

Pia Lemmetty

STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

Lihastautiliiton henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Kasvatustyön johtaminen, ylempi AMK

Helmikuu 2024



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika helmikuu 2024	Tekijä/tekijät Pia Lemmetty
Koulutus Kasvatustyön johtaminen, ylempi AMK		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN - Lihastautiliiton henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön		
Työn ohjaaja Sari Virkkala		Sivumäärä 72 + 6
Työelämäohjaaja Sari Kuosmanen		
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena oli tukea Lihastautiliittoa strategiaprosessissa siten, että henkilöstö saadaan osallistettua strategiatyöhön. Tarkoituksena oli luoda käytäntöjä, joiden avulla Lihastautiliiton johto voi jalkauttaa uuden strategian osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa tutkimusosion aineistonkeruu toteutettiin työpajoissa SWOT-analyysillä. Aineisto analysoitiin elementtitaulumenetelmää hyödyntäen. Tulosten mukaan strategian jalkauttamista tukevia tekijöitä olivat henkilöstön osallistaminen, selkeät tavoitteet, strategian tavoitteiden suhteuttaminen käytäntöön sekä hyvä tiedotus.</p> <p>Saatujen tulosten pohjalta laadittiin toiminnanjohtajan työkaluiksi tehokkaita toimintamalleja strategian jalkauttamisen tueksi. Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että strategiatyö on koko organisaation yhteinen ponnistus ja että työntekijät edellyttävät osallistavampaa yhteistyötä hallituksen kanssa. Strategian tulee olla esillä päivittäisessä työskentelyssä. Osallistaminen ei saa olla erillinen prosessi tai projekti, vaan sen on oltava mukana kaikkien työntekijöiden päivittäisissä työtehtävissä. Toiminnanjohtajan ja hallituksen on kuunneltava työntekijöitä ja annettava heille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää järjestöissä, joissa kehitetään strategiaa, osallistamista, strategista johtamista sekä työntekijöiden ja hallituksen keskinäistä vuorovaikutusta.</p>		

Asiasanat jalkauttaminen, lihastaudit, neuromuskulaarisairaudet, osallistaminen, strategia, strategia-prosessi
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date February 2024	Author Pia Lemmetty
Degree programme Master of Humanities, Education Management		
Name of thesis ACTION RESEARCH ON THE INVOLVEMENT OF THE MUSCULAR DYSTROPHY ASSOCIATION STAFF IN STRATEGY WORK		
Centria supervisor Sari Virkkala		Pages 72 + 6
Instructor representing commissioning institution or company Sari Kuosmanen		
<p>The thesis was conducted as an action research project, which aimed to support the Muscular Dystrophy Association in their strategic process by involving the staff in the development of the strategy. The purpose was also to create practical applications based on theory, which would allow the Muscular Dystrophy Association's management to implement the new strategy as part of the organization's daily activities.</p> <p>The selected topic focuses on the implementation of strategy through an action research project aimed at engaging the staff of the Muscular Dystrophy Association in strategic planning. The objective is to empower the executive director to execute and implement the strategy while facilitating staff involvement in the strategic process.</p> <p>The method of the thesis was action research, where data collection for the research section was carried out in workshops using SWOT analysis. The data was analyzed using the element table method. According to the results, factors supporting the implementation of the strategy were staff participation, clear objectives, aligning strategy goals with practice, and good communication.</p> <p>Based on the results obtained, simple yet effective operational models were developed as tools for the managing director to support the implementation of the strategy. The conclusion of the thesis is that strategic work is a collective effort of the whole organization and that employees require more participatory collaboration with the board. The strategy must be present in daily work. Participation should not be a separate process or project but should be included in the daily tasks of all employees. The executive director and the board must listen to the employees and give them opportunities to influence their work.</p> <p>The results of the thesis can be utilized in organizations that are developing strategy, participation, strategic management, and the interaction between employees and the board.</p>		
Key words implementation, muscular diseases, organization, participation, strategy, strategy process		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Lihastauti

Lihastaudit ovat harvinaisia neurologisia sairauksia, joille on ominaista tahdonalaisen lihaksiston etenevä heikkeneminen tai muu toimintahäiriö. Lihastauti voi ilmetä jo vastasyntyneellä tai vasta myöhemmin lapsuudessa, nuoruudessa tai aikuisena.

Lihastautiliiton työvaliokunta

Lihastautiliiton työvaliokunnan tehtävänä on valmistella asioita hallitukselle sekä toteuttaa hallituksen työvaliokunnalle antamat tehtävät. Työvaliokunta koostuu puheenjohtajistosta ja hallituksen yhdestä varsinaisesta jäsenestä.

Neuromuskulaarisairaus

Neuromuskulaarisairaudet ovat heterogeeninen ryhmä neurologisia sairauksia, jotka suoraan tai epäsuorasti heikentävät lihastoimintaa hermojen ja hermo-lihasliitosten toimintaan liittyvien ongelmien vuoksi.

STEA

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus, joka käsittelee sosiaali- ja terveysalan järjestöjen avustushakemukset ja tekee vuotuisen avustusehdotuksen sosiaali- ja terveysministeriölle.

Treat NDM

Kansainvälisten neuromuskulaarisairausjärjestöjen kattojärjestö.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

1 JOHDANTO	1
2 STRATEGIATYÖN OSA-ALUEET	4
2.1 Strateginen johtaminen	6
2.2 Dialoginen strategiatyö	8
2.3 Hallittu muutos	9
2.4 Hiljainen tieto	11
2.5 Strategiatyön onnistumisen esteet	12
2.6 Strategian mittaaminen ja analysointi	13
3 STRATEGIATYÖHÖN OSALLISTAMINEN	14
3.1 Yhdessä tekemisen malli	16
3.2 Strategiaprosessin merkitys osallistamisessa	17
3.3 Tunteiden johtaminen strategiatyössä	18
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	20
5 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	21
5.1 Aiheen valinta ja rajaus	21
5.2 Opinnäytetyön lähestymistapa	22
5.3 Aineistonkeruu ja analyysi	24
6 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	26
6.1 Lihastautiliiton strategia	27
6.2 Rahoituksen haasteet	28
6.3 Kansainvälistyvä toimintaympäristö	29
6.4 Vapaaehtoisten sitoutumisen haasteet	30
6.5 Edellinen strategian haasteet	31
6.6 Hallituksen ja operatiivisen toiminnan suhde	31
7 LIHASTAUTILIITON PÄIVITETTY STRATEGIA	33
7.1 Eri toimijoiden näkökulmat	34
7.2 Lähtötilanteen analyysi	36
7.3 Toiminnan kohderyhmät	39
7.4 Mittarit	42
8 LIHASTAUTILIITON STRATEGIAN PAINOPISTEALUEET JA MITTARISTOT	45
8.1 Asiakkuuksien ja kohderyhmien tunnistaminen ja niiden kirkastaminen	45
8.2 Yhteistyö ja vaikuttaminen sidosryhmien kanssa	47
8.3 Rahoituksen turvaaminen	47
8.4 Lihastautiliiton erityisaseman korostaminen lihastautien asiantuntijana	48
8.5 Oppiva ja uudistuva organisaatio	50

9 LIHASTAUTILIITON MISSIO, VISIO JA ARVOT.....	52
9.1 Lihastautiliiton uudistettu missio.....	53
9.2 Lihastautiliiton uudistettu visio	53
9.3 Arvot.....	54

10 TYÖKALUT JALKAUTTAMISEN ONNISTUMISEN TUEKSI	58
10.1 Jatkuvan keskustelun ja palautteen annon malli	58
10.2 Yhdessä tekemisen malli.....	60
10.3 Säännölliset tilannekatsaukset.....	61

11 POHDINTA	63
11.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua.....	64
11.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua	65
11.3 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen tarkastelua.....	66
11.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen aiheet	67

LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1 Hyvän strategian sisältömalli	7
KUVIO 2 Strategiaprosessin suunnittelun ja seurannan vaiheet	8
KUVIO 3 Strategiaprosessin vaiheet	15
KUVIO 4 Toistuvan prosessin malli	18
KUVIO 5 Kehittämisprosessi	25
KUVIO 6 Toiminnanjohtajan rooli	36
KUVIO 7 SWOT-malli	32
KUVIO 8 Työpajatyöskentelyn vaiheet	38
KUVIO 9 Lihastautiliiton toiminnan kohderyhmät	42
KUVIO 10 Osallistavan muutosjohtamisen malli	60

TAULUKOT

Taulukko 1 Esimerkkejä arvoista	56
---------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Lihastaudit ovat neurologisia sairauksia, joita Suomessa on diagnosoitu yli 500 erilaista. Kyseessä ovat etenevät harvinaissairaudet, joista moni jää ilman tarkkaa diagnoosia ja joista suurimpaan osaan ei ole olemassa lääkehoitoa. Lihastautiliitto on valtakunnallinen keskusjärjestö, jonka jäseniä ovat alueelliset ja diagnoosipohjaiset lihastautiyhdistykset. (Lihastautiliitto 2023.) Kuten potilasjärjestöt yleensä, ovat Lihastautiliitto ja sen toiminta melko tuntemattomia kaikille niille, joiden omaan elämään tai lähipiiriin ei lihastauti liity. Kun ihminen tai hänen läheisensä saa lihastautidiagnoosin tai hänellä epäillään lihastautia, on todennäköistä, että Lihastautiliiton toiminta alkaa tulla tutuksi. Lihastautiliitto jakaa tietoa ja opastusta lihastauteihin liittyen verkossa, puhelimitse sekä vertaistukitapahtumissa kautta Suomen.

Minulla on henkilökohtainen suhde Lihastautiliittoon. Minulla on teini-ikäinen, vaikeaa lihastautia sairastava tytär, joka käyttää lukuisia Lihastautiliiton ja sen jäsenyhdistysten tarjoamia palveluita. Olemme saaneet perheenä apua ja tukea Lihastautiliitolta koulunkäyntiasioihin ja etuuksien hakemiseen liittyen. Lisäksi Lihastautiliitto on mahdollistanut monipuolisen vertaistuen sekä lapselle että meille vanhemmille. Lihastautidiagnoosi on aina asia, joka muuttaa sairastuneen ja hänen lähipiirinsä elämää merkittävästi ja pysyvästi. Koska suureen osaan lihastauteja ei ole olemassa parantavia hoitomuotoja ja taudit ovat luonteeltaan eteneviä, on vertaistuen tarve erityisen suuri.

Lihastautiliitto on perinteinen suomalainen järjestö, jota yhteiskunnallinen murros ravistelee monialaisesti: järjestöjen rahoitus uhkaa kutistua Veikkauksen uudistusten myötä, ja ihmisten halu sitoutua järjestötyöhön on vähentynyt. Epävarma tulevaisuus huolettaa työntekijöitä ja asettaa paineita vapaaehtoisvoimin toimivalle järjestön hallitukselle. Suomessa järjestöillä on perinteisesti merkittävä tehtävä yhteiskunnassa, sillä järjestöt tuottavat tietoa, tukea ja palveluita kustannustehokkaasti kokemusasiantuntijuutta hyödyntäen (Soste 2024). Järjestöt tarjoavat tukea ja palveluita täydentämään julkisen sektorin toimintaa ja esim. sosiaalityössä palveluohjauksessa järjestöillä on keskeinen merkitys.

Lihastautiliitto on uudistamassa strategiaansa ja uudella strategialla koetaan olevan suuri merkitys tulevaisuuden kannalta niin työpaikkojen, työhyvinvoinnin kuin liiton ydintehtävän säilyttäjänä. Uudella strategialla halutaan löytää yhdessä tekemisen eetos ja sanoittaa se

merkitys ja työ, jota Lihastautiliitto työllään tuo tuhansille suomalaisille. Yhteisissä, epävirallisissa keskusteluissa liiton edustajien ja kohderyhmän kanssa on herännyt ajatus ulkopuolisen, neutraalin näkökulman hyödyntämiselle strategiatyössä. Erityisesti on toivottu tukea siihen, miten Lihastautiliiton henkilöstön näkemys huomioidaan ja miten henkilöstö sitoutetaan strategiaprosessiin.

Opinnäytetyön tarkoitus on löytää keinoja, joilla Lihastautiliiton työntekijät saadaan mukaan strategiatyöhön ja jonka avulla operatiivinen johto voi jalkauttaa strategian osaksi Lihastautiliiton käytännön toimintaa. Tärkeää on, että strategiaan luodaan sellaiset tavoitteet, joihin Lihastautiliiton henkilöstö on valmis sitoutumaan. Tämä opinnäytetyö ohjaa prosessia koko strategiatyön ajan toimien siltana Lihastautiliiton hallituksen, operatiivisen johdon ja työntekijöiden välillä.

Opinnäytetyön lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen prosessi etenee useimmiten sykleissä, mikä mahdollistaa toiminnan ja reflektion vuoropuhelun (McNiff & Whitehead 2011, 8). Opinnäytetyöprosessi käynnistyy alkutilanteen kartoittamisella ja johdoryhmän, työntekijöiden ja työvaliokunnan jäsenten näkemysten kuulemisella. Strategiatyön pohjana käytetään vanhaa strategiadokumenttia, joka yhteisvoimin tuodaan vastaamaan nykyhetken tarpeita niin järjestössä kuin sen toimintaympäristössä. Valmis opinnäytetyö käsittää strategian, johon sisältyy yhteinen ymmärrys visiosta ja missiosta sekä selkeät tavoitteet, joihin jokainen Lihastautiliiton työntekijä ja vapaaehtoinen voi sitoutua. Näiden lisäksi opinnäytetyön avulla tuotetaan työkaluja, joiden avulla toiminnanjohtaja voi edesauttaa strategiatyön onnistumista koko organisaatiossa strategiakauden ajan.

Lihastautiliiton strategiatyölle on asetettu paljon odotuksia yhdistyksen suunnannäyttäjänä ja henkilöstön sitoutumisen kehittäjänä. Odotuksia on sekä työntekijöillä, johdolla että jäsenistöllä. Minulle on henkilökohtaisella tasolla merkittävää olla mukana tässä prosessissa. Olen nähnyt toiminnan mahdollisuuksia ja haasteita sekä asiakasnäkökulmasta että rinnakkaisen järjestön toiminnanjohtajana. Tutustuttuani Lihastautiliiton hallituksen ja operatiivisen johdon näkemyksiin ja toiveisiin, olen varma, että nyt valittu toimintatapa strategiatyöhön tuo lisäarvoa järjestölle.

Jokainen suomalainen STEA-rahoitusta saava järjestö on tilanteessa, jossa sen on terävöitettävä järjestön strategiaa ja luotava puitteet tulevaisuuden toiminnalle. Tämän opinnäytetyön avulla voin olla osaltani tukemassa Lihastautiliittoa tässä prosessissa. Strategiatyössä hyödynnetään olemassa olevaa tutkimustietoa, teorioita ja malleja, jotka auttavat ymmärtämään monimutkaisia yhteiskunnallisia ja organisatorisia prosesseja. Strategiasta on olemassa paljon tutkittua tietoa, josta suuri osa käsittelee yritysten toiminnanohjausta, mutta yritysten strategiaan liittyvää tietoa voi kriittisen tarkastelun jälkeen hyödyntää myös järjestöihin (Vuorinen & Huikkola 2023, 11). Tietoperustan kautta saan tarvittavat työkalut strategiatyön eri vaiheisiin ja jalkauttamiseen.

Strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa hyödynnän strategisen johtamisen periaatteita, jotka painottavat organisaation kulttuurin valjastamista tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian elämistä arjessa. Strategian jalkauttamisella tarkoitetaan strategian käytännön toteuttamista. Strategian onnistunut toteutus on menestymisen edellytys. (Ritakallio ja Vuori 2018, 147.) Organisaatioissa esimiehellä on tärkeä rooli strategian jalkauttajana, toimeenpanijana ja strategian viestijänä. Esimiehen vastuulla on jalkauttaa ylempää saadut strategian mukaiset tavoitteet siten, että ne vastaavat työntekijöiden perustehtäviä sekä parhaimmillaan käyttävät ja kehittävät heidän osaamistaan. Strategian tulisi ohjata myös esimiehen ja työntekijöiden jokapäiväistä työtä siten, että sopivin väliajoin mietittäisiin ja fokusoitaisiin toiminta vastaamaan strategisia tehtäviä. (Kukkola 2023.)

2 STRATEGIATYÖN OSA-ALUEET

Strategia on organisaation toiminnan perusta, joka ohjaa sitä kohti asetettuja tavoitteita ja määrittelee toiminnan suunnan muuttuvassa maailmassa. Tämä osio opinnäytetyöstä keskittyy strategian laaja-alaiseen käsitteeseen ja sen merkitykseen Lihastautiliiton kontekstissa. Tarkastelun alla ovat myös ne prosessit, joiden kautta strategia muuttuu teoriasta käytännön toiminnaksi ja saa elämän organisaation kulttuurissa – strategiasta tulee punainen lanka, joka yhdistää päätökset, viestinnän, motivoinnin ja seurannan. Analyysissa pureudutaan strategian keskeisiin kysymyksiin: mitä tavoitellaan, miksi näitä tavoitteita kohti kuljetaan ja miten niitä lähestytään.

Strategia on käsitteenä hyvin laaja ja sitä voidaan kuvailla monin eri tavoin. Strategian voidaan lähestyä kolmen erilaisen, mutta toisiinsa liittyvän määritelmän kautta:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2010, 18.)

Strategia on suunnitelma, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan. Se on organisaation toiminnan punainen lanka, johon sisältyvät paitsi strategian laatiminen ja toteuttaminen, myös organisointi, viestintä, motivointi ja raportointi. Organisaation kulttuuri on valjastettava palvelemaan tavoitteiden saavuttamista, strategian toteutumista. Strategia vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja miten. (Aarnikoivu 2023, 41.) Hyvin laadittu strategia on selkeä: kun strategia on helposti ymmärrettävä, se voidaan elää arjessa todeksi. Strategiasta selviytymisen sijaan strategia on nähtävä eräänlaisena tiekarttana, joka ohjaa haluttuun päämäärään. Strategiaan sisältyy olennaisesti kokonaisuuden hallinta. Strategia sisältää yhdessä määriteltyjä menetelmiä ja toimintamalleja, joiden kautta strategia konkretisoituu tavoitteiden saavuttamista kohti vieviksi teoiksi. (Aarnikoivu 2023, 43.)

Strategiaprosessilla viitataan puhujasta ja tilanteesta riippuen eri merkityksiin. Isoissa organisaatioissa strategiaprosessi on strategiatimin koordinoima ja tyypillisesti fasilitoima, joskus vuosikellon mukainen ja joskus strategiakauden aluksi suoritettava performanssi, jossa yrityksen johto, mahdollisesti muita osallistaen, tekee strategiset valinnat seuraavaksi strategiakaudeksi tai vuodeksi. Strategiatyö alkaa laajalla analyysillä ja näkemysten keräämisellä edeten siitä vaiheittain kohti valintoja tulevien vuosien painopisteistä. Lopuksi muodostetaan tavoitteet, niitä toteuttava tiekartta ja vaiheistetaan strategian toteutus hankkeiden tai erilaisten virstanpylväiden avulla. Prosessin päätteeksi uusi strategia kirjataan jaettavaan muotoon, viestitään henkilöstölle ja valikoiduille sidosryhmille – sekä pyritään jalkauttamaan. (Leskelä & Luomala 2023, 108.)

Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan karkeasti jakaa kahteen osa-alueeseen: strategian avulla pyritään joko tekemään jotain tehokkaammin ja paremmin tai tuottamaan jotain uutta ja erilaista (Vuorinen & Hukkola 2013, 18). Järjestöjen strategiatyötä ohjaa näin selkeiden strategisten pyrkimysten lisäksi myös se, että sekä rahoittaja että sidosryhmät odottavat näkevänsä strategian, jonka avulla voidaan perustella joko järjestön rahoituksen jatkuvuus tai jäsenistön motivaatio kuulua järjestöön. On siis tärkeää, että strategiatyössä määritellään sen tavoitteen ja suunnitellaan mahdollisimman tarkasti, miten strategia saadaan jalkautettua osaksi organisaation toimintaa.

Onnistuessaan strategia ja jalkauttamistyö luo organisaatiolle vahvan organisaatorakenteen. Strategia pitää jalkauttaa henkilöstölle niin, että jokaisella työntekijällä on oltava käsitys siitä, mikä on organisaation tavoite. Jalkauttamisen avulla viestitään työntekijöille, mikä on heidän roolinsa strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Jalkauttaminen käsitteenä on hieman hankalasti määriteltävissä, vaikka sen merkitys koetaan yleisesti ymmärrettäväksi. Arvojen jalkauttamisella tarkoitetaan arvoihin liittyvän tiedon jalostusta ymmärrykseksi. (Puohiniemi & Puohiniemi 2003, 11–12.) Tämä määritelmä toimii myös strategian jalkauttamiseen, eli strategian jalkauttaminen voidaan mieltää strategiaan liittyvän tiedon jalostamiseksi ymmärrettävään muotoon, jossa on konkreettisia tartuntakohtia jokaisen organisaation työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyössäni olen vahvasti Lihastautliiton hallituksen ja toiminnanjohtajan tukena koko heidän johtamansa strategiasuunnitteluprosessin ajan. Jotta voidaan ymmärtää, minne tulevaisuudessa halutaan kulkea, on ensin rakennettava vahva ymmärrys

nykytilasta. (Hiltunen 2015, 36.) Nykytilan analysoimiseksi on laadittava riittävän selkeä malli, jotta kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, ja vaikka kaikki vastaavat omien työtehtäviensä kautta, ovat vastaukset keskenään vertailukelpoisia ja myös mitattavia. Strategia-prosessin ohjaajalla on oltava vahva strategiateorioiden ja käytännön tuntemus. Tällöin hän pystyy saamaan ryhmän työskentelemään uusilla tavoilla, etsimään uusia näkökulmia, käyttämään uusia strategiatyökaluja ja -menetelmiä sekä hakemaan uusia, rohkeitakin ratkaisuja. (Kamensky 2010, 356.)

2.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen ja sen soveltaminen organisaatioissa ovat olleet olennainen osa 2000-luvun johtamiseen liittyviä keskusteluja. Strateginen johtaminen on lähtenyt liikkeelle erityisesti kaupallisista organisaatioista, mutta sen oppeja voi soveltaa myös voittoa tavoittelemattomien järjestöjen toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen.

Strateginen johtaminen tarkoittaa kykyä aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tässä määritelmässä korostuvat tuloksellisuus, joukkuepeli, yhdessä tekeminen ja kyvykkyys. Tuloksellisuus on johtamisen onnistumisen mitta ja organisoidun toiminnan tarkoituksena on saada aikaan tuloksia, hyötyjä ja asioita. (Laamanen, Kamensky & Kivilahti 2005, 15.)

Operatiivisen johtamisen keskittyessä tähän päivään, huomiseen ja ensi viikkoon, käsittelee strateginen johtaminen seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita. Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka tuo organisaatiolle menestystä tulevaisuudessa. Se on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin vastaten kysymykseen, millaisia olemme.

Strategia tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta (Vuorinen & Huikkonen 2023,11). Hyvä strategia kertoo, minne organisaatio on menossa, miksi sinne pitäisi päästä ja miten tavoitetta kohti edetään. Minne- ja miten -kysymyksiin on usein luontevampaa löytää vastaus, mutta miksi -kysymys saattaa jäädä haastavammin vastattavaksi. Kuitenkin oikeat vastaukset kysymykseen miksi ovat keskeisiä erityisesti osallistamisen kannalta.



KUVIO 1. Hyvän strategian sisältömalli (mukaillen Vuorinen ja Huikkola 2018, 11).

Strategisen johtamisen päätehtävänä on auttaa organisaatiota ennakoimaan ja hallitsemaan ympäristön muutoksia, varautumaan tulevaisuuteen ja tukemaan organisaation visioita ja päämääriä. Yksi olennainen näkökulma on strategian jalkauttaminen ja sen soveltaminen käytäntöön, erityisesti organisaation tarpeita vastaten. Strategisen johtaminen ei ole pelkästään päätöksentekoa siitä, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, vaan se on myös menetelmä tulevaisuuden visioiden ja päämäärien saavuttamiseksi ja oikeiden reittien löytämiseksi (KUVIO 1). Johdon roolina on ymmärtää organisaation tarpeet ja tukea niiden saavuttamista strategian avulla. (Vuorinen ja Huikkola 2018, 153.)

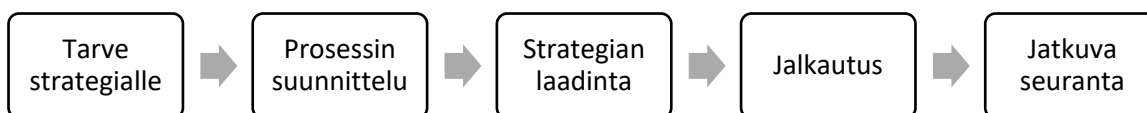
Koska Lihastautiliiton hallitus toimii vapaaehtoisuuden pohjalta ja sen yksilöillä on eriäviä motivaatiotekijöitä, on mahdollista, että järjestön palkatut työntekijät kokevat hallituksen toiminnan ristiriitaisena omaan työhönsä. On yleistä, että monissa järjestöissä koetaan, ettei hallituksen ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu toimi hyvin ja toisaalta toiminnanjohtaja voi kokea olevansa työntekijöiden ja hallituksen välissä ristitulella. Toiminnanjohtajan tehtävänä on toimia eräänlaisena väylänä ja tiedonvälittäjänä.

Strategiatyö kuuluu hallitukselle, mutta strategian toteuttaminen on pitkälti työntekijöiden vastuulla. Tämän takia hallituksen ja työntekijöiden välisen suhteen kehittäminen ja hyvän yhteishengen ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita, jotta strategiatyössä onnistutaan. Menestyvässä, hyvinvoivassa ja tavoitteet saavuttavassa organisaatiossa on onnistumisen mahdollistavan johdon lisäksi esihenkilötaitoinen, oman roolinsa sisäistänyt esihenkilö ja työyhteisötaitoisia työntekijöitä, joilla on ymmärrys siitä, että onnistuminen tapahtuu yhteistyössä jokaisen panosta hyödyntäen. (Aarnikoivu 2023, 51.)

2.2 Dialoginen strategiatyö

Strategia on päätös siitä, miten aiotaan menestyä tulevaisuudessa. Strategia on myös päätös suunnasta, johon organisaatio on menossa. Strategiaan on poikkeuksetta sisäänrakennettu tarkkaan rajattu muutos. Täsmennettynä strategia on päätös rajallisesta joukosta muutoksia, jotka parantavat mahdollisuuksia ja vievät organisaatiota kokonaisuutena haluttuun suuntaan. Uuden tai päivitetyn strategian myötä kaikki ei muutu, vaan ainoastaan valikoidut, tarkkarajaiset osat siitä. (Ritakallio & Vuori 2018, 42.)

Dialoginen strategiatyö edellyttää avoimuutta ja rehellisyyttä niin johtajuudelta kuin työntekijöiltäkin. Avoimen vuoropuhelun kautta luodaan pohja yhteisymmärrykselle ja jaetaan tietoa, mikä on elintärkeää strategian menestykselliselle toteuttamiselle. On tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää, miten hänen työnsä vaikuttaa organisaation suurempaan kuvaan ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Ymmärrettävyys saadaan aikaan keskustelemalla, dialogilla. (Pirinen 2023, 15.) Dialogin avulla voidaan myös käsitellä mahdollisia epävarmuuksia ja vastustusta, jotka usein liittyvät muutosprosesseihin. Keskustelun kautta saadaan esiin työntekijöiden arvokkaat näkemykset ja kokemukset, jotka voivat rikastaa ja ohjata strategista suunnittelua.



KUVIO 2. Strategiaproessin suunnittelun vaiheet (mukaillen Ritakallio 2018)

Strategian jalkauttaminen on prosessi, joka jatkuu koko strategian voimassaolon ajan (KUVIO 2.) Sen takia on erittäin tärkeää, että strategian lähtökohdat ja tavoitteet ovat tarkasti kaikkien tiedossa. Mennyt tutkimus on helppo huomata, että strategian jalkautuksen epäonnistumisen keskeinen syy on se, että jalkauttamista toteuttavat työntekijät eivät ole kokeneet strategiaa merkityksellisenä omalle työlleen tai he ovat nähneet strategian ulkoapäin annettuina määräyksinä muuttaa totuttuja toimintamalleja.

Jatkuva keskustelu strategian ympärillä auttaa varmistamaan, että se pysyy ajantasaisena ja relevanttina. Tämä edellyttää, että organisaation kulttuuriin juurrutetaan oppimisen ja kehittämisen ilmapiiri, jossa muutokseen suhtaudutaan mahdollisuutena eikä uhkana. Lisäksi on tärkeää, että strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin, mikäli suunnitelmissa ilmenee tarvetta muutoksille. Seurannan ja arvioinnin tulee olla osa jokapäiväistä työtä, ja sen tulee perustua selkeisiin mittareihin ja tavoitteisiin, jotka on yhdessä sovittu. Läpinäkyvyys ja yhteinen vastuu edistävät sitoutumista ja varmistavat, että strategian jalkauttaminen ei jää pelkäksi suunnitelmaksi paperilla, vaan muuttuu todeksi jokaisen työntekijän arjessa. Strategian laatimisprosessi on elimellinen osa lopullista strategiaa. Strategiaproessin aikana käytävät pohdinnat, keskustelut ja vaihteelliset oivallukset ovat elintärkeitä, yhtä keskeinen osa kokonaisuutta kuin strategiaproessin myötä tehtävät valinnat. Yhdessä oivaltamisen voima on valtava, ja voimaannuttavinta on päästä toteuttamaan strategista muutosta, joka toteutetaan syvältä organisaatiosta tulevien ajatusten pohjalta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 64.)

Jotta strategia toteutuu osana arkea, henkilöstö kannattaa ottaa mukaan strategian laadintaan alusta asti osallistaen. Näin strategiasta syntyy aito ymmärrys, se koetaan omaksi, ja siihen myös sitoudutaan. Mikäli strategia tulee johdolta valmiiksi annettuna, eikä henkilöstö ole päässyt työstämään ja vaikuttamaan siihen, ja jää sen omaksi kokeminen toteutumatta. Töitä tulee todennäköisesti tehdä paljon ja pitkään, jotta henkilöstö sisäistää ja sitoutuu strategiaan, jos siinä ylipäänsä onnistutaan. (Aarnikoivu 2023, 41.)

2.3 Hallittu muutos

Uusi strategia tuo aina mukanaan muutoksia, sillä toiminnan painopistealueiden muuttuessa muuttuu myös yhteisen kurssin suunta. Muutos synnyttää helposti epätietoisuutta ja jännitteitä. Reaktiot muutokseen voivat olla hyvin erilaisia. Yksilöt voivat suhtautua muutokseen edistäen, seuraten tai vastustaen. Vastustusta havaittaessa on selvitettävä, mistä vastustus kumpuaa. Lähes kaikki uudistukset ja muutokset kohtaavat jonkinlaista vastarintaa. (Åhman 2004, 84.)

Olennaista on tulla tietoiseksi vastustuksesta yksilö- ja ryhmätasolla sekä pyrkiä ymmärtämään ja huomioimaan vastustuksen tausta ja motiivi (Koskinen 2013, 26). Tämä teoria tukee vahvasti ajatustani siitä, että organisaatioissa olisi tärkeää rakentaa vahvaa luottamusta eri

toimijoiden välillä: hallituksen on ymmärrettävä, miten työntekijöiden työaika rakentuu ja min-kälaisia ajatuksia heillä työhönsä ja organisaatioon liittyen on. Toisaalta työntekijöiden on ym-märrettävä hallituksen rooli ylimpänä johtajana ja vastuunkantajana, mistä johtuen työntekijät eivät voi olettaa hallitukselta yksityiskohtaisia ohjeita työtehtävien suorittamiseen liittyen.

Kaikkien muutosten pitäisi alkaa tavoitteiden määrittelyllä. Ymmärrettävyyden saavutta-miseksi on tärkeää käydä avointa dialogia, joka mahdollistaa kaksisuuntaisen kommunikaat-ion ja yhteisymmärryksen. Selkeästi määritellyt tavoitteet ohjaavat henkilöstöä keskittymään olennaisiin toimenpiteisiin, mikä on kriittinen tekijä muutosjohtamisessa. Tavoitteiden asetta-minen ja niiden priorisointi ovat keskeisiä toimintoja, jotka antavat suuntaviivat organisaation toiminnalle. Strategiset tavoitteet toimivat kehyksenä, jonka mukaan tehtävien tärkeysjärjes-tys määritellään. (Pirinen 2023, 15.)

Esihenkilöiden on hallittava monia tehtäviä samanaikaisesti, mukaan lukien operatiivisen toi-minnan johtaminen sekä muutoksen hallinta. Tiimityössä esihenkilöiden tulee käsitellä työnte-kijöiden esittämiä kysymyksiä kärsivällisesti ja johdonmukaisesti. Tämä edellyttää esihenki-löiltä strategista näkemystä ja visionäärisiä kykyjä. Esihenkilöiden on kyettävä osoittamaan suunta ja määrittelemään päämäärät. Tavoitteiden yhteinen valinta ja niiden ymmärrettävä kommunikointi ovat esihenkilöiden keskeisiä velvollisuuksia. On välttämätöntä varmistaa ta-voitteiden läpinäkyvyys koko organisaatiossa. (Pirinen 2023, 16.)

Muutosprosesseissa yleinen haaste on liiallisten tehtävien samanaikainen toteuttaminen tai riittämättömän ajan varaaminen tulosten arviointiin ennen uusiin muutoksiin siirtymistä. Tämä voi johtaa hajanaisiin toimenpiteisiin ja heikentää muutoksen tehokkuutta. Keskeinen osa te-hokasta muutosta ja strategian jalkauttamista on siitä viestiminen niin, että organisaatio ym-märtää asian ja innostuu strategisesta suunnasta yhä uudestaan. Strategian sisältö tulee viestiä selkeästi ja yksinkertaisesti siten, että strategian keskeiset piirteet ymmärre-tään ja että ihmiset ymmärtävät sen olennaiset piirteet ja kokevat toteuttamista tukevia voi-makkaita ja energisoivia tunteita. Viime kädessä johtaminen on viestintää, ja myös strategian jalkauttaminen ja sen johtaminen ovat viestintää. (Ritakallio & Vuori 2018, 153.)

2.4 Hiljainen tieto

Eräs merkittävä piirre strategisessa johtamisessa on organisaation hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Hiljainen tieto tarkoittaa organisaation sisäistä osaamista, kokemusta ja tietoa, joka voidaan jalostaa ja hyödyntää strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Hiljainen tieto on yksilöihin sitoutunutta, mutta ilmenee sosiaalisessa kontekstissa. Se tulee ilmi intuition, arvoina, uskomuksina ja osaamisena. Hiljaisen tiedon ymmärtäminen, oppiminen ja tietoinen käsittely ovat mahdollisia vain sosiaalisessa prosessissa, jossa keskustelun avulla tietoa jaetaan, tulkitaan, ylläpidetään ja säilytetään. (Mannermaa 2018, 20.)

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää säännöllistä vuorovaikutusta tiimissä sekä luottamusta. Nämä ovat myös toisiinsa vaikuttavia asioita. Ilman vuorovaikutusta ei synny luottamusta, ja toisaalta luottamuksen osoittaminen toiminnassa avaa myös vuorovaikutuksen kanavat. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Hiljainen tieto ja sen saaminen käyttöön liittyy myös vahvasti työilmapiiriin ja psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä.

Ilman hiljaisen tiedon huomioimista ja arvostamista voidaan joutua tilanteeseen, jossa asian tuntijat kokevat, ettei heidän osaamistaan arvosteta, vaan halutaan aina uudestaan rakentaa toimintamalleja ja visioita, joita on jo kokeiltu ja hyödynnetty toiminnassa. Opinnäytetyön prosessin edetessä on käynyt selväksi, että Lihastautiliitolla on pitkäaikaisia työntekijöitä, joilla on paljon näkemystä ja kokemusta niin substanssista eli asiaosaamisesta kuin Lihastautiliiton tavasta toimia ja historiasta. Hiljaisen tiedon merkitys ja sen tunnistaminen ovat käsitteenä hieman epämääräisiä. Jos sen merkitystä ei osaa arvioida eikä sitä tunnista, on hiljaista tietoa hankala jakaa, kehittää tai hyödyntää. Ongelmaksi muodostuu usein se, että työntekijä ei tunnusta tai tunnista omaa hiljaista tietoaan.

2.5 Strategiatyön onnistumisen esteet

Strategiaa käsittelevää kirjallisuutta on paljon. Kansainvälisessä kirjallisuuskatsauksessa on tutkittu satoja järjestöjen strategioita käsittelevää kirjallisuutta, ja on todettu, että vasta 2010-luvulla on alettu kiinnittää enemmän huomiota järjestöjen johtamiskulttuuriin ja järjestöjen strategian osallistavaan näkökulmaan (Laurett ja Ferreira 2018, 881). Tämän takia vanhemmat teokset käsittelevät usein strategian laatimista organisaation ulkoisia tarpeita ajatellen, eikä niinkään strategiatyötä jalkauttamisen ja sitouttamisen kannalta. Jotta voidaan välttää yleisimpiä sudenkuoppia osallistamiseen ja jalkauttamiseen liittyen, on hyvä tiedostaa, mitä ne ovat.

Strategia voi jäädä ylätasoiseksi visio-, missio- tai merkityksellisyyskeskusteluksi, mutta missään kohtaa ei ennätetä päättämään, mitä oikeasti tehdään. (Sutinen & Haapakorva 2021, 27.) Tämä haaste tulee esiin myös aiemmin mainitussa tilanteessa, että jätetään vastaamatta kysymykseen miksi. On siis tärkeää rakentaa strategian lisäksi käytännönläheinen suunnitelma siihen, miten strategia näkyy työntekijöiden arjessa ja miksi strategiaa ylipäänsä tehdään.

Yksi haaste on, että kuvitellaan strategian laatimisen olevan ratkaisu johonkin. Liian usein törmätään ajatteluun, jossa strategia nähdään itseisarvoisena. Monessa organisaatiossa kuvitellaan, että kun strategia on saatu valmiiksi, on saavutettu jotakin, joka tuottaisi arvoa. Toki onkin niin, että on saatu valmiiksi suunnitelma, mutta arvo syntyy vasta strategian toteuttamisesta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 27.)

Myös strategiatyön lähestymistapa voi olla osasyynä siihen, että strategian osallistaminen ja jalkauttaminen epäonnistuvat. On sekä toimijoita että applikaatioita, jotka joko digitaalisesti tai kirjallisesti jäsensivät strategiaa ”tekstiä laatikoihin” -metodilla. Tämä on erinomainen tapa jäsennää ajattelua, mutta sen pitäisi toimia ainoastaan keskustelun katalyyttinä, dialogia aktivoivana kaiveluna, ei lopputuloksena. Erilaisten strategiatyökirjojen käyttö on suositeltavaa, mutta nimenomaan ajatusten jäsentämiseen. Johtopäätökset pitäisi tehdä keskustellen, pohdiskellen ja ryhmässä. Jos asiaa lähestytään mekaanisesti valmiin pohjan mukaisesti, tulee varsinainen valintojen vaihe sivuutettua liian kevyesti. (Sutinen & Haapakorva 2021, 27.) Strategia ei saisi muodostua kouluajoilta tutun kotitehtävien tai kokeiden syndrooman kaltaiseksi: kokeesta täydet pisteet, mutta käytännössä siitä, mistä oli kysymys, ei ole riittävää

ymmärrystä. Tässä yhteydessä kysymys ”miksi” nousee jälleen keskiöön: asioita tehdään tietystä syystä, ja tekijöiden on syytä ymmärtää, miksi asioita tehdään.

2.6 Strategian mittaaminen ja analysointi

Strategisen kehittämisen perustana toimii laaja kirjo erilaisia mittareita, jotka yhdessä luovat kattavan kuvan organisaation toiminnasta. On tärkeää tehdä kattava ja puolueeton arviointi organisaation nykyisestä tehokkuudesta suhteutettuna asetettuihin strategisiin päämääriin ja verrata tätä kilpailijoiden vastaaviin saavutuksiin. Analytiikkatyökalut ovat tärkeässä roolissa tässä yhteydessä (Yukl & Gardner 2020, 362). Tällöin voidaan hyödyntää esimerkiksi ulkoiseen ympäristöön keskittyviä analyyseja, jotka kattavat poliittiset, ekologiset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät, talouden tilanteen sekä lainsäädännölliset aspektit.

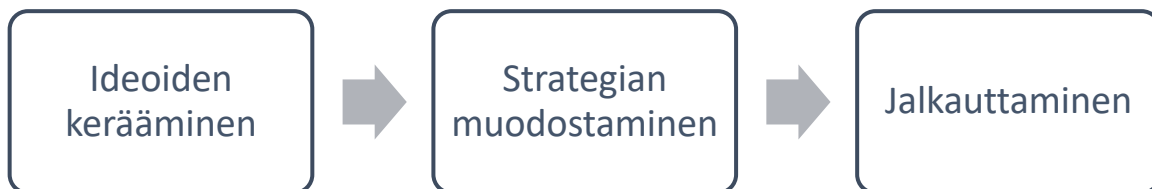
Sisäinen analyysi puolestaan keskittyy organisaation omiin resursseihin ja kyvykkyyksiin sekä niiden hallinnan järjestelmiin. Strategian toteutumista on suositeltavaa seurata säännöllisesti, vähintään neljännesvuosittain, jotta voidaan varmistua tavoitteiden saavuttamisesta ja tehdä tarvittaessa muutoksia. Lisäksi seurannassa on syytä varmistua, että seurantaan on riittävät resurssit ja siihen sitoudutaan. (Grant 2021, 98.) On suositeltavaa tarkastella suori-tuskyvyn mittareita pitkällä aikavälillä ja arvioida edistystä kohti asetettuja strategisia pää-määriä. Prosessin aikana on keskeistä erottaa ne tuotteet tai palvelut, jotka ovat menesty-neet ja ne, jotka eivät ole täyttäneet odotuksia, sekä tunnistaa ne erityiset resurssit, jotka tar-joavat tällä hetkellä kilpailuetua (Yukl & Gardner 2020, 362).

Mittareilla on monenlaisia merkityksiä strategiatyön onnistumisen kannalta. Mittareilla voi-daan tarkastella konkreettisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamista, mutta yhtä lailla mittar-it ovat myös johdon työkalu keskusteluissa, joita käydään työntekijöiden kanssa strategia-kauden aikana. (Kamensky 2014, 216.)

3 STRATEGIATYÖHÖN OSALLISTAMINEN

Strategian jalkauttaminen on tunnustettu johtamisen perushaasteeksi. Kysymys kuuluu, kuinka saada työntekijät innostumaan ja sitoutumaan strategiaan. Kun tutkittiin 356 amerikkalaisen yrityksen strategisia päätöksiä, havaittiin, että yli puolet näistä päätöksistä jäi joko kokonaan toteuttamatta tai ne toteutettiin vain osittain. Tämän ilmiön taustalla on usein vääränlainen lähestymistapa strategian jalkauttamiseen: strategian käyttöönotto yritetään liian usein toteuttaa pakottamalla, ilman että pyritään saavuttamaan yleistä hyväksyntää ja tukea strategian taakse. (Rantanen 2013.)

Strategian tutkimuksessa strategiaprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen. Vaiheet ovat seuraavat: 1) ideoiden muodostaminen, 2) strategian muotoilu ja 3) jalkauttaminen. Todellisuudessa prosessi usein liikkuu vaiheiden välillä iteratiivisesti myös toiseen suuntaan, ja monesti rinnakkaisilla kaistoilla eri tahtiin. (Leskelä & Luomaranta 2023, 108).



KUVIO 3. Strategiaproessin vaiheet (mukaillen Leskelä & Luomanranta 2023, 108).

Osallistaminen ja strategian avaaminen kiteytyvät yhteen sanaan: miksi. On tärkeää, että ihmiset ymmärtävät, miksi jotain tehdään tai valitaan, ja tämä koskee myös sitä, miksi heitä on tai ei ole osallistettu johonkin päätökseen. Miksi-kysymyksiin vastaamisessa tärkeää on yhteinen, jaettu tavoite. Sen merkitys on suuri kaikilla organisaatiotasolla, vaikka kaikille ei aivan tietoa voitaisi jakaakaan. (Leskelä & Luomaranta 2023, 175.) Tästä voidaan todeta, että onnistunut strategia on sellainen, jonka organisaation kaikki työntekijät ja hallitus ymmärtävät sekä teoriassa että omien työtehtäviensä kautta.

Kolmivaiheisen strategiaproessin (KUVIO 3) kuvaamisen kautta voidaan ajatella, että vastuut ja osallistamisen määrä poikkeavat hieman toisistaan eri vaiheiden aikana. Ensimmäinen vaihe, eli ideoiden muodostaminen on erittäin olennainen osa osallistamista: tässä vaiheessa kaikkien on päästävä osalliseksi prosessista, jotta kiinnostus syntyy ja säilyy myös myöhemmissä vaiheissa. Strategian muotoilu on usein teoreettisempi vaihe, jonka päävastuu on hallituksella ja operatiivisella johdolla. Sen sijaan kolmas vaihe, eli jalkauttaminen, on taas hyvin olennainen osallistamisen kannalta.

Työntekijöiden osallistamista varten on olemassa lukuisa määrä työkaluja ja teorioita. Näistä valtaosa on suunniteltu yritysten strategiaan tarpeisiin, mutta moni on sellaisenaan sovellettavissa myös järjestöihin. SWOT-analyysi on yksi tunnetuimmista strategiatyökaluista, ja se toimii hyvin myös osallistamisen työvälineenä. SWOT-analyysi on osoittautunut erinomaiseksi työkaluksi strategiatyöhön, erityisesti kun tavoitteena on henkilöstön laaja osallistaminen. Tämän menetelmän vahvuus piilee sen yksinkertaisuudessa ja monipuolisuudessa, mikä mahdollistaa eri taustoista ja tasoilta tulevien työntekijöiden aktiivisen osallistumisen. Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysointi kannustaa ryhmäkeskusteluun ja yhteiseen pohdintaan, mikä lisää ymmärrystä organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. (Sarsby 2016, 7.)

SWOT-analyysi tarjoaa selkeän ja jäsennellyn kehyksen, joka helpottaa monimutkaisten tietojen käsittelyä ja yhteenvetoa. Tämä rohkaisee henkilöstöä tuomaan esiin omaa asiantuntemustaan ja näkemyksiään. Lisäksi SWOT-analyysin avoimuus ja joustavuus mahdollistavat erilaisten näkökulmien ja ideoiden integroinnin, mikä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. SWOT-analyysi auttaa myös tunnistamaan sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, mikä auttaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin organisaation asemaa suhteessa kilpailijoihin ja markkinoiden muutoksiin. Näin ollen SWOT-analyysi ei ainoastaan tarjoa arvokasta tietoa strategisen suunnittelun tueksi, vaan se myös vahvistaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja henkilöstön osallisuuden kokemusta. (Sarsby 2016, 11.) Hyvin fasilitoidun SWOT-analyysin avulla jokainen työntekijä voi tuntea olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja vaikuttavansa organisaation tulevaisuuden suuntaan.

3.1 Yhdessä tekemisen malli

Strategian saaminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa vaatii toiminnalliselta johdolta näkemystä ja myös uskallusta. Johtajan pitää päästää irti sisällöstä varmistaakseen, että organisaation älykkyys synnyttää parhaan mahdollisen sisällön reaaliaikaisesti muuttuvassa maailmassa. Tarvitaan johtajia, jotka tunnustavat tosiasiat yhä uudestaan ja uudestaan. Johtajia, jotka tekevät töitä tämän hetkisen parhaan ymmärryksen perusteella ja innostavat organisaatiotaan tekemään samoin. (Ritakallio 2018, 165.)

Strategia ei voi olla vain jotain, jota tuotetaan ylhäältä alaspäin, vaan sen on oltava kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteinen ponnistus. Jotta aiemmin mainittu hiljainen tieto saadaan käyttöön ja suunnitteilla olevat muutokset otetaan vastaan riittävän innostuneesti, on kaikkien osapuolten oltava mukana strategiatyössä alusta alkaen. On kuitenkin syytä muistaa, että vaikka strategiaa työstetään yhdessä ja kaikkien ääni halutaan kuuluviin, on vastuu sekä suunnittelusta että toteutuksesta yhä ylimmällä johdolla.

Organisaation strategian kehittäminen on moniulotteinen prosessi, joka vaatii tasapainottelua avoimuuden ja ohjauksen välillä. Osallistamisen etuja puolustavat näkemykset korostavat sitä, kuinka tietojen jakaminen ja eri näkökulmien hyödyntäminen voivat parantaa päätöksenteon laatua ja varmistaa, että strategia heijastaa organisaation moninaisuutta ja kompleksisuutta. Osallistava strategiatyö tukee myös henkilöstön sitoutumista ja omistajuuden tunnetta, mikä on välttämätöntä muutosten onnistuneelle läpiviennille ja strategian eläväksi tekemiselle arjessa. Vastakkaisena näkemyksenä on kuitenkin huoli siitä, että liika osallistaminen voi johtaa päätöksenteon hajaantumiseen ja tehottomuuteen. Johtajien on löydettävä tasapaino näiden ääripäiden välillä, mikä vaatii hienotunteista taitoa kuunnella ja integroida eri ääniä samalla kun pitää kiinni strategian yhtenäisyydestä ja selkeydestä.

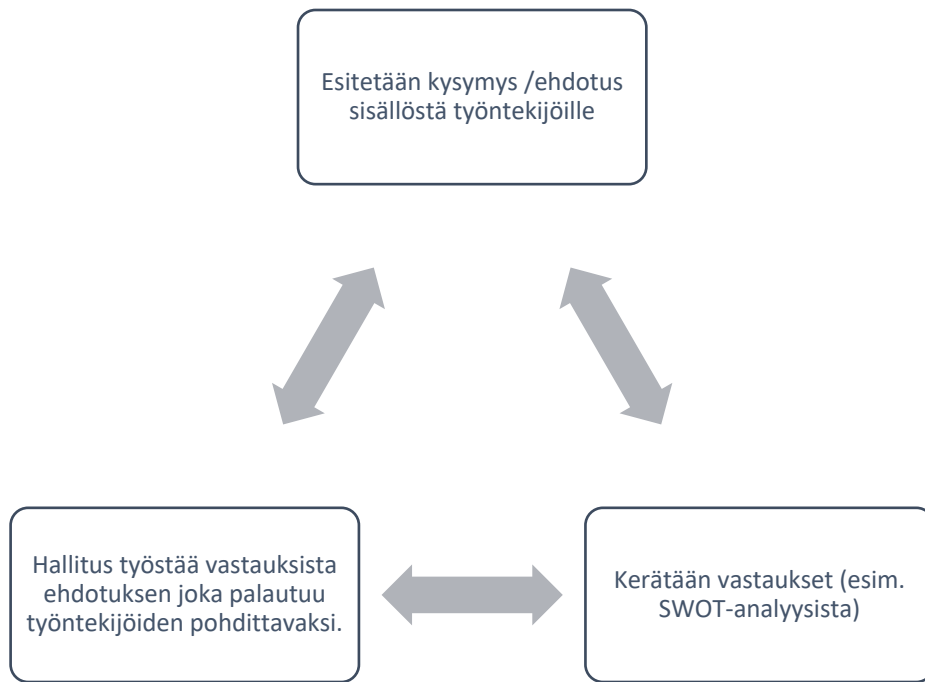
Toisaalta on tärkeää huomioida, että osallistamisella on myös kriittiset rajansa. Liiallinen osallistaminen voi johtaa "suunnittelun halvaantumiseen", missä liika tieto ja liian monet mielipiteet sekoittuvat eikä päätöksiä saada aikaan. Kirjallisuudessa on esitetty kritiikkiä laajaan osallistamiseen: laajempi osallistaminen strategiaprosessiin tuottaa enemmän prosessin kaipaamaa informaatiota, mutta toisaalta jokainen prosessiin mukaan tuleva henkilö sekä hidastaa että hankaloittaa mahdollisuutta kontrolloida prosessin lopputuloksia. (Leskelä & Luomaa 2023, 102). Jotta tiedon määrä pysyy kurissa ja fokus oleellisessa, on tärkeää, että

johto ei ainoastaan avaa ovia osallistumiselle, vaan myös ohjaa keskustelua ja varmistaa, että päätöksenteon prosessi pysyy riittävän suoraviivaisena. Lopullisten päätösten tekeminen vaatii rohkeutta ja päättäväisyyttä, ja on johdon tehtävä varmistaa, että strategia ei ole pelkkä kompromissien summa, vaan se suuntaa organisaatiota kohti yhteistä visiota ja tavoitteita.

Johdolla on henkilökohtainen vastuu organisaation menestyksestä ja sen myötä lopullinen sananvalta linjauksista. Kysymys on siitä, miten johto tätä päätösvaltaansa käyttää. (Sutinen ja Haapakorva 2018, 262.) Osaava ja ammattitaitoinen johto ottaa kaikki mukaan suunnittelu-työhön, heittäytyy keskusteluun ja ottaa sisään tulevat syötteet vastaan samanarvoisina riippumatta siitä, keneltä ne tulevat.

3.2 Strategiaprosessin merkitys osallistamisessa

Strategiaprosessin ydin on yhteisten ja todellisten valintojen tekeminen ja lopulta muutosten tekeminen todeksi (Sutinen & Haapakorva 2021, 28). Muutosvoimainen strategiaprosessi käynnistyy vahvalla dialogilla organisaation kanssa: johto käynnistää strategiaprosessin kuvaamalla organisaatiolle strategiaprosessin kokonaisuuden ja tavoitteet. Prosessissa koko henkilön osallistaminen ja johdon rooli voidaan kuvata syklisesti niin, että johto esittää ensin kysymyksiä ja tehtäviä, joihin henkilöstö moderoidusti vastaa. Vastauksista saatu palaute kerätään, ja johto koostaa ja työstää siitä yhteenvedon, joka jälleen palautetaan organisaatiolle kommentoitavaksi. (Sutinen & Haapakorva 2021, 218.)



KUVIO 4. Toistuvan prosessin malli (Mukaillen Kaplan & Norton 2009, 27–34.)

Dialogia käydään aikataulun ja organisaation koon sallimissa puitteissa 1–3 kierrosta, minkä jälkeen johto jäädyttää yhteisen näkemyksen valintojen pohjaksi. Ymmärrys- ja näkemysvaiheiden jälkeen on luontevaa, että johtoryhmä tai johtoryhmästä laajennettu strategiatyöryhmä vetäytyy työstämään strategisia valintoja skenaarioiden ja taustatyön kautta pienemmällä porukalla. (KUVIO 4.)

Kun strategia on valmis, organisaation johtaja varmistaa oikeiden hankkeiden käynnistämisen ja tarvittavan rahoituksen. Samalla myös työntekijöille laaditaan henkilökohtaiset tavoitteet, jolloin konkretisoituu jokaisen henkilökohtainen panos strategian saavuttamiseksi. Jatkauttamalla strategian johtaja varmistaa halutun päämäärän saavuttamisen ja se edesauttaa organisaation menestymistä myös tulevaisuudessa. Tämä kuitenkin vaatii strategian seuranta ja siitä oppimista, sekä sen testaamista ja päivittämistä. (Kaplan & Norton 2009, 27–34.)

3.3 Tunteiden johtaminen strategiatyössä

Tunteista puhutaan työelämässä yhä enemmän. Tunteet vaikuttavat työilmapiiriin ja yksilöiden työssä onnistumiseen. Tunteet ovat keskeisessä roolissa myös strategiaprosessissa,

sillä ne vaikuttavat siihen, miten henkilöstö suhtautuu strategian toteuttamiseen. Tunteet voivat toimia sekä motivaation lähteenä että vastustuksen aiheuttajana. Strategian jalkauttamisessa onkin tärkeää tunnistaa ja ymmärtää ne emotionaaliset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja toimintaan. Positiiviset tunteet, kuten innostus ja luottamus, voivat edistää strategian omaksumista, kun taas negatiiviset tunteet, kuten pelko ja epävarmuus, voivat hidastaa tai jopa estää strategian toteuttamisen. (Huy 2013.) Strategisen muutoksen onnistuminen edellyttää siis tunteiden huomioimista ja niiden käsittelyä tavalla, joka tukee organisaation tavoitteita ja edistää yhteistyötä.

Strategiaprosessissa on siis syytä alusta alkaen pohtia myös tunteiden ja ilmapiirin kannalta. Strategian jalkauttamisessa on olennaista ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat prosessiin. Johtajan kyky kysyä avoimia kysymyksiä kuten "mitä ajatuksia tämä herättää sinussa?" tai "mikä tässä sinua innostaa?" ja kuunnella vastauksia voi avata ovia tiimin syvempiin tarpeisiin ja motivaatioon. Kun johtaja tunnistaa ja arvostaa tiiminsä moninaisuutta, antaa tilaa yksilöllisille työtavoille ja -toiveille, strategian omaksuminen ja toteuttaminen muuttuvat luontevammaksi. (Salonen 2017, 236.) Tämä edellyttää kuitenkin, että johtaja ei tee oletuksia tiiminsä puolesta, vaan antaa tilaa avoimelle dialogille ja yhteisen ymmärryksen rakentamiselle.

Organisaation inhimillisen potentiaalin, kuten osaamisen ja kokemuksen, tehokas hyödyntäminen vaatii sopivaa työympäristöä ja johtamistyyliä. On tärkeää luoda ilmapiiri, joka rohkaisee työntekijöitä jakamaan hiljaista tietoa ja ideoita, jotka ovat keskeisiä organisaation aineetoman pääoman kehittymiselle. Tunteiden johtaminen on olennainen osa tätä prosessia, sillä se käsittää sekä omien että muiden tunteiden hallinnan organisaation hyödyksi, mikä on avainasemassa strategian onnistuneessa jalkauttamisessa (Puusa & Reijonen 2001, 6).

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyöni keskeisenä tarkoituksena on toimia tukena Lihastautiliiton strategian päivittämiselle, jossa tavoitteena on strategian konkreettinen toteutuminen tulevaisuudessa. Työni keskiössä on henkilöstön sitoutuminen, mikä on tärkeä menestystekijä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistuneen strategian avulla voidaan luoda pohjaa Lihastautiliiton menestymiselle muuttuvassa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyössäni korostuu kaksiulotteinen tavoite: ensinnäkin, tuen Lihastautiliiton hallitusta ja operatiivista johtoa strategiatyön jokaisessa vaiheessa, varmistaen henkilöstön äänen kuulumisen ja sitoutumisen. Toiseksi pyrin luomaan ja tarjoamaan työkaluja, jotka ovat suunniteltu tukemaan operatiivista johtoa strategian jalkautuksessa ja sitä seuraavan kaksivuotiskauden aikana. Tällä opinnäytetyöllä haluan varmistaa, että strategia elää ja hengittää liiton arjessa. Tavoitteenani on löytää menetelmiä ja käytänteitä, jotka ohjaavat ja tukevat strategian jalkauttamista koko sen voimassaolon ajan – ja myös pidempään.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten Lihastautiliiton henkilöstö ja hallitus kokevat järjestön nykytilan suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Tutkimuksessa pyritään myös tunnistamaan menetelmiä, joilla henkilöstö voidaan sitouttaa strategiaprosessiin niin, että he kokevat sen hyödylliseksi omassa työssään. Lisäksi tavoitteena on löytää keinoja, joilla toiminnanjohtaja voi varmistua siitä, että strategia ymmärretään kautta organisaation.

5 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Kehittämiproessin alkuun sisältyi tiedonkeruuta ja luottamuksen rakentamista Lihastautiliiton toimijoiden kanssa elokuussa 2023. Tutustuminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen loivat perustan avoimelle dialogille ja yhteistyölle. Taustatietojeni kartuttaminen johdatti minut syvälle Lihastautiliiton dokumenttiarkistoihin, josta taloudelliset raportit ja aikaisemmat strategiat sekä henkilöstökyselyt antoivat kattavan ymmärryksen liiton toiminnasta. Informaalit keskustelut henkilöstön ja puheenjohtajan kanssa antoivat lisää syvyyttä ymmärrykseeni.

Kirjallisuuteen tutustuessani keskityin erityisesti strategiseen johtamiseen ja kehittämiseen järjestökontekstissa, etsien myös mahdollisuuksia hyödyntää yritysmaailmasta tunnettuja teorioita ja käytäntöjä järjestötoiminnan kehittämiseksi. Strategiatyön alkuvaiheessa suorittamani haastattelut ja yhteinen työpäivä toivat kehittämisprojektin kaikkien osapuolien tietoon.

Teoriaa, tutkimustuloksia ja henkilöstön näkemyksiä yhdistellen muotoilin strategiapohjan, jota esiteltiin hallitukselle lokakuussa 2023. Hallitus keskusteli tuotoksesta, teki siihen muutostoiveita ja kommentteja, jotka prosessoitin seuraavassa vaiheessa. Henkilökunnan yhteisessä työpäivässä marraskuussa 2023 avattiin strategialuonnosta ja pohdittiin yhdessä, miten jokainen strategian kohta vaikuttaa käytännön työhön. Tämä vaihe piti sisällään myös koulutuksellisia elementtejä, sillä henkilöstö sai lisää osaamista ja näkökulmaa siihen, mitä strategialla tarkoitetaan ja miksi se on niin merkittävä asia jokaisen työn kannalta. (LIITE 3)

Mittariston ja toimintaohjeistuksen kehittäminen oli kehittämistyön viimeinen vaihe. Mittariston avulla voidaan konkretisoida toiminnan vaikuttavuutta rahoittajalle, ottaen huomioon STEA:n asettamat tavoitteet. Opinnäytetyöni on teorian ja käytännön yhdistelmä, jonka tavoitteena on tukea Lihastautiliittoa sen tärkeässä tehtävässä.

5.1 Aiheen valinta ja rajaus

Valitessani aihetta tähän opinnäytetyöhön, tärkeä lähtökohta oli Lihastautiliiton tarve päivittää strategiansa vastaamaan nykyisiä ja tulevia haasteita. Lopullinen sysäys aiheen valintaan syntyi henkilökohtaisesta keskustelusta Lihastautiliiton toiminnanjohtajan kanssa. Aiheen

rajaus muodostui siis ympärillä olevan yhteisön tarpeista, joista tärkeimpänä nousi esille henkilöstön sitoutumisen teema. Lähtötilanteen analyysi ja keskustelut liiton eri sidosryhmien kanssa toivat esiin tarpeen kehittää konkreettisia menetelmiä ja välineitä strategian onnistuneeseen jalkauttamiseen.

Aiheen valintaan vaikutti vahvasti myös henkilökohtainen motivaationi ja aiheen merkityksellisyys niin tutkimuksen kuin omakohtaisen kokemuksen kautta. Aiheen rajaus laajeni jonkin verran prosessin etenemisen myötä, sillä teoriaperusta opetti sen, että jalkauttaminen on syytä aloittaa jo strategian tekovaiheessa: jos halutaan sitouttaa henkilöstöä, on henkilöstön oltava mukana ja tultava kuulluksi jo strategiatyön alkumetreiltä alkaen.

5.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen valinta lähestymistavaksi tässä opinnäytetyössä perustuu sen soveltuvuuteen käytännön ongelmien ratkaisuun ja käytäntöjen uudistamiseen.

Toimintatutkimus antaa tutkijalle melko vapaat kädet lähestymistavan valitsemisessa. (Heikkinen & Kaukko 2023, 23.) Toimintatutkimuksen tekemisestä tekee erityisen mielenkiintoisen se, että päämäärä ei ole itsetarkoitus, vaan toiminnan kehittäminen tutkimuksen aikana on ainakin vähintään yhtä merkityksellistä. (Saarinen 2022.) Koska Lihastautiliiton strategiatyöllä on konkreettiset ja melko korkeat tavoitteet sekä henkilöstön, sidosryhmien että rahoittajien suuntaan, on tähän työhön syytä valita sellaiset lähestymistavat, jotka mahdollistavat kaikkien näkökulmien tasavertaisen tuomisen keskusteluun, havainnointiin ja sitä kautta osaksi strategiatyötä.

Toimintatutkimuksen avulla tavoitellaan muutosta ja parannusta Lihastautiliiton strategiatyöhön, samalla kun dokumentoidaan ja arvioidaan prosessin edetessä tapahtuvia kehityksiä. Tämä mahdollistaa strategian kehittämisen tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa, varmistuen, että heidän näkökulmansa ja hiljainen tietonsa ovat mukana strategiassa. Tämä prosessi edistää myös osallistujien omaa ymmärrystä ja omistajuutta strategian suhteen, mikä lisää sitoutumista ja toteutumisen todennäköisyyttä. Toimintatutkimus näin ollen tukee opinnäytetyön tavoitetta luoda toimiva ja osallistava strategiaprosessi

Menetelmiksi ovat valikoituneet haastattelut, elementtitaulumenetelmä yhdistettynä SWOT-analyysiin, kyselylomakkeet sekä pienryhmätyöskentelyn havainnointi. Lisäksi Lihastautiliiton hallitus ja työvaliokunta saavat mahdollisuuden kommentoida prosessin etenemistä sen eri vaiheiden aikana.

Lihastautiliiton strategiaprosessissa on tärkeää huomioida koko henkilöstön osallistuminen ja sen tuoma lisäarvo organisaation toimintaan. Tämä vaatii avointa ja yhteistyöhenkistä ilmapiiriä, jossa strategian yksinkertaistaminen ja sen soveltaminen käytäntöön on olennaisessa asemassa. Tämä yhteistyöhenkinen lähestymistapa vahvistaa organisaation hiljaista tietoa ja voi käynnistää strategisen transformaation, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen.

Toimintatutkimuksen ytimessä on tiedon tuottaminen ja toimintojen kehittäminen aidoissa toimintaympäristöissä ongelmanratkaisun keinoin. Toimintatutkimukselle tyypillistä onkin toimiminen ryhmässä ja yhteisvastuullinen kehittäminen, jolloin kehittämisessä (ja siten myös tutkimuksessa) painottuvat demokraattisuus, osallistuminen ja vaikuttaminen. (Carr & Kemmings 1986.)

Alkuhaastatteluiden perusteella on selvää, että Lihastautiliitolla on ollut haasteita aiempien strategioiden jalkauttamisessa. Isoksi ongelmaksi on koettu se, että työntekijät eivät ole nähneet strategisten tavoitteiden relevanssia omien työtehtäviensä kautta. Koska tämä on yksi keskeinen asia, johon tällä opinnäytetyöllä haetaan muutosta, osuu toimintatutkimuksen tavat ja hyödyt erinomaisesti yksiin tavoitteiden kanssa. Toimintatutkimuksen hyöty tutkimus- / kehittämistapana perustuu siihen, että muutoksia tapahtuu parhaiten silloin, kun työntekijät itse osallistuvat toimintansa kehittämiseen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisuun (Carr & Kemmings 1986).

Lewiniläisen toimintatutkimuksen viisi periaatetta on lueteltu alla, ja periaatteet soveltuvat erinomaisesti myös tämän opinnäytetyön toimintatutkimukselliseen lähestymiseen.

1. Etsii ratkaisuja organisaatioiden tai käytännön konkreettisiin ongelmiin.
2. Etenee syklisesti (ongelmien tunnistaminen, toiminnan suunnittelu, toiminnan ja tulosten arviointi), etenevät spiraalisena kehänä.)
3. Pyrkii muuttamaan osallistujien ajattelutapoja.

4. Kyseenalaistaa olemassa olevan käytännön ongelman tai tilanteen.
5. Pyrkii edistämään tutkimiansa ilmiöiden teoreettista käsittämistä ja muuttamaan käytäntöä. (Kelo & Koski 2019.)

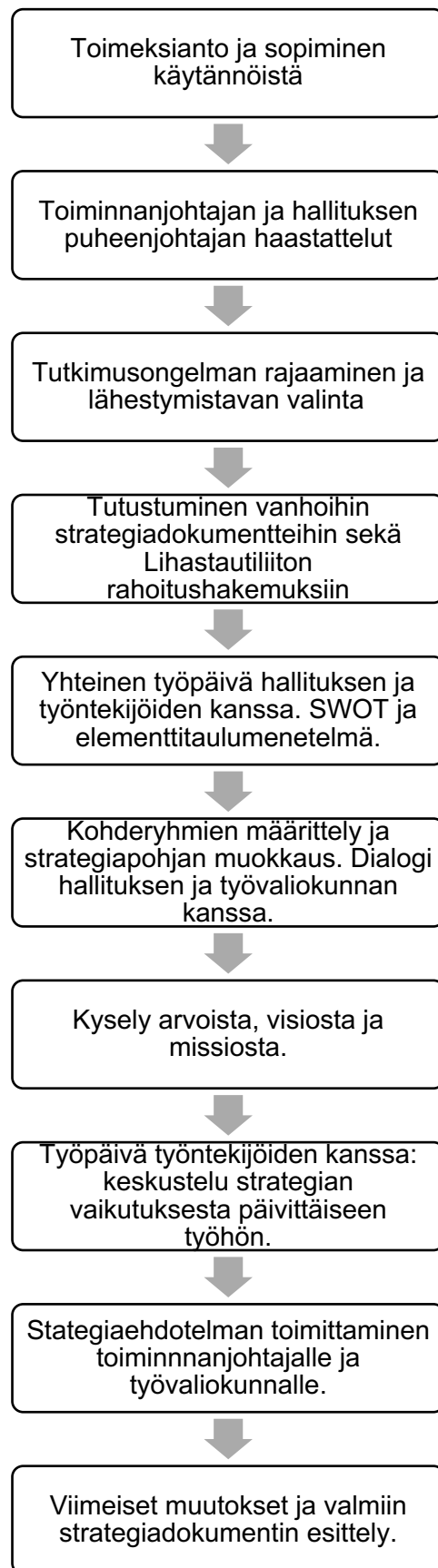
5.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Tässä opinnäytetyössä käytettävä aineisto perustuu aineistolähtöiseen kvalitatiiviseen tiedonkeruuseen, haastatteluihin sekä Lihastautliiton työntekijöiden ja hallituksen yhteisen työpäivän aikana tapahtuvaan havainnointiin sekä SWOT-analyysiin.

Haastattelun strategiaprosessiin osallistuvaa toiminnanjohtajaa sekä hallituksen jäseniä. Käytän haastatteluissa puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoidussa haastattelussa, eli teemahaastattelussa haastateltavalle esitettävät kysymykset on laadittu etukäteen, mutta niiden paikkaa voi vaihdella niin halutessaan. Lisäksi kysymysten muotoa voi muokata ja tarkat sanamuodot voivat vaihdella haastateltavien välillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 73.)

Kaikkia työntekijöitä ja hallituksen jäseniä kuullaan yhteisessä työpäivässä, jossa käydään avointa keskustelua ja tuotetaan konkreettisia havaintoja SWOT-analyysin avulla. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa, joten strategian jalkauttamiseenkin tämä malli soveltuu tutkimuksen osana erinomaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 73.)

Lähtötilanteen kartoittamista, haasteiden painopistettä sekä toiminnan monimuotoisuuden ymmärtämistä varten kerään olemassa olevaa aineistoa: nykyinen strategia, rahoittajaa varten tehdyt toiminnan tavoite- ja tuotosselvitykset sekä henkilöstön työnkuvat.



KUVIO 5. Opinnäytetyön toimintatutkimuksellinen kehittämisprosessi (mukaillen Kelo & Koski 2019.)

6 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Lihastautiliitto on vuonna 1972 perustettu liittorakenteinen järjestö, johon kuuluu 12 jäsenyhdistystä. Nämä ovat alueellisia lihastautiyhdistyksiä sekä diagnoosipohjaisia järjestöjä. Lihastautiliitolla on 15 työntekijää ja sen henkilöjäsenmäärä on 2300. Lihastautiliiton rahoituksesta merkittävä osa tulee Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoimalta STEA:lta. Yhdistyksen toimitilat sijaitsevat Turussa, mutta sen toiminta on valtakunnallista. (Lihastautiliitto 2023.)

Lihastautiliiton toimintaa ohjaavat säännöt ja toimintaa johtaa liittohallitus, johon kuuluu yhdeksän jäsentä: puheenjohtaja sekä 1. ja 2. varapuheenjohtaja ja lisäksi kuusi muuta varsinaista jäsentä. Lihastautiliiton ylintä päätösvaltaa käyttää liittokokous. Liittokokous järjestetään kerran vuodessa. Lihastautiliiton työvaliokunnan tehtävänä on valmistella asioita hallitukselle sekä toteuttaa hallituksen työvaliokunnalle antamat tehtävät. Työvaliokunta koostuu puheenjohtajistosta ja hallituksen yhdestä varsinaisesta jäsenestä. Työntekijöistä toiminnanjohtaja ja talouspäällikkö toimivat työvaliokunnan kokousten esittelijänä. (Kuosmanen 2023). Tätä opinnäytetyötä valmistellessa ja strategiatyön eri vaiheita toteutettaessa on kuultu työvaliokuntaa sekä yhteisissä kokouksissa että sähköpostin ja puhelimen välityksellä.

Lihastaudit ovat neurologisia sairauksia, joissa tahdonalainen lihaksisto heikkenee. Lihastaudit ovat lähes aina eteneviä sairauksia. Lihastauti voi ilmetä jo vastasyntyneellä tai vasta myöhemmin lapsuudessa, nuoruudessa tai aikuisena. Diagnoosit aiheuttavat liikuntavammaisuutta vaihdellen lievästä fyysisestä toimintarajoitteesta vaikeavammaisuuteen. (Lihastautiliitto 2023.) Erilaisia lihastauteja on satoja. Suomessa on nykyisten arvioiden mukaan noin 20 000 henkilöä, joilla on jokin lihastauti. Yhteen diagnoosiryhmään kuuluu tavallisesti enimmillään muutamia satoja henkilöitä. Joihinkin diagnoosiryhmiin kuuluu vain muutama ihminen koko Suomessa. Vaikka lihastautia sairastavia on määrällisesti paljon, satojen eri diagnoosien vuoksi yksittäiset lihassairaudet ovat harvinaisia tai jopa ultraharvinaisia. (Lihastautiliitto 2023.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy Lihastautiliiton henkilöstön, toiminnanjohtajan sekä hallituksen väliseen yhteistyöhön, kaikkien osapuolten kuulluksi tulemisen mahdollistamiseen sekä strategiatyön kaikkien vaiheiden läpinäkyväksi tekemiseen.

Opinnäytetyöni ohjausryhmään kuuluvat Lihastautiliiton toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja sekä opinnäytetyöni ohjaaja Centria-ammattikorkeakoulusta.

6.1 Lihastautiliiton strategia

Lihastautiliiton vuosien 2022–2023 strategia oli suunniteltu tukemaan lihastautia sairastavien ja heidän läheistensä elämänlaatua. Strategian ytimessä oli ymmärrys lihassairauksien harvinaisuudesta ja erityisvaatimuksista, jotka vaativat kohdennettua tietämystä ja tukea. Strategiaassa korostettiin tarvetta pysyä ajan tasalla lääketieteen ja hoitomenetelmien kehityksessä, jotta uusimmat saavutukset olisivat saavutettavissa ja hyödynnettävissä niitä tarvitsevien arjessa.

Vanhassa strategiadokumentissa huomioitiin myös toimintaympäristön muutokset ja kriittinen tarkastelu saattaisi osoittaa, että edellinen strategia oli tehty enemmän ulkoisia toimia varten ja sisäisiin asioihin puuttuminen jäi vähemmälle. Strategiadokumentissa oli mukana myös missio, visio ja arvot.

Toimintaympäristön kuvaamisessa todettiin (LIITE 4), että olennaista on tieto siitä, että lihassairaudet ovat harvinaisia. Muilla yksittäisillä organisaatioilla ei ole kattavaa tietopohjaa lihassairauksista, eikä niiden vaikutuksista lihassairaaseen henkilön ja hänen läheisensä elämään. Lihastautiliitto haluaa ylläpitää moninaista lihassairauksiin liittyvää tietotaitoa ja kokemuspohjaa lihassairauden kanssa elämisestä. Kehittyvän lääketieteen ja hoitojen kehityksen seuraamiseen, asiantuntijuuden ajantasaisuuden ylläpitoon sekä tiedon jakamiseen on tulevaisuudessa resursoitava riittävästi. Vanhan strategiadokumentin mukaan resurssit ja toiminnot on entistä tärkeämpää kohdistaa oikein, sillä meneillään olevan Sote-uudistus ja yhteiskunnalliset muutokset luovat uusia haasteita tunnistaa ja tavoittaa vaikuttamistyön kohteena olevia tahoja. Muutostilanteessakin on kyettävä varmistamaan, että ajantasaisen hoito, kuntoutus, lääkähoidot tulevat osaksi lihassairaaseen jokapäiväistä elämää.

Kasvava tietotulva eri tahoilta edellyttää, että liiton viestinnän tulee olla riittävän kiinnostavaa, monikanavaista sekä monipuolista. Lihastautia sairastavien ja muiden sidosryhmien on kyettävä ja haluttava sekä vastaanottaa että ymmärtää viestien sisältö. Muuttuva yhteiskunta ja ihmisten elämäntapojen muutokset aiheuttavat vapaaehtoistoiminnan ja luottamustoiminnan

kiinnostavuuden vähenemisen. Liiton pitää oppia entistä tarkemmin ja paremmin kuuntelemaan sekä kuulemaan ihmisten tarpeita ja uudistamaan toimintaa entistä mielenkiintoisemmaksi. Uusia rahoituskanavia on löydettävä ja rahoituskanavien jatkuvuuden varmistamiseksi on kyettävä tuottamaan riittävän tavoitteellista ja tuloksellisuutta osoittavaa raportointia.

(Lihastautiliitto 2022.)

6.2 Rahoituksen haasteet

Suomalainen järjestökenttä on suurten muutosten kohteena. Toimintaympäristön muutos on tullut esille kaikissa tätä opinnäytetyötä pohjustavissa keskusteluissa, ja muutos on tunnistettavissa niin yksilötasolla kuin valtakunnallisessa toimintakentässä. Omassa työssäni järjestöjohtajana olen nähnyt viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuvaa polarisaatiota, sitoutumisen vähentymistä ja rahoituksen epävarmuutta.

Vuosina 2023–2024 tapahtuu useita rahoitusjärjestelmien muutoksia, jotka vaikuttavat järjestöjen toiminnan rahoitukseen. Käynnissä oleva valtionavustus uudistus on merkittävin vuosikymmeniin, uudet hyvinvointialueet aloittavat toimintansa ja kunnat järjestelivät avustustoimintaansa uudelleen. Edessä olevat vuodet ovat järjestöjen kannalta toisaalta epävarmuuden aikaa, toisaalta ne voivat myös tarjota mahdollisuuden olla mukana vaikuttamassa rahoitusjärjestelmään ja sitä koskevaan lainsäädäntöön. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Rahoituksen niukkuus ja kilpailu julkisesta rahoituksesta asettavat myös erityistä painoarvoa strategiatyölle ja sille, että strategia ei jää vain sanoiksi paperilla vaan että se koko henkilöstö ottaa sen käyttöön. Tulevaisuuden järjestöjen on osoitettava tarpeellisuutensa kohderyhmiensä keskuudessa niin, että työ on läpinäkyvää ja myös rahoittajalle selkeää. Rahoitukseen liittyvät kysymykset ovat keskeisessä asemassa, kun järjestöt suunnittelevat tulevaisuuttaan. Strategian avulla on mahdollista mukautua vallitseviin taloudellisiin olosuhteisiin, mutta myös ennakoida tulevia muutoksia ja varautua niihin. Strategiatyössä on osattava katsoa kauemmas, kuin vain välitön kassavirta ja taloudellinen tilanne. On tärkeää, että tunnisteetaan niitä mahdollisuuksia, joita muuttuva toimintaympäristö tuo rahoitukseen liittyen.

Rahoituksen haasteet korostavat strategian merkitystä järjestön elinkelpoisuuden kannalta: miten järjestö voi osoittaa korvaamattomuutensa ja perustella rahoituksensa tarpeen yhä kilpailumilla avustusmarkkinoilla. Strategiatyössä on tärkeää tunnistaa vahvuudet ja palvelut,

jotka tekevät järjestöstä korvaamattoman sen jäsenille ja rahoittajille. Samalla strategian on kuvastettava järjestön kykyä sopeutua ja uudistua vastatakseen tulevaisuuden haasteisiin ja hyödyntääkseen uusia rahoitusmahdollisuuksia.

Uudistuvat rahoitusmallit vaativat järjestöiltä myös lisääntynyttä vastuullisuutta ja tulosten mitaamista. Rahoittajat vaativat yhä useammin näyttöä siitä, miten varat käytetään ja mitä konkreettisia tuloksia niillä saavutetaan. Strategiatyön on siksi sisällettävä selkeät mittarit ja seurantajärjestelmät, jotka osoittavat järjestön toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden. Tämä edellyttää tarkkaa suunnittelua ja seurantaa, jossa strategia ja sen toteuttaminen käyvät käsi kädessä, varmistaen että järjestön toiminta on linjassa asetettujen tavoitteiden ja rahoittajien odotusten kanssa.

6.3 Kansainvälistyvä toimintaympäristö

Uudet lääkehoidot ovat lisänneet tarvetta ja perusteluja kansainvälistymiselle. Lihastautiliiton on tärkeää laajentaa kansainvälistä yhteistyötään lihastauteja koskevien lääkehoitojen kehittämisen ja tutkimustiedon jakamisen alueella. Viime vuosina kehitetyt lääkehoidot, kuten SMA-taudin Spinraza, Evrysdi ja Zolgensma, ovat olleet merkittäviä edistysaskeleita ja osoitus yhteistyön voimasta (SMA Finland 2024). Erityisen tärkeää on yhteistyö TREAT-NMD-verkoston kanssa, joka on globaali akateeminen verkosto, keskittynyt neuromuskulaaristen sairauksien tutkimuksen edistämiseen. Vuodesta 2007 toiminut verkosto yhdistää yli sadan tutkimuskeskuksen ja potilasjärjestön voimat 54 eri maasta, tarjoten infrastruktuuria, joka nopeuttaa tutkimusta ja edistää yhteistyötä jäsentensä välillä. (Treat-NMD 2024.)

Lihastautiliiton yhteistyö TREAT-NMD:n kanssa tarjoaa mahdollisuuden päästä osaksi laajempaa tutkimus- ja kehitysyhteisöä, mikä on ensiarvoisen tärkeää lääkekokeiluihin osallistumisen ja kansainvälisen tutkimustiedon hankkimisen kannalta. Tämä yhteistyö mahdollistaa myös paremmat valmiudet vakuuttaa kansalliset päättäjät siitä, että investoinnit uusiin, mahdollisesti kalliisiin hoitomuotoihin ovat perusteltuja. Lihastautiliiton aktiivinen osallistuminen kansainväliseen dialogiin ja verkostoihin varmistaa, että suomalaiset potilaat ja heidän tarpeensa tulevat kuulluiksi ja että uusimmat hoitomuodot ovat saatavilla myös Suomessa. Suomi on väestöltään pieni maa, joka on myös fyysisesti kaukana Euroopan suurista maista, joten aktiivinen yhteistyö eri toimijoiden kanssa on olennaista, jotta Lihastautiliitto voi tarjota

jäsenilleen uusinta tietoa lihastaudeista ja toisaalta varmistaa mahdollisuuden viimeisimpiin lääkehoitoihin.

6.4 Vapaaehtoisten sitoutumisen haasteet

Järjestötyöhön sitoutuminen ja vapaaehtoisten löytäminen ovat myös käytännön työn haasteita. Vuonna 2019 arviolta 500 000 suomalaista toimi vapaaehtoisena sosiaali- ja terveysjärjestöissä: tällä on suuri merkitys järjestöjen toiminnan kannalta. Etenkin paikallistasolla useat yhdistykset toimivat täysin vapaaehtoisvoimin. Lisäksi vapaaehtoistoiminta on merkittävä resurssi myös niille järjestöille, joilla on palkattua henkilöstöä. Ilman vapaaehtoisia ja heidän antamaansa panostusta yhteiselle hyvälle kuihtuisi järjestötoiminta olemattomiin. (Laurea AMK 2021.)

Järjestökentältä saatujen tietojen ja oman kokemuksen mukaan koronavuodet ja nuorempien sukupolvien haluttomuus sitoutua järjestöihin ovat muuttaneet tilannetta. Järjestöjen toimintaa arvostetaan, mutta vapaaehtoistyötä halutaan tehdä enemmän pop up -hengessä satunnaisesti sen sijaan, että siihen haluttaisiin lupautua pitkäkestoisesti tai kehittämisenäkökulmasta.

Lihastautiliiton kohdalla nämä yleiset järjestökentän haasteet korostuvat erityisesti, kun huomioidaan liiton ainutlaatuinen rooli harvinaissairauksien parissa. Vapaaehtoisten sitouttaminen on elintärkeää, sillä se mahdollistaa liiton toiminnan jatkuvuuden ja kaikkien tukea tarvitsevien tavoittamisen. Suomi on maantieteellisesti suuri maa ja diagnooseja on suuri määrä, joten vapaaehtoisten vertaisten panos on ainoa täysipainoisen toiminnan mahdollistava tekijä.

Strategian uudistamisen myötä Lihastautiliitto pyrkii tunnistamaan uusia innovatiivisia tapoja motivoida ja sitouttaa vapaaehtoisia. Strategiaan kuuluu paitsi järjestön perustehtävien huomiointi, myös vapaaehtoistyön tulevaisuuden näkymien hahmottaminen ja siihen vastaaminen. Tämä saattaa tarkoittaa jopa vapaaehtoistoiminnan uudelleen määrittelyä ja sen varmistamista, että toiminta tukee Lihastautiliiton pitkän aikavälin tavoitteita sekä vastaa vapaaehtoisten tarpeeseen joustavuudesta ja merkityksellisestä osallistumisesta.

6.5 Edellinen strategian haasteet

Hallituksen puheenjohtaja vahvistaa haastattelussaan (LIITE 1) toiminnanjohtajan näkemystä siitä, että tilanne edellisen strategian julkaisemisen aikaan on ollut haastava. Toiminnanjohtajan työajasta iso osa on mennyt työyhteisön perusasioiden kuntoon laittamiseen ja erinäisten henkilöstöasioiden hoitamiseen, jolloin on luonnollista, että strategian jalkauttamiseen tarvittava aika ja huomio on jäänyt vähemmälle huomiolle. Lihastautiliitolla on ollut monia ulkoisia toimintaan vaikuttavia haasteita, kuten toimitilojen sisäilmaongelmat. Lisäksi Lihastautiliiton toiminnanjohtaja on vaihtunut kolmesti viiden vuoden aikana, mikä vaikuttaa osaltaan haastavasti pysyvän kulttuurin luomiseen.

Ylintä johtoa haastatellessa kävi ilmi, ettei Lihastautiliiton henkilöstö ole ollut tyytyväinen aiempiin strategioihin. Tyytymättömyyteen ovat johtaneet monet syyt, jotka ovat myös ruokineet toinen toistaan. Edellinen strategia (2021–2023) julkaistiin vaikeassa tilanteessa: Lihastautiliitossa oli tuolloin johtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyviä moninaisia haasteita ja lisäksi koronapandemia haastoi totuttuja toimintamalleja. Toiminnanjohtaja nimesi keskeisiksi haasteiksi työntekijöiden kokeman jatkuvan kiireen ja ajanpuutteen.

Nyt käsillä oleva strategiaprosessi tarjoaa mahdollisuuden parempaan jalkauttamiseen, sillä Lihastautiliiton toiminta koetaan olevan stabiilimmalla pohjalla ja henkilöstöä on ollut mahdollista kuulla koko strategiaprosessin ajan tämän opinnäytetyön myötä. On myös yleisesti herätty siihen tosiasiaan, että jatkaakseen toimintaa muuttuvassa järjestökentässä on Lihastautiliiton löydettävä yhteinen sävel toimintaan, jotta resurssit voidaan kohdentaa todelliseen toimintaan ristiriitatilanteiden selvittämisen sijaan.

6.6 Hallituksen ja operatiivisen toiminnan suhde

Yhdistyksellä on oltava lakisääteisesti hallitus, jota kutsutaan käytännössä usein myös johtokunnaksi. (YhdL 6:35.1 §.) Hallituksen valitsee yhdistyskokous säännöissä määrättyä ajankohtana. (YhdL 5:23.4 §.) Yhdistyslaki asettaa tietyt kelpoisuusehdot erikseen hallituksen puheenjohtajalle tai varapuheenjohtajalle ja hallituksen jäsenelle. Yhdistyslaki määrittelee siis hallituksen vastuut ja tehtävät, mutta on huomioitava, että tämä laki koskee myös sellaisia yhdistyksiä, joissa ei ole palkattua henkilöstöä.

Hallituksen keskeinen tehtävä on ymmärtää toimintaympäristö sekä päättää yhtiön strategiasta ja varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi hallitus tukee ja innostaa johtoa sekä tarvittaessa haastaa toimivaa johtoa rakentavasti. (Eloranta 2018, 306.)

Hallituksen jäsenyys on luottamustehtävä, siihen tullaan valituksi vuosikokouksessa. Käytännössä toki usein mukaan pääsee lähes vain ilmoittamalla kiinnostuksensa, mutta yhdistyslaki ja järjestön omat säännöt antavat aika tiukat reunaehdot tälle roolille. Hallituksen jäsenten tulisi tiedostaa ja ymmärtää, että hallitushommia ei voi tehdä vain silloin, kun sattuu ne muistamaan tai olemaan sopiva fiilis, vaan hallituksen jäsenenä on todellakin viime kädessä vastuussa siitä, mitä järjestössä tapahtuu. On siis syytä olla kiinnostunut ja aktiivinen myös sen päivittäisen toiminnan suhteen, kysellä miten työntekijät kokevat asiat ja millaisia havaintoja he ovat tehneet esim. toimintaympäristöstä, jäsenkunnasta tai kohderyhmästä. (LIITE 4, Parjanen 2024)

Lihastautiliiton hallituksen kaikilla jäsenillä on intressiyhteys lihastauteihin, joten yksikään hallituksen jäsen ei ole ns. hallitusammattilainen. Osalla hallituksen jäsenistä on itsellään lihastauti, osa on lihastautia sairastavan henkilön lähiomainen. Järjestöissä hallitukseen lähde-tään moninaisista syistä. Yhdistyksen hallituksessa toimiminen edellyttää ihmisiltä motivaatiota osallistua vapaaehtoisesti yhdistyksen johtamiseen. Tämä motivaatio voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Ulkoisia motivaattoreita voivat olla esimerkiksi tittelin mukanaan tuoma näkyvyys ja arvostus sekä merkintä cv:ssä, tehtävän tarjoamat verkostoitumismahdollisuudet tai hallituksen jäsenille tarjottavat illalliset tai virkistysviikonloput, eli tekemisen avulla pyritään tällöin siis saavuttamaan jokin ulkoinen päämäärä. Yleisempää on kuitenkin, että yhdistystoimintaan aktiivisesti osallistuvat toimivat sisäisen motivaation ajamina. Toiminta on heistä kiinnostavaa ja innostavaa tai tuntuu muuten arvokkaalta. Heillä on into ja halu vaikuttaa, oppia sekä tehdä itselleen ja muille merkityksellisiä asioita yhdessä muiden samanhenkisten kanssa. (Kuuluvainen 2015, 45–48.)

7 LIHASTAUTILIITON PÄIVITETTY STRATEGIA

Tämä opinnäytetyön toimeksianto lähti liikkeelle siitä, että sain tehtäväkseni kehittää toiminnanjohtajan työtä tukevia malleja uuden strategian jalkauttamiseen. Koska strategian jalkauttaminen alkaa jo sen tekovaiheessa, koin olennaiseksi sen, että olen mukana strategiatyön alkumetreiltä alkaen. Sekä opinnäytetyön tuloksien että Lihastautiliiton henkilöstön kannalta on huomattavasti hedelmällisempää se, että kaikki toimijat ovat voineet osallistua tekemiseen koko prosessin ajan.

Strategiatyön pohjana on aikaisempi strategiadokumentti, jossa oli määritelty toiminnan painopistealueet vuosille 2021–2023, missio, visio ja arvot. Lisäksi strategiatyön pohjalla on rahoittajalle tehdyt suunnitelmat, eli STEA:n rahoitushakemus, jonka sisältö on jaettu tavoitteisiin, toimintaan ja tuotoksiin. Tutustuin strategiaa varten Lihastautiliiton vanhoihin strategiadokumentteihin, haastattelin toiminnanjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa sekä käytin hyväkseni yli vuosikymmenen aikana hankkimaani tietoa Lihastautiliiton ja sen jäsenjärjestöjen toiminnasta ja viestinnästä.

Strategiatyön aikana korostui erityisesti tarve yhdistää perinteiset toimintamallit uusiin, innovatiivisiin lähestymistapoihin. Tarve tuli esille sisäisistä keskusteluista, mutta yhtä lailla muutoksen tarve on olemassa muuttuvan toimintaympäristön kautta. Tämä tarkoitti muun muassa digitaalisten alustojen ja sosiaalisen median hyödyntämistä Lihastautiliiton viestinnässä ja jäsenistön sitouttamisessa. Digitaalisten ratkaisujen avulla voidaan tavoittaa laajempi yleisö ja tarjota jäsenistölle monipuolisempia palveluita. Lisäksi painotettiin tarvetta vahvistaa yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, mikä auttaa meitä saavuttamaan strategiset tavoitteemme ja vahvistamaan Lihastautiliiton asemaa alan edelläkävijänä. Tämä yhteistyö sisältää sekä kansallisia että kansainvälisiä kumppanuuksia, jotka tukevat liiton toimintaa ja edistävät sen tavoitteiden saavuttamista.

Uuden strategian myötä Lihastautiliitto pyrkii myös entistä enemmän korostamaan jäsenensä ääntä ja osallistumista päätöksentekoon. Tämä tarkoittaa avoimempaa dialogia jäsenistön kanssa ja heidän tarpeidensa huomioimista kaikessa toiminnassamme. Strategian jalkauttamisessa keskeistä onkin jäsenten aktiivinen osallistuminen ja heidän kokemustensa

hyödyntäminen liiton toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa jokainen jäsen tuntee itsensä arvostetuksi ja kuulluksi, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistää yhteisiä päämääriä.

Kuten on todettu, strategian jalkauttaminen alkaa jo sen työstövaiheesta: nykytilan arviointiin ja tulevaisuuden visiointiin otettiin Lihastautiliiton koko henkilöstö mukaan. Ensimmäisessä päivässä mukana olivat henkilöstön lisäksi myös hallituksen jäsenet, toisena päivänä workshop pidettiin henkilöstön kesken (LIITE 5). Kun toisen päivän aluksi pyysin Lihastautiliiton henkilöstöä refleктоimaan kokemuksiaan strategiaprosessin alusta, nousi keskeiseksi teemaksi se, että työtä oli tehty yhdessä hallituksen ja työntekijöiden kanssa. Useampi vastaaja nosti keskeiseksi onnistumisen kokemukseksi nimenomaan sen, että hallitus oli tullut heidän luokseen ja halunnut kuulla, mitä heillä on sanottavaa. Tässä on saavutettu kuin huomamatta toimintamalliin muutos, jolla voidaan kokea olevan vahva positiivinen vaikutus toimintaan: aiemmin strategiaa tehtiin ns. Top Down -mallilla, nyt kaikki kokevat mahdollisuuden osallistua. (Aarnikoivu 2023, 42.)

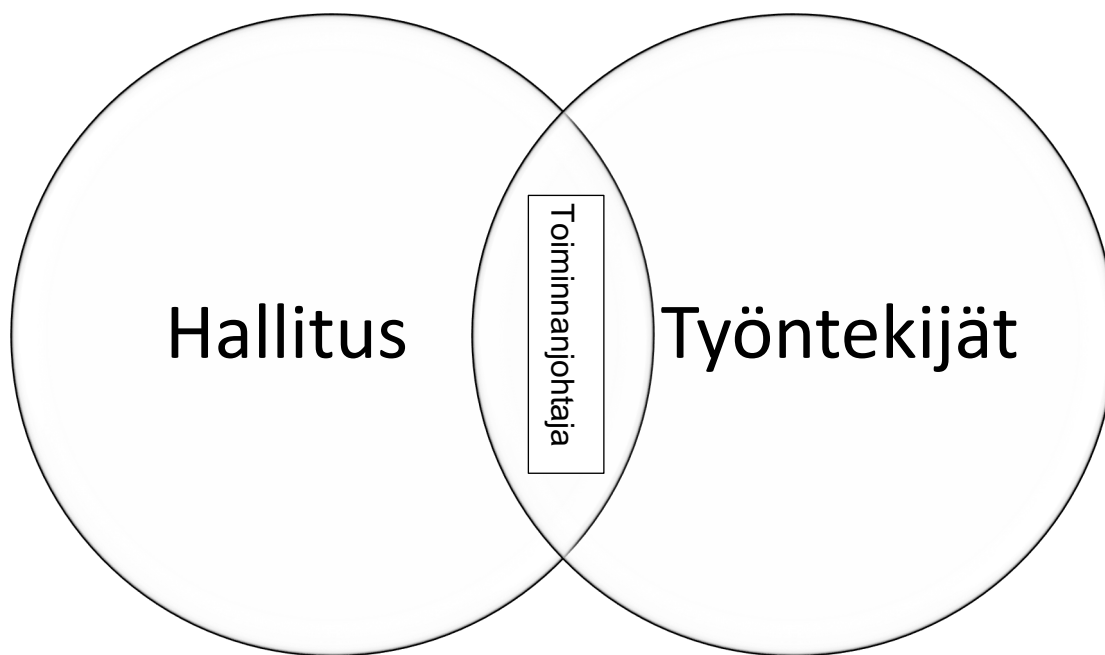
Vaikka kehittämistyön lopputulos olisi ollut samansuuntainen ilman yhdessä tekemistä, on selvää, että hallituksen osallistuminen työntekijöiden päivään on lisännyt työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista koko järjestöön. Vaikka nykyään tiedostetaan henkilöstön tärkeys kehittämistyössä, on huomattu, että johtajan osallistuminen kehittämiseen on inspiroinut henkilöstöä toimintaan. Henkilöstön on todettu myös arvostavan sitä, että johtaja tarjoaa heille mahdollisuuden vaikuttaa kehittämisen suuntaan. Lisää johtamisosaamista tarvittaisiin erityisesti henkilöstön innostamisessa ja sitouttamisessa. (Turun AMK 2022.)

7.1 Eri toimijoiden näkökulmat

Lihastautiliiton strategia koskettaa suurta joukkoa ihmisiä, mutta varsinaiseen strategiatyöhön osallistuu liittohallitus, työntekijät ja toiminnanjohtaja. Tutustuin tätä opinnäytetyötä varten eri toimijoiden näkökulmiin ja odotuksiin strategiatyöhön liittyen. Lihastautiliiton liittohallitukseen kuuluu hyvin heterogeeninen joukko ihmisiä, jotka tulevat eri puolilta Suomea ja heillä on vaihteleva käsitys strategiatyöstä ja sen merkityksestä. Sekä toiminnanjohtaja että hallituksen puheenjohtaja vahvistavat haastattelussani (LIITE 1) käsitystä siitä, että aiemmin strategiatyö on toteutettu enimmäkseen Top Down -menetelmällä, jolloin jalkauttaminen on koettu haasteelliseksi.

Oma kokemukseni eri järjestöistä on osoittanut, että ristiriitoja aiheuttaa myös se, että roolijako hallituksen ja operatiivisen toiminnan välillä on epäselvää. Operatiivisella puolella toimivat henkilöt saattavat helposti ajatella, että hallitus ikään kuin sanelee heille reunaehdoja ymmärtämättä suoraan, minkälaisia haasteita ns. kentällä kohdataan. Toisaalta operatiivista työtä tekevät toimihenkilöt eivät välttämättä ymmärrä aina taloudellista kokonaisvastuuta, joka sanelee viime kädessä toiminnasta vastuun kantavan hallituksen toimintaa.

Järjestöissä haasteita asettaa myös hallitustoiminnan vapaaehtoinen luonne, eli vaikka hallitukselta odotetaan paljon näkemystä ja tekemistä, eivät he saa taloudellista korvausta työstään. Korvauksen puute tai sen vähäisyys saattaa vaikuttaa haluun sitoutua ja olla aina tarvittaessa käytettävissä. Tässä toiminnanjohtajalla on suuri rooli, sillä hän toimii hallituksen ja työntekijöiden välissä sillanrakentajana ja tiedonvälittäjänä. (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Toiminnanjohtajan rooli

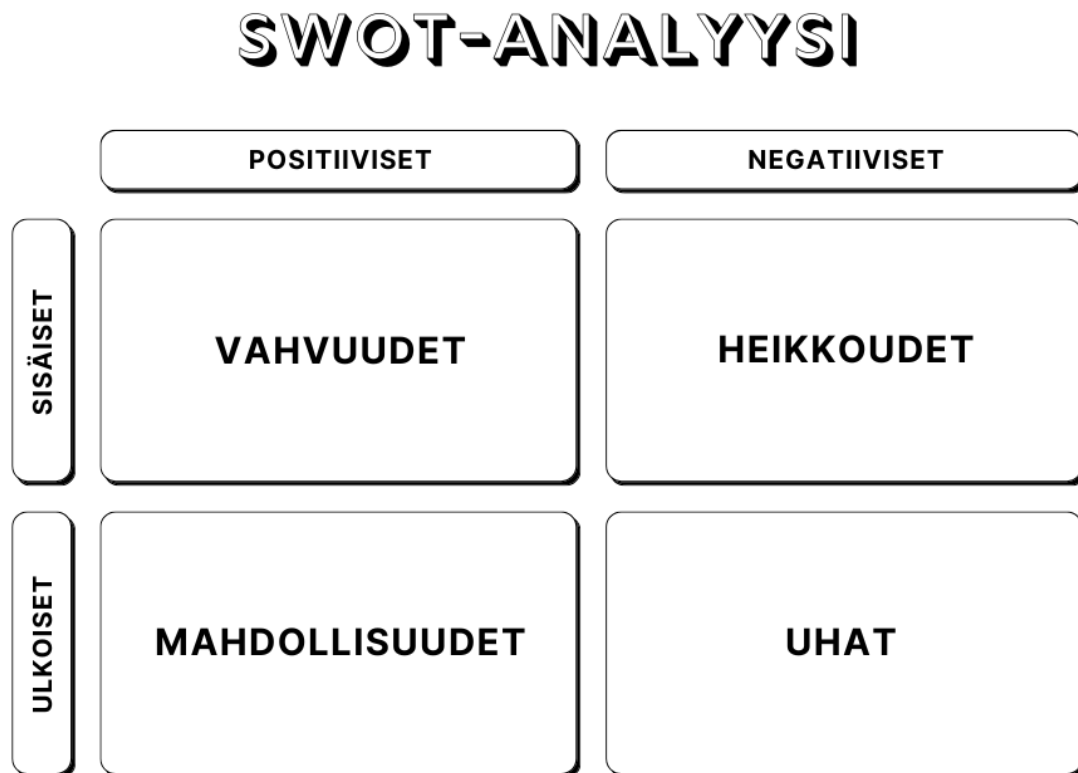
7.2 Lähtötilanteen analyysi

Nykytilan ja yhteisen tulevaisuudensuunnan selvittämiseksi valittiin työkaluksi SWOT-analyysi, joka on luonteeltaan yhteen vetävä ja synteesisinomainen. Tämän työkalun tarkoituksena on tuottaa selkeä ja kattava kokonaiskuva yrityksen nykytilasta ja mahdollisuuksista, tukien näin strategisia päätöksiä. SWOT-analyysin avulla voidaan tunnistaa yrityksen vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats), jotka ovat keskeisiä yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. (KUVIO 7.)

SWOT-analyysin tehokkuus perustuu sen kykyyn tuoda esiin muutamia keskeisiä teemoja, joihin organisaation johdon tulisi keskittyä. Tämä edellyttää, että analyysiin osallistuu monipuolisesti organisaation eri tasoilta henkilöitä, jotta saadaan kattava näkemys yrityksen tilanteesta. On tärkeää, että SWOT-analyysi ei jää pelkästään pintapuoliseksi listaukseksi, vaan se sisältää syvällistä pohdintaa ja perusteellista analyysia yrityksen toimintaympäristöstä ja sisäisistä prosesseista.

Jos SWOT-analyysiin päädytään listaamaan liian monia asioita tai jätetään organisaatiokohtaiset ja perusteelliset pohjatytöt tekemättä, on olemassa vaara, että analyysiin kerätään vain latteuksia ja itsestäänselvyyksiä. (Hukkola & Vuorinen 2023, 98.) Siksi on olennaista, että analyysi tehdään huolellisesti ja kriittisesti, ottaen huomioon sekä ulkoiset että sisäiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tämä edellyttää jatkuvaa ympäristön seurantaa ja sisäisen toiminnan arviointia, jotta voidaan varmistaa, että SWOT-analyysi pysyy ajantasaisena ja relevanttina.

Lihastautiliiton SWOT-työskentely alkoi sillä, että selvitin osallistujille työskentelyn tarkoituksia ja sitä, miten työn tulos vaikuttaa käynnistettävään strategiaprosessiin. Kävimme läpi SWOT-analyysin nelikentän ja ajatuksen siitä, mitkä tekijät ovat ulkoisia ja mitkä sisäisiä, mihin voi vaikuttaa ja mihin voi ainoastaan varautua.



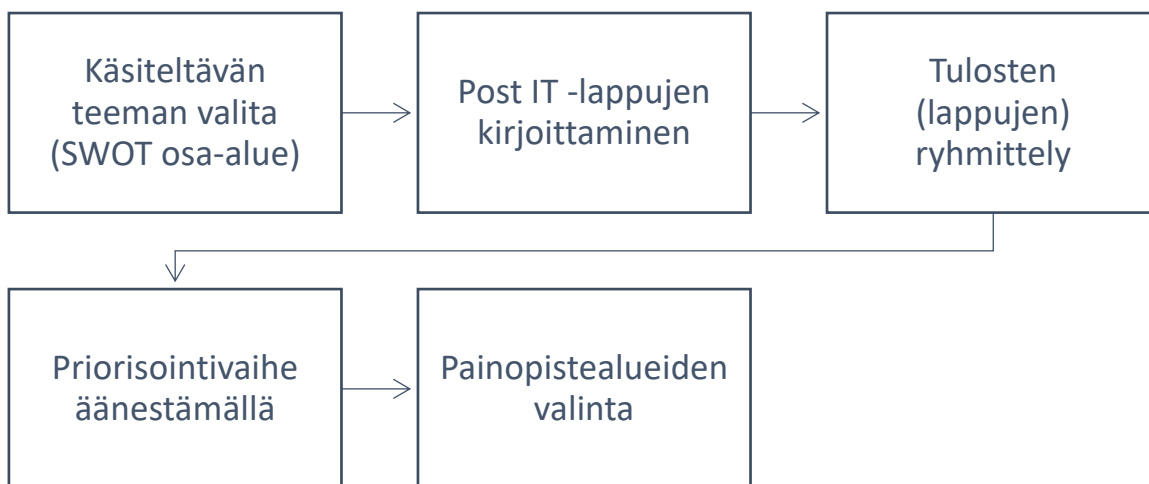
KUVIO 7. SWOT-analyysin malli

Jaoimme päivän neljään noin 1,5 tunnin osioon, jonka jokaisen aikana käsiteltiin yksi SWOT-analyysin nelikentistä. Työskentely alkoi jokaisen osion kohdalla niin, että jakaannuttiin pienryhmiin, joissa oli sekä työntekijöitä että hallituksen jäseniä. Ryhmien muodostamisessa ei huomioitu työtehtäviä tai toimipaikan alueellisia eroja, vaan ne muodostettiin aina vieressä istuvien kanssa.

Pienryhmätyöskentelyssä hyödynnettiin elementtitaulu-menetelmää, joka on tehokas tapa tuottaa ja organisoida ideoita aiheen eri osa-alueisiin. Tässä menetelmässä ideat kirjoitetaan taulukkomuotoon, jossa jokainen rivi tai sarake edustaa eri osa-aluetta tai kategoriala. Taulukon soluihin kootaan post-it-lapuille kirjoitetut ideat, jotka osallistujat ovat tuottaneet. Tämä visuaalinen ja interaktiivinen lähestymistapa auttaa ryhmää näkemään ideoiden kokonaiskuvan ja suhteet eri osa-alueiden välillä.

Elementtitaulu-menetelmän käyttötarkoitus on monipuolinen: se soveltuu ideointiin, ideoiden kokoamiseen ja priorisointiin. Menetelmä on erityisen hyödyllinen tilanteissa, joissa käsiteltävä aihe on monimutkainen ja sisältää useita alakategorioita, kuten tässä tapauksessa strategian eri painopistealueet. Elementtitaulu tarjoaa selkeän rakenteen, jonka avulla voidaan hahmottaa eri ideoiden välisiä yhteyksiä ja painotuksia.

Kun elementtitaulu on täytetty, ryhmä voi arvioida ja valita parhaat ideat jatkotyöstämistä varten. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi ympyröimällä tärkeimmät ideat tai käyttämällä tarraaäänestystä, jossa osallistujat äänestävät suosikki-ideoitaan tarramerkein. Tämä prosessi auttaa ryhmää keskittymään olennaiseen ja tekemään päätöksiä demokraattisesti. Elementtitaulu-menetelmä on siis erinomainen työkalu ryhmätyöskentelyssä, kun halutaan edistää luovaa ajattelua ja tehokasta päätöksentekoa. (Kantojärvi 2012, 121.)



KUVIO 8. Työpajatyöskentelyn vaiheet

Lihastautiliiton strategiaworkshopissa käytiin ensin keskustelua kyseessä olevasta teemasta (vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet) yleisesti ja sen jälkeen asian merkityksestä Lihastautiliitolle. Keskustelun jälkeen ryhmä kirjasi Post It -lapuille teemaan liittyviä ajatuksia. Määräajan kulumisen jälkeen laput koottiin yhteen kaikkien nähtäväksi, ja seurasi vaihe, jossa tutustuttiin muiden lappuihin. Seuraavaksi jokainen sai käyttää enintään viisi ääntä.

Äänet tarkoittivat mahdollisuutta merkitä rastin omasta mielestään merkittävimpiin / toiminnan kannalta olennaisimpiin lappuihin. Näin saimme valituksi 5–8 keskeistä teemaa, jotka nousivat esiin. Nämä teemat kirjoitettiin fläppitaululle ja niistä käytiin keskustelua sekä niiden sanamuotoja hiottiin yhdessä.

Päivän päätteeksi pyysin osallistujia suorittamaan sanallista reflektiota kokemuksistaan. Oli kiinnostavaa huomata, että sisällön sijaan painoarvoa annettiin nimenomaan osallistavalle työskentelytavalle sekä yhdessä tekemiselle. Tämä lähestyminen luo vahvaa pohjaa strategialle, jonka tarkoituksena on integroida koko työyhteisö toteuttamaan sitä myös omassa työssään. (KUVIO 8.)

Tämän työvaiheen jälkeen keräsin seuraavan viikon aikana tiedot yhteen ja kirjoitin yhteenvedon, johon tuli kirjatuksi ylös jokainen Post It -lappu sekä niiden perusteella laadittu yhteenvedo. Tämä varmisti sen, että jokainen osallistuja saattoi kokea äänensä tulleen kuulluksi myös yksilötasolla: jokaisen lapulla oli yhtä suuri painoarvo rooliin katsomatta.

Yhteenvedo toimitettiin Lihastautiliiton työvaliokunnalle, joka yhteisessä kokouksessaan kävi sen läpi ja teki muutamia muutoksia sekä lisäsi yhden kohdan painopistealueiden listaukseen. Muutosten jälkeen sain yhteenvedon takaisin tutustuttavakseni ja laadittavan strategia-dokumentin pohjaksi.

7.3 Toiminnan kohderyhmät

Järjestöissä on tärkeää määritellä toiminnan kohderyhmät ja oppia tuntemaan näiden tarpeet, jotta toiminta voi olla tehokasta ja vaikuttavaa. Lihastautiliiton rahoituksesta merkittävin osa tulee Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen avustuskeskukselta (STEA), jonka rahoituksen yhtenä perusteena on kohderyhmien tarkka tunteminen ja niiden tarpeisiin suunnattujen palveluiden tuottaminen. STEA toteaa vuosiraportissaan, että parhaiten kohderyhmiä tavoitettiin toiminnoissa, joiden kohderyhmä oli selkeästi määritelty ja rajattu, ja kohderyhmän tavoittamiselle oli asetettu määrällisiä tavoitteita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Toiminnan kohderyhmien tarkka tunteminen auttaa myös resurssien järkevää kohdentamista. Kohderyhmämäärittelyyn on lukuisia eri tapoja. Menetelmät vaihtelevat alkeellisesta mutu-

menetelmästä kohderyhmäanalyysihin. (Mattinen 2020, 148.) Pienessä ja miksei suuremmassakin järjestössä voi tuntua mahdottomalta räätälöidä jokaiselle kohderyhmälle juuri sille sopiva viesti ja käyttää kyseisen kohderyhmän kannalta mielekkäintä välinettä. Siksi kannattaa priorisoida ja kohdentaa viestintä niille ryhmille, jotka ovat järjestön toiminnan tai esimerkiksi käynnistymässä olevan kampanjan menestymisen kannalta kaikkein keskeisimpiä. Kohderyhmien tärkeys voi vaihdella ajankohdan mukaan. Kaikkia tärkeimpiä kohderyhmiä on syytä pitää ajan tasalla ainakin päätapahtumista. Ja kaikkia kohderyhmiä on syytä muistaa ainakin joskus. Joitakin pitää muistaa aina. (Kuvaja, 2020.)

Lihastautiliiton kohderyhmät (KUVIO 9.) määriteltiin SWOT-analyysin yhteydessä elementtitaulu-menetelmällä. Nämä ovat:

1) Lihastautia sairastavat tai diagnoosia odottavat

Lihastautia sairastavat henkilöt ovat Lihastautiliiton toiminnan ydin, ja järjestö tarjoaa heille tietoa, tukea ja yhteisöllisyyttä sairauden eri vaiheissa. Diagnoosia odottaville tarjotaan neuvontaa ja ohjausta epävarmuuden keskellä, mikä on usein yksi haastavimmista jaksoista sairastavan elämässä.

2) Lapset ja nuoret ja perheet

Lasten ja nuorten hyvinvointi on liiton työssä ollut aina hyvin tärkeää. Lihastautiliitto tarjoaa perheille kohdennettuja palveluita, kuten sopeutumisvalmennusta ja vertaistukitapahtumia. Lapsille ja nuorille pyritään luomaan hyvä ympäristö kasvuun ja kehitykseen – ja yhtä lailla vertaistukea ikätovereista.

3) Työikäiset

Työikäisille lihastautia sairastaville Lihastautiliitto tarjoaa tukea työelämän moninaisiin haasteisiin, auttaa työllistymisessä ja työssä jaksamisessa. Lihastautiliitto pyrkii edistämään työikäisten itsenäistä elämää ja ammatillista kehitystä tarjoamalla tietoa ja tukipalveluja.

4) Ikääntyneet

Ikääntyneille lihastautia sairastaville Lihastautiliitto tarjoaa erityistä tukea, joka keskittyy elämänlaadun ylläpitämiseen ja aktiivisuuteen. Tukea tarjotaan niin itsenäiseen elämiseen kuin ikääntyvien erityishaasteiden, kuten pitkäaikaissairauden tuomien muutosten, kohtaamiseen.

5) Lihastautia sairastavien läheiset

Lihastauti vaikuttaa moniin ihmisiin – myös heihin, jotka eivät itse sairasta. Läheiset ovat tärkeä tuki lihastautia sairastaville, ja Lihastautiliitto tarjoaa heille vertaistukea ja tietoa läheisen sairaudesta. Järjestö tunnustaa läheisten merkityksen sairastavan elämässä ja pyrkii tukemaan myös heidän jaksamistaan.

6) Sote-ammattilaiset

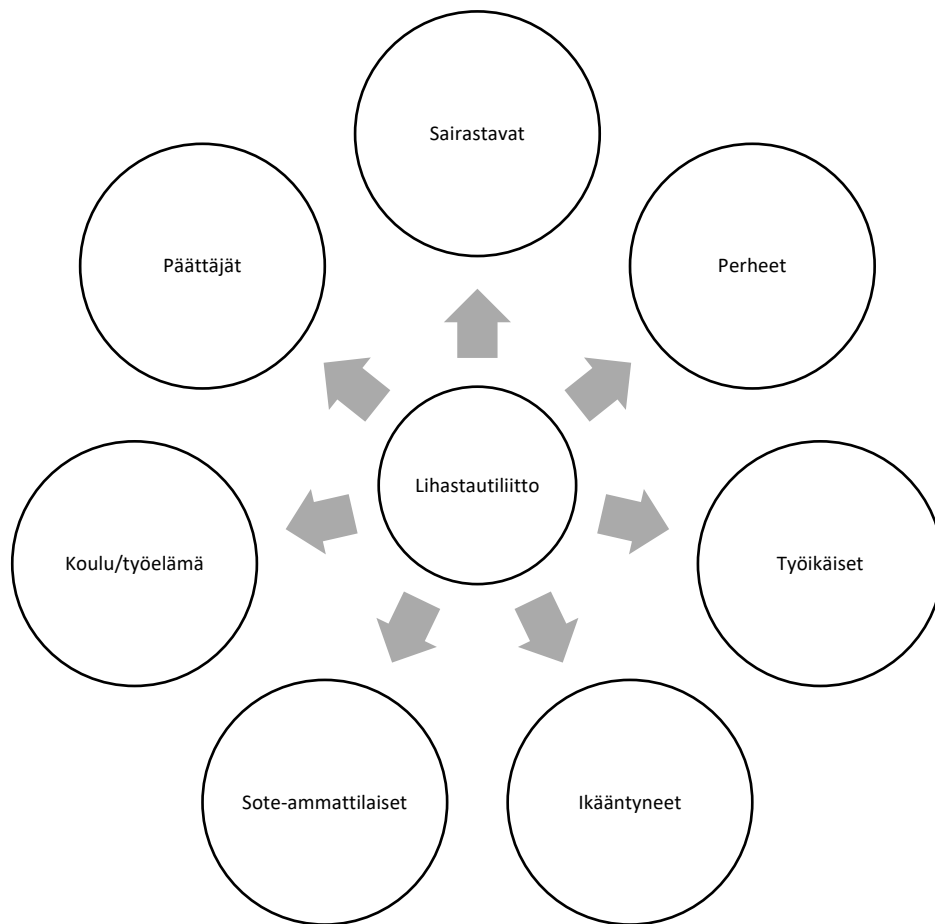
Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille Lihastautiliitto toimii asiantuntevana yhteistyökumppanina, tarjoten ajankohtaista tietoa lihastautien hoidosta ja kuntoutuksesta. Järjestö pyrkii edistämään ammattilaisten valmiuksia kohdata lihastautia sairastavien tarpeita.

7) Koulun- ja työelämän asiantuntijat ja toimijat

Koulutus- ja työelämän asiantuntijat ja toimijat hyötyvät asiantuntijoiden tarjoamasta erityisosaamisesta liittyen lihastautia sairastavien opiskeluun ja työskentelyyn. Lihastautiliitto tarjoaa resursseja ja koulutusta, jotka auttavat näitä toimijoita sopeuttamaan ympäristönsä sairastavien tarpeisiin.

8) Päättäjät ja muut sidosryhmät

Päättäjille ja muille sidosryhmille Lihastautiliitto toimii lihastautia sairastavien äänitorvena, edistään lihastautien tunnettavuutta ja sairastavien oikeuksia. Järjestö pyrkii olemaan aktiivinen yhteiskunnallisessa keskustelussa.



KUVIO 9. Lihastautiliiton toiminnan kohderyhmät

7.4 Mittarit

Strategisten painopisteiden toteutumista varten on syytä asettaa mittarit. Mittaristo on erittäin tärkeä osa strategiatyötä, sillä mittarit toimivat toiminnanjohtajan työkaluna tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa. Lisäksi mittareiden avulla voidaan raportoida toiminnasta rahoittajalle ymmärrettävästi ja vertailukelpoisesti.

Lihastautiliiton pääasiallinen rahoittaja STEA on määritellyt mittareita ja niiden käyttöä tarkasti. Tuloksien osoittamisesta mittareiden avulla on rahoituksen ehdoissa määritelty seuraavaa:

- Tulosten osoittamiseksi tietoa tulee kerätä säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa

- Toistettava tieto tulee kerätä samalta joukolta, esim. mikäli sama ryhmä kokoontuu säännöllisesti, voidaan heiltä kerätä tietoa ilman tunnistetietoja, jos suurin osa vastaajista on samoja ja ryhmä on kooltaan riittävän suuri.
- Mittareiden määrä riippuu tilanteesta. Joskus yksi mittari riittää
- Tietoa voidaan kerätä kyselyillä (digitaalinen tai paperi), suullisesti tai havainnoidulla. (STEA, 2022)

Mittareiden käyttö ja valinta ei kuitenkaan ole kovin yksiselitteistä tai helppoa. Arviointikriteeristön reflektoinnin ja täydentämisen kannalta on keskeistä, että organisaation johto tunnistaa oman organisaation toiminnan kausaalisen rakenteen. Tämä tarkoittaa syvällistä ymmärrystä eri asioiden välisistä syy-seuraussuhteista. Johdon tulee ymmärtää, miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa ja miten yrityksen tulokset lopulta syntyvät erilaisten syy-seurausketjujen kautta. (Ritakallio, 2018, 78.)

Syy-seuraussuhteen ymmärtämiseen liittyy vahvasti myös käytettävien mittareiden oikea-aikaisuus. Moni organisaatio voi tällä hetkellä seurata mittareita, joiden merkitys on vähentynyt viimeisten kymmenen vuoden aikana, ja jättää kokonaan huomiotta mittareita, jotka saattavat määritellä toiminnan kohtalon. (Ritakallio 2018.) Tämä on erinomainen muistutus Lihastautiliiton strategiatyön mittareihin: on löydettävä mittarit, jotka soveltuvat rahoittajalle mutta jotka myös aidosti tukevat organisaation johtoa toiminnan kehittämisen suunnittelussa.

Mittareiden merkitys on itse asiassa hyvin laaja ja siihen peilautuu myös järjestökentän toimintaa kohtaan osoitettuun kritiikkiin vastaaminen. Järjestöjen rahoitusta on kritisoitu Veikkausvarojen hyvepesemisestä ja siitä, että järjestöjen toimintaa ei valvota riittävästi. Tämän takia on kollektiivisesti koko järjestökentän etujen mukaista, että järjestöjen toiminta tehdään läpinäkyvämmäksi oikeilla, oikein käytetyillä mittareilla. Toisin sanoen oikeiden strategisten mittareiden valinta ei kosketa vain Lihastautiliittoa, vaan se voidaan nähdä osana koko järjestökentän toiminnan turvaamista ja kehittämistä. STEA-avustuksilla rahoitettujen laajojen järjestökokonaisuuksien yhteiskunnallisten vaikutusten arvioimista helpottaa, jos avustuskohdeissa ainakin soveltuvin osin käytetään tuloksien todentamiseen samoja mittareita, ja jos avustuskohdeet raportoivat toimintansa seuranta- ja tuloksellisuustietoa tasaisin väliajoin. (Koiso-Kanttila 2022.)

Lihastautiliiton strategisiin painopistealueisiin liittyvät mittarit on kehitetty yhdessä toiminnanjohtajan kanssa ja niissä on huomioitu rahoittajan (STEA) asettamat vaatimukset sekä kirjassa Elävä strategia (Ritakallio 2018, 67) esitetyt kolme strategian mittaamiseen liittyvää kriittistä painopistealuetta, jotka ovat järjestökenttään mukautettuna:

- toiminnan vaikutukset järjestölle itselleen
- tulokseen vaikuttavat tekijät
- trendien vaikutukset toimintaan ja tuloksiin

Mittarit ovat kuvattu jokaisen strategisen painopistealueen jälkeen.

8 LIHASTAUTILIITON STRATEGIAN PAINOPISTEALUEET JA MITTARISTOT

Lihastautiliiton vuosien 2024–2025 strategiatyön pohjaksi valittiin viisi painopistealuetta. Va-linnan pohjalla oli vanha strategia sekä strategiatyöpajassa tehty yhteenveto, jonka Liittohalli-tus muokkasi lopulliseen versioon. Strategiaan määriteltiin lisäksi jokaisen painopistealueen kohderyhmät ja mittarit. Jalkauttamisen tueksi järjestettiin osallistava workshop työntekijöille, jossa käytiin opinnäytetyön tekijän johdolla läpi jokainen painopistealue ja pohdittiin selkeitä käytännön yhteyksiä operatiiviseen toimintaan. Nämä viisi osa-aluetta ovat osa uutta strate-giadokumenttia ja vaikka ne selkeyden vuoksi numeroitiin, vaikka numerointi ei tarkoita eri-tyistä priorisointia tai painopisteiden arvottamista suhteessa toisiin.

Jokaiselle strategian osa-alueelle tulee määrittää myös vähintään yksi mittari, jolla voidaan mitata tavoitteiden saavuttamista. Mittareiden asettaminen tekee myös jalkauttamisesta hel-pompaa, sillä mittareiden avulla voidaan konkretisoida tavoitteita tavalla, joka on helppo viedä osaksi operatiivista toimintaa. Mittareiden merkitys esimerkiksi jäsenyyskäsitteessä, vapaaehtoistoiminnassa ja rahoituksessa haastavat järjestöt osoittamaan oman työnsä vai-kuttavuutta. Tietoa toiminnan tuloksista kaipaavat niin nykyiset jäsenet, rahoittajat, lahjoittajat kuin tulevat vapaaehtoisetkin.

8.1 Asiakkuuksien ja kohderyhmien tunnistaminen ja niiden kirkastaminen

Yksi keskeisistä painopistealueista Lihastautiliiton strategiassa on asiakkuuksien ja kohde-ryhmien tunnistaminen sekä niiden kirkastaminen. Tämä osa-alue muodostaa perustan orga-nisaation toiminnalle ja palvelujen tarjoamiselle. Tämä strateginen päämäärä pyrkii ensisijai-sesti vastaamaan lihassairauksista kärsivien tarpeisiin sekä heidän läheistensä tukemiseen. Kun tiedostetaan, kenelle työtä tehdään, säästyy resursseja ja toiminta tehostuu.

Lihastautiliitto panostaa aktiivisesti asiakaslähtöisyyteen tunnistaaakseen tarkemmin erilaiset asiakasryhmät ja heidän yksilölliset tarpeensa. Toiminnan suunnittelu tapahtuu tarpeen mu-kaisesti siten, että se vastaa kuhunkin kohderyhmään liittyviin erityistarpeisiin. Tämä prosessi vaatii syvällistä ymmärrystä lihassairauksista kärsivien moninaisista tarpeista, mikä mahdol-listaa kohdennetun ja tehokkaan palvelujen tarjoamisen ja viestinnän. Strateginen tavoite si-sältää myös toimintojen kohdentamisen ja toteuttamisen juuri näiden kohderyhmien tarpeiden

ja odotusten mukaisesti. Toimintojen kohdentaminen ja toteuttaminen asiakaslähtöisesti lisää Lihastautiliiton kykyä tarjota räätälöityjä palveluja, mikä edistää lihassairauksista kärsivien hyvinvointia ja tukee heidän arkeaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Yhtenä tärkeänä tekijänä on myös jatkuva palautteen keruu ja arviointi, jotta voidaan varmistua siitä, että tarjotut palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Näin organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti mahdollisiin muutoksiin ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti. Tämä painopistealue muodostaa perustan Lihastautiliiton strategialle tarjota asiakaslähtöisiä ja tarpeenmukaisia palveluja lihassairauksista kärsiville ja heidän läheisilleen. Lisäksi se mahdollistaa organisaatiolle vahvan perustan ja suunnan tarjotessaan räätälöityjä palveluita ja tukea erilaisille kohderyhmille.

Toiminnan mittareina käytetään kerätyn palautteen määrää sekä laadullisia arvioita kerätystä palautteesta. Mittareilla mitataan, kuinka moni toimintaan osallistuneista

- kokee, että voi vaikuttaa tärkeistä asioista käytävään keskusteluun
- tuntee kuuluvansa itselle tärkeään yhteisöön
- kokee saaneensa apua itselle tärkeän tiedon jakamiseen
- kokee jakamansa tiedon tarpeelliseksi
- pystyy tavoittelemaan itselle tärkeitä asioita
- kokee tulleen kuulluksi
- kokee pystyvänsä vaikuttamaan tavoiteltuun asiaan.

Tämän tavoitteen jalkauttaminen edellyttää yhteistyötä eri työntekijöiden välillä ja myös hallituksen osallistumista. Keskustelussa työntekijöiden kanssa nousi esiin se, että rajallisella resurssilla on mahdotonta työskennellä tasapuolisesti kaikkien kohderyhmien eteen, vaan yhteisissä palaverissa keskustellaan priorisoinnista ja uskalletaan rohkeasti tehdä valintoja siitä, mihin keskitytään.

Kohderyhmien tavoittaminen linkittyy vahvasti viestintään, ja viestinnän tehtävä tulee olemaan ydinviestien kirkastaminen tavoitteen saavuttamiseksi. Lihastautiliitolla on koulutettuja kokemustoimijoita, joiden osaamista voidaan hyödyntää työtaakan tasaamiseksi ja vaikuttavuuden lisäämiseksi.

8.2 Yhteistyö ja vaikuttaminen sidosryhmien kanssa

Lihastautiliiton yhtenä strategisena tavoitteena on tiivistää hyvää, suunnitelmallista yhteistyötä muiden järjestöjen kanssa ja kehittää kansainvälistä yhteistyötä tarkoituksenmukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että koko henkilökunta lisää vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ja asettaa yhteistyölle selkeitä tavoitteita. Yhteistyön tulee muodostaa hallittu kokonaisuus, jossa kaikki osa-alueet ovat tasapainossa ja yhteistyön raportointi on tehokasta.

Kansainvälistä toimintaa kehitetään vain, jos sillä on selkeä tarkoitus ja se palvelee kohde-ryhmiä, esimerkiksi tuoreen tutkimustiedon saannin kautta. Tavoitteiden saavuttamista mitataan yhteistyössä syntyneiden sidosryhmien määrällä, kansainvälisten yhteistyökuvioiden määrällä sekä lausuntojen ja vaikuttamistoimintojen onnistumisella.

8.3 Rahoituksen turvaaminen

Lihastautiliiton strategian keskeinen osa on pyrkimys löytää uusia rahoituskanavia samalla kun pyritään kasvattamaan jäsenmäärää ja varmistamaan tuloksellisuus. Tämä strateginen tavoite on olennainen erityisesti olemassa olevan rahoituksen (kuten STEA:n myöntämän rahoituksen) epävarmuuden ja yleisen taloustilanteen sekä yhteiskunnallisen muutoksen vuoksi.

Organisaatio panostaa voimakkaasti uusien rahoituslähteiden etsimiseen huomioon ottaen yleisen epävarmuuden ja STEA:n rahoituksen muutosten vaikutukset. Jatkuvan tutkimuksen ja vuoropuhelun kautta eri rahoittajien kanssa – kuten yritysten, säätiöiden ja muiden mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa – pyritään varmistamaan rahoituksen vakaus.

Painopisteenä on myös jäsenmäärän kasvattaminen, mikä tarjoaa mahdollisuuden luoda enustettavuutta ja vakautta tulovirtoihin. Jäsenmaksutuotot eivät itsessään ole Lihastautiliitolle merkittävä tulonlähde, mutta useille Lihastautiliiton jäsenyhdistyksille jäsenmaksutuotot ja osallistumismaksut ovat keskeinen osa toiminnan rahoitusta. Kasvava jäsenmäärä tukee myös Lihastautiliiton näkyvyyttä ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa. Vaikka jäsenmaksut eivät ole keskeinen rahoituksen lähde ennemminkin osoitus sitoutumisesta toimintaan.

Strategia korostaa tuloksellisuuden osoittamista, mikä on välttämätöntä olemassa olevan rahoituksen ylläpitämiseksi ja uusille rahoituskanaville perustellun tarpeen osoittamiseksi.

Tämä sisältää selkeän ja systemaattisen raportoinnin ja seurannan rahoituksen käytöstä ja sen vaikutuksista lihassairauksista kärsivien ja heidän läheistensä hyvinvointiin.

Rahoituksen turvaaminen on olennainen osa toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Rahoitusta pyritään saamaan STEA:lta, mutta yhtä lailla kartoitetaan uusia rahoitusmahdollisuuksia säätiöiden, lahjoitusten ja testamenttien kautta.

Rahoituksen mittaaminen on helppoa seuraamalla saatua rahoitusta, jäsenmaksujen määrää ja lahjotuksia. Luvut suhteutetaan budjettiin, jonka hallitus laatii yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Rahoituksen seurannan päävastuu on toiminnanjohtajalla.

Rahoituksen ymmärtäminen kokonaisuutena voi olla haastavaa työntekijöille, mutta todettiin että jokainen voi omalla toiminnallaan edesauttaa rahoitustavoitteen toteutumista. Kun jäsenrajapinnassa tapahtuva työ on asiakaslähtöistä ja hyvin tehtyä, kannustaa se jäsenenä pysymiseen ja jäsenmaksun maksamiseen.

Rahoituslähteiden pohtimista ei ole syytä siirtää työntekijöiden vastuulle, mutta jokainen voi halutessaan tehdä osuutensa. Lahjoitusmahdollisuuksista kertominen ja erilaisten kampanjojen ideoiminen kuten yhtä lailla myös tarjolla olevien rahoitusvaihtoehtojen löytäminen ovat asioita, joita jokainen voi omien työtehtäviensä puitteissa tehdä.

8.4 Lihastautiliiton erityisaseman korostaminen lihastautien asiantuntijana

Lihastautiliiton strategiassa korostetaan organisaation erityisasemaa lihastautien asiantuntijana, mikä edellyttää viestinnän strategisen suunnittelun painottamista asiantuntijuuden esilletuomiseksi. Tämä tavoite saavutetaan kehittämällä viestintää kohdennetusti, keskittyen erityisesti lihassairauksiin liittyvän asiantuntemuksen esilletuomiseen. Viestinnän tavoitteena on tuoda selkeästi esille Lihastautiliiton vankka asiantuntemus lihassairauksista ja niiden vaikutuksista yksilöihin ja yhteiskuntaan. Viestintästrategiassa hyödynnetään erilaisia kanavia ja viestintävälineitä, jotta asiantuntijaviestit ja -viestijät saadaan esiin tehokkaasti ja mahdollisimman laajasti.

Tämän strategisen tavoitteen saavuttaminen mahdollistaa Lihastautiliiton aseman vahvistamisen merkittävänä vaikuttajana lihassairauksiin liittyvissä kysymyksissä ja tarjoaa entistä

laajemman foorumin asiantuntemuksen levittämiseksi ja yhteistyölle muiden toimijoiden kanssa sekä luo parempaa ymmärrystä ja näkyvyyttä lihassairauksista kärsivien tarpeille.

Lihastautiliitto pyrkii aktiivisesti osallistumaan julkiseen keskusteluun ja vaikuttamaan päätöksentekoon, jotta lihassairauksien tunnettuus ja ymmärrys paranisivat yhteiskunnallisella tasolla. Tämä tarkoittaa myös yhteistyön syventämistä terveydenhuollon ammattilaisten, tutkijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta voidaan varmistaa, että lihassairauksien hoito ja tutkimus saavat tarvittavaa huomiota ja resursseja. Viestintästrategiaan kuuluu myös tarinoiden ja kokemusten jakaminen, mikä auttaa ihmisiä ymmärtämään lihassairauksien moninaisia vaikutuksia henkilökohtaisella tasolla.

Lihastautiliiton viestintä pyrkii olemaan paitsi informatiivista myös inspiroivaa, korostaen positiivisia tarinoita ja saavutuksia lihassairauksien alalla. Tämä lähestymistapa auttaa luomaan toivoa ja löytämään vertaistukea lihassairauksia sairastaville sekä heidän perheilleen. Viestinnällä pyritään myös lisäämään tietoisuutta lihassairauksien hoidosta ja elämänlaadun parantamisesta.

Tämä strateginen päämäärä vaatii viestinnän jatkuvaa kehittämistä, jotta se vastaa tehokkaasti kohdeyleisöjen tarpeisiin. Tämä sisältää myös viestinnän muokkaamisen eri medioille ja kohderyhmille sopivaksi. Samalla se vaatii selkeää sitoutumista ja panostusta viestinnän kehittämiseen tukeakseen Lihastautiliiton asemaa johtavana lihassairauksien asiantuntijana.

Mittareina voidaan käyttää perinteisiä viestinnän onnistumisen mittareita. Ehdotan Lihastautiliitolle tämän tavoitteen mittaamiseen Barcelonan periaatteet -nimellä kulkevaa viestinnän mittaamiskehikkoa. Barcelonan periaatteet muokattuna järjestökontekstiin sopivaksi ovat:

1. Tavoitteiden asettaminen on ehdoton edellytys viestinnän suunnittelulle, mittaukselle ja arvioinnille.
2. Mittaamisen ja arvioinnin tulee tunnistaa tuotokset, tulokset ja mahdolliset vaikutukset.
3. Tulokset ja vaikutukset tulee tunnistaa sidosryhmien, yhteiskunnan ja organisaation näkökulmista.
4. Viestinnän mittaamisen tulee sisältää sekä laadullista että määrällistä analyysiä.

5. Kokonaisvaltainen viestinnän mittaaminen kattaa kaikki olennaiset online- ja offline-kanavat.
6. Viestinnän mittaaminen perustuu rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen oppimisen ja oivallusten edistämiseksi. (Krajnik 2022.)

8.5 Oppiva ja uudistuva organisaatio

Lihastautiliiton strategiassa yksi painopisteistä on organisaation jatkuva kehittäminen oppivaksi ja uudistuvaksi. Tavoitteena on parantaa sisäistä tiedonjakoa ja toimintaprosesseja, jotka ovat avainasemassa organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta.

Oppivan organisaation rakentaminen merkitsee sitoutumista jatkuvaan kehitykseen sekä yksilötasolla että yhdessä organisaationa. Kehitys ja oppiminen yksilöinä tarkoittavat sitä, että jokainen työntekijä saa mahdollisuuden kasvaa ja oppia omalla urallaan, mikä puolestaan edesauttaa organisaation kokonaisvaltaista kehitystä. Lisäksi painotetaan yhteistyötä ja tiedon jakamista organisaation sisällä, joka edistää uusien ideoiden syntymistä ja parhaiden käytäntöjen leviämistä organisaatiossa.

Lihastautiliitto sitoutuu myös panostamaan henkilöstön hyvinvointiin, sillä hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen osa organisaation menestystä. Tavoitteena on vahvistaa työympäristöä, joka tukee työntekijöiden hyvinvointia ja motivoi heitä oppimaan, kehittymään ja osallistumaan organisaation kehitykseen.

Lihastautiliitto pyrkii olemaan organisaatio, joka jatkuvasti kehittyy ja oppii toiminnastaan, mikä mahdollistaa entistä paremman palvelun tarjoamisen jäsenilleen ja sidosryhmilleen sekä vastaamaan paremmin muuttuviin tarpeisiin lihassairauksien parissa.

Oppivan ja hyvinvoivan organisaation rakentaminen on pitkäjänteinen tehtävä, johon on toiminnanjohtajan johdolla osallistettava kaikki organisaation jäsenet. Tämä tavoite vaatii onnistuakseen muutoksen osaavaa johtamista, sillä kehittyminen kohti joustavaa ja oppivaa organisaatiota vaatii muutosta. Muutoksen johtaminen on muutoksen dynamiikan johtamista, eli ei riitä, että viedään organisaatio vain läpi yksittäisten vaiheiden. Muutos on jatkuva prosessi ja esihenkilön tulee ymmärtää prosessin eri vaiheiden riippuvuussuhteet toisistaan ja muutoksen kokonaisuus sekä muutokseen liittyvä luontainen vastarinta. (Pirinen 2023, 324.)

Oppivan organisaation on luotava toimintakulttuuri ja kokonaisuus, joka mahdollistaa muutoksen. Ensimmäinen askel kokonaisuuden kehittämisessä voi olla säännöllisten kehityskeskustelujen aloittaminen sekä työnkuvien ja niiden osaamistarpeiden tarkempi määrittäminen.

Seuraavaksi yritys voi kytkeä osaamisen kehittämisen osaksi yrityksen toiminnan vuosikelloa ja ottaa systemaattisemmin huomioon strategiaansa liittyvät osasto- ja yksilökohtaiset kehittämistarpeet, suoriutumisen arvioinnit ja työntekijöiden palkitsemisen. (Hukkola & Vuorinen 2023, 224.)

9 LIHASTAUTILIITON MISSIO, VISIO JA ARVOT

Lihastautiliitossa on perinteisesti strategian yhteydessä käsitelty myös missiota, visiota ja arvoja. Ne ovat kirjattu aiempaan strategiadokumenttiin, joten on luonnollista, että niiden käsittely otettiin myös osaksi tämänkertaista strategiatyötä.

Missio vastaa kysymyksiin siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä sen toiminnalla halutaan saavuttaa. Missio viestii organisaation tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössään. Organisaation visio tarkoittaa näkemystä siitä tulevaisuuden tavoite-tilasta, jossa se haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa.

Mission ja vision ero on se, että missio viittaa enemmän olemassaolon syyhyn ja tehtävään, ja visio puolestaan kuvaa tulevaisuutta ja sitä, missä yritys haluaa joskus vuosien päästä olla. Missio on siis enemmän nykytilaa ja visio tulevaisuutta.

Lihastautiliiton mission ja vision määrittelyn pohjaksi otettiin aiemmat, vuonna 2021 julkaistut missio ja visio. Näitä lähdettiin käsittelemään kahdella rinnakkaisella tavalla:

1. Liiton hallituksen jäseniä pyydettiin vastaamaan missiota, visiota ja arvoja koskevaan kyselyyn, joka toteutettiin lokakuussa 2023 Google Forms -kyselyllä (LIITE 4). Kyselyssä esitettiin aiemmat missio ja visio ja kysyttiin, mikä niissä on hyvää ja mihin toivotaan muutosta
2. Lisäksi työntekijöille pidettiin opinnäytetyön tekijän toimesta yhteinen workshop-henkinen työpäivä, jossa avattiin sekä missio että visio käsitteenä. Tämän jälkeen työntekijät jakaantuivat pienryhmiin, jossa kaikki saivat esittää ajatuksiaan ja näkemyksiään.

Kerättyäni kaikki tiedot yllämainituin keinoin, tein yhteenvedon ja puin työskentelyssä esiin nousseet asiat uudeksi Missioksi ja Visioksi vuosille 2024–2025. Tämä esitetään hallitukselle.

9.1 Lihastautiliiton uudistettu missio

MISSIO 2024–2025: Lihastautiliitto tekee töitä yhdenvertaisuuden, yhteisöllisyyden ja suvaitsevaisuuden eteen yhteistyössä eri alojen ammattilaisten kanssa. Lihastautiliitto auttaa lihastautia sairastavia pitämään huolta itsestään ja toimii itsenäisen elämän mahdollistajana.

Lihastautiliiton uudistettu missio vuosille 2024–2025 keskittyy yhdenvertaisuuden, yhteisöllisyyden ja suvaitsevaisuuden edistämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Lihastautiliitto työskentelee aktiivisesti poistaakseen esteitä, jotka rajoittavat lihastautia sairastavien henkilöiden täysipainoista osallistumista yhteiskuntaan. Missio sisältää esimerkiksi esteettömän ympäristön jatkuvan kehittämisen, tietoisuuden lisäämisen lihastautien vaikutuksista sekä asenteiden muokkaamisen suvaitsevaisemmiksi. Yhteistyö eri alojen ammattilaisten kanssa mahdollistaa monialaisen lähestymistavan ja asiantuntemuksen hyödyntämisen lihastautien hoidossa ja tutkimuksessa. Tämä yhteistyö käsittää terveydenhuollon ammattilaisia, tutkijoita, koulutussektorin edustajia sekä muita sidosryhmiä, jotka voivat tuoda arvokasta näkemystä ja tukea Lihastautiliiton toimintaan.

Lihastautiliiton missioon kuuluu myös lihastautia sairastavien auttaminen itsenäisen elämän mahdollistajana. Käytännössä tämä tarkoittaa tuen tarjoamista sairastuneille ja heidän perheilleen. Tuki käsittää esimerkiksi neuvontapalveluita, vertaistukiryhmiä, koulutusmateriaaleja ja henkilökohtaista neuvontaa. Lisäksi Lihastautiliitto järjestää tapahtumia ja kampanjoita, jotka edistävät yhteisöllisyyttä ja tarjoavat alustan kokemusten jakamiselle ja vertaistuelle. Tavoitteena on auttaa rakentamaan sellaista yhteiskuntaa, jossa lihastautia sairastavat voivat tuntea itsensä arvostetuiksi ja ymmärretyiksi, ja jossa heillä on pääsy tarvittaviin resursseihin ja tietoon itsenäisen ja aktiivisen elämän ylläpitämiseksi.

9.2 Lihastautiliiton uudistettu visio

VISIO 2024–2025: Suomessa kaikilla lihastautia sairastavilla on ikään, asuinpaikkaan tai diagnoosiin katosmatta mahdollisuus parhaaseen mahdolliseen tarjolla olevaan palveluun, hoitoon ja kuntoutukseen. Lihastautiliitto on verkostoitunut, kansainvälisesti tunnettu toimija, joka ottaa toiminnassaan huomioon elämän moninaisuuden ja kestäväen kehityksen periaat-

teet. Suurimpia muutoksia aiempaan lähestymistapaan on ajatus yksilön siirtymisestä toiminnan kohteesta itsenäiseksi toimijaksi ja myös kestävän kehityksen sisällyttäminen näihin dokumentteihin

Lihastautiliiton visio vuosille 2024–2025 kuvastaa kunnianhimoista pyrkimystä varmistaa, että jokaisella lihastautia sairastavalla Suomessa on pääsy parhaaseen mahdolliseen palveluun, hoitoon ja kuntoutukseen riippumatta iästä, asuinpaikasta tai diagnoosista. Tämä tavoite edellyttää suunnitelmallista yhteistyötä terveydenhuollon palveluntarjoajien, kuntien ja valtion viranomaisten kanssa, jotta voidaan taata yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut kaikille lihastautia sairastaville. Tämä tarkoittaa myös palveluiden saatavuuden ja laadun jatkuvaa seuranta ja kehittämistä, varmistaen, että ne vastaavat nykyaikaisia tarpeita ja standardeja. Lihastautiliitto pyrkii olemaan aktiivinen vaikuttaja ja yhteistyökumppani näissä prosesseissa, edistäen parhaita käytäntöjä ja innovaatioita lihastautien hoidossa ja kuntoutuksessa.

Visiossaan Lihastautiliitto korostaa myös verkostoitumisen ja kansainvälisen yhteistyön merkitystä. Tämä tarkoittaa aktiivista osallistumista kansainvälisiin yhteistyöhankkeisiin, tutkimusprojekteihin ja asiantuntijaverkostoihin, jotta voidaan jakaa tietoa, oppia muilta ja tuoda kansainvälistä asiantuntemusta Suomeen. Lisäksi Lihastautiliitto sitoutuu toiminnassaan huomiomaan elämän moninaisuuden ja kestävän kehityksen periaatteet. Tämä tarkoittaa inklusiivisen ja monimuotoisuutta kunnioittavan lähestymistavan omaksumista kaikessa toiminnassa sekä ympäristövastuullisten ja kestävien käytäntöjen edistämistä. Lihastautiliiton uudessa visiossa korostuu myös yksilön roolin muutos: lihastautia sairastavat eivät ole vain toiminnan kohteita, vaan aktiivisia toimijoita, jotka osallistuvat päätöksentekoon ja vaikuttavat omaan hoitoonsa ja palveluihinsa. Tämä edellyttää dialogin ja yhteistyön vahvistamista lihastautia sairastavien ja heidän perheidensä kanssa, varmistaen, että heidän äänensä ja tarpeensa ovat keskiössä kaikessa toiminnassa.

9.3 Arvot

Arvoilla tarkoitetaan niitä ohjenuoria ja periaatteita, joiden tulisi näkyä organisaation ja sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa ja sen johtamisessa. Arvokeskustelu on kuitenkin hyvin kompleksinen ja siihen liittyy paljon haasteita. Lisäksi on syytä tiedostaa, että arvojohtamisessa toiminnan päämäärän tulisi heijastella arvoja. (Leppäjarvi 2020, 20.)

Lihastautiliitolla oli aiemmassa strategiassaan mukana arvot, mutta jo ensimmäisessä yhteisessä keskustelussa kävi ilmi, että nämä aiheuttavat ristiriitaa ja esim. ajatus siitä, voiko asiantuntijuutta pitää arvona vai ei, jakoi mielipiteitä. Lihastautiliiton aiemman strategian mukaiset arvot olivat:

- Elämän monimuotoisuus: Monimuotoinen hyvä elämä on oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja ihmisten yksilöllisten voimavarojen ja elämäntilanteiden huomioon ottamista
- Asiantuntijuus: Liiton kaiken toiminnan kulmakivenä on ammattitaito, asiantuntijuus ja kokemus yhdistettynä tutkittuun tietoon

Arvot ovat yritysten ja organisaatioiden olemassaololle ja toiminnalle välttämätön elementti. Voidakseen toimia menestyksellisesti yritykset ja organisaatiot tarvitsevat ympäristökseen yhteiskunnan, joka on arvoissaan vahva ja kehittynyt ja jossa myös yritysten ja organisaatioiden toiminnan kannalta keskeiset arvot toimivat ja vaikuttavat. Yritysten ja organisaatioiden tehtävänä ei kuitenkaan ole lähteä nimeämään ja määrittelemään omaa arvojärjestelmäänsä. Arvot ovat kulttuurisia päämääriä, joiden toimintakenttänä on yhteiskunta ja joiden nimeäminen ja määrittely on yhteiskunnan tehtävä. (Kylliäinen 2021, 192.) Toisaalta voidaan myös lähteä pohtimaan arvoja käänteisessä mielessä: voidaanko ajatella, että jos organisaatio ei valitse esim. rehellisyyttä kirjattavaksi arvoin, sen työntekijöiden ei kuuluisi olla rehellisiä?

Aivan suoraviivainen ei arvojen strategiaan kirjaamatta jättämisen prosessi kuitenkaan ollut, sillä sisällytin arvot Lihastautiliiton hallitukselle lähetettyyn Google Forms -lomakekyselyyn. Kyselyssä esittelin käytössä olleet arvot ja listasin sen jälkeen joukon yleisiä yritysten käyttämiä arvoja. (Lehtonen & Taipale, 2021). Pyysin vastaajia valitsemaan joukosta kolme arvoa, jotka kuvaavat heidän mielestään parhaiten Lihastautiliiton arvopohjaista toimintaa. Vastaukset hajosivat laajalle ja lisäksi eräs vastaajista totesi, ettei voi valita sopivimpia vaan voi valita ainoastaan epäsopivimmat. Tämä johti kyseisen kysymyksen osalta tutkimusasetelman muuttumisen irrelevantiksi ja toisaalta osoitti, kuinka haastavan ja moninaisen kysymyksen äärellä ollaan, kun arvoista keskustellaan.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä mahdollisista arvoista ja niiden merkityksestä

Arvo	Kuvaus
Rehellisyys	Toimimme avoimuuden ja totuudenmukaisuuden periaatteella.
Integriteetti	Teemme oikein, vaikka kukaan ei katsoisi.
Kunnioitus	Arvostamme jokaista yksilöä ja heidän näkemyksiään.
Vastuullisuus	Otamme vastuun teoistamme ja päätöksistämme.
Yhteisöllisyys	Painotamme ryhmätyön ja yhteisön voimaa.
Yhdenvertaisuus	Kohtelemme kaikkia samanarvoisina.
Innovaatio	Kannustamme uusia ideoita ja luovuutta.
Kestävyys	Pyrimme ekologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen kestävyys- teen.
Erinomaisuus	Tavoittelemme korkeimpia standardeja kaikessa toiminnas- samme.
Yhteistyö	Työskentelemme yhdessä yhteisten tavoitteiden saavutta- miseksi.
Itsenäisyys	Korostamme itsenäistä ajattelua ja päätöksentekoa.
Empatia	Pyrimme ymmärtämään ja välittämään toisten tunteista ja näkö- kulmista.
Jatkuvuus	Pyrimme pitkäaikaiseen vaikuttavuuteen ja perintöön.
Oikeudenmukai- suus	Toimintamme perustuu tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuus- teen.
Luottamus	Rakennamme ja ylläpidämme luottamusta yhteisön sisällä.
Monimuotoisuus	Arvostamme ja kannustamme kulttuurista ja yksilöllistä moni- muotoisuutta.
Läpinäkyvyys	Toimintamme on avointa ja selkeää kaikille sidosryhmille.
Palvelualttius	Keskitämme toimintamme muiden auttamiseen ja palvelemi- seen.
Opettavaisuus	Kannustamme oppimista ja tiedon jakamista.
Periksiantamatto- muus	Sitoudumme tavoitteisiin, vaikka vastoinikäymisiä tulisikin.

Arvokeskustelu otettiin osaksi työntekijöiden kanssa pidettyä yhteistä työpäivää ja lisäksi an-
noin Lihastautiliiton hallitukselle tehtäväksi pohtia arvojen kirjaamisen merkitystä omassa ko-
kouksessaan. Todettiin, että arvot ovat tärkeitä, mutta ne sisältyvät muihin strategian ele-
mentteihin ja päivittäiseen työntekoon niin arkisten valintojen kuin tekeillä olevan strategian
kautta.

Arvot ovat yritysten ja organisaatioiden olemassaololle ja toiminnalle välttämätön elementti. Menestyäkseen yritysten ja organisaatioiden on ankkuroitava toimintansa yhteiskuntaan, joka on arvoiltaan vakaa ja kehittynyt. Yhteiskunnan keskeiset arvot luovat pohjan, jolle yritykset ja organisaatiot voivat rakentaa toimintansa ja integroitua osaksi laajempaa arvojen verkostoa. Yritysten ja organisaatioiden roolina ei ole luoda eristyksissä omaa arvojärjestelmäänsä, vaan pikemminkin tunnistaa ja omaksua ne kulttuuriset päämäärät, jotka ovat yhteiskunnallisesti määriteltyjä ja joita heijastellen ne toimivat. (Kylliäinen 2021, 192.) Tämä ei sulje pois kriittistä reflektiota: jos organisaatio jättää esimerkiksi rehellisyyden eksplisiittisesti mainitsematta arvoissaan, ei se välttämättä tarkoita, että sen työntekijöiden ei odoteta toimivan rehellisesti. Arvojen poissulkeminen voi myös olla taktinen valinta, joka osoittaa luottamusta siihen, että tietyt periaatteet ovat itsestään selviä ja sisäänrakennettuja organisaation kulttuuriin.

10 TYÖKALUT JALKAUTTAMISEN ONNISTUMISEN TUEKSI

Lihastautiliiton uuden strategian jalkauttaminen on lähtenyt liikkeelle jo strategiatyön alkuvaiheesta saakka, koska henkilöstölle on kerrottu prosessista, heitä on osallistettu prosessin eri vaiheisiin ja jokaiselle on tarjottu mahdollisuutta tulla tasavertaisesti kuulluksi. Strategian konkretisoituminen osaksi toimintaa edellyttää johdon ja henkilöstön käymää vuoropuhelua. Käytävän dialogin myötä strateginen (mitä tehdään) ja operatiivinen (miten asiat tehdään) yhdistyvät. Näin strategia eletään todeksi arjessa. (Aarnikoivu 2023, 43.) Olen koonnut tähän loppuun yhteenvedonomaaisesti ehdotuksia siitä, miten Lihastautiliiton toiminnanjohtaja voi edesauttaa onnistunutta strategian jalkauttamista operatiivisessa toiminnassa koko strategiakauden ajan. Ehdotukset perustuvat johtamisen teorioihin ja myös tätä opinnäytetyötä varten tehtyjen haastattelujen kautta esille nousseisiin kohtiin.

Dialoginen strategiatyö saattaa kompastua siihen, ettei johdon ja henkilöstön väliselle keskustelulle löydy yhteistä aikaa. (Aarnikoivu 2023, 43.) Lihastautiliitossakin kiireen tunne ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet tuovat aikataulullisia paineita, joista on myös keskusteltu paljon tämän strategiaprosessin yhteydessä. Tästä syystä pyrin valitsemaan toimintamalleiksi sellaisia työkaluja, joiden käyttö integroituu osaksi muuta toimintaa eikä syö kohutuuttomasti kenenkään työaika: näin voidaan varmistaa, että työkalut pääsevät käyttöön eivätkä muodostu yhdeksi uudeksi kiireen aiheuttajaksi.

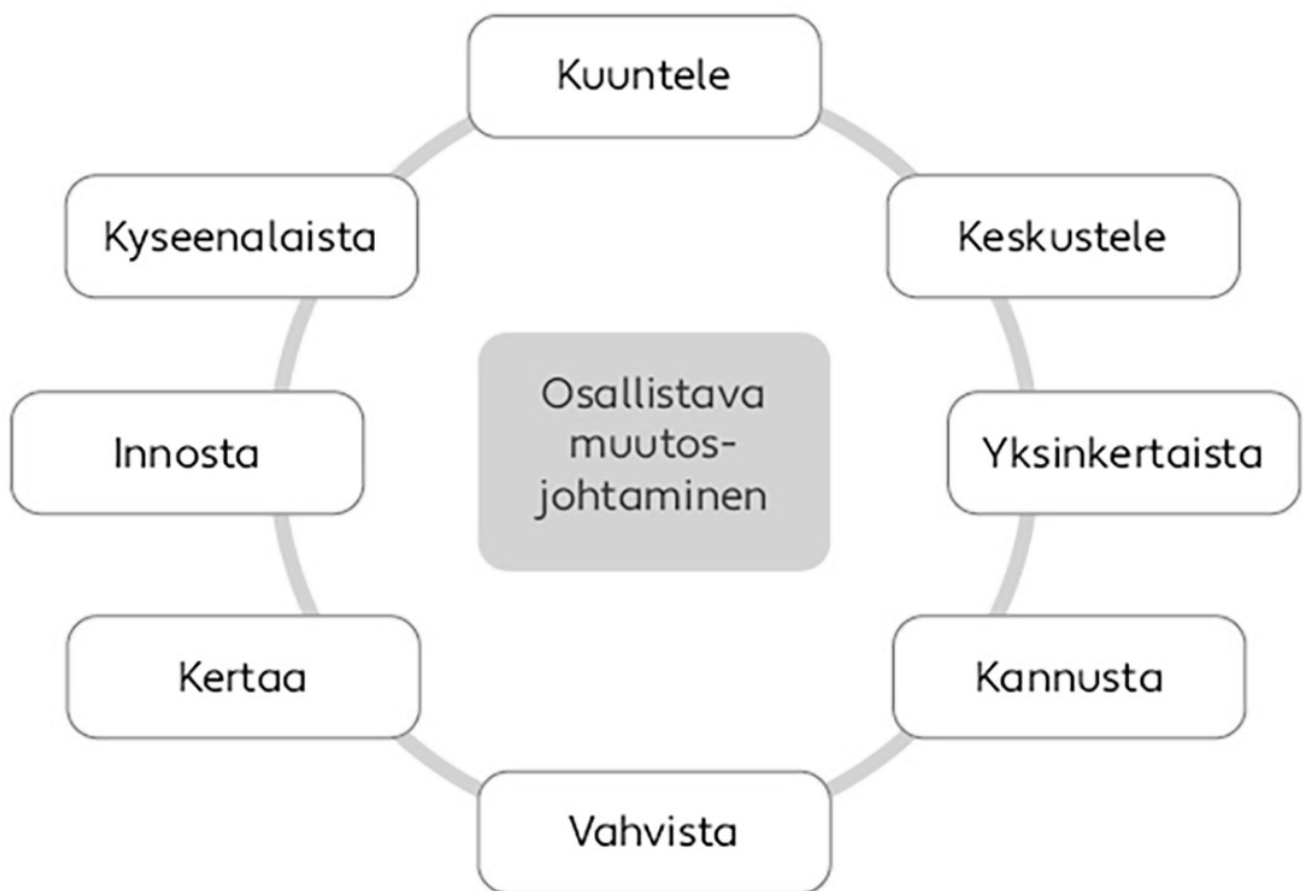
10.1 Jatkuvan keskustelun ja palautteen annon malli

Oppivan organisaation työkalut keskiössä on dialogisuus. Se on tapa olla vuorovaikutuksessa, tehdä yhteistyötä ja oppia yhdessä. Dialogisuutta voidaan sisäänkirjoittaa monenlaisiin arjen kohtaamisiin. Dialogi on määritelty keskustelun muodoksi, jonka tavoite on tasa-arvoisessa, luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen ilmapiirissä lisätä ymmärrystä käsiteltävistä asioista. Parhaimmillaan dialogi on kuuntelun ja vuorovaikutuksen kautta yhdessä tapahtuvaa ajattelua ja oppimista. (Aarnikoivu 2023, 103.)

Jatkuvan keskustelun mallilla tarkoitetaan erityisesti sitä, että toimintaa ohjaavat, erityisesti käytännön työhön vaikuttavat asiat voidaan keskustella matalalla kynnyksellä nopeastikin, ja että kaikkia työyhteisön jäseniä kannustetaan keskustelemaan. Lisäksi työntekijälle on hyvä

antaa palautetta hänen työstään, jotta hän kokee tulleen nähdyksi ja kuulluksi. Palautteen antaminen erityisesti niissä työtehtävissä, jotka liittyvät strategian painopistealueisiin, vahvistavat strategiatyötä käytännön tasolla.

Perinteisesti kehityskeskustelut on nähty työntekijän ja esimiehen välisenä kahdenkeskisenä mahdollisuutena keskustella työn sisältöön ja työyhteisöön liittyvistä asioista, mutta jatkuvan keskustelun mallissa on löydettävä muita, nopeampia ja reaktiivisempia tapoja mahdollistaa yhteistä keskustelua. On olemassa lukuisia eri johtamisteorioita ja -oppeja, ja Lihastautiliiton organisaatio ja toimintaympäristön tilanne huomioiden strategian jalkauttamisessa voisi erinomaisesti soveltaa osallistavaa johtamismallia. Osallistava esihenkilö on läsnä työntekijän muutosarjessa, valtuuttaa työntekijät ottamaan vastuun ja käyttää aikaa työntekijöiden sitouttamiseen. Hän keskustelee paljon, kyseenalaistaa ja selventää asioita sekä kertoo, mihin muutoksella pyritään, ja yksinkertaistaa muutoksen perussanoman. Hän haluaa, että kaikki tiimiläiset ymmärtävät muutoksen tavoitteet samalla tavalla ja ovat valmiita saavuttamaan ne. (Pirinen 2023, 114.)



KUVIO 10. Osallistavan muutosjohtamisen malli (mukaillen Pirinen 2023, 115)

Vaikka osallistava johtamistyyli (KUVIO 10.) on ihanteellinen ideoiden ja ratkaisujen monipuolisen kirjon kannalta, sen vaatima aika ja prosessin hitaus voivat turhauttaa niitä työntekijöitä, jotka arvostavat ripeää päätöksentekoa ja selkeää johtajuutta. (Pirinen 2023, 115.)

Tämä edellyttää toiminnanjohtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä yhdistää osallistamisen tulokset yhtenäiseksi ja tasapuoliseksi toimintasuunnitelmaksi. On tärkeää, että toiminnanjohtaja pystyy tiivistämään keskustelut ja kokousten päätökset selkeiksi askeliksi ja ohjeiksi, jotta koko henkilöstö ymmärtää valitun suunnan ja toiminnan logiikan strategian jalkauttamisessa.

10.2 Yhdessä tekemisen malli

Strategiaprosessin aikana ehdottomasti eniten positiivista palautetta saanut toimintamalli oli hallituksen ja työntekijöiden yhteinen työpäivä. Tämä sai erityisesti kiitosta Lihastautiliiton työntekijöiltä, jotka kokivat näin tulleet kuulluksi. Tästä esimerkkinä strategiapäivästä spontaanisti saamani sähköposti eräältä Lihastautiliiton työntekijältä: ”Oli hienoa, kun kerran-kin hallituksella oli mahdollisuus kuulla suoraan meitä työntekijöitä. Välillä on tullut tunne, että hallitusta ei kiinnosta tekemisemme tai että heillä ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä päivittäiseen työhömme kuuluu” (Lihastautiliiton työntekijä, 2023.)

Olen itse aiemmissa järjestöjohtajan tehtävissäni todennut, että yhdessä tekeminen auttaa tutustumaan, rikkoo ennakkoluuloja ja lisää yhteishenkeä. Kaiken tekemisen ei tarvitse liittyä työympäristöön, vaan hallitus ja työntekijät voivat rakentaa yhteisöllisyyden tunnetta myös paljon epämuodollisemmissa ympäristöissä. Esimerkiksi yhteinen kulttuurielämys tai ruokailu toimii sillanrakentajana organisaation eri toimielinten välillä ja lisää henkilöstön merkityksellisyden kokemusta.

Järjestömaailmassa resurssit ovat usein niukkoja, olipa kyse rahasta, ajasta tai tekijöistä. Monesti yhdessä tekemisen esteeksi nähdäänkin resurssien puute: ajatellaan, että ei ole rahaa tai aikaa tehdä muuta, kuin suoraan työtehtäviin ja substanssiin liittyviä asioita. Tosiasiassa yhteishengen ja luottamuksen luominen eivät vaadi suuria panostuksia, vaan yhteistä tekemistä voidaan toteuttaa arkirutiinien lomassa ja pieniä askeleita kerrallaan. Kuten tämä opinnäytetyöprosessikin on osoittanut, on kuulluksi tuleminen ja arvostuksen kokeminen tärkeitä asioita yhteistyössä.

10.3 Säännölliset tilannekatsaukset

Strategia on organisaation merikartta, joka ohjaa koko toiminnan suuntaa. Strategia muodostuu pienemmistä osa-alueista ja on myös luonnollista – ja jopa odotettavaa, että kaikki ei aina mene suunnitelmien mukaan. Toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy kaksivuotisen strategia-kauden aikana, jolloin yksittäisiä toimenpiteitä tulee harkita uudelleen muuttuneisiin tilanteisiin soveltuvaksi. Jotta voidaan varmistua siitä, että ajan kuluessa ja mahdollisten muutosten tapahtuessa organisaation kurssi noudattaa yhä merikarttaan merkittyä suuntaa, on syytä tarkastaa tilannetta säännöllisesti.

Ehdotukseni mukaan Lihastautiliiton hallituksen tulisikin puolivuositain, eli neljästi strategia-kauden aikana, pysähtyä tutkailemaan sen hetkistä toiminnan tilaa suhteessa asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Yhtä lailla toiminnanjohtajan tulisi käydä tämä keskustelu työntekijöiden kanssa säännöllisesti, tarjoten työntekijöille mahdollisuutta reflektoida omaa tekemistään suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Kerran vuodessa olisi myös hyvä hallituksen ja työntekijöiden kokoontua yhteen keskustelemaan siitä, missä mennään strategian toteuttamisen suhteen.

Säännöllisissä keskusteluissa keskitytään kolmeen pääaiheeseen:

1. Strategisten tavoitteiden toteutumisen arviointi

- Työntekijät arvioivat, kuinka hyvin heidän päivittäinen toimintansa tukee asetettuja strategisia tavoitteita.
- Käydään läpi mitattavia tuloksia ja vertaillaan niitä asetettuihin tavoitteisiin.

2. Päivittäisen työn ja strategian yhteensovittaminen

- Tunnistetaan käytännön työn ja strategian välisten ristiriitakohtien ratkaisumahdollisuuksia.
- Ideoidaan yhdessä parannuksia, jotka edistävät strategian toteutumista päivittäisessä työssä.

3. Henkilökohtainen kasvu ja kehitys suhteessa strategiaan

- Työntekijöitä rohkaistaan pohtimaan, miten heidän henkilökohtainen ammatillinen kehityksensä tukee strategian toteutumista.

- Keskustellaan mahdollisista koulutuksista ja kehitystoimista, jotka vahvistavat henkilöstön kykyä edistää strategisia tavoitteita.

Vuotuinen yhteinen keskustelupäivä hallituksen ja työntekijöiden välillä on tilaisuus, jossa koko organisaation edustajat voivat yhdessä arvioida strategian toteutumista ja tehdä tarvittavat suunnitelmat sen jatkuvaksi kehittämiseksi.

11 POHDINTA

Opinnäytetyössäni pyrin kehittämään käytännön malleja, jotka tukevat Lihastautiliitto ry:n strategian jalkauttamista ja osallistavat henkilöstöä strategiaprosessiin. Prosessin alusta lähtien strategian jalkauttaminen on ollut kaksisuuntainen vuoropuhelu, jossa henkilöstö on osallistettu prosessin eri vaiheisiin ja jokaiselle on tarjottu mahdollisuutta tulla kuulluksi. Tämä lähestymistapa on ollut opettavainen kaikille osapuolille.

Toiminnanjohtaja hyötyi prosessista saamalla käyttöönsä konkreettisia työkaluja, jotka auttavat strategian jalkauttamisessa ja soveltamisessa käytäntöön. Johdon rooli oli tärkeä ymmärtääkseen organisaation tarpeet ja tukemalla niiden saavuttamista strategian avulla. Roolien selkeys ja tavoitteellinen työote mahdollistaa hallituksen keskittymisen entistä paremmin olennaiseen, sillä strategiaprosessissa huomioitiin henkilöstön osallistuminen ja sen tuoma lisäarvo organisaation toimintaan.

Työntekijöiden kokemus prosessista oli myönteinen. He kokivat tulleen kuulluiksi, kun heidät jaettiin pienryhmiin esittämään omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Osallistaminen lisäsi ymmärrystä strategiaprosessin merkityksestä organisaatiossa ja osoitti, että strategian konkretisoituminen osaksi toimintaa vaatii johdon ja henkilöstön välistä vuoropuhelua. Mielestäni on myös tärkeää, että kaikki organisaation työntekijät ymmärtävät organisaation rakenteet ja toimintamekanismit myös muun kuin oman työtehtävänsä kautta: tämä strategiaprosessi lisäsi kaikkien osapuolien ymmärrystä paitsi strategian merkityksestä, myös oman työnkuvan vaikutuksesta kokonaisuuteen.

Yhteenvetona totean, että opinnäytetyön avulla Lihastautiliitto ry:ssä onnistuttiin luomaan toimiva ja osallistava strategiaprosessi, joka ottaa huomioon sekä toiminnanjohtajan että henkilöstön näkökulmat ja tarpeet. Prosessi on ollut opettavainen kaikille osapuolille ja on luonut perustan jatkuvasti kehittyvälle ja oppivalle organisaatiolle, joka kykenee vastaamaan jäsentensä tarpeisiin yhä paremmin.

11.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua

Tämä opinnäytetyö syntyi aidosta tarpeesta sekä pyyteettömästä halusta auttaa tekijälleen merkityksellistä organisaatiota. Opinnäytetyön aihe on valittu ja pyritty rajaamaan niin, että sen avulla voidaan tuottaa hyödyllistä tietoa ja lisäarvo toiminnan tueksi ja auttaa Lihastautiliiton toimijoita eteenpäin muuttuvassa yhteiskunnassa. Olisi eettisesti väärin luvata tämän opinnäytetyön itsessään ratkaisevan ongelmia, mutta tein parhaani, jotta voin tämän työn ja prosessin avulla tarjota työkaluja ja apua.

Olen tehnyt opinnäytetyön tekemisestä sopimuksen Lihastautiliiton kanssa ja noudatin sopimusta parhaani mukaan koko prosessin ajan. Halusin myös opinnäytetyötä tehdessä kunnioittaa muiden aikaa ja pyrkiä etsimään vastauksia itsenäisesti ja koostamaan kysymykseksi ja tiedontarpeeni niin, että niihin vastaaminen ei vie Lihastautiliiton työntekijöiltä tai hallituksen jäseniltä kohtuuttomasti aikaa.

Opinnäytetyössä käytettiin pääosin julkista aineistoa ja sen tekemisestä on tiedotettu kaikkia asianosaisia: Lihastautiliiton henkilöstö ja hallitus ovat tietoisia prosessista ja siitä, milloin heidän kontribuutioitaan voidaan käyttää osana tätä tutkimusta.

Tutkimuksessa ei ole nostettu esille nimellä yksittäisiä ihmisiä tai työnkuvan kautta tunnistettavissa olevia yksilöitä. Lihastautiliiton toiminnanjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa lukuun ottamatta ei vastaajia voida tunnistaa lainauksista tai haastatteluiden tuloksista.

Kaikki tässä opinnäytetyössä käsitelty aineisto säilytetään huolella ja tuhotaan asianmukaisesti prosessin valmistuttua. Materiaali on lähtökohtaisesti sähköistä lukuun ottamatta SWOT-analyysin tuottamisessa käytettäviä Post It -lappusia sekä fläppitaululle kirjoitettavia asioita. Nämä ovat hallussani prosessin ajan ja silputaan työn valmistuttua. Tämä opinnäytetyö on tuottanut uutta tietoa uudenaikaiseen tilanteeseen ja toimintaympäristöön. Teoreettiseen viitekehitykseen käytettyä aineistoa on lainattu ohjesäännön mukaisesti eikä opinnäytetöihin kopioida tietoja muualta. Tekoälyä on hyödynnetty faktojen tarkastamisessa sekä ideoinnissa, mutta varsinainen teksti on autenttisesti tuotettua.

Opinnäytetyön tekijänä olen sitoutunut toimimaan rehellisesti ja objektiivisesti tietoa ja tosiasioita kunnioittaen. En ole antanut henkilökemioiden, uskomusten tai kuulopuheiden vaikuttaa työn suorittamiseen, kuten en myöskään sen, että olen itse Lihastautiliiton jäsen ja lihastautia sairastavan lapsen äiti.

11.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Luotettavuus on olennainen seikka tieteellisessä tutkimuksessa ja se ulottuu aineistonkeruusta tutkimustulosten tulkintaan saakka. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää, että opinnäytetyön tekijä tekee tutkimusprosessistaan läpinäkyvän ja rehellisen. Erityisen merkityksellistä vastuu luotettavuudesta on, kun opinnäytetyössä tuotetaan tietoa, jonka soveltaminen vaikuttaa kohderyhmän työntekotapoihin ja kohteena olevan organisaation kohderyhmän kokemukseen toiminnasta.

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt täyttämään luotettavuuden vaatimukset valitsemalla menetelmiä, jotka aidosti mittaavat käsiteltäviä asioita ja tuovat uutta näkökulmaa toiminnan kehittämiseen. Kehittämistulosten käyttökelpoisuus ja tulosten hyödynnettävyys ovat olennaisimmat asiat, ja oman työni luotettavuutta tukee tiivis yhteistyö tilaajan kanssa ja oma osaamiseni ja tietopohjani suomalaisesta järjestötoiminnasta.

Lähtökohtana on ollut myös se, että tutkimusta tehdään yhteistyössä tilaajan kanssa, ja käytännön osaaminen sekä tietopohja järjestötoiminnasta ja lihastaudeista ovat vahvuuksiani. Tämä yhteistyö ja osaaminen ovat tärkeitä myös luotettavuuden kannalta, sillä ne takaavat, että tutkimus vastaa käytännön tarpeita ja on syvällisesti sidoksissa kohdeorganisaation todellisuuteen.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi olen dokumentoinut tutkimusprosessin huolellisesti ja pitänyt huolta siitä, että aineistonkeruu on ollut systemaattista ja että tutkimuksen kaikki vaiheet ovat avoimia ja kriittistä tarkastelua kestäviä.

11.3 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen tarkastelua

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen matka omaan kykyyn oppia ja jäsentää uutta tietoa, kohdata ihmisiä ja muuttaa tieteellistä tietoa sellaiseen muotoon, että sitä on voinut jakaa opinnäytetyön kohderyhmänä oleville henkilöille ymmärrettävästi ja luottamusta herättäen. Minulla on henkilökohtainen suhde Lihastautiliittoon, koska olen erään sen jäsenyhdistyksen henkilöjäsen ja tyttärelläni on perinnöllinen, harvinainen lihassairaus. Henkilökohtainen suhde toimeksiantajaan ei varmasti ole opinnäytetöissä epätyypillistä, mutta omassa tapauksessani yhteinen historiamme on melko pitkä ja siihen on sisältynyt monenlaisia tunnelatauksia, joten jouduin aivan uuden eteen ottaessani ammattilaisroolin yhteistyössämme strategiaan liittyen. Tämä sujui kuitenkin hyvin, sillä tein taustatyöt huolella ja opiskelin Lihastautiliiton toiminnasta myös paljon sellaista, jota en aiemmin tiennyt. Lisäksi omakohtainen järjestö- ja STEA-osaamiseni auttoivat siinä, että saatoin luoda uskottavan, ammattimaisen roolin ja lähestyä käsiteltäviä asioita luottamusta herättäen.

Strateginen johtaminen muodostui yhdeksi tämän opinnäytetyön keskeisistä teoreettisista tukipilareista. Aiheesta on valtavan paljon lähdekirjallisuutta tarjolla, ja omaksuin paljon uutta siihen tutustuessani. Oli haastavaa valita lähteitä, koska tarjontaa oli paljon. Sain kirjallisuudesta myös apua siihen, miten teoriaa ja käytäntöä voidaan yhdistää.

Olen kirjoittanut työkseni paljon kaupallista ja tunteisiin vetoavaa tekstiä, mutta tieteellisen tekstin tuottaminen lähdeviitteineen antoi haasteita ja opetti paneutumaan asioihin uusista näkökulmista. Tekstin jäsentämiseen ja lähteiden käyttöön liittyen opin todella paljon uutta.

Strategiatyö ja siihen liittyvä henkilöstön kuuleminen ja sitouttaminen ovat myös muutosjohtamista. Pääsin keskusteluiden ja teorian kautta näkemään hyvin tarkasti sen, miten organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa haasteita monella tasolla. Tärkein muutoksesta saamani oppi on varmasti avoimuuden ja keskustelun merkitys: kun ihmiset kokee tulevansa kuulluksi, on heidän helpompi sitoutua vaikeisiinkin muutoksiin. Tämä on oppi, jota kuljetan varmasti mukani seuraavissa haasteissa niin työ- kuin yksityiselämässä.

Järjestöissä tapahtuva tärkeä ja monesti liian vähälle huomiolle jäävä työ osoitti tämän työn kautta merkityksensä. Kävin lukuisia keskusteluita Lihastautiliiton työntekijöiden kanssa sekä

kahden kesken että ryhmissä. Keskusteluissa heräsi taas ajatus siitä, kuinka paljon Suomessa tehdään sote-sektoriin kuuluvia merkittäviä asioita pienissä, vapaaehtoisvoimin johdetuissa järjestöissä. Tämä työ pitäisi saada näkyvämmäksi ja arvostetummaksi. Ilman Lihastautiliiton ja sen kaltaisten organisaatioiden tekemää työtä moni jäisi yksin ja voisi paljon huonommin.

Sain tämän opinnäytetyön myötä vahvistusta ajatukselle siitä, että haluan työskennellä järjestöjen parissa tulevaisuudessakin. Tämä opinnäytetyö osoitti, että osaamiselleni on tarvetta ja haluankin nyt miettiä, miten voisin mahdollisesti syventää nyt tehtyä työtä Lihastautiliiton kanssa ja mahdollisesti myös lähteä tarjoamaan vastaavaa strategiatyötä muille järjestöille.

11.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen aiheet

Järjestöissä strategia ohjaa toimintaa, mutta valitettavan usein strategia saattaa jäädä teoreettiseksi tekeleeksi ilman, että se näkyy päivittäisessä käytännön työssä. Lihastautiliitto on kokenut monenlaisia haasteita viimeisten vuosien aikana: osa niistä on ulkoisia ja osa sisäisiä. Tämän opinnäytetyön avulla mahdollistettiin monen jo todennetun tai potentiaalisen ongelmakohdan tunnistaminen ja käsittely. Järjestön toiminnan kannalta keskeinen asia on henkilöstön sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja hyvä työilmapiiri. Nämä ovat molemmat asioita, joihin saatiin selkeitä muutoksia strategiaprosessin aikana.

Uskon, että Lihastautiliiton henkilöstö koki tulleen kuulluksi ja arvostetuksi strategiatyön aikana. Yhteiset työpäivät olivat myös koulutuksellisia, sillä kävin läpi strategian kuuluvia asioita ja niiden merkitystä sekä teorian että käytännön tasolla: saamani palautteen mukaan ymmärrys prosesseista ja toiminnan syy-seurausyhteyksistä kasvoi.

Päivitetty, ammattimaisesti laadittu strategia, joka vastaa toimintakentän muuttuvia tarpeita edesauttaa toiminnan suunnittelua ja rahoitusmahdollisuuksia. Kun järjestön suunta ja toiminnan painopistealueet ovat kirkastettu, on todennäköisempää menestystä tulevissa rahoitushauissa. On myös todennäköistä, että toimiva ja selkeästi ymmärrettävä strategia tukee järjestön tavoitteita houkutella osaavia ja motivoituneita ihmisiä vapaaehtoistyöhön ja luottamustehtäviin.

Henkilöstön voimavarat ja työhyvinvointi nousivat esiin monessa keskustelussa. Näkisinkin, että yksi selkeä jatkotutkimuksen aihe olisi henkilöstön voimavarat: työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ja näiden kehittyminen. Rahoituksen ollessa jatkuva huolenaihe ja muuttuvassa toimintakentässä yhä kilpaillumpi ja niukempi resurssi, voisi rahoitusmallien kehittäminen ja rahoituksen hakemiseen liittyvät asiat olla myös relevantteja tutkimuksen kohteita.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2023. *Jatkuvan keskustelun malli*. Helsinki: Helsingin Kauppakamari.
- Carr, W. & Kemmings, S. 1986. *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. London: Routledge.
- Eloranta, J. 2018. *Hallitus johdon tukena*. Helsinki: Alma Talent.
- Grant, R. M. 2021. *Contemporary strategy analysis*, Lontoo: John Wiley & Sons.
- Hiltunen, A. 2015. *Johtamisesta*. Helsinki: Alma Talent.
- Hukkola, T. & Vuorinen, T. 2023. *Strategiakirja: 25 työkalua*. Helsinki: Alma Talent.
- Humak. 2021. *Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät*. Saatavilla: <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417> Viitattu 11.11.2023
- Huy, Q. N. 2013. *Emotional Triggers in Strategy Implementation: Emotions as Advance Feedback Signals: Academy of Management Journal*
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta*. Helsinki: Alma Talent.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum.
- Heikkinen & Kaukko M. 2023. *Toimintatutkimus - käytännön opas*. Tampere: Vastapaino.
- Kelo & Koski 2019. *Masterminds - Maisteriainesta*. Metropolia Blogit. Saatavilla: <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/> Viitattu 2.12.2023
- Koiso-Kanttila, Samuli 2021. *Järjestötoiminnan tulokset entistä paremmin esiin – katsaus pilottien etenemiseen*. Saatavilla: <https://www.stea.fi/tietoa-steasta/ajankohtaisetkoontisivu/blogit/jarjestotoiminnan-tulokset-entista-paremmiin-esiin-katsaus-pilottienetenemiseen/> Viitattu 28.11.2023
- Koskinen, J. 2013. *Kokonaisviestintä muutoksessa*. Helsinki: Finn Lectura.
- Krajnik, S. 2022. *Seitsemän periaatetta, joilla onnistut viestinnän mittaamisessa*. Viestijät-Blogi, Pro-Comm Ry. Saatavilla: <https://www.procom.fi/viestijat/tyolama/seitseman-periaatetta-joilla-onnistut-viestinnan-mittaamisessa/>. Viitattu 28.11.2023
- Kukkola, E. 2023. *Peruspeliä, johtaja!*, Saatavilla: www.peruspelijahtaja.com, viitattu 14.1.2024
- Kuosmanen, S. 2023. *Lihastautiliiton toiminnanjohtajan haastattelu 3.9.2023*. Haastattelija: P. Lemmetty.

- Kupias, Peltola & Pirinen, S. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Alma Talent.
- Kuuluvainen, S. 2015. *Vapaaehtoistyön johtaminen*. Helsinki: Sivis.
- Kuvaja, S. 2020. *Kohderyhmät kärkeen – Viestintää ei tehdä itselle*. Kansalaisyhteiskunta. Saatavilla: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/kohderyhmat-karkeen-viestintaa-ei-tehda-itselle/>. Viitattu 23.11.2023
- Kylliäinen, A. 2021. *Hyvän tekijät*. Helsinki: Art House.
- Lihastautiliitto 2023. *Tukea lihastautia sairastaville*. Saatavilla: <https://lihastautiliitto.fi/>. Viitattu 3.9.2023, 23.10.2023 ja 15.1.2024.
- Laamanen, T., Kamensky, M., & Kivlahti, K. 2005. *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. Helsinki: Alma Talent
- Laurea AMK, Järjestö- ja vapaaehtoistoiminta arjen turvallisuuden ja hyvinvoinnin vahvistajina. Saatavilla: <https://www.laurea.fi/ajankohtaista/artikkelit/jarjesto--ja-vapaaehtoistoiminta-arjen-turvallisuuden-ja-hyvinvoinnin-vahvistajina/>, Viitattu 1.12.2023
- Laurett, R., & Ferreira, J. J. 2018. *Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research*. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-017-9933-2> VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations, 29, 881-897.
- Lehtonen, T. & Taipale, T. 2021. *Suomen suurimpien työnantajien arvot. Artikkel, saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13462/Osuva_Lehtonen_Taipale_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y* Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Leskelä, M. & Luomaranta, J. 2023. *Avoin strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Leppäjarvi, M. 2020. *Arvojohtamisen tavoitteet ja merkitys päiväkodin organisaatiokulttuuriin*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Mannermaa, K. 2018. *Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mattinen, M. 2020. *Mistä kasvua? Opas digiajan johtajille*. Helsinki: Alma Talent.
- McNiff, J., & Whitehead, J. 2011. *All you need to know about action research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parjanen, H. 2024. *Järjestöasiantuntijan haastattelu 14.1.2024*. Haastattelija: P. Lemmetty
- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent.
- Puohiniemi, M. & Puohiniemi, L. 2003. *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Helsinki: Limor.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Helsinki: UNI-press.

Ritokallio & Vuori T. 2018. *Elävä strategia*. Helsinki: Alma Talent.

Saarinen, H. 2022. *Toimintatutkimuksella ratkaisu käytännön ongelmaan*. Saatavilla: <https://blogs.uwasa.fi/thesis/toimintatutkimuksella-ratkaisu-kaytannon-ongelmaan/>. Lainattu 14.1.2024

Salonen, E. 2017. *Johtaminen ja tunteet työelämässä*. Helsinki: Alma Talent.

Rantanen, J. 2013. *Vaikuta tunteisiin*. Helsinki: Työsuojelurahasto ja Alma Talent.

Sarsby, A. 2016. *SWOT analysis*. Verkkokirja, saatavilla: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis+sarsby&ots=OEjj4Ax3Xz&sig=5-8jRVOLkOked2WoQtQniT5gOr4&redir_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis%20sarsby&f=false

STEA. 2022. *Mittarit ja tulosten todentaminen*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Terveys- ja sosiaalibarometri. 2022. Helsinki: Soste.

SMA Finland Ry. 2024. Yhdistyksen tavoitteet. Saatavilla: www.smafinland.fi, viitattu 24.1.2024

SOSTE Ry. 2024. *Järjestöjen toimintaedellytykset*. Saatavilla: www.soste.fi, viitattu 3.9.2023, 19.10.2023

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. *Vuosiraportti*.

Sutinen & Haapakorva 2021, *Pelastetaan strategia*. Helsinki: Alma Talent

Turun AMK. 2022. *Sunopix*. Saatavilla www.tuamk.fi, viitattu 3.9.2023

Treat NMD. 2024. Advancing Diagnosis, Care & Treatment. Saatavilla www.treatndm.co.uk, viitattu 14.1.2024

Yukl, G., & Gardner, W. 2020. *Leadership in Organizations*. 9, uudistettu painos. New York: Pearson Education Limited.

Åhman, H. 2014, *Mielen johtaminen Organisaatiossa*, Helsinki: Alma Talent

HAASTATTELUKYSYMYKSET LIHASTAUTILIITON JOHTAJISTOLLE

- 1) Kerro roolistasi Lihastautiliitossa.
- 2) Minkälaisia toiveita ja ajatuksia sinulla on strategiatyöhön liittyen?
- 3) Minkälaisia haasteita aikaisempiin strategiaprosesseihin on liittynyt?
- 4) Minkälaisia tavoitteita haluat asettaa tälle strategiatyölle?
- 5) Minkälaista roolia toivot opinnäytetyön tekijältä strategiaprosessissa?

HAASTATTELUKYSYMYKSET JÄRJESTÖTYÖN ASiantuntijALLE

1. Kerro kokemuksestasi järjestötyössä
2. Mitkä mielestäsi ovat suurimpia haasteita järjestöjen strategiatyössä?
3. Kuvaile hallituksen ja operatiivisen toiminnan välistä suhdetta ja siihen liittyviä haasteita.

Lihastautiliiton strategiatyö 2023

PIA LEMMETTY

Mitä tänään tapahtuu?

Päivän tavoitteet ja
ajatuksia siitä, mihin
strategiaa tarvitaan



Pienryhmätyöskentelyä



Yhteistä ajatusten
jakamista

Mitä saavutamme tänään?

- ▶ Ymmärrys strategian merkityksestä
- ▶ Jokaisen ääni kuuluviin
- ▶ Yhteisesti mietityt painopistealueet

Mihin strategiaa tarvitaan?

- ▶ Strategia on merikartta, jonka avulla päästään tavoitteisiin ja kaikilla on yhteinen suunta.
- ▶ Strategia on ja pysyy, vaikka yksittäisillä matkoilla olisi vaikeuksia tai jouduttaisiin kulkemaan kiertotietä.
- ▶ Strategialla voidaan vastata kysymykseen, mikä jäisi puuttumaan, jos Lihastautiliitto lakkaisi olemasta? Mikä on se ainutkertainen asia, jota kukaan muu ei tee ja jonka takia Lihastautiliittoa tarvitaan?
- ▶ PADLET: Mikä mielestäsi on Lihastautliiton tärkein tehtävä?

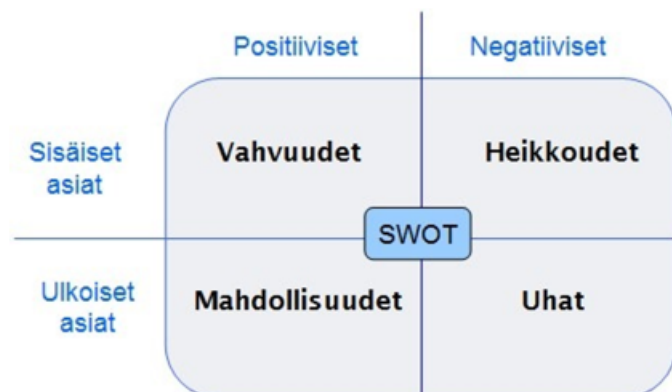


Strategiatyön vaiheet

- ▶ 1. **Ymmärrys:** missä olemme nyt?
- 2. **Näkemyt:** mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme Lihastautiliittoa?
- 3. **Valinnat:** miten päätämme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?
- 4. **Toteutus:** miten toteutamme valitut muutokset?

Lihastautiliitto tänään

- ▶ SWOT-analyysi



Pienryhmätyö

- ▶ Pohditaan Lihastautiliiton nykyhetkeä SWOT-analyysin avulla.
- ▶ Ensin keskustellaan sisäisistä asioista: mitkä ovat Lihastautiliiton vahvuudet ja heikkoudet.
- ▶ Ryhmässä keskustellaan asiasta ja kirjataan ylös kaikki esille nousevat asiat.
- ▶ Ryhmä valitsee 5 keskeisintä vahvuutta ja heikkoutta ja kirjoittaa jokaisen postit-lapulle.
- ▶ Kaikki ryhmät laittaa laput näkyviin ja näistä valitaan viisi tärkeintä.
- ▶ Sama toistetaan ulkoisten asioiden kanssa: mahdollisuudet ja uhat.

Miltä tulevaisuus näyttää?

- ▶ Mikä on suurin muutos tämän hetken ja vuoden 2025 välillä?
- ▶ Miltä näyttää Lihastautiliitto vuonna 2030?
- ▶ Keskustele pienryhmissä.

Yhteenveto

► Mitä päivästä jäi mieleen?

.... Jos haluat vielä kommentoida tai kertoa jälkikäteen jotain, mikä nyt jäi sanomatta, lähetä sähköpostia: pia.lemmetty@gmail.com.

Kiitos!

Missio, Visio ja Arvot

Missio, Visio ja Arvot ovat osa strategiadokumenttia ja ne vastaavat "miksi" -kysymykseen. Tällä kyselyllä kartoitetaan Lihastautiliiton hallituksen jäsenten näkemhyksiä näistä asioista. Ei ole oikeaa tai väärää vastausta, vaan ajatuksia, tunteita ja näkemyksiä. Vastausaikaa on 22.10. saakka. Kiitos!

[Kirjaudu Googleen](#), jotta voit tallentaa edistymisesi. [Lue lisää](#)

VISIO

Yhdistyksen visio viittaa yhdistyksen pitkän aikavälin näkemykseen ja tavoitteeseen, johon se pyrkii. Visio auttaa määrittämään yhdistyksen suunnan ja inspiroi jäseniä työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. **Se on yleensä lyhyt, tiivis lause tai kappale, joka kuvaa haluttua tulevaisuuden tilaa.** Nykyinen visio näyttää tältä:

Lihastautiliitto on lihastautia sairastavien ja heidän läheistensä rinnalla kulkija.

Liitto on tunnustettu jatkuvasti kehittyvä asiantuntija-, vaikuttaja- ja palvelujärjestö.

Kysymys: Mitä mieltä olet visiosta? Mitä muuttaisit, mitä säilyttäisit?

Oma vastauksesi

MISSIO

Yhdistyksen missio kuvaa sen perustavanlaatuista tarkoitusta ja sitä, miten yhdistys aikoo saavuttaa vision tai yleisen tavoitteensa. Toisin kuin visio, joka keskittyy tulevaisuuden ihannetilaan, missio keskittyy nykyhetkeen ja siihen, mitä yhdistys tekee tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Missio antaa jäsenille, sidosryhmille ja yleisölle selkeän käsityksen siitä, mitä yhdistys tekee ja miksi. Se voi myös auttaa yhdistystä keskittymään sen ydintoimintaan ja päätöksentekoon. Nykyinen missio näyttää tältä:

Suomessa lihastauteja sairastavilla ja heidän läheisillään on käytettävänäään ajanmukaiset palvelut sekä mahdollisuus elää tasa-arvoisesti omaa elämäänsä itselle merkityksellisellä tavalla. Tavoitteena on, että lihassairauden kanssa elämisessä ei ole mitään epäselvää. Ajanmukaiset hoidon ja kuntoutuksen keinot ovat osana jokaisen sairaan arkea. Suomalaiset elämäntavat ja sauna kuuluvat lihassairaillekin.

KYSYMYS: Mitä mieltä olet missiosta? Mitä säilyttäisit, mitä muuttaisit?

Oma vastauksesi

ARVOT

Yhdistyksen arvot määrittävät sen perususkomukset ja periaatteet, jotka ohjaavat sen toimintaa ja päätöksentekoa. Arvot ovat yhdistyksen eettisen kompassin perusta ja ne auttavat muotoilemaan yhdistyksen kulttuuria ja identiteettiä. Nykyiset arvot näyttävät tältä:

Elämän monimuotoisuus Monimuotoinen hyvä elämä on oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja ihmisten yksilöllisten voimavarojen ja elämäntilanteiden huomioon ottamista Asiantuntijuus Liiton kaiken toiminnan kulmakivenä on ammattitaito, asiantuntijuus ja kokemus yhdistettynä tutkittuun tietoon.

KYSYMYS: Mitä mieltä olet nykyisistä arvoista? Mitä muuttaisit?

Oma vastauksesi

Alla on lueteltu joukko eräänlaisia yhdis- ja yritystoimintaan liittyviä arvoja. Valitse niistä mielestäsi kolme parhaiten Lihastautliitolle sopivaa.

- ☐ Rehellisyys: Toimiminen avoimuuden ja totuudenmukaisuuden periaatteella.
- ☐ Integriteetti: Tehdään oikein, vaikka kukaan ei katsoisi.
- ☐ Kunnioitus: Arvostetaan jokaista yksilöä ja heidän näkemyksiään.
- ☐ Vastuullisuus: Otetaan vastuu teoista ja päätöksistä.
- ☐ Yhteisöllisyys: Painotetaan ryhmätyötä ja yhteisön voimaa.
- ☐ Yhdenvertaisuus: Kaikki ihmiset kohdellaan samanarvoisina.
- ☐ Innovaatio: Kannustetaan uusia ideoita ja luovuutta.
- ☐ Kestävyys: Pyritään ekologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen kestävyYTEEN.
- ☐ Erinomaisuus: Tavoitellaan korkeimpia standardeja kaikessa toiminnassa.
- ☐ Yhteistyö: Työskennellään yhdessä saavuttaaksemme yhteiset tavoitteet.
- ☐ Itsenäisyys: Korostetaan itsenäistä ajattelua ja päätöksentekoa.
- ☐ Empatia: Yritetään ymmärtää ja välittää toisten tunteista ja näkökulmista.
- ☐ Jatkuvuus: Pyritään pitkäaikaiseen vaikuttavuuteen ja perintöön.
- ☐ Oikeudenmukaisuus: Toiminta perustuu tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.
- ☐ Luottamus: Rakennetaan ja ylläpidetään luottamusta yhteisön sisällä.
- ☐ Monimuotoisuus: Arvostetaan ja kannustetaan kulttuurista, etnistä ja yksilöllistä monimuotoisuutta.
- ☐ Läpinäkyvyys: Toiminta on avointa ja selkeää kaikille sidosryhmille.
- ☐ Palvelualttius: Keskitetään toiminta muiden auttamiseen ja palvelemiseen.
- ☐ Opettavaisuus: Kannustetaan oppimista ja tiedon jakamista.
- ☐ Periksiantamattomuus: Sitoudutaan tavoitteisiin, vaikka vastoinikäymisiä tulisikin.

Lähetä

Tyhjennä lomake

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Tämä lomake luotiin verkkotunnuksessa Mamwork Oy. [Ilmoita väärinkäytöstä](#)

Google Forms

VAHVUUDET

Tietotekniikkaosaaminen
 Ainutlaatuisuus
 Aito halu auttaa
 Fysioterapiapalvelut
 Asiantuntijoiden yhteistyö
 Vertaistuen mahdollistaminen
 Palvellaan vauvasta vaariin
 Tutkimustiedon ja kokemuksen yhdistäminen ymmärrettäväksi tiedoksi
 Itsesairastavia hallituksessa ja työntekijöinä
 Liittohallitukseen on löytynyt aktiivisia ihmisiä
 Koko on sekä vahvuus että heikkous
 Oppaat esitteet yms. materiaalit laadukkaita, erityisesti Porras
 Joustavat työntekijät
 Joustava työnantaja
 Uusi jäsenrekisteri ja sen tuomat mahdollisuudet
 Mahdollista itsensä kehittämiseen
 Sitoutunut, ammattitaitoinen henkilöstö
 Monipuoliset verkostot

TOP 5:

- 1) 50 vuoden kokemus
 - historian aikana rakentunut vahva tukijalka, jota ei moni asia hetkauta.
 - vahva tuntemus lihastaudeista
 - muutoksen näkeminen ja muutoksen tunnistaminen
- 2) Työn merkityksellisyys
 - sitoutuminen
 - haasteiden voittaminen sitoutumisen tuoman motivaation kautta
- 3) Asiantuntijuus
 - monipuolinen tieto sosiaaliturvasta
 - paikka jäsenille, josta saa vastauksen monenlaiseen ongelmaan
 - fysioterapia-osaaminen
 - tietoa kuntoutus- ja työllisyysasioista
 -
- 4) Moniammatillisuus
 - lihastautia sairastavien "tavaratalo"
 - yhteistyö yli ammattiryhmien kanssa
- 5) Kohtaaminen
 - mahdollistetaan kohtaamisia
 - monimuotoiset kohtaamiset

HEIKKOUEDET

Liiallinen työmäärä
Jäsenistön teknologiataidot ja välineiden puute hankaloittaa yhteydenpitoa
Priorisoinnin vaikeus
Liiton kokonaisnäkemys ja arvokeskustelu yhteisistä asioista
Haasteet hallituksen kokoamisessa
Yhdistysaktiivinen sitoutunut ja vastuuntuntoisen toiminnan vähyys
Epätietoisuus
Tietoa kaikista asioista ei ole esim. nettisivuilla
Fyssaripalvelut vain Turussa
Lihastautien harvinaisuus
Valtakunnallisten tapahtumien toteuttamisen haaste
Ihmisten yleinen halu osallistua vapaaehtoistyöhön on vähentynyt
Ei voi palkata valmiita asiantuntijoita
Aluetyöntekijöiden kanssa yhteisöllisyys jää vähemmälle
Sisäinen tiedonkulku
Yhdistysten voimavarat ovat erilaiset
Kurssityöhön on vaikea saada työntekijöitä (Rekrytoinnin haaste)
Työn jakaminen eri pisteisiin purkutyön vuoksi vähentää yhteistyötä
Sisäisiä prosesseja puuttuu
Läheisten tarvitsema apu palvelujen saamiseksi
Lapsiperheiden kohtaamisen tarve
Etätyön haasteet
Yhteisen tekemisen puute
Keskustelukulttuuri kaipaava kehittämistä
Tilahaasteet
Maantieteellinen eriarvoisuus
Riskienhallinta: asiantuntijoiden sijaisten puute

TOP 5

Nuoria ei tavoiteta
ei tiedetä, mitä nuorille kuuluu
STEA-rahoitus niukentuu

Työntekijöiden työhyvinvointi
Heterogeeninen jäsenkunta
Niukka työvoimaresurssi
Henkilöstön ja hallituksen vuorovaikutus

Mahdollisuuksia

Yhteistyökumppanipotentiaali
Virtuaalikohtaamiset
Leiri- ja kurssitoiminnan lisääminen
Auttamisen halu ja erilaisuuden hyväksyminen
Monikulttuuriset perheet
Monialainen työhyvinvointialueilla
Harvinaiset lihassairaudet
Aktiivinen kansainvälinen toiminta ja verkostot
Turun toimintakeskuksen aktiivinen toiminta malliksi muille
Yhteistyö muiden yhdistysten ja liittojen kanssa
Vapaaehtoisten aktivointi ja osallistaminen
Osallisuuden tuomat mahdollisuudet
17 000 jäsenen potentiaali
Paikallisyhdistysten hyödyntäminen
Tekoäly
Tietoisuuspäivä
Brändäys /viestinnän muutos
Voimavarat työikäisten mukaansaamiseen
Liitto otetaan mukaan sotepalveluiden yhdeksi tekijäksi
Fysioterapiapalveluiden laajentaminen muualle Suomeen
Liitolla on mahdollisuuskisa laittaa prosesseja kuntoon
Harvinaisuus on mahdollisuus
Etätyö

TOP 5

Uudet rahoitusmallit
Järjestökentän toimintatapojen monipuolistuminen
Diagnoosiyhdistykset mukaan liittoon
Lihastautitietoisuuden lisääntyminen
Osaamisen parempi hyödyntäminen

Lihastautiliiton uhat

Yksilötasolla: Kelan lakkauttaminen
Palveluiden alueellinen epätasa-arvoisuus
Yksittäisten ihmisten heikentynyt palveluun pääsy
Työntekotapojen muuttuminen
Ihmiset vaihtavat usein työpaikkaa
Pandemiat
Isommat järjestöt ”nielevät” liiton
Liitolla ei ole täyttä valtaa vaikuttaa kiinteistön tulevaisuuteen
Rahoitus loppuu
Vapaaehtoistyö kiinnostaa mutta järjestötyö ei
Vapaaehtoisten puute
Ikääntyminen
Tekoäly (Aidot kohtaamiset vähenevät)
Suomen Hallitus
Lainsäädäntö, tietosuoja
Toimitilaongelman pitkittyminen

TOP 5

STEA
Avustajapula
Järjestötoiminnan muutokset, mm. sitoutumisen puute
Yhteiskunnan liian suuret odotukset järjestöjä kohtaan
Tavoitettujen etuuksien menettäminen

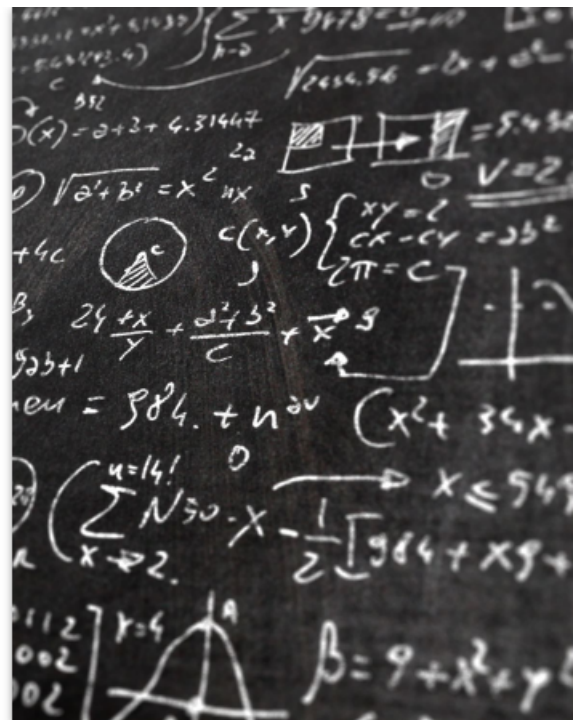


25.10.2023 Turku

Strategian jatkotyöskentely

Ohjelma klo 9 - 12

- Ajatuksia edellisestä kerrasta
- Visio - > pienryhmätyö
- Missio - > pienryhmätyö
- SWOT-analyysin perusteella tehdyt painopistealueet: miten nämä vaikuttavat omaan työhösi?



Visio

- Lihastautiliitto on lihastautia sairastavien ja heidän läheistensä rinnalla kulkija. Liitto on tunnustettu jatkuvasti kehittyvä asiantuntija-, vaikuttaja- ja palvelujärjestö.

Missio

- Suomessa lihastauteja sairastavilla ja heidän läheisillään on käytettävään ajanmukaiset palvelut sekä mahdollisuus elää tasa-arvoisesti omaa elämäänsä itselle merkityksellisellä tavalla.

Tavoitteena on, että lihassairauden kanssa elämisessä ei ole mitään epäselvää. Ajanmukaiset hoidon ja kuntoutuksen keinot ovat osana jokaisen sairaan arkea. Suomalaiset elämäntavat ja sauna kuuluvat lihassairaillekin.

Asiakkuuksien ja kohderyhmien tunnistaminen ja niiden kirkastaminen

- Toimintojen kohdentaminen ja toteuttaminen kohderyhmätarpeen mukaisesti
 - Lihastautia sairastavat tai diagnoosia odottavat
 - Lapset ja nuoret ja perheet
 - Työikäiset
 - Ikääntyneet
 - Lihastautia sairastavien läheiset
 - Väilliset kohderyhmät
 - Sote-ammattilaiset
 - Koulun- ja työelämän asiantuntijat

Rahoituksen turvaaminen

- Uusien rahoituskanavien löytäminen, jäsenmäärän kasvu (tarkoittaa myös jäsenyhdistysten jäsenmaksutuottoa), tuloksellisuuden varmistaminen, jotta olemassa oleva rahoitus pysyy

Yhteistyö ja vaikuttaminen sidosryhmien kanssa

- Ei järjestetä kaikkia tapahtumia itse vaan yhteistyössä kollegajärjestöjen kanssa. Kansainvälinen yhteistyö (uuden oppiminen ym. hyöty)

Lihastautiliiton erityisaseman lihastautien asiantuntijana korostaminen

- Viestinnässä panostetaan asiantuntijuuden esilletuomiseen (asiantuntija-artikkelit ja esittely).
- Viestintää lisätään, jotta asiantuntijaviestiä ja asiantuntijuutta saadaan näkyväksi ja korostetuksi

Oppiva ja uudistuva työyhteisö

- Parannetaan sisäistä tiedonjakoa, opitaan ja kehitetään uutta yksilöinä ja yhdessä, panostetaan henkilöstön hyvinvointiin, luodaan yhteiset pelisäännöt yhteiselle tekemiselle, varmistetaan prosessien sujuvuus jne.