

Kati Säkkinen

Strategian kehittäminen kasvun mahdollistajana urheiluseurassa

Opinnäytetyö

Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Liikunnanohjaaja YAMK

Kevät 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Säkkinen Kati

Työn nimi: Strategian kehittäminen kasvun mahdollistajana urheiluseurassa

Tutkintonimike: Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Liikunnanohjaaja YAMK

Asiasanat: Strategia, urheilu- ja liikuntaseurat, toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittää urheiluseura Kajaani Gymnastics ry:n strategia vastaamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Uuden strategian avulla mahdollistetaan seuran jäsenmäärän ja toiminnan laajuuden kasvupotentiaalin hyödyntäminen tulevaisuudessa. Toimeksiantaja on kolmannen sektorin rekisteröity yhdistys, urheiluseura, joka järjestää Kainuussa voimistelun kilpa- ja harrastetoimintaa harrastetasolta huipulle saakka. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa organisaation nykytila ja toimintaympäristö, sen vahvuudet, haasteet ja resurssit sekä kehittää niitä pehmeän systeemianalyysin metodologian avulla strategiaprosessissa yhteistyössä seuran hallituksen ja henkilöstön kanssa. Tavoitteena on johdonmukaistaa organisaation strategisen ja operatiivisen johtamisen yhtenäistä linjaa. Opinnäytetyössä kuvataan seuran strategiset linjaukset, tavoitteet ja tulevaisuudenkuva strategiaprosessia ja pehmeän systeemianalyysin metodologiaa soveltaen. Tuotoksena ovat seuran strategiakartta ja organisaatiorakenteen kuvaus vuosille 2024–2028.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu yhdistystoiminnan ja urheiluseurojen erityispiirteistä strategiatyössä, seuratoiminnan toimintaympäristön muutoksesta ja strategian merkityksestä näiden toiminnassa, sekä megatrendien ja trendien vaikutuksista. Viitekehys sisältää teorian strategiatyöstä, analyysityökaluista, vision merkityksestä, sekä strategian kuvaamisesta strategiakartalla, sen mittareista ja arviointityöstä. Käytetty metodologia pehmeä systeemianalyysi ja kehittämismenetelmät fokusryhmäkeskustelu, skenaariotyöskentely ja How Might We -menetelmä sekä induktiivinen sisällön analyysi ovat kuvattuna teoreettisessa viitekehyksessä.

Tässä opinnäytetyössä strategiaprosessi on toteutettu pehmeän systeemianalyysin metodologiaa soveltaen 7-vaiheisen etenemisen mukaisesti, kulkien nykyhetken, tulevaisuuden, systeemisen tulevaisuusajattelun ja todellisuuden eri puolilla. Vaihe 1. ja 2. muodostavat jäsentymättömän ja jäsentyneen ongelman ensin kuvaamalla nykyisen strategian toiminnan haasteet, josta siirrytään selvittämään organisaation nykytila ja toimintaympäristö fokusryhmäkeskustelua sekä strategisia analyysityökaluja PESTEL-analyysia, VRIO-mallia ja ydinosaamispuuta hyödyntäen. Vaihe 3. siirtyy tulevaisuusajatteluun tulevaisuuden vision selvittämiseen skenaariotyöskentelyä käyttäen, jonka pohjalta vaiheessa 4. laaditaan kehitetyn vision tavoitteiden mukainen tulevaisuusmalli. Vaiheessa 5. siirrytään vertaamaan vaiheen 2. organisaation nykytilaa ja vaiheen 4. tulevaisuusmallia keskenään, joista selvitetään näiden väliset jännitteet ja muutostarpeet resurssien, sekä organisaatiorakenteiden näkökulmasta. Vaiheissa 6. ja 7. luodaan kehitysohjelmien ja toiminta muutokseen -vaiheiden avulla itse strategia organisaatiossa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyön tuotos kuvataan strategian kokoavana strategiakarttana, tavoite- ja arviointikuvana sekä organisaatiorakenteen mallina. Vaiheissa 2., 3. ja 5.–6. kehitystyötä toteutettiin toimeksiantajaorganisaatiossa työpajoissa.

Keskeisimpinä johtopäätöksinä todettiin pehmeän systeemianalyysin toimivan strategiaprosessia johdattavana metodologiana, sen linkittäen tulevaisuus- ja systeemiajattelun luontevasti strategiatyön toimintaympäristön analysointiin, vision ja mission määrittelyyn, sekä strategian laatimiseen monipuolisia kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Se vahvisti kokonaiskuvan hahmottamista strategian merkityksestä, organisaation nykytilasta, haasteista ja vahvuuksista, sekä tulevaisuuden muutostarpeista ja yhteisistä tavoitteista. Prosessin aikana löydettiin resurssit kasvua mahdollistavana tekijänä. Kasvun käsitys itseisarvona muuttui resurssien optimoinnin ja tehokkuuden lisäämisen näkökulmaksi. Määritellyt ydinosaamiset ja organisaatiossa koetun korkean osaamisen hyödyntäminen ja arvostaminen olivat strategian näkökulmasta tärkeitä tuloksia. Laaditulla strategialla vahvistettiin jo kehitysvaiheessa johtamisen yhtenäistä ymmärrystä ja linjaa, jolla toivon mukaan on tulevaisuudessa menestyksellä vaikutus strategian toteuttamisessa. Laaditut mittarit ja arvioinnin menetelmät auttavat tavoitteiden toteutumisen konkreettisessa seurannassa.

Abstract

Author: Säkkinen Kati

Title of the Publication: Strategy development as an enabler of growth in a sports club

Degree Title: Master of Sports Studies

Keywords: Strategy, Sports clubs, Operating environment

The subject of this thesis is to develop the strategy of sports club Kajaani Gymnastics to respond to the changed operating environment. With the help of the new strategy, it will be possible to utilize the growth potential of the club and scope of operations in the future. The organization is a sports club, which organizes gymnastics and hobby activities in Kainuu region from the hobby level to the elite sports. The purpose of the thesis is to analyze the organization's current state and operating environment, its strengths, challenges, and resources to develop them using the Soft Systems Methodology (SSM) in the strategy process in cooperation with the club's board and employees. The object is to develop the organization's strategic and operational management's unified line. The thesis describes the club's strategic goals and future vision by combining the strategy process into SSM. The result is the club's strategy map and a model of the organizational structure for the years 2024–2028.

The theoretical framework of the thesis consists of the special features of strategy work in association activities and sports clubs, the change in the operating environment of sports clubs and the importance of strategy in their activities, as well as the effects of megatrends and trends. The theoretical framework describes the theory of strategy work, strategic analysis tools, the meaning of vision and the description of a strategy map and its metrics, as well as evaluation work in strategy process. The used methodology SSM and the development methods as focus group discussion, scenario work, How Might We method and inductive content analysis are described in the theoretical framework.

The strategy process has been implemented by applying the methodology SSM in accordance with a 7-step progression, going through the present, the future, the systemic future thinking, and reality. Phases 1. and 2. form an unstructured and a structured problem by first describing the challenges of the current strategy operation, from which it moves on to find out the organization's current state and operating environment using focus group discussion and strategic analysis tools PESTEL analysis, VRIO model and core competence tree. Phase 3. moves to future thinking by clarifying the future vision using scenario work, moving on to a phase 4., where a future model is created according to the goals of the vision. In phase 5., methodology moves on to comparing the analyzed current state of the organization in phase 2. and the future model of phase 4., which clarifies the tensions between them and the need for change from the perspective of resources and organizational structures. In phase 6. and 7., the strategy itself is created with the help of development programs and action-to-change steps, in accordance with the goals set in the organization. The output of the thesis is described as a strategy map summarizing the strategy, a goal and assessment picture, and a model of the organizational structure. In phases 2., 3. and 5.–6., the development work was carried out in the organization's workshops.

The most relevant conclusions were that SSM worked well as a guiding methodology for the strategy process, linking the future and systems thinking to the analysis of the operational environment of the strategy work, defining the vision and mission, and drawing up the strategy by using versatile development methods. It strengthened the understanding of the meaning of the strategy as well as the organization's current state, challenges, strengths and future needs for change and common goals. Resources were found as a factor enabling growth. The perception of growth as an absolute value changed into the perspective of optimizing resources and increasing efficiency. The defined core competences and the utilization and appreciation of the high level of competence experienced in the organization were important results from the strategy perspective. The strategy already strengthened the unified understanding and line of management in the development phase, which hopefully will have a successful effect on the implementation of the strategy in the future. Prepared metrics and evaluation methods helps in concrete monitoring of reaching the goals.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Toimeksiantaja Kajaani Gymnastics ry ja kehittämistarve	3
3	Strategiaprosessi ja urheiluseurojen strategiatyö.....	8
3.1	Yhdistystoiminnan ja urheiluseuran erityispiirteet strategiatyössä.....	9
3.2	Strategian merkitys ja seuratoiminnan toimintaympäristön muutos	11
3.3	Megatrendit, trendit ja strategiat ohjaamassa tulevaisuuden suuntaa	12
3.4	Analyysityökalut strategiatyössä.....	13
3.4.1	Ympäristöanalyysit.....	14
3.4.2	Sisäisen tehokkuuden analyysit	15
3.4.3	Synteesianalyysit.....	15
3.5	Organisaation visio ja strategian kuvaus.....	17
3.5.1	Strategiakartta	17
3.5.2	Mittarit ja arvioinnin työkalut.....	18
4	Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistyönä.....	20
4.1	Metodologiset lähtökohdat	21
4.1.1	Pehmeä systeemanalyysi	21
4.1.2	Tutkimusmetodologian soveltaminen ja kehittämistehtävä	22
4.2	Tiedon hankinta- ja analysointimenetelmät	25
4.2.1	Fokusryhmäkeskustelu	26
4.2.2	Tulevaisuustyöpajat, skenaariotyöskentely ja kehittämismenetelmät.....	27
4.2.3	Induktiivinen sisällön analyysi laadullisena menetelmänä	29
5	Strategian kehittäminen pehmeän systeemanalyysin mukaisesti.....	31
5.1	Jäsentymätön ongelma (vaihe 1.)	31
5.1.1	Organisaation nykyinen strategia	32
5.1.2	Strategisen johtamisen systemaattisuus ja tulokset.....	33
5.2	Jäsentynyt ongelma ja nykytilan analyysi (vaihe 2.).....	35
5.2.1	Aineiston hankinta	35
5.2.2	Aineiston analyysi ja tulokset	40
5.3	Tulevaisuuden visiointi (vaihe 3.).....	48
5.3.1	Aineiston hankinta (tulevaisuustyöpaja 1).....	48
5.3.2	Aineiston analyysi ja tulokset	50
5.4	Tulevaisuusmallin luominen (vaihe 4.).....	52

5.5	Tulevaisuusmallin vertailu nykytilaan (vaihe 5.)	54
5.5.1	Aineiston hankinta (tulevaisuustyöpaja 2).....	54
5.5.2	Tulokset	55
5.6	Kehitysohjelmana strategian laatiminen (vaihe 6.).....	57
5.6.1	Aineiston hankinta (tulevaisuustyöpaja 2).....	57
5.6.2	Tulokset	58
5.7	Toiminta muutokseen strategiasuunnitelmalla (vaihe 7.).....	66
5.7.1	Mittarit ja arviointi.....	67
5.7.2	Toiminnan rakenne ja vastualueet	68
6	Johtopäätökset.....	72
7	Pohdinta	75
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	79
7.2	Asiantuntijuuden kehittyminen	82
7.3	Opinnäytetyön aiheen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	82
	Lähteet.....	84
	Liitteet	

1 Johdanto

Vapaaehtois- ja seuratoiminnan toimintaympäristö on muuttunut ja se vaikuttaa monella tavalla tämän päivän toimintaan sekä tulevaisuuden ennakkointiin ja suunnitteluun. LIITU-tutkimuksen mukaan suomalaisista lapsista ja nuorista 80 % harrastaa liikunta- ja urheiluseurassa jossain vaiheessa lapsuuden ja nuoruusvaiheen aikana. Vuoden 2019 tehdyn lasten ja nuorten vapaa-aikatuutkimuksen mukaan 6-29-vuotiaista 89 % vastasi harrastavansa jotakin (Ranto ym., 2019, 15). Liikunta- ja urheiluseuratoiminta on merkittävää harrastusten tarjoamisessa, ja lasten ja nuorten liikuttajana. (Lehtonen ym., 2022, 40.) Koski & Mäenpää (2018) ovat tutkineet suomalaisten liikunta- ja urheiluseurojen muutoksia 30 vuoden ajalta, vuosilta 1986–2016, jonka tuloksina keskeisimmiksi trendeiksi muutosvoimissa ovat nousseet ammattimaistuminen, kustannustason nousu, moninaistuminen ja eriytyminen. Seurat ovat tärkeä osa suomalaista liikuntakulttuuria ja merkitys niin harrasteliikuttamisen, kuin kilpa- ja huippu-urheilun näkökulmasta on suuri. Seurat vapaaehtoistoiminnan järjestäjinä ovat merkittävä yhteisöllisyyden ja kansalaistoiminnan lähde. Vapaaehtoistoiminnan pohjalle luotu järjestelmä on ainutlaatuinen. (Koski & Mäenpää, 2018, 11–12.) Keskustelu vapaaehtoistyön tulevaisuudesta ja roolista on noussut pinnalle seuratoiminnan ammattimaistumisen myötä (Aarresola ym., 2022, 44).

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittää urheiluseura Kajaani Gymnastics ry:n strategia vastamaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Uuden strategian avulla mahdollistetaan seuran jäsenmäärän ja toiminnan laajuuden kasvupotentiaalin hyödyntäminen tulevaisuudessa. Toimeksiantaja on kolmannen sektorin rekisteröity yhdistys, urheiluseura, joka järjestää Kainuussa voimistelun kilpa- ja harrastetoimintaa harrastetasolta huipulle saakka (Kajaani Gymnastics ry, 2022). Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa organisaation nykytila ja toimintaympäristö, sen vahvuudet, haasteet ja resurssit sekä kehittää niitä pehmeän systeemanalyysin metodologian avulla strategiaprosessissa yhteistyössä seuran hallituksen ja henkilöstön kanssa. Tavoitteena on johdonmukaistaa organisaation strategisen ja operatiivisen johtamisen yhtenäistä linjaa, tavoitteita ja päämääriä strategiaproessin avulla. Opinnäytetyössä kuvataan seuran strategiset linjaukset, tavoitteet ja tulevaisuudenkuva strategiaproessia ja pehmeän systeemanalyysin metodologiaa soveltaen. Tuotoksena ovat seuran strategiakartta ja organisaatorakenteen kuvaus vuosille 2024–2028.

Prosessi on jaettu pehmeän systeemanalyysin metodologian mukaisesti seitsemään eri vaiheeseen, joissa kuljettiin todellisuuden ja nykytilan sekä tulevaisuuden ideoinnin ja teorioiden välillä.

Vaiheen 1 jäsentymättömän ongelman kehittämiskysymykseen vastaus muotoutui opinnäytetyön aiheen ja lähtökohdan tunnistamalla strategisen johtamisen nykytilan haasteet organisaation henkilöstön ja johtokunnan jäsenten kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta, sekä tarkentui teoriaosuudella strategisesta johtamisesta, seuratoiminnan toimintaympäristön muutoksista ja organisaation nykyisestä strategiasta. Vaiheen 2. kehittämiskysymysten kautta jäsentyneen ongelman selvittäminen tarkoittaa tässä opinnäytetyössä strategisesti nykytilan analyysijä. Teoreettinen viitekehys urheiluseuran toimintaympäristöstä, strategisesta johtamisesta ja toimintaympäristön analyysien menetelmistä tuki tutkimuksellisenä tiedon hankintamenetelmänä käytetyn fokusryhmäkeskustelun onnistumista ja hankitun aineiston analysointia induktiivisen sisällön analyysin avulla. Vaiheissa 3. ja 4. siirryttiin tulevaisuuden visiointiin ja tulevaisuusmallien luomiseen. Tässä opinnäytetyössä ja strategiaprosessissa ne tavoittelivat organisaation tulevaisuuden vision asettamista työpajatyöskentelyn kautta skenaariotyöskentelyn kehittämismenetelmää hyödyntäen, sekä vision saavuttamisen strategisten keinojen selvittämistä teoretiedon, keskustelujen sekä työpajassa kerätyn aineiston analyysin pohjalta. Prosessin viimeiset kolme vaihetta siirtyivät jälleen pehmeän systeemanalyysin mukaisesti nyky maailmaan ja todellisuuteen, ensin vaiheessa 5. vertailemalla vaiheessa 4. luotua tulevaisuusmallia vaiheessa 2. hankittuun tietoon organisaation nykytilasta. Näiden kesken vallitsi metodologian mukaisesti jännite ja vertailulla pyrittiin selvittämään keinoja, joilla päästään haluttuun tulokseen ja mitkä ovat todelliset strategiset tavoitteet kehitettävään organisaation strategiaan. Vertailun jälkeen vaiheessa 6. päätettiin sopivat tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi vaadittavat toimenpiteet työpajan toisessa osuudessa hallituksen ja henkilöstön kanssa. Työpajan tuloksista laadittiin koonti työpajan aikana, ja sen tulosten, sekä teoretiedon ja keskusteluiden avulla luotiin kehitysohjelma eli varsinaisen strategian kehittäminen. Strategian kehittämiseen perustuen luotiin vaiheessa 7. toiminta muutokseen - suunnitelma eli strategiasuunnitelma, joka sisälsi strategiakartan, organisaatorakenteen, toiminnan mittarit sekä arvioinnin työkalut.

2 Toimeksiantaja Kajaani Gymnastics ry ja kehittämistarve

Opinnäytetyön tekijän rooli on kehittää työelämän kanssa yhteistyössä asetettua tavoitetta tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ottein. Opinnäytetyön tekijä toimii epävirallisen projektiorganisaation projektipäällikkönä, johtamalla strategiaprosessin kehittämistyötä. Tekijä on toiminut kuusi vuotta vakituisessa työsuhteessa toimeksiantajan organisaatiossa liikunta-alan ammattilaisena (Liikunnanohjaaja AMK) ja omaa vahvan erityisosaamisen voimistelusta ja urheiluvalmennuksesta noin 17 vuoden ajalta. Tehtäväkuva on valmennuspäällikön työn ja esihenkilövastuun lisäksi tärkeä osa organisaation operatiivista johtamista ja välillisesti myös johtaa yhteistyössä hallituksen kanssa yhteistyössä organisaation strategista johtamista.

Opinnäytetyön aihe on muotoutunut yhdessä toimeksiantajan kanssa jo pidemmän aikaa organisaation toimintaa kehittäessä ja kohdatessa haasteita toimintaympäristön muutoksessa, sekä nopean kasvun myötä. Koronapandemia pakotti organisaatiota tekemään muutoksia operatiiviseen toimintaansa ja reagointia muutoksiin toiminnan uudelleen järjestelyä tuli tehdä nopeallakin aikataululla. Tämä kuormitti niin organisaation resursseja, kuin koko henkilöstöä. Rajoitusten vapautumisen jälkeen organisaatiossa on havaittu muutoksia vapaaehtoistoiminnassa ja ihmisten vapaa-ajan käytössä. Heidän sitoutumisensa seura- ja vapaaehtoistoimintaan ei ole enää entisellään. Talkoisiin on yhä haastavampaa saada ihmisiä mukaan ja osallistuminen on enemmänkin projektiluontoista, lyhytaikaista sitoutumista vaativia tehtäviä. Yhteisöllisyyden ilmapiiriä on vaikeampaa ylläpitää, kun tapaamisia, kontakteja ja tiloihin pääsyä sekä osallistumista on jouduttu rajoittamaan, eikä entiseen arkeen paluu tapahdu enää ihmisiltä luonnollisesti. Käsitös vapaa-ajan käytöstä on jollakin tasolla muuttunut. Laadukkaan ja monipuolisen harrastetoiminnan ylläpitämiseksi, toiminnan kehittämiseksi ja suureksi kasvaneen jäsenmäärän hallitsemiseksi seura palkkasi toisen vakituisen työntekijän harrastekoordinaattorin tehtäviin alkuvuodesta 2022. Budjetti myös kasvoi tätä myötä, samoin vaatimukset taloudellisten lisäresurssien hankkimiseksi sekä tälle uusien varainhankinnan tapojen löytämiseksi. Organisaation rakenne on niin moniulotteinen, ettei sitä nykyisellä strategialla ja rakenteella pystytä johdonmukaisesti kehittämään ja johtamaan. Rakenne vaatii ammattimaista ja asiantuntevaa johtamista, sekä riittäviä henkilöstöresursseja. Niin sanotusti uusi tulevaisuus näyttää erilaiselta ja strategian kehittäminen on pääaskel strategisen johtamisen ja organisaation tulevaisuuden uudelleen järjestelylle, sekä keino tehostaa resursseja ylläpitämään toimintaa optimaalisesti. Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutus herätti mielenkiinnon yhä enemmän johtamisen ja etenkin strategisen johtami-

sen ominaisuuksiin, joten aiheen valinta osuen samalla aitoon tarpeeseen työyhteisössä muodostivat luontaisen yhteyden keskenään projektin aloittamiseksi. Opinnäytetyön hyödynnettävyyden näkökulmasta vahva organisaation tuntemus sekä toimeksiantajan sitoutuminen prosessiin varmistavat luotettavaa ja työelämässä aidosti hyödynnettävää tuotosta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva seura on perustettu vuonna 2010 ja sen jäsenmäärä on kasvanut noin 600 jäseneseen 12 toimintavuoden aikana sekä toiminnassa mukana olevien ohjaajien ja valmentajien lukumäärä on noin 50. Palkattuja työntekijöitä seuralla on kaksi, joista valmennuspäällikkö on palkattu toimintaan vuonna 2017 ja harrastekoordinaattori vuonna 2022. Muu seuratoiminta rakentuu yhdistystoiminnan mukaisesti vapaaehtoistoimijoille. Kajaani Gymnastics on sloganinsa mukaisesti laadukas, aktiivinen ja monipuolinen voimisteluseura, joka tarjoaa alkeista huipulle kilpa-aerobicin ja naisten telinevoimistelun valmennusryhmien toiminnan lisäksi monipuolisesti voimistelun harrasteryhmiä lapsista aikuisiin Kainuun alueella. (Kajaani Gymnastics ry, 2022.)

Seuralla on vuokrattuna yksityiset toimitilat Kajaanissa, jossa on harrastetilaa noin 550 neliötä. Kajaanissa vuokrasalin toiminnan lisäksi ryhmiä toimii Kajaanihallilla sekä koulujen saleissa Kättö Areenalla ja Kajaanin Lyseon koululla. Paltamossa toimii ryhmiä Korpitien monitoimikeskuskella sekä lisäksi Vuokatissa järjestetään toimintaa Vuokatin Urheiluopistolla. Kajaani Gymnastics on liikunnan aluejärjestö Kainuun Liikunnan sekä kansallisen lajiliiton, Suomen Voimisteluliiton jäsenseura. Se on myös auditoitu Suomen Olympiakomitean Tähtiseura lasten ja nuorten osalla alueella sekä myös akatemiavalmennusta järjestävä seura, osana Vuokatti-Ruka Urheiluakatemian toiminnan alaista Kajaanin Urheilukampusta. Sidosryhminä ja yhteistyökumppaneina ovat edellä mainitun urheiluakatemian lisäksi Kainuun Liikunta, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kajaanin Koulutusliikelaitos, Kajaanin lukio, Kainuun ammattiopisto ja Lehtikankaan koulu, sekä muut alueellista akatemiatoimintaa järjestävät seurat. Seura tekee yhteistyötä yritysten sekä Kajaanin kaupungin ja muiden alueen seurojen kanssa. Kajaani Gymnastics kuvaa arvoinaan laadun, hyvän seurahengen, tasapuolisuuden, rehtiyden ja avoimuuden sekä positiivisen asenteen säännölliseen liikkumiseen. Kuvassa 1 on Kajaani Gymnastics ry:n nykyinen organisaatorakenne ja toiminta, joka on liitetty myös seuran toimintakäsikirjaan. (Kajaani Gymnastics ry, 2022.)



Kuva 1. Kajaani Gymnastics organisaatorakenne. (Kajaani Gymnastics, 2022.)

Toimeksiantajalla on olemassa määritellyt strategian mukaiset missio, arvot, visio ja strategiset tavoitteet, mutta ne eivät ohjaa toimintaa riittävän systemaattisesti. Laadittu visio on jo lähes täysin saavutettu. Seura on jäänyt nopean kasvun ja ammattimaistumisen myötä luomaan uuden päälle uusia, laadukkaitakin toimintamalleja, mutta kaikki niistä eivät kestä tai jää pysyviksi ratkaisuksi joko muuttuvan toimintaympäristön, mallin riittävän tarkan implementoinnin tai vastuuttamisen ja säännöllisen arvioinnin puuttumisen tai riittämättömien henkilöstön aikaresursien vuoksi. Kasvupotentiaalia on keskusteltu seurassa löytyvän monesta eri kohderyhmästä. Yhtenä esimerkkinä, voimistelulajeja voisi ottaa toimintaan lisää kahden jo olemassa olevan lisäksi. Muina lajeina mahdollisuutena olisi myös nykypäivänä suosioon, jopa trendilajiksi noussut laji cheerleading. Poikaharrastajien määrää olisi potentiaalia lisätä, joita tällä hetkellä prosentuaalisesti koko toiminnan volyyymista on noin 10 %, tarjoamalla heille lisää vetovoimaisempaa ryhmätarjontaa. Aikuisten toimintaa voisi laajentaa nykyisen yhden telinevoimisteluryhmän lisäksi ja lisätä vuokrasalin käyttöastetta tarjoamalla päiväkäytölle ”open gym” -tyyppisesti vapaita salin valottuja käyttövuoroja tai esimerkiksi järjestää syntymäpäiviä ja muita matalan kynnyksen tapahtumia. Salin käyttöä tai ohjattua toimintaa voisi tarjota myös päiväkodeille, kouluille, ikäihmisille, erityisliikunnalle tai muille, jotka hyötyvät voimistelun monipuolisuudesta niin sanottuna perusliikuntalajina, ja laadukkaasta salista olosuhteena. Nykyistenkin lajien toimintaa voisi laajentaa monipuolisemmaksi. Mahdollisuuksia siis löytyy, mutta henkilöresurssit eivät riitä ja tätä myötä

taloudellisia resursseja on haastava hyödyntää tehokkaasti. Salin käyttöaste ajoittuu pääpainoisesti arki-iltojen käyttöön ja olosuhde niiltä osin toiminnan kasvulle jää riittämättömäksi.

Strategiasta mittarit ja niiden arviointi osaltaan myös puuttuvat. Strateginen johtaminen ja sen kautta linjoista ja tavoitteista kiinni pitäminen on osittain irrallista, vaikka selkeät vastualueet on jaettu toimintaa johtaville toimijoille. Tämä ristiriita johtunee siitä, että seura tarvitsee muutosta organisaatorakenteeseen ja vastualueiden uudelleen jakamiseen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa olennaisiin tehtäviin, päivitetyn strategian linjausten ja toimintasuunnitelman mukaisesti. Seurassa on tunnistettu, että toimintaympäristö on muuttunut kasvun, ammattimaistumisen ja koronapandemian tuomien muutosten myötä seuratoimintaan, mutta siihen ei ole pystytty reagoimaan riittävän ennakoivasti. Toimintaympäristön tunnistaminen, trendit ja muutostarpeet on huomioitava strategiaprosessissa (Mitronen & Raikaslehto, 2019, 246–250). Strategisen ja operatiivisen johtamisen vastualueiden jako täytyy rakentaa tukemaan uutta strategiaa. Nykyinen strategia löytyy toimintasuunnitelmasta. Vuosittainen toimintasuunnitelman päivittäminen ei ole ollut riittävän järjestelmällistä ja strategian päivittämiselle ei ole löytynyt resursseja tai osaamista aikaisemmin. Toiminnot jäävät helposti pyörimään lyhyen aikavälin korjauksina, kun jäädään luomaan uusia malleja nykyisen toiminnan edistämiseksi, jolloin pitkän aikavälin kehittyminen tasapainoisesti jää huomiotta (Mitronen & Raikaslehto, 2019, 246–247).

Toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja sidosryhmiä on paljon. Välillä yksityisen sektorin yritysmallisen toiminnan piirteet nostavat päätään kolmannen sektorin organisaatiossa, etenkin varainhankintamuodoissa ja toimintaan osallistuvien käsityksinä. Budjetti ja taloudelliset resurssit kasvavat jäsenmäärän kasvaessa ja harrastajien lisääntyessä, sillä suurin tuloerä ja toiminnan ylläpitämisen elinehto seuralle ovat harraste- ja jäsenmaksut, ja sen tarpeisiin tulee vastata erilaisilla ratkaisuilla. Heikolla strategisella suunnittelulla tai liian pienillä aika- ja henkilöresursseilla johtaminen on haastavaa, eikä toiminta pysy hallinnassa. Yksityinen vuokrasali ja sen kulujen kattaminen taloudellisesti nostamalla käyttöastetta tuovat yritysmuotoisia yksityisen sektorin ratkaisuja varainhankintaan. Hybridisaation piirteitä on siis tunnistettavissa toimeksiantajan toiminnassa, joka ei kuitenkaan tällä hetkellä ole sen selkeä strateginen valinta ja tulevan strategiaprosessin aikana tulisikin selvittää, onko ammattimaisemman suunnan linjaus tarpeen kasvupotentiaalin tukemiseksi ja tulevaisuuden strateginen valinta, vai pysytäänkö toiminnassa täysin kolmannen sektorin yleishyödyllisen vapaaehtoistoiminnan piirissä.

Liikunnan kehittämisen ja johtamisen koulutus ylempänä ammattikorkeakoulututkintona antaa opiskelijalle kompetenssien eli osaamistavoitteiden mukaisesti valmiuden ammatillisten taitojen ja asiantuntijuuden jatkuvaan kehittämiseen sekä muuttuvassa työelämässä liikunta-alan tutkitun

tiedon ja menetelmien soveltamiseen. Palvelujärjestelmien, prosessien sekä asiakas- ja käyttäjä-lähtöisyyden analysointi, arviointi ja kehittäminen sekä alan uuden, sovellettavan tiedon tuottaminen sekä toimintatapojen kehittäminen, kuten myös oman alueen ja alan hyvinvoinnin sekä kilpailukyvyyn kehittäminen ovat osa koulutusaloittaisia kompetensseja. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, n.d.) Strategiatyö työelämän kehittämistehtävänä on olemassa olevan tiedon ja prosessien analysointia, uuden tiedon ja toimintatapojen kehittämistä sekä kilpailukyvyyn ja tehokkaasti toimivan organisaation edistämistä eli on aiheena vahvasti yhteydessä myös kompetenssien mukaisiin osaamistavoitteisiin. Uusien, ennakoimattomien ja monimutkaisten strategisten lähestymistapojen johtaminen ja kehittäminen ovat osa NQF eli National Qualifications Framework taso 7 mukaisia kompetensseja. Vaativien ongelmien ratkaiseminen luovin toteutuksin soveltamalla ja yhdistämällä eri alojen tietoja sekä yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toiminnan arviointi, ihmisten ja asioiden johtaminen ovat osa tason 7 osaamistasokuvausta ja sopivat opin- näytetyön aiheeseen. (Opetushallitus, n.d.)

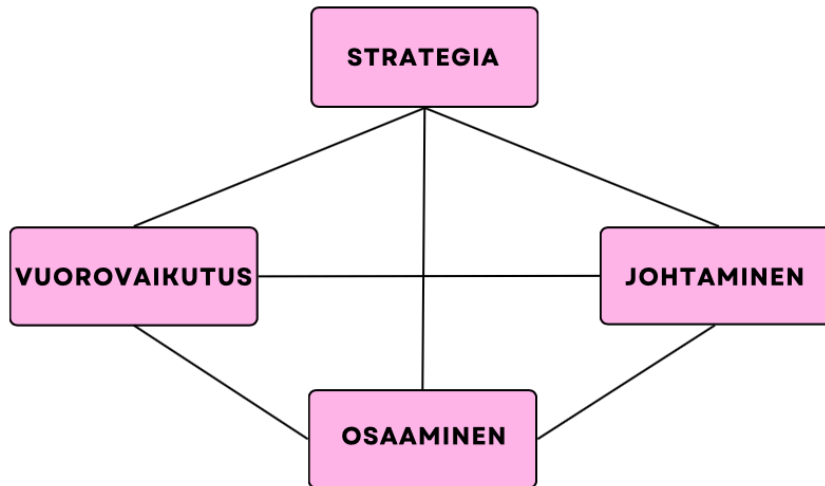
Strategisesta johtamisesta ja strategiaprosessista on olemassa runsaasti alan tunnustettua kirjallisuutta ja tietoa sovellettavaksi. Esimerkiksi Kamensky, Vuorinen sekä Kaplan ja Norton ovat tuottaneet kirjallisuutta strategiaan liittyen. Tavoitteena on löytää ja valita aiheen organisaatiolle sopivat strategiset työkalut, mallit, mittarit ja analyysit, joilla voidaan saavuttaa asetettu opinnäytetyön tavoite, ja jotka toimivat käytännössä strategian implementoinnissa toimintaa ohjaavina strategisen johtamisen työkaluina. Strategian sovelluksista voittoa tuottavaan liiketoimintaan löytyy enemmän tietoa ja menetelmiä, mutta niitä tulee soveltaa kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnan erityispiirteet ja ajantasaiset tutkimukset huomioiden. Jokaisessa systeemianalyysin vaiheessa kulkee mukana niitä taustoittava teoriatieto, jota hankitaan strategiaan, strategiisiin analysointimenetelmiin ja -malleihin, urheiluseuratoiminnan erityispiirteisiin ja toimintaympäristöön sekä tulevaisuudentutkimukseen liittyen, ensisijaisesti aiheesta tehdyistä tuoreista tutkimuksista, väitöskirjoista ja alan kirjallisuudesta. Luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää käyttää tutkimuksia, ja väitöskirjatason töitä alan kirjallisuuden lisäksi. Haku- palveluina käytetään oppilaitoksen akateemisen kirjaston hakukantoja ja pyritään alkuperäisen lähdeaineiston hankintaan toissijaisten sijaan. Teoreettista tietoa hankitaan monipuolisesti niin suomen-, kuin englanninkielisistä aineistoista. Monipuolisesti käytettävät, tarkoitukseen sopivaksi valitut strategiset työkalut ja analyysit ohjaavat kehitettävästä organisaatiosta hankittavan tiedon ryhmittelyä kohti kehittämistavoitetta.

3 Strategiaprosessi ja urheiluseurojen strategiatyö

Strategiaa on jo tuhansia vuosia sitten sovellettu oppina sodan voittamisesta ja se onkin yksi maailman vanhimmista käsitteistä organisaatioiden johtamisessa. Valtaosa nykypäivän sovellettavista teorioista ja opeista liiketoiminnan strategisessa johtamisessa ovat kuitenkin syntyneet viimeisen puolen vuosisadan aikana. Käsite strategia on moniulotteinen, mutta sillä saadaan johtamis- ja kehittämistoimintaan monipuolinen kehys. (Kamensky, 2010, 13.) Strategia koostuu joukosta toimenpiteitä ja päätöksiä, luoden menestysreseptin, joka tuo menestystä organisaatiolle tulevaisuudessa (Vuorinen 2013, 15). Onnistuneen strategiatyöskentelyn edellytys on strategiaprosessi ja se on suunniteltava hyvin. (Kamensky, 2010, 63). Jotta johtamiselle ja esihenkilötyölle on edellytykset organisaatiossa, on sillä järkevää luoda strategia. Oman aseman osaava tarkastelu on keskiössä parempien valintojen ja niiden tehokkaaseen käytäntöön viemiseen. (Vuorinen, 2013, 16.)

Kamensky (2010, 18–19) kuvaa strategian määritelmää organisaation ympäristön, ulkoisien ja sisäisten tekijöiden sekä niiden vuorovaikutussuhteiden hallitsemista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muuttuva maailma eli organisaation toimintaympäristö on lähtökohta strategialle. Strategia on perustavanlaatuisten päätösten ja toimien muokkaamisen kurinalainen ja harkitseva lähestymistapa, joka muokkaa ja ohjaa organisaatiota toiminnassaan ja valinnoissaan, miksi ja mitä se tekee (Bryson, 2018, 33). Strategian käsitys on myös muuttunut ja viimeisin strategisen johtamisen kehitysvaihe on strateginen vuorovaikutusjohtaminen, jossa huomioidaan yhä monimutkaisemmaksi muuttuva ympäristö ja yhä osaavampi organisaatio ulkoisen ja sisäisen johtamisen sekä näiden maailmojen vuorovaikutussuhteiden johtaminen. Se on kyky nähdä, ymmärtää, hallita ja kehittää. (Kamensky, 2010, 18–19.) Kotter & Cohen (2002) ovat esittäneet 8-vaiheisen menestyksekkään laaja-alaisen muutoksen vaiheet, joiden teemat löytyvät menestyneiden organisaatioiden toiminnan takaa. Oli kyse voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta tai suuresta yrityksestä, menestyksekkäs muutos alkaa toiminnan näkökulmasta olevien ydinhenkilöiden keskuudessa luotavasta tärkeyden tunteesta kehitettävälle työlle. Taidot ja uskottavuuden omaavat henkilöt muodostavat ohjaavan tiimin ajamaan muutostyötä. Nostattavan vision ja strategioiden luominen sekä niiden tehokas viestintä ja kommunikointi tehostavat ymmärrystä suurellekin väkimäärälle. Esteiden poistaminen vision toteuttamisen esteenä luovat voimaantumista organisaatiossa. Lyhytaikaiset voitot ovat tärkeitä resurssien ja uskottavuuden näkökulmasta. Periksiantamattomuus ja jatkuva työ ovat edellytyksiä, jotta muutos pysyy muodostaen uudenlaista organi-

saatiokulttuuria. (Kotter & Cohen, 2002, 3–5.) Menestyksen timantti Kamenskyn (2010, 28) mukaan kokoa kuvan 2. mallinnuksen mukaisesti strategian, vuorovaikutuksen, osaamisen ja johtamisen tärkeimpänä menestyvän organisaation viitekehystä.



Kuva 2. Menestyksen timantti. (Mukaillen Kamensky, 2010, 28.)

Lineaarinen, perinteinen strategisen johtamisen prosessi etenee ajallisesti karkealla jaolla strategian laatimiseen ja sen toteuttamiseen, joka voidaan vielä pilkkoa vision ja mission määrittämiseen, päämäärien asettamiseen, strategian laatimiseen edellä mainitun saavuttamiseksi, toimeenpanoon ja läpivientiin sekä mittaukseen, arviointiin ja korjaaviin toimenpiteisiin. Nykyaikaisemmin ajateltuna voidaan jakaa strategia kolmeen vaiheeseen, lähtien strategisen aseman analyysistä strategian valintaan ja toimeenpanoon, jota hyödynnetään tässä opinnäytetyössä edeten pehmeän systeemimetodologian mukaisesti. (Vuorinen, 2013, 39–44.)

3.1 Yhdistystoiminnan ja urheiluseuran erityispiirteet strategiatyössä

Epävarmuus on lisääntynyt julkisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ympäristössä, joka nostaa näidenkin tarvetta lisätä strategista ajattelua toiminnassaan (Bryson, 2018, 29). Vaikka strategiaan liittyy vahvasti kilpailu, myös ei-kilpailutilanteessa olevat organisaatiot, kuten tässä tapauksessa kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon yhdistys tarvitsee strategiaa toimivan organisaation perustaksi. Tulee myös miettiä, eikö tällaisella organisaatiolla ole kilpailua vai eikö sitä tunnisteta oikealla tavalla. Tämä on usein virhearvio. Kilpailua tulee tarkastella pidemmälle tulevaisuuteen ja tarpeiden näkökulmasta. Ja vaikka selkeää kilpailuasetelmaa ei löydy,

jokaisella organisaatiolla on missio eli ne ovat olemassa jotakin perustehtävää varten, ja ne pyrkivät sen kautta käyttämään toimintaansa tiettyjä resursseja muuttuvassa maailmassa tyydyttääkseen joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. Vaikka voittoa tavoittelemattomalla toiminnalla ei välttämättä selkeää kilpailua löydetä, ei se kuitenkaan tee strategiatyötä turhaksi, muuttaa ainoastaan sen sisältöä ja luonnetta. (Kamensky, 2010, 16–17.) Trendien tunnistaminen, mahdollisuuksien hyödyntäminen, ennakointi, sosiaalisen pääoman luominen, vanhentuneiden näkökulmien ja toimintojen hylkääminen, visiointi sekä mission uudelleentarkastelu ovat tuoneet organisaatioille kilpailullista etua (Stenfors, 2007, 6–7).

Strategiatyö kolmannen sektorin eli voittoa tavoittelemattomien järjestöjen ja julkisen sektorin organisaatioissa perustuu Brysonin (2018) mukaan kahteen alueeseen. Jotta nämä organisaatiot voivat täyttää perustehtävänsä eli missionsa ja luoda toiminnalleen arvoa, tarvitsevat ne tätä varten strategiaa ja niiden johtajat työkaluja siihen. Strategia on kolmannen sektorin organisaation keino vastata muuttuvaan toimintaympäristöön, jonka avulla se pystyy luomaan päätöksilleen pitävän ja johdonmukaisen perustan. Näiden organisaatioiden tulee pystyä rakentamaan kapasiteettia vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi organisaation menestymiseksi johtajat tarvitsevat työkaluja haasteiden ratkaisemiseksi, kun kohdataan suurempia kehittämisen kohteita, jolloin tarvitaan lisäksi rakenteellisten prosessien ja toimintamallien tukea. Luotettavat prosessit luovat yhteisen perustan toiminnalle ja hyvin tehty strateginen suunnittelu oikeilla työkaluilla ja analyyseilla auttaa johtajia ratkaisemaan suurimpiakin ongelmia, joita organisaatiossa kohdataan. (Bryson, 2018, 18.) Strategian määrittely on ollut yleishyödyllisissä yhdistyksissä haastava tehtävä ja strategiat ovat lista toimenpiteitä, aloitteita ja ohjelmia ilman strategisia tavoitteita, jolloin unohdetaan todelliset valinnat tehtävien ja tekemättä jätettävien asioiden suhteen (Kaplan & Norton, 2002, 144). Kinnunen (2020) on väitöskirjassaan tutkinut organisaatioluottamuksen syntyä strategisen johtamisen toimintojen kautta voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, johdon luottamuksen näkökulmasta organisaatiota kohtaan. Organisaation toiminnan täytyy olla linjattu sen sijaan, että antaisi yksittäisten ihmisten tehdä linjauksia. Tutkimuksessa todettiin, että strategisella johtamisella voi olla suuri vaikutus innovaatioihin organisaation vision ja mission saavuttamiseksi. (Kinnunen, 2020, 148.) Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa onnistumista mitataan tavoitteiden täyttymisenä ja strategialla pyritään näiden saavuttamiseen (Vuorinen, 2013, 15).

3.2 Strategian merkitys ja seuratoiminnan toimintaympäristön muutos

Hybridisaation piirteet näkyvät seuratoiminnassa palkkatyöllistymisenä, osakeyhtiöittämisenä ja jäsenkortittomien harrastajien lisääntymisenä. Yksityisen palvelusektorin palvelutuotannon kasvun vauhdittuminen 1990-luvulta on muuttanut seurojen toiminnan järjestämisperiaatteita. Se on myös ajanut niitä hyödyntämään asiantuntijapalveluita ja yksityisiä liikuntapaikkoja toiminnan kehittämiseksi. Liikuntatarjonnan ja asiakaslähtöisemmän palvelutuotannon lisääntyminen seuratoiminnassa on tulosta kilpailusta harrastajien saamiseksi. Palkattu henkilöstö ja yhä koulutempu luottamushenkilöstö ovat tuoneet käytänteitä ja osaamista muilta toimialoilta seurajohtamiseen (Koski & Mäenpää, 2018, 103.) Lajiliittojen toiminta on viime vuosikymmenten aikana ammattimaistunut monessa maassa, joten muutokset koskevat myös seuratoimintaa. Kulutuskulttuuri on yleistynyt, eli toimintaa tuottavan jäsenyyden sijasta ihmiset asemoivat itsensä kuluttajiksi, vaatien yhä laadukkaampia palveluita, ja myös urheiluseurat ovat osallistuneet ottamalla julkisen palvelutuotannon tehtäviä. (Aarresola, 2020, 4.) Koronapandemia asetti seuratoiminnan kriisiin ja muutoksien eteen, etenkin hybridisaation ja ammattimaistumisen näkökulmasta. Olosuhdehankkeet, kuten yksityiset tilat ja palkattu henkilöstö toivat taloudellisia riskejä. Koronapandemia on haastanut seuroja miettimään toimintaperiaatteitaan ja asemaansa tulevaisuudessa, kun kansalaistoiminnot rakenteistuvat uudella tavalla. Ammattimaistumisen eteneminen seurojen johtamisessa ja organisoinnissa ovat luoneet lisätarpeen toimijoiden osaamisen kehittämiseksi (Aarresola ym., 2022, 64). Toiminnan arvot, pääomien merkitys ja keskinäissuhteet sekä sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma taloudellisen pääoman rinnalla toiminnan resursseina ovat seurojen toiminnassa mietinnän alla. Yhteisöllisyys korostuu. (Itkonen ym., 2020, 12–13.)

Hybridioorganisaatiolla voi olla kyky sopeutua paremmin toimintaympäristön muutoksen haasteisiin huomioimalla tehokasta keskeisten sidosryhmien huomioon ottamista. Kohderyhmien muutos tai palveluperiaatteen muutos voi olla peruste strategiselle linjaukselle hybridioorganisaatioon tai jos organisaatorakenteet päivitetään täysin uusiksi. Yhdistystoiminnassa linjanveto yritystoiminnan välillä herättää keskustelua, milloin toiminta on jo liiketoimintaa, ja missä tilanteessa se kuuluisi yritysverotukseen. Toimintaedellytykset ja rahoituslähteet sosiaalisten yritysten muuttuneessa lainsäädännössä luovat epävarmuutta. Strategisissa linjanvedoissa tulee huomioida painopisteet, esimerkiksi yleishyödyllisyys ja julkinen arvo vastaan taloudellinen arvo keskiössä. (Hyyryläinen & Viinamäki, 2017, 99–100.)

Keskeisiä tekijöitä organisaatiotasolla koostavat sisäiset ja ulkoiset suhteet eli organisaatiorakenne, johtamisjärjestelmät, hierarkia, esihenkilöiden ja alaisten väliset suhteet, sekä viestintä ja

sosiaaliset verkostot. Organisaatio sopeutetaan strategiaan. (Boudreau & Ramstad, 2008, 139.) Esimerkiksi hallitustyöskentelystä vapaaehtoisorganisaatiossa KIHU:n julkaisusarjassa todetaan Ferkinsin ja Shilburyn (2015, 489–500) tutkimuksen tuloksina, että osaamisen johtaminen voi käräsiä, kun ei tehdä palkkatyötä eli päätöksentekojen toiminta perustuu osaamisen sijaan luotamukseen vapaaehtoistyössä ja parhaimmillaan ollaan sekä vallankäyttäjiä, että taitajia. Palkattujen ammattilaisten ja vapaaehtoistoiminnan yhteistoiminnallisessa organisaatiossa strategian luominenkin tulisi olla yhteisjohtamisen tulos, jolloin yhteistyöskentely ja roolien jako ovat tuettua. Nämä elementit näkyvät myös strategian toimenpidevaiheessa. (Aarresola, 2020, 33–34.)

3.3 Megatrendit, trendit ja strategiat ohjaamassa tulevaisuuden suuntaa

Megatrendien ja trendien huomioiminen strategiakeskustelussa antavat näkökulmaa maailmassa tapahtuviin muutoksiin tulevaisuudessa. Megatrendit tarkoittavat ilmiöitä tai niiden kokonaisuutta kehityksen aalloilla, joiden jo toteutuneen kehityksen perusteella nähdään tunnistettava suunta, jonka ajatellaan jatkuvan tulevaisuudessa samansuuntaisesti (Mannermaa, 1999, 84–85). Megatrendit painottavat sellaisia muutoksia, jotka ovat väistämättömiä huomioida tulevaisuutta tutkiessa. Yhteiskunnassa on tällä hetkellä menossa niin sanottuja villejä kortteja eli postnormaalien ajan vakavia akuutteja kriisejä, jolloin ajattelu tulevaisuudesta keskittyy ainoastaan nykyhetken arkeen ja siinä selviytymiseen. Kokonaiskuvan ymmärtäminen on merkittävää, ymmärtäen jännitteitä ja riippuvuussuhteita eri ilmiöiden kesken. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa ihmisten arkeen. Väestö ikääntyy ja globalisaatio vie sitä keskittymään kasvukeskuksiin. Epävarmuus tulevaisuudesta lisää mielenterveysongelmien voimistumista. Digivalta, teknologia ja data ovat yhä suurempi osa arjen toimintaa. Osallistamalla arjen ja yhteiskunnan ekologiseen jälleentekemiseen voidaan sopeutua kantokyvyn rajoihin. Vastuullisuuden korostuminen on merkittävää kaikessa toiminnassa. Liikkumisen vähentyminen ja väestön ikääntyminen näkyy sairauksien kasvuna. Hyvinvoinnin tukemisen keinot koko elämän mittaisesti ovat merkityksellisiä. Eettinen toiminta, onnellisuuden, yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistaminen sekä ongelmien ennaltaehkäisy ovat pitkän aikavälin teemoja hyvinvoinnin edistämiseksi. (Sitra, 2023.)

Olympiakomitea (2021) on vuosien 2024–2026 strategiaansa määrittellyt ensimmäisenä kohtana toimintaympäristön muutosvoimat, joita ovat digitalisaatio ja mediamurros, kaupungistuminen, vastuullisuus, kansainvälinen kilpailu, ikärakenteen muutos ja polarisoituminen. Kaupungistumisen muutoksena on uudenlaisen yhteisöllisen, yhdenvertaisen liikunta- ja urheilutoiminnan jär-

jestäminen, ammattimaistumisen vaateet sekä kilpailu ihmisten vapaa-ajan käytöstä muuttuneessa arjessa. Organisaatioilta odotetaan yhä vastuullisempaa toimintaa. Haitat liikkumattomuuden lisääntymisestä kasvavat edelleen sekä varallisuuden ja yhteiskunnan polarisoitumisen myötä liikkuminen ei ole kaikille itsestään selvästi saatavilla. Mediamurros luo haasteita taloudellisten resurssien hankkimisesta. (Suomen Olympiakomitea, 2021.) Suomen voimisteluliitto painottaa vuosien 2021–2024 strategiassaan laadukasta, alle 12-vuotiaiden lasten voimistelua sekä perheliikuntaa. Strategiassa painotetaan kokonaisvaltaista kehitystä voimistelun tarjoamana läpi elämän, tarjoten liikunnallisen arjen sekä eri urheilulajien valmiudet. Voimistelun mielikuvan positiivinen kasvu ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen rooli ovat Voimisteluliiton strategisena tavoitteena. Voimistelun tulevaisuutta kuvataan vastuullisena, arvostavana, sisukkaana ja yhteisöllisenä. (Suomen Voimisteluliitto, n.d.)

3.4 Analyysityökalut strategiatyössä

Analyysit luovat perustan strategiatyölle, ne kehittävät sekä organisaation ulkoisen, että sisäisen toimintaympäristön ja näiden välisten vuorovaikutussuhteiden tuntemista. Ne parantavat strategista osaamista, halua ja rohkeutta siihen osallistumiseen. Yhteinen strateginen näkemys saa edellytyksiä analyysityöstä. Analyysit jaetaan sisäisen tehokkuuden analyysihin ja ympäristöanalyysihin. Kokonaiskäsityksen hahmottaminen voi olla haaste, jonka apuna toimivat synteesianalyysit. Strategisen aseman analyysi, eli nykytilan toimintaympäristön selvittäminen pitää sisällään useita osa-analyysieja. Strategisen aseman analyysissa otetaan huomioon toiminnan tarkoitus, kilpailijat, ympäristö ja resurssit. (Vuorinen, 2013, 39–44.)

Analyysikartat mahdollistavat yhteenvetojen muodostamisen eri osa-alueiden analyysista. Strategiatyössä analysointiprosessi jaetaan valmisteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen. Analyysille asetetaan tavoitteet ja rajaukset analysoitavasta kohteesta tulee tehdä tarkasti. Analysoinnissa käsitellään tietoa ja siinä tulee huomioida luotettavuus (reliabiliteetti) ja kattavuus (validiteetti). Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen tai analyysin tarkkuutta ja validiteetti pätevyyttä, eli kuinka hyvin asiaa tai ilmiötä kuvataan (Ronkainen ym., 2013, 130). Tietoa voidaan saada ulkoa tai sitä täytyy sisäisesti tuottaa esimerkiksi keskusteluiden tai haastatteluiden avulla. Tietoa analysoidessa eritellään, jaotellaan, muokataan ja yhdistellään asian kertomiseksi erilaisin tarkastelukriteerein ja näkökulmin. (Kamensky, 2010, 113–120.)

Organisaation vastuuhenkilöt osallistuvat analysointiprosessiin ja apuna voi käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Lisäksi uusia toimijoita voi ottaa mukaan niin sanotusti toimiala- tai työpaikkasokeuden välttämiseksi. Ryhmän tulisi olla monipuolinen ja kattaa erilaista osaamista. Analysointityössä on tärkeää objektiivisuus, tekniikoiden ja menetelmien tuntemus sekä ymmärrys analysoitavista asioista, luova ja analyttinen ajattelu, sekä halua oppia ja kehittyä. Strategisen johtamisen evaluointi on kokonaistilanteen kartoitusanalyysi, jossa selvitetään säännöllisin väliajoin strategisen johtamisen kokonaistilan arviointi organisaatiossa. Kysymyspatteristo voidaan laatia kirjallisesti tai haastatteleamalla ja ne kohdistuvat nykyisen strategian toteuttamiseen, sisältöön ja uudistamiseen sekä siihen osallistuvat myös sellaiset henkilöt, jotka eivät ole mukana organisaation strategiatyössä. (Kamensky, 2010, 120–126.)

3.4.1 Ympäristöanalyysit

Ympäristöllä on keskeinen rooli strategiassa. Ympäristöön sopeutuminen, sen muokkaaminen ja siihen vaikuttaminen edellyttävät toimintaympäristön tuntemista. Ympäristöanalyysija on makrotason, eli globaaleja analyysija, sekä mikro- eli organisaatiotason analyysija. Organisaatiossa ilman aitoa kilpailutilannetta asiakkaat, eli ihmiset, kolmannella sektorilla jäsenet, ovat organisaation olemassaolon syy. Kilpailun näkökulmasta tällaisessa organisaatiossa on toiminnan veto-voimaisuus, eli millä tavoin organisaatio löytää keinot suorittaa missionsa yhä paremmin, sekä kehittämään jatkuvasti osaamistaan ja resurssejaan. (Kamensky, 2010, 131–150.)

PESTEL-analyysi on strategisen asemoinnin ulkoinen ympäristöanalyysi, joka tarkastelee ympäristön vaikutuksia organisaation toimintaan poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten ja lainsäädännöllisten muutosvoimien näkökulmasta. Analyysiin otetaan organisaation toiminnan kannalta keskeiset muutosvoimat ja teemat, joilla on selvää vaikutusta sen toimintaympäristöön. Poliittisia muutosvoimia ovat esimerkiksi tukipolitiikka, ekonomisia toimialan trendit, työttömyys ja varallisuus, sosiaalisia väestörakenne sekä asenteet työhön ja vapaa-aikaan, elämäntyyli- ja kulutustottumukset ja teknologisia voimia yhteiskunnan tukitoiminnot ja teknologian kehitysasteet, ekologisia vihreiden arvojen vaikutukset ja energian kulutus, sekä lainsäädännöllisiä terveys ja turvallisuus sekä erilaiset linjaukset. Muutosvoimilla on yhteisvaikutuksia ja ne ovat tärkeää tunnistaa ja tiivistää analyysissa muutosajureina. (Vuorinen, 2013, 220–223.)

3.4.2 Sisäisen tehokkuuden analyysit

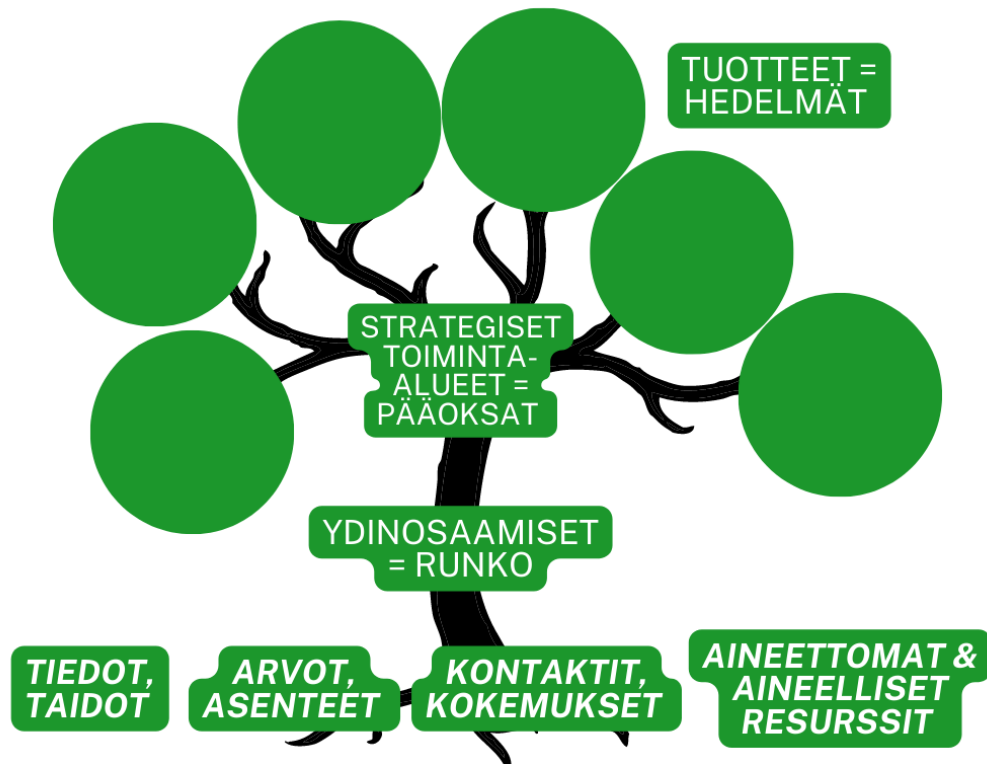
Organisaatioanalyysit, taloudelliset analyysit ja toiminto- tai prosessikohtaiset analyysit ovat organisaation sisäisen tilan analyyssejä. On hyvä rakentaa organisaation arkkitehtuuri sen monitahoisuuden, pääelementtien ja alarakenteiden hahmottamiseksi. Arkkitehtuurin avulla voidaan analysoida organisaatiota ja sen pohjalta on hyvä lähteä tekemään organisaation tehokkuuden kokonaisvaltainen analyysi sekä toiminto- ja prosessikohtaisia analyyssejä. Organisaation arkkitehtuurissa voidaan tehdä jaottelua esimerkiksi vuorovaikutustaitoihin, muutoskykyyn, organisaatiokulttuuriin, johtamistapaan, osaamiseen, palkitsemisjärjestelmiin, ohjausjärjestelmiin, resursseihin ja organisaatorakenteeseen. Organisaatorakenne jaotellaan resurssien tehokkaan käytön ja oikean vaikeusasteen lisäksi asiakas-, kilpailu-, tulos- ja ihmiskeskeisyyteen. (Kamensky, 2010, 170–174.)

VRIO-mallia hyödyntämällä voidaan tarkastella organisaation mahdollistavia resursseja laajasta näkökulmasta. Sen on kehittänyt vuonna 1995 Jay B. Barney. Perusideana on resursseja kehittämällä organisaation kilpailuedun tavoittelu. Resursseja voidaan tarkastella henkilöresurssien, kuten osaamisen ja motivaation näkökulmasta, organisatorisista resursseista, kuten organisaatorakenteen, prosessien, maineen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta, taloudellisten resurssien eli pääoman hankkimisen näkökulmasta sekä fyysisten resurssien, eli liikepaikan ja laitteiden sekä olosuhteiden näkökulmasta. Nimensä mukaisesti resurssia tarkastellaan termien Valuable, Rare, Imitability ja Organization kautta eli arvokkuuden, harvinaisuuden, vaikeasti korvattavien tai kopiaitavien ja tehokkaasti organisoitujen resurssien näkökulmasta. Kestävä kilpailuetu löytyy nämä ehdot täyttävistä resursseista. Resurssin on tuotava lisäarvoa, sen on oltava ainutlaatuinen tai harvinainen ja organisaatio on järjestäytynyt hyvin resurssin tehokkaaksi hyödyntämiseksi. Esimerkiksi asiantuntevinkaan työntekijä ei tuota arvoa organisaatiolle, mikäli hänellä ei ole käytössään tarvittavia puitteita fyysisesti, työskentelyä ei johdeta oikein tai hänellä ei ole osaavia työkaivereita. Mikäli strategiaa voidaan toteuttaa resurssien avulla, ne ovat arvokkaita. VRIO-mallissa resurssin ominaisuudet ja niiden vaikutukset taulukoidaan näiden neljän teeman mukaisesti ja niiden vaikutuksia pohditaan kilpailullisesti ja taloudellisesti. (Vuorinen, 2013, 149–153.)

3.4.3 Synteesianalyysit

Synteesianalyysit ovat keino kokonaisnäkemyksen hahmottamiseen, mutta ne tarvitsevat osanalyysien tuomaa pohjatytötä todellisuutta vastaavan tiedon tuottamiseksi, eivätkä asenteet,

luulot, mielipiteet ja uskomukset pääse vaikuttamaan tuloksiin (Kamensky, 2010, 191). Kolmannen sektorin organisaatiot voittoa tavoittelemattomina yhdistyksinä keskittyvät resurssi- ja osaamislähtöiseen ajatteluun. Tällaiselle yhtenä synteesianalyysin menetelmänä on Kamenskyn (2010, 200) esittämä ydinosoamispuu kuvan 3. mallintamana, jossa puun juuret muodostavat organisaation arvot ja asenteet, tiedot ja taidot, kontaktit ja kokemukset sekä aineelliset ja aineettomat resurssit.



Kuva 3. Ydinosoamispuun pääelementit. (Mukaiillen Kamensky, 2010, 200.)

Puun rungon muodostavat ydinosoamiset ja pääoksot rakentuvat strategisista liiketoiminta-alueista. Itse tuotteet eli toiminnan hedelmät kuvataan oksien ulkopuolella. Tuotteet voidaan kuvata myös esimerkiksi tarpeita. Analyysin malli perustuu siihen, että kaikki lähtee puun juurista, runko on riippuvainen niistä ja oksat tuovat analyysiin ajattelua toiminta-alueista, puuttuuko jostakin tarvittava ydinosoaminen tai joku toiminta-alue kokonaan, jolle ydinosoaminen antaa edellytykset. (Kamensky, 2010, 199–201.)

3.5 Organisaation visio ja strategian kuvaus

Visio tarkoittaa kuvausta pitkän tähtäimen tavoiteltavasta tulevaisuudesta eli se on organisaation tulevaisuuden tahtotila arvoperusteisesti esitettyinä. Organisaatioiden kyky oman tulevaisuuden luomiseen muodostaa sen tavaksi saavuttaa menestystä muuttuvassa toimintaympäristössä. Visio ei välttämättä ole tarkka, konkreettinen tavoite, vaan enemmänkin kirkas näky tulevaisuudesta vaikuttavana ja selkeänä suunnannäyttäjänä. (Kamensky, 2003, 52-53.) Vision määrittelyyn voi käyttää tarinamuotoista skenaariotyöskentelyä tulevaisuuskäsikirjoituksen tyyppisesti, jonka avulla voidaan määrittellä organisaatiossa uudistamisen tai muutoksen tarvetta (Määttä, 2000, 211). Skenaariotyöskentelyn mallissa organisaatioon vaikuttavat muutosvoimat, esimerkiksi toimintaympäristön ja nykytilan analyysien tuloksista valittuna voidaan jokaiselle muutosvoimalle laatia omat skenaariot eri näkökulmista tulevaisuuden strategioiden ja tavoitteiden hahmottamiseksi (Kriemadis & Theakou, 2007, 31).

Vision määrittelyn tueksi tarvitaan tietoa yhteiskunnallisesta kehityksestä, organisaation kehityksestä sisäisesti sekä asiakkaiden tarpeista (Mannermaa, 1999, 126). Organisaation missio, visio ja arvot muodostavat sen elämäntehtävän eli kuinka mission kautta arvot ohjaavat päätöksiä ja toimia kohti visiota ja vision tehtävä on konkretisoida pitkän aikavälin menestystä. Strategisessa suunnittelussa hyvin laadittu visio on auttava tekijä. Hyvä visio on yksinkertainen, selkeä, uskottava, johdonmukainen, vaikuttava, voimakas ja riittävän pitkälle aikavälille laadittu. Siihen tarvitaan luovaa ajattelua. (Kamensky, 2003, 54–58.)

3.5.1 Strategiakartta

Yhtenä strategian ilmaisun menetelmänä voidaan käyttää strategiakarttaa. Kaplan & Norton (2004, 76–77) ovat luoneet strategiakartan neljän Balanced Scorecard -näkökulman kautta strategian visuaalisena esityksenä tavoitteiden toisiinsa liittymisestä, ilmentäen laaditun strategian. Se kuvaa syy-seuraussuhteita, liittäen taloudellisen ja asiakkaan näkökulman, sekä sisäisten prosessien tulokset, jotka tuottavat arvoa kohderyhmälle. Strategiakartasta ilmenee myös aineettomat pääomat ja erityisominaisuudet hyvien suoritusten saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton, 2004, 76–77.)

Strategiakartta kokoaa mission, arvojen, vision, strategian, mittareiden ja fokuksen lisäksi myös tavoitteet ja hankkeet, työntekijöiden toimenpiteille henkilökohtaiset tavoitteet sekä strategiset

tulokset tyytyväisinä omistajina, asiakkaina, tehokkaina prosesseina ja motivoituneena henkilökuntana, mutta voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa strategiakartan tavoitteet tulee kirjata eri tavalla (Vuorinen, 2013, 82–83). Taloudellisen näkökulman asettaminen kartan huipulle ei välttämättä toimi yleishyödyllisen organisaation strategiassa, sillä ensisijaisesti taloudellinen menestys ei ole ensisijainen tavoite, vaan rakenteen muutos asettamalla asiakasnäkökulman huipulle toimii näissä tilanteissa paremmin (Kaplan & Norton, 2002, 145). Sisäisten prosessien parannukset syntyvät aineettomasta pääomasta, joiden avulla yhteisöille ja asiakkaille tehdyt arvopaukset voidaan täyttää (Kaplan & Norton, 2004, 36).

Strategiakartta piirretään yhdelle paperille eli se sisältää muutaman teeman kiteytettynä ja tarkempi strategian sisältö voidaan avata henkilöstön koulutuksissa. Strategiakartta täytyy myös siirtää käytäntöön toimenpiteiksi, eli henkilökohtaisiksi vastuiksi henkilöstön sisällä. (Vuorinen, 2013, 85.) Strategiakartalla kuvataan aukottomasti ja yhtenäisesti strategian eri lähestymistapoja hyödyntäen. Sen avulla voidaan kuvata mittarit ja tavoitteet hallittavassa muodossa, eli se linkittää strategian itsensä ja sen toteutuksen yhteen. (Kaplan & Norton, 2004, 32.)

3.5.2 Mittarit ja arvioinnin työkalut

Mittari tarkoittaa mitattavaa suoritustavoitetta, jolloin voidaan arvioida, onko jokin toimenpide hyvin suoritettu. Mittareita voi olla erilaisia, kuten määriä, laatuasteikoita, aikaa tai monen eri mittarityyppien yhdistelmiä. Ilman strategian toteutumisen seuranta tai kuvaavaa mittaristojärjestelmää strategia ei ole tasapainossa (Määttä, 2000, 104). Suoritustavoitteen saavuttamiselle tulee nimetä vastuuhenkilö, joka vastaa määrätyn toimenpiteen hyvästä suorituksesta. (Kamensky, 2003, 260.)

Balanced scorecard-mittaristo on tasapainotettu, johdettu ja valikoitu strategiaperusteinen yhteenveto, joka kertoo, miten toimenpiteet vaikuttavat lopputuloksiin (Määttä, 2000, 107). Yleishyödyllisiin organisaatioihin hyödynnetty BSC-mittaristo on ollut toivottu ulottuvuus, sillä tällaiset järjestöt keskittyvät voiton tavoittelemisen sijaan mission toteuttamiseen ja ne tarvitsevat riittävän laajaa taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden mallia tuloksiensa arvioimiseksi ja toiminnan motivoimiseksi (Kaplan & Norton, 2004, 388). BSC-mittaristo on konkreettisuutensa takia suosittu strategiatyökalu (Vuorinen, 2013, 56).

Strategiakartan mukaisesti BSC:n viitekehys muodostuu talouden, asiakkaan, prosessien sekä oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta, jolle asetetaan strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit sekä toimintasuunnitelma (Vuorinen, 2013, 53). Taloudellinen näkökulma tuo mittarit taloudellisen tuloksen mittaamisen ilmaisemiseksi, liittyen esimerkiksi kannattavuuteen tai tuottavuuteen operatiivisen tuloksen kautta. Asiakkaan näkökulma on arvolupaus eli kuvataan, kuinka heille tuodaan arvoa. Tämän mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden säilyttämisen, tyytyväisyyden tai uusien asiakkuuksien mittareita. Sisäisten prosessien näkökulmassa mittaristolla voidaan ilmaista strategian toteutusta ja näiden tuomaa arvoa toiminta-, asiakas-, innovaatio- ja lainsäädännöllisistä sekä yhteiskunnallisista prosesseista. Oppimisen ja kasvun näkökulma kokoaa inhimillisen pääoman sekä informaatio- ja organisaatiopääoman eli taidot, tiedot, informaatiojärjestelmät ja muutosprosessin ylläpitämisen. (Kaplan & Norton, 2004, 58, 60, 65, 73.)

4 Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistyönä

Kehittämistoiminta lähtee tunnistetusta kehittämisen tarpeesta, osallisuudesta, johtamisesta ja yhdessä muotoillusta tavoitteesta (Salonen ym., 2017, 16). Kirjainyhdistelmä TK tarkoittaa tutkimusta ja kehittämistä, ja myös tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Se on jatkumolla keskellä, kun toisessa päässä on tieteellinen tutkimus ja toisessa kehittäminen perustuen arkiajatteluun eli omiin näkemyksiin pohjautuva kritiikitön kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on pyrkimyksenä ratkaista käytännön ongelmia, uusia käytäntöjä ja kehittää niistä uutta tietoa työelämässä. Kehittämisellä pyritään muutokseen tavoitteellisesti (Toikko & Rantanen, 2009, 16). Systemaattinen ja kriittinen tiedon arviointi teoriasta ja käytännöstä ovat kehittämisen tukena ja siihen käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti. Kehitystyö etenee vaiheissa ja sitä esitetään eri kohderyhmille aktiivisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatiolla on jokin kehittämistarve tai halu saada aikaan muutoksia, josta tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja, vieden niitä eteenpäin käytännössä. Ei siis luoda ilmiöistä uutta teoriaa, kuten tieteellisessä tutkimuksessa, vaan käytännön ratkaisuja. Kehittämis- ja projektiosaamista tarvitaan aiheen hallitsemisen lisäksi. Suunnittelu ja projektin etenemisen hallinta korostuvat. Tutkimuksellinen kehittämistyö on toiminnallista. Se hakee parannuksia varmistamalla niiden toteutettavuuden tutkimuksen keinoin. Se etenee ideoinnista eri kehitysvaiheiden kautta ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin, näyttäen kehittämisosaamista vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, aloitteellisuutena, oman työn arviointina, menetelmäosaamisena ja tiedon tuottamisena. Tutkimuksellisuus pitää huolen kehittämistyön etenemisestä analyyttisesti, kriittisesti ja järjestelmällisesti. Tuotettu tieto ja ratkaisut kulkevat yhdessä olemassa olevan tiedon kanssa ja rakentuvat sen päälle. (Ojasalo ym., 2014, 17–20.)

Kehittämiskohde tunnistetaan ja siihen haetaan tietoa käytännöstä ja teoriasta. Tarvitaan näkökulma kehittämistyön etenemiselle. Tiedon pohjalta määritellään kehittämistehtävä ja kuvataan prosessit sekä menetelmät ja lähestymistapa. (Ojasalo ym., 2014, 23–25.) Tutkimisen ja kehittämisen jatkumolla strategiatyössä tiedon tuottamisen näkökulmaksi kehittämistehtävän lähestymistavassa sopii ennakointi (foresight). Siihen kuuluu tulevaisuutta koskevan tiedon hankintaa ja tuottamista, käsittelyä, muokkausta, analysointia ja raportointia apuna ennakoimaan nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä, ja sitä kautta pyrkimys hahmottamaan tulevaisuuksia. Tätä ennakkoinnin kautta luotua tietoa käytetään päätöksenteon tukena. (Ojasalo ym., 2014, 39.)

4.1 Metodologiset lähtökohdat

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään tulevaisuutta strategian kehittämisen näkökulmasta. Tulevaisuudentutkimus on tutkimustoimintaa, joka yhdistää monien tieteenalojen menetelmiä kuvaten, selittäen ja ymmärtäen yhteiskunnallisia laaja-alaisia ilmiöitä, sekä eri elämäntilanteiden kehitys- ja muutosprosesseja niihin liittyen. Strategisessa johtamisessa ja päätöksenteossa erilaisissa kehittämishankkeissa käytetään tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä hyväksi. Sillä muodostetaan näkemys nykyhetkeä ja menneitä koskevasta ymmärryksestä, tiedoista, havainnoista, tulkinnoista, arvoista ja odotuksista kohti tulevaisuudenkuvaa. Ne vaikuttavat päätöksiin niin tiedostamattomasti, kuin tietoisesti. (Anttila, 2006, 396–398.)

Tulevaisuuden tutkimuksessa käytetty menetelmä pehmeä systeemimetodologia (Soft Systems Methodology SSM) on käytetty ihmisten rakentamien järjestelmien tulevaisuustyökaluna erilaisissa organisaatioissa. Pehmeässä systeemimetodologiassa organisaatio on ymmärretty vuorovaikutuksellisenä ja toiminnallisena kokonaisuutena, jossa muutos vaikuttaa sen omaan hallintoihin, tiedonkulkuun ja toimintoihin, sekä sisäisiin järjestelmiin ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Pehmeä systeemimetodologia on havaittujen tapahtumien ja ilmiöiden ymmärtämisen keino, jonka avulla voidaan ymmärtää monimutkaisia prosesseja ja kokonaisuuksien hierarkkista järjestäytymistä. (Kamppinen ym., 2002, 171.)

4.1.1 Pehmeä systeemianalyysi

SSM:n kehittäjä on alun perin Peter Checkland. Mannermaa (1993) on soveltanut systeemimetodologiasta oman työkalun, eli pehmeän systeemimetodologian tulevaisuustyöskentelyn tueksi organisaatioiden tarpeisiin. Pehmeä systeemianalyysi on systeemimetodologian ”pehmeiden”, eli avoimien systeemien ongelmatilanteiden ratkaisun tukena. Tällä tarkoitetaan sellaisia systeemejä, jotka toimivat toimintaympäristönsä kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Pehmeässä systeemianalyysissä systeemille, eli järjestelmälle voidaan hahmottaa toivottava tulevaisuus tai skenaariotyöskentelyllä useita tulevaisuuden mahdollisuuksia. Pehmeä systeemianalyysi pitää sisällään nykytilan, tulevaisuusmallin luomisen ja kehitysohjelman laatimisen tavoiteltavan tilan saavuttamiseksi. Se on hallitun muutoksen prosessi. Pehmeä systeemimetodologia sopii organisaation tai järjestelmän toiminnan ajautuessa hallitsemattomaan tilanteeseen, esimerkiksi uuden informaation tai ympäristössä tapahtuvan nopean muutoksen vuoksi, joka tässä opinnäytetyössä

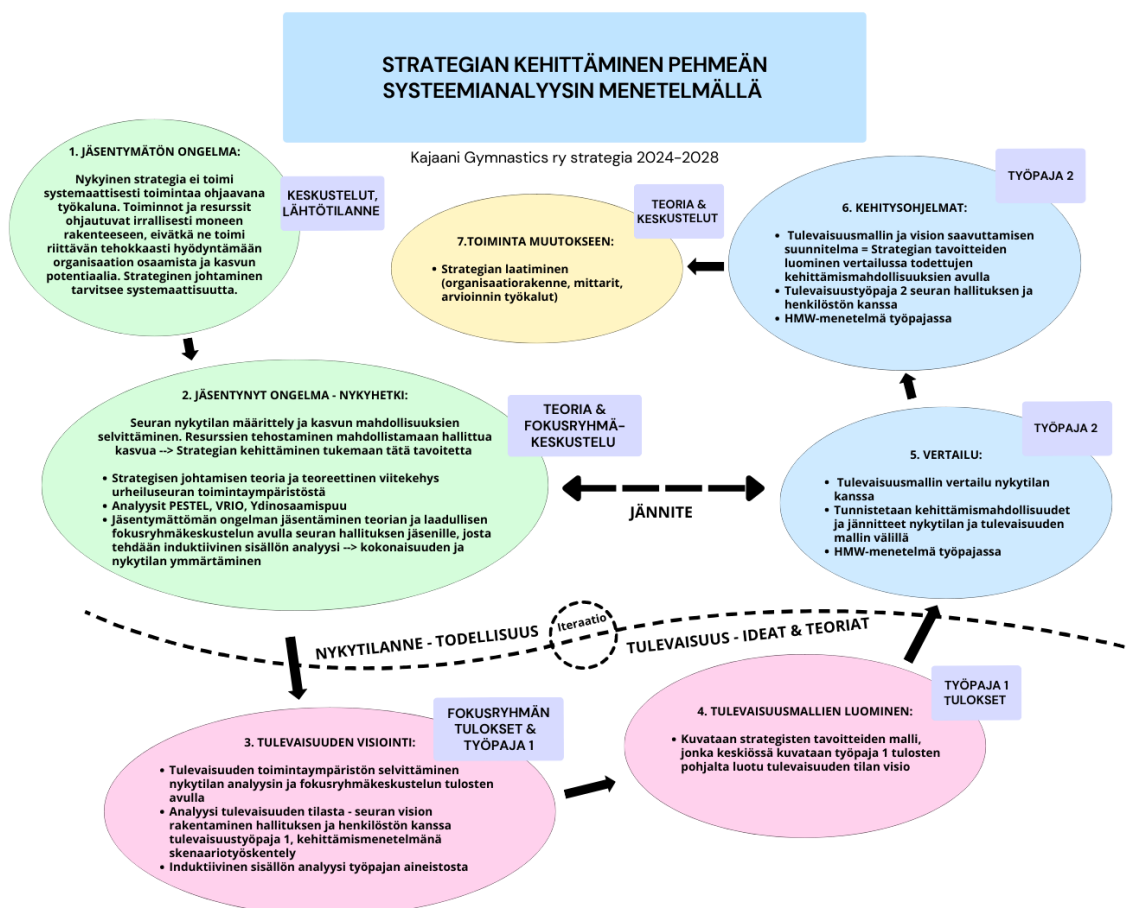
tarkoittaa havaittua toimintaympäristön muutosta ja siihen reagoimista urheiluseuran toiminnassa. Välttämättä ei tiedetä myöskään tarkkaan ongelman juurisyytä, joten SSM toimii senkin selkiinnyttämisessä ongelmatilanteen jäsentelyllä, sekä toimintamallien ja prosessien selvittämisellä kohti yksittäistä toimintastrategiaa ongelman ratkaisuun. (Kamppinen ym., 2002, 172–181.)

Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuuden tutkimuksessa kulkee kahdessa eri kentässä, eli reaali maailmassa ja systeemiajattelussa, jossa kierrossa siirrytään ja palataan takaisin kentästä toiseen (Anttila, 2006, 437). Kentät jaetaan seitsemään eri vaiheeseen, jotka kulkevat nykyhetken, tulevaisuuden, systeemisen tulevaisuusajattelun ja todellisuuden eri puolilla. Vaiheissa 1. ja 2. luodaan kuva systeemin todellisuudesta eli nykytilasta. Vaiheessa 3. esitetään ydinvisioita tulevaisuuden hahmottelun kannalta viitaten edellisiin vaiheisiin. Vaiheessa 4. vastataan ydinvision mukaisen toiminnan saavuttamiseen toimintojen näkökulmasta, millainen tulevaisuusmalli siihen toimii. Tässä vaiheessa ei yritetä kuvata todellisuutta. Vaiheessa 5. verrataan tulevaisuusmallia nykytodellisuuteen, jonka jälkeen vaiheessa 6. ja 7. tunnistettujen muutosmallien pohjalta luodaan kehitysohjelma, sekä toiminta todellisuuden muuttamiseksi. (Mannermaa, 1992, 259–272.) Vaiheet 1., 2., 5., 6. ja 7. luokitellaan todellisuuteen, kun taas vaiheet 3. ja 4. systeemiajattelussa tulevaisuuden mallintamisessa (Checkland, 1999, 163).

4.1.2 Tutkimusmetodologian soveltaminen ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa organisaation nykytila ja toimintaympäristö, sen vahvuudet ja haasteet sekä kehittää niitä pehmeän systeemianalyysin metodologian avulla strategiaprosessissa yhteistyössä seuran hallituksen ja henkilöstön kanssa. Tavoitteena on johdonmukaistaa organisaation strategisen ja operatiivisen johtamisen yhtenäistä linjaa, tavoitteita ja päämääriä strategiaprosessin avulla. Opinnäytetyössä kuvataan seuran strategiset linjaukset, tavoitteet ja tulevaisuudenkuva strategiaprosessia ja pehmeän systeemianalyysin metodologiaa soveltaen. Tuotoksena ovat seuran strategia ja organisaatorakenteen kuvaus vuosille 2024–2028.

Tässä kappaleessa olevaan kuvaan 4. on havainnollistettu opinnäytetyöprosessin etenemisen, eli strategiaprosessin läpivieminen pehmeän systeemianalyysin metodologiaa soveltaen. Prosessi on jaettu pehmeän systeemianalyysin mukaisesti seitsemään eri vaiheeseen, joissa kuljetaan metodologian mukaisesti todellisuuden ja nykytilan, sekä tulevaisuuden ideoinnin ja teorioiden välillä.



Kuva 4. Strategian kehittämissuunnitelma pehmeän systeemianalyysin menetelmällä. (Mukailten Checkland, 1999, 163; Mannermaa, 1992, 261.)

Prosessi lähtee asetetusta jäsentymättömästä ongelmasta. Vaiheen 1. eli jäsentymättömän ongelman vaiheessa kehittämiskysymys on:

- 1) Mitkä ovat organisaation haasteet nykyisen strategian toteutuksessa?

Kehittämiskysymykseen vastaus muotoutuu opinnäytetyön aiheen ja lähtökohdan tunnistamalla strategisen johtamisen nykytilan haasteet organisaation henkilöstön ja johtokunnan jäsenten kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta, sekä tarkentuu teoriaosuudella strategisesta johtamisesta, seuratoiminnan toimintaympäristön muutoksista ja organisaation nykyisestä strategiasta.

Vaiheen 2. eli jäsentyneen ongelman kehittämiskysymykset ovat:

- 1) Mikä on organisaation tämänhetkinen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö?
- 2) Mitkä ovat organisaation nykytilan haasteet ja vahvuudet?

Vaiheen 2. kehittämiskysymysten kautta jäsenytyneen ongelman selvittäminen tarkoittaa tässä opinnäytetyössä strategisesti nykytilan analyysijä. Teoreettinen viitekehys urheiluseuran toimintaympäristöstä, strategisesta johtamisesta ja toimintaympäristön analyysien menetelmistä tukevat tutkimuksellisenä tiedon hankintamenetelmänä toteutettavan fokusryhmäkeskustelun onnistumista, ja hankitun aineiston analysointia induktiivisen sisällön analyysin avulla.

Vaiheissa 3. ja 4. siirrytään tulevaisuuden visiointiin ja tulevaisuusmallien luomiseen. Tässä opinnäytetyössä ja strategiaprosessissa ne tavoittelevat organisaation tulevaisuuden vision asettamista työpajatyöskentelyn kautta skenaariotyöskentelyn kehittämismenetelmää hyödyntäen, sekä tavoitellaan vision saavuttamisen strategisten keinojen selvittämistä teorialiedon, keskustelujen sekä työpajassa kerätyn aineiston analyysin pohjalta. Kehittämiskysymykset vaiheen 3. tulevaisuuden visiointiin ovat:

- 1) Mikä on tulevaisuuden toimintaympäristöön haluttu organisaation tulevaisuuden tavoite eli visio?

Sekä vaiheeseen 4. eli tulevaisuusmallien luomiseen:

- 2) Millä organisaation rakenteella ja strategisilla tavoitteilla visio voidaan saavuttaa?

Vaiheessa 3. eli tulevaisuuden visioinnissa hyödynnetään fokusryhmäkeskustelusta 2. vaiheessa tuotettuja tuloksia työpajatyöskentelyn tukena. Tulokset esitellään osallistujille, jonka pohjalta laaditaan skenaariotyöskentelyn avulla haluttuja visioita eli tulevaisuuden kuvia SSM:n mukaisesti organisaatiolle. Skenaariotyöskentelyn tuotetusta kirjallisesta materiaalista laaditaan induktiivinen sisällön analyysi, jonka tuloksena laaditaan strategian näkökulmasta tulevaisuusmalli organisaatiolle eli tulevaisuuden visio.

Prosessin viimeiset kolme vaihetta siirtyvät jälleen pehmeän systeemanalyysin mukaisesti nykymaailmaan ja todellisuuteen, ensin vaiheessa 5. vertailemalla vaiheessa 4. luotua tulevaisuusmallia, vaiheessa 2. hankittuun tietoon organisaation nykytilasta. Näiden kesken on jännite ja vertailulla pyritään selvittämään keinoja, joilla päästään haluttuun tulokseen ja selvitetään, mitkä ovat todelliset strategiset tavoitteet kehitettävään organisaation strategiaan. Vertailu suoritetaan 2. tulevaisuustyöpajassa sen ensimmäisen osan työskentelynä. Kehittämiskysymys vaiheeseen 5. eli vertailuvaiheeseen on:

- 1) Mitä resursseja ja organisaatorakenteita tarvitaan visioinnin mukaisen tulevaisuusmallin mahdollistamiseksi?

Vertailun jälkeen vaiheessa 6. päätetään sopivat tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi vaadittavat toimenpiteet tulevaisuustyöpajan toisessa osuudessa hallituksen ja henkilöstön kanssa. Työpajan tuloksista laaditaan koonti työpajan aikana, ja sen tulosten, sekä teorian tiedon ja keskusteluiden avulla luodaan kehitysohjelma, eli strategian kehittäminen. Strategian kehittämiseen perustuen luodaan vaiheessa 7. toiminta muutokseen -suunnitelma eli strategiasuunnitelma, joka sisältää varsinaisen strategiakartan, organisaatorakenteen, toiminnan mittarit sekä arvioinnin työkalut. Koko prosessin aikana kulkevat käsi kädessä aiheeseen rajattu, hankittu teorian tieto kirjallisuuden ja tutkimusten muodossa, sekä laadullisin tutkimusmenetelmin eli fokusryhmäkeskustelun ja kahden työpajan kautta hankittu toimeksiantajaorganisaation tieto, kehityssuunnat ja dialogiset keskustelut opinnäytetyön epävirallisen projektiorganisaation projekti- ja ohjausryhmän kanssa. Kehittämiskysymykset kahteen viimeiseen vaiheeseen ovat:

Vaihe 6. kehitysohjelmat:

- 1) Mikä on organisaation strateginen tahtotila ja millä toimenpiteillä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa?

Vaihe 7. toiminta muutokseen:

- 2) Miten ja millä menetelmin laadittua strategiaa mitataan ja arvioidaan?

Pehmeän systeemanalyysin vaiheiden edetessä valitaan kuhunkin vaiheeseen sopivat strategiset työkalut tukemaan opinnäytetyön tarkoitusta eli strategian kehittämistä.

4.2 Tiedon hankinta- ja analysointimenetelmät

Aineistoa ja tietoa hankitaan kehittämistyössä monimenetelmällisesti eli hyödynnetään useita eri menetelmiä, jotta kehittämistyö saa tuekseen monipuolista tietoa ja useita näkökulmia. Tässä opinnäytetyössä käytetään toimintaympäristön ja nykytilan analyysiin fokusryhmäkeskustelua eri strategisia analyysityökaluja hyödyntäen, sekä strategiaprosessin kehittämiseen ennakoivia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä tulevaisuustyöpajoissa. (Ojasalo ym., 2014, 40.) Näissä käytetään avuksi ennakkoinnin menetelmää skenaariotyöskentelyä tulevaisuustyöpajassa 1, sekä kehittämisen menetelmää ”How Might We” eli ”Kuinka voisimmekaan?” vertailuvaiheen työskentelyyn tulevaisuustyöpajassa 2.

Fokusryhmäkeskustelun hankittu aineisto analysoidaan induktiivisen sisällön analyysin avulla, ja tuloksista tehdään kokoavat kuvat strategisten työkalujen toimintaympäristön analyysin teemojen mukaisesti. Tulevaisuustyöpajan 1 skenaariotyöskentelyn tuotetusta kirjallisesta aineistosta laaditaan induktiivinen sisällön analyysi, ja tuloksia hyödynnetään tulevaisuusmallin laatimisessa mindmap-tyylisellä kuvalla koottuna. Tulevaisuustyöpajan 2 muodostettu kirjallinen aineisto koottaan ryhmätyöskentelyn koontina yhteen työpajan aikana.

4.2.1 Fokusryhmäkeskustelu

Fokusryhmäkeskustelua (Focus group) käytetään nimensä mukaisesti ryhmässä ihmisiä, jossa on yleensä 6–12 henkilöä keskustelemassa haastattelijan nimeämästä teemasta. Sen avulla saadaan ideoita kehitettävään kohteeseen, ja tietoa saadaan samanaikaisesti useilta eri henkilöiltä, jolloin he voivat myös auttaa toisiaan muistamaan haastateltaessa asioita, jotka saattaisivat yksin haastattelussa unohtua. (Ojasalo ym., 2014, 41–42.) Fokusryhmäkeskustelu kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin, mutta eroaa sen rakenteen ja ryhmän muotoutumisen puolesta tiedon keräämisessä. Fokusryhmäkeskustelun vahvuutena on vuorovaikutteisen keskustelun luoma tieto, jollaista ei voida saavuttaa perinteisellä yksilöhaastattelulla. Osallistujat voivat valikoitua keskusteluun samantyyllisistä taustoista tai kokemuksista liittyen tutkittavaan aiheeseen, ja keskustelun aihe kohdennetaan tiettyyn teemaan tai määriteltyyn määrään asioita, joille jokaiselle on varattu aikaa yksityiskohtaiselle keskustelulle. Fokusryhmäkeskustelun tavoitteena on löytää laajasti erilaisia kokemuksia ja näkökulmia. (Hennink & Leavy, 2014, 1–4.) Kun tilanne on organisoitu hyvin, muut osallistujat voivat saada samaan aihepiiriin kimmokkeita omien ajatusten selkeämpään esittämiseen (Anttila, 2006, 198). Väärinymmärrysten korjaamiseen ryhmä voi auttaa, toisaalta myös estää kielteisten asioiden tuomisen esille, joka täytyy huomioida tulosten tulkinnassa (Hirsjärvi ym., 2016, 211).

Vetäjän tehtävä on ohjata keskustelua. Vetäjä huolehtii aihepiirien läpi käymisestä ja ensimmäisenä asetetaan tavoitteet fokusryhmälle, eli millaista tietoa on tavoitteena saada. Osallistujat määritellään sen perusteella, mikä on aiheen kannalta hyödyllistä. Tässä opinnäytetyössä osallistujat ovat seuran hallituksen eli johtokunnan jäsenet ja palkattu henkilöstö, sillä heillä on saatavilla oleva tavoiteltu tieto organisaation nykytilasta ja toimintaympäristöstä sen analyysia varten. Fokusryhmäkeskustelu äänitetään ja litteroidaan äänitallenteesta. Litterointi tarkoittaa sanaisesta puhtaaksi kirjoittamista tallennetusta aineistosta (Hirsjärvi ym., 2016, 222). Litteroidusta

aineistosta tehdään induktiivinen sisällön analyysi, jolla saadaan tiivistetyt tulokset käydystä keskustelusta. (Ojasalo ym., 2014, 111–113.) Fokusryhmäkeskusteluun on tärkeää luoda salliva ja turvallinen keskusteluilmapiiri, jotta osallistujat kokevat voivansa jakaa kokemuksiaan ja näkökulmiaan ilman tuomitsemisen pelkoa (Hennink & Leavy, 2014, 2).

Fokusryhmäkeskustelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja se sopii moneen eri tarkoitukseen, myös strategiseen suunnitteluun (Hennink & Leavy, 2014, 2). Keskustelu teemoitetaan käyttämällä organisaation nykytilan analysointiin strategisia toimintaympäristön analyysimenetelmiä. Menetelmiä on kolme, jotka etenevät makrotason ympäristön analyysistä kolmannen sektorin organisaatiolle tärkeään resurssiperustaiseen sisäisen toimintaympäristön analyysiin ja siitä koontina synteesianalyysiin, jolla pyritään havainnollistamaan ja hakemaan vastauksia organisaation nykytilan toimintaympäristön kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Keskustelurungon puitteissa osallistujat voivat määritellä käsiteltävät asiat ja niiden käsittelyn laajuuden (Anttila, 2006, 198). Analyysi aloitetaan strategisen aseman ulkoisen toimintaympäristön tarkastelulla PESTEL-analyysin teemojen avulla, jossa nimen kirjainten mukaan tarkastellaan poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten ja lainsäädännöllisten vaikutusten muutosvoimia organisaation toimintaan (Vuorinen, 2013, 220–221). Sisäisessä analyysissä valittuna mallina on resurssien havainnollistamista ja selvittämistä varten VRIO-mallin analyysi, jota sovelletaan kehittämiskysymyksen sisäisen toimintaympäristön selvittämiseksi, joka keskittyy organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin resursseihin keskittyen. Teemat jaetaan keskustelun etenemisen tueksi organisaation fyysisiin, taloudellisiin, organisatorisiin ja henkilöresursseihin. Jako tehdään VRIO-mallin kirjainten mukaisesti arvokkaiisiin (Valuable), harvinaisiin (Rare), vaikeasti korvattaviin (Imitability) ja organisoimiseen (Organization) (Vuorinen, 2013, 150–157.) Toimintaympäristön analyysi kootaan synteesianalyysin muotoisesti Kamenskyn (2010, 200) kuvaamalla ydinosaamispuulla, jossa puun juuret muodostavat organisaation arvot ja asenteet, tiedot ja taidot, kontaktit ja kokemukset, sekä aineelliset ja aineettomat resurssit. Luvussa 4 on kuvattu edellä mainittavat analyysityökalut teoriaan viitaten. Fokusryhmäkeskustelun kysymykset määritellään jokaisen analyysityökalun ominaisuuksien mukaisesti, ja jokainen teema esitellään ryhmälle ennen keskustelun aloitusta, jotta osallistujat ymmärtävät käsiteltävän aiheen kontekstin.

4.2.2 Tulevaisuustyöpajat, skenaariotyöskentely ja kehittämismenetelmät

Tulevaisuustyöpajat toimivat yhteisöllisinä ideointimenetelminä skenaariotyöskentelynä ja ryhmätyöskentelyä hyödyntäen ennakointiin ja ideointiin liittyvinä aineistonkeruumenetelminä.

Näissä työpajoissa sovelletaan ennakoinnin menetelmiä, skenaarioita ja How Might We -menetelmää. Työpajoista käytetään tässä opinnäytetyössä käsitettä tulevaisuustyöpajat 1 ja 2. Ennakointi tarkastelee tulevaisuutta pitkäjänteisesti ja systemaattisesti, ollen sopiva näkökulma strategiseen suunnitteluun ja kehittämisalueiden tunnistamiseen. Ennakoinnilla voidaan saada suurta organisatorista ja taloudellista, myös yhteiskunnallista hyötyä. (Ojasalo ym., 2014, 146.) Tulevaisuustyöpajojen teemat määritellään pehmeän systeemanalyysin vaiheiden 1. ja 2. jälkeen, kun jäsentynyt ongelma on määritelty toimintaympäristön ja nykytilan analyysien, sekä fokusryhmäkeskustelun tulosten analysoinnin jälkeen. Teemojen valintaan hyödynnetään strategisen johtamisen ja strategisten analyysityökalujen teoretietoa, sekä organisaatiosta löytyvää dokumentoitua tietoa hyödyntäen.

Kun analysoidaan tulevaisuutta ja siitä kerättyä tietoa, voidaan käyttää hyödyksi skenaariotyöskentelyä. Toivottavan tulevaisuuden saavuttamisen pyrkimisestä laaditaan skenaario, eli perusteltavissa oleva tulevaisuuskuvan sarja, jossa kuvataan toiminnot, toimijat ja päätöksentekoprosessi nykypäivästä valittuun tulevaisuuteen. (Mannermaa, 1999, 57.) Strategia on tulevaisuuden kuvaamista, joten skenaariotyöskentely sopii visioinnin ja tulevaisuusmallien kuvaamisen aineistonkeruumenetelmäksi. Skenaariotyöskentelyn tukena käytetään hyödyksi nykytilaa, toimintaympäristöä, megatrendejä ja trendejä, sekä muuta käytettävissä olevaa aineistoa tulevaisuusajattelun tukena, joiden avulla löydetään skenaariotyöskentelyä varten keskeiset muutosajurit (Vuorinen, 2013, 112). Nykytilan analyysi toteutuu jo pehmeän systeemanalyysin vaiheessa 2., joten tässä opinnäytetyössä skenaariotyöskentelyä käytetään vaiheessa 3., jolloin hyödynnetään jo tehtyä nykytilan analyysia osana menetelmää tulevaisuuden visioinnin kehittämisessä. Skenaariotyöskentelyssä nykytilan ja resurssien analyysien pohjalta rakennetaan skenaarioita, joita on hyvä olla vähintään kolme, ja organisaation visio rakentuu niiden pohjalta tulevaisuuden tahtotilan kuvauksena. (Ojasalo ym., 2014, 146–148.) Laadittu skenaario voidaan asettaa tavoiteltavaan, uhkaavaan, todennäköiseen ja epätodennäköiseen näkökulmaan, edeten tulevaisuudesta nykypäivän tai toisin päin (Mannermaa, 1999, 57–58). Skenaario voidaan laatia strategiatyössä esimerkiksi tarinamuotoon, jossa erilaisilla äärivaihtoehdoilla, kuten pessimistisellä ja optimistisellä näkökulmalla hahmotettavat tulevaisuudenkuvat ja kehityskulut asetettujen muutosajureiden avulla antavat kuvauksen tulevaisuudesta (Vuorinen, 2013, 113–114). Skenaariotyöskentelystä vaiheessa 3. saatuja tuloksia hyödynnetään vaiheen 4. tulevaisuusmallin luomisessa sekä vaiheiden 5. vertailuun ja 6. kehitysohjelmien laatimisen tukena.

Tulevaisuustyöpajassa 2 käytetään laadittua visiota ja skenaarioita hyödyntäen ensin nykytilan ja tehdyn tulevaisuusmallin vertailu hahmottamaan kehitettävää strategiaa. Tämän jälkeen hahmotetaan organisaation valittavia strategisia tavoitteita yhteiskehittämisen menetelmänä pienryhmissä ja yhtenä ryhmänä ideoiden. Tulevaisuustyöpajasta tuotettu aineisto kootaan yhteen, jonka pohjalta voidaan jäsenellä 7. vaiheen strategiasuunnitelma eli toiminta muutokseen. Vaiheessa 5. eli tulevaisuusmallin ja nykytilan vertailussa käytetään tuloksia vaiheen 3. nykytilan toimintaympäristön analyysistä sekä vaiheessa 4. luotua tulevaisuusmallia, joita vertaillaan How Might We -kysymyksiä asettamalla. Suomennettuna menetelmä on ”Kuinka voisimmekaan?”, joka on Hämäläisen & Soran (2020, 76) IDEO.org-yhteisön Design Kit -paketista soveltama kehittämismenetelmä, joka soveltuu myös strategian näkökulmasta tavoitteiden johtamiseen. Menetelmä sopii vertailuvaiheeseen tulevaisuustyöpajan 2 kehittämismenetelmäksi organisaatiossa, sillä se ei rajaa, vaan muotoilee ajattelua strategisten tavoitteiden kurottaessa pitkälle tulevaisuuteen, tai kun sillä on merkittävä muutosvaikutus nykyiseen toimintaan. Vertailuvaiheessa selvitetään pehmeän systeemanalyysin mukaisesti nykytilan ja tulevaisuusmallin jännitteitä, joten kysymysten asettelu ”kuinka voisimmekaan” kysymysmuotoon auttaa osallistujia suuntaamaan ajatukset pois nykyhetkestä, keskittyen sen sijaan asioihin, jotka tulisi muuttua ratkaistakseen ongelman tavoitteen saavuttamiseksi. Nykyisten toimintatapojen ja haasteiden unohtaminen ovat keskeisiä perusteita tässä menetelmässä. (Hämäläinen & Sora, 2020, 76; IDEO.ORG, n.d.)

4.2.3 Induktiivinen sisällön analyysi laadullisena menetelmänä

Sisällön analyysiä käytetään tutkittavan ilmiön järjestelyyn, kuvailuun ja kvantifiointiin. Sisällön analyysillä rakennetaan malleja tutkittavan ilmiön tiivistetyn muodon esittämiseen ja käsitteellistämiseen. (Kyngäs & Vanhanen, 1998.) Sisällön analyysillä voidaan tehdä tutkimusaiheen suhteesta sen sisältö- ja asiayhteyden toistettavia ja päteviä päätelmiä (Anttila, 2006, 292). Aineiston analyysi on prosessi, jolla tuotetaan havaintoja aineiston jäsentelyn lisäksi (Ronkainen ym., 2013, 126). Analyysia voidaan tehdä induktiivisesti tai deduktiivisesti, ja tässä opinnäytetyössä aineiston analysointiin hankitusta aineistosta käytetään induktiivista sisällön analyysimenetelmää. Induktiivinen sisällönanalyysi lähtee aineistosta, jossa ensimmäisenä määritellään analyysiyksikkö, kuten sana tai sanayhdistelmä, jota ohjaa tutkimustehtävä. Tässä tapauksessa näitä ohjaavat opinnäytetyön eri vaiheiden kehittämiskysymykset. Aineistoon tutustutaan mahdollisimman vähillä ennakkokäsityksillä, hahmottaen aineiston asiasisältö, miten ja mitä on vastattu, sekä mitä aineisto kertoo (Ronkainen ym., 2013, 124). Analyysiyksikkö ohjataan käytetyn fokusryhmä-

haastattelun ja skenaariotyöskentelyn kustakin käsitellystä teemasta. Aineisto on litteroitua aineistoa fokusryhmähaastattelun tallenteesta sekä tulevaisuustyöpajan 1 kirjallisesta tuotoksesta tuotetut skenaarioiden dokumentit. (Kyngäs & Vanhanen, 1998.) Analyysin etenemistä säätelee ennalta valitut teemat. Analyysiprosessissa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan. Ilmaisut koodataan liittyen kehittämistehtävän ilmaisuista ja ryhmitellään yhteen kuuluva aineisto. Abstrahointi muodostaa tutkimuskohteesta kuvauksen yleiskäsitteiden avulla. Kehittämiskysymykset ohjaavat aineiston pelkistämistä. Aineiston pelkistämisen jälkeen ryhmittelyssä yhdistetään samaa tarkoittavat ilmaisut samaan kategoriaan ja se nimetään kuvaavasti. Käsitteellistäminen eli abstrahointi astuu kuvaan jo tässä vaiheessa, ja samaa sisältöä kuvaavat kategoriat yhdistetään toisiinsa, joista muodostuu yläkategorioita. Tätä jatketaan niin kauan, kuin se on mahdollista. (Kyngäs & Vanhanen, 1998.)

Deduktiivinen päättely, eli jo aikaisemmin tuttu käsite voi auttaa kategorioiden nimeämistä. Analyysin tuloksien raportointi on muodostetut kategoriat, käsitekartta tai käsitejärjestelmä, ja sisällöt kuvataan myös kategorioiden tarkoituksen selittämiseksi. Luokittelulla tavoitellaan kattavaa kuvausta ilmiöstä, ja sen taustalla rakennetaan yhteyttä teoreettiseen ajatteluun (Anttila, 2006, 293). Raportin luotettavuutta lisäävät suorat lainaukset alkuperäisaineistosta. Jotta saadaan vastaus ennalta määriteltyihin kehittämiskysymyksiin, luokittelu tulee tehdä objektiivisesti (Anttila, 2006, 293). Tutkijan subjektiivinen näkemys kuitenkin perustaa analyysiprosessin tulosta, eli luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida, ettei analyysiprosessia voida tehdä täysin objektiivisesti. Aineiston pelkistäminen ja kategorioiden luominen luotettavasti tutkittavan ilmiön kuvaamiseksi on myös haasteellista, joten se vaatii tutkijalta tarkkuutta ja sopivia työkaluja käsitteellistämiseen. Face-validiteetilla varmistetaan analyysin luotettavuutta, eli tuloksen todellisuus varmistetaan esittämällä tulos tutkittavan ilmiön tunteville henkilöille, tässä tapauksessa toimeksiantajan edustajalle. (Kyngäs & Vanhanen, 1998.)

Induktiivista sisällön analyysiä käytetään kahden eri aineiston keruumenetelmän yhteydessä, jotka ovat opinnäytetyön pehmeän systeemanalyysin edetessä fokusryhmäkeskustelu ja tulevaisuustyöpaja 1. Aineisto kerätään strategiaproessiin osallistuvilta toimeksiantajaorganisaation johtokunnan jäseniltä ja palkatun henkilöstön jäseniltä. Osallistujilta pyydetään kirjallinen suostumus aineiston käyttöön opinnäytetyön raportoinnissa osana kehittämistehtävää. Aineisto käsitellään anonyymisti henkilöimättä yksittäisiä vastauksia. Aineistosta analysoidut tulokset ovat osa kehitettävää organisaation strategiaa, eli laadittava nykytilan analyysi ja visioinnin mukainen tulevaisuusmalli. Toimeksiantaja on sitoutunut kehittämistoimintaan osallistumiseen.

5 Strategian kehittäminen pehmeän systeemanalyysin mukaisesti

Tässä luvussa raportoidaan koko opinnäytetyöprosessin eteneminen tutkimus- ja kehittämisvaiheessa pehmeän systeemanalyysin metodologian mukaisesti vaiheesta 1. vaiheeseen 7. Jokainen vaihe käsitellään omana alalukunaan, jossa on esitelty vaiheen kehittämistyön eteneminen, kehittämiskysymykset, aineiston hankinta ja sen analysointi, sekä tulokset.

Tuloksia kootaan ja avataan havainnollistavin kuvin strategisia työkaluja hyödyntäen. Vaiheet 6. ja 7. kokoavat opinnäytetyössä laaditut tuotokset eli strategiakartan, organisaatorakenteen sekä tavoitteiden arviointikuvan osana strategiakarttaa vuosien 2024–2028 kehitettyyn strategiaan. Johtopäätökset kuvataan luvussa 6.

5.1 Jäsentymätön ongelma (vaihe 1.)

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelman vaiheessa kehittämistavoitetta, sekä opinnäytetyön tarkoitusta kartoittaessa jäsentymättömäksi ongelmaksi, eli pehmeän systeemanalyysin ensimmäiseksi vaiheeksi määriteltiin nykyisen strategian toimimattomuus systemaattisesti toimintaa ohjaavana työkaluna. Erilaiset toiminnot ja resurssit ovat ohjautuneet irrallisesti moneen eri rakenteeseen, eivätkä ne toimi riittävän tehokkaasti hyödyntämään organisaatiossa olevaa osaamista ja kasvun potentiaalia. Strateginen johtaminen itse strategian lisäksi tarvitsee systemaattisuutta organisaatiossa. Tämä jäsentymätön ongelma on määritelty ja muodostettu seuran hallinnon jäsenten ja työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta seuran toiminnasta sekä ydinongelmasta, miksi strategian kehittämiseksi ylipäätään on tarvetta. Vaiheen 1 eli jäsentymättömän ongelman vaiheessa kehittämiskysymys oli:

Mitkä ovat organisaation haasteet nykyisen strategian toteutuksessa?

Tässä aktiiviseksi ja kehittämismyönteiseksi koetussa organisaatiossa on tartuttu nopeasti havaittuihin epäkohtiin, sekä tehty kehittämistyötä nopeasti näiden korjaamiseksi. Tämä on kuitenkin haaste ja heikkous siitä näkökulmasta, että strategiset linjaukset eivät pysy kehityksessä mukana, vaan kehityssuunnat elävät arjen toiminnassa ilman pitkää tulevaisuuteen katsausta, ja nopeissa muutoksissa ei ole pystytty varmistumaan, että kaikkien toimijoiden ja vastualueiden käsitys kasvaneesta toiminnasta pysyy mukana kehityksessä. Toimintaympäristössä on tapahtunut suu-

ria muutoksia ja megatrendit ohjaavat myös seuratoiminnan kehityskulkua tulevaisuuteen. Näihin täytyy pystyä strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa reagoimaan. Organisaatiossa haluttiin löytää koko organisaatiolle yhteinen ymmärrys nykytilasta, nykyisestä toimintaympäristöstä, sekä perusteellisesti strategiatyöllä kehittämään yhteiset tavoitteet ja suunnitelmat kohti vieläkin vaikuttavampaa tulevaisuutta. Kasvupotentiaalia on todettu löytyvän eri kohderyhmistä, mutta kasvu tarvitsee myös tehokkaasti toimivat ja riittävät resurssit sen toteuttamiseen.

5.1.1 Organisaation nykyinen strategia

Kajaani Gymnastics ry:n strategia kattaa nykyisellään mission, vision, arvot ja strategiset tavoitteet. Visiossa kuvataan laadukkaan, monipuolisen ja terveellisen liikunnan tarjoaminen kaiken ikäisille, sekä voimistelu maan huipulla Kainuun suurimpana urheiluseurana. Visio kuvaa olosuhdetavoitteen sekä ammattivalmentajatoiminnan ja halutun työpaikan näkökulman. (Kajaani Gymnastics ry toimintasuunnitelma 2023, 2022.) Nykytilaan verratessa tämä visio on jo lähes kokonaan saavutettua todellisuutta tässä päivässä, lukuun ottamatta kaikkien eri lajien ja kilpailujen kattava voimisteluhalli, joka tällä hetkellä tarkoittaa ainoastaan yhden voimistelulajin laadukasta olosuhdetta harjoitteluun, mutta ei siinäkään virallisesti kilpailuun. Naisten telinevoimistelun olosuhteista yhden telineen, permantosarjan harjoittelu mahdollistuu seuran vuokrasalissa, mutta muutoin lajiharjoittelua tehdään Kajaanin kaupungin tiloissa.

Organisaation perustehtävä eli missio on järjestää monipuolista lasten ja nuorten voimistelutoimintaa, sekä olla osana urheiluakatemiatoimintaa. Missioon on kuvattu perhekeskeisyys ja koko perheen osallistumisen merkitys seuratoiminnassa eri rooleissa. Kilpa-aerobicille on kuvattu kansainvälinen kilpailutaso ja naisten telinevoimistelulle kansallinen. Voimavaraksi strategiassa on kuvattu koulutus, seurojen välinen yhteistoiminta, sekä innostuminen koko iän kestävästä liikunnasta. Arvoja seuralla ovat tasapuolisuus, avoimuus ja rehtiys, laatu, hyvä yhteishenki ja turvallinen toimintaympäristö, sekä säännöllisen liikkumisen positiivinen asenne. (Kajaani Gymnastics ry toimintasuunnitelma 2023, 2022.) Ensimmäisessä kehittämisillassa, fokusryhmäkesustelun esittelyosassa, kun projektiryhmän osallistujien kanssa käytiin läpi tätä nykyistä strategiaa, todettiin esimerkiksi, että yhteistoiminta seuratoiminnassa on tällä hetkellä pitkälti kääntynyt siihen, että Kajaani Gymnastics ry:ltä kysytään enemmän neuvoja ja toimintamalleja muille, kuin että organisaatio tarvitsisi paljon tietoa muilta oman toimintansa kehittämiseksi. Kainuun suurimmaksi urheiluseuraksi noustessa Kajaani Gymnastics on seura, josta otetaan mallia ja vaikutteita, ja jonka

useita toimihenkilöitä on vaikuttamassa niin alueellisesti eri toimielimissä, kuin kansallisesti Suomen Voimisteluliitossa erilaisissa kouluttaja-, luottamus-, asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. Organisaatiolla on myös osaltaan merkittäviä kansainvälisiä verkostoja ja yhteistöitä. Tältä osin nykyiseen strategiaan todettiin, että voimavaran ja menestystekijöiden näkökulmasta tulisi pohdita, onko se ainoastaan koulutus tai yhteistoiminta seurojen kanssa vai jotakin muuta edellä mainittuun osaamiseen ja vaikuttavuuteen liittyen.

5.1.2 Strategisen johtamisen systemaattisuus ja tulokset

Kajaani Gymnastics ry:n vuoden 2023 toimintasuunnitelmassa organisaation strategiassa kuvataan listauksena toiminnan tavoitteet 18 kohtaa kattavana listauksena. Osa tavoitteista on hyvin konkreettisesti kuvattu ja seurattavissa jäsentietojärjestelmistä ja tilastoinnista, kuten vähintään 500 pysyvän harrastajan saaminen seuratoimintaan mukaan, tai yhden poikien telinevoimisteluryhmän perustaminen valmentajineen. Seuratoiminnan kehittäminen tai valmennuksen laadun kehityksen mittaaminen ja seuranta taas ovat haasteellisempia mitattavia ja arvioitavia tavoitteita. Strategian arvioinnin toteuttamisesta tai mittareiden seurannan aikataulusta ei löydy tietoa toimintasuunnitelmasta. Seuran hallinto eli johtokunta on jaettu vielä henkilökohtaisesti eri vastualueisiin, joita ovat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri, tiedottaja, tapahtumavastaava, jäsenmaksuvastaava, jäsenrekisterivastaava, avustusvastaava, turvallisuusvastaava, laatu- vastaava sekä koulutus- ja ohjaajavastaava. Johtokunnan ulkopuolisia toimijoita erilaisissa nimityksissä vastuutehtävissä ovat mm. dokumentointi, varainhankinta, kirjanpito, valmennustoimikunta, laji- ja harrastevastaavat, kilpailuvastaavat, leiritysvastaavat sekä matkavastaavat. Osa tehtävistä hoitavat vapaaehtoiset ja osa tehtävistä kuuluu työntekijöiden työtehtäviin. Lisäksi erilaisia tiimejä on muodostettu talkotoimintaan, seuravaatetukseen, siivoukseen, ensiapuun ja turvallisuuteen, sekä tiloihin liittyen. (Kajaani Gymnastics ry toimintasuunnitelma 2023, 2022) Suurimmalle osalle vastuutehtävistä on olemassa tehtäväkortit, joissa kuvataan vastuut ja keskeiset tehtävät. Näillä taataan selkeät toimenkuvat suuren organisaation tehtävänjaossa. Arjen operatiivisessa toiminnassa kuitenkin osaltaan sekoittuu roolit, mikä on kenenkin tehtävä ja etenkin työntekijöiden ja vapaaehtoisten vastuunjaossa tulee välillä epäselvyyksiä, kuka vastaa mistäkin tehtävästä. Arkitoiminnassa on havaittu myös runsaasti niin sanottua ”ei kenellekään kuuluvaa” vastattavaa tehtävää ja työkuormaa, joka hiljaisesti kuormittaa yksittäisiä henkilöitä, eikä niille ole virallisesti vastuullista henkilöä nimettynä.

Toimintasuunnitelmassa on kuvattu viestinnästä, tiedottamisesta, eettisistä linjauksista, varainhankinnasta, kilpailu- ja leiritystoiminnasta, valmennuksesta ja koulutuksesta, mutta organisaatiolla ei ole olemassa selkeitä strategisia mittareita, joilla toiminnan tavoitteiden toteutumista mitataan ja arvioidaan. Arviointityötä kyllä tehdään ja esimerkiksi Olympiakomitean Tähtiseura -laatuohjelmaan kuulumisen varmistaa auditointiprosessin yhteydessä määriteltyjen tavoitteiden toteutumisen, jotta osa-alueen tunnustuksen voi säilyttää. Kuitenkin arjen operatiivisen toiminnan tasolla on huomattu, että nopea kasvu ja rajalliset resurssit ovat aiheuttaneet sen, että strateginen johtaminen ja operatiivinen toiminta ei ole pysynyt kaikilta osin kasvussa mukana. Laadukkaat toimintamallit vaativat jo todella perusteellista pohjatyötä ja moniulotteista kokonaisuuden huomiointia, jotta niillä pystytään aidosti ja kestävästi toteuttamaan strategiaa, saati sitten strategisen viestinnän näkökulmasta jokaisen toimijan tulee muistaa ja tietää, mitkä ovat organisaation strategiset tavoitteet ja linjaukset, jotta ne ohjaavat päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Virallista strategiatyötä organisaatiossa ei ole perustamisvaiheen, eli vuoden 2010 jälkeen tehty, vaan strategiaa on päivitetty vuosittaisen toimintasuunnitelman yhteydessä sitä mukaa, kun toiminta on kasvanut ja kehittynyt. Toimintasuunnitelman vuosittainen työstäminen on osaltaan hajallaan ja yksittäisten henkilöiden vastuulla, jolloin syvällisempään käytännön näkökulmaan ei ole päästy syventymään koko hallinnon tasolla. Tästä myös johtunee se, että on eletty ja kehitetty vuosia toimintaa tilanteeseen, jossa havaitaan, että asetettu visio on jo lähes täysin saavutettu. Toiminnan tavoitteille asetettavien mittareiden ja arviointikriteerien tarkka kirjaaminen ja seuraaminen toisi strategian toteuttamiseen systemaattisuutta, jota kaivataan arjen toimintaan. Myös strateginen viestintä säännöllisen strategian toteutumisen mittaamisen ja arvioinnin myötä toisi tietoa kaikille toimijoille organisaation toiminnasta. Strategisen johtamisen systemaattisuuden näkökulmasta olisi tarkasteltava myös nykyisten vastuualueiden toteutumista, olennaisuutta ja päällekkäisiä, tai epäselviä tehtäväalueita, sekä niiden tarpeellisuutta.

Organisaation nykyiseen strategiaan ja toiminnan kuvaukseen perustuen jäsentymättömäksi ongelmaksi ja kehittämiskysymyksen strategian toteuttamisen haasteisiin tulokseksi todettiin, että nykyinen strategia ei toimi systemaattisesti toimintaa ohjaavana työkaluna. Toiminnot ja resurssit ohjautuvat irrallisesti moneen eri rakenteeseen, eivätkä ne toimi riittävän tehokkaasti hyödyntämään organisaation osaamista ja kasvun potentiaalia. Strateginen johtaminen tarvitsee systemaattisuutta. Vaiheen 1. jäsentymättömän ongelman jälkeen muodostettiin vaiheessa 2. pehmeän systeemianalyysin mukaisesti jäsentynyt ongelma nykytilan toimintaympäristön analyysin avulla.

5.2 Jäsentynyt ongelma ja nykytilan analyysi (vaihe 2.)

Vaiheessa 1. kuvattiin systeemin strukturoimaton todellisuus, eli jäsentymätön ongelma. Vaiheessa 2. siirryttiin systeemin todelliseen ilmaisuun, eli nykytilan analyysiin. Nykytilasta oli tavoitteena luoda käsitys keräämällä tietoa mahdollisimman monelta henkilöltä, jotka kuuluvat siihen. Tiedonkeruun jälkeen oli mahdollista muodostaa näkökulmia nykytilan analyysia varten. Nykytilan analyysin pohjalta voidaan luoda relevantti systeemi tulevaisuusanalyysia varten, eli löytää tapahtumaketjuja ja valintoja nykytilanteen muuttamiseksi. (Mannermaa, 1992, 261-263.) Vaiheen 2. eli jäsentyneen ongelman kehittämiskysymykset olivat:

- Mikä on organisaation tämänhetkinen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö?
- Mitkä ovat organisaation nykytilan haasteet ja vahvuudet?

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty strategisen johtamisen aihekokonaisuuksia sekä strategiatyössä käytettäviä analyysityökaluja. Näistä toimintaympäristön ja nykytilan analyysiin valikoituivat ulkoisen, makrotason ympäristön analyysityökalu PESTEL, sisäisen eli mikrotason ympäristön analyysityökalu VRIO-malli, sekä synteesianalyysityökaluksi ydinosaamispuu. Analyysityökaluja hyödynnettiin vaiheen 2. nykytilan selvittämisessä aineiston hankinnassa, analyysissa ja tulosten kuvauksessa.

5.2.1 Aineiston hankinta

Jäsentyneen ongelman, eli nykytilan ja toimintaympäristön analyysiin hankittiin aineistoa suunnitelmavaiheessa ensin toimeksiantajan esittelyn, jäsentymättömän ongelman kuvaamisen, sekä aiheeseen liittyvän teoretiedon kautta. Toimeksiantajalta aineisto nykytilan ja toimintaympäristön analyysiin kerättiin opinnäytetyöprosessiin liittyvässä ensimmäisessä kehittämisillassa 6.3.2023. Kehittämisillan menetelmänä käytettiin aiemmin tässä opinnäytetyössä teoreettisesti kuvattua fokusryhmäkeskustelua, jonka keskustelua johtavat kysymykset laadittiin PESTEL:n, VRIO-mallin ja ydinosaamispuun ominaisuuksia hyödyntäen. Kehittämisiltan varattiin kokonaisuudessaan aikaa 2,5 tuntia. Osallistujat koostuivat opinnäytetyön epävirallisesta projektiryhmästä eli organisaation hallituksen, johtokunnan jäsenistä, sekä palkatuista työntekijöistä. Paikalla ensimmäiseen kehittämisiltan osallistumassa oli kuusi (6) johtokunnan jäsentä, työntekijä

sekä opinnäytetyön tekijä itse johtamassa illan kulkua. Johtokunnan jäsenistä puuttuville henkilöille toimitettiin sähköpostitse käytetty kirjallinen Powerpoint-esitysaineisto, jotta he pystyivät perehtymään aiheeseen ennen seuraavaan kehittämisiltaan osallistumista.

Aluksi opinnäytetyön tekijä esitteli 30 minuutin ajan opinnäytetyön aihetta ja etenemistä osallistujille. Tässä vaiheessa tutustuttiin myös organisaation nykyiseen strategiaan, sekä kattojärjestöjen, eli Suomen Voimisteluliiton ja Suomen Olympiakomitean strategioihin. Strategioihin tutustuttaessa osallistujien keskuudessa syntyi keskustelua oman organisaation nykyisestä strategiasta, kuten nykyisen vision tilasta, kuinka se on jo lähes saavutettu tässä päivässä sekä strategisista tavoitteista, että ne on hienosti kuvattu pitkänä listana, mutta eivät varsinaisesti ole ohjaamassa arjen operatiivista toimintaa. Mittarit ja arviointi puuttuvat. Tämä keskustelu vahvisti pehmeän systeemianalyysin ja vaiheen 1. jäsentymättömän ongelman todenmukaisuutta.

Esittelyvaiheen jälkeen siirryttiin käymään läpi kehittämisillan etenemisen ohjeet, sekä fokusryhmäkeskustelun käytänteet. Kun osallistujat oli perehdytetty opinnäytetyön aiheeseen ja fokusryhmäkeskusteluun, sekä siinä käytettävän aineiston äänitallentamiseen, litterointiin, analysointiin ja tallentamiseen, heiltä pyydettiin kirjallisella suostumuslomakkeella (Liite 2) allekirjoitettu suostumus opinnäytetyön kehittämistyöhön osallistumisesta. Lomakkeeseen oli kirjattu osallistujaa koskevat kehittämisillat, niiden sisältö, sekä kerätyn aineiston tallennus ja analysointimenetely. Myös ilmaisu anonymiteetin säilyttämisen suojasta opinnäytetyön tulosten raportoinnissa mainittiin suostumuslomakkeessa. Esittelyosuuden jälkeen ilta oli aikataulutettu kolmeen, noin 30 minuuttia kerrallaan kestävään osaan ja koko ilta sisälsi kaksi, noin 5–10 minuutin kestävää taukoa osien välissä. Jokaisen osuuden keskustelu tallennettiin omana äänitteenä opinnäytetyön tekijän suojattuun laitteeseen. Osuuksia ei ollut tarpeen videoida eri puhujien tunnistamiseksi keskustelusta, sillä osallistujamäärä oli kohtuullinen, sekä opinnäytetyön tekijä tunsu henkilökohtaisesti jokaisen puhujan entuudestaan. Myös ohjeistuksen mukaisesti pyrittiin välttämään päällekkäistä puhetta, joten äänitallenteista tuli selkeästi litteroitavat ilman videokuvaustakin.

Ensimmäinen osuus sisälsi keskustelun organisaation ulkoisesta, makrotason toimintaympäristön vaikutustekijöistä PESTEL-analyysityökalua hyödyntäen. Ensin osallistujille esiteltiin teoreettisesti, mitä ulkoisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan, mitä merkitystä sillä on ja mikä on analyysin tavoite. Ulkoinen toimintaympäristö jaettiin vielä kolmeen pääkysymykseen, ja jokaisella pääkysymyksellä oli kolme apukysymystä. Pääkysymykset (1–3) käytiin yksi kerrallaan läpi ja apukysymykset (a-c) olivat esityksessä esillä jakamassa pääkysymystä eri teemoihin. Kysymykset olivat:

Kysymys 1: Mitä sosiaalisia muutosvoimia tunnistamme ulkoisessa toimintaympäristössämme?

- a) Vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta (sitoutuminen, osallistuminen, vapaa-ajan käyttäminen/arvostaminen)
- b) Liikunnan ja urheilun näkökulmasta (väestörakenne, tulojakauma, liikkumattomuus, elämäntyyli)
- c) Työelämän ja ammattimaistumisen näkökulmasta seuratoiminnassa (hybridisaatio, resurssit, osaaminen)

Kysymys 2: Mitä lainsäädännöllisiä, poliittisia ja ekonomisia muutosvoimia tunnistamme ulkoisessa toimintaympäristössämme?

- a) Liikunnan, urheilun ja seuratoiminnan tukipolitiikka alueellisesti sekä kansallisesti
- b) Sodot, konfliktit, inflaatio ja muut suuret vaikuttavat muutokset
- c) Voimistelun ja seuratoiminnan arvostus alueellisesti sekä kansallisesti

Kysymys 3: Mitä teknologisia ja ekologisia muutosvoimia tunnistamme toimintaympäristössämme?

- a) Vastuullisuuden näkökulma
- b) Digitalisaatio ja teknologiset vaatimukset seuratoiminnassa
- c) Nopeat muutostarpeet ja innovaatiot päivittäisessä toiminnassa

Ensimmäisen osuuden jälkeen äänitallennus pysäytettiin ja pidettiin lyhyt tauko. Tämän jälkeen siirryttiin toiseen osaan, joka sisälsi pääaiheena organisaation sisäisen toimintaympäristön ja resurssit. Analysointityökaluna käytetty VRIO-malli ja sisäinen toimintaympäristö esiteltiin teoreettisesti, mitä niillä tarkoitetaan, millaisia resursseja käsitellään ja mikä on analyysin tavoite. Sisäinen toimintaympäristö ja resurssit jaettiin myös kolmeen pääkysymykseen, jokaisessa ollen lisäksi teemat tai apukysymyksiä. Pääkysymykset (1–3) käytiin yksi kerrallaan läpi ja teemat tai apukysymykset (a-c) olivat esityksessä esillä jakamassa pääkysymystä. Kysymykset olivat:

Kysymys 1: Mitä resursseja organisaatiolla on olemassa?

- Henkilöresurssit (osaaminen ja motivaatio)

- Organisatoriset resurssit (organisaatorakenne, prosessit, maine ja organisaatiokulttuuri)
- Taloudelliset resurssit (pääoman hankkiminen)
- Fyysiset resurssit (liikepaikka, laitteet, olosuhteet)

Kysymys 2: Missä organisaatio on hyvä tai parempi kuin muut seurat?

- a) Millä toimintatavoilla ja prosesseilla organisaatio saa kysymyksen 2 hyvät suoritukset aikaan?
- b) Mitkä resurssit mahdollistavat kohdan a) menestyksellään toimintamallit jokaisen alla olevan resurssin näkökulmasta?
 - Henkilöresurssit (osaaminen ja motivaatio)
 - Organisatoriset resurssit (organisaatorakenne, prosessit, maine ja organisaatiokulttuuri)
 - Taloudelliset resurssit (pääoman hankkiminen)
 - Fyysiset resurssit (liikepaikka, laitteet, olosuhteet)

Kysymys 3: Missä organisaatio on heikompi kuin muut seurat tai missä on kehitettävää?

- a) Mitä kehityskohteita toimintamalleissa tai prosesseissa on, jotta organisaatio voi vaikuttaa kysymyksen 3 muutokseen?
- b) Mitkä resurssit tarvitsevat vahvistamista kohdan a) toimintamallien ja prosessien kehittämiseen jokaisen alla olevan resurssin näkökulmasta?
 - Henkilöresurssit (osaaminen ja motivaatio)
 - Organisatoriset resurssit (organisaatorakenne, prosessit, maine ja organisaatiokulttuuri)
 - Taloudelliset resurssit (pääoman hankkiminen)
 - Fyysiset resurssit (liikepaikka, laitteet, olosuhteet)

Toisen osuuden jälkeen äänitallennus pysäytettiin jälleen ja pidettiin lyhyt tauko. Tämän jälkeen siirryttiin kolmanteen eli viimeiseen osaan, joka sisälsi pääaiheena organisaation ydinosaamiset Kamenskyn (2010, 200) esittämää ydinosaamispuuta mukaillen. Ydinosaaminen sekä ydinosaamispuun esimerkki esiteltiin teoreettisesti, mitä sillä tarkoitetaan, millaisia teemoja käsitellään ja mikä on analyysin tavoite. Ydinosaamispuun kokonaisuus jaettiin kolmeen pääkysymykseen, jokaisessa ollen lisäksi kolme apukysymystä. Pääkysymykset (1–3) käytiin yksi kerrallaan läpi ja apukysymykset (a-c) olivat esityksessä esillä jakamassa pääkysymystä. Kysymykset olivat:

Kysymys 1: Mitä toiminta-alueita Kajaani Gymnastics ry:llä on?

- a) Urheiluseuratoiminnan näkökulmasta alueellisesti, kansallisesti, kansainvälisesti
- b) Organisaation kehittämistyön näkökulmasta
- c) Toiminnan järjestämisen näkökulmasta

Kysymys 2: Mitä osaamista organisaatiolla on?

- a) Organisaation näkökulmasta (prosessit ja toimintamallit, vaikuttavuus, laadukas seuratoiminta)
- b) Johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta
- c) Vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta

Kysymys 3: Mitkä ominaisuudet ohjaavat organisaation menestystä?

- a) Tiedot ja taidot?
- b) Arvot ja asenteet?
- c) Kokemus ja kontaktit?

Viimeisen osuuden jälkeen kolmas äänitallennus päätettiin, jonka jälkeen käytiin vielä vapaata keskustelua illan kulusta ja osallistujien kokemuksista. Opinnäytetyön tekijä esitteli pehmeän systeemanalyysin ja strategiaproessin kuvan 4. kautta, mitä tapahtuu seuraavaksi. Myös kaksi seuraavaa aikataulutettua kehittämisiltää kerrattiin, jotta ne ovat osallistujilla muistissa.

5.2.2 Aineiston analyysi ja tulokset

Keskustelua tallennettiin jokaisesta kolmesta osasta 20–38 minuutin verran. Opinnäytetyön tekijä litteroi aineiston Microsoft Office Word -litterointiominaisuudella, ja tarkasti aineiston useaan kertaan läpi alkuperäistä äänitallennetta toistaen, jotta litterointi on sananasaisesti alkuperäisten lausuntojen mukaisesti kirjattuna. Tämän jälkeen tekijä analysoi litteroidun aineiston induktiivisen sisällön analyysin mukaisesti, josta laadittiin liitteestä 3 (Liite 3 1–9/9) löytyvät 9 sivun mittaiset luokittelutaulukot. Luokittelutaulukkoon kerättiin fokusryhmän alkuperäisiä ilmauksia, siitä laadittiin pelkistetty ilmaus asiakielellä kirjoitettuna, sekä tulokset jaoteltiin alaluokkiin, ja vielä edelleen yläluokkiin. Yläluokat valittiin jokaisen käsiteltävän analyysin osan luokittelutyylisiin, esimerkiksi PESTEL-analyysissa vaikuttavat ulkoisen toimintaympäristön muutosvoimat olivat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset muutosvoimat. PESTEL-analyysiin aineistoa tuotettiin suurin määrä sosiaalisiin muutosvoimiin. Fokusryhmäkeskustelussa sosiaalisista muutosvoimista nousivat voimakkaasti esille vapaa-ajan muuttunut käyttö, sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan, odotukset ja vaatimukset urheiluseuran toimintaa kohtaan palvelutoimintana, ammattimaistumisen piirteet, erityisryhmien ja mielenterveydellisten ongelmien lisääntyminen tulevaisuudessa, uuden sukupolven erityishuomiot valmennustyössä, väestörakenteen muutos sekä muuttoliikkeen lisääntyminen ja syntyvyyden väheneminen, joka vaikuttaa suoraan lasten ja nuorten harrastustoiminnan osallistujamäärän vähenemiseen ikäluokkien pienenemisenä tulevina vuosina. Alla lisättyinä kolme suoraa alkuperäistä ilmausta liittyen sosiaalisiin muutosvoimiin:

”Sitoutuminen on tänä päivänä huomattavasti heikompa kuin aikaisemmin, että korona teki tietysti osassa. Muutenkin näkyy sitoutumisen siinä mielessä, että tämä koetaan liiketoiminnaksi hyvin usein, että halutaan helpoutta ja vapaa-aika on ihmisille vähäistä ja arvostetaan enemmän sitä, että voidaan olla kenties perheen kesken tai harrastaa niitä omia juttuja niin kuin vanhempien tasolla, että ei sitouduta enää yhteiseen tekemiseen eikä koeta sitä niin tärkeänä yhteiskunnassa, vaan odotetaan palveluita.”

”Ei vanhemmat sillä tavalla näyttäyty täällä meidän harrastuspiireissä kuin ennen koronaa, että niinku ryhmä kokoontui aina niin ne vanhemmat siinä oli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jo siinä tilanteessa, kun tuotiin niitä lapsia ja haettiin, niin tavallaan semmoinen luontainen vuorovaikutus on jäänyt kokonaan pois.”

”Liikunnan ja urheilun näkökulmasta, niin tuo väestörakenne ja liikkumattomuus, niin nythän meillä on semmoisia ikäluokkia tulossa vanhemmiksi, jotka ei ole liikkunut itse.”

Poliittisista muutosvoimista nousi keskusteluun kaupunkien ja kuntien strategioiden toteutus urheilun ja liikunnan toteuttamisen suhteen, joka näkyy myös ekonomisena muutosvoimana seurojen tukien ja avustusten vähentyessä tulevaisuudessa. Tällä hetkellä toteutuu alle 18-vuotiaiden maksuttomat salivuorot Kajaanin kaupungin tiloissa, joka todennäköisesti tulevaisuudessa muuttuu maksulliseksi. Se edellyttää seuroilta taloudellista tai olosuhteiden uudelleenjärjestelyä kustannusten kasvaessa. Harrastusmaksuihin tulee kustannusten kasvaessa nousuja, joka on ekonominen muutosvoima ja inflaation lisätessä kustannusten nousua on seuroillakin painetta nostaa maksuja, jotta toiminnan edellytykset pysyvät yllä. Ekonomisena muutosvoimana todettiin myös sivulauseena resurssien jakautuminen ja etenkin henkilöresurssien näkökulmasta todettiin jo tässä vaiheessa keskustelua, että suuri osa vastuuta seurassa jakautuu yksittäisille ihmisille, jotka kuormittuvat työn määrästä. Tässä näkyy myös sosiaalinen muutosvoima toimintaan osallistumisen ja sitoutumisen näkökulmasta, että seuratoiminnassa on yksittäisiä korkean osaamisen ja motivaation omaavia henkilöitä tekemässä vapaaehtois- ja palkkatyötä, mutta lisäihmisten sitouttaminen mukaan on haastavaa. VRIO-mallin analyysi käsitteli resursseja vielä syvällisemmin. Poliittisena muutosvoimana todettiin lisäksi alueellinen arvostus ja seuran aluevaikuttava toiminta, joka näkyy jo vakavasti otettavana, esimerkillisenä seuratoimintana, mutta ei riittävästi olosuhteiden tai avustusten kehittämisessä tukieuroina. Alla neljä alkuperäistä ilmausta nostettuna, liittyen poliittisten ja ekonomisten muutosvoimien keskusteluun:

”Kaupungit tulee kiristämään sitä tukipolitiikkaa, että tosiaan meillä ei todennäköisesti tulevaisuudessa tule olemaan samalla tavalla avustuksia ja sitten just näistä salivuoroista tullaan todennäköisesti jatkossa maksamaan. Me ei voida ehkä jättäytyä myöskään sen varaan, että kaupunki parantaa meidän olosuhteita. Tilaolosuhteita varsinkaan.”

”Varmasti tuo alueellinen arvostus, niin me oltaisiin oikeastaan valmiita maailmaan tässä alueella. Nyt olisi valmius siihen, että me tullaan reilusti ulos. Eli tavallaan niinku poliitikkojen pöydälle, että käytännössä me on tehty niin pitkään jo toimintaa ja aletaan ymmärtämään ja tuntemaan tuolla, että minkälainen seura me ollaan ja jotta me saadaan käännettyä tämä, kaupungin virkamiesten nämä linjaukset sitä, mihin tukieurot laitetaan, niin meidän pitää ihan oikeasti nyt niinku ryynnätä tässä että käytetään hyödyksi tämä, että on kuitenkin päästy sinne sille tasolle, että meidät huomioidaan jo ihan vakavasti, vaikei se näy vielä päätöksenteossa.”

”Ja nyt kun tässä aika tuoreena katsoo, niin meidän ehkä suuri haaste on ohuet resurssit tai laajat resurssit, mutta se että siellä vastuu on jakautunut niinku muutamille ihmisille, jotka kuormittuu ihan selvästi liikaa.”

”Inflaatiosta otan sen verran esille, että tää tietysti näkyy siinä, että kustannukset on noussu ja sitä kautta sitten rahaa välttämättä kaikilla ei ole.”

Teknologiaan, lainsäädännöllisiin ja ekologisiin muutosvoimiin liittyen keskustelua oli vähemmän, mutta sieltä nousivat tuloksina ekologisesti vastuullisuus, jonka suhteen nykyiset sukupolvet ovat valveutuneita ja vaativat sitä myös seuroilta huomioitavana asiana. Vastuullisuus seuratoiminnassa tarkoittaa myös turvallista toimintaympäristöä. Digitalisaatio nousi teknologisenä muutosvoimana esille ja siihen liittyen osallistujat kävivät keskustelua, kuinka se on jo seurassa hyödynnetty aika hyvin, esimerkiksi verkossa ja puhelinsovelluksena toimivan toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämisenä. Helppous ja odotukset vaivattomasta ja nopeasta toiminnasta korostuu teknologian kehittymisen myötä. Alla kaksi alkuperäistä ilmausta teknologiaan ja ekologisiin muutosvoimiin:

”Kun maailma digitalisoituu, niin meidän käyttäjät haluaa toimia digitaalisesti. Ne haluaa helpoutta niitten pitää helposti ilmoittautua, helposti irtisanoutua helposti maksaa helposti löytää tieto.”

”Nuoret on sen verran valveutuneita ja vanhemmat niin ekologisista vastuullisuutta haluan peräänkuuluttaa, että he varmasti haluavat, että hoidetaan asiat niin kun kuuluu.”

Jotta tulokset olisivat selkeästi kuvattuna ja esitettynä pehmeän systeemanalyysin vaiheiden mukaisen strategiaprosessin edetessä, jokaisesta strategisesta analyysityökalusta koottiin kuvat, joita käytettiin prosessin edetessä tulevaisuustyöpajojen materiaalina esittelemään osallistujille kootut tulokset. Kuvan ja sen esittelemisen avulla varmistettiin tulosten luotettavuutta ja uskottavuutta (Eskola & Suoranta, 1996) kriteerien mukaisesti myös keskusteluiden kautta, ovathan osallistujat sitä mieltä, että ne ovat oikein laadittu ja asiaankuuluvasti käsitelty ymmärtäen asian tutkittavan ja tutkijan välissä samalla tavalla. Kuvassa 5. on esitetty PESTEL-analyysin tulosten koonti ulkoisen toimintaympäristön analyysista.



Kuva 5. Ulkoisen toimintaympäristön PESTEL-analyysin tulokset.

PESTEL-analyysin jälkeen seuraava keskusteluosuus sisälsi sisäisen toimintaympäristön analyysin VRIO-mallia hyödyntäen, jossa keskittyminen siirtyi toiminnan resursseihin. VRIO-mallissa resurssit on jaettu henkilöresursseihin, joihin liittyy mm. osaaminen ja motivaatio, organisatorisiin resursseihin eli organisaatorakenteeseen, prosesseihin, maineeseen ja organisaatiokulttuuriin sekä taloudellisiin sekä fyysisiin resursseihin, sisältäen keinoja hankkia pääomaa ja olosuhteet. Kysymysten asettelussa selvitettiin myös heikkouksia ja vahvuuksia tämän vaiheen kehittämiskysymystä tukien. Henkilöresursseista niin päätoimisten työntekijöiden, kuin vapaaehtoistoiminnan näkökulmasta todettiin henkilöresurssien vähyys, jota sivuttiin jo PESTEL-analyysivaiheessa. Korkea osaaminen ja motivaatio nähtiin organisaation menestystekijöinä. Maineen ja organisaatiokulttuurin osalta vahvuudeksi mainittiin laadukkaat prosessit, jotka ovat olleet kehitystyön avulla keino vähentää harrastajien vaihtuvuutta seurassa ja lisänneet pysyvyyttä toiminnassa. Henkilöresurssina osaamisen näkökulmasta nostettiin moniammatillisuus ja työelämässä asiantuntijatehtävissä toimivat johtokunnan jäsenet, jotka tuovat monialaista osaamista organisaatioon. Toiminnassa mukana olevat aktiiviset osaajat koettiin tärkeäksi ja vaikeasti korvattavaksi resurssiksi, ja heikkoutena siinä, että heitä on liian vähän, joka kuormittaa yksittäisiä henkilöitä

suurella työkuormalla ja vastuulla. Ollila (2006, 178) on väitöskirjatutkimuksessaan luonut osaamisen strategisen johtamisen mallin, jonka mukaan rakenteellinen kriteeri tälle on strategialähtöisyys, ja inhimillisinä kriteereinä ovat mm. motivoituneisuus, vaikuttamismahdollisuus, sitoutuneisuus sekä kokonais- ja ydinosamisen hyödyntäminen. Organisatorisena resurssina yhteisölliseksi koettu organisaatiokulttuuri nähtiin vahvuutena. Alla kuusi alkuperäistä ilmausta henkilö- ja organisatorisiin resursseihin vastattuna:

”Meillä on seuran kokoon nähden liian vähäiset henkilöresurssit. Ne, jotka meillä on tiiviisti tässä mukana niin päätoimisesti kuin vapaaehtoisesti niin niiden motivaatio ja osaaminen on tosi korkea.”

”Henkilöresurssit tekee sen laadun ja tekee sen paremmuuden ja siinä että me ei hajaannuta niinku henkilöinä vaan meillä on yhteinen maali, yhteinen tavoite ja kaikki sitoutuu siihen eikä sitä niin kuin pyöritellä ja vellota jatkuvasti vaan me sovitaan ne toimintatavat ja menetelmät ja maalit ja ollaan sitten kaikki mukana.”

”Meillä haaste on se, että meillä on tosi paljon tietotaitoa, osaamista aina yhden yksilön takana ja me ollaan aika haavoittuvaisia siinä, että kun se resurssi on niin monessa kiinni.”

”Meillä on semmoinen yhteisö ja se on varmasti se meidän voimavara myös. Että se sitouttaa.”

”Meidän seura on paras juuri sen takia, koska meillä on nämä ihmiset. Meillä on ihan huippuosajat rekrytoitu meille seuraan työntekijöiksi ja sitten meillä on ollut kuitenkin erittäin sitoutunut johtokunta rakkaudesta lajiin valmentajat.”

”Meidän maine on tosi hyvää. Meillä on tosi laadukkaat prosessit. Me ollaan viime vuosina kehitetty meidän prosesseja ja me ollaan saatu pidettyä voimistelijoita pitempään seurassa, eli meillä on vaihtuvuus ollut paljon pienempää kuin aikaisemmin.”

Fyysisiin ja taloudellisiin resursseihin liittyen merkittävin yhteinen tekijä ja keskustelua herättänyt aihe olivat tila- ja olosuhteresurssit. Taloudelliset resurssit koettiin niukoiksi, jotka eivät myöskään tällä hetkellä mahdollista henkilöresurssin kasvattamista, esimerkiksi työntekijän palkkaamisella. Olosuhteet voimistelun näkökulmasta koettiin vahvuudeksi yhden lajin osalta, mutta toisen lajin osalta olosuhteet kuvattiin olemattomiksi. Olosuhteiden nykytilannetta kuvattiin toimeksiantajan kuvauksessa ja fokusryhmäkeskustelun tulokset vahvistivat olosuhteiden ja tilojen olevan suurin kasvua ja kehitystä rajoittava tekijä, sekä myös resurssien jakamisen näkökulmasta haastava. Yhden lajin huippuolosuhteet vievät taloudellisesta resurssista suuren osan, mutta ne

eivät palvele, kuin pientä osaa koko seuran harrastajamäärästä. Toisen lajin kasvu ja kehitys viime vuosina edellyttää tulevaisuuden toimintaa varten parempia olosuhteita. Useat harrastuspaikat vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin, sillä kaikki eivät koe osallisuuden tunnetta seuraan sen vuoksi, etteivät harjoittele päätoimipaikassa eli vuokrahallissa, vaan jopa toisella paikkakunnalla. Taloudellisten edellytysten ylläpitämiseksi vapaaehtoistyö on mahdollistanut kehitystä ja varainhankintaa. Nykytilan suurimmaksi haasteeksi koettiin olosuhteet ja strategian kehittämisen näkökulmasta se nähtiin tärkeäksi teemaksi nostaa esille tavoitteisiin. Alla kuusi alkuperäistä ilmausta taloudellisten ja fyysisten resurssien keskusteluista:

”Fyysiset resurssit eli meidän olosuhteet, niin on tämän seuran toimintaan aivan liian pienet ja huonot eikä mahdollista tällä hetkellä meidän seudulle enää minkäänlaista kasvua, että se ollaan tässä nyt viime vuoden aikana todettu, että muuta kuin täysin uudelle paikkakunnalle laajentamalla niin emme pysty enää kasvamaan ilman olosuhteita.”

”Seuralla on nämä kilpa-aerobicin olosuhteet, mutta telinevoimistelun osalta niin niitä olosuhteita ei edes käytännössä ole.”

”Me tehdään tällä hetkellä vielä seurassa todella paljon vapaaehtoisesti semmoista työtä, joka säästää meidän seuralta valtavasti euroja.”

”Meillä on tässä sali, joka vie meidän seuran budjetista ison osaan vuodessa, noin viidenneksen. Tällä hetkellä se on se haaste. Se, mikä ollaan nyt huomattu, että vaikka meillä on isot tilat niin se ei palvele kun todella pientä osaa meidän seuran harrastajista ja jäsenistöstä.”

Tuo on ehkä yksi meidän heikkous, kun harrastetaan niin monessa paikassa. Mutta tosiaan meidän harrastamme tällä hetkellä 6 eri paikassa 7 eri paikassa, jos laskin oikein. Niin se tavallaan hajottaa myös sitä meidän seuran toimintaa niin isolle alalle, että sitten se on vaikea pitää täysin yhtenäisenä seurana. Koska jotkut ei välttämättä meidän harrastajat ole ikinä nähnytkään tätä salia, eikä ne tiedä, että KajaGymillä on sali täällä.”

”Tavallaan toiminnan kehittämisellä ja just tämän harrastevoimistelun kautta tietty määrä nyt pystytty kasvattamaan, mutta tosiaan sen katto on nyt niinku nähty ainakin täällä Kajaanissa näillä tiloilla mitä on mahdollista.”

Kuvaan 6. koottiin resurssien näkökulmasta VRIO-mallin keskustelun tulokset, jonne nostettiin vasemmalle käsitellyt resurssit, joista osoitettiin tulosten perusteella resurssin arvokkuus, harvinaisuus, vaikeasti kopioitavuus ja korvattavuus sekä tehokkaasti organisoitu näkökulma. Resurssin vaikutukset koottiin kuvaan organisaation hyödynnettävyyden sekä kilpailullisen ja taloudellisen vaikutuksen näkökulmasta.

VRIO-MALLI

RESURSSIANALYYSI

RESURSSI	RESURSSIN OMINAISUUDET				VAIKUTUKSET		
	ARVOKKUUS (VALUABLE)	HARVINAISUUS (RARE)	VAIKEASTI KORVATTAVA (IMITABILITY)	TEHOKKAASTI ORGANISOITU (ORGANIZATION)	HYÖDYNNETTY ORGANISAATIOSSA?	KILPAILULLINEN VAIKUTUS	TALOUDELLINEN VAIKUTUS
Henkilöt (työntekijät ja vapaaehtoiset)	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ	OSITTAIN	KYLLÄ JA TÄYTYY PANOSTAA LISÄÄ	PYSYVÄ KILPAILUETU	YLI NORMAALIN, TARVITAAN LISÄÄ
Organisaation moniammatillinen osaaminen, koulutus	KYLLÄ	OSITTAIN	KYLLÄ	KYLLÄ	OSITTAIN	PYSYVÄ KILPAILUETU	YLI NORMAALIN
Toimintamallit, toiminnanohjausjärjestelmät ja digiosaaminen	KYLLÄ	OSITTAIN	EI	OSITTAIN	KYLLÄ	HETKELLINEN KILPAILUETU	NORMAALI TASOA
Toiminnan laadukas maine, yhteisöllinen organisaatiokulttuuri	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ JA TÄYTYY PANOSTAA LISÄÄ	PYSYVÄ KILPAILUETU	YLI NORMAALIN, LISÄÄ KOROSTUSTA
Yhtenäinen hallinto ja varainhankinta	KYLLÄ	OSITTAIN	EI	OSITTAIN	OSITTAIN	HETKELLINEN KILPAILUETU	NORMAALI TASOA
Taloudelliset tuet ja avustukset, budjetti	KYLLÄ	EI	EI	OSITTAIN	OSITTAIN, MAHDOLLISUUKSIA ENEMMÄN	HETKELLINEN KILPAILUETU	TARVITAAN LISÄÄ
Olosuhteet ja harjoitustilat	KYLLÄ JA EI	KYLLÄ JA EI	KYLLÄ JA EI	EI	OSITTAIN	HETKELLINEN KILPAILUETU	HAASTE

Kuva 6. VRIO-mallin mukaisen resurssianalyysin tulokset.

Kolmannessa keskusteluosuudessa käytettävän synteesianalyysin eli ydinosaamispuun avulla koottiin kahden aikaisemman analyysin keskustelua ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä, sekä keskityttiin vielä vahvemmin ydinosaamisiin, joita organisaatiosta löytyy. Keskusteluaineistoa saatiin hieman vähemmän, kuin aikaisemmista analyysiosuoksista siitä syystä, että samat teemat, ja jo käsitellyt asiat toistuivat osaltaan ydinosaamispuun kokoavassa aihepiirissä. Ydinosaamispuu kuvaa strategiset toiminta-alueet, joiksi vastattiin harraste- ja kilpailutoiminnan järjestäminen, tapahtumajärjestäjä, hallinto ja vapaaehtoistoiminta, kehittämistyö, ammatillisuus ja koulutus, verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö sekä vaikuttavuus ja laatutyö. Toiminnan nykyiset arvot

Ydiosaamispuulla hahmottuu toiminnan laaja kokonaisuus ja havainnollistaa hyvin seuratoiminnan moniulotteisuutta. Ydiosaamisiksi määriteltiin yhteisöosaaminen, moniammatillisuus ja laatu, kokonaisvaltaisuus, verkostotaidot ja tiedonhankinta sekä prosessiosaaminen. Yhteisöosaamisella tarkoitetaan arvojen ja asenteiden ylläpitämistä ja näkymistä organisaatiokulttuurissa, sekä linkittyä kokonaisvaltaiseen toimintaan ja prosessiosaamiseen, joiden kehittämisessä ja uudistamisessa koettiin organisaatiossa olevan vahvoilla. Moniammatillisuus ja laatu liittyvät kaikissa analyysituloksissa koettuun korkeaan, monipuoliseen osaamiseen organisaatiossa, sekä verkostotaidot ja tiedonhankinta kehittämisvalmiuteen, osallistumiseen erilaisiin lajiliiton luottamus- ja työryhmiin, kehittämistyöhön, sidosryhmätoimintaan sekä kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Ydiosaamiset ovat huomioitava teema myös strategian kehittämisessä.

5.3 Tulevaisuuden visiointi (vaihe 3.)

Toimintaympäristön analyysin tulosten jälkeen siirryttiin pehmeän systeemanalyysin vaiheeseen 3. eli tulevaisuuden visiointiin. Tässä vaiheessa muodostettiin ensimmäisen tulevaisuustyöpajan aineiston hankinnan avulla visio organisaation tulevaisuudesta, josta saadaan tarkennettua strateginen visio tulevaisuusmallina vertailuvaihetta varten, kohti vaiheessa 6. ja 7. laadittavaa strategiaa 2024–2028. Kehittämiskysymys vaiheen 3. tulevaisuuden visiointiin oli:

Mikä on tulevaisuuden toimintaympäristöön haluttu organisaation tulevaisuuden tavoite eli visio?

Tulevaisuuden visiointiin käytettiin skenaariotyöskentelyn menetelmää. Skenaarioiden tarkoituksena oli erilaisten tulevaisuuspolkujen vaihtoehtojen muodostaminen vaiheessa 4. laadittavaa tulevaisuusmallia sekä vaiheen 5. vertailua varten, joiden pohjalta toimintastrategia laaditaan vision toteutumista tähtääväksi. (Kamppinen ym., 2002, 167).

5.3.1 Aineiston hankinta (tulevaisuustyöpaja 1)

Työpaja järjestettiin 17.3.2023 ja siihen varattiin 2,5 tuntia aikaa. Tulevaisuustyöpajaan oli kutsuttu opinnäytetyön projektiryhmä eli seuran johtokunnan jäsenet ja työntekijät. Paikalla oli kuusi (6) johtokunnan jäsentä. Työpaja aloitettiin kertaamalla opinnäytetyön etenemisen vaihe peh-

meän systeemianalyysin vaihekuvan avulla sekä teoretiedolla strategiaprosessin analyysien roolista ja Sitran (2023) julkaisemilla megatrendeillä. Tämän jälkeen alustusta jatkettiin esittelemällä fokusryhmäkeskustelun aineiston analyysin tulokset ja niistä kehitetyt analyysikuvat kolmen strategisen työkalun kuvauksella: PESTEL ulkoisen toimintaympäristön analyysi, VRIO-mallin sisäisen toimintaympäristön resurssianalyysi sekä synteesianalyysi ydinosaamispuu, jotka kuvattiin edellisen vaiheen tuloksissa. Näistä käytiin yhteistä keskustelua ja yhteenvetoa organisaation nykytilasta ja kehittämiskohteista sekä tarkastettiin tulosten luotettavuutta. Tämän jälkeen siirryttiin esittelemään työpajassa käytettävä skenaariotyöskentelyn menetelmä tulevaisuuden visioinnissa. Lisäksi kerrattiin organisaation nykyinen visio ja valittiin yhteisesti keskustellen alustuksen pohjalta tärkeimmiksi koetut toimintaan vaikuttavat muutosajurit, jotka vaikuttavat tulevaisuuden visioon. Muutosajureita valittiin ryhmäkeskustelun tuloksena kolme:

- 1) Hyvinvoinnin edistäminen
- 2) Mahdollistava talous
- 3) Olosuhde- ja henkilöresurssit

Varsinaista skenaariotyöskentelyä varten ryhmä jaettiin kahtia, jolloin muodostui kaksi kolmen hengen pienryhmää. Molemmille ryhmille annettiin sama tehtävänanto ja opinnäytetyön tekijä ohjasi etenemistä. Skenaarioita työstettiin tarinamuotoon pienryhmissä kahdesta näkökulmasta, mukailen Vuorisen (2013, 114) esimerkkiä visioiden organisaation tulevaisuutta 5–10 vuoden kulluttua:

- 1) Skenaario pessimistisellä näkemyksellä ”niukoilla resursseilla kituuttaja”
- 2) Skenaario optimistisellä näkemyksellä ”kukoistuksen KajaGym, seuratoiminnan suunnan näyttäjä”

Ensin työstettiin pessimistisen näkökulman skenaario, johon varattiin noin 15–20 minuuttia työaika. Ohjeistuksen mukaisesti visiot kirjoitettiin paperille tarinan tai uutisen muodossa, jonka avuksi annettiin skenaarion näkemyksen mukainen mielikuva muutosajureita hyödyntäen. Työskentelyn jälkeen laaditut visiot esiteltiin ääneen yhteisesti. Pessimistisen näkemyksen skenaarion jälkeen siirryttiin toiseen skenaarioon eli optimistiseen näkemykseen, jossa nimensä mukaisesti oli tarkoituksena kuvata ihanteellinen visio organisaation tulevaisuudesta. Tälle vaiheelle varattiin myös 15–20 minuuttia aikaa, jonka jälkeen kirjatut tuotokset esiteltiin yhteisesti ääneen tarina-

muodossa. Pienryhmien skenaariotyöskentelyn jälkeen koottiin pessimistinen ja optimistinen näkemys yhteisellä keskustelulla todennäköisen skenaarion muodossa, eli haettiin opinnäytetyön tekijän kirjoittaessa muistiinpanoja keskitietä ääriskenaarioiden välillä.

5.3.2 Aineiston analyysi ja tulokset

Työpajan aineistona tuotettiin neljä kirjallista skenaariotyöskentelyn tulevaisuuden visiota. Pienryhmätyöskentelynä aineistoa kertyi kaksi eri pessimistisen ja kaksi optimistisen näkemyksen visiota. Kirjoitetut materiaalit otettiin talteen ja niistä tehtiin laadullisella menetelmällä induktiivinen aineiston analyysi. Kahden ryhmän visiot olivat pääpiirtein samantyylliset, ja niihin oli valittu muutosajureiden mukaisesti yhtäläisiä kuvauksia. Aineisto analysoitiin jakamalla alkuperäisistä ilmauksista pelkistetyt ilmaukset, ja näistä muodostettiin ala- ja yläluokat. Luokittelutaulukot löytyvät liitteestä 4, sivuina 1–3/3.

Sekä pessimistisessä, että optimistisessä vision skenaariossa muodostuivat yläluokiksi olosuhteet, tilat, talous, budjetti, hyvinvointi ja henkilöt, osaaminen, vetovoimaisuus sekä laadukkuus. Pessimistinen visiointi koettiin osallistujien toimesta haastavammaksi tehtäväksi, kuin optimistinen näkemys. Molemmista skenaarioista saatiin luotua yhden A4-paperin verran tuotosta yhtä skenaariota kohden. Pessimistisestä näkemyksestä nostoja alkuperäisistä ilmauksista:

“Tilat ovat edelleen niukat, jotka eivät sovellu täysin kilpalajien tarpeisiin. Harrastajamäärä vähennee tilojen puutteen vuoksi.”

“Kajaani Gymnastics tasapainoilee yhä huonojen olosuhteiden ja kasvavien harrastajamäärien kanssa. Ponnisteluista huolimatta seura ei ole saavuttanut tavoitettaan olosuhteiden parantamiseksi. Olosuhteet ovat entisellään.”

“Harraste- ja kilpailumaksuilla ei kyetä ylläpitämään taloutta ja varainhankintaan ei ole löytynyt uusia keinoja, jonka vuoksi harrastuksen kustannukset ovat nousseet, ja joka on jo kynnykskysymys joillekin perheille osallistua toimintaan.”

“Työntekijät ja valmentajat ovat ylikuormittuneita ja heidän vaihtuvuutensa on suurta.”

“Johtokunta ja muut seuratoimijat ovat ylikuormitettuja, koska vapaaehtoistyöhön on vaikeaa löytää tekijöitä.”

Kahden pienryhmän vastauksissa oli huomattavasti samankaltaisuuksia molemmissa skenaariotuotoksissa. Olosuhteet ja niiden kehitys, sekä henkilöresurssit nostettiin suuntaviivana tulevaisuuteen niin positiivisesta, kuin kehitystä heikentävästä näkökulmasta. Tuloksissa koettiin, että jos olosuhde- ja henkilöresursseihin ei saada aikaan kehitystä, myös seuratoiminnan kasvu ja kehitys lakkaa tai lähtee jopa laskusuuntaan.

Optimistisen näkemyksen skenaarioissa olosuhdehaaste ja henkilöstöresurssit oli ratkaistu rakentamalla uusi voimisteluhalli, joka on kasvattanut lajitarjontaa, jäsenmäärää sekä palkattujen työntekijöiden määrää. Toiminta katsottiin kasvaneen niin vetovoimaiseksi, että sponsoreiden ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta nähtiin halukkuutta osallistua toiminnan tukemiseen enemmän. Skenaarioissa nostettiin huippu-urheilutoiminnan kehitystä sekä urheilumenestystä molemmissa kilpailulajeissa. Organisaatiolle katsottiin palkatun toiminnanjohtajan johtavan toimintaa, sekä lajipäällikköjen ja harrastepäällikön vastaavan harrastustoiminnan kehitystyöstä. Alla viisi nostoa alkuperäisistä optimistisen skenaariotyöskentelyn tuotoksista:

“Uuden areenan myötä jäsenmäärä kasvaa reilusti yli tuhanteen ja se mahdollistaa harrastamisen edulliseen hintaan.”

“Seuralla on ammattitaitoista valmennusta, laadukkaita tukitoiminnot, vakaa talous sekä 1500 harrastajaa.”

“Lajivalikoima on kasvanut. Aikuiset ovat myös löytäneet lajin pariin.”

“Ohjaajat ja valmentajat saavat palkkaa, seura on hyvä työnantaja, työntekijöitä arvostetaan ja toimintaan on laadukkaita mallit.”

“Molemmissa kilpalajeissa (KA & NTV) on saavutettu arvokilpailumenestystä. Kaikissa liiton valmennusryhmissä ja MJ-ryhmissä on seuramme voimistelijoita.”

Myös optimistisissa skenaarioissa oli ryhmien tuotosten kesken yhtäläisyyksiä, joka osoittaa yhteistä tahtotilaa organisaation tulevaisuuden suunnan suhteen. Ryhmät työskentelivät samassa tilassa omissa työpisteissään, joten osaltaan jonkin verran osallistujat ovat voineet kuulla toisen ryhmän työskentelystä keskustelua, mutta opinnäytetyön tekijän ja työskentelyn vetäjän näkökulmasta katsottuna ryhmien työskentely suoritettiin itsenäisesti.

5.4 Tulevaisuusmallin luominen (vaihe 4.)

Pehmeän systeemianalyysin vaiheessa 4. laadittiin tulevaisuusmallia vaiheessa 3. hahmotetun visioinnin mukaisesti. Tulevaisuusmallia laatiessa hahmotetaan systeemi toimintojen muodostamana ydinvision esittämän muutoksen aikaansaamiseksi eli voidaan asettaa vaiheen kysymys muotoon: Jotta organisaatio olisi ydinvision mukainen, mitä toimintoja sen tulisi tehdä? (Mannermaa, 1999, 128.) Tästä muotoutunut vaiheen 4. kehittämiskysymys oli:

Millä organisaation rakenteella ja strategisilla tavoitteilla visio voidaan saavuttaa?

Vaiheessa 3. visioinnin tuloksina keskeisiksi teemoiksi ja strategian näkökulmasta tavoitteiden yläluokiksi nousivat tilat ja olosuhteet, kasvu, talous, laatu ja vetovoima, osaaminen, ammattimaistuminen, menestys ja henkilöstö. Tulevaisuusmalliin nostettiin optimistisesta skenaariosta tavoitteita, jotka voisivat olla mahdollinen tulevaisuus organisaatiolle. Tarkoituksena tulevaisuusmallissa ei ole kuvata todellisuutta, vaan se on avoin prosessi inhimillisiä toimintoja muodostamassa muuntamisprosessin, eli systeemi vastaanottaa jonkinlaisia panoksia muuntaen ne tuotoksiksi avoimessa prosessissa. Tulevaisuusmalli tarkoittaa ydinvision mukaisten toimintojen loogista struktuuria. Analysoijan luonnollinen kieli näkyy tulevaisuusmallin rakentamisen peruskielenä. (Mannermaa, 1992, 267.)

Kuvaan 8. on koottu ydinvision mukainen tulevaisuusmalli organisaatiolle. Keskiössä kuvaus ”edelläkävijä” tarkoittaa todettua alueen johtavan seuran statusta, sekä seuratoiminnan kasvun edelläkävijän asemaa. Henkilöstöön on kuvattu ydinvision mukaiset toiminnanjohtaja, lajipäälliköt, harrastepäällikkö, sekä hyvän, työntekijöitään arvostavan työnantajan asema. Urheilumenes-tykseen ydinvisiossa nousivat arvokilpailumenestys nykyisissä olemassa olevissa lajeissa, valtakunnallinen valmennusrinkiedustus, sekä seuratoiminnan valtakunnallinen palkinto. Ydinvisioon optimistisen skenaariotyöskentelyn tulosten perusteella nostettiin jäsenmäärän kasvu nykyisestä 600 jäsenestä jopa kaksinkertaiseen kasvuun, yli 1000 jäseneseen. Tilojen ja olosuhteiden merkittäväksi kehitykseksi ydinvisiossa kuvattu tulevaisuus on uusi voimisteluareena sekä taloudellisesti organisaatio pystyy hallitsemaan vakaalla taloudella ja suurella harrastajamäärällä harrastuksen kustannuksia, jossa kumppanuudet ja sponsorit auttavat. Laadun ja vetovoiman näkökulmasta tulevaisuusmallissa organisaatio tavoittelee Olympiakomitean Tähtiseura-auditointia huippu-urheilun osa-alueella, ja tukee huippu-urheilua laadukkailla tukitoiminnoilla, sekä kansallisilla ja kansainvälisillä verkostoilla. Osaamisen näkökulmasta kehittämistyö on edelleen vahvaa, sekä lajiliitto- ja sidosryhmäyhteistyö on laajempaa. Organisaation jäseniä on hakeutunut yhä pidemmälle lajiliiton edustus- ja luottamustehtäviin. Tulevaisuusmallissa ammattimaisuus toiminnassa

kehitty edelleen, ja jokainen valmentaja ja ohjaaja saavat palkkaa toimestaan laadukkaiden toimintamallien rinnalla.



Kuva 8. Vaiheen 3. skenaariotyöskentelyn visioinnin tuloksista laadittu ydinvision mukainen tulevaisuusmalli.

Laadittua tulevaisuusmallia käytettiin vaiheessa 5., eli tulevaisuuden vertailussa nykytilaan ja tähän osallistuivat tulevaisuustyöpajan 2 osallistujat. Pehmeässä systeemanalysissa tulevaisuusmallia, joka on laadittu ydinvision pohjalta, ei voida testata validiteettia vertaamalla sitä esimerkiksi havaittuun toimintaan tai todettuun käytökseen. Tulevaisuusmalleissa ei siis ole olemassa valideja tai epävalideja muotoja, vaan malleja, jotka ovat puolusteltavissa enemmän tai vähemmän. (Mannermaa, 1992, 267.)

5.5 Tulevaisuusmallin vertailu nykytilaan (vaihe 5.)

Pehmeässä systeemianalyysissä nykytodellisuuden vertaamisella tulevaisuusmalliin tavoitellaan muutosmahdollisuuksien tunnistamista. Systemiajattelulla saadaan vertailussa tuotua todellisuuden kompleksisuus esiin, joka auttaa uusien muutoksien ja ideoiden kehittämisessä. Osallistuvien ihmisten välille on ominaista syntyä jännitteitä vertailun arvioinnin vaiheessa. (Mannermaa, 1992, 270.) Muutosvastarintaa voi syntyä tulevaisuusmallin sijoittuessa pitkälle tulevaisuuteen, sillä se tuo esille myös suurempia muutosmahdollisuuksia. Vertailu tulee tehdä perustellusti, loogisesti ja tietoisesti. (Mannermaa, 1999, 131.) Tässä opinnäytetyössä tehtiin yhden tulevaisuusmallin vertailu nykytilaan. Kehittämiskysymys vaiheeseen 5. eli vertailuvaiheeseen oli:

Mitä resursseja ja organisaatorakenteita tarvitaan visioinnin mukaisen tulevaisuusmallin mahdollistamiseksi?

Tulevaisuusmallin vertailu nykytilaan ja niiden välisen jännitteen selvittämiseksi järjestettiin tulevaisuustyöpaja 2. ensimmäisessä osassa How Might We -menetelmää hyödyntäen ryhmätyöskentely. Tulevaisuustyöpaja 2 järjestettiin 3.4.2023 ja osallistujiksi oli kutsuttu opinnäytetyön projektiryhmä, eli seuran johtokunnan ja henkilöstön jäsenet. Osallistujia oli paikalla kuusi (6), joista viisi johtokunnan jäseniä, yksi henkilöstön jäsen sekä lisäksi opinnäytetyön tekijä ohjaamassa työskentelyä positionsa mukaisesti.

5.5.1 Aineiston hankinta (tulevaisuustyöpaja 2)

Työpaja aloitettiin esittelemällä opinnäytetyöprosessin eteneminen ja aikaisempien vaiheiden tulokset, sekä vaiheessa 4. laadittu tulevaisuusmalli (kuva 8) vaiheen 3. tulevaisuustyöpajan 1 skenaariotyöskentelyn visioinnin tulosten ydinvision pohjalta. Opinnäytetyön tekijä esitteli tämän jälkeen käytettävän How Might We -menetelmän ja korosti sen mukaista ajattelumallia, jossa nykyhetki ja sen haasteet unohdetaan, ja laajennetaan ajattelu ”kuinka voisimmekaan” -kysymysten avulla muutoksiin toimintojen ratkaisemiseksi, jotta asetettu tulevaisuusmalli olisi mahdollinen. (Hämäläinen & Sora, 2020, 76.)

Osallistujat jaettiin kahteen pienryhmään, joista toinen ryhmä työsti ”kuinka voisimmekaan” -muotoon asetettuja kahta kysymystä kerrallaan ja toinen ryhmä kahta eri kysymystä, jonka jälkeen työpaperit ja kysymykset vaihdettiin ryhmien kesken. Tällä menettelyllä pienryhmät pääsivät täydentämään toisen ryhmän jo vastaamia kysymyksiä. Työskentelyn päätteeksi tuotokset

esiteltiin koko ryhmän kesken. Kysymykset oli asetettu tulevaisuusmallin (kuva 8) oletettavasti eniten nykytilaan verraten jännitteitä herättävien teemojen mukaisesti, eli niiden, jotka vaatisivat huomattavia resurssien kehittymisiä ja projektien käynnistämistä niiden saavuttamiseksi:

- 1) Kuinka voisimmekaan käynnistää hallihankkeen lähitulevaisuudessa?
- 2) Kuinka voisimmekaan mahdollistaa taloudellisesti 2 uuden työntekijän palkkauksen ja olla hyvä työnantaja? Mahdollistaa valmentajien ja ohjaajien palkanmaksun?
- 3) Kuinka voisimmekaan kaksinkertaistaa jäsenmäärämme hallitusti seuraavan 5 vuoden aikana?
- 4) Kuinka voisimmekaan löytää ja sitouttaa oikeita ihmisiä toimintaamme?

Opinnäytetyön tekijä toimi keskustelun ja ryhmätyöskentelyn vetäjänä, sekä loppuyhteenvedossa kokosi vastaukset yhteiseen alustukseen linkitettyyn Powerpoint-esitykseen, jonka aikana osallistujien kesken käytiin keskustelua vastausten näkemyksistä ja luotettavuudesta.

5.5.2 Tulokset

Kysymykseen 1. eli kuinka voisimmekaan käynnistää hallihankkeen tulevaisuudessa, osallistujat saivat koottua kuusi vastausta: Oman seuraväen sitoutuminen, liiketoimintasuunnitelman tekeminen, tukien ja rahoituksen selvittäminen, joukkorahoitus, nykyisen salin käyttöasteen nostaminen ja sillä taloudellinen testaaminen, sekä uusien tuotteiden pilotointi kustannuslaskennan ja resurssien näkökulmasta nykyiselle salille, jotka voisivat tulla käyttöön uudelle areenalle. Kysymys 2. eli kuinka voisimmekaan mahdollistaa taloudellisesti 2 uuden työntekijän palkkauksen ja olla hyvä työnantaja sekä mahdollistaa valmentajien ja ohjaajien palkanmaksun, koottiin myös kuusi vastausta. Budjettiin tulisi hankkia noin 100 000 € lisää taloudellista resurssia, tarvittaisiin kumppanuuksia ja sponsoreita, uusia harrastusmuotoja toiminnan valikoimaan, laajentumista kentiesmuihin kuntiin, joka tarkoittaisi myös lisää harrastajia ja lisätuloja sitä kautta, maksujen optimointia ja kulujen jyvittämistä, eli kulu- ja rahoitusrakenteen järjestämistä uudelleen sekä ryhmien optimointia, eli erottelua vielä enemmän tavoitteen ja tason mukaan, jotta voidaan säästää taloudellisissa ja henkilöresursseissa. Kysymys 3. eli kuinka voisimmekaan kaksinkertaistaa jäsenmäärämme hallitusti seuraavan 5 vuoden aikana, kokosi yhdeksän vastausta: toiminnan laajentaminen kaikkiin Kainuun kuntiin, lajivalikoiman laajentaminen niin ikäryhmissä, kuin sukupuolellisesti ottamalla poikien toimintaa enemmän mukaan, houkuttelemalla väkeä lajin pariin matalan

kynnyksen toimintaa järjestämällä, olemalla aktiivisesti esillä ja kohottamalla imagoa, tuotteistamalla esimerkiksi uusia ryhmäliikuntakonsepteja, ottamalla joukkuelajeja mukaan, siirtymällä monilajiseuraksi tai laajentamalla kilpa-aerobicin Aerodance-sarja tavoitteellisen lajin lopettaneille matalan kynnyksen jatkoharrastuksena, eli kehittää toiminnassa pysyvyyttä lisää. Viimeinen, eli 4. kysymys, kuinka voisimmekaan löytää ja sitouttaa oikeita ihmisiä toimintaamme, kokosi yksitoista vastausta: arvostus ja ylpeys seuraamme kohtaan nostamalla imagoajattelun ”meille päästään, ei tulla” -muotoon, palkanmaksu, arvostus, muistaminen ja kiittäminen, yhteisöllisyys ja porukkaan ottaminen, varmistamalla olemalla hyvä työyhteisö ja työnantaja, hyvä perehdytys ja koulutus, selkeät toimintamallit, talkoopassi, palkitsemisjärjestelmä, kilpailijoiden osallistaminen yhteisiin projekteihin, sekä viestinnän ja sosiaalisen median tehostaminen. Vastauksissa kilpailijoiden osallistamisessa yhteisiin projekteihin oli alkuun myös harrastajat, mutta harrastajien osuus päädyttiin värittämään vastauksiin punaisella, sillä harrastajien jo valmiiksi pienempään hyötysuhteeseen harrastus- ja jäsenmaksu verrattuna saatuun harrastusaikaan ja muuhun jäsenetuuteen liittyvästä pienestä hyödystä haluttiin pitää kohtuullisena, eli kilpailevien suurempaan hyötysuhteeseen voidaan lisätä vastuuta vapaaehtoistoimintaan osallistamalla osittain velvoitteena, mutta harrastajille sen tulisi olla omasta tahdosta lähtevää lisätoimintaa. Tämän vaiheen vastauksien koonnit löytyvät opinnäytetyön liitteestä 5, sivuilla 1–2/2.

Vastaukset aiheuttivat keskustelua ja herätti osallistujat vertailuvaiheen jännitteisiin. Resurssit ja kasvu, etenkin jäsenmäärän kasvattaminen toivat tässä vaiheessa tärkeän huomion keskusteluun opinnäytetyön ja strategian kehittämisen kannalta, eli kasvua ei kannata tavoitella vain kasvun vuoksi, vaan ensin täytyy organisaatiossa kehittää hyvin toimivat resurssit, jotta hallittu kasvu on mahdollista. Tämän vuoksi koko työn tarkoituksena on kehittää strategiaa kasvun mahdollistamiseksi, ei suoranaisesti kasvustrategiana, vaan resurssi- ja johtamisnäkökulman kautta. Myös olosuhteiden kehittäminen vuosia suunnitellun hallihankkeen käynnistämiseksi herätti jännitystä. Tässä vaiheessa osallistujille realisoitui projektin laajuus, mutta myös sen käynnistämisen ehdottomuus strategisena tavoitteena, jotta organisaatio voi kehittyä nykytilastaan tulevaisuudessa. Vaiheen kehittämiskysymykseen vastauksena, organisaatio tarvitsee suunnitelman ja projektiorganisaation fyysisen resurssin eli olosuhdehankkeen kehittämiseksi sekä jäsenmäärän kasvun, jotta voidaan taloudellisena resurssina turvata henkilöresurssien kehittyminen ja riittävyys, sekä kulurakenteen uudelleen järjestämistä edellä mainittujen organisoimiseksi. Tämä tarkoittaa rakenteellista muutosta organisaatiossa, joka ei välttämättä lyhyellä aikavälillä muutu (Mannermaa 1999, 132). Tarvitaan lisäksi vaikuttavuus- ja maineyötä, jotta olosuhdehankkeen avustukset ja tuki kaupungilta mahdollistuvat, sillä nykytilan analyysivaiheessa todettiin, että kaupunkistrate-

giat ja urheilupoliittinen päätöksenteko vaikuttavat tukieurojen jakautumiseen. Nämä ovat nettelytapamuutoksia, jotka ovat muuttumattomien rakenteiden puitteissa tehtäviä systeemin dynaamisia osia, kuten informaatiovirta ja ulkoinen viestintä (Mannermaa, 1999, 132).

5.6 Kehitysohjelmana strategian laatiminen (vaihe 6.)

Pehmeä systeemianalyysi sovellettuna tulevaisuudentutkimukseen, kehitysohjelma voidaan esittää työskentelyn 6. ja 7. vaiheessa strategisena kehitysohjelmana. Tälle olennaista on esittää kuva systeemitutkimuksessa todetuista halutuista muutoksista, sekä asettaa niille prioriteetit ja operationaaliset tavoitteet. Systeemiin valitut osat, esimerkiksi taloushallinto ja johto tekevät muutoksille ja niiden toteuttamisen tavoille arviointia ja selvittävät oman tilanteensa. Vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisten taitojen avulla hallitaan motivointia ja toiminnan koordinoinnista vastaa ohjausryhmä. Olennaista on, että toiminta muuttaa todellisuutta ja muutoksiin sitoudutaan asiansaisten toimesta. (Mannermaa, 1999, 133.) Vaiheen 6. kehitysohjelman kehittämiskysymys oli:

Mikä on organisaation strateginen tahtotila ja millä toimenpiteillä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa?

Vaiheen 6. tuotoksena ja kehittämiskysymyksen vastauksena laadittava kehitysohjelma, eli strategia kootaan Kaplan & Norton (2004) strategiakartan menetelmällä havainnollistettavaan muotoon. Pääteemat taloudellinen näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma, sisäisten toimintaprosessien näkökulma ja asiakasnäkökulma kokoavat strategiset tavoitteet mission ja vision mukaisesti.

5.6.1 Aineiston hankinta (tulevaisuustyöpaja 2)

Tulevaisuustyöpajassa 2 ensimmäisessä osassa tehtiin vertailuvaiheen 5. työskentely pienryhmissä, jossa kysymykset oli asetettu ydinvisioon liittyen niihin teemoihin, jotka olisivat suurimpia muutoksia organisaation tulevaisuudessa ja todennäköisimmin herättävät suurimpia jännitteitä nykytilan ja tulevaisuusmallin välillä. Tauon jälkeen työskentely jatkui vaiheen 6. eli strategisten kehitysohjelmien laatimisen näkökulmasta. Tässä ryhmätyöskentelyssä jatkettiin How Might We-

menetelmässä vaiheen 5. luotuja ideoita. Ideoinnin jälkeen tutkitaan, mitä on suunniteltu ja miten suunnitelma sopeutuu nykyhetkeen (Hämäläinen & Sora, 2020, 77). Pääkysymyksiksi asetettiin Hämäläinen & Sora (2020, 77) mallin sovelluksen mukaisesti: Mitä pitää muuttaa ja on mahdollista muuttaa? Kenet organisaatiosta täytyy sitoa mukaan muutoksen toteuttamiseksi ja kuka on se, joka voi valtuuttaa tarvittavat muutokset?

Teemat asetettiin tulevaisuusmallin väriluokittelun mukaisesti (kuva 8) eri osa-alueisiin:

Pinkki = kasvu, tilat ja olosuhteet

Keltainen = talous, laatu ja vetovoima

Sininen = ammattimaistuminen ja osaaminen

Oranssi = henkilöstö ja menestys

Tavoitteena työskentelyssä oli kirjata nykyhetkestä suunniteltuun tulevaisuudentilaan strategisia tavoitteita ja toimintoja, joilla selvitettiin strategiseen kehitysohjelmaan asetettavia tavoitteita.

5.6.2 Tulokset

Tuotokset ryhmätyöskentelystä löytyvät liitteestä 6, sivuilta 1–3/3. Aluksi ryhmät työskentelivät samoissa pienryhmissä, työstäen kahta teemaa kerrallaan, kuten vaiheen 5. työskentelyssä, jonka jälkeen tuotosten valmistuttua vaihdettiin papereita ryhmien kesken ja työstettiin kahta seuraavaa teemaa nähdessä toisen ryhmän tuottamat vastaukset ja täydentäen niitä. Lopuksi työstöä ja yhteenveto Powerpoint-esityksen koontisivulle opinnäytetyön tekijän kokoamana käytiin läpi ja keskusteltiin tulevasta strategiasta ja tavoitteista. Tavoitteiden ja toimenpiteiden kirjaaminen tuotti osaltaan pienryhmätyöskentelyssä haasteita, joissa tekijä auttoi nostamalla ajatuksia teemoihin liittyen. Lisäksi lopusta pidennettiin yhteistä työstö- ja arviointiaikaa suunniteltua pidemmäksi.

Kasvuun, tiloihin ja olosuhteisiin koottiin neljä vastausta. Tulevaisuusmallissa oli visioinnissa tuotettu ajatus jopa kaksinkertaisesta jäsenmäärän kasvusta. Pehmeän systeemianalyysin vaiheiden edetessä osallistujat havaitsivat, ja asettivatkin kasvun näkökulmaksi tavoitteen, että kasvu ei voi olla itseisarvo, vaan kasvu ja resurssit tulee olla tasapainossa keskenään, jotta päästään korkeaan toiminnan laatuun. Resurssit, osaaminen ja olosuhteet linkitettiin ajatukseksi, mikä olisi tuottoisin

ja kevyin tulon tuottaja näistä kolmesta organisaatiolle. Olosuhteiden kuntoon saaminen molempien voimistelulajien osalta haluttiin asettaa tavoitteeksi. Kasvun tavoitteena myös laajentuminen muihin Kainuun kuntiin ja Kajaanissa joukkuelajitoiminnan aloittaminen, esimerkiksi joukkuevoimistelun käynnistäminen uudestaan toisi lisää jäseniä seuraan. Joukkuelajeissa on suurempi ryhmäkoko verrattuna yksilölajeihin, joten se osaltaan tehostavat henkilöresursseja.

Talouteen, laatuun ja vetovoimaan koottiin myös neljä vastausta. Optimaalisen kustannusrakenteen rakentaminen ja sen seuraaminen resurssien, ryhmäkokojen ja tilojen näkökulmasta nähtiin talouden sekä resurssien hallinnan kannalta tarkastettavana ja tavoiteltavana asiana. Järkevät päätökset ja nopea reagointi takaisivat laadukasta ja vetovoimaista toimintaa. Talouden näkökulmasta koettiin riittävän harrastajapoolin ylläpitäminen ja kasvattaminen, jotta seura voi toteuttaa valmennusjärjestelmäänsä voimistelijan polun mukaisesti, joka tarjoaa jokaiselle toimintaa tavoitteensa, taitotasonsa ja motivaationsa mukaisesti. Taloudellisen resurssin kasvattamiseksi tavoiteltuna asiana olisi hankkia resurssia, osaamista ja vastuuta sponsoreiden, kumppanuuksien ja avustusten hankintaan. Tämä tarkoittaa henkilöresurssin lisäämistä varainhankinnan vastuualueelle.

Henkilöstön ja menestyksen näkökulmasta muodostettiin kolme vastausta. Tavoitteeksi ja olennaiseksi toimenpiteeksi koettiin toiminnanjohtajan, sekä naisten telinevoimistelun lajipäällikön palkkaamiset. Toiminnanjohtajan on tarkoitus olla hallinnon työntekijä ja telinevoimistelu valmennustyön ja hallinnon yhdistelmätyöntekijä, kuten tällä hetkellä valmennuspäällikkö tekee työtään organisaatiossa. Toiminnan optimointityön jatkaminen koettiin tärkeäksi, jotta voidaan kohdentaa henkilöresurssit hyvällä käyttöasteella toimiviin ryhmiin ja harjoituskertoihin. Toiminta on koettu laadukkaaksi koko prosessin ajan, mutta tavoitteeksi osallistujat halusivat lisätä laadukkaan toiminnan jatkamisen, sekä hyvän valmennuksen ja olosuhteiden varmistamisen molemmille lajeille. Toimijoiden arvojen mukainen, laadukas toiminta luo arvostusta, joka johtaa lisäkysyntään ja sitä myötä lisäresursseihin. Lisäresurssit mahdollistavat laadukkaampaa ja laajempaa tuotantoa luoden positiivisen kierteen, joka tarkoittaa myönteistä yhteyttä arvojen, laadun, resurssien, arvostuksen ja liikuntatoiminnan välillä. (Puronaho, 2006, 180.)

Ammattimaistumisen ja osaamisen teemojen vastauksia koottiin seitsemän kappaletta. Osaltaan vastaukset toistivat muiden teemojen vastauksia, sillä henkilöstö on laajasti kytköksissä kaikilla toiminta-alueilla, ja osaaminen on myös yleinen käsite koko organisaatiossa, sisältäen kehittämistyön. Kustannusrakenteen optimointi ja optimaaliset ryhmäkoot koettiin tärkeäksi tavoitteeksi myös näillä osa-alueilla. Järkevät toimintamallit, etenkin tiedotus ja viestintä vahvennettiin tuo-

palkkaamiseksi tarvitaan rekrytointisuunnitelma, kustannuslaskelmat ja tulovirran varmistaminen, jotta työntekijät ovat tuottavia ja heille saadaan asianmukainen, osaamista vastaava palkka maksettua. Henkilöresurssin lisäämisen suunnitelma on tehtävä kustannusrakenteen selvitystyön kanssa yhdessä, jotta saadaan selville todelliset toiminnan tulot ja kulut sekä löydetään keinot lisätä tuloja sen verran, että budjetti riittää lisärekrytointeihin ja olemassa olevan henkilöstön palkanmaksuun. Osaamisen ja laadun varmistamiseksi organisaatorakenteessa on toiminut valmennustoimikunta, joka on koulutusvastaavan kanssa yhdessä kehittänyt valmentajien ja ohjaajien osaamista sekä toimintamalleja, mutta tähän on syytä miettiä rakenteeseen osaamisen kehittämisen suunnitelman laatiminen ja sille vastuutoimielin, esimerkiksi valmennustoimikunta tai oma osaamisen kehittämisen työryhmä.

Kuva 9. kokoaa strategian kokonaisuuden Kaplanin ja Nortonin kehittämään strategiakarttaan, jossa strategiset tavoitteet asetetaan taloudellisen näkökulman, oppimisen ja kasvun, sisäisten toimintaprosessien ja asiakkaan näkökulmaan. Näkökulmat on esitetty vasemmassa reunassa alkaen toiminnan perustasta eli taloudellisista resursseista, päättyen asiakasnäkökulmaan eli jäsenten, harrastajien ja sidosryhmien toimintaan. Strategiakartta esittää visuaalisesti näkökulmien toisiinsa liittyvät tavoitteet sekä koko strategian ilmentämisen kokonaisuutena (Kaplan & Norton, 2004, 76.) Taloudellinen näkökulma on tässä kartassa esitetty niin sanottuna muiden toimintojen kivijalkana seuratoiminnan resurssipohjaisen toiminnan mukaisesti leveämpänä sarakkeena, kun muut tavoitteet on esitetty omissa erillisissä laatikoissaan. Kartta siirtyy näkökulma kerrallaan alhaalta ylös ja päättyy yläpalkkeihin eli missioon ja visioon, jotka ovat organisaation olemassaolon tarkoitus, sekä tavoiteltava tulevaisuudentila tiivistettynä strategiaan. Perinteisessä yritysten voittoa tavoittelevassa mallissa taloudellinen näkökulma on asetettu arvoa tuovaksi ylimmäksi prioriteetiksi, mutta urheiluseuran toiminnassa taloudellisten resurssien hankinnan toiminnan mahdollistamiseksi kääntää taloudellisen näkökulman alimmaksi sarakkeeksi ja asiakas- eli jäsennäkökulman ylimmäksi. Missioksi määriteltiin:

”Tehtävänämmä on järjestää laadukkaasti, monipuolisesti ja aktiivisesti mahdollisuus kaikille harrastaa voimistelua ja osallistua seuratoimintaan vetovoimaisessa yhteisössä Kainuun alueella.”

Missio kuvaa ydinperiaatteet eli jo nykyisessä strategiassa määritellyt sloganin adjektiivit, sekä nykytilan määrittelyssä vahvuuksiksi nousseet laadukkaan, monipuolisen ja aktiivisen toiminnan. Lisäksi se kuvaa järjestetyt toiminnot eli voimistelu ja seuratoiminta, sekä profiilin noston ja vaikuttavuuden tavoitteen toiminta-alueella, eli vetovoimaisuuden ja yhteisöllisen toiminnan Kainuun alueella. Visioksi määriteltiin:

”Visiomme on olla alueen johtava, menestyksenkäs seura, jonka laadukas toiminta ja monipuolinen osaaminen toimii esimerkkinä muille, houkuttellen kaiken ikäiset voimistelun pariin harrastuksesta huippu-urheiluun saakka laadukkaassa valmennuksessa ja olosuhteissa. Olemme vetovoimainen yhteistyökumppani ja työnantaja.”

Visio kokoaa opinnäytetyön aikana tehdyssä kehitystyössä asetettuja tavoitteita ja haluttua tulevaisuudentilaa, jossa alueen johtavuus liittyy Kainuun suurimman seuran statuksen ylläpitämiseen ja vaikuttavuustyön lisäämiseen ulkoisen viestinnän avulla. Menestystavoite kansallisesta ja kansainvälisestä näkökulmasta vaiheessa 4. laaditun tulevaisuusmallin mukaisesti ovat huomioituna. Vetovoimainen yhteistyökumppani on vaikuttavuustyön tulosta, jotta seura olisi houkutteleva avustusten, tukien ja sponsorointien näkökulmasta yrityksille. Organisaatiossa olevan osaaamisen hyödyntäminen, ja aktiivinen verkosto- ja sidosryhmätyö luovat vetovoimaisen yhteistyön ja esimerkkinä toimimisen näkökulmasta vaikuttavuutta. Hyvällä visiolla, ja sen houkuttelevasti asetetulla päämäärällä on mahdollisuus koordinoida suurta määrää ihmisiä ja motivoida heitä käyttämään energiaa saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Pelkät strategiset suunnitelmat harvoin motivoivat riittävästi muutoksen aikaansaamiseksi. (Kotter & Cohen, 2002, 69.)

Kuvan oikeaan reunaan on kuvattu pystytekstinä toiminnan arvot, joihin jokainen toiminto ja päätös perustuvat: tasapuolisuus, avoimuus, positiivisuus ja hyvinvointi. Nämä arvot löytyvät jo nykyisestä strategiasta ja ne korostuivat nykytilan analyysin arvoina ja asenteina ydinosaamispuussa. Ne koettiin edelleen tärkeinä toimintaperiaatteina ja ne toistuivat vastauksissa toistuvasti tausta-ajatuksena, joten niiden suhteen ei ollut tarvetta tehdä muutoksia.



Kuva 9. Kajaani Gymnastics ry strategiakartta 2024–2028.

Taloudellinen näkökulma kuvattiin strategiakarttaan hallitun talouden, rahoituksen ja kasvun edellytyksien teemoilla, ja näille asetettiin kolme strategista tavoitetta:

1. Seuralla on hallittu talous ja tehokkaasti hyödynnetyt resurssit
2. Varainhankinnan ja resurssien kehittämisellä luodaan hallittu kasvu
3. Voimistelun olosuhteiden kehittäminen

Hallittuun talouteen kuuluu toimenpide kulurakenteen optimoinnista ja budjetin seurantamallista, jossa asetetaan aikamäärät ja vastuuhenkilö budjetin seurannan toteutumiseksi. Voittoa tavoittelemattomassa järjestössä tavoitellaan niin sanottua nollabudjettia, eli nimensä mukaisesti organisaatio ei tavoittele toiminnallaan voittoa, vaan jokainen kulu ja tulo on määritelty budjettiin, joka toimintavuotena kuluu. Tästä syystä budjetin seurannassa tulee toimia huolellisesti, jotta kulut eivät kasva budjetoitua suuremmaksi. Opinnäytetyön aikaisemmissa vaiheissa todettiin resurssien niukkuus nykytilanteessa, etenkin henkilö- ja talousresurssien näkökulmasta, joten talousrakenteen ja resurssien optimointi ovat ydintehtävissä kasvun mahdollistamiseksi. Varainhankinnan ja resurssien kehittämisen tavoitteisiin kuuluu henkilö- ja osaamisresurssin lisääminen

erilaisten varainhankintamenetelmien, tukien ja avustusten hankkimiseen, jotta voidaan turvata harrastemaksutulojen lisäksi muita taloudellisia tulonlähteitä kasvavan seuratoiminnan mahdollistamiseksi. Voimistelun olosuhteiden kehittäminen olosuhdeprojektin käynnistämällä asetettiin strategiseksi tavoitteeksi, sillä se koettiin merkittävänä heikkoutena nykytoiminnan kehittämisessä ja tulevaisuuden kasvun mahdollistamisessa. Skenaariotyöskentelyn pessimistisessä näkökulmassa koettiin jopa, että nykytoiminta heikkenee entisestään merkittävästi, mikäli olosuhteisiin ei löydetä kehittymismahdollisuuksia. Olosuhdeprojektin käynnistämiseksi toimenpiteenä on investointistrategian laatiminen vuonna 2021 tehdyn halliselvityshankkeen lisäksi, jotta voidaan varmistua pitkän aikavälin investoinnin suunnitelmasta nykyhetken kustannuksilla.

Oppimisen ja kasvun näkökulmaan asetettiin kaksi tavoitetta teemoille ihmiset, ammattiosaaminen ja laadun ylläpitäminen:

4. Toiminta on avointa ja viestintä tehokas organisaation jokaisella tasolla
5. Seura tunnistaa ydinosaamisensa ja hyödyntää niitä. Osaamista arvostetaan ja kehitetään laadukkailla toimintamalleilla.

Osaaminen ja sen kokemus organisaation nykyisenä menestystekijänä nousi esille kehittämissvaiheissa, joten kehitettävän strategian näkökulmissa sen tulee näkyä tavoitteissa ja toimenpiteissä. Toiminnan avoimuus on yksi toiminnan arvoista ja sitä halutaan tukea tehokkaalla viestinnällä organisaation joka tasolla. Tämä tarkoittaa strategista viestintää, joka toteutetaan suunnitelmallisesti laadittavan viestintästrategian mukaisesti. Nykytilan ja toimintaympäristön analyysissä tunnistettiin ydinosaamispuun avulla organisaation ydinosaamiset, joita strategisena toimenpiteenä hyödynnetään toiminnassa osaamisten tunnistamisena ja hyödyntämisenä projekti- ja osaamisryhmissä, joiden vastuulla on tietyn toimintakentän projektin hallitseminen. Näin projektiluontoinen osallistuminen toimintaan on mahdollista ja seura pystyy hyödyntämään moniammatillista osaamista eri aloilta. Toimintamallien kehitystyö tukee osaamisen ja kasvun tavoitetta. Palkitsemis- ja palkkamallien, sekä osaamis- ja perehdytysmallien kehittäminen ylläpitävät osaamisen kehittymistä ja tukevat osaavien tekijöiden pysyvyyttä toiminnassa. Osaamis- ja perehdytysmalleilla on lisäksi tavoitteena varmistaa toiminnan tasalaatuisuus, jotta jokainen harrastaja saa ryhmästä ja ohjaajasta riippumatta yhtä laadukasta ohjausta ja valmennusta olemassa olevien valmennuksen linjauksen ja valmennusjärjestelmän tavoitteiden mukaisesti. Jotta organisaatio voi hankkia lisää työntekijöitä toiminnanjohtajan ja lajipäälliköiden tavoitteen mukaisesti, toimenpiteisiin kuuluu rekrytointisuunnitelman tekeminen, jotta tiedetään millaista työntekijää, osaamista ja

tarkkaa työnkuvaa haetaan, sekä millaisella aikataululla ja palkkaresursseilla tavoite voidaan aikataulullisesti toteuttaa täsmäten haettavan tekijän kykyihin ja koulutustasoon.

Sisäiset toimintaprosessit pitävät strategiassa sisällään henkilöresurssien, profiilin noston ja toiminnan teemoissa kolme tavoitetta:

6. Hyvin johdettu ja arvostava työnantaja
7. Ryhmät toimivat optimoidusti tavoitteen ja valmennusjärjestelmän mukaisesti
8. Verkostotyö ja ulkoinen viestintä tuovat vaikuttavuutta esille ja osaamista seuraan

Johtamisjärjestelmä, organisaatorakenteen toteuttaminen sekä uudistettava vastuutusjärjestelmä ovat toimenpiteitä hyvin johdetun seuran tavoitteeseen. Vastuutusjärjestelmällä tarkoitetaan johtamisjärjestelmän osana toimivaa johtamisen työkalua, jolla muodostetaan organisaatioon avoin ja selkeä vastuuttaminen organisaation kaikkiin tehtäviin. Organisaation toimintaa on mahdollista hallinnoida yksinkertaisesti vastuutusjärjestelmällä. (Koljonen, 2019, 11, 19–21.) Arvostava työnantaja arvostaa työntekijöitään laadukkaalla johtamisella ja huolehtii heidän hyvinvoinnistaan. Seuratoiminnan monipuolisuus ja moniulotteinen toiminta erityispiirteinä ovat riski hallitsemattomasti lisääntyvän työmäärän ja vastuiden sekä kuormittumisen näkökulmasta. On erityisen tärkeää, että työntekijöillä on vastuut, tavoitteet ja työnkuva tarkasti määriteltynä, jotta tehokkuudenkin näkökulmasta resurssi kohdentuu juuri niihin toimenpiteisiin, joihin vapaaehtoisorganisaatiossa tarvitaan työntekijän ammattiosaamista. Vastuu tarkoittaa yhden vastuuhenkilön ja yhden varahenkilön nimeämistä organisaation yksittäiseen tekemiseen, ja vastuutuslistan nimetyt ylemmät henkilöt vastaavat allaan toimivien vastuiden hoidetuksi tulemisesta (Koljonen, 2019). Vastuutusjärjestelmän uudistaminen koskee myös vapaaehtoistoiminnan vastuualueiden uudistamista ja tehtävämäärittelyä kehitetyn strategian tavoitteiden ja organisaatorakenteen mukaisesti. Nykytoiminnan vastuutehtäviä tulee verrata tulevaisuuden tarpeisiin, sekä näille on asetettava tulostavoitteet ja mittarit toiminnan arvioinnin mahdollistamiseksi. Ryhmien optimoitu toiminta valmennusjärjestelmien mukaisesti tarkoittaa tavoitteena ryhmien harrastajamäärien, valmentajien, tilojen ja harjoitusaikojen optimointia siten, että ne toimivat kustannustehokkaasti ja tasotavoitteen vaatimusten mukaisesti. Viestinnän näkökulmasta kehittämistyössä tuloksina nousivat alueellinen vaikuttavuus ja toiminnan ulkoinen viestintä, jotta seura pystyy nostamaan näkyvyyttään ja vaikuttavuuden profiiliaan alueellisesti päättäjien ja kainuulaisten keskuudessa. Verkosto- ja sidosryhmätoimintaan kuuluu kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö sekä erilaisiin kehittämis- ja luottamusryhmätoimintaan osallistuminen, jonka avulla tuodaan

osaamista seuraan ja näkyvyyttä toiminnalle. Näihin toimintoihin kuuluu laadittava ulkoinen viestintä- ja vaikuttamissuunnitelma, jolla määritellään keinot ja tavoitteet tämän saavuttamiseksi. Vaikuttamistyöllä on yhteys seuran olosuhteiden parantamiseen, jotta liikuntapoliittisessa päätöksenteossa toiminnan vaikuttavuus tulee huomioituna konkreettisina päätöksinä sekä tuki- ja avustuspäämien kasvuna.

Asiakasnäkökulma kokoaa yhteisön, maineen ja verkostojen sekä monipuolisuuden teemoihin kolme tavoitetta:

9. Seurassa on mahdollisuus harrastaa tasonsa, tavoitteensa ja motivaationsa mukaisesti.
10. Voimistelu monipuolisena liikuntamuotona ja seurayhteisö houkuttelee liikkumaan.
11. Aktiivinen kehitystyö ja positiivinen, tekevä ilmapiiri edistää osallistumista toimintaan.

Aikuisten toiminnan ja joukkuelajitoiminnan lisääminen liittyvät kasvun mahdollistamiseen, mutta myös tavoitteeseen harrastajien pysyvyyden ylläpitämiseksi ja mahdollisuudeksi harrastaa seurassa tasonsa, tavoitteensa ja motivaationsa mukaisesti pitkäaikaisesti. Voimistelu monipuolisena liikuntamuotona liittyy opinnäytetyön kehittämistoiminnan aikana havaittuun vahvuuteen, jolle huomattiin tarvetta vahvistaa yhteiskunnallisen haasteen, liikkumattomuuden lisääntymisen ehkäisijänä. Voimistelu on monipuolinen peruslaji, jota voi harrastaa ikä- ja taitotasosta riippumatta, sekä se antaa monipuoliset taidot minkä tahansa muun lajin harrastamiseen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Voimistelutoiminnan ja tilojen käyttöasteen lisäämisen näkökulmasta yhteistyö päiväkotien, koulujen ja muiden urheiluseurojen kanssa nähtiin toiminta-alueeksi, jota vahvistamalla voidaan tavoitella laajempaa ja vaikuttavampaa toimintaa kansallisen huolenaiheen eli liikkumattomuuden ennaltaehkäisemiseksi. Organisaatiokulttuuri vahvistuu aktiivisen kehitystyön jatkamisella ja tämän tueksi laaditaan palautejärjestelmä, jotta toiminnan eri alueiden palaute hyödynnetään mitattavassa ja arvioitavassa muodossa kehitystyössä. Ilmapiiri ja toimiva organisaatiokulttuuri tavoittelee sitoutumisen ja osallistumisen lisäämistä vapaaehtoistekijöiden muodossa.

5.7 Toiminta muutokseen strategiasuunnitelmalla (vaihe 7.)

Pehmeän systeemanalyysin vaiheen 6. kehitysohjelman ja vaiheen 7. todellisuuden muuttamiseksi tehtävän toiminnan välillä tapahtuu organisaation sitoutuminen muutokseen. Checklardin pehmeän systeemimetodologian sovellus antaa väljän viitekehyksen, etunaan yleisyys, joka

tekee projektista vaativan tehtävän projektin, tai systeemin toteuttajan vastuulle. (Mannermaa, 1992, 261, 272.) Jotta metodologian avulla kehitetty strategia voidaan viedä toimintaan, sille täytyi asettaa tavoitteiden mukaiset mittarit ja arviointivastuut. Vaiheen 7. toiminta muutokseen kehittämiskysymys oli:

Miten ja millä menetelmin laadittua strategiaa mitataan ja arvioidaan?

Strategian mittausjärjestelmän kuvaukseen sovellettiin strategiakarttaan yhdistettävää Balanced scorecard -mallia, jossa taloudellisen, oppimisen ja kasvun, sisäisten toimintaprosessien sekä asiakasnäkökulman kautta johdettiin strategiset tavoitteet, sekä näille menestystekijät ja mittarit. Mittareiden arviointivälit määriteltiin sekä niille lisättiin vastualueet.

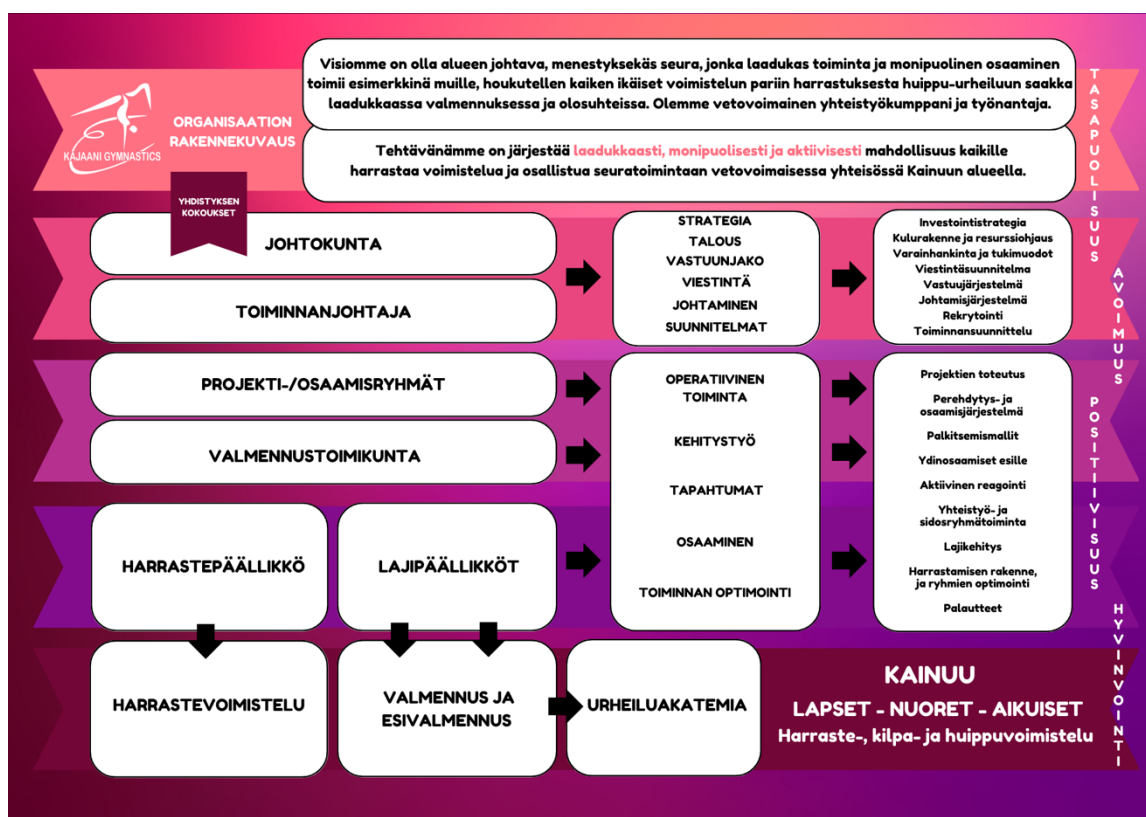
5.7.1 Mittarit ja arviointi

Strategiakartan näkökulmien liittäminen toisiinsa kuvaa syy- ja seuraussuhteita sekä niiden tuomat keskeiset prosessit tuottamassa lisäarvoa. Näistä johdetut tavoitteet ja mittarit muodostavat toteutussuunnitelman strategialle. (Kaplan & Norton, 2004, 76.) Tavoitteita asetettiin yhteensä 11 vaiheessa 6., joista johdettiin useampia mittaamismenetelmiä ja näille vielä arvioinnin menettely vastualueineen.

Kuvaan 10. koottu tavoite ja arviointikuva kokosi taloudellisen näkökulman kolmen tavoitteen mittareiksi budjetin seurannan, jäsenmäärän, ryhmäkokojen ja tilojen käyttöasteiden kehityksen, sekä olosuhdeprojektin tavoitteiden kehityksen. Näitä mittareita arvioi toiminnanjohtaja, valmennustoimikunta, olosuhteiden kehittämisen projektiryhmä sekä johtokunta kuukausittain ja puolivuositain. Oppimisen ja kasvun näkökulman kaksi tavoitetta kokosivat mittareiksi palautteiden arvioinnin, viestintäsuunnitelman toteutumisen seurannan, osaamisen kehittämisen tilastoinnin ja kehityksen osallistujamäärien mittaamisella sekä sisäisellä toiminnan palautteella. Näistä arviointivastuussa puolivuositain ovat toiminnanjohtaja yhdessä valmennus- ja ohjaamistoiminnan kehityksestä vastaavan valmennustoimikunnan kanssa. Sisäiset toimintaprosessit kolmeen tavoitteeseen mitattavina toimenpiteinä olivat johtamis- ja vastuutusjärjestelmän asetetut tulostavoitteet, ryhmätilastoinnin, tiedotuksen määrän kehitys sekä luottamus- ja kehitysryhmien osallistujamäärän kehitys. Näille puolivuositaisen arvioinnin laativat toiminnanjohtaja ja johtokunta, projektiryhmät sekä valmennustoimikunta. Asiakasnäkökulman tavoitteisiin asetetut mittarit olivat tuloskehitys urheilumenestyksen näkökulmasta, palautteiden arviointi, jäsen- ja osal-

sen mallin kokoamalla aiheen aikaisempia tutkimuksia yhteen. Malliin koottiin kuusi vaikutustekijää, jotka vaikuttavat strategiseen tasapainoon: panosten lisääminen, operatiivisen toiminnan tiedon lisääminen hallitukselle, yhteisön osallistuminen, valvonnan ja ohjauksen ylläpitäminen sekä yhteisjohtaminen strategiatyössä ja sen toimeenpanossa. Panoksilla tarkoitettiin hallitusjäsenten osaamisen ja halun käyttämistä vapaaehtoisorganisaatiossa sen hyväksi. Winand ym. (2014) ovat eri tutkimuksista koostetussa mallissaan tuloksellisuuden tekijöistä urheilun vapaaehtoisorganisaatiossa tarkoittaneet panoksella jäsenmäärää, toiminnan toteuttajia ja henkilöstöä, vapaaehtoisia, fyysisiä olosuhteita sekä talousresurssien hankkimista laajasti ja monipuolisesti. Toiminnan tieto on tärkeä vaikutustekijä strategisessa tasapainossa, sillä toiminnasta saatua tietoa tarvitaan päätöksenteon tukena. Yhteisön osallistuminen urheiluseurassa tarkoittaa jäsenistöä, kumppaneita ja muita vaikuttavia toimijoita, joiden rooli osallistumisella on yhdistää ympäristö hallituksen työskentelyyn. Strategian laatiminen on hallituksen tehtävä, mutta sen toteutumista täytyy myös seurata ja arvioida, eli valvonnalla ja ohjauksella tarkoitetaan strategian toimimista seurantatyökaluna ja toiminnan resurssina. Palkattujen ammattilaisten ja vapaaehtoisten yhteistoiminnallisessa organisaatiossa tarvitaan myös yhteisjohtamista ja strategian luomista sen kautta, jolloin se tukee hallitustyöskentelyä ja ammattilaisten rooleja toimien yhdessä. Tämä pätee myös strategian implementoinnin onnistumisen varmistajana, jotta strategisista linjoista on mahdollista pitää kiinni. (Ferkins & Shilbury, 2015, 489–500; Aarresola, 2020, 32–34.)

Kuvassa 11. on koottu kehitetyn strategian toteuttamiseen organisaatorakenteen kuvaus, jossa yhdistystoiminnan mukaisesti päätökset tehdään yhdistyksen kokouksissa ja strategisesta johtamisesta, taloudesta, vastuunjaosta, viestinnästä, johtamisesta ja suunnittelutyöstä vastaavat johtokunta yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Toimenpiteisiin kuuluvia malleja ja järjestelmiä johdon vastuulla ovat investointistrategia, kulurakenteen ja resurssien ohjaaminen, varainhankinnan ja tukimuotojen määrittely, viestintäsuunnitelma, vastuutus- ja johtamisjärjestelmästä vastaaminen, rekrytointi ja toiminnansuunnittelu.



Kuva 11. Kajaani Gymnastics ry organisaatorakenne ja vastualueet

Johtokunnasta valikoituu vastuuhenkilöt heidän osaamisensa mukaisesti johtamaan strategisia hankkeita operatiivisesti toteuttaviin projekti- ja osaamisryhmiin, joiden tavoitteena on hyödyntää organisaation moniammatillinen osaaminen kokoamalla ydinosoajat toimimaan vahvuuksiansa mukaisissa työryhmissä strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Projekti- ja osaamisryhmien lisäksi jo olemassa oleva valmennustoimikunta jatkaa toimintaansa vastaten suurimman toiminta-alueen eli voimistelun ohjaamis- ja valmennustoiminnan kehittämisestä.

Rakenteessa esitetyt hallituksen alla olevat toimielimet yhdessä palkattujen työntekijöiden eli harrastepäällikön ja kilpalajien vastaavien lajipäälliköiden kanssa toteuttavat johtokunnan ja toiminnanjohtajan ohjaamana yhteistyössä operatiivista toimintaa, kehitystyötä, tapahtumajärjestämistä, osaamisen kehittämistä ja toiminnan optimointia. Toimielinten ja palkkatyöntekijöiden tehtävänä on tuottaa esityksiä ja tietoa hallitukselle toiminnan kehittämisestä. Projektien toteutus, perehdytys- ja osaamisjärjestelmä, palkitsemismallit, ydinosoamisten hyödyntäminen, aktiivisen reagoinnin työ, yhteistyö- ja sidosryhmätoimintaan osallistuminen, lajien ja toiminnan kehitys, harrastamisen rakenteen sekä ryhmien optimoinnin kehitys ja palautteiden kerääminen ovat näiden toimielinten ja työntekijöiden vastuualueita strategian toteutuksessa.

Lopputuotoksena rakenteessa ovat harrastevoimistelun, valmennuksen ja esivalmennuksen sekä urheiluakatemian toimintojen yhteistyö Kainuun alueella lapsille, nuorille ja aikuisille harraste-, kilpa- ja huippuvoimistelun tasoilla. On kuitenkin huomioitava, että toiminnot ja vastuut on jaettu organisaatorakenteeseen strategian toteuttamista ja tehtävänjakoa selkeyttäväksi, mutta kokonaisuudessaan yksiköt tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään strategisen tasapainon saavuttamiseksi.

Strategiaa, tavoitteita ja arvioinnin työkaluja sekä organisaation rakennekuvausta käytiin yhdessä keskustellen läpi toimeksiantajan edustajan kanssa tuotosten ja tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Keskustelussa todettiin kuvausten oleva todenmukainen, hyvin laadittu tiivistys ja kokonaisuuden kuvaus opinnäytetyön strategian kehitysprosessin aikana tuotetusta tiedosta. Keskustelun pohjalta visioon asetettiin vielä vetovoimaisen yhteistyökumppanin rinnalle työnantaja, jotta visio tarkoittaa pehmeään systeemianalyysin vaiheissa 3. ja 4. laaditun vision ja tulevaisuusmallin mukaista työntekijöitään arvostavan työnantajan sekä sitä, että seura on haluttu työpaikka. Monipuolisuuden tavoitteeseen asiakasnäkökulmassa pitkäaikainen harrastaminen vaihdettiin pitkäaikaiseksi osallisuudeksi, jotta se kattaa pitkäaikaisen harrastuspolun lisäksi mission mukaisen seuratoimintaan osallistumisen muillakin tavoin, kuin ainoastaan harrastajana, kuten esimerkiksi valmentajana, ohjaajana, tuomarina, johtokunnan jäsenenä, vapaaehtoisena toimihenkilönä tai ajoittain mukana olevana tapahtumatalkoolaisena. (Oksman, 2023.)

6 Johtopäätökset

Systeemimetodologiassa hyödynnettävä prosessi ei tuo suoraa yksiselitteistä tulosta, joten sen menestyksellinen toteuttaminen vaatii asiantuntijuutta ja ajattelua. Johdon on tärkeää olla prosessissa aktiivisesti mukana ja tukea sitä, sitoutuen koko prosessiin. (Mannermaa, 1999.) Pehmeä systeemimetodologia organisaation valintana tulevaisuustyöskentelyyn ei välttämättä ole itsesäänselvyys, mutta nykyisen nopean yhteiskunnallisen ja teknologisen muutoksen maailmassa on varauduttava jatkuvaan, suureenkin toimintaympäristön muutokseen organisaatioissa takaamaan menestys muuttuvissakin olosuhteissa (Rubin 2002, 203). Pehmeä systeemanalyysi oli toimiva metodologia yhdistää strategiaprosessiin. Se antoi riittävän väljän, mutta systemaattisen kehittämisen mahdollisuuden opinnäytetyön kehittämistavoitteen ja tarkoituksen toteuttamiseksi. 7-vaiheisen etenemisen tavoitteiden linkittyessä tulevaisuus- ja systeemiajattelun avulla strategiaprosessin nykytilan ja toimintaympäristön analyysiin, vision ja perustehtävän määrittelyyn sekä itse strategian kehittämiseen, käyttäen monipuolisia kehittämismenetelmiä ja strategiatyökaluja, ylläpitivät johdonmukaista prosessin etenemistä yllä.

Pehmeän systeemanalyysin kuvaus yhdistettynä strategia- ja opinnäytetyöprosessin etenemiseen vahvisti toimeksiantajan projektiryhmän osallistujien, samalla strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta vastaavien henkilöiden kokonaisuuden ymmärrystä strategian merkityksestä johtamisen perustana sekä näkemystä organisaation nykytilasta, haasteista, vahvuuksista ja tulevaisuudenkuvasta. Aiemmin organisaatiossa vallinnut käsitys kasvusta lisäsi ymmärrystä siitä, että vaikka seuran maine ja voimistelu itsessään ovat vetovoimainen harrastus ja toiminnan laajentumiselle on edelleen useita eri mahdollisuuksia, ei kasvu voi toiminnassa olla itseisarvo ilman, että resurssit mahdollistavat sen. Jäsenmäärän kasvulla voi olla sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia. Vapaaehtoisten, henkilöstön ja talousresurssien määrään jäsenmäärä vaikuttaa suoraan, mutta voi vaikuttaa myös negatiivisesti sisäiseen ilmapiiriin ja prosessien tehokkuuteen, eli dynaamisen kokonaisuuden hallinnasta tulee huolehtia. (Winand ym., 2014.) Organisaatiossa vallitseva ydintekijöiden aktiivisuus ja korkea osaaminen tarvitsevat taloudellisten ja fyysisten resurssien tukea, jotta se voidaan ohjata oikeisiin toimenpiteisiin ja rakenteisiin kasvun mahdollistajana ja laadun ylläpitäjänä. Positiivista kierrettä ylläpitämällä arvoihin pohjautuen voidaan kehittää ja saavuttaa laadukasta toimintaa (Puronaho, 2006, 180). Useita vuosia organisaatiossa haaveiltu olosuhdeprojekti sai lisävahvistusta ja konkretiaa kehityksen edellytyksenä tämän prosessin myötä.

Laaditulla strategialla on ollut jo tässä vaiheessa opinnäytetyössä tavoiteltu vaikutus johtokunnalle organisaation kokonaisuuden ymmärtämiseen, ja sen odotetaan tuovan yhtenäisempää näkemystä ja linjaa strategiseen päätöksentekoon. Organisaatiolla on nyt selkeät ja yhdessä kehitäten laaditut strategiset tavoitteet, joiden avulla toiminnan toteutuksen suunnittelu ja resurssien kohdentaminen mahdollistuvat ilman, että toiminnot ajautuvat yksittäisiksi toimenpiteiksi irrallisen ilman toiminnan punaista lankaa, kuten jäsentymättömässä ongelmassa todettiin nykytilasta. Aiemmin puuttuneet mittarit ja arvioinnin työkalut auttavat organisaation strategian tuomassa menestymisessä, seuraamalla ja arvioimalla konkreettisesti tavoitteiden toteutumista. Balanced scorecard-tyylisellä mittaristolla saadaan luotua lyhyen aikavälin tavoitteita ja strategisten tavoitteiden toteutumisen mittareita. Mittareiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan hankkeita ja toimenpiteitä organisaatiossa sekä niiden käyttöön on resursoitava kapasiteettia, rahoitusta ja ihmisiä. (Kaplan & Norton, 2004, 73–74.)

Organisaation jatkotehtävä tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen on hyödyntää kehitettävää strategiaa toiminnassaan. Strategiaan on valittu useita järjestelmien ja toimintamallien kehittämisiä, joiden käytännön toteutus ja johtamisjärjestelmän kehittäminen jäävät organisaatiossa tehtäväksi työksi loppuvuoteen 2023, jotta strategian toimeenpano voidaan aloittaa vuonna 2024. Tuotettua tietoa organisaatiosta sekä strategisen johtamisen asiantuntijuutta on hyödynnettävä jatkossa, jotta voidaan varmistaa strategian onnistunut toteuttaminen. Strategiakartta on selkeä, yhteen kuvaan koottu kokonaisuus strategian tavoitteiden etenemisestä asetetun mission mukaisesti kohti visiota. Strategiakartalla päätöksenteon systemaattisuus ja avoimuus, sekä strategisen viestinnän tehokkuus toivon mukaan vahvistuvat, sillä se kokoaa selkeän kuvan yhteisistä linjauksista ja niiden vaikutuksista toinen toiseensa. Strategiakartalla kuvataan sisäisten prosessien tavoitteet, jotka tuovat arvoa ja näitä tukevien aineettoman pääoman erät, sekä itse strategia tuodaan loogisena kokonaisuutena esille. (Kaplan & Norton, 2004, 73–74.)

Aarresolan, Lämsän ja Itkosen (2022) tutkimuksessa tehdyn seurakyselyn tuloksena urheiluseurojen ammattimaistumisesta todettiin, että seuroissa on jo omaksuttu strategisen johtamisen ajattelua, mutta tavoitteiden saavuttamisen seurantaan vain kolmasosalla seuroista oli laadittu toimintamalli. Johtamisjärjestelmä ja organisaatiokaavio löytyi useimmilta seuroilta. Osaamiskartoituksia ja koulutussuunnitelmia oli vähän käytössä toiminnan johtamisen välineenä, joka johtuu toimintojen organisoimiseen keskittymisestä, toimijoiden osaamisen järjestelmällisen kehityksen sijaan. (Aarresola ym., 2022, 48.) YAMK-tason opinnäytetyönä laadittu strategia ja pehmeän systeemianalyysin hyödyntäminen prosessissa ovat toimeksiantajalle seuratoiminnan kentällä vah-

vuus ja etu niin alueellisesti Kainuussa ja Kajaanissa, kuin yhteiskunnallisesti. Opinnäytetyöprosessissa tuotettua ja kerättyä eri tasojen tietoa niin organisaation omasta toimintaympäristöstään, kuin seuratoiminnan muuttuneesta toimintaympäristöstä ja erityispiirteistä strategiatyössä on mahdollista hyödyntää laaja-alaisesti toimeksiantajaorganisaatiossa strategian toteuttamisen eri vaiheissa, sekä erilaisten toimintamallien jatkokehittämistyössä. Toimeksiantajalla on mahdollisuus vaikuttaa alueellisesti ja yhteiskunnallisesti haasteena olevan liikkumattomuuden ennaltaehkäisemisessä, sekä tukea vaikuttavuuttaan tuomalla voimistelua monipuolisena, kaikille iästä, tavoitteesta tai tasosta riippumattomana harrastusmuotona näkyväksi.

7 Pohdinta

Kehittämistoiminnan arvioinnilla tarkoitetaan neuvotteluprosessia eri toimijoiden välillä. Se kohdistuu organisointiin, perusteluun ja toteutukseen. Kehittämistoimintaa voidaan täsmentää ja kohdentaa aineistojen keräämisen ja arvioinnin avulla. Prosessi ohjautuu arvioinnin avulla ja kehittämissuunnitelman tavoite on analysoitava useaan kertaan prosessin aikana. Kun arviointia käsitellään reflektiivisesti, se on luotettavuuden näkökulmasta keskeinen osatekijä. (Toikko & Rantanen, 2009, 82–84.) Valittujen menetelmien sekä tutkimustiedon osoitettu kyky kehittää ja käyttää niitä osana itsenäistä asiantuntijatyötä työelämän ongelmien ratkaisussa ovat tavoitteena ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä. Tutkimukselliseen kehittämistehtävään kuuluu tieto opinnoista, tutkimuksista, työelämästä ja aiheeseen liittyvästä teoriasta, jolla kehitetään osaamista. Tuotettavan tiedon tasoihin kuuluvat kuvaus-, selitys ja kehittämistaso eli opinnäytetyössä tulee löytyä kaikki tasot yhdessä tarkoituksen ja prosessin kuvauksesta menetelmien, teorian ja analyysien hallintaan sekä toimialan ja työyhteisön kehittämiseen tuottamalla uutta tietoa. Opinnäytetyössä noudatettiin Kajaanin ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyöoppaan liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen ohjeistusta ja etenemistä. (Lappalainen, 2023.)

Opinnäytetyön kehittämisprosessissa pehmeän systeemimetodologian vaihteita oli seitsemän kappaletta ja ne teemoitettiin kolmeen eri kokonaisuuteen nykytilan, tulevaisuuden ja todellisuuden hahmottamisen vaiheisiin. Jokaisessa näissä teemoituksessa käytettiin omia kehittämiskysymyksiä teeman tavoitellun kehittämistyön mukaisesti, joten aineistoa kerätessä ja kehittämiproessin edetessä oli tärkeää pitää niin teemakohtaiset kehittämiskysymykset, kuin koko opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus, sekä käytettävä metodologia kriittisessä arvioinnissa mielessä. Tulevaisuustutkimuksen ja pehmeän systeemianalyysin metodologian teorian tieto ohjasivat kehittämis- ja tutkimustyön etenemistä. Dialogin käyminen riittävästi toimeksiantajan edustajan kanssa kehittämistyön suunnan ja hankitun aineiston analysoinnin tuloksista luotettavuuden näkökulmasta varmistivat tavoitteessa pysymistä. Jokaista vaihetta arvioitiin mahdollisimman objektiivisesti, kokonaisuutta hallitsevasta näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekijän positio, rinnastettuna työntekijän rooliin toimeksiantajaorganisaatiossa antoi asiantuntijuuden, riittävän syvällisen organisaatiotason tiedon, ja mahdollisuuden päästä kehitettävässä aiheessa laaja-alaiseen, moniulotteisen kokonaisuuden tulkintaan. Positio työntekijänä oli kuitenkin muistettava ryhmähaastattelun ja työpajojen vetäjänä, sekä strategisia mal-

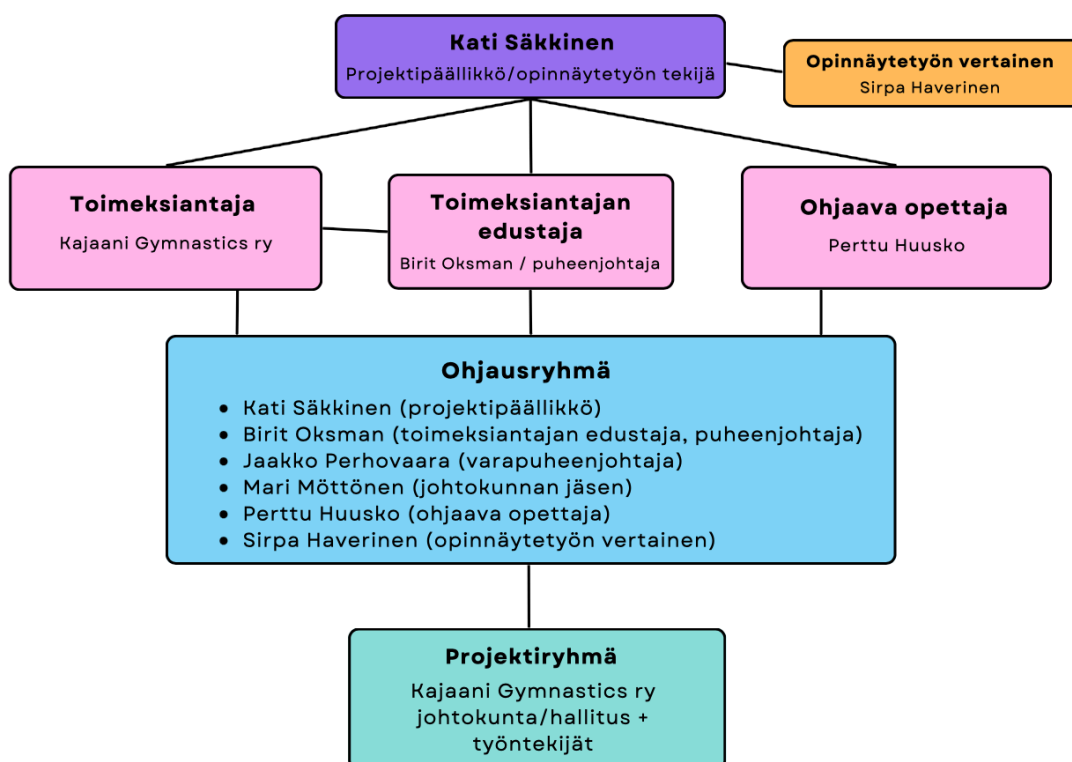
leja ja työkaluja valitessa sopivaksi kehitettävään aiheeseen, jotta objektiivinen johtamisote säilyy, sekä aidolle dialogiselle keskustelulle jäi mahdollisuus. Rooli strategiaprosessissa oli projektin vetäjän ja asiantuntijan rooli, joka valmisteli selkeän ja riittävän ymmärrettävän pohja-aineiston kehitettävään aiheeseen liittyen, hyödyntäen organisaatiossa olemassa olevaa tietoa sekä kehitettävän teeman mukaista teoretietoa erilaisia kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Fokusryhmäkeskustelutilanteessa täytyy pitää objektiivinen, tutkiva ote. Tutkijana on pidettävä esteettinen etäisyys tutkittavaan ja kehitettävään ilmiöön eli on toisaalta oltava riittävän kaukana, mutta riittävän lähellä ilmiöstä, sillä hän on samalla havainnoitsija, tutkija, että osallistuja (Anttila, 2006, 278). Laadullisen menetelmän, induktiivisen sisällön analyysin vaiheessa fokusryhmäkeskustelun ja työpajojen jälkeen tutkijan oma subjektiivinen kokemus vaikuttaa tulosten analysointiin ja kategoriointiin, joten mahdollisimman objektiiviseen tulosten kokonaisnäkemykseen pyrittiin face-validiteetin avulla eli tarkistutettiin analysoitua aineistoa toimeksiantajan edustajan ja projektiryhmän osallistujien toimesta. Strategiset analyysityökalut auttoivat aineiston kategorioinnissa ja käsitteellistämässä. Työelämän kehittämistapaamisia oli kolme, joissa jokaisessa kerrattiin opin- näytetyön prosessin eteneminen läpi sekä esiteltiin edellisten tapaamisten analyysien tulokset luotettavuuden varmistamiseksi. Tuloksista käytiin projektiryhmän osallistujien kanssa keskustelua ja ne hyväksyttiin, ennen kuin toimintaa jatkettiin eteenpäin.

Jokaisessa systeemanalyysin vaiheessa kulki mukana niitä taustoittava teoretietoa, jota hankittiin strategiaan, strategisiin analysointimenetelmiin ja -malleihin, urheiluseuratoiminnan erityispiirteisiin ja toimintaympäristöön sekä pehmeään systeemanalyysiin liittyen, ensisijaisesti aiheesta tehdyistä tutkimuksista, väitöskirjoista sekä alan tunnustetusta kirjallisuudesta. Hakupalveluina käytettiin oppilaitoksen akateemisen kirjaston hakukantoja ja pyrittiin alkuperäisen lähdeaineiston hankintaan toissijaisten sijaan mahdollisuuksien mukaan. Teoreettista tietoa hankittiin monipuolisesti niin suomen-, kuin englanninkielisistä aineistoista. Monipuolisesti käytettävät, tarkoitukseen sopivaksi valitut strategiset työkalut ja analyysit ohjasivat kehitettävästä organisaatiosta hankittavan tiedon ryhmittelyä kohti kehittämistavoitetta.

Opinnäytetyö eteni tutkimus- ja kehittämissuunnitelmavaiheessa laaditussa aikataulussa. Opin- näytetyön resurssit olivat tekijän, sekä projektiryhmän käyttämä aika projektin eri vaiheille. Organisaatiosta projektin toteutukseen osallistuivat seuran hallitus eli johtokunnan jäsenet sekä henkilöstö eli tekijä itse ja organisaation toinen työntekijä. Kuvassa 12. on esitetty opinnäytetyön epävirallinen projektiorganisaatio, jossa projektiryhmä oli ohjausryhmän projektipäällikön ja johtokunnan jäsenten lisäksi muu seuran johtokunnan kokoonpano ja työntekijät. Ohjaava opettaja ja opinnäytetyön vertainen osana ohjausryhmää tekivät yhteistyötä opinnäytetyön tekijän kanssa

antamalla palautetta opinnäytetyön etenemiseen ja raportointiin liittyen, kun taas työelämän edustajat ohjausryhmässä vastasivat toimeksiantajan kehittämistavoitteiden ja tutkimuksellisen kehittämistyön käytännön toimien näkökulmasta sekä tulosten luotettavuuden arvioinnista.

Opinnäytetyön projektiorganisaatio



Kuva 12. Opinnäytetyön projektiorganisaatio.

Opinnäytetyössä tutkimus- ja kehittämistoiminta fokusryhmäkeskustelun ja tulevaisuustyöpajojen näkökulmasta ajoittuivat keväälle 2023. Etenkin ohjaus- ja projektiryhmän osallisuutta tarvittiin kehittämisvaiheessa helmi-huhtikuun aikana. Riskinä oli, että aikataulullisesti projektiryhmää ei saataisi sitoutumaan kaikkiin kolmeen tutkimus- ja kehittämisvaiheeseen, jossa osallistuminen oli edellytys laadukkaana ja luotettavana kehittämistyön onnistumiselle. Johtokunnan kokoonpano on kuitenkin sen verran suuri, että se kesti yksittäiset poissaolot, ja koska keskustelun ja tulevaisuustyöpajojen tulokset ja tuotokset eivät henkilöityneet missään vaiheessa, se varmisti kuitenkin luotettavan ja monipuolisen kehittämistyön kulun. Fokusryhmäkeskustelu ja tulevaisuustyöpajat vaativat myös riittävän huolellista valmistelua, jotta keskustelu ja kehittämisideat saatiin ohjattua tavoiteltavaan, kehittämiskysymyksien mukaisiin ratkaistaviin ongelmiin, ja jotta kaikki osallistu-

jat ymmärsivät riittävän laajasti käsiteltävät aiheet, oli alustuksien oltava laadukkaita ja ytimekkäitä. Tekijä kokosi yhteensä 94 dian verran esitysmateriaalia työelämän kehittämisltojen osuuksiin toiminnan alustuksina ja kehittämismenetelmien etenemistä ohjaavina esityksinä. Esitysmateriaalit lähetettiin osallistujille sähköpostitse tapaamisten jälkeen.

Jokaisen pehmeän systeemimetodologian osion mukaiset kehittämiskysymykset ja niihin vastaaminen opinnäytetyön kehittämissprosessin aikana tukivat tuotosten arviointityötä. Tuloksien, vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittäminen ovat projektin arviointia (Suopajarvi, 2013, 9). Tämän opinnäytetyön tuotoksena oli strategia ja organisaatorakenne toimeksiantajaorganisaatiolle vuosille 2024–2028, eli kyseessä on työkalu tulevaisuuteen. Strategian toimeenpano eli implementointi alkaa vasta opinnäytetyöprosessin jälkeen, joten koko kehitetyn strategian onnistumista pystytään mittaamaan vasta strategisen johtamisen aikana, kun strategiaa toimii käytännössä sekä johtamiselle asetetut mittarit ja arviointityökalut ovat käytössä. Opinnäytetyön aikana arviointia tehtiin jokaisessa vaiheessa tekijän itsearviointin, organisaation osallistujien ja tulosten analysoinnin sekä toimeksiantajan, ohjaavan opettajan ja vertaisen opiskelijan palautteen pohjalta. Myös strategian vaiheita, kuten nykytilan ja toimintaympäristön analyysia, visiota, tavoitteita ja käytettyjä strategisia työkaluja sekä niiden toimivuutta arvioitiin opinnäytetyön aikana. Taulukon 1. mukaisella arvioinnin tarkastuslistalla opinnäytetyön tekijänä tein itsearviointia seuraamalla eri arviointivaiheiden toteutumista prosessin aikana. Taulukko on sovellettu versio Pääkkön & Makkosen (2003) itsearviointisuunnitelmasta, jossa on määritelty kohde arvioinnille, kohderyhmä arviointitiedon keräämiseksi, sen toteutusajankohta, millä menetelmällä arviointi toteutetaan, sen raportointi ja hyödyntäminen (Pääkkö & Makkonen, 2003, 19).

ARVIOINNIN TAVOITE	KOHDERYHMÄ	TOTEUTUSAIKA	MENETELMÄT	RAPORTOINTI	HYÖDYNTÄMINEN
Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus, tuotokset	Tekijä, toimeksiantaja, ohjaava opettaja	Aloitus ja suunnitelmavaihe	Keskustelut, teoria	Aiheen rajaus ja suunnitelman teko	Tavoitteet ja tarkoitus suunnitelman tekoon
Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelma	Ohjausryhmä, suunnitelman esityksen kohderyhmä	Suunnitelmavaihe	Keskustelut, teoria, suunnitelman esitys	Tutkimus- ja kehittämissuunnitelma	Suunnitelmalla TK-vaiheen onnistumiseen
Jäsentymätön ja jäsentynyt ongelma - nykytilan selvittäminen	Ohjaus- ja projektiryhmä, kehittämiskysymykset	TK-vaihe, pehmeä systeemanalyysi vaiheet 1 & 2	Fokusryhmäkeskustelu, analyysityökalut, teoria, keskustelut	Sisällön analyysi, strateginen asemointi toimintaympäristöön	Strategian toimintaympäristön analyysi, tulokset vision laatimiseen työpajassa
Visiointi ja tulevaisuusmallit	Ohjaus- ja projektiryhmä, kehittämiskysymykset	TK-vaihe, pehmeä systeemanalyysi vaiheet 3 & 4	Työpaja 1, skenaariotyöskentely, teoria, keskustelut	Sisällön analyysi, strateginen visio ja tulevaisuusmalli	Organisaation visio ja tulevaisuusmalli vertailuvaihetta varten aineistoksi työpajaan 2
Nykytilan ja tulevaisuusmallin vertailu	Ohjaus- ja projektiryhmä, kehittämiskysymykset	TK-vaihe, pehmeä systeemanalyysi vaihe 5	Työpaja 2, nykytilan ja tulevaisuusmallin keskinäisten jännitteiden vertailu How Might We -menetelmällä	Vertailuvaiheen tulokset ja strategian tavoitteiden asettaminen	Selvitetty jännite nykytilan ja tulevaisuusmallin kesken kehitysohjelmien laatimiseksi
Kehitysohjelmat ja toiminta muutokseen	Ohjaus- ja projektiryhmä, kehittämiskysymykset	TK-vaihe, pehmeä systeemanalyysi vaiheet 6 & 7	Työpaja 2 strategisten tavoitteiden jäsentäminen, teoria ja keskustelut	Strategiakartta, organisaatorakenne, tavoitteet ja arvioinnin työkalut	Opinnäytetyön tuotos eli strategia mittareineen ja arviointityökaluineen
Raportointi ja tulosten arviointi	Ohjaus- ja projektiryhmä, valmiin työn esityksen kohderyhmä (seminaari)	Raportointi- ja loppuvaihe	Opinnäytetyön raportointi ja esittäminen, Ooriginat-tarkastus, kypsyysnäyte	Tulokset, tuotokset, tavoitteiden saavuttaminen arviointi opinnäytetyöhön, toimeksiantajan, ohjaavan opettajan ja vertaisen arviointi	Valmis opinnäytetyö toimeksiantajalle ja ladattuna Theseukseen. Valmis strategia toteutukseen.

Kuva 13. Itsearviointisuunnitelma (mukaillen Pääkkö & Makkonen, 2003, 19.)

Itsearviointisuunnitelma toimi opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa tekijälle muistutuksena arviointityöstä ja suunnitelmassa pysymisestä, jotta varmistettiin opinnäytetyön tavoitteiden mukainen eteneminen, tuotokset ja raportointi luotettavasti.

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden ja eettisyyden varmistamisessa noudatettiin ammattikorkeakoulun prosessikaaviota sekä YAMK-opinnäytetyöohjeistusta ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Muistilistana käytettiin Arene ry:n opinnäytetyön eettisiä ohjeistuksia, jossa muistutetaan opiskelijan positiosta esteellisyyden näkökulmasta, tutkimuseettisiin ohjeistuksiin perehtymisestä, sopimuksista ja opinnäytetyön henkilötietojen käsittelystä sekä käytettävistä järjestelmistä plagioinnin tarkistamiseksi (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry, n.d.). YAMK-opinnäytetyön tekijän on muistettava ammattikorkeakoulujen eettisten ohjeistuksien mukaisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön, siihen liittyviin vastuisiin sekä loukkauksen tunnusmerk-

keihin, käsittelyyn ja seuraamuksiin, eettiseen ennakoarviointiin, sen lähtökohtiin ja tarpeellisuuteen, sekä TKI-toimintaan sovellettavaan lainsäädäntöön. Myös tieteenalojen oman käytännöt ja normit täytyy tiedostaa. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry, n.d.) Tekijä perehtyi aiheeseen monipuolisesti ja pyrki käymään aktiivista keskustelua toimeksiantajan kanssa prosessin aikana. Etenkin kehittämisiltojen yhteydessä tulevaisuustyöpajoissa ja fokusryhmäkeskusteluissa osallistujat antoivat arvokkaita näkökulmia ja mielipiteitä oman asiantuntijuutensa mukaisesti arviointi- ja kehittämistyöhön. Opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita huomioiden vastuunkanto, arvostus, rehellisyys sekä luotettavuus koko prosessin ajan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

Luotettavuuden kriteereinä hyödynnettiin Eskola & Suoranta (1996) laadullisen tutkimuksen kriteereitä, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuus tarkoittaa käsitteellistämisen ja tulkintojen vastaavuutta, tutkijan ja tutkittavien käsityksen välillä. Dialogiset keskustelut, analyysituloksien tarkastuttaminen ja esittäminen projektiryhmälle, sekä opinnäytetyöprosessin vaiheiden aikainen arviointi ohjausryhmän kanssa varmistavat uskottavuutta. Käsitteiden ja tulkintojen vastaavuutta varmistavat myös tekijän vahva asiantuntijuus toimeksiantajaorganisaatiossa sekä liikunnan, urheilun ja seuratoiminnan toimialalla. Toiseen kontekstiin siirrettävät tulokset, tietysti ehdollisesti, kertovat tulosten siirrettävyydestä. Opinnäytetyössä käytettävät strategiset mallit ja työkalut, sekä toimeksiantajaorganisaation toimiala varmistavat siirrettävyyden kriteeriä. Analyysien tulokset ovat kohdennettu juuri toimeksiantajaorganisaatioon, mutta valtakunnallisesti urheilu- ja liikuntaseurat voivat hyödyntää tuotoksien mallia ja strategiamenetelmien, kuten PESTEL-analyysin, VRIO-mallin ja ydinosaamispuun käyttökeinoja seuratoiminnan nykytilan ja toimintaympäristön analyysissa, tai kuinka strategiakarttaa käytettiin voittoa tavoittelemattoman järjestön strategian mallintamisessa. Urheilu- ja liikuntaseurat toimivat toimeksiantajaorganisaation tapaan nopeidenkin muutoksien toimintaympäristöissä, joten tämän opinnäytetyön vastaaminen näihin haasteisiin voi tuoda tuloksillaan siirrettävyyttä muihinkin organisaatioihin ja heidän strategiatyöhönsä. Tulosten varmuudessa huomioitiin tekijät, jotka ovat ennustamattomasti vaikuttavia, eli tällaiset tekijät tuli ottaa huomioon jo tutkimus- ja kehittämisuunnitelmavaiheessa. Työpajoihin ja fokusryhmäkeskusteluun, sekä koko strategian kehittämistyöhön oli tärkeää saada toimeksiantajaorganisaation strategisesta johtamisesta ja päätöksenteosta vastaavat henkilöt osallistumaan, jotta voitiin varmistaa strategiaan käytettävien tavoitteiden ja toimenpiteiden olevan luotettavia ja oikeasti organisaation tahtotilan mukaisia. Jokaiseen kehittämisiltaan osallistujia oli vähintään kuusi jäsentä johtokunnasta ja henkilöstöstä, joten osallistujamäärä riitti toimivaan projektin etenemiseen. Tietoa saatiin hankittua riittävästi ja moni-

puolisesti luotettavaa analysointia varten. Pehmeä systeemianalyysi ohjasi suunnitelman mu- kaista etenemistä ja suunnitelma tehtiin tarkasti jokainen vaihe huomioiden, joka vähensi ennus- tamattomien tekijöiden vaikutusta ja varmisti suunnitelmassa pysymistä. Vahvistuvuutta voitiin varmistaa tarkastelemalla tutkimuksia vastaavista ilmiöistä ja niistä tehdyillä tulkinnoilla. (Eskola & Suoranta, 1996.) Riittävän laaja ja luotettava liikunta- ja urheiluseuratoiminnan erityispiirteet ja nykypäivän toimintaympäristön muutokset huomioiva tutkimustieto vahvistivat opinnäyte- työssä tuotettua tietoa.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimus- ja kehittämismenetelminä fokusryhmäkeskustelua ja sen, sekä työpajojen hankittua aineistoa analysoitiin laadullisella menetelmällä, induktiivisella sisällön analyysilla. Osallistujilta pyydettiin suostumuslomakkeella tutkimuslupa kerätyn aineiston käy- töstä sekä annettiin kirjallinen lupaus sen luotettavasta käsittelystä projektin aikana ja sen jäl- keen. Osallistujille myös esiteltiin vaiheissa käytettävät menetelmät, opinnäytetyön tavoite, tar- koitus ja kehittämissvaiheet, sekä tulosten anonymiteetin säilyttäminen ja valmiin julkisen osan lataaminen Theseus-palveluun. Opinnäytetyöstä laadittiin kirjallinen toimeksiantosopimus hy- väksytyt tutkimus- ja kehittämissuunnitelman jälkeen toimeksiantajan kanssa, jossa sovittiin mo- lempien sopijaosapuolten velvoitteista, vastuista ja mahdollisista aiheutuvista kustannuksista. Tiedonhankintaan käytettiin eettisesti kestäviä ja kriteerien mukaisia tutkimus-, arviointi- ja tie- donhankintamenetelmiä. Viestintä pidettiin avoimena ja vastuullisena, sekä raportoinnissa an- nettiin muiden tutkijoiden työ ja saavutukset huomioon antamalla lähteille asianmukaiset viit- taukset. Tietoaineistot käsiteltiin luotettavasti ja anonymiteetti säilyttäen, sekä sopimuksen mu- kaisesti kerätty keskusteluaineisto tuhoetaan opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Sidonnaisuuksista ja velvollisuuksista tiedotettiin osallistujia ja asianosaisia ennen prosessin aloitusta. Tietosuoja huomioitiin käyttämällä ainoastaan oppilaitoksen ja toimeksiantajan suojattuja tietojärjestelmiä ja tieto tallennettiin ainoastaan sellaisiin lähteisiin, jotka pääsevät näkemään vain opinnäytetyön tekijä itse sekä tarvittavilta osin ohjaava opettaja ja vertainen. Mahdolliset osallistujien henkilö- tiedot fokusryhmäkeskustelun litteroinnista ja tallenteista on jokaisen osallistujan pyydettyä saatava nähtäväksi omia henkilötietoja koskevat kirjaukset. Opinnäytetyön tekijä muisti oman positionsa ja pidättäytyi kaikissa arviointi- ja päätöksentekotilanteissa vaikuttamatta saatuihin tu- loksiin, mikäli kohdattiin tilanteita esteellisyydestä, esimerkiksi työntekijän asemaa käsitellessä tutkimus- ja kehittämistyön aikana. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023.) Opinnäytetyön raportti syötetään Ouriginal-plagioinnintarkastusohjelmaan ennen sen hyväksyntää ja tallennusta Theseus-palveluun.

7.2 Asiantuntijuuden kehittyminen

Usean vuoden työkokemus ja laaja-alainen ymmärrys toimeksiantajaorganisaatiosta, mielenkiinto strategiseen johtamiseen ja henkilökohtainen vahvuus yksityiskohtien hahmottamisessa laajoihin kokonaisuuksiin takasivat tehokkaan ja onnistuneen opinnäytetyöprosessin etenemisen. Valittu aihe ja sen hyödyllisyys motivoivat tekijää ja koko organisaatiota sitoutumaan prosessiin. Strategiaprosessi yhdistettynä pehmeän systeemanalyysin metodologiaan oli haastava ja monipuolista kehittämis- ja johtamisosaamista vaativa kokonaisuus, joka kehitti asiantuntijuutta prosessin analysoimisessa, kehittämisessä sekä liikunta-alan tiedon tuottamisessa ja soveltamisessa. Toimeksiantajaorganisaation koko toiminnan strategisten tavoitteiden ja järjestelmien kehittäminen oli vastuullinen työ, jolla onnistuttiin kehittämään alueellisen kilpailukyvyyn edistämisen mahdollisuuksia.

Opinnäytetyöprosessi edisti kykyä soveltaa ja etsiä kriittisesti tietoa ja näkökulmia työelämän kehittämiseksi. Position pitäminen tutkimuksellisessa kehittämistyössä ja tiedon soveltaminen asiantuntijana kehittivät eettistä osaamista. Näin laaja-alaisen kokonaisuuden hallinta ja ymmärrys johtamisen kokonaisuudesta edistivät asiantuntijuutta kohti koulutusalan kompetenssien mukaisia vaativia johtamis- ja asiantuntijatehtäviä. Opinnäytetyöprosessin kokonaisuuden suunnittelu ja tiivistäminen selkeäksi kokonaisuudeksi sekä tuotetun tiedon analysointi ja kokoaminen tavoitteiden mukaiseksi strategiaksi kehittivät taitoja yhdistää monipuolisia kehittämismenetelmiä ja johtaa projektia innovatiivisesti, johdonmukaisesti ja tietoa soveltaen. Prosessi opetti tuottamaan innovatiivisesti työelämän kehittämisen menetelmiä kohdennetusti tavoitteeseen ja toimeksiantajan tarpeisiin suunnaten. Ymmärrys liikunta-alan nykytilasta ja yhteiskunnallisista toimintaympäristön muutoksista vahvistuivat. (Kajaanin ammattikorkeakoulu, n.d.)

7.3 Opinnäytetyön aiheen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tuotokset tulevat suoraan käyttöön eli suunnitelman mukaisia toimenpiteitä voidaan alkaa organisaatiossa hyödyntämään jo loppuvuoden 2023 aikana toimintamallien ja järjestelmien kehitystyöllä, vaikka virallisesti strategia on kirjattu alkavaksi 2024 vuoden alusta. Uusi strategia tulee kuitenkin vahvistaa syyskokouksessa, ja tulevan vuoden talousarvio ja toimintasuunnitelma ohjautuvat kehitetyn strategian toimenpiteiden mukaisesti, sekä antaa siirtymäajan valmistella organisaatiota tulevaan. Opinnäytetyön jatkokäytettävyys on pitkäaikainen, sillä laadittu strategia on tavoiteltu kestäväksi vuoden 2028 loppuun saakka, jonka jälkeen on aika

laatia organisaatiolla päivitetty strategia, tietysti tämän strategian vahvuuksia ja toimivia rakenteita hyödyntäen. Arviointityötä strategiassa tehdään säännöllisesti ja se mahdollistaa toimeksiantajalle myös mahdollisuuden päivittää strategiaa kauden aikana, mikäli arvioinnin tuloksena siihen päädytään.

Kehitetty strategia koskettaa merkittävästi tekijän omaa toimenkuvaa toimeksiantajalle tehtävässä työssä, joten se tulee näkymään myös arjessa strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Tekijältä löytyy osaaminen ja asiantuntijuus strategian täysipainoiseen hyödyntämiseen ja suunnitelman toteuttamiseen toimeksiantajan hyödyksi jatkossa. Tässä opinnäytetyössä käytettyä metodologiaa, strategisen mallin valintoja ja kehittämismenetelmiä on mahdollista hyödyntää mallina muihin kolmannella sektorilla toimivien yhdistysten ja järjestöjen strategiatyöhön, lukijan käyttäen kuitenkin omaa harkintaa ja ymmärrystä strategian ainutlaatuisuuden laadittuna juuri toimeksiantajan toimintaympäristöön ja tavoitteisiin nähden eli malli ei ole suoraan kopioitavissa edelleen, mutta hyödynnettävissä kyllä. Tuotettu kehittämistieto kohdentuu toimeksiantajan tarpeisiin, mutta koskettaa valtakunnallisesti seuratoiminnan erityispiirteiden, toimintaympäristön sekä megatrendien ja trendien vaikutusten myötä muitakin samalla sektorilla toimivia organisaatioita välillisesti. Strategiaan valitut johtamisjärjestelmien ja toimintamallien kehitykset, kuten vastuutusjärjestelmä tai perehdytys- ja osaamisjärjestelmän kehittämiset voivat toimia myös jatkotutkimus- ja kehittämisasiheina. Talouden johtamisen näkökulmasta toiminnan tehokas optimointi on haastava ja laaja aihe, josta löytyy asiantuntijuudelle tarvetta jatkokehitykseen.

Lähteet

- Aarresola, O. (2020). Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHU:n julkaisusarja nro 70. Kilpa- Ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.
- Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. (2022). Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 22. Liikuntatieteellinen seura. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202301031085>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (n.d.). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. ARENE. Saatavilla 24.1.2023. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry. (n.d.). Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Opiskelijan muistilista. ARENE. Saatavilla 21.4.2023. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Opinnäytetyöprosessin%20eettiset%20suositukset%20muistilista%20opiskelijalle%20ja%20ohjaajalle.pdf>
- Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. AKATIIMI Oy.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2008). Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum.
- Bryson, J. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations : A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Checkland, P. (1999). Systems Thinking, Systems Practice. Includes a 30-year retrospective. John Wiley & Sons, Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin korkeakoulu.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. Sport Management Review 18, 489–500.
- Hämäläinen, J., & Sora, H. (2020). Strategia arkeen OKR-mallilla. Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Hennink, M. & Leavy P. (2014). Focus Group Discussions. Oxford University Press, Incorporated.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. (2017). Hybridiorganisaation muodostamisen strategiset valinnat. Hallinnon Tutkimus 2/2017.
- IDEO.ORG. (n.d.). *Design Kit. How Might We*. Saatavilla 1.3.2023. <http://www.designkit.org/methods/how-might-we.html>
- Itkonen, H., Aarresola, O. & Huhtanen, K. (2020). Koronakriisi haastaa seuratoimijat. Liikunta & Tiede 2-2020, 12-13.

Kajaani Gymnastics ry. (2021). Hankesuunnitelma. Voimisteluhallin rakentamisen edellytykset ja mahdollisuudet Kajaaniin. Saatavilla 14.4.2023.

<https://onedrive.live.com/?cid=F24D7BCF47B04635&id=F24D7BCF47B04635%2113098&parId=F24D7BCF47B04635%2113085&o=OneUp>

Kajaani Gymnastics ry. (2022). Toimintakäsikirja Kajaani Gymnastics. Saatavilla 13.1.2023.

<https://www.kajagym.fi/wp-content/uploads/2022/09/Toimintakäsikirja-Kajaani-Gymnastics.pdf>

Kajaani Gymnastics ry. (2022). Toimintasuunnitelma 2023. Saatavilla 13.1.2023.

<https://www.kajagym.fi/wp-content/uploads/2022/12/TOIMINTASUUNNITELMA-2023.pdf>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (n.d.). Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus - Opinto-opas. Saatavilla 22.1.2023.

<http://opinto-opas.kamk.fi/index.php/fi/68148/fi/68612>

Kamensky, M. (2003). Strateginen johtaminen. Talentum.

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (2002). Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Suomalainen Kirjallisuuden Seura.

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy.

Kinnunen, A. (2020). Strategic leadership and trust: senior leaders' perspective in nonprofit organization. Itä-Suomen Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3382-9>

Koljonen, T. (2019). Vastuutusjärjestelmä. Paremmen johtamisen käsikirja. Imperare Oy.

Koski, P. & Mäenpää, P. (2018). Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-575-4>

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business School Press.

Kriemadis, T. & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. Sport Management International Journal. Scientific Forum in Sports Management. Nro 3, 27–37.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1998). Sisällön analyysi. Hoitotiede No 1/-99, 11, 4–11.

Lappalainen, J. (2023). Master School YAMK-OPINNÄYTETYÖOPAS. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Saatavilla 13.1.2023. https://reppu.kamk.fi/pluginfile.php/17266/mod_resource/content/1/YAMK%20Master%20School%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6ohjeet%202023.pdf

- Lehtonen, K., Oja, S. & Hakamäki, M. (2022). Liikunnan ja urheilun tasa-arvo Suomessa 2021. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:5. Saatavilla 17.1.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-798-7>
- Määttä, S. (2000). Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Inforviestintä Oy.
- Mannermaa, M. (1992). Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. VAPK-kustannus.
- Mannermaa, M. (1999). Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Oksman, B. (2023). Puheenjohtaja. Keskustelu 25.4.2023.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-129-7>
- Opetushallitus. (n.d.). The Finnish National Qualifications Framework. Opetushallitus. Saatavilla 13.1.2023. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehukset>
- Pääkkö, E. & Makkonen, S. (2003). Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä. Itä-Suomen Lääninhallituksen julkaisu nro 82. Joensuun yliopistopaino.
- Puronaho, K. (2006). Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2558-7>
- Ranto, E., Anttonen, T., Korsberg, M. & Tuure, H. (2019). Harrastamisen strategia. Opetus- ja Kulttuuriministeriön Julkaisuja 2019:7. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-621-8>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. (2013). Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy.
- Rubin, A. (2002). Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun Ammattikorkeakoulun Oppimateriaaleja 108. Saatavilla 17.1.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Sitra. (2023). Megatrendit 2023. Saatavilla 17.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#menneisyyden-paino-hankaluusharha>

Stenfors, S. (2007). Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978.952-488-119-7>

Suomen Olympiakomitea. (2021). Strategia 2024. Saatavilla 17.1.2023. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/12/63481b56-olympiakomitea_paivitetty_strategia_2024_accessible.pdf

Suomen Voimisteluliitto. (n.d.). Strategia - Suomen Voimisteluliitto. Saatavilla 24.4.2023. <https://www.voimistelu.fi/voimisteluliitto/strategia/>

Suopajarvi, L. (2013). Opas projektiarviointiin. Lapin Yliopiston Yhteiskuntatieteiden Tiedekunnan Julkaisuja C. Työpapereita 55. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-693-6>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (n.d.). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan Julkaisuja 2/2023. Saatavilla 24.4.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja 20 työkalua. Talentum Media Oy.

Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E. & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121–150.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä kerätään fokusryhmähaastattelussa äänitallennettua keskustelumateriaalia, joka litteroidaan ja analysoidaan induktiivisen sisällön analyysin mukaisesti. Lisäksi kerätään tulevaisuustyöpajoissa kirjallista kehittämistyön materiaalia strategisia analyysityökaluja hyödyntäen, joista myös tehdään induktiivinen sisällön analyysi hankitun tiedon kategorioimiseksi, käsitteellistämiseksi ja hyödynnettäväksi strategiaprosessin kehittämistyössä.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineisto dokumentoidaan kirjallisesti opinnäytetyön raporttiin induktiivisen sisällön analyysin taulukoin ja luotettavuuden lisäämiseksi suurin lainauksin litteroidusta aineistosta. Ainoastaan litterointivaiheessa on opinnäytetyön tekijälle tunnistetiedot vastauksen antamasta henkilöstä, mutta analysointi- ja tulosten raportointivaiheessa kaikki tunnistetiedot poistetaan ja litterointimateriaali on ainoastaan tekijän hallinnassa. Tuloksista on tulkittavissa vain koko fokusryhmähaastattelun ja tulevaisuustyöpajan koonti. Induktiivisen sisällön analyysin tulosten laatu varmistetaan face-validiteetilla toimeksiantajan edustajan kanssa, joka tuntee tutkittavan ilmiön. Opinnäytetyö raportoidaan Kajaanin ammattikorkeakoulun viralliselle opinnäytetyöpohjalle ja sen ohjeistuksia noudattaen. Lähteet ja lähdeviittaukset kirjataan aineistonhallintapalvelu Mendeleyyn avulla ja lopulliseen raportointiin lähdeluettelo siistitään ja kirjataan APA7-mallin mukaisesti.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto tallennetaan opinnäytetyön tekijän salasanalla ja tietoturvalla suojattuihin tallennelaitteisiin ja oppilaitoksen Office 365 pilvipalveluun. Opinnäytetyön aineisto varmuuskopioidaan riittävän usein välttääkseen riski tiedon häviämisestä. Aineistoon on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä ja tarvittaessa ohjaavalla opettajalla.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

- Jokaisella tutkimus- ja kehittämistyöhön osallistuvalla on oikeus nähdä omalta osaltaan hankittu aineisto. Jokainen osallistuja on myös täysi-ikäinen. Muilta osin tieto on salaista,

ainoastaan julkisin osin opinnäytetyön raportointi ja yksilöimätön, tunnistetiedot poistettu materiaali on näkyvillä. Jokainen osallistuja vahvistaa suostumuksensa tutkimus- ja kehittämistyöhön kirjallisella suostumuslomakkeella ja osallistujat tiedotetaan ennen prosessin aloittamista.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Opinnäytetyön haastattelu- ja työpajojen tuotettu aineisto tuhotaan opinnäytetyöprosessin päätyttyä ja kirjallinen opinnäytetyön raportin julkinen osa tallennetaan Theseus-palveluun. Tuotokset, kuten laadittu strategia ja organisaatorakenne tallennetaan toimeksiantajan suojattuun pilvipalveluun ja materiaali julkisin osin voidaan käyttää organisaation muussa jaossa, kuten esimerkiksi verkkosivuilla, markkinoinnissa tai toimintakäsikirjassa.



Suostumus opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistumisesta

**Suostumus YAMK-opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistumisesta
"Strategian kehittäminen kasvun mahdollistajana urheiluseurassa"**

Maanantai 6.3. klo 17:30 - 20:00 Fokusryhmäkeskustelu - toimintaympäristön ja nykytilan analyysi

Fokusryhmäkeskustelussa kerätään äänitallennettu keskusteluaineisto kehittämisillan johdetusta keskustelusta. Aineisto litteroidaan ja analysoidaan laadullisen tutkimuksen induktiivisen sisällön analyysin menetelmää käyttäen. Kaikki aineisto tallennetaan, käsitellään ja raportoidaan osallistuvan henkilön anonymiteetti säilyttäen oppilaitoksen tietoturvasääntöjen mukaisesti. Kaikki tunnistetiedot poistetaan ja tulokset raportoidaan siten, ettei niistä ole tunnistettavissa yksittäisen henkilön vastauksia. Keskusteluaineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käsiteltävänä ja tuhoaan projektin päätyttyä. Valmis opinnäytetyöraportti julkaistaan julkisessa Theseus-palvelussa.

Perjantai 17.3. klo 17:00 - 19:30 Tulevaisuuden visiointi ja seuran vision laatiminen – tulevaisuustyöpaja 1

Työpajasta kerätty kirjallinen aineisto analysoidaan laadullisen tutkimuksen induktiivisen sisällön analyysin menetelmää käyttäen. Aineistoja ei kerätä henkilön tunnistetiedoilla, vaan yhteisen kehittämisillan työpajatyöskentelyn tuotoksina. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käsiteltävänä ja tuhoaan projektin päätyttyä. Valmis opinnäytetyöraportti julkaistaan julkisessa Theseus-palvelussa.

Maanantai 3.4. klo 17:00 - 20:00 Kehitysohjelman eli strategian laatiminen - tulevaisuustyöpaja 2

Työpajasta kerätty kirjallinen aineisto analysoidaan laadullisen tutkimuksen induktiivisen sisällön analyysin menetelmää käyttäen. Aineistoja ei kerätä henkilön tunnistetiedoilla, vaan yhteisen kehittämisillan työpajatyöskentelyn tuotoksina. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käsiteltävänä ja poistetaan projektin päätyttyä. Valmis opinnäytetyöraportti julkaistaan julkisessa Theseus-palvelussa.

Olen ymmärtänyt, että tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistuminen on vapaaehtoista. Olen ymmärtänyt, että voin milloin tahansa ilmoittaa yhteishenkilölle, etten enää halua osallistua tutkimus- ja kehittämistoimintaan, mutta siihen asti kerättyjä aineistoja voidaan hyödyntää opinnäytetyössä.

Minulla on ollut mahdollisuus saada vastauksia kysymyksiini, ja olen saanut opinnäytetyöstä riittävät tiedot.

Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Paikka _____ Päiväys ____/____ 2023

Osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

Yhteyshenkilö/opinnäytetyön tekijä:
Kati Säkkinen
katisakkinen@kamk.fi

Induktiivisen sisällön analyysin taulukot vaihe 2.

Taulukko 1. Fokusryhmän ulkoisen toimintaympäristön osuuden sisällön analyysi.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"Sitoutuminen on tänä päivänä huomattavasti heikompaa kuin aikaisemmin, että korona teki tietysti osassa. Muutenkin näkyy sitoutumisen siinä mielessä, että tämä koetaan liiketoiminnaksi hyvin usein, että halutaan helppoutta ja vapaa-aika on ihmisille vähäistä ja arvostetaan enemmän sitä, että voidaan olla kenties perheen kesken tai harrastaa niitä omia juttuja niinku vanhempien tasolla, että ei sitouduta enää yhteiseen tekemiseen eikä koeta sitä niin tärkeänä yhteiskunnassa, vaan odotetaan palveluita."</i>	Sitoutuminen tänä päivänä heikompaa. Koetaan liiketoiminnaksi, halutaan helppoutta ja vapaa-aika on vähäistä. Arvostetaan enemmän perheen kesken olemista ja omia harrastuksia. Odotetaan seuralta palveluita.	Sitoutuminen ja ammattimaistuminen. Palveluodotukset.	Sosiaalinen muutosvoima
<i>"Ollaan valmiita maksamaan hyvästä palvelusta annetaan mieluummin se rahana, kun omana aikana, että arvostetaan sitä omaa aikaa valtavan korkealle ja sitten tulee myös se, että vanhemmilla on nykyaikana paljon enemmän itsellä harrastuksia kuin aiemmin niin halutaan tuoda lapsi jonnekin, jotta päästään itse harrastamaan myös niin ei haluta käyttää aikaa siihen lapsen harrastukseen. Me voidaan sinä aikana harrastaa itse."</i>	Maksetaan hyvästä palvelusta rahana oman ajankäytön sijaan. Omaa aikaa arvotetaan korkealle ja nykyajan vanhemmilla itsellä enemmän harrastuksia. Halutaan tuoda lapsi harrastukseen, jotta päästään itse harrastamaan. Ei käytetä aikaa lapsen harrastukseen.	Ammattimaistuminen, vapaa-ajan muutos.	Sosiaalinen muutosvoima
<i>"Ei vanhemmat sillä tavalla näyttäydy täällä meidän meidän harrastuspiireissä, kuin ennen koronaa, että niinku ryhmä kokoontui aina niin ne vanhemmat siinä oli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jo siinä tilanteessa kun tuotiin niitä lapsia ja haettiin, niin tavallaan semmoinen luontainen vuorovaikutus on jäänyt niinku kokonaan pois."</i>	Vanhemmat eivät näyttäydy samalla tavalla harrastuspiireissä. Ennen oli sosiaalista vuorovaikutusta harrastukseen tuodessa ja haettaessa. Luontainen vuorovaikutus jäänyt pois.	Vuorovaikutus ja osallistuminen.	Sosiaalinen muutosvoima.

<p><i>"Meidän seura on kasvanut niin suureksi ja me toimitaan niin monilla eri paikkakunnilla, plus, että meillä on niin valtavasti ohjaajia niin vaikka jos sä sen yhden ohjaajan siellä näkisitkin, niin sä et välttämättä koe silti vielä sitoutumista seuraan, kun sä oot vaan siellä josakin harrastamassa, ja sitten liittyy tähän työelämän ammattimaistumiseen niin vanhemmat vaatii meiltä myös valtavasti."</i></p>	<p>Seura kasvanut suureksi ja toimii monella eri paikkakunnalla. Valta- vasti ohjaajia ja ei välttämättä näkemisellä koe sitoutumista seuraan eri harrastuspaikassa. Työelämän ammattimaistuksessa vanhemmat vaativat paljon seuralta.</p>	<p>Kasvu ja toiminnan laajentuminen. Vaatimustason kasvu.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Liikunnan ja urheilun näkökulmasta, niin tuo väestörakenne ja liikkumattomuus, niin nythän meillä on semmoisia ikäluokkia tulossa vanhemmiksi, jotka ei ole liikkunut itse."</i></p>	<p>Väestörakenne ja liikkumattomuus tuo ikäluokkia vanhemmiksi, jotka eivät ole liikkuneet itse.</p>	<p>Väestörakenteen muutos ja liikkumattomuuden lisääntyminen.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Meille syntyy enemmän poikalapsia kuin tyttöjä ja yleensäkin lasten määrä vähenee."</i></p>	<p>Poikalapsia enemmän kuin tyttöjä, lasten määrä vähenee.</p>	<p>Syntyvyyden vähentyminen.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Valmennustoimintaan hakeutuu paljon lapsia, joilla on liikunnalliset vanhemmat ja lapset on motorisesti lahjakkaita, kun taas harrasteryhmistä meillä on kirjo aivan älyttömän iso ja siellä saattaa olla lapsia, jotka eivät osaa liikkua kun ne tulee meille ja se taas vaatii ohjaajilta huomattavasti paljon enemmän kun ryhmät ei ole enää niinku kovin homogeenisiä vaan ne on tosi heterogeenisiä ne samat ryhmät. Samanikäiset lapset saattaa olla että perus motoriset taidot on niinku aivan erilaiset."</i></p>	<p>Valmennustoiminnassa liikunnallisten vanhempien lapsia, motorisesti lahjakkaita. Harrasteryhmät heterogeenisiä motorisilta taidoiltaan.</p>	<p>Diversiteetti.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Maahanmuuttajia tulee paljon enemmän ja se taas tavallaan tuo meillekin sitä diversiteettiä, että pitää sitten osata tuota myös kielellisesti ja kulttuurisesti huomioida."</i></p>	<p>Maahanmuuttajien määrä kasvaa, diversiteetti tuo tarpeen kielelliseen ja kulttuuriseen huomiointiin.</p>	<p>Muuttoliike ja diversiteetti.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Huoltosuhte heikkenee ja täytyy muistaa se, että ne rahat vähenee koko ajan mitä ollaan saamassa. Ehkä avustuksia vielä, mutta muuttamien vuosien päästä niitä ei välttämättä enää ole."</i></p>	<p>Huoltosuhte heikkenee ja tuet vähenevät. Avustuksia vielä saadaan, mutta ei välttämättä kauan.</p>	<p>Huoltosuhte heikkenee. Avustukset vähenee.</p>	<p>Sosiaalinen ja ekonominen muutosvoima.</p>

<p><i>"Poliittiset vaikuttavat tekijät niin mitenkä meillä niinku kaupungeissa ja kunnissa jaksetaan satsata urheilua ja liikuntaa ja noudattaa strategiaa."</i></p>	<p>Poliittiset tekijät, kaupunkien ja kuntien strateginen panostus urheiluun ja liikuntaan.</p>	<p>Kaupunkien strategiat.</p>	<p>Poliittinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Nämä erityisryhmien tarpeet tulee kasvamaan."</i></p>	<p>Erityisryhmien tarpeet kasvaa.</p>	<p>Erityisryhmät.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Menisin tuohon sote puolelle siten, että nythän voimakkaasti on myös noussut nämä mielenterveydelliset ongelmat nuorissa. Niin kyllä se varmaan jollain aikataululla ehkä osittain nyttengin. Näkyy, mutta kasvaa varmaan, jos trendi jatkuu tässä tällaisena."</i></p>	<p>Mielenterveyden ongelmat nuorilla kasvaneet. Tulee näkymään seuratoiminnassa ja kasvaa, jos trendi jatkuu.</p>	<p>Mielenterveysongelmien lisääntyminen.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Vaatii taas ihan erilaista osaamista myös taas ohjaajilta ja valmentajilta, että pystyy sitten reagoimaan tai ylipäätään toimimaan siinä aika haasteellisessakin toimintaympäristössä lasten ja nuorten kanssa, että lapset kyseenalaistaa paljon enemmän kuin aikaisemmin. Niillä ei ole auktoriteettia, tai ei niinku hyväksy auktoriteetteja yhtään samalla tavalla, niin se tuo omat haasteensa."</i></p>	<p>Vaatii erilaista osaamista reagoida nykyiseen lasten ja nuorten toiminnan ympäristöön. Lapset kyseenalaistaa enemmän, eikä ole auktoriteetin hyväksyntää.</p>	<p>Uuden sukupolven muutokset.</p>	<p>Sosiaalinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Ja nyt kun tässä aika tuoreena katsoo, niin meidän ehkä suuri haaste on ohuet resurssit tai laajat resurssit, mutta se että siellä vastuu on jakautunut niinku muutamille ihmisille jotka kuormittuu ihan selvästi liikaa."</i></p>	<p>Haasteena resurssit ja vastuun jakautuminen muutamille ihmisille, jotka kuormittuvat tästä liikaa.</p>	<p>Resurssien jakautuminen.</p>	<p>Ekonominen muutosvoima.</p>

<p><i>"Varmasti tuo alueellinen arvostus, niin me oltaisiin oikeastaan valmiita maailmaan tässä alueella. Nyt olisi valmius siihen, että me tullaan reilusti ulos. Eli tavallaan niinku poliitikkojen pöydälle, että käytännössä me on tehty niin pitkään jo toimintaa ja aletaan ymmärtämään ja tuntemaan tuolla, että minkälainen seura me ollaan ja jotta me saadaan käännettyä tämä, kaupungin virkamiesten nämä linjaukset sitä, että mitä urheilua pitää harrastaa ja mihin tukieurot laitetaan, niin meidän pitää ihan oikeasti nyt niinku rynnätä tässä tässä että käytetään hyödyksi tämä, että on kuitenkin päästy sinne sille tasolle, että meidät huomioidaan jo ihan vakavasti, vaikkei se näy vielä päätöksenteossa."</i></p>	<p>Alueellisessa arvostuksessa ollaan valmiita ulostuloon. Poliittisessa vaikuttamisessa tulisi näkyä toiminnan tehty vaikuttavuus ja saada käännettyä entiset linjaukset urheilussa suotuisaksi. Tämä tulee käyttää hyödyksi, että on päästy korkealle tasolle vakavasti otettavana seurana.</p>	<p>Poliittinen näkyvyys ja vaikuttavuuden hyödyntäminen.</p>	<p>Poliittinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Inflaatiosta otan sen verran esille, että tää tietysti näkyy siinä, että kustannukset on noussu ja sitä kautta sitten rahaa välttämättä kaikilla ei ole."</i></p>	<p>Inflaatio nostanut kustannuksia ja kaikilla kotitalouksilla ei ole rahaa harrastuksiin.</p>	<p>Kustannusten nousu, inflaatio.</p>	<p>Ekonominen muutosvoima.</p>
<p><i>"Kaupungit tulee kiristämään sitä tukipolitiikkaa, että tosiaan meillä ei todennäköisesti tulevaisuudessa tulee olemaan samalla tavalla avustuksia ja sitten just näistä salivuoroista tullaan todennäköisesti jatkossa maksamaan. Me ei voida ehkä jättäytyä myöskään sen varaan, että kaupunki parantaa meidän olosuhteita. Tilaolosuhteita varsinkaan."</i></p>	<p>Tukipolitiikka kiristyy ja tulevaisuudessa avustusten määrä laskee. Salivuorot muuttuvat todennäköisesti maksullisiksi ja ei voida taata, että kaupunki parantaa olosuhteitamme.</p>	<p>Avustusten määrä ja tukipolitiikka. Taloudelliset kiristykset. Olosuhteet.</p>	<p>Ekonominen ja poliittinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Kun maailma digitalisoituu, niin meidän käyttäjät haluaa toimia digitaalisesti. Ne haluaa helppoutta niitten pitää helposti ilmoittautua, helposti irtisanoutua helposti maksaa helposti löytää tieto."</i></p>	<p>Digitalisoituminen lisää käyttäjien halua toimia helposti ja digitaalisesti kaikilla osa-alueilla.</p>	<p>Digitalisaation hyödyntäminen.</p>	<p>Teknologinen muutosvoima.</p>
<p><i>"Nuoret on sen verran valveutuneita ja vanhemmat niin ekologisisista vastuullisuutta haluan peräänkuuluttaa, että he varmasti haluavat, että hoidetaan asiat niin kun kuuluu."</i></p>	<p>Valveutuneisuus vastuullisuudesta velvoittaa hoitamaan asiat, kuten kuuluu.</p>	<p>Vastuullisuus ja ekologisuus.</p>	<p>Ekologinen muutosvoima.</p>

Taulukko 2. Fokusryhmän sisäisen toimintaympäristön osuuden sisällön analyysi.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"Meillä on seuran kokoon nähden liian vähäiset henkilöresurssit. Ne jotka meillä on tiiviisti tässä mukana niin päätoimisesti kuin vapaaehtoisesti niin niiden motivaatio ja osaaminen on tosi korkea."</i>	Vähäiset henkilöresurssit kokoon suhteutettuna. Yksilöiden motivaatio ja osaaminen korkea.	Henkilöresurssien vähyyys. Osaaminen ja motivaatio.	Henkilöresurssit.
<i>"Meidän maine on tosi hyvää. Meillä on tosi laadukkaat prosessit. Me ollaan viime vuosina kehitetty meidän prosesseja ja me ollaan saatu pidettyä, tästä haluaisin mielellusti lukujakin nähdä niin voimistelijoita pitempään seurassa, eli meillä on vaihtuvuus ollut paljon pienempää kuin aikaisemmin."</i>	Maine hyvä ja laadukkaat prosessit, joita on kehitetty ja pysyvyys seurassa on ollut suurta, vaihtuvuus pienempää.	Maine- ja laatu-työ. Toiminnan pysyvyys.	Maine ja organisaatiokulttuuri.
<i>"Meidän taloudelliset resurssit ei tällä hetkellä mahdollista meille isompaa henkilöresurssia. Varmaankaan päätoimisesti ainakaan."</i>	Taloudellisilla resursseilla ei mahdollisteta tällä hetkellä isompaa henkilöresurssia.	Tiukat taloudelliset resurssit.	Talousresurssi.
<i>"Fyysiset resurssit eli meidän olosuhteet, niin on tämän seuran toimintaan aivan liian pienet ja huonot eikä mahdollista tällä hetkellä meidän seudulle enää minkäänlaista kasvua, että se ollaan tässä nyt viime vuoden aikana todettu, että muuta kuin täysin uudelle paikkakunnalle laajentamalla niin emme pysty enää kasvamaan ilman olosuhteita."</i>	Olosuhteet liian pienet eivätkä palvele kasvua muuta kuin toiselle paikkakunnalle laajentamalla.	Olosuhteet haastavat.	Olosuhde- ja tilaresurssi.
<i>"Seuralla on nämä kilpa-aerobicin olosuhteet, mutta telinevoimistelun osalta niin niitä olosuhteita ei edes käytännössä ole."</i>	Olosuhde palvelee toista lajia, toista ei.	Olosuhteet osittain hyödynnetty.	Olosuhde- ja tilaresurssi.
<i>"Me tehdään tällä hetkellä vielä seurassa todella paljon vapaaehtoisesti semmoista työtä, joka säästää meidän seuralta valtavasti euroja."</i>	Vapaaehtoistyö säästää taloudellisesti rahaa.	Taloudellinen säästö.	Vapaaehtoistoiminta ja talousresurssi.
<i>"Se meidän vahvuus. Meidän nämä hyvät tekijät mitä meillä on täällä ja tämä osaaminen ja just tuo lasten pitkäaikainen harrastaminen ja meidän vastuullinen toiminta, niin sille me pannaan euroja."</i>	Osaaminen on korkea, joka edesauttaa pitkäaikaisista harrastamista ja vastuullista toimintaa.	Osaaminen hyödynnetty ja tärkeä.	Osaamis- ja henkilöresurssi.

<p><i>"Meillä on tässä sali, joka vie meidän seuran budjetista ison osaan vuodessa, noin viidenneksen. Tällä hetkellä se on se haaste. Se, mikä ollaan nyt huomattu, että vaikka meillä on isot tilat niin se ei palvele kun todella pientä osaa meidän seuran harrastajista ja jäsenistöä."</i></p>	<p>Olosuhde vie taloudellisesti ison osan, eikä palvele riittävän suurta osaa jäsenistöä.</p>	<p>Olosuhde- ja taloushaaste.</p>	<p>Olosuhde- ja tilaresurssi. Talousresurssi.</p>
<p><i>"Henkilöresurssit tekee sen laadun ja tekee sen paremmuuden ja siinä että me ei hajaannuta niinku henkilöinä vaan meillä on yhteinen maali, yhteinen tavoite ja kaikki sitoutuu siihen eikä sitä niin kuin pyöritellä ja vellota jatkuvasti vaan me sovitaan ne toimintatavat ja menetelmät ja maalit ja ollaan sitten kaikki mukana."</i></p>	<p>Henkilöresurssit ja yhteinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen kehittämiseen menestystekijöinä.</p>	<p>Henkilöt ja organisaatiokulttuuri menestystekijöitä.</p>	<p>Henkilöresurssi ja organisaatiokulttuuri.</p>
<p><i>"Meidän seura on paras juuri sen takia, koska meillä on nämä ihmiset. Meillä on ihan huippuosaajat rekrytoitu meille seuraan työntekijöiksi ja sitten meillä on ollut kuitenkin erittäin sitoutunut johtokunta rakkaudesta lajiin valmentajat."</i></p>	<p>Korkean tason osaaminen ja sitoutuneet vapaaehtoistoimijat menestystekijänä.</p>	<p>Osaaminen ja sitoutuminen menestystekijänä.</p>	<p>Henkilöresurssi.</p>
<p><i>"Meitä oikeasti katsotaan jo vähän niinku ylöspäin ja meidän toimintamalleja kopioidaan ja just tuo että meitä on aika paljon tässä ihmisiä jotka tosiaan niinku antaa kaikkensa tämän seuran ja näiden lasten ja nuorten eteen, niin se on varmasti yksi meidän menestystekijä. Me ollaan niinku koko ajan joustavasti kehittämässä. Jos mä katson nyt 5 vuotta taaksepäin niin me ei olla ikinä jämähtänyttä. Me ollaan huomattu joku ongelma ja me ollaan heti muutettu. Se on taas seuraava. Meillä on niinku en olla just valmiita, niin meillä on taas seuraava kehittämistoimenpide menossa."</i></p>	<p>Seura on malli muille ja siellä on sitoutuneita ihmisiä tekemässä paljon työtä menestyksen eteen. Historiassa on oltu aktiivisia toiminnan kehittämisessä.</p>	<p>Maine ja laadukuus. Organisaatiokulttuuri.</p>	<p>Maine ja organisaatiokulttuuri.</p>
<p><i>"Johtokunnassa on osaavia ihmisiä niinku kaikki on omassa työelämässä asiantuntijatehtävissä tai näin."</i></p>	<p>Johtokunnassa osaavien työntekijöiden työlläminen asiantuntijoita.</p>	<p>Osaaminen ja asiantuntijuus hyödynnetty.</p>	<p>Henkilö- ja osaamisresurssi.</p>

<p><i>"Meillä haaste on se, että meillä on tosi paljon tietotaitoa, osaamista aina yhden yksilön takana ja me ollaan aika haavoittuvaisia siinä, että kun se resurssi on niin monessa kiinni."</i></p>	<p>Tietoa, osaamista ja resurssia liikaa yksittäisten henkilöiden takana.</p>	<p>Henkilöresurssi riskinä.</p>	<p>Henkilöresurssi.</p>
<p><i>"Me ollaan aika hyvä jo digitalisaatiossa. Se me ollaan tässä sanottukin. Meillä on toiminnanohjausjärjestelmä ja sen palvelu, joka on varmasti niinku tehnyt meidän yhdistyksestä paremman."</i></p>	<p>Digitalisaation menetelmät ja osaaminen vahvuutemme.</p>	<p>Osaaminen ja digitalisaatio.</p>	<p>Osaamis- ja toimintamalliresurssi.</p>
<p><i>"Meillä on semmoinen yhteisö ja se on varmasti se meidän voimavara myös. Että se sitouttaa."</i></p>	<p>Seura on yhteisö ja se voimavarana sitouttaa.</p>	<p>Organisaatiokulttuurin vahvuus.</p>	<p>Organisaatiokulttuuri ja maineresurssi.</p>
<p><i>"Huipputyypit tekemässä huippu innolla ja tarmolla ja sisulla ja sydämellä, niin toisaalta se on myöskin sitten se semmoinen käänttöpuoli, että sitten siihen on vaikea tulla mukaan ja lähdetään innokkaasti tekemään kaikkea koko ajan uutta ja uutta kehittämään, eli silloin se fokus ehkä niissä tietyissä perusasioissa niin sitten saattaa mennä levälleen."</i></p>	<p>Huippuosajat riskinä myös innokkuudessa, ettei perusasioiden fokus säily, vaan toiminta laajenee hajalleen.</p>	<p>Osaamis- ja henkilöriski toiminnan organisoimisessa ja hallinnassa.</p>	<p>Henkilö- ja osaamisresurssi.</p>
<p><i>Tuo on ehkä yksi meidän heikkous, kun harrastetaan niin monessa paikassa. Mutta tosiaan mehän harrastamme tällä hetkellä 6 eri paikassa 7 eri paikassa jos laskin oikein. Niin se se tavallaan hajottaa myös sitä meidän seuran toimintaa niin isolle alalle, että sitten se on vaikea pitää täysin yhtenäisenä seurana. Koska jotkut ei välttämättä meidän harrastajat ole ikinä nähnytkään tätä salia, eikä ne tiedä että KajaGymillä on sali täällä."</i></p>	<p>Useat harrastuspaikat heikkous, joka hajottaa seuran toimintoja laajalle. Jokainen osallistuja ei tunne osallisuutta KajaGymin ydintoimintaan.</p>	<p>Olosuhteet heikkous ja organisaatiokulttuurin hajoaminen riskinä.</p>	<p>Tila- ja olosuhte-resurssi, organisaatiokulttuuri.</p>
<p><i>"Tavallaan toiminnan kehittämisellä ja just tämän harrastevoimistelun kautta tietty määrä nyt pystytty kasvattamaan, mutta tosiaan sen katto on nyt niinku nähty ainakin täällä Kajaanissa näillä tiloilla mitä on mahdollista."</i></p>	<p>Toiminnan kehittämällä kasvettu ja sen raja saavutettu nykyisillä olosuhteilla.</p>	<p>Olosuhteiden hyödyntäminen kasvussa</p>	<p>Tila- ja olosuhte-resurssi.</p>

Taulukko 3. Fokusryhmäkeskustelun synteesianalyysin osuuden sisällön analyysi.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"Tietysti on tämä harrastetoiminta ja kilpailutoiminta. Jos tätä tällä tavalla ajatellaan ja tuota sitten meilähän on yksi semmoinen asia mitä tässä tuli mieleen muistuma, tapahtuman järjestäminen"</i>	Harraste- ja kilpailutoiminta, tapahtumanjärjestäminen toiminta-alueita.	Toiminnan laajuus ja osaaminen.	Toiminta-alueet ja osaaminen.
<i>"Toimintaa on lapset ja nuoret, kohderyhmänä ja perheet."</i>	Lasten ja nuorten toimintaa, kohderyhmä perheet.	Ydintoiminta.	Kohderyhmä.
<i>"Alueen vaikuttavuus ja niinku muiden seuratoimijoiden suuntaan, että yhteistyö on ihan hyvä ja siinä on mahdollisuuksia ja me voidaan oppia muilta, mutta muut voi oppia paljon meiltä ja ehkä sitten myös nää lajiliiton ryhmät, että vaikute-taan myös niissä."</i>	Vaikuttavuus ja seurayhteistyö hyvää, jossa on vielä oppimisen ja kehittämisen mahdollisuuksia. Vaikuttaminen lajiliiton toiminnassa.	Vaikuttavuus ja yhteistyö vahvuutena. Osaaminen ja vaikuttaminen lajiliitossa.	Vaikuttavuus, sidosryhmätoiminta, lajiliittoyhteistyö.
<i>"Ollaan myös kilpa-aerobicin osalta niin kansainvälisesti mukana siten että on valmentaja käynyt koulut-tautumassa ja kilpailijoita on käynyt kilpailuissa ja kansainvälisesti on tullut tänne kouluttamaan, vaikka telinevoimistelun osalta on vielä niinku kansallista se toiminta."</i>	Kilpa-aerobic kansainvälinen ja telinevoimistelu kansallinen toiminta.	Kansallinen ja kansainvälinen toiminta.	Toiminta-alue, verkostot.
<i>"No sitten jos miettii tota osaamista niin no se on hyvin monipuolista, mutta mitkä on ehkä semmoisia myös esille nostettavia juttuja niin vaikka hankeosaaminen että sitten osataan kirjoittaa tarvittaessa niitä hankehakemuksia." "Hyvä huomio. Se on ollut meille kyllä ihan kilpailuetu"</i>	Osaaminen monipuolista, hankeosaaminen vahvaa ja kilpailuetu.	Monipuolinen osaaminen, hankeosaaminen.	Ydinosaimiset.
<i>"Voidaan sanoa, että kohta 13 vuotta on pyöritetty ja taloudellisesti on pärjätty niin sanotusti omillaan."</i>	Itsenäisesti hoidettu talous.	Talouden hallinta.	Resurssi.
<i>"No kyllä nää sanoisin että meidän kaikkien arvo on se, että meidän nuoret ja lapset voi hyvin ja niillä on hyvät tilat liikkua. Se on se meidän lähtökohta ja että niillä on turvallinen täällä olla, että kyllähän se se kaikkien meidän arvoissa näkyy."</i>	Lasten ja nuorten hyvinvointi arvo ja turvallinen toimintaympäristö näkyy arvoissamme.	Hyvinvointi ja turvallinen toimintaympäristö arvoina.	Arvot ja asenteet.

<p><i>"Meidän arvoissa hyvin näkyy se tasapuolisuus. Meillä on kaikille sama polku, että on mahdollista tulla harrastukseen mukaan ja sitten edetä kaikille on samat niinku mahdollisuudet. Mutta se ei ole ihan itseselvää."</i></p>	<p>Tasapuolisuus näkyy arvoissa, jokaisella mahdollista harrastaa ja edetä.</p>	<p>Tasapuolisuus arvona.</p>	<p>Arvot ja asenteet.</p>
<p><i>"Seurayhteistyö, niin kokemus ja kontaktit meiltä löytyy sitä varten. Sitä siihen, että ehkä sen hyödynnettävyys täydellä resurssilla."</i></p>	<p>Seurayhteistyöhön kokemukset ja kontaktit, jota voi hyödyntää enemmän.</p>	<p>Yhteistyö ja sidosryhmätoiminta.</p>	<p>Kontaktit ja kokemukset, sidosryhmät</p>

Induktiivisen sisällön analyysin taulukot vaihe 3.

Taulukko 4. Skenaariotyöskentelyn pessimistisen näkökulman vision sisällön analyysi.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>"Tilat ovat edelleen niukat, jotka eivät sovellu täysin kilpalajien tarpeisiin. Harrastajamäärä vähenee tilojen puutteen vuoksi."</i>	Tilat niukat. Eivät sovellu tarpeisiin.	Liian pienet tilat.	
<i>"Kajaani Gymnastics tasapainoilee yhä huonojen olosuhteiden ja kasvavien harrastajamäärien kanssa. Ponnisteluista huolimatta seura ei ole saavuttanut tavoitettaan olosuhteiden parantamiseksi. Olosuhteet ovat entisellään."</i>	Tasapainoilee huonojen olosuhteiden kanssa. Tavoitetta ei saavutettu, olosuhteet entisellään.	Tilat eivät ole kehittyneet.	Riittämättömät olosuhde- ja tilaresurssit
<i>"Olosuhdekamppailu alkaa pikkujalaa vaikuttaa lajin vetovoimaisuuteen ja houkuttelevuuteen."</i>	Olosuhde vaikuttaa vetovoimaisuuteen ja houkuttelevuuteen.	Vetovoimaisuuden heikkeneminen huonosta olosuhteesta.	
<i>Salin vuokra on noussut korkeiden kulujen, kuten sähkö- ja vesilaskujen vuoksi.</i>	Vuokra noussut korkeiden kulujen vuoksi.	Kulujen kasvu	Tila- ja talousresurssi
<i>"Seura laskee jatkuvasti euroja, jotta riittävät ja ei uskalleta tehdä uusia investointeja."</i>	Lasketaan euroja riittämään. Ei investoida.	Kulujen kasvu ja budjetoinnin niukkuus.	
<i>"Kaupungin tilat ovat muuttuneet maksullisiksi ja avustuksia on vaikeaa saada seuratoimintaan."</i>	Kaupungin tilat maksullisiksi. Avustuksia vaikeaa saada.		Talous ja budjetti
<i>"Harraste- ja kilpailumaksuilla ei kyetä ylläpitämään taloutta ja varainhankintaan ei ole löytynyt uusia keinoja, jonka vuoksi harrastuksen kustannukset ovat nousseet, ja joka on jo kynnyksymys joillekin perheille osallistua toimintaan."</i>	Maksuilla ei kyetä ylläpitämään taloutta. Ei uusia keinoja varainhankintaan. Kustannukset nousevat. Osallistuminen vähenee.	Kulujen kasvu ja tulovirran heikkeneminen.	
<i>"Työntekijät ja valmentajat ovat ylikuormittuneita ja heidän vaihtuvuutensa on suurta."</i>	Henkilöt ylikuormittuneita. Suuri vaihtuvuus.	Ylikuormittuneisuus ja vaihtuvuus.	Hyvinvointi ja henkilöresurssi.
<i>"Johtokunta ja muut seuratoimijat ovat ylikuormitettuja, koska vapaaehtoistyöhön on vaikeaa löytää tekijöitä."</i>	Henkilöt ylikuormittuneita. Vapaaehtoistyöhön vaikeaa löytää tekijöitä.	Ylikuormittuneisuus ja osallistuminen.	
<i>"Seuralla on edelleen haasteita löytää osaavia valmentajia ja ohjajia."</i>	Haasteita löytää osaavia tekijöitä.	Osaavat tekijät	Osaamisen kehittyminen.

<i>“Seura ei ole pystynyt kehittymään. Telinevoimistelussa ei olla saavutettu asetettuja tavoitteita, sillä huippu-urheilun olosuhteita ei ole vielä olemassa.”</i>	Ei kehitystä. Ei saavutettu asetettuja tavoitteita urheilullisesti. Olosuhteita ei ole.	Kehityksen laantuminen. Tilat eivät ole riittävät.	Osaamisen kehittyminen. Riittämätön tilaresurssi.
---	---	--	---

Taulukko 5. Skenaariotyöskentelyn optimistisen näkökulman visioin sisällön analyysi.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<i>“KajaGym on vihdoinkin saanut hienot olosuhteet rakentamalla oman hallin, jota kaupunki tukee alle 18-vuotiaiden harrastajien osalta.”</i>	Hienot olosuhteet rakentamalla oma halli. Kaupunki tukee alle 18-vuotiaiden osalta.	Olosuhteiden kehitys ja avustukset.	Olosuhde- ja tilaresurssi.
<i>“Kajaani Gymnastics viettää uuden areenan avajaisia vieden KA:n ja NTV:n saman katon alle.”</i>	Uusi areena. Lajit saman katon alla.	Uusi yhteinen olosuhde.	
<i>“Lajivalikoima on kasvanut. Aikuiset ovat myös löytäneet lajin pariin.”</i>	Lajivalikoiman kasvu. Aikuiset mukana.		
<i>“Uusi areena mahdollistaa lajivalikoiman laajenemisen joukkuevoimisteluun ja miesten telinevoimisteluun.”</i>	Lajivalikoiman kasvu. Joukkuevoimistelu ja miesten telinevoimistelu.	Lajitarjonta.	Olosuhde- ja tilaresurssi. Resurssi henkilömäärän kasvuun.
<i>“Uuden areenan myötä jäsenmäärä kasvaa reilusti yli tuhanteen ja se mahdollistaa harrastamisen edulliseen hintaan.”</i>	Jäsenmäärän kasvu yli tuhanteen. Edullinen harrastaminen.	Jäsenmäärän kasvu.	
<i>“Seuralla on ammattitaitoista valmennusta, laadukkaat tukitoiminnot, vakaa talous sekä 1500 harrastajaa.”</i>	Ammattitaitoinen valmennus, laadukkaat tukitoiminnot, vakaa talous, 1500 harrastajaa.	Laadukkaat toiminnot, talouden hallinta ja jäsenmäärän kasvu.	
<i>“Sponsorit ovat löytäneet seuramme ja käyvät jopa kilpailua pääsponsorin paikasta. Sponsorisopimuksilla pystytään pitämään kilpailukulut kurissa ja leiritoimintaa tuetaan.”</i>	Sponsorit haluavat tukea. Kustannusten hallinta ja tukeminen.	Taloudellinen tuki.	Talous- ja budjetti.
<i>“Seura on palkannut toiminnanjohtajan sekä lajipäälliköt ja harrastepäällikön.”</i>	Palkannut toiminnanjohtajan, lajipäälliköt ja harrastepäällikön.	Ammattiosaamisen hankkiminen.	
<i>“KajaGymin laadukas toiminta houkuttelee huippuvalmentajia maailmalta.”</i>	Laadukas toiminta houkuttelee kansainvälisesti.	Laatutyö ja kansainvälinen verkostoituminen	Ammattimaistuminen, henkilöresurssi ja laadukkuus.
<i>“Ohjaajat ja valmentajat saavat palkkaa, seura on hyvä työnantaja, työntekijöitä arvostetaan ja toimintaan on laadukkaat mallit.”</i>	Toimijat saavat palkkaa, hyvä työnantaja, arvostaa työntekijöitä ja laadukkaat toimintamallit.	Ammattiosaamisen hankkiminen, työnantajamielikuva, laatutyö.	

<i>"Nuoret muuttavat Kajaaniin asumaan, jotta voivat harrastaa ja kilpailla KajaGymin lipun alla."</i>	Muuttavat Kajaaniin harrastamaan KajaGymin lipun alle.	Laatutyö.	Laadukkuus ja vetovoimaisuus.
<i>"Seura on saavuttanut huippuseurastatuksen tai on jo valmistautumassa sen auditointiin."</i>	Saavutettu huippuseurastatus tai auditointiin valmistautuminen.	Huippuseura-toiminta, laatutyö.	
<i>"Seuran toiminta on laajentunut sekä seurasta on edustus Voimisteluliiton hallituksessa. Kajaani Gymnastics on alueen johtava seura."</i>	Toiminta laajentunut. Edustus Voimisteluliiton hallituksessa. Alueen johtava seura.	Kasvu ja osaaminen. Edelläkävijä.	
<i>"Kilpa-aerobicissa huiput ovat MM-tasolla. NTV on saavuttanut ensimmäiset SM-mitalit."</i>	Kilpa-aerobicissa MM-taso. NTV SM-mitalit.	Urheilumenestys.	Osaaminen ja menestys.
<i>"Molemmissa kilpalajeissa (KA & NTV) on saavutettu arvokilpailumenestystä. Kaikissa liiton valmennusryhmissä ja MJ-ryhmissä on seuramme voimistelijoita."</i>	Molemmissa lajeissa arvokilpailumenestys. Valtakunnallinen valmennusrinkiedustus.		

Vaiheen 5. tulevaisuusmallin vertailu nykytilaan. How Might We-menetelmän kysymysten ryhmätyöskentelyn vastausten koonti.

Kysymys 1: Kuinka voisimmekaan käynnistää hallihankkeen lähitulevaisuudessa?



Kuinka voisimmekaan käynnistää hallihankkeen lähitulevaisuudessa?

- Oman seuraväen sitoutuminen
- Liiketoimintasuunnitelman tekeminen
- Tukien ja rahoituksen selvittäminen
- Joukkorahoitus
- Salin myynti ja käyttöasteen nostaminen (esim. omatoimiharjoitteluun)
- Uusien tuotteiden pilotointi omalle salille, jotka tulisi uudelle areenalle (kustannuslaskenta ja resurssit?)

Kysymys 2: Kuinka voisimmekaan mahdollistaa taloudellisesti 2 uuden työntekijän palkkauksen ja olla hyvä työnantaja? Mahdollistaa valmentajien ja ohjaajien palkanmaksun?



Kuinka voisimmekaan mahdollistaa taloudellisesti 2 uuden työntekijän palkkauksen ja olla hyvä työnantaja? Mahdollistaa valmentajien ja ohjaajien palkanmaksun?

- 100 000 €
- Kumppanuudet
- Uudet harrastusmuodot
- Laajentuminen muihin kuntiin → lisää harrastajia = maksajia (pienissä kunnissa totuttu alhaisiin maksuihin – imagon rakentaminen)
- Maksut ja niiden optimointi? Huippu-urheilulle oma rahoituspohja. Kulujen jyvittäminen. Mikä on kulu/rahoitusrakenne?
- Ryhmien optimointi (erottelu tavoitteen / tason mukaan)

Kysymys 3: Kuinka voisimmekaan kaksinkertaistaa jäsenmäärämme hallitusti 5 vuoden aikana?



Kuinka voisimmekaan kaksinkertaistaa jäsenmäärämme hallitusti 5 vuoden aikana?

- Laajentamalla toimintaamme kaikkiin kuntiin
- Laajentamalla lajivalikoimaa, ikäryhmiä, pojat mukaan
- Houkuttelemalla väkeä lajin pariin
- Matalan kynnyksen toimintaa
- Olemalla aktiivisesti esillä, imagon kohottaminen
- Tuotteistaminen (uudet ryhmäliikuntakonseptit)
- Joukkuelajit
- Monilajiseura?
- Aerodance / tavoitteellisen lajin lopettaneille matalan kynnyksen jatko

Kysymys 4: Kuinka voisimmekaan löytää ja sitouttaa oikeita ihmisiä toimintaamme?



Kuinka voisimmekaan löytää ja sitouttaa oikeita ihmisiä toimintaamme?

- Meille päästään, ei tulla (arvostus omaa seuraa kohtaan, ylpeys)
- Palkanmaksu
- Arvostus, muistaminen, kiittäminen
- Porukkaan ottaminen, yhteisö
- Varmistamalla olemalla hyvä työyhteisö ja työnantaja
- Hyvä perehdytys + koulutus
- Selkeät toimintamallit
- Talkoopassi
- Palkitsemismalli
- **Harrastajat** / kilpailijat osallistaminen yhteisiin projekteihin
- Sisäinen / ulkoinen viestintä, some

Vaiheen 6. strategian tavoitteiden laatiminen tulevaisuustyöpajassa 2.

Kuva 1. Strategisten tavoitteiden kysymysten asettelu



On aika verrata suunnitelmaa nykyhetkeen. Seuraavaksi kysytäänkin ja laaditaan tavoitteet:

- Mitä pitää muuttaa?
- Mitä on mahdollista muuttaa?
- Kenet organisaatiosta pitää sitoa mukaan muutoksen toteuttamiseksi?
- Millaisilla organisaation vastualueilla muutos on mahdollista saavuttaa?
- **Mikä on strateginen tavoite/toimenpide?**

Kuva 2. Kasvun ja olosuhteiden tavoitteiden tuotokset.



KAMK • University of Applied Sciences

TUOTOKSET

KASVU

- Kaksinkertainen kasvu yli 1000 jäseneseen
- Uusia lajeja JV, MTV
- Laajentunut toiminta
- Edelläkävijä

TILAT JA OLOSUHTEET

- Uusi areena (kaupunki tukee alle 18 v)
- Halliyhtiölle vuokralla

Mitä pitää muuttaa?

Mitä on mahdollista muuttaa?

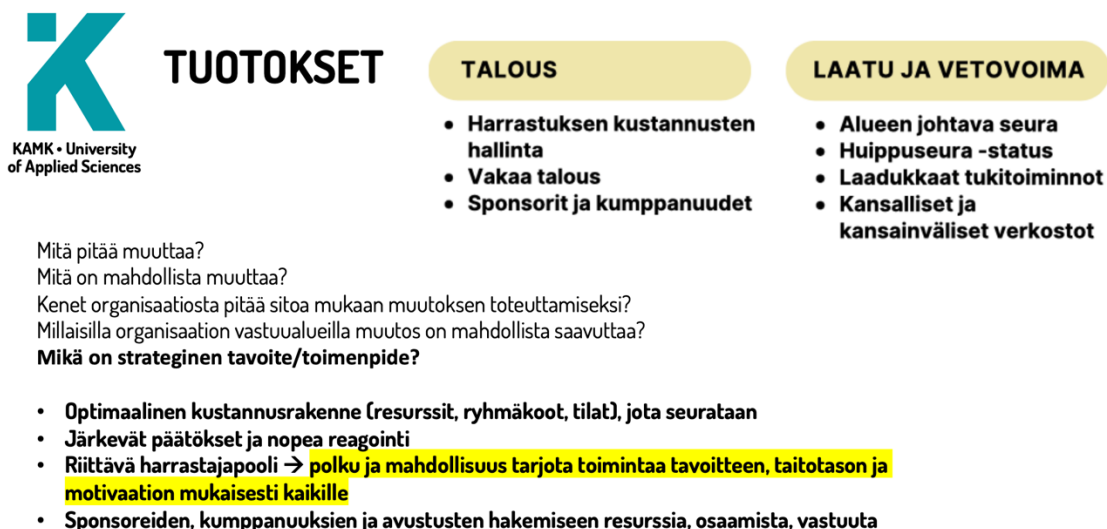
Kenet organisaatiosta pitää sitoa mukaan muutoksen toteuttamiseksi?

Millaisilla organisaation vastualueilla muutos on mahdollista saavuttaa?

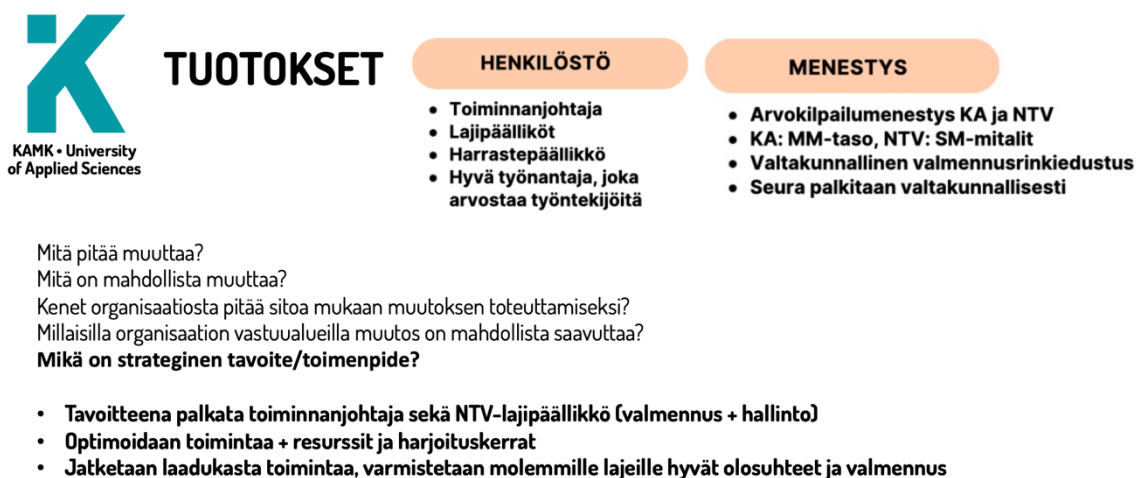
Mikä on strateginen tavoite/toimenpide?

- **Kaksinkertainen kasvu** → kasvu ei voi olla itseisarvo = kasvu ja resurssit tasapainossa → korkea laatu
- **RESURSSIT - OSAAMINEN - OLOSUHTEET** (mikä on tuottoisin ja kevyin tulon tuottaja?)
- **Molempien olemassa olevien voimistelulajien olosuhteet kuntoon**
- **Kasvu laajentamalla muihin Kainuun kuntiin, Kajaanissa joukkuelajitoiminta**

Kuva 3. Talouden, laadun ja vetovoiman tavoitteiden tuotokset.



Kuva 4. Henkilöstön ja menestyksen tavoitteiden tuotokset.



Kuva 5. Ammattimaistumisen ja osaamisen tavoitteiden tuotokset.



Mitä pitää muuttaa?

Mitä on mahdollista muuttaa?

Kenet organisaatiosta pitää sitoa mukaan muutoksen toteuttamiseksi?

Millaisilla organisaation vastuualueilla muutos on mahdollista saavuttaa?

Mikä on strateginen tavoite/toimenpide?

- **Kustannusrakenteen optimointi**
- **Järkevät toimintamallit → tiedotus ja viestintä**
- **Optimaaliset ryhmäkoot**
- **Suppilo harrastajasta huippu-urheiluun**
- **Perehdytys ja sisäinen kouluttaminen (tasalaatuisuus) → vaaditaan, jotta voidaan varmistaa laadukas toiminta kaikissa ryhmissä**
- **Vaadimme tietyn koulutustason & tuomarikoulutukset**
- **Nostetaan imagoamme entisestään, tuodaan osaamistamme esille (profiilin nosto)**