5) kysymyksen tehtävä oli saada haastateltava ajattelemaan enemmän tulevaisuutta ja sitä miten toimintaympäristömme muuttuu sisäisesti tai ulkoisesti. Toimintaympäristön muutos(5) kysymystä tarvitsi myös avata useammalle haastateltavalle esimerkin avulla, eli miten COVID-19 pandemia on jo vaikuttanut toimintaympäristöön. Viidennestä kysymyksestä oli tarkoitus saada vastauksia tulevan toiminnan mahdollisuudet ja tulevan toiminnan kompastuskivet kohtaan, mutta koska kysymys oli laaja, antoi se materiaalia myös toimintaympäristön muutokset kohtaan. Kysymyksellä kuusi(6) haluttiin selvittää seurojen jo tekemiä suunnitelmia ja käytänteitä heidän näkemiinsä toimintaympäristön muutoksiin ja saada

materiaalia tätä kautta nykyisiin vahvuuksiin ja tulevan toiminnan mahdollisuuksiin. Kysymyksellä seitsemän(7) haluttiin suoraa vastausta tulevan toiminnan mahdollisuuksiin ja kysymyksellä kahdeksan(8) haluttiin suora vastaus taas tulevan toiminnan kompastuskiiviin. Kysymyksillä yhdeksän(9) ja kymmenen(10) haluttiin saada vastaus kilpailukykyämme edistäviin tekijöihin, niin että kysymys yhdeksän(9) toi vastauksen enemmänkin epäsuorasti haastateltavan henkilön omien kokemusten ja mieltymysten kautta, kun taas kymmenes(10) kysymys kysyi suorasti, miten henkilön mielestä lajiamme pitäisi markkinoida ulkopuolisille?

Haastattelun tulokset muodostettiin litteroiduista haastatteluista ja kaikki haastateltavien tuottamat vastaukset koostettiin ja lisättiin SWOT-analyysepohjaan, kuitenkin niin, että englanninkieliset vastaukset käännettiin aluksi suomen kielelle ja toistuvat vastaukset näkyvät vain yhtenä kappaleena. Tulokset näkyvät liitteessä 3.

4.2 Strategia workshop

Toisena toiminnallisena toimenä strategian luomisessa käytettiin työpaja -menetelmää. Työpajassa, jota tässä tapauksessa kutsutaan liiton strategia workshop:na oli pyrkiä tuomaan dialogia strategiatyöhön liiton hallituksen, jäsenseurojen johtohenkilöiden sekä lajin harrastajien välille. Yhtenä perustana tälle on se, että ihmiset tekevät erilaisia tulkintoja yhdistyksen toiminnasta perustaen omien ammatillisten taustojensa, kokemuksiensa ja vallitsevien käsitysten mukaisesti. Nämä tulkinnat myös ohjaavat ihmisten toimintaa, joten esimerkiksi strategiassa sovitun toimenpiteen toteutus saattaa vaihdella sen mukaan kuka sen toteuttaa. (Laine & Vaara 2011, 36) Strategia workshopissa tarkoituksena olikin keskustella siihen osallistuvien kesken heidän näkemyksistään liiton strategiasta, missiosta, visiosta ja tärkeimpänä arvoista.

Liiton strategia -workshop järjestettiin 2.10. ennen varsinaista liiton syyskokousta. Workshopissa oli tarkoituksena käydä läpi konsernistrategiaan kuuluvia osa-alueita kuten missiota, arvoja, strategiaa ja visiota. Workshopille oli aikaa varattu tunti, jonka aikana käytiin keskustelua liiton missiosta sekä arvoista. Strategia suunnitelma sekä visio jäivät vielä keskustelematta. Edellisen strategian missiota pidettiin edelleen paikkansapitävänä ja toimivana, mutta siihen haluttiin lisätä myös näkökulmat kansainvälisyydestä, kilpailujen järjestämisestä sekä koko lajin tunnettavuuden kehittämisestä Suomessa. Arvoihin ja niiden esittämiseen haluttiin uutta näkökulmaa. Edellisessä strategiassa liiton arvoihin oli viitattu vain lauseella ”*Liiton toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. Toiminnassaan liitto pyrkii edistämään naisten ja miesten välistä*

tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kaikkien eri ryhmien välillä.”. Tätä haluttiin lähteä selkeyttämään ja tuomaan paremmin nykypäivään. Arvojen suhteen haluttiin, että säilytetään osa edellä mainitusta lauseesta, mutta pyritään myös esittämään yksittäisiä arvoja samalla tavalla, kuin EHF:n strategiassa. Yksittäisiä arvoja, joita strategiassa ja liiton toiminnassa halutaan näkyvän oli, inklusiivisuus, avoimuus, positiivisuus, yhteisöllisyys ja reiluus. Osaa arvoista pyrittiin myös avaamaan ja yhdistämään kuten, Inklusiivisuus ja yhdenvertaisuus: *”Kaikki ovat tervetulleita ja kaikkia harrastajia kohdellaan tasavertaisesti ikään, kieleen, sukupuoleen, kulttuuriin katsomatta ja mahdollisuuksista ja resursseista riippumatta.*” tai Positiivisuus: *”tuotetaan lajin kautta hyvää mieltä, toisten positiivinen kohtelu.*” Arvoista keskusteleminen jäi myös kesken.

4.3 Analyysit

Haastattelut pyrittiin analysoimaan haastattelukysymyksiin asetettujen sääntöjen perusteella, niin että jokainen kysymys tuotti vastauksia sille määritettyyn SWOT-analyysin kohtaan. Haastatteluja analysoidessa ei otettu huomioon haastattelutuloksiin vaikuttavia muita tekijöitä, kuten haastateltavien henkilöiden taustatekijät vaan kaikki vastaukset pyrittiin tuomaan neutraalisti esiin analyysissä ilman mielipidettä perustelevia seikkoja. Kun haastattelu vastaukset siirrettiin SWOT-analyysiin (liite 3.), saatiin nykyisiin vahvuuksiin:

- yhteistyö liiton ja seurojen välillä
- osaamisen jakaminen seuroille
- seurojen välinen yhteistyö
- osan vapaaehtoisista erittäin vahva sitoutuminen
- liiton järjestämät koulutukset, jotka mahdollisia myös matalalla kynnyksellä
- seurojen tukeminen rahallisesti
- liiton rahallinen vakaus
- lajin erikoisuus ja se, että liitto tarjoaa mahdollisuuden lajin harrastamiseen sekä kilpailuun.

Nykyisiin heikkouksiin saatiin:

- pienet henkilöresurssit
- täydentävänä henkilöiden määrä sekä osaaminen
- tiedotuksen puute ja sen sekavuus
- jämäkkyys päätöksenteossa
- markkinointi
- vapaaehtoisuuden negatiivinen näkemys
- yhteistyön olemattomuus toisten lajien kanssa
- seurojen uskottavuus, esimerkkinä hätäiset pelaajalainat toisesta seurasta, kun omat pelaajat eivät riitä SM-tasolla
- kilpailun vähyys
- kieli, tarkennuksena suomen kieli virallisena kielenä
- vapaaehtoisten pyörittämä laji; sisäsiittoisuus

Tulevan toiminnan kompastuskiviksi saatiin:

- juniorityön unohtaminen
- kilpailu muiden lajien kanssa
- kehitysehdotuksena kilpailukalenterin luontiin näkemys tästä
- seurojen aktiivisuus tai sen olemattomuus
- riittävät mahdollisuudet kilpailuun ja harrastamiseen vs. harrastajien määrä
- resurssien epätasapaino

Tulevan toiminnan mahdollisuuksia ovat haastattelun vastauksien perusteella:

- matalan kynnyksen harrastaminen
- lajin esikuvat
- digitalisointi
- joustavuus
- monikulttuurisuus
- yhteisöllisyys
- yhteinen päämäärä
- uusien rahoituskeinojen keksiminen ja vapaaehtoisten osaamisen potentiaalin maksimaalinen käyttöönotto.

Perinteisen SWOT-analyysin lisäksi kerättiin tarkempaa tietoa haastateltavilta toimintaympäristön muutoksista. Eli miten he näkevät lajintoimintaympäristön muuttuvan yleisesti isossa mittakaavassa. Vastauksia oli:

- harrastajien väheneminen infrastruktuuriin liittyvistä syistä
- uusi harrastamisen malli
- palautuminen COVID-19 –pandemiasta, tuleeko tästä uusi normi vai palaututaanko vanhaan?
- harrastajien ikäjakauma tulee olemaan määrittävä tekijä harrastajamääriin, poistuminen lajin parista on isompaa, kuin harrastajien lisääntyminen
- erikoistumisen lisääntyminen ja aikaistuminen, yhden lajin harrastaminen
- etämahdollisuudet lisääntyvät
- seurojen maantieteellinen etäisyys korostuu
- uusia harrastajia muiden lajien pudokkaista?
- Inklusio ja monikulttuurisuus
- Ostovoiman heikkeneminen ja rahoituksen saamisen vaikeutuminen.

Viimeisenä analysoitavana oli kysymykset, joiden vastauksien tuli vastata kysymykseen:

Mitkä ovat kilpailukykyämme edistävät tekijät? Haastatteluvastauksista saatiin seuraavaa:

- Kesälaji, jossa samankaltaisuuksia talvella pelattaviin mailapalloilulajeihin
- halpa matalan kynnyksen laji
- ilmapiiri, että kyseessä on harrastus
- yhteistyö muiden lajien kanssa
- ”Uusi” ja ”tuntematon” laji, uuden oppiminen
- älykäs peli
- kansainvälisyys
- avoin lajiyhteisö
- kasvattaa urheilijana oloa
- pelin intensiteetti
- sukupuolineutraali laji.

Viimeisen kysymyksen vastauksista osa on pohjalta mitä lajissa pitäisi korostaa markkinointimielessä ja osa taas haastateltavien omaa kokemusta siitä miksi on lajissa mukana.

Kyseistä analyysiä on tarkoituksena jatkaa ja arvioida vielä työpajamenetelmällä, johon osallistuu muita liiton toiminnassa mukana olevia henkilöitä liiton puolelta sekä jäsenseuroista. Ensimmäisen työpajan tuotosten analyysinä on todettava, että edellisen strategian arvot ja missio tarvitsevat lisää työstöä ja itse työpajaa varten tarvitsee järjestää enemmän aikaa ja tilaisuuteen tarvitaan lisää aktiivisia osallistujia, jotta päästään työpajan tavoitteisiin. Toinen workshop liiton jäsenille esittäytyi mahdolliseksi, riittämättömän osallistujamäärän puolesta, joten strategia eteni seuraavaksi liiton hallituksen mietittäväksi.

4.4 Strategisten valintojen päättäminen

Strategiatyöstä esitettiin hallitukselle workshopissa läpikäyty materiaali ja jäsenistön ehdotukset, haastatteluista kerätty 6-kenttä SWOT-analyysi sekä edellisen strategian 2017-2021 lopputulema. Kokouksessa työstettiin strategian arvopohjaa sekä päädyttiin ratkaisuun, että jokainen hallituksen jäsen tuo oman näkemyksensä strategisille valinnoille seuraavaan kokoukseen. Tämä myös siksi, että jokaisella hallituksen jäsenellä oli oma syvempi näkemyksensä oman valiokuntansa kautta siitä mitä liiton tulee tulevaisuudessa tehdä.

Strategisista valinnoista nimetään pääkohdat julkistettavaan strategia dokumenttiin yhdessä liiton mission, vision ja arvojen kanssa, kun taas pienemmät tarkentavat strategiset valinnat ja suunnitelmat nimetään taulukkoon, joka mallintaa KPI (key performance indicator) mittaristoa, jossa niille määritetään tavoitteet. KPI-mittaristoon voidaan lisätä strategisten tavoitteiden ja avainmittareiden seuraksi, kriittiset menestystekijät sekä toimintasuunnitelma, jolloin puhutaan jo tasapainotetusta mittaristosta, Balanced Scorecardista. Balanced Scorecardin keskeisenä ideana on muuttaa organisaation strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Työkalu tosin edellyttää, että yritys, tässä tapauksessa organisaatio, purkaisi strategiansa sisällön neljän näkökulman – talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja uudistuminen – osalta strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin ja toimintasuunnitelmiksi. (Vuorinen 2014, 52) Muutoksen tekeminen tämänhetkisestä KPI-mittaristosta Balanced Scorecardiin tarkoittaisi liiton nykyisen strategia-ajattelun kehittämistä vielä lisää, mutta se on toiseksi vielä pienen matkan päässä.

5 Johtopäätökset, lopputuotos ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli tuottaa Suomen Hockeyliitto ry:lle uusi strategia vuosille 2022-2026. Strategiaprosessin tuotoksena saatiin muodostettua julkaistava strategia suunnitelma (liite 3.), joka pitää sisällään liiton mission, vision ja arvot sekä strategisten valintojen pääpainatukset seuraavalle neljälle vuodelle. Kyseinen strategiasuunnitelma tullaan julkaisemaan Suomen Hockeyliiton virallisilla internetsivuilla, kun se on saanut hyväksynnän liiton jäsenseuroilta. Liiton sivujen kautta kuka tahansa pääsee näkemään ja tutkailemaan suunnitelmaa.

” Hyvä strategia vaatii syntyäkseen paljon enemmän kuin hienosti toteutetun prosessin. Strategiaprosessi, joka useimmille näyttäytyy strategiatyön ytimenä, on itse asiassa vain yksi työkaluista. Aivan toinen asia kuin strategiaprosessin johtaminen on kyky ajatella strategisesti viisaasti.” (Sillanpää, 2019)

Aiemmin mainittuna, Suomen Hockeyliiton strategiaprosessi oli alun perin tarkoitus toteuttaa suunnitelmana, joka otetaan valmistuessaan käyttöön liiton kaikkea toimintaa ohjaavana ohjeistuksena ja jota voidaan käyttää myös yhtenä markkinointikeinona uusille harrastajille, seuroille sekä mahdollisille uusille yhteistyökumppaneille. Strategiaprosessi oli siis tarkoituksena toteuttaa projektiluontoisesti lineaarisen strategiatyömallin avulla niin, että työvaiheet olivat: (1) edellisen strategian ja toimintaympäristön analysointi ja arviointi, (2) vision, mission ja arvojen uudelleen määrittäminen, (3) päämäärien ja strategisten valintojen asettaminen, (4) strategia suunnitelman hyväksyttäminen ja julkaisu ja tulevaisuudessa (5) ohjeistaminen miten kyseistä strategiasuunnitelmaa tulee käyttää hyväksi toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Ensimmäisenä strategian kehittämisen toiminnallisena työvaiheena oli seurojen osallistaminen toimintaympäristön analyysiin haastattelujen avulla.

Haastattelun vastauksista löytyy yhtäläisyyksiä monen vastaajan kesken, mutta myös riittäviä näkemyksiä riippuen siitä, mikä on vastaajan oman seuran asema liiton toiminoissa, kuinka kauan haastateltava on ollut liiton toiminnassa mukana tai kuinka kauan hän on ollut poissa toiminnasta. Koska haastattelun merkitys lopputuotokseen on vain väliaikainen, on siihen määritetty tiukat säännöt laadullisen tutkimuksen analyysia varten. Itse haastattelutilanteista olisi voinut saada halutessaan enemmän irti johtolankoja ja päätelmiä, mutta tällä pyrittiin estämään myös sitä, ettei tutkimustulokset muutu tutkijan ennakkoluulojen todisteluksi. (Alasuutari 2011, 62.)

Toisena osallistavana toimena järjestettiin workshop-tilaisuus, jossa työpajan johtopäätöksenä saatiin pienesti lisäinfoa itse tuotoksen luomiseen, mutta enemmänkin oppia siitä miten tilaisuus tulisi järjestää, jotta se ajaisi asiansa ja päästäisiin lopulliseen tavoitteeseen. Workshopin ajankohdaksi valikoitui liiton pakollinen vuosikokous, syyskokous, koska tällöin ajateltiin mahdollisimman monen asiasta kiinnostuneen olevan paikalla. Tämä kuitenkin rajoitti workshoppiin käytettyä aikaa sekä jätti pois henkilöt, joiden motivaatio lajiin ei ole sen hallinto puolella. Workshopin tuotoksena ei saatu siis ehdotusta lopulliseksi strategiasuunnitelmaksi, joka olisi voitu hyväksyttää liiton hallituksella ja jäsenseuroilla. Strategian lopputuotos ja strategisten valintojen suunnittelu siirtyi hallituksen jäsenille, joiden tarkoituksena oli miettiä niitä omien valiokuntiensa kautta.

Tämän strategiaproessin aikana on kuitenkin huomattu, että välttämättä perinteinen lineaarinen strategiamalli ei kuitenkaan ole paras vaihtoehto liiton toiminnan kehittämisen kannalta. Lineaarisen strategiamallin kaikkien työkohtien läpikäyminen tietyssä järjestyksessä tuo strategiatyöhön projektimaisen luonteen ja mahdollistaa sen olemassaolon tarkoituksen strategiakauden edetessä. Tämän lisäksi on kovin työlästä ja melkein mahdotonta analysoida riittävästi sen hetkistä toimintaympäristöä, saati ennustaa toimintaympäristön muutoksia tarpeeksi hyvin 4-5 vuoden päähän, jotta saadaan todenmukaiset mittarit ja tavoitteet asetettua sinne asti. Projektin omaisuuden vuoksi strategiasuunnittelun teko-tapa tulisi olemaan jatkossa yksi ylimääräinen isompi kehitystehtävä, jonka työmäärä saattaisi rajoittaa vapaaehtoisten aikaa muuhun liiton toiminnankehittämiseen tai pyörittämiseen.

Suomen Hockeyliiton strategiatyömalliksi ehdotetaan jatkossa Kehusmaan (2010, 57-58) esittelemään elävään, älykkääseen ja merkitykselliseen strategiatyömalliin, jossa strategiayön malleja ja menetelmiä osataan hyödyntää tilanteen mukaan ja niitä myös muokataan organisaation tarpeen mukaisesti. Tämä mielestäni uudistaisi liiton strategista ajattelua, niin että jatkossa kaikki liiton toiminta olisi valitun strategian mukaista, mutta myös kehittäisi sitä jatkuvasti. Näin ollen strategiatyö olisi jatkuvaa ja julkisesti esitettävää strategiaa muokattaisiinkin vain siltä osin, kun strategian painopisteet ovat strategiakauden aikana muuttuneet.

Strategiatyön tuottaminen opinnäytetyönä on osallistanut enemmän liiton henkilöitä itse strategiayön luomiseen mitä todennäköisesti edellisen strategian muodostamisessa on ollut mukana. Strategiayön teettäminen opinnäytetyönä on myös pakottanut liittoa miettimään miten aiemmat strategiat ovat muodostettu ja miten niitä on perusteltu teoreettisesta

näkökulmasta. Itse strategiatyön on tarkoitus tuoda lajiyhteisöä lähemmäksi toisiaan; helpottaa liiton johtamista, erityisesti vapaaehtoisten johtamista; sekä myöskin luoda selkeä muokattavissa oleva suunnitelma ainakin seuraavaksi neljäksi vuodeksi eteenpäin ja mahdollisesti luoda strategiatyöstä jatkuva toimintatapa liiton toiminnan johtamiseen.

Strategiatyön valinta opinnäytetyöksi oli mielestäni itselle oiva valinta oman henkilökohtaisen ajankäytön sekä oman toimintaympäristön tarpeiden kannalta. Itse strategiatyön johtaminen ja aikaansaaminen kuitenkin oli vaivalloista muiden toimien ohella. Vaikkakin opinnäytetyön ja strategiatyön vauhti on kiihtynyt runsaasti loppua kohden, on se silti itselle ollut palkitsevaa ja ainakin haastateltavat ovat olleet positiivisella mielellä, että heitä on kuultu liiton kehittämiseen liittyvässä asiassa. Itse strategiatyöstä olen saanut paljon lisää tietoa ja osaamista, sekä niin sanotun ahaa! -elämyksen, miten strategiatyöstä voisi tehdä jatkossa miellyttävämpää ja miten sen voi sisällyttää liiton jatkuvaan kehittämistoimintaan tietoisesti.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu 14.10.2021

European Hockey Federation, 2021. EHF Strategic Plan 2020-2026. Brussels, Belgium. Luettavissa: <https://www.dropbox.com/s/9xp5796s7aq8ucb/EHF%20Strategic%20Plan.pdf?dl=0#>. Luettu: 21.9.2021

Heikkala, J. Krook, P. Pekkarinen & H. Förbom, J. 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Aldus Oy. Lahti. Luettavissa: <https://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>. Luettu: 14.10.2021

International Hockey Federation FIH. Our strategy. Luettavissa: <http://www.fih.ch/inside-fih/our-strategy/>. Luettu: 21.9.2021

International Hockey Federation FIH. Hockey's Olympic Day activities highlight strength of joined-up global marketing. Luettavissa: <http://www.fih.ch/inside-fih/our-strategy/joined-up-global-marketing/hockeys-olympic-day-activities-highlight-strength-of-joined-up-global-marketing/#>. Luettu: 21.9.2021

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. Talentum media. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Laine, P & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, s. 29-42. WSOYpro. Helsinki.

Lussier, R & Kimball, D. 2020. Applied sport management skills. 3. painos. Human Kinetics. Champaign, Illinois.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum media. Helsinki
Kauppinen T. & Piispanen H. 2013. Niskalenkki strategiasta, pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Teknologiateollisuus ry. Helsinki

Sillanpää, P. 10.2.2019. Paras strategia. Bonfire. Luettavissa: <https://www.bonfire.fi/paras-strategia/>. Luettu: 18.11.2021

Suomen Hockeyliitto ry 2021, Liiton toimintasäännöt, Suomen Hockeyliitto ry, Helsinki. Luettavissa: <https://www.hockeyliitto.com/materiaalipankki/?download=8547>. Luettu: 21.9.2021

Suomen Hockeyliitto ry 2020. Hockeyliiton Google Drive. Pöytäkirja. Suomen Hockeyliiton sääntömääräinen syyskokous 3.10.2020. Luettu: 28.9.2021 (löytyy: <https://drive.google.com/drive/search?q=syyskokous>)

Vihiniemi, P. 2020. Kansalaisareena. Aloittavan vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin opas, Johtaminen ja koordinointi. Luettavissa: <https://kansalaisareena.fi/aineistoa/aloittavan-vapaaehtoistoiminnan-koordinaattorin-opas/johtaminen-ja-koordinointi/> Luettu: 16.10.2021

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja, 20 työkalua. 3.painos. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake suomeksi

Haastattelukysymykset: (Perustuu 6-kenttäanalyysiin)

1. Mitä pidät tärkeimpänä oman seurasi toiminnassa?
2. Mitä pidät tärkeimpänä liiton toiminnassa?
3. Mitä haluaisit kehittää oman seurasi toiminnassa?
4. Mitä haluaisit kehittää liiton toiminnassa?
5. Mitä muutoksia koet, että toimintaympäristössämme tulee tapahtumaan?
 - Maahockey
 - Suomessa
 - Harrastajat
6. Miten seurassanne on varauduttu toimintaympäristön muutoksiin?
7. Mitä toivoisit, että lajille tapahtuu lähivuosina?
8. Jos lajimme ja toimintamme heikkenee tulevaisuudessa, niin mikä on mielestäsi suurin syy sille?
9. Minkä takia olet lajin parissa?
10. Jos pitää valita, jokin asia mikä mielestäsi erottaa oman lajimme toisista suomessa ja toimii eduksemme, niin mikä se on?

Liite 2. Haastattelulomake englanniksi

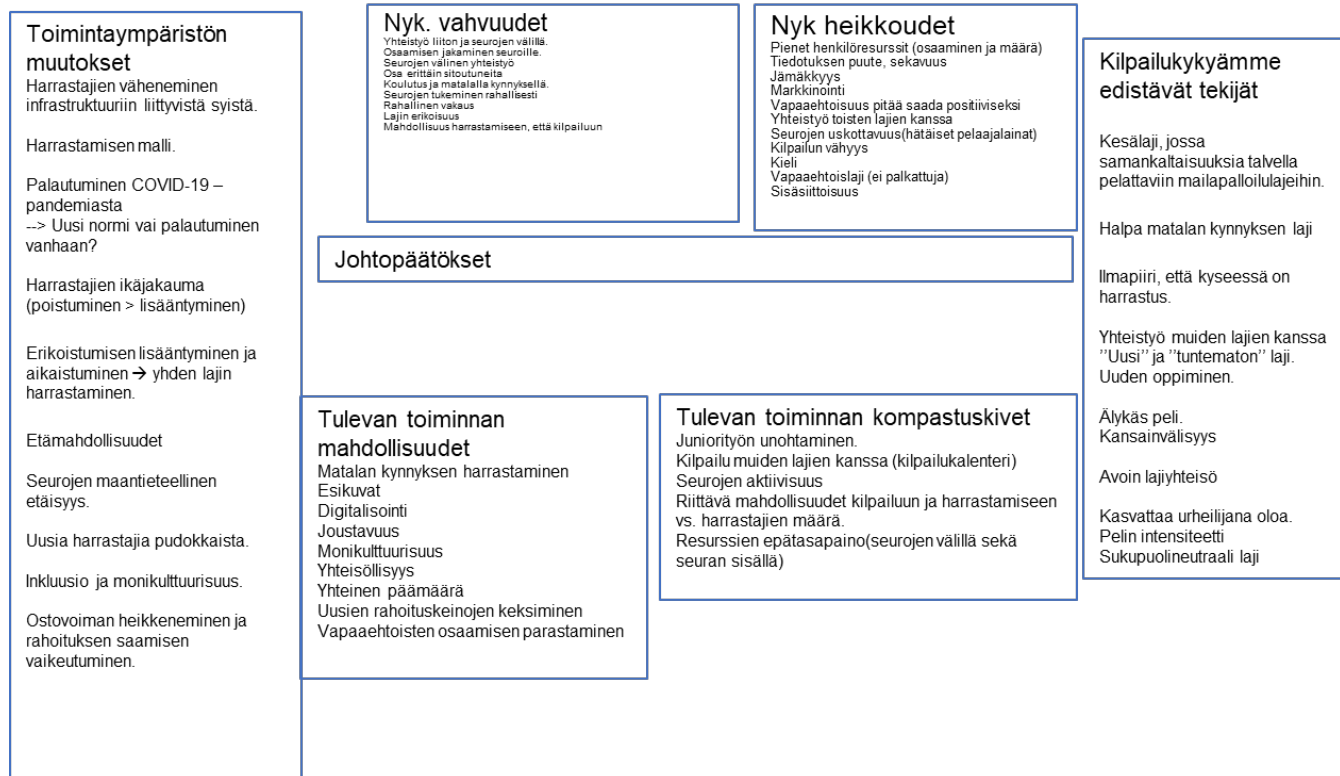
Interview questions: (Based on 6-field analysis)

1. What do you consider most important in the activities of your club?
2. What do you consider to be the most important activities of the association?
3. What would you like to develop in your club's activities?
4. What would you like to develop in the operation of association?
5. What changes are you experiencing in our operating environment?
 - Field hockey
 - In Finland
 - People involved to sport
6. How has your club prepared for changes in the operating environment?
7. What would you like to see happen at sport in the next few years?
8. If our sport and activities deteriorate in the future, what do you think is the biggest reason for that?
9. Why are you involved in the field hockey?
10. If you have to choose, something that you think distinguishes our own sport from others in Finland and works to our advantage, then what is it?

Liite 3. 6-kenttäanalyysi (laajennettu SWOT)

STRATEGIA

6-kenttäanalyysi:



Liite 4. Suomen Hockeyliitto ry Strategia 2022-2029





SUOMEN HOCKEYLIITTO RY

STRATEGIA 2022-2026



SISÄLLYS

- STRATEGIA 2022-2026
- Missio
- Arvot
- Strategia
- Visio



MISSIO

Mahdollistamme maahockeyyn harrastamisen ja kilpailemisen Suomessa sekä mahdollisuuden kokea laji ulkomailla.



ARVOT

- Liiton arvot määrittävät 2022-2026 strategiaa sekä liiton kaikkea toimintaa kilpailutoiminnasta, kehitykseen ja hallintoon.
- **Saavutettava:** toimintaamme voi kuvailla sanoilla osallisuus, inklusiivisuus, yhdenvertaisuus, koska kaikki ovat tervetulleita ja kaikkia harrastajia kohdellaan tasavertaisesti ikään, kieleen, sukupuoleen, kulttuuriin katsomatta ja mahdollisuuksista ja resursseista riippumatta.
- **Reilu/Vastuullinen:** Pyrimme toiminnassamme läpinäkyvyyteen ja siihen, että kilpailullisesti samat säännöt koskevat kaikkia
- **Yhteistyökykyinen:** seurojen välillä, pelaajien kesken, yli lajirajojen ja muiden hockeymaiden kanssa.
- **Kehittyvä:** toimintaa kehitetään jatkuvasti tarpeet ja yhteiskunnan muutokset huomioiden.



STRATEGIA

Strategian painopistealueet 2022-2026:

- **1. JUNIORIT:** juniori-ikäisten harrastajien saaminen lajiin mukaan ja lisäämään seurojen jäsenmäärää sekä takaamaan seurojen hengissä pysymisen tulevaisuudessa. Myös tällä hetkellä aktiivisten pelaajien osallistaminen juniorityöhön.
- **2. VAPAAEHTOISET:** Synnytetään lajinomainen kulttuuri, johon on helppo tulla mukaan vapaaehtoiseksi ja pyritään mukaan saadut sitouttamaan koulutuksien ja sosiaalisten tapahtumien kautta jatkoa ajatellen.
- **3. TUNNETTAVUUS & NÄKYVYYS:** lajin näkyvyyden ja yleisen lajitietouden lisääminen sekä yleisön saaminen katsomoihin ja ylipäätään kiinnostumaan lajista.



STRATEGIA

EDELLÄ MAINITTUJEN PÄÄKOHTIEN OSINA ERITYISIÄ AVAINALUEITA OVAT:

- **SEURAT:** seurojen toiminnan vahvistamisen tukeminen niin toiminnallisesti kuin puitteiden osalta. Junioritoiminnan kehittämisen kautta tuetaan mahdollisuutta kouluttaa lisää toimihenkilöitä sekä saada lisää harrastajia.
- **KOULUTUS:** liiton oman koulutusjärjestelmän avulla pystytään opastamaan ja auttamaan uusia valmentajia sekä muita toimihenkilöitä seuroissa ja tuomareita liiton toiminnoissa.
- **KILPAILU:** pyritään toteuttamaan mahdollisimman paljon eri tasoisia, kilpailun mahdollistavia sarjoja Suomessa ja mahdollistetaan korkeimman tason joukkueille kilpaileminen alustavasti Euroopassa ja tulevaisuudessa myös Euroopan ulkopuolella (seurat ja maajoukkueet)



VISIO

Visionamme on, että kansainvälisenä suurlajina maahockey olisi Suomessa tunnettu ja varteenotettava vaihtoehto jokaiselle Suomessa asuvalle liikunnallisen elämäntavan harjoittamiseen itselleen sopivalla tasolla ja jonka parista jokainen voi löytää itselleen oman harrastuksen.