

Matti Vesterinen

STRATEGIAN LAADINTA OTAVAN VIESTI RY:LLE

Opinnäytetyö
Yhteisöpedagogi

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Matti Vesterinen	Yhteisöpedagogi (AMK)	Kesäkuu 2017
Opinnäytetyön nimi		39 sivua 13 liitesivua
Strategian laadinta Otavan Viesti ry:lle		
Toimeksiantaja		
Otavan Viesti ry		
Ohjaaja		
Laura Hokkanen		
Tiivistelmä		
Otavan Viesti ry on Mikkelin vanhin jalkapalloseura. Se on perustettu vuonna 1929. Pitkäikäisen toiminnan ovat mahdollistaneet aktiiviset toimihenkilöt. Kuitenkaan seuralla ei ole ollut kirjoitettuun muotoon tehtyä strategiaa. Seuran toimijoiden tehtäväkentät ovat olleet epäselvät ja tarvetta toiminnan kokonaisvaltaiselle kehittämiselle on ollut. Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteeksi, tarkastelussa olevaksi ongelmaksi, on määritetty Otavan Viesti ry:n strategian puuttuminen. Kehittämistyön tavoitteena oli laatia Otavan Viestille sen ensimmäinen strategia ja sen on tarkoitus olla pohja tulevalle strategiatyöskentelylle. Strategiatyöhön kutsuttiin virallisesti yhdistyksen hallituksen jäsenet sekä henkilöitä, jotka ovat olleet seuran toiminnassa aktiivisesti mukana. Kuitenkin myös muilla yhdistyksen jäsenillä oli mahdollisuus osallistua työhön omien mahdollisuuksien mukaan. Kehittämistyön menetelminä käytettiin kyselyä, jonka pohjalta muodostettiin SWOT-analyysi sekä ryhmätyö. SWOT-analyysiä käytettiin ryhmätyöskentelyn lähtökohtana. Ryhmätyöskentelyn tavoitteena oli pystyä luomaan Otavan Viestin missio, visio ja arvot. Kehittämistyöstä nousi esiin selkeästi muutama vahva teema. Jäsenet pitivät tärkeänä mahdollisuutta harrastaa jalkapalloa, kilpailla sekä toiminnan yhteisöllisyyttä. He kaipaavat toiminnan kehittämistä, siihen selkeämpää rakennetta, lisää sitoutuneita toimijoita ja pelaajia seuraan. Opinnäytetyöstä kävi ilmi, että Otavan Viestissä ollaan kiinnostuneita seuran tilanteesta ja ollaan halukkaita sen kehittämiseen. Seurassa arvostetaan kunnioitusta, avoimuutta ja liikunnallisuutta. Seura haluaa olla arvostettu seuratoimija Mikkeliissä tarjoamalla tasokasta, helposti lähestyttävää kilpailu- ja sarjatoimintaa.		
Asiasanat		
Strategia, strategiatyö, järjestötoiminta, Otavan Viesti ry		

Author (authors)	Degree	Time
Matti Vesterinen	Bachelor of Community Educator	June 2017
Thesis Title		
Preparing a strategy for Otavan Viesti (registered association)		39 pages 13 pages of appendices
Commissioned by		
Otavan Viesti (registered association)		
Supervisor		
Laura Hokkanen		
Abstract		
Otavan Viesti is the eldest footballclub in Mikkeli. It was founded in 1929. Long-lived activities have been enabled by active actors. However, there haven't been any written strategies in the association. The role of the actors of the club has been unclear and there has been a need to develop activities. The research problem of this thesis is the lack of the strategy of Otavan Viesti. The aim of this development work is to prepare a strategy for Otavan Viesti. It is supposed to be the basis for the future strategy work. The board members and the members who have worked actively for the association were officially called to participate in the strategy work. However, every member had a chance to participate. Two kind of research methods were used, SWOT analysis and group work. The groupwork was based on the SWOT analysis. The goal of the group work was to create a mission, a vision and the values for Otavan Viesti. A few clear themes arose in the development work: playing football, competing and communality were considered to be important by the members. They hoped that the operations will be developed and they wished for more committed players and other active members for the association. The thesis indicated that the members are interested in the situation of the association and willing to develop the association. Respect, sincerity and sportiveness are appreciated in the association. The club wants to be esteemed operator in Mikkeli by offering recreational and competitive activities of a high level.		
Keywords		
strategy, strategy work, association, Otavan Viesti registered association		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA	6
2.1	Järjestötoiminta tänä päivänä	6
2.2	Otavan Viestin historia	9
2.3	Otavan Viestin toiminta tänä päivänä.....	10
3	STRATEGIATYÖ.....	11
3.1	Strategiatyö organisaatiossa.....	11
3.2	Missio, visio ja arvot	13
3.3	Strategia urheiluseurassa	14
4	KEHITTÄMISTYÖ	16
4.1	Kehittämistyön lähtökohdat	16
4.2	Kehittämistä edistävät menetelmät	17
4.3	Kehittämisprosessin kulku.....	20
5	KEHITTÄMISTYÖN ANALYYSI	24
5.1	Lähtökohdat	24
5.2	Kyselyn analyysi.....	25
5.3	Pienryhmätyöskentelyn analyysi	29
5.4	Missio, visio ja arvot	30
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
7	PÄÄTELMÄT	35
	LÄHTEET	38

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Liite 2. Pylväsdiagrammi

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on laatia strategia mikkeli­läiselle jalkapalloseura Otavan Viesti ry:lle. Tässä työssä strategialla tarkoitetaan keinoja, joilla Otavan Viesti voi saavuttaa tavoitellut päämääränsä (Hakanen ym. 2007, 80). Nämä keinot ovat arvojen, mission ja vision määrittäminen sekä seuran tämänhetkisen tilanteen kartoittaminen. Otavan Viestillä ei aikaisemmin ole ollut varsinaisesti viralliseksi dokumentiksi työstettyä strategiaa. Toiminta on perustunut vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin sekä aktiiviseen ydinporukkaan, joka on luotsannut seuraa innolla eteenpäin. Vaikka urheiluseurasta onkin kyse, menestys ei aina tarkoita pelkästään urheilullista menestymistä. Otavan Viestin kohdalla menestyksenkäs toiminta tarkoittaa myös yhdistystoiminnan toimivuutta. Seuran talous on kunnossa, ja toiminta on ollut aktiivista vuosikymmeniä aktiivisten seuratoimijoiden ansiosta.

Otavan Viestiä, kuten nykyään yhdistyksiä yleensä, vaivaa sekä aktiivisten pelaajien, että muiden toimijoiden määrän väheneminen. Jotta toimintaa saadaan tehostettua ja seuraan saataisiin houkutel­tua uusia toimijoita, seuran tunnettuutta täytyy lisätä. Oikeanlaisen strategian avulla seuran imagoa voidaan parantaa ja asemoida seura oikeaan paikkaan mikkeli­läisessä jalkapallotoiminnassa. Seuran tavoitteena on ollut pitkään mahdollistaa hyvä liikunnallinen harrastus mahdollisimman monelle mikkeli­läiselle jalkapalloa harrastavalle.

Olen pelannut Otavan Viestissä jalkapalloa vuodesta 2011, seuran hallitukseen olen kuulunut vuodesta 2012 ja vuoden 2016 syyskokouksessa minut valittiin seuran puheenjohtajaksi. Tätä ennen toimin varapuheenjohtajana yhden vuoden ajan. Näinä mukanaolovuosina seuratoiminta on ollut mielestäni kiitettävää, mutta valitettavasti seuran aktiivijäsenten määrä ei ole kasvanut ja aika-ajoin pelaajien sitouttaminen seuratoimintaan on ollut hankalaa. Lisäksi nuorten pelaajien saaminen toimintaan on myöskin ollut hankalaa. Nämä ajatukset puheenjohtajakauden alussa laittoivat pohtimaan seuran strategian laatimista. Strategian avulla voidaan määritellä tavoitteet ja toiminnot siten, että ne mahdollistaisivat seuran näkyvyyden lisäämisen, imagon kasvattamisen ja seuran aseman vankistamisen mikkeli­läisessä jalkapallotoiminnassa. Lisäksi strategia

mahdollistaa seuratoimijoiden tehtävien määrittämisen. Opinnäytetyössä kehitettävän strategiатыön aikajakso on kaksi vuotta, vuoteen 2019, jolloin seura täyttää 90 vuotta.

Kuten Muukkonen ym. (2014, 10) toteavat, tulevaisuudessa pärjäävät hyvän imagon järjestöt, joilla on oma varainhankinta kunnossa ja jotka tarjoavat mielekästä toimintaa jäsenilleen. Myös Otavan Viestin toiminta vaatii rahoitusta. Yhdistyspohjalta toimiva seura kattaa kulut suurimmaksi osaksi sponsorisopimuksilla. Kuluja kerryttävät muun muassa sarjojen osallistumismaksut, pelimatkat, harjoitusvuorot, erotuomaripalkkiot ja varusteet. Strategia luo yhdistykselle raamit, jonka varaan myös varainhankinta on helpompi rakentaa.

Järjestötyö elää ajassa ja muuttuu. Myös yhdistyksissä jäsenyyden merkitys on muuttunut. Nykyään ei enää välttämättä sitouduta yhdistykseen pitkiksi ajoiksi. Elämäntilanteet ja tarpeet määrittävät järjestöihin liittymisen ja niistä eroamisen myös urheiluseuroissa. Nämä ovat haasteita myös järjestötyön organisoinnille. (Laimio 2011, 9.) Kuten Ristolaisen (2015, 29) tutkimuksesta käy ilmi, strategia nousee yhdeksi merkittäväksi erityisosa-alueeksi osana järjestötyötä. Strategia määrittelee toimintatavat, joilla päämääriin päästään. Vaikka Otavan Viesti toimii täysin vapaaehtoistoimijoiden avulla, nykyaikainen järjestötoiminta vaatii kuitenkin jo osittain ammattimaisuutta. Yhdistystoiminnan kehittäminen, strategian luominen ja aktiivisen kansalaisuuden vahvistaminen ovat osa myös yhteisöpedagogin työkenttää.

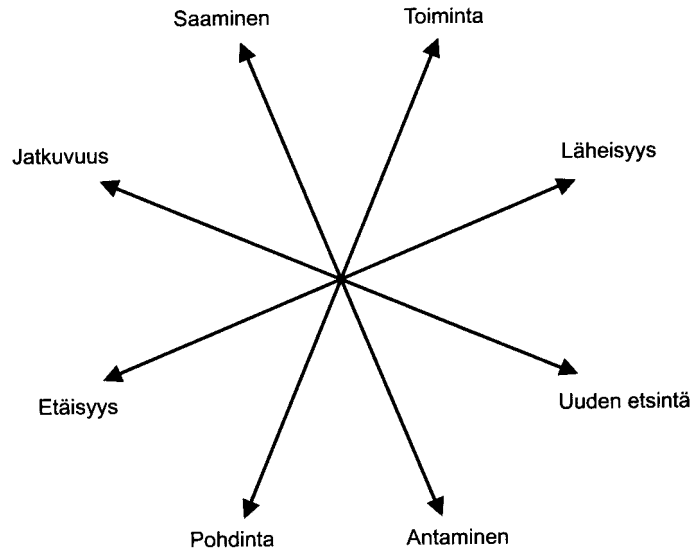
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

2.1 Järjestötoiminta tänä päivänä

Loimu (2012, 25) toteaa kirjassaan, että yhdistystä voi kutsua hyvin useilla eri nimillä. Näitä ovat muun muassa kerho, seura, osasto ja klubi. Ne voivat olla joko rekisteröityjä tai rekisteröimättömiä. Jos yhdistys on merkitty yhdistysrekisteriin, nimeen liitetään sanat ”rekisteröity yhdistys” tai lyhenne ”ry”. Tässä opinnäytetyössä käytetään sanaa yhdistys tai järjestö yleisnimenä kuvaamaan Otavan Viesti ry:tä.

Yhdistyksillä ja yhdistystoiminnalla on Suomessa poliittisesti ja yhteiskunnallisesti suurempi rooli kuin missään muussa maassa. Se on selkein erityispiirre nimenomaan suomalaissa yhdistystoiminnassa. (Kankainen 2009, 91–92.) Kansalaisten kansalaisaktiivisuus ja vapaaehtoinen toiminta on muuttunut viime vuosikymmenien aikana. Nuorten mielestä järjestötoiminta on varsin erilaista kuin vanhempien ihmisten mielestä. Ikä vaikuttaa myös siihen, minkä asioiden puolesta ihmiset organisoituvat ja aktivoituvat. Iän lisäksi muun muassa arvo-maailma, omat ja tuttavien kokemukset sekä sukupuoli vaikuttavat siihen, min-kälaisiin asioihin ihmiset haluavat puuttua ja osallistua. (Raninen 2008, 24–25.)

Riippumatta iästä, sukupuolesta tai muusta ominaisuudesta, järjestötoimintaan osallistuminen vaatii henkilökohtaisen mieltymyksen ja kiinnostuksen toimintaa kohtaan. Järjestötoiminnasta voi saada mahdollisuuden sosiaaliseen vaikutta-miseen, henkilökohtaiseen kasvuun tai kannattamiensa aatteiden edistämi-seen. (Raninen 2008, 8.) Tutkija Yeung (2005, 107) on luonut vapaaehtoisto-i-mintaan mallin (kuva 1), joka kuvaa vapaa-ehtoistoiminnan motivaatiotekijöitä.



Kuva 1. Vapaaehtoistoiminnan motivaatio (Yeung 2005, 107)

Kuvassa motivaatiotekijät on kuvattu neljällä ulottuvuudella. Saaminen–antami-nen on ensimmäinen elementti. Siinä ihmiset kokevat olevansa avuksi ja lisää-vänsä muiden hyvinvointia. Toiminta on tekijöillensä antoisaa ja omaa hyvin-vointia lisäävää. Toinen elementti jatkuvuus–uutuus tarjoaa osallistuvalla mah-

dollisuuden käyttää omaa ammattitaitoa hyväksi ja oppia uutta. Kolmas ulottuvuus etäisyys–läheisyys antaa ihmiselle mahdollisuuden kuulua johonkin ryhmään ja tutustua muihin ihmisiin. Lisäksi toimintaa pidetään ajankäytöllisesti joustavana ja sopivan epämuodollisena. Pohdinta–toiminta ulottuvuus tarjoaa mahdollisuuden pohtia ja toteuttaa käytännössä omia arvoja sekä toteuttaa ja tehdä jotain konkreettista. (Raninen 2008, 9.)

Järjestötoiminnan muodot ja sisällöt muuttuvat yhteiskunnan muutosten myötä. Myös teknologian kehittyminen luo uusia muotoja järjestötoimintaan. Esimerkiksi internet mahdollistaa tavan kuulua johonkin järjestöön tai organisaatioon ilman, että koskaan tapaa fyysisesti yhteisön muita jäseniä. Perinteinen pitkäjänteinen sitoutuminen järjestötoimintaan ei välttämättä enää herätä ihmisten kiinnostusta. Pikemminkin kaivataan voimakkaasti tunteisiin vetoavaa toimintaa, johon voi sitoutua hetken hyvin intensiivisesti, mutta josta voi irtautua heti kun siltä tuntuu. Nämä asettavat järjestötoiminnalle uusia haasteita johtamisen ja suunnittelun kannalta. (Iivonen 2005, 10–11.)

Jokainen ihmisten muodostama organisaatio vaatii johtajuutta ja johtajia. Ellei virallista johtajaa ole, epävirallinen johtajuus löytyy joka tapauksessa. Kuitenkaan mikä tahansa johtajuus ei riitä, vaan sen on oltava laadukasta. (Harju ym. 2016, 12.) Strategisen johtamisen perusajatus on viedä järjestöä kohti ajateltuja päämääriä, jotta järjestö voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. Sen ydin on siinä, että järjestössä tiedetään mitä tahdotaan, mihin halutaan edetä ja millä arvopohjalla toimitaan. Strateginen ajattelu luo järjestölle järjestäytyneen ja yhteisen otteen johtamiseen. (Harju ym. 2016, 110–111.)

Jotta organisaatio voi vapautua päätöksenteon vaikeuksista ja nurkkakuntaisuudesta, strateginen johtaminen täytyy ottaa osaksi toimintaa. Strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation menestys niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Arvoja, päämäärää ja olemassaolon perusteita selvitellessä strateginen johtaminen nousee merkittäväksi tekijäksi. (Harisalo 2009, 237.) Jotta Otavan Viesti pysyy elinvoimaisena ja saisi lisää toimijoita, toiminta edellyttää perusasioiden kuntoon laittamista ja strategian luominen on siinä hyvä alku.

2.2 Otavan Viestin historia

Otavan Viesti ry on mikkeliäinen jalkapalloseura, joka toimi perustamisen alkuvuosina ja -vuosikymmeninä usean lajin yleisseurana. Otavan Viestin perustamiskokous pidettiin Otavan työväentalolla 27.1.1929 ja samalla seura liittyi Työväen Urheiluliittoon ja merkittiin yhdistysrekisteriin. Perustamisvuonna seuran urheilulajeihin kuuluivat voimistelu, hiihto ja paini. (Hämäläinen 1999, 6.)

1930- ja 1940-luvuilla Otavan Viesti toimi edelleen yleisseurana, mutta toiminnassa oli taukoja talvi- ja jatkosotien aikana. Jalkapallo oli mukana toiminnassa jo 1940-luvulla, mutta virallisiin sarjapeleihin seura ei vielä kyseisellä vuosikymmenellä osallistunut kustannussyistä. Seuraavalla vuosikymmenellä jalkapallo tuli viralliseksi lajiksi Otavan Viestiin ja tällöin seura osallistui ensimmäisiin sarjoihin, kyläsarjoihin ja piirisarjoihin. Suomen Palloliittoon Otavan Viesti liittyi vuonna 1956 ja siitä lähtien seura on ollut osa virallista jalkapallotoimintaa Suomessa. (Hämäläinen 1999, 7–13.)

Vuonna 1939 Otavan Viesti osti tontin Oulankajärven rannasta Mikkelistä. Sinne rakennettiin vielä samana vuonna tanssilava, Päiväranta. Kuitenkin vielä samana vuonna alkanut talvisota katkaisi Otavan Viestin toiminnan täysin. Toiminta jatkui sotien aikana vain hetkittäin ja jatkuva toiminta saatiin käyntiin vasta sotien jälkeen. 1950- ja 1960-luvut olivat vielä monien lajien hallitsemaa aikaa Otavan Viestissä. Kyseisillä vuosikymmenillä Otavan Viestin omistamalla Päivärannan lavalla järjestettiin paljon iltamia ja tanssiaisia. Aktiivisin yhdistystoiminta keskittyikin paljolti lavan pyörittämiseen myös seuraavalla vuosikymmenellä. Yhteiskunnan taloudelliset vaihtelut vaikuttivat voimakkaasti myös Päivärannan toimintaan. Parhaimpina vuosina Päivärannan lava ja siellä järjestetyt tapahtumat olivat Otavan Viestin toiminnan suurin rahoittaja ja muutenkin hyvin merkittävä osa seuratoimintaa. Vuosikymmenien edetessä lavan merkitys toiminnassa kuitenkin pieneni ja lopulta Otavan Viesti myi lavan vuonna 2008. (Hämäläinen 1999, 9–16.)

1970-luvulla Otavan Viestin toiminta keskittyi palloiluun. Mukana oli silti vielä joitakin vuosia hiihto- ja yleisurheilujaostot, mutta osanottaja- ja vetäjäpulan vuoksi jaostot lopetettiin kokonaan. Pienen seuran resurssit eivät enää riittäneet monen lajin ylläpitämiseen. Muutaman vuoden tauolla ollut jalkapallotoiminta

käynnistyi jälleen vuonna 1973. Siitä vuodesta lähtien jalkapallotoiminta on ollut Otavan Viestin päälaji. 1980-luvulla muutkin lajit jäivät Otavan Viestin lajivalikoimasta pois, joten silloin jäljelle jäi vain jalkapallo. 1980-luvulta lähtien Otavan Viesti on pelannut jalkapalloa vaihtelevalla menestyksellä kolmos-, nelos-, ja vitosdivisioonissa. (Hämäläinen 1999, 17–24.)

2.3 Otavan Viestin toiminta tänä päivänä

Otavan Viesti ry on Mikkelin vanhin jalkapalloseura, jolla on yksi aikuisten joukkue. Se pelaa tällä hetkellä Suomen Palloliiton Kaakkois-Suomen piirin vitosdivisioonassa. Seuralla on jäseniä noin 40 ja aktiivisia pelaajia noin 25. Lähivuosien ajatuksena seurassa on pelata kyseisellä sarjatasolla lähinnä pelaajamateriaalin ja kustannusten vuoksi. Seurassa toimijoiden ikähaarukka on noin 18–50 vuotta. Suurin osa pelaajista on yli 35-vuotiaita, eli ikämiesikäisiä, mutta Mikkkelissä ei ole erikseen ikämiessarjoja jalkapallossa. Vaikka Otavan Viestin joukkueessa kilpailulliset tavoitteet eivät ole keskiössä, seura panostaa laadukkaaseen toimintaan, jossa jalkapalloihmiset voivat harrastaa liikuntaa lajin parissa. Seuraan ovat tervetulleita kaikki jalkapallon pelaamisesta kiinnostuneet ja harjoituksiin voivat osallistua kaikki seuran jäsenvelvollisuudet suorittaneet pelaajat. Peleissä tavoitellaan kuitenkin aina parasta mahdollista tulosta, joten aina kaikki eivät voi päästä pelaamaan itse ottelutapahtumissa.

Seuran toiminnasta vastaa yhdistyksen hallitus. Nykyinen hallitus on ollut toiminnassa vuoden 2016 syyskokouksesta lähtien. Siihen kuuluu puheenjohtaja, kuusi jäsentä ja kolme varajäsentä. Yhdistystoiminnan mukaisesti järjestäytymiskokouksessa hallituksen jäsenistä valittiin varapuheenjohtaja, sihteeri ja taloudenhoitaja. Pelaajien ja hallituksessa toimivien henkilöiden lisäksi toiminnan mahdollistavat joukkueen valmentaja, joukkueenjohtaja sekä huoltaja, joka hoitaa myös linja-auton kuljettamisen ja huoltamisen.

Otavan Viestin jalkapallotoiminta rakentuu kesäisen sarjakauden ympärille, mutta jatkuu lähes ympäri vuoden. Varsinainen harjoituskausi alkaa vuoden vaihteen tienoilla ja sarja alkaa toukokuussa. Sarjapelit jatkuvat syyskuulle asti. Aktiivista harjoittelu- ja otteluaikaa tulee vuoden aikana yhdeksästä kymmeneen kuukauteen. Tänä aikana viikoittaisia tapahtumia, eli harjoituksia ja pelejä,

on 2–3. Kuitenkin sarjakauden päätyttyä syyskuussa, toiminta jatkuu epäsäännöllisemmällä ja vapaammalla harjoittelurytmillä aina vuoden loppuun asti. Suurin osa pelaajista pystyy sitoutumaan koko harjoitus- ja pelikauden ajaksi, joten aktiivisten pelaajien määrä ei vaihtelee suuresti vuoden aikana. Muutenkin pelaajien vaihtuvuus on ollut melko pientä. Tavoitteena olisi kuitenkin saada joka vuosi uusia pelaajia mahdollistamaan toiminnan jatkuminen pelikentän puolella.

3 STRATEGIATYÖ

3.1 Strategiatyö organisaatiossa

Vaikka strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden käsitteistä, nykyisin sovellettavat strategiat ovat melko uusia. Suuri osa tämän päivän strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä sovellettavista teorioista on syntynyt viimeisen 50 vuoden aikana. (Kamensky 2010, 13.) Kaikkina aikakausina strategioita on lisäksi tarkasteltu hyvin monista näkökulmista. Uudet ajatukset ja uudet näkökulmat eivät kuitenkaan tee vanhoja ajatuksia mitenkään tarpeettomiksi. Strategiatyössä on hyvä tiedostaa erilaiset näkökulmat. Monipuoliset näkemykset mahdollistavat vaihteleviin tilanteisiin ja haasteisiin soveltuvat strategiat. Vanhojakaan strategioita ei siis kannata täysin hylätä, vaan uusia strategioita voidaan rakentaa niiden päälle. (Vuorinen 2014, 19.) Terminä strategia on liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä eniten käytetty termi, mutta toisaalta se on myös kaikkein eniten väärin käytetty termi. Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että strategiakäsitteiden sekamelska on niin valtava ja strategia terminä on niin laaja-alainen ja monitahoinen. Lisäksi strategia-käsite voi saada millaisen sisällön tahansa, riippuen käyttäjänsä kyvyistä, haluista ja tarkoitusperistä. (Kamensky 2010, 13.)

Jotta strategian avulla päästäisiin hyviin käytännön tuloksiin, strategian luominen vaatii yleensä paljon käsitteellistä ajattelua. Hyvin usein organisaatioissa henkilöt osallistuvat vain käytännön toimenpiteisiin, eivätkä pysty ymmärtämään käsitemaailman ja käytännön maailman keskinäisiä riippuvuussuhteita. Tällöin strategian merkityksen sisäistäminen ei onnistu. Kuten joku on joskus todennut strategian ymmärtämisen paradoksin: ”Ihminen ymmärtää elämää

vain jälkikäteen, mutta elämää täytyy elää eteenpäin.” Onnistuneessa strategiatyöskentelyssä tulisi pystyä rikkomaan tämä paradoksi ja saamaan muutkin uskomaan erilaiseen tulevaisuuteen. (Kamensky 2010, 14.)

Hyvä strategia tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta ja se antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen. Näiden avulla organisaatio voi luoda oman identiteetin. Erona operatiiviseen johtamiseen, joka keskittyy tähän päivään, huomiseen ja ensi viikkoon, strateginen johtaminen käsittelee seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita. Tällä toiminnalla voi mahdollistaa organisaation pitkän aikavälin menestyksen. Liike-elämässä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa taloudellista menestymistä, kun taas voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa onnistumiset mitataan muilla tavoin. (Vuorinen 2014, 15.)

Strategioita luodaan sen vuoksi, että organisaatiot kokevat ne hyödyllisiksi. Strategian myötä organisaation työntekijät voivat omaksua tiedon omista rooleistaan ja tehtävistään. Saman logiikan mukaan strategia mahdollistaa johtamisen ja muun esimiestyön. Samat periaatteet toimivat niin liike-elämän organisaatioissa kuin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Viime aikoina strategiatyöstä on tullut enemmän koko henkilöstön osallistavaa toimintaa. Monessa organisaatiossa ei enää puhutakaan strategisesta johtamisesta vaan ennemminkin koko organisaation kokonaisvaltaisesta ja osallistavasta strategisesta ajattelusta. Strategiatyöskentelyn ei tule olla kerran vuodessa tapahtuva kertatapahtuma, vaan strategiatyöskentelyn tulee olla sisäistetty ammattitaito aivan kuin muutkin organisaation osa-alueet, kuten laatu tai asiakaspalvelu. (Vuorinen 2014, 16–17).

Lähtökohtaisesti strategia käsitteenä on niin laaja-alainen ja monitahoinen, että sitä on mahdotonta kuvata yhdellä määritelmällä. Strategia-käsitteen tarkastelulle voi asettaa kolme eri tapaa, jotka täydentävät toisiaan, mutta ovat silti osittain päällekkäisiä:

Strategiamääritelmä 1: Tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Strategiamääritelmä 2: Yritys hallitsee ympäristöään.

Strategiamääritelmä 3: Organisaatio tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että

asetetut jatkuvuus-, kannattavuus ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky 2010, 18.)

Käytännössä kaikki strategiaa käyttävät tahot käsittelevät sitä eri tavoin. Yrityksissä strategialla voidaan kuvata taloudellista suunnitelmaa, tuotantoa ja palveluita tai laatua ja valmistusprosessia. Jossain yrityksissä strategiaa voidaan lähestyä inhimillisen pääoman tai oppimisen avulla. (Kaplan 2004, 27.) Käytännössä strategia voi käsittää niin yritys- kuin yhdistysmaailmassa lähes kaiken johtamiseen ja toiminnan ylläpitämiseen liittyvät asiat. Tässä opinnäytetyössä strategia käsitettä tarkastellaan pitkälti Kamenskyn (2010, 18–19) ensimmäisen strategiamääritelmän kautta. Se korostaa sitä, että strategian lähtökohtana on oma toimintaympäristö. Strategia sisältää tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat, tehdyt valinnat tiedostetaan yhdessä, niitä toteutetaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti (Kamensky 2010, 19).

3.2 Missio, visio ja arvot

Åhman (2004, 62) mainitsee, että strategiatyöhön sisältyy arvojen tarkentaminen, vision ja mission miettiminen sekä itse strategian luominen ja sen toteuttaminen. Organisaation perustarkoitus eli missio, kertoo miksi organisaatio on olemassa, toisin sanoen se määrittelee olemassaolon syyn, siis toiminta-ajatuksen. Missiota ei välttämättä ole koskaan mahdollista täydellisesti saavuttaa ja se pysyy pitkään muuttumattomana. Sen tulee kuitenkin mahdollistaa jatkuva kehittyminen. Usein missioon liittyy hyvinkin yleviä ajatuksia, eikä se saisi olla latteaa itsestäänselvyys. Muun muassa monet ohjelmistoyritykset puhuvat missioissaan sosiaalisesta hyödystä tai elämänlaadun parantamisesta. Disneyn missio on tehdä ihmiset onnelliseksi. (Åhman 2004, 62.) Kamensky (2010, 69) mainitsee, että hyvälle missiolle, toiminta-ajatukselle, tulee asettaa kaksi perusvaatimusta: Ensimmäiseksi toiminta-ajatuksen on oltava kaiken perusta ja sen on pystyttävä ohjaamaan organisaation koko toimintaa. Toiseksi toiminta-ajatuksen on oltava pysyvä tekijä organisaation strategisessa toiminnassa.

Visio on kuvaus siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa (Hakanen ym. 2007, 84). Vision sijaan voidaan puhua myös päämäärästä, tavoitteista, joita kohdin edetään tai vaikkapa unelmista. Se antaa suunnan ja perustelun

organisaation toiminnalle. Vision tulisi kannustaa ihmisiä sellaisiin toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole heidän lähiajan etujen mukaisia. (Harju ym. 2016, 122.) Kun visio on rakennettu oikein analyysien ja realistisen mielikuvituksen avulla, se antaa suuntaviivat kaikelle mitä organisaatiossa tehdään. Näin se antaa myös motivaatiota ja innostusta tekijöille. (Hakanen ym. 2007, 84.) Vision tulee olla organisaation toimintatapoihin ja arvoihin hyvin sopiva ja usein se määrittää toimijan roolin omalla toimialallaan (Åhman 2004, 62–63).

Järjestöt ovat aatteellisia yhteisöjä. Terminä aate on nykyaikana ehkä hieman juhlava ja aatteellisuutta saatetaan hieman jopa karttaa. Tämän vuoksi puhutaan arvoista, jotka ohjaavat toimintaa. Järjestöjen toiminta rakentaa pohjansa aina joillekin arvoille. Ne ovat toimintaa ohjaavia periaatteita. Luontevien arvojen määrittelemisen saattaa osoittautua hankalaksikin. Arvoja määriteltäessä täytyy olla rehellinen ja realisti, koska arvot, jotka eivät oikeasti kuvasta organisaation toimintaa, eivät ole järkevät. Lisäksi arvojen tulee oikeasti näkyä käytännön toiminnassa. (Harju ym. 2016, 120–122.) Kuten Kamensky (2010, 76) toteaa, perusarvot ovat riippumattomia paikasta ja ajasta, ne ovat voimakkaita ja pysyviä, ja ohjaavat vahvasti koko organisaation toimintaa.

3.3 Strategia urheiluseurassa

Juuti (2009, 24) mainitsee teoksessaan, että strategiaa löytyy tänä päivänä kaikkialta. Yrity maailmassa strategiat ovat vaikuttaneet pisimpään ja siellä yrityksillä on usein useita erilaisia strategioita erilaisiin tilanteisiin. Julkinen sektori hyödyntää usein samoja strategioita kuin yksityinenkin. Lisäksi erilaiset edunvalvontajärjestöt ja yhdistykset luovat omia strategioitaan. Yhdistysten strategiat eroavat yleensä yrity maailman strategioista siten, että yhdistysten strategiat koskettavat oman olemassaolon oikeutusta ja sitä, mitä hyvää yhteisö voi tarjota omille jäsenilleen. (Juuti 2009, 24–25.)

Myös yleishyödyllisissä organisaatioissa, kuten esimerkiksi yhdistyksissä, strategiaa voidaan hyödyntää toiminnassa. On kuitenkin muistettava, että yleishyödyllisten organisaatioiden strategiat eroavat yrity maailman strategioista asiakasnäkökulman osalta. Yleishyödylliset organisaatiot tuottavat usein maksuttomia palveluita asiakkailleensa ja niiden toiminnalla on usein yhteiskunnalli-

nen merkitys esimerkiksi palveluiden tuottajana. Näissä organisaatioissa on tämän vuoksi keskityttävä lähtökohtaisesti asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämiseen. Organisaation menestystä voidaan mitata sillä, miten hyvin se toteuttaa itselleen asettamaa olemassaolon syytä eli missiota. Usein yleishyödyllisissä yhdistyksissä muutostarvetta tai tarvetta strategialle ei huomata, koska jäsenet eivät vaadi muutosta toimintaan. Tarve strategialle tulisikin huomata jo ennen kuin jäsenet alkavat äänestää jaloillaan eli lopettavat jäsenyytensä. Yleishyödyllinen organisaatio pystyy strategian avulla vahvistamaan organisaation identiteettiä ja lisäämään sisäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä edesauttavat tyydyttämään myös sidosryhmien vaatimuksia. (Kaplan & Norton 2004, 31; Juuti & Luoma 2009, 24.)

Vaikka erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaisia työkaluja menestymiseen, strategian tavoitteet ovat melko samanlaisia, riippumatta toimialasta, ajasta tai maasta. Nämä tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen vaihtoehtoon. Ensimmäisessä vaihtoehdossa pyritään tekemään jotain paremmin ja tehokkaammin ja toisessa pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista. (Vuorinen 2014, 27–28.) Urheiluseuroissa ja järjestöissä strateginen johtaminen on toiminnan suunnittelua pitkällä tähtäimellä, ja sen mukaan toimimista. Sillä pyritään siihen, että toiminta pysyisi elinvoimaisena myös tulevaisuudessa. Järjestöjen on myös otettava huomioon järjestötoiminnan omat erityispiirteet strategioita tehdessään. (Heikkala 2005, 20–25.)

Juuti & Luoma (2009, 274) esittävät yhden strategisen johtamisen mallin. Tässä mallissa strategisen johtamisen tasot voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen. Organisaation ollessa tasolla 0, silloin ei ole virallista yhteisesti hyväksyttyä strategiaa. Tasolla 1 organisaation johto luo strategian. Tähän ei kuitenkaan kuulu suunnittelun ja viestinnän yhdistäminen prosessiin. Tasolla 2 strategiaa työstetään erilaisilla menetelmillä, siitä viestitään ja käydään keskusteluja säännöllisesti. Tasolla 3 edellisten tasojen lisäksi organisaation johto valitsee tilanteeseen sopivia strategiatyökaluja ja käyttää niitä oikein. Lisäksi johto ottaa henkilöstön mukaan strategioiden työstämiseen. Tasolla 4 organisaatio tunnistaa, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Myös henkilöstö ajattelee strategisesti. Lisäksi johto ja henkilöstö käyvät jatkuvaa dialogia keskenään. Korkeimmalla tasolla 5 organisaation ajattelu, toiminta ja tunteet yhdistyvät luovalla tavalla kaikissa tilanteissa toimintaa ohjaavaksi strategiaksi. Tasot eivät ole toisiaan poissulkevia

ja organisaatioissa voi olla suuriakin päällekkäisyyksiä tasoilla. (Juuti & Luoma 2009, 274.) Otavan Viestin strategia työ lähtee tasolta 0, jossa organisaatiolla ei siis ole yhteisesti hyväksyttyä strategiaa lainkaan. Tällöin strategiatyöhön tulee valita kevyempiä ja yksinkertaisempia menetelmiä. Työ ei saa tuottaa kohtuuttoman suurta taakkaa. Energia tulee kohdentaa tavoitteiden ja toimenpiteiden laatimiseen eikä laajoihin kilpailija- tai markkina-analyysseihin. Taustatietoa tulee kerätä niistä lähteistä, joita on jo organisaatiossa käytettävissä. (Juuti & Luoma 2009, 274.)

4 KEHITTÄMISTYÖ

4.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Otavan Viesti on toiminut viimeiset vuodet ilman kirjoitettua strategiaa. Toiminta on siltä osin perustunut vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin ja toimintakertomuksiin. Yhdistyslain mukaiset järjestäytymiset ja muut vastuut on hoidettu. Järjestön aktiivisilla jäsenillä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa toiminnasta ja sen toteuttamisesta. Vaikka toiminta onkin sujunut katkeamatta myös vaikeiden aikojen yli, aktiivisten toimijoiden toiveissa on ollut toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Tähän toiveeseen tukeutuen tämän opinnäytetyön kehittäminen alkoi.

Kuten Kananen (2012, 13) mainitsee, kehittämistutkimuksessa on taustalla jokin ilmiö tai asiantila, joka halutaan muuttaa parempaan suuntaan kehittämistyöllä. Silloin opinnäytetyön kehittäminen ja sen kohde voidaan muotoilla ongelman muotoon. Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteeksi, tarkastelussa olevaksi ongelmaksi, voidaan määritellä Otavan Viesti jalkapalloseuran strategian puuttuminen.

Åhman (2004, 62) teoksessaan määrittää, että itse strategiatyöhön sisältyy vision, mission ja arvojen tarkentaminen ja strategian luominen ja toteuttaminen. Tässä opinnäytetyössä strategiaa Otavan Viestille rakennetaan pitkälti Åhmanin tämän määritelmän mukaan strategiatyöstä. Strategiatyön avulla on tavoite määrittää Otavan Viestin arvot, missio ja visio. Nämä tavoitteet tulisi saada sellaiseen kirjoitettuun muotoon, että ne voidaan julkaista seuran nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Työskentelystä tulisi saada niin missioon kuin visioon

ja arvoihinkin luotua joitakin sitaatteja, joista voidaan muodostaa niihin sopivat lauseet tai lausahdukset.

4.2 Kehittämistä edistävät menetelmät

Tavoitteisiin pääsemiseksi tässä opinnäytetyössä menetelminä käytetään kyselyä, SWOT-analyysiä ja ryhmätyöskentelyä. Kysely on valittu yhdeksi menetelmäksi siitä syystä, että se on nopea ja helppo toteuttaa suurelle määrälle vastaajia (Ojasalo ym. 2014, 121). Tarkkaan ei ollut tiedossa, kuinka monta kyselyyn vastaajaa on, koska kaikilla halukkailla oli mahdollisuus osallistua strategiatyöhön missä vaiheessa tahansa. Kysely on tarvittaessa helppo toteuttaa kuinka suurelle joukolle tahansa. Lisäksi strategiatyön käytettävä aika on melko lyhyt.

Kyselyn avulla kartoitetaan ennakkoon yhdistyksen jäsenten ajatuksia strategiaan liittyen. Kyselyn vastauksia käytetään pohjana ryhmätyöskentelylle, jossa arvot, missio ja visio määritetään. Ryhmätyöskentely on valittu yhdeksi strategiatyön menetelmäksi sosiaalisuuden ja yhdessä tekemisen vuoksi. Pienissä ryhmissä ajatuksia ja kyselystä nousseita teemoja voi peilata toisen kanssa. Yhdessä työskentelyllä on tarkoitus myös vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tunnetta siitä, että jokainen on yhtä tärkeä osallistuja prosessissa.

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Se on menetelmänä verraten tehokas ja nopea. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laajaa tutkimusaineistoa tarvittaessa suurelta määrältä ihmisiä ja kyselytutkimuksella voidaan kysyä monia asioita. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta. Kyselystä ei voida tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet tai miten onnistuneita kysymykset ovat vastaajan kannalta. Myös näitä asioita voidaan pitää kyselyiden heikkoutena. Yleisen tulkinnan mukaan kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa, kun taas kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselyitä voidaan tehdä usealla eri tavalla. Tyypillisiä kyselyitä ovat internetissä täytettävät kyselyt tai postitse lähetettävät kyselylomakkeet, joissa vastaaja itse

täyttää lomakkeensa. Lisäksi yleinen tapa on kasvokkain tehtävä kysely, jossa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. Tiedonkeruutapa vaikuttaa paljon siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja millaiset tekijät vaikuttavat tutkimustulosten luotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Yksi perusvaatimus kyselyn käyttämiselle on se, että tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa. Jos tietoa ei ole riittävästi, kyselylomaketta on lähes mahdonta laatia tai kysymyksiin annettavat vastukset muuttuvat epäluotettaviksi. (Ojasalo ym. 2014, 122.)

Tässä opinnäytetyössä kyselyn tulosten perusteella luodaan runko ryhmätyöskentelylle. Strategian määrittämisessä on hyvä tiedostaa organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tästä syystä SWOT-analyysi on valittu yhdeksi opinnäytetyön menetelmistä. Kyselystä saadut vastaukset ovat kätevä työstää SWOT-analyysin muotoon ja se taas toimii pohjana ryhmätyöskentelylle.

SWOT-analyysi on kehitetty 1960-luvulla Yhdysvalloissa. Lyhenne tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysi on saavuttanut suuren suosion ja se on käytössä yhä puolen vuosisadan jälkeenkin. SWOT-analyysi on yksi suosituimmista liikkeenjohdon yksittäisistä strategiatyökaluista niin kotimaassa kuin ulkomailla. (Vuorinen 2014, 88.)

SWOT-analyysi on luonteeltaan yhteenvetävä ja synteesisomainen. Sen tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta strategisten valintojen tueksi. Organisaatio ja sen toimintaympäristö tulee tuntea syvällisesti, jotta työkalua voi käyttää tehokkaasti ja tehdä sen pohjalta oikeita analyyskejä. SWOT-analyysin myötä pitäisi nousta pari keskeisintä teemaa, joihin tulisi keskittyä. Liian monia asioita mukaan ottamalla päädytään vain latteuksiin ja itsensä selvyyksiin. (Vuorinen 2014, 88.)

SWOT-analyysin osa-alueista vahvuudet (S) ja heikkoudet (W) ovat sisäisiä asioita ja mahdollisuudet (O) ja uhat (T) toimintaympäristöön liittyviä teemoja. Lähtökohtaisesti juuri tässä ja nyt käsillä olevat asiat ovat sisäisiä asioita ja tulevaisuuteen liittyvät haasteet ovat ulkoisia. SWOT-analyysin tarkoitus on tuottaa ensin analyysiä ja analyysin jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. Työkalun

käyttäminen ja analyysiin asioiden listaaminen on aina subjektiivinen valinta. Jotkut asiat voivat olla samaan aikaan vahvuuksia ja heikkouksia. SWOT-analyysiä voidaan käyttää moniin eri ajankohtiin. Voidaan laatia esimerkiksi nykyhetken, tulevaisuuden tai kasvustrategian SWOT-analyysi. (Vuorinen 2014, 88.)

SWOT-analyysistä on kehitetty myös strategian käytäntöön viemistä helpottavia versioita. Heikkouksien ja vahvuuksien huomioonottaminen suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin onnistuu perinteistä mallia helpommin 8-kenttäisellä SWOT-analyysillä. Perinteisen nelikentän työstämisen jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia näiden neljän teeman osalta. Silloin mietitään,

- miten pystytään hyödyntämään parhaiten menestystekijöitä
- miten hallitaan uhkia vahvuuksien avulla
- miten muutetaan heikkoudet sopimaan ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin
- miten varaudutaan mahdollisiin heikkouksien ja uhkien yhdessä tuomiin kriisitilanteisiin.

Tällä tavalla saadaan luotua sekä aggressiivisuuteen ja hyökkäävyyteen että puolustamiseen ja suojautumiseen perustuvia strategisia suunnitelmia. Kahdeksankenttäisestä versiosta käytetään myös nimeä TOWS-matriisi. (Vuorinen 2014, 90.)

SWOT-analyysi on hyvin paljon käytetty strategiatyökalu. Kuitenkin ilman tarpeellista pohjatyötä siitä saattaa tulla hyvinkin pinnallinen. Tällöin siitä saatuja tuloksia tulkitaan usein väärin. SWOT-analyysin tavoitteena tulisi aina olla analyysiin perustuvat strategiset valinnat ja toimintasuunnitelmien tekeminen. Pelkkä asioiden listaaminen ei tuota toivottua lopputulosta. SWOT-analyysi on yhteen vetävä työkalu. Sitä ennen olisi hyvä kartoittaa toimintaympäristöään, toimialaa ja omia resurssejaan myös muilla tavoin. (Vuorinen 2014, 90.) Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysin pohjalle tehtiin kysely liittyen järjestön toimintaan, resursseihin ja toimintaympäristöön.

4.3 Kehittämisprosessin kulku

Strategiatyö alkoi puhelinsoitoilla seuran toiminnan mahdollistaville yhdistyksen ydinjäsenille, jotka olivat joko hallituksen jäseniä tai muita seuran hyväksi toimivia aktiiveja. Näillä soitoilla varmistettiin strategiatyön tekemisen mahdollisuus. Kaikki henkilöt, joilta asiaa kysyttiin, lupautuvat antamaan tukensa strategian luomiselle. Strategiatyön vaiheet kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Strategiatyön vaiheet

Aikataulu	Prosessin vaihe	Työskentely
Tammikuu	-puhelinsoitot hallituksen jäsenille ja muille aktiivitoimijoille -sähköpostiviesti strategia-työstä kaikille yhdistyksen jäsenille	-idean varmistaminen ja vahvistaminen yhdistyksen hallitukselta -teorian kerääminen → strategia, yhdistystoiminta, Otavan Viesti
Helmikuu	-yhdistyksen palaveri	-strategiatyön yleinen esittely jäsenille -alustavan aikataulun esittäminen -teorian kirjoittaminen
Maaliskuu	-muistutussähköpostiviesti kaikille kyselystä ja ryhmätyöskentelystä	-teorian kirjoittaminen
Huhtikuu	-webropol-kysely -ryhmätyöskentely	-kyselyn analysointi -ryhmätyöskentelyn valmistaminen vastausten pohjalta -ryhmätyön analysointi -aineiston kasaaminen
Toukokuu	-strategian jalkauttamisen aloittaminen	-teorian viimeistely -aineiston analysointi -aineiston viimeistely -tulosten analysointi -strategiatyön viimeistely

Seuran jäseniltä oli kuulosteltu, mitä mieltä he ovat seuran toiminnasta. Usealla heistä olisi halua puuttua seuran toimintatapoihin sekä kehittää toimintaa. Tavoite oli, että strategiatyössä jokainen toimintaan osallistuva saisi itse pohtia Otavan Viestin toimintaa, mutta lisäksi tavoitteena oli, että yhdessä pystyisi rakentaa strategiaa. Lähtökohtana oli tavoitella strategisen johtamisen mallin (Juuti ym. 2009, 274) tasojen 3 ja 4 periaatteita. Tässä kehittämistyössä päädyttiin kyselyyn, jolla kartoittaisimme seuran jäsenten ajatuksia seuran toiminnasta

tällä hetkellä sekä sitä, mitä he haluaisivat seuran tulevaisuudelta. Lisäksi päädyttiin järjestää ryhmätyöskentely, jossa yhdessä voisi pohtia kyselyn tuloksia ja rakentaa yhdessä strategiaa.

Yhtenä vaihtoehtona oli, että kysely olisi hyvin vapaamuotoinen, jotta jokainen vastaaja saisi esittää mielipiteensä hyvin laajasti ja omin sanoin. Päädyttiin kuitenkin laatimaan kysely, jossa on valmiiksi vastausvaihtoehtoja, koska lähtötilanteen oli tarkoitus koostaa tietoa ja näkemyksiä ryhmätyön pohjalle, jossa niistä voisi tarvittaessa keskustella enemmän. Vastausvaihtoehtojen valmiiksi laatiminen varmasti kaventaa vastausten laajuutta. Kaiken kattavia vastausvaihtoehtoja ei pysty tekemään. Kuitenkin, jotta strategiatyön tavoitteisiin päästäisiin, kysely ja ryhmätyöskentely pitää pystyä rajaamaan ja tässä tapauksessa se on tutkijan tehtävä. Kysely ja vastausvaihtoehdot laadittiin seuran jäsenten kanssa aikaisemmin käytyjen keskustelujen ja yleisten mielipiteiden pohjalta.

Helmikuisessa joukkueen palaverissa paikallaolueille kerrottiin ajatuksesta strategian luomiseen Otavan Viestille. Palaverissa oli paikalla kolmesta seuran jäsentä ja kaksitoista heistä lupautui strategiatyöhön mukaan. Tämän lisäksi strategiatyön tekemiseen kutsuttiin ne hallituksen jäsenet, jotka eivät olleet kyseisessä palaverissa mukana sekä etukäteen puhelimitse kutsutut henkilöt. Palaverissa mukana olleiden lukumäärä oli valitettavasti melko pieni, mutta lähes jokainen heistä oli ollut toiminnassa pitkään mukana. Tavoitteena olikin, että ainakin seuran kokeneimmat ja sitoutuneimmat jäsenet olisivat strategiatyössä mukana. Kuitenkin mukaan lupautui myös tuoreempia jäseniä, jotka voisivat tuoda mukanaan uusia näkökulmia, joita pitempään mukana olleilla ei välttämättä olisi.

Kyseisessä palaverissa strategiatyöhön lupautuneille kerrottiin suunnitelma, jonka mukaan strategia luodaan. Tulisi olemaan alkukysely, jossa Otavan Viestin toimintaan liittyviä asioita tulisi kysymään. Kyselyn jälkeen järjestettäisiin yhteisen strategiaryhmätyö, jossa kyselyn perusteella määritettäisiin kehittämiskohdat ja luotaisiin strategian kulmakivet kahdeksi seuraavaksi vuodeksi. Näillä kulmakivillä tarkoitetaan sitä, että pystyttäisiin yhdessä määrittämään seuralle vankka toiminta-ajatus eli missio, visio ja arvot. Kahden vuoden kesto ensimmäiselle strategialle määräytyi sen mukaan, että kahden vuoden päästä seura täyttää 90 vuotta. Lisäksi kaksi vuotta on sopiva aika saada jatkuva ja

säännöllinen strategiatyöskentely käyntiin seurassa. Koska kyseessä on seuran ensimmäinen strategia, sen onnistumista on järkevä tarkastella suhteellisen pian uudelleen, mutta kuitenkin pidemmältä ajalta kuin yhdeltä vuodelta. Tämän strategian päätarkoitus on olla myös vankka pohja tuleville strategioille.

Strategiatyöhön lupautuneille ilmoitettiin, että koko prosessi pyritään pitämään melko lyhyenä ja nopeasti etenevänä. Lähes jokainen työhön lupautuneista osallistuu myös Otavan Viestin pelitoimintaan. Se on kuitenkin suurimmalle osalle se tärkein järjestötoiminnan muoto tällä hetkellä. Lyhyellä aikavälillä pystyisi kaikki osallistujat pitämään motivoituneina ja innostuneena tähän kehittämissuuntaan. Lisäksi näin pystyttäisiin kysely ja ryhmätyöskentely pitämään ennen kuin sarjakausi alkaa. Myöskin järjestön jäsenmäärä on sen verran pieni, että lyhyelläkin työskentelyajalla pystyy osallistamaan riittävän määrän jäseniä strategiatyöhön. Kaikille myös ilmoitettiin, että strategiatyöhön voi osallistua missä vaiheessa vaan ja vaikka ei olisikaan kuulunut alkuperäiseen strategiatyöhön kutsuttujen joukkoon.

Kysely (liite 1) lähetettiin maaliskuussa seitsemälletoista seuran jäsenelle, jotka ovat läheisesti sidoksissa seuraan. Tästä ajankohdasta oli noin kuukausi sovitun ryhmätyötapaamiseen. Kyselyn läheteteksissä ei annettu tarkkaa takarajaa kyselyyn vastaamiselle, koska prosessin läpiviemisestä oli annettu hyvät ennakkotiedot. Tietenkin selvää oli se, että todennäköisesti kaikki eivät kyselyyn vastaa. Vastauksia kyselyyn tuli nopeaan tahtiin ja lopullinen vastausmäärä oli kaksitoista. Alkuperäinen tavoite oli vähintään kymmenen vastausta. Se tiedettiin olevan riittävän määrä siihen, että vastausten perusteella pystyi muodostamaan riittävän kattavan koonnin ryhmätyötä varten.

Huhtikuun lopussa järjestettiin ryhmätyöskentely. Aikaa työskentelylle oli varattu neljä tuntia. Tilaisuuteen osallistui 13 jäsentä. Työskentelyn kulku oli mietitty siten, että puolet ajasta työskennellään kolmessa pienessä ryhmässä ja toinen puoli ajasta työskennellään koko ryhmänä ja kootaan sekä kyselystä, että ryhmätyöskentelystä päällimmäiseksi nousseet ajatukset yhteen. Ja siinä yhteistyöskentelyssä määritellään Otavan Viestin missio, visio ja arvot.

Jokainen ryhmä sai työskentelyä varten koonnin kyselyn tuloksista laadittuna SWOT-taulukko. Ryhmien tehtävänä oli muodostaa nelikentän avulla toimenpide-ehdotuksia jokaiseen osaan nelikentästä. Lisäksi erillisillä lomakkeilla oli eniten vastauksia saaneet vaihtoehdot missioksi, visioksi ja arvoiksi. Myös näitä oli tarkoitus miettiä. Kyselystä tulleet vastaukset toimivat siis ryhmätöiden pohjana, mutta osallistujille painotettiin, että myös ryhmätyövaiheessa uudet ideat ja ajatukset olivat sallittuja ja jopa suotavia. Siitäkin syystä, että ryhmätyöskentelyyn osallistui myös heitä, jotka eivät olleet kyselyyn vastanneet. Jokainen ryhmä teki muistiinpanoja, jotka kerrottiin kerättävän kehittämistyötä varten. Välillä ryhmien välisiin keskusteluihin puututtiin ja kirjattiin muistiinpanoja keskusteluista ylös.

Pienemmissä ryhmissä työskentelyn jälkeen pidettiin pieni tauko, jonka jälkeen jatkettiin yhden pöydän ympärillä ajatusten kokoamista sekä mission, vision ja arvojen määrittämistä. SWOT-analyysi ja sen perusteella luotu TOWS-matriisi oli keskustelun pohjana. Lisäksi oli ryhmätyössä muodostuneet pohjat arvoille. Keskustelu toimi erittäin hyvin ja koko ajan positiivisessa ilmapiirissä. Keskustelun aikana nousseita pääajatuksia kirjattiin ylös. Tarvittaessa keskustelua ohjattiin siihen suuntaan, että varmasti tulokseksi saataisiin missio, visio ja arvot. Kuitenkaan keskustelun kulkuun ei tarvinnut merkittävästi puuttua, jokainen sai riittävästi aikaa oman ajatuksensa julkituomiseen ja perustelemiseen. Ryhmätöistä huokui innostus asiaa kohtaan ja loppujen lopuksi oli jopa yllättävää, miten sopuisasti pystyttiin kulkemaan kohti yhteistä päämäärää.

5 KEHITTÄMISTYÖN ANALYYSI

5.1 Lähtökohdat

Kehittämistyö analysoitiin kyselystä saatujen vastausten sekä ryhmätyöstä esille nousseiden näkemysten perusteella. Kysely tehtiin Webropol-kyselynä (liite 1) ja siitä saatu aineisto kuvattiin pylväsdiagrammilla (liite 2). Itse strategiatyöhön sisältyy siis vision, mission ja arvojen tarkentaminen ja strategian luominen ja toteuttaminen (Åhman 2004, 62). Kuitenkin jatkuva strategiatyöskentely ja sen toteuttaminen alkavat vasta vision, mission ja arvojen määrittämisen jälkeen. Nämä tapahtuvat varsinaisesti vasta tämän kehittämistyön jälkeen.

Kuten tarkoituksena olikin, strategiaproessin pysyi melko lyhyenä ja napakana. Kysely toimi suunnitelman mukaisesti. Kuten Ojasalo ym. (2014, 121) mainitsevat, kysely on tiedonkeruumenetelmänä varsin tehokas ja nopea. Seitsemästätoista lähetetystä kyselystä tavoitteena oli saada vastaukset vähintään kymmeneen kyselyyn. Alle viikossa sain kaksitoista vastausta, joka oli myös lopullinen vastausmäärä. Yhteensä viisi jätti vastaamatta kyselyyn. Heistä kahden kanssa keskustelin aiheesta. Hekin ottivat kyselyn hyvin vastaan ja lupautuivat vastaamaan, mutta kuitenkin vastaaminen jäi heiltä kiireiden vuoksi väliin. Loput kolme vastaamatta jättänyttä olivat muutenkin alusta asti hieman varautuneita strategiatyöhön osallistumiseen, vaikka siihen lupautuivatkin. Täten heidän kyselyyn vastaamatta jättäminen tuntui jopa odotettavalta.

Ryhmätyöhön osallistuneiden lukumäärä oli kokonaisuudessaan 13. Ryhmätyöhön osallistui 8 jäsentä, jotka vastasivat myös kyselyyn. Tämän lisäksi ryhmätyöhön osallistui 5 jäsentä, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn ja näistä neljä osallistunutta oli sellaista, jotka eivät olleet alustavassa palaverissa mukana, eikä hallituksen jäseniä. Kokonaismäärä strategiatyöhön osallistuneita oli loppujen lopuksi 17.

5.2 Kyselyn analyysi

Strategiatyön tarkoituksena oli pystyä tarkentamaan Otavan Viestin perusajatuksista eli missiota, tulevaisuuden suuntaa eli visiota sekä tarkentamaan arvoja, joille toiminta perustuu. Näitä toiminnan perusajatuksia kyselyssä kartoitettiin. Lisäksi kysymyksillä haettiin Otavan Viestin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kyselyssä (liite 1) oli kysymyksiä, joissa pystyi valitsemaan vain yhden vastausvaihtoehdoista, oli kysymyksiä, joissa pystyi valitsemaan 1-3 vastausvaihtoa ja osaan kysymyksistä täytyi valita kolme vastausvaihtoehtoa.

Suurin osa vastaajista on ollut Otavan Viestin toiminnassa mukana melko pitkään. Vastaajista kahdeksan on ollut mukana vähintään kuusi vuotta ja heistä viisi yli kymmenen vuotta. Kuten Harju (2010) haastattelussaan toteaa, järjestötoimintaa kuvaa hyvin pitkäjänteisyys ja Otavan Viestissäkin kauan mukana olleet myös osallistuvat aktiivisesti seuran kehittämiseen ja muuhun toimintaan.

Hallituksen jäsenistäkin suuri osa on pitkäikäisiä seuratoimijoita. Jokainen vastaaja on ollut jalkapallotoiminnassa mukana vähintään kymmenen vuotta. Puolet vastaajista on ollut mukana 21–30 vuotta ja neljä vastaajista yli 30 vuotta.

Lähes jokainen vastaajista mainitsi yhdeksi alkuperäiseksi syyksi tulla mukaan toimintaan sen, että haluaa pelata jalkapalloa. Suomen Palloliiton (2016, 10) strategiatyö tuo esiin sen, että jalkapallon merkitys kansallisesti myös aikuisten liikuttajana on merkittävä. Jalkapallon pelaaminenhan on yksi Otavan Viestin olemassaolon syistä. Siksi on luonnollista, että pelaaminen on se perimmäinen syy tulla mukaan toimintaan. Tämä tuo esiin sen totuuden, että toimintaan mukaan tulevat eivät ajattele lähtökohtaisesti osallistuvansa seuran muihin toimintoihin. Joten, jos seura haluaa lisää järjestötoiminnan osajia, pelkkä pelaaminen ei riitä. Toiminta kuitenkin vaatii myös taustatoimintaa varmistamaan itse pelitoiminta.

Jokainen vastaaja oli luonnollisesti sitä mieltä, että Otavan Viesti tarvitsee strategiaa. Olihan jokainen vastaaja alun perin suostunut strategiatyöhön osallistumiseen ja pitivät sitä hyvänä ideana. Kuten Juuti & Luoma (2009, 24) mainitsevat, strategian avulla yleishyödyllinen organisaatio pystyy lisäämään yhteiskuvuuden tunnetta ja vahvistamaan organisaation identiteettiä. Lähes kaikki eli 11 kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että Otavan Viesti tarvitsee strategiaa toiminnan kehittämisen tueksi. Uusien pelaajien saaminen, seuran perustehtävän selvittäminen ja yhdistyksen hallituksen toiminnan tukeminen saivat myös merkittävästi kannatusta strategian perusteluksi.

Kysymykseen, mikä on mielestäsi Otavan Viestin perustehtävä, vastaajan oli valittava yhdestä kolmeen vaihtoehtoa. Kymmenen vastaajaa piti yhtenä Otavan Viestin perustehtävänä sitä, että se tarjoaa mahdollisuuden pelata jalkapalloa Mikkelissä. Yhdeksän vastaajaa piti tärkeänä, että se tarjoaa mahdollisuuden jalkapallon sarjatoimintaan ja kahdeksan vastaajaa piti yhtenä perustehtävänä yhteisöllisyyden luomisen. Yhteisöllisyys on jalkapalloperheen yhteishenkeä, toisista huolehtimista ja yhteistä oppimista (Suomen Palloliitto 2016, 15). Suurin osa siis pitää jalkapallon pelaamista ja sen tekemistä jollain sarjatasolla tärkeimpänä tehtävänä. Vain kaksi vastaajista mainitsi perustehtäväksi sen, että Otavan Viesti tarjoaa mahdollisuuden muuhun seura- ja järjestötoimintaan.

Jotta seura saisi lisää toimijoita myös muihin tehtäviin, strategian myötä esimerkiksi yhdistyksen hallituksen työnjakoa sekä viestintää olisi mahdollista selkeyttää, mikä taas voisi motivoida jäseniä hallitustyöskentelyyn ja muihin toimitehtäviin. Syrjäytymisen ehkäisy ja kuntalaisten innostaminen liikkumaan saivat yhteensä vain kolme valintaa. Tämä kertoo siitä, että lähtökohtaisesti omaa harrastusta miettiessä ja sitä tarjoavaa seuraa ajatellessa, jäsenet eivät ajattele yhteiskunnallisesti vaikuttavia asioita. Suomen Palloliiton (2016, 10) mukaan jalkapalloa voidaan kuitenkin pitää merkittävänä hyvinvoinnin kartuttajana koko yhteiskunnassa. Joten oma liikunnallisuus ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa.

Arvoja tiedusteleva kysymys vaati valitsemaan kolme vaihtoehtoa. Vastauksista nousi neljä ylitse muiden. Nämä arvot olivat perinteet, yhteisöllisyys, suvaitsevaisuus ja liikunnallisuus. Kuitenkin kysymyksen vaihtoehdot ja tässä niihin suhtautuminen on hyvin yksilöllistä. Kuten (Åhman 2004, 99) mainitsee arvot ovat uskomuksen tyyppisiä ihanteita, jotka kuvaavat hyvää ja oikeaa toimintatapaa. Ihmiset ajattelevat eri tavalla siitä, mikä oikeasti kuvaa hyvää toimintatapaa. Sama pätee varmasti myös tämän kyselyn vastaajiin.

Kysymys, joka tiedusteli Otavan Viestin visiota, lähes jokainen vastasi, että se olisi hyvä paikka harrastaa. Vastausvaihtoehto ei kuitenkaan määrittänyt tarkemmin, mitä harrastamisella tarkoitetaan. Kuitenkin vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että on jokin harrastus. Jokaisella Suomessa asuvalla on oikeus osallistua jalkapallotoimintaan sukupuoleen, etniseen taustaan, uskontoon tai muuhun taustaan katsomatta omalla tavallaan. Jalkapallotoiminta Suomessa voi käsittää pelaamisen, valmentamisen, toimimisen erotuomarina tai huoltajana. (Palloliitto 2016, 13.) Vastausmäärä tälle vaihtoehdolle oli tosin täysin sama kuin kysymykseen siitä, mikä oli alkuperäinen syy tulla mukaan toimintaan. Vastaus siihen oli halu pelata jalkapalloa. Todennäköisesti myös nyt visiota ajatellen harrastuksella tarkoitettiin jalkapallon pelaamista. Muut eniten saaneet vaihtoehdot olivat: ”Ponnahduslauta ylemmille sarjatasoille” ja ”Menestynyt omalla tasollaan urheilullisesti”. Myös ”Vahva seuratoimija” ja ”Vetovoimainen seura pelaajille” vaihtoehdot saivat kannatusta Otavan Viestin visioksi.

Vision toteutumiseen vastaajilla oli kaksi ylivoimaisesti merkittävintä tekijää. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sitoutuneet seuratoimijat vaikuttavat vision toteutumiseen ja yksitoista vastaajista oli myös sitä mieltä, että sitoutuneet pelaajat vaikuttavat vision toteutumiseen. Nämä vastaukset kertovat hyvin siitä, että vastaajat uskovat ihmisten toiminnan merkitykseen ja siihen, että sitoutumalla toimintaan saadaan hyvää aikaiseksi. Jalkapallolla on ylivoimaisesti suurin harrastajamäärä Suomessa. Palloliiton (2016, 17) vision mukaisesti se haluaa luoda seuroille elinvoimaa ja laatua ja panostaa pelaajien arkeen. Seurat kaipaavat uusia palveluita voidakseen luoda hyvinvointia joka päivä.

Otavan Viestin vahvuuksiin vastaajat vastasivat hyvin eri tavalla ja useat vaihtoehdot saivat kannatusta melko tasaisesti. Tässä kysymyksessä ilman yhtään vastausvalintaa jäi ”Pelaajamäärä”-kohta. Tämä kertoo hyvin siitä, että seurassa ollaan huolissaan pelaajamäärästä. Myöskin kysymys seuran heikkouksista tuo saman ongelman esiin. Kymmenen vastaajaa mainitsi seuran heikkoudeksi nuorten pelaajien vähäisen mukanaolon. Lisäksi vastauksista nousee esille pelaajien sitoutuminen toimintaa. Nämä tuottavat selvästi huolta tämänhetkisissä aktiivitoimijoissa. Yhdeksi heikkoudeksi nousee myös seuran maine. Nämä kaksi asiaa todennäköisesti vaikuttavat toinen toiseen.

Jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että Otavan Viestin toimintaympäristön merkittävimpiä uhkatekijöitä ovat harjoituspaikkojen ja -aikojen muutokset huonompaan suuntaan. Nämä ovat ulkoisia uhkatekijöitä, joihin välttämättä ei voi juurikaan vaikuttaa. Kuitenkin oikeanlaisella toiminnalla voi varmistaa myös sen, että seuralla riittäisi vaikutusvaltaa myös kyseisiin asioihin. Kukaan vastaajista ei usko yhteiskunnallisten muutosten vaikuttavan seuran toimintaan millään tavalla. Eivätkä vastaajat usko, että kilpailevilla lajeilla on merkitystä Otavan Viestin toimintaan tai pelaajamäärään.

Otavan Viestin tulee vastaajien mielestä tulevaisuudessa keskittyä ensisijaisesti uusien pelaajien mukaan saamiseen, maineen parantamiseen ja toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Vastaajat toivovat toimenpiteitä maineen parantamiseksi.

5.3 Pienryhmätyöskentelyn analyysi

SWOT-analyysiin kerättiin kyselyn perusteella kolme eniten saanutta vastausta. Kolme suurinta uhkatekijää vastaajien mielestä olivat harjoituspaikkojen- ja aikojen muutokset huonompaan suuntaan, pelaajien sitouttaminen sekä sponso-ritilanteiden muuttuminen. Kolme suurinta heikkoutta Otavan Viestissä on vastaajien mukaan nuorten pelaajien vähäinen mukanaolo, maine ja pelaajien sitoutuminen toimintaan.

Koetut vahvuudet ja mahdollisuudet nostettiin myös SWOT-analyysiin, siten että kolme suurimmaksi noussutta vastausvaihtoehtoa valittiin. Suurimmiksi vahvuuksiksi nousivat perinteet, harjoitustapahtumat ja muut järjestetyt tapahtumat, kuten kauden päättävä risteily tai kauden puolivälissä järjestettävä kesä-tapahtuma. Otavan Viestin kolme suurinta mahdollisuutta olivat uusien pelaajien mukaan saaminen, maineen parantaminen ja toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen.

Pienryhmätyöskentelyssä kahdessa ryhmässä oli neljä henkilöä ja yhdessä ryhmässä oli viisi henkilöä. SWOT-analyysi oli pohjana pienryhmätyöskentelyssä. Siinä pohdittiin seuran tilannetta tällä hetkellä sekä tulevaisuuden linjoja, jotta missio, visio ja arvot saatiin määritettyä. Ryhmätyöskentelystä nousi lopulta jopa hyvin pelkistetyksi samanlaisia ajatuksia kuin kysely oli jo antanut. Ja nimenomaan kyselyn kohdat, jotka olivat selvittäneet arvoja ja jotka keskustelujen perusteella ovat monen jäsenen arvojen pohjalla. Pienryhmätyöskentelystä nousi seuraavia kommentteja, kuten ”sitoutuminen”, ”luotettavuus”, ”aktiivisuus”, ”jäsenien huomioiminen”, ”ilon kautta” ja ”hyvä henki”. Yksi ryhmätyön tuloksista oli se, että suurimmalla osalla tämänhetkisistä jäsenistä, toiminnan perusteet lähtevät arvoista.

Pienryhmätyöskentelystä arvot nousevat merkittäviksi tekijöiksi seuran toiminnan kannalta. Lisäksi merkittäviksi asioiksi nousevat pelaajien sitoutuminen toimintaan sekä toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Se pitää sisällään toimenkuvien selkiyttämisen, maineen parantamisen ja markkinoinnin lisäämisen.

5.4 Missio, visio ja arvot

Ryhmätyöskentely perustui siis ennakkokyselyyn, jossa oli kysytty Otavan Viestin arvoja, missiota ja visiota. Kyselyssä oli annettu valmiita vastausvaihtoehtoja kyseisiin aiheisiin, joten jokaisella kyselyyn vastanneella oli jo käsitys aiheista. Lisäksi he, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn, pystyivät tutustumaan kyselystä esiin nousseisiin teemoihin ryhmätyöskentelyn aikana. Ryhmätyöskentelyn päätteeksi, SWOT-analyysin ja TOWS-matriisin pohjalta muodostettiin yhteisessä loppukeskustelussa Otavan Viestin missio. Jokainen ryhmä sai tuoda esille sen mitä he olivat omissa ryhmissään saaneet aikaiseksi. Kaikki saivat aikaa näkemystensä esiintuomiseen ja niiden perustelemiseen. Yhteisten ryhmätyövastausten ja loppukeskustelujen tuloksena syntyi mission pohjalle seuraavat sitaattit: ”Helposti lähestyttävää, matalankynnyksen toimintaa”, ”Kilpailualusta jalkapalloilijoille”, ”Luo yhteisöllisyyttä”, ”Tasokasta, kilpailullista” ja ”Sarjatoimintaa”. Näiden sitaattien pohjalta muodostui seuraava Otavan Viestin missio: ”Otavan Viesti tarjoaa tasokasta kilpailu- ja sarjatoimintaa jalkapallon harrastajille Mikkelissä. Toiminta on helposti lähestyttävää ja yhteisöllistä.”

Saman toimintakaavan mukaan muodostettiin seuralle visio. Sen pohjalle syntyi seuraavat sitaattit: ”Arvostettu, tunnustettu seuratoimija Mikkelissä”, ”Pelaaja- ja toimijamäärän lisääminen” ja ”Ikämiesjalkapalloilun kehittäminen”. Näistä muodostui seuran visio: ”Otavan Viesti on arvostettu ja tunnustettu seuratoimija Mikkelissä. Pelaaja- ja taustahenkilöiden määrä lisääntyy lähivuosina. Otavan Viesti aloittaa ikämiesjalkapalloilun kehittämisen.”

Saman toimintakaavan mukaan myös määritimme seuran arvot. Nämä ovat kunnioitus, avoimuus, liikunnallisuus ja yhteisöllisyys. Otavan Viestin arvot ovat:

Kunnioitus – ”Kunnioitamme kaikkia vastustajia, muita toimijoita ja omaa toimintaamme.”

Avoimuus – ”Teemme yhteistyötä, päätöksenteko ja viestintä ovat avointa, hyvä yhteishenki.”

Liikunnallisuus – ”Pyrimme edistämään liikunnallista elintapaa ja hyvinvointia.”

Yhteisöllisyys – ”Teemme yhdessä, olemme ylpeitä Otavan Viestistä.”

Niin mission, vision kuin arvojenkin pohjalle syntyneet sitaatit saatiin yhteisen loppukeskustelun päätteeksi. Kaikki osallistuneet olivat yhtä mieltä sitaateista ja jäsenet toivoivat, että seuran puheenjohtaja muodostaa sitaateista toimivat lauseet tai lausekkeet.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategiatyön tavoite täyttyi, kun pystyttiin määrittämään Otavan Viestille missio, visio ja arvot. Nämä eivät kuitenkaan tuo mitään käsin kosketeltavaa seuralle. Missio, visio ja arvot luovat pohjan tulevalle toiminnalle, mutta käytännön työ seuran hyväksi on jotain muuta.

Kyselyn tulokset osoittavat selvästi sen, että seuran jäsenet pitävät jalkapallon pelaamista tärkeimpänä seikkana osallistua Otavan Viestin toimintaan. Selkeänä puutteena pidetään sitä, että ei ole tarpeeksi sitoutuneita pelaajia ja muita seuratoimijoita. Vastaajat pitävät seuran kokonaisvaltaisen kehittämisen olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä siinä, että seuraan saadaan lisää pelaajia ja muita toimijoita. Kyselyn vastausten perusteella luodut kehittämissuhteet menevät suoraan seuran konkreettiseen toimintaan.

Vahvuuksista kolme eniten saanutta vastausta olivat perinteet, harjoitustapahtumat ja muut tapahtumat. Nämä vahvuudet ja menestystekijät tullaan hyödyntämään siten, että voidaan käyttää Mikkelin vanhimman jalkapalloseuran mainetta markkinoinnissa. Pitkään mukana olleiden jäsenten tieto, taito ja osaaminen kerätään talteen ja siten se on hyödynnettävissä. Seuran jäsenille tarkoitetut sähköpostipalvelut mahdollistavat intran jakamisen kaikille. Sinne voidaan kerätä kaikki tieto, mitä kaikki jäsenet tai rajoitetusti hallituksen jäsenet voivat tarvita ja käyttää. Jokaiseen tarvittavaan tehtävään luodaan toimenkuvat, joten kenellekään ei jää epäselväksi mitä kenenkin kuuluu tehdä. Hallituksen jäsenten toimenkuvat kirjoitetaan auki. Lisäksi valmentajan, joukkueenjohtajan sekä huoltajien tehtäväkuvat kirjoitetaan auki epäselvyyksien välttämiseksi.

Uusia pelaajia pyritään saamaan mukaan tehokkaammalla markkinoinnilla. Facebook-sivujen aktiivinen päivittäminen on ensimmäinen toimenpide. Sivujen

kautta voidaan tavoittaa potentiaalisia pelaajia ja muita toimijoita. Seuraavana toimenpiteenä on uusien nettisivujen tekeminen ja niihin laadukkaan sisällön luominen. Jokaisen ottelun jälkeen kirjoitetaan valmis otteluraportti ja lähetetään se suoraan paikalliselle sanomalehdelle.

Sisäisen viestinnän tarkentaminen tuo tarvittavaa luotettavuutta toimintaan. Jokainen seuran tapahtuma tulee Nimenhuuto-palveluun, jonka kautta myös ilmoitaudutaan tapahtumiin. Palvelun kautta voi myös lähettää tarvittaessa tekstiviestejä yllättäviä tilanteita varten tai lisätietoa annettaessa. Jokaisella jäsenellä on tunnukset palveluun ja kaikkia muistutetaan säännöllisesti palvelun käyttämisestä.

Käytännössä seuran puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet koordinoivat toimintaa ja he yhdessä rakentavat arjen tehtävät. Valmentaja, joukkueenjohtaja ja huoltajat hoitavat päivittäisen toiminnan sisältäen harjoitus- ja pelitapahtumat sekä niihin liittyvät oheisasiat.

Taulukko 2 näyttää kyselyn perusteella saadut vastaukset Otavan Viestin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Kunkin vastauksen perässä on määrä, kuinka moni vastaajista on valinnut sen vaihtoehdon. Vastausvaihtoehtoista siis vahvimmat vaihtoehdot ovat määrittäneet kahdeksankenttäisen mallin kohdat 1–4. Nämä numeroidut kohdat esittävät konkreettisia ehdotuksia siihen, mitä Otavan Viesti strategiatyön perusteella tavoitteisiinsa pääsemiseksi tekee.

Kahdeksankenttäisen SWOT-analyysitaulukon ylälaidassa ovat Otavan Viestin vahvuudet ja heikkoudet sekä vasemmassa reunassa mahdollisuudet ja uhat. Nämä tiedot on siis saatu kyselyn vastausten perusteella. SWOT-analyysin tuottamat ajatukset ja lisäarvo näkyvät taulukon 1–4 otsikoiden alla.

Taulukko 2. 8-kenttäinen SWOT-analyysi

Sisäiset	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
	-Perinteet (10) -Harjoitustapahtumat (6) -Muut tapahtumat (6) -Aktiivijäsenten toimiminen (5) -Pelitapahtumat (4) -Ilmapiiri (4) -Tunnettavuus (2) -Pelaajamäärä (0)	-Nuorten pelaajien mukanaolo (10) -Maine (6) -Pelaajien sitoutuminen toimintaan (5) -Tiedotus (4) -Aktiivijäsenten määrä (3) -Alhainen sarjataso (3) -Huono tunnettavuus Mikkelissä (2)
Ulkoiset		
Mahdollisuudet (O)	1. Hyödynnä menestystekijät	2. Heikkoudet vahvuuksiksi
-Uusien pelaajien mukaan saaminen (9) -Maineen parantaminen (7) -Toiminnan kokonaisvaltaisen kehittäminen (7) -Ikämiesjalkapalloilun kehittäminen (5) -Sarjanousut (3) -Muut tapahtumat (2) -Liikunnan edistäminen (2) -Ilmapiirin parantaminen (1)	-Luodaan selvät tehtävät hallituksen jäsenille -Pidetään yllä suhteita sponsoreihin -Hyödynnetään hiljainen tieto – kirjoitetaan tieto ylös, laitetaan intraan -Aktivoidutaan markkinoinnissa – facebook, nettisivut	-Tiedotetaan toiminnasta sosiaalisessa mediassa -Kirjoitetaan lehtijutut peleistä -Aloitetaan virallinen ikämiesjalkapalloilu -Kannustaan kaikkia -Ollaan ylpeitä toiminnasta ulospäin
Uhat (T)	3. Uhat hallintaan	4. Mahdolliset vaikeudet
-Harjoituspaikkojen ja -aikojen muutoksen huonompaan suuntaan (12) -Pelaajien sitouttaminen (7) -Sponsoritilanteiden muuttuminen (4) -Kilpailevat seurat (1)	-Erotaudutaan selvästi muista seuroista (oma taso) -Tuodaan seuran pitkää perinnettä esille -Luodaan selvät säännöt (muun muassa ilmoittautuminen harjoituksiin)	-Toiminnan sisällön kehittäminen varmalle tasolle -Tarvittaessa sopimuksia pelaajille -Seuran kaikki hiljainen tieto esille

Kohdassa 1 on koottu strategiset suunnitelmat Otavan Viestin vahvuuksien hyödyntämisestä mahdollisuuksiin nähden. Seura kerää kaiken hiljaisen tiedon

ja kirjoittaa sen ylös. Hallitukselle rakennetaan selvät tehtäväkuvat mitä kukin tekee. Aktivoidutaan markkinoinnissa ja pyritään olemaan aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Näiden kehittämistöiden ansioista yhteydenpito sponsoreihin olisi helpompaa ja uusien sponsorien hankinta myös helpompaa.

Kohtaan 2 on laadittu strategiset suunnitelmat, miten heikkouksien vaikutusta voi pienentää ja aikojen saatossa jopa kääntää vahvuuksiksi. Toiminnasta tiedotetaan ulkoisesti ja myös sisäinen viestintä muutetaan paremmaksi, jotta jokainen seuran jäsen tietää missä seurassa mennään. Ikämiesjalkapalloilun ja sen toiminnan kehittäminen avaa pelipaikkoja joukkueessa, joten uusien nuorten pelaajien on helpompi tulla mukaan toimintaan. Jokaisesta ottelusta kirjoitetaan otteluraportti valmiiksi ja lähetetään lehteen. Näin lisätään tietoisuutta toiminnasta ja pelitapahtumista. Siten pystytään parantamaan mainetta.

Kohdassa 3 on suunnitelmaa siitä, miten Otavan Viesti hallitsee uhkia. Suurimpana uhkana koetaan harjoituspaikkojen ja -aikojen muutokset huonompaan suuntaan sekä pelaajien sitouttaminen toimintaan. Muista seuroista ja sarjatoista erottautuminen koetaan suurimmaksi tavaksi hallita uhkia. Tuodaan aktiivisesti seuran pitkää perinnettä esille ja vahvistetaan perinteistä kumpuavaa mainetta. Hyvällä maineella ja selkeästi profiloitulla toimintatavalla pystytään vaikuttamaan esimerkiksi harjoitusaikoihin.

Kohtaan 4 on laadittu strategista suunnitelmaa mahdollisten vaikeuksien varalle. Tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, että muut seurat menevät selkeästi edelle harjoitusaikoja jaettaessa. Tähän voi varautua toiminnan sisällön kehittämisellä ja sen julkituomisella. Näin saadaan vankempaa jalansijaa muiden paikallisten seurojen seassa. Pelaajien sitouttaminen seuraan ja kausittaiseen toimintaan voidaan tarvittaessa varmistaa erilaisilla pelaaja- tai toimitsijasopimuksilla.

Kaikkia strategisia suunnitelmia ei ole tarkoitus toteuttaa samanaikaisesti ja täydellä teholla. Esimerkiksi vaikeuksien varalta tehdyt strategiset suunnitelmat voi olla taka-alalla ja vasta tarvittaessa ottaa järeimmät keinot käyttöön. (Vuorinen 2014, 94.)

7 PÄÄTELMÄT

Urheiluseurat toimivat nykyään hyvinkin ammattitaitoisesti. Niin valmentajia, joukkueenjohtajia kuin seurajohtajiaakin koulutetaan toimimaan seuroissa. Järjestötoiminta lähestyy monessa asiassa liiketoimintaa ja järjestöissä työskentelee paljon palkattua työvoimaa. Järjestöt ja urheiluseurat kilpailevat samoista rahoittajista ja samoista ihmisistä. Varainhankinta määrittää suurelta osin niiden toimintaa. Järjestöjen täytyy kehittyä ja pysyä ajassa mukana. Vapaaehtoisorganisaatiot vaativat toiminnalleen rakennetta pysyäkseen kilpailukykyisenä. Hyvällä johtamisella ja taitavalla strategisella suunnittelulla voi luoda tätä vaadittavaa rakennetta. Tähän kehityksen kelkkaan on myös Otavan Viestin astuttava pysyäkseen kilpailukykyisenä ja saavuttaakseen päämääränsä.

Mikkelissä, perinteisessä jalkapallokaupungissa, toimii useita jalkapalloseuroja. Kaupungista puuttuu ammattilaistasolla toimiva huippuseura, joka toimisi selkeänä lippulaivana Mikkelissä. Tämän vuoksi lajilla ei ole kaupungissa samalaista vetovoimaa kuin esimerkiksi jääkiekolla. Se asettaa mikkeliiläiset jalkapalloseurat lähestulkoon samalle viivalle toimintansa puolesta. Osalla seuroista on junioritoimintaa, mikä tuo toiminnalle joitain erityispiirteitä. Vaikka mikkeliiläiset seurat toimivatkin tällä hetkellä usealla eri sarjatasolla, kaikki seurat kilpailevat samoista sponsorirahoista, samoista harjoituspaikoista ja osittain myös samoista pelaajista. Pysyäkseen mikkeliiläisellä jalkapallokartalla, kaikkien seurojen tulee kehittää toimintaansa omannäköiseksi ja sijoittua oikein omien lähtökohtien mukaan.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda Otavan Viestille sen ensimmäinen strategia. Pelkistetysti halusin koota järjestömme jäsenet kokoon, jotta voisimme miettiä seuran tulevaisuuden suuntaa ja pohtia mitä voisimme tehdä toisin. Halusin saada seuramme jäseniltä mielipiteitä ja ajatuksia, mitä mieltä he ovat Otavan Viestistä ja mitä mieltä he ovat seuramme sen hetkisestä tilanteesta. Tavoitteeni tässä projektissa oli kerätä sitä tietoa ja sen tiedon avulla yhdessä seuramme jäsenten kanssa saada luotua ensimmäinen Otavan Viestin strategia. Tavoitteeni oli pitää strategiatyöprosessi riittävän lyhyenä ja tiiviinä, jotta pystyisin pitämään mielenkiinnon riittävän korkealla koko prosessin ajan.

Ennen varsinaista strategiatyön aloittamista pohjustin mahdollista strategiatyötä jo yhdessä yhteisessä seuran palaverissa. Olin jopa hieman yllättynyt niinkin positiivisesta vastaanotosta asialle. Mukana silloin olleista kaikki lupautuivat mukaan strategiatyöhön, pois lukien yksi palaveriin osallistunut, joka vielä silloin mietti osallistumistaan seuran toimintaan koko vuonna. Missään vaiheessa strategiatyötä tehdessäni en saanut mitään negatiivista palautetta vaan pikemminkin kuulin paljon kannustusta ja kommentteja, että strategiaa tarvitaan ja yhteinen tekeminen on vain positiivista.

Olen tyytyväinen koko prosessiin. Tavoitteet tuli saavutettua. Mielestäni saimme luotua Otavan Viestille hyvän mission, vision ja hyvät arvot. Lisäksi kysely ja ryhmätyöskentely antoivat seuralle paljon pohjatietoa ja hyviä ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Aikataulu oli hyvin tiivis ja lopussa tuli pienoinen kiire tekstin kirjoittamiselle. Kuitenkin itse strategiaprosessi oli kaikessa tiiviyydessään sopivan pituinen ja kyselylle ja ryhmätyöskentelylle varattu aika oli riittävä. Tämän työn tarkoitus oli saada Otavan Viestille sen ensimmäinen strategia, joka voisi toimia pohjana tulevalle strategiatyöskentelylle. Ja siinä on onnistuttu.

Strategiatyöskentelyssä luodut arvot, missio ja visio tullaan vielä hyväksyttämään yhdistyksen hallituksen kokouksessa. Tämän jälkeen nämä strategiatyön tulokset julkaistaan seuran jäsenille ja myös seuran nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Seuraavan kahden vuoden toiminta tulee perustumaan näille toiminnan kulmakiville ja ne ohjaavat toimintaa. Tämä vankka pohja myös ohjaa tehtävänjakoa seurassa. Vaikka tämän opinnäytetyön tarkoitus olikin määrittää arvot, missio ja visio, sen lisäksi työ tuotti paljon käyttökelpoista tietoa, mitä voi hyödyntää käytännön seura-arjessa. Tämä strategia mahdollistaa tulevan ja jatkuvan strategiatyön Otavan Viestissä. Suuri määrä jäseniä on ollut työskentelyssä mukana ja jokainen heistä voi tuoda oman tärkeän palasen tulevaisuudessa seuran hyväksi niin halutessaan.

Strategiatyöskentely voi käsittää laajuudessaan lähes mitä vaan johtamisen tai strategisen ajattelun maailmasta. Strategisen työskentelyn aloittaminen vaatii reipasta aiheen rajaamista ja tiettyä suuntaa mistä päin strategiamailmaa halua lähestyä. Jatkossa strategiatyö täytyy ottaa osaksi seuran johtamista. Tässä kehittämistyössä raapaistiin vain strategiatyön pintaa. Toisaalta tässä

vaiheessa Otavan Viesti ei muuta tarvitsekaan ja uuden strategian riittävä päivittäminen ja sen mukana tuoma järjestelmällisyys toiminnassa voi riittää. Vaikka nyt strategiatyöskentely olikin varsin lyhyt, sen merkitys voi olla hyvinkin suuri. Toivottavasti tämä strategia ja sen tekeminen on riittävä potku Otavan Viestin kannalta, ja seura pysyy elinvoimaisena ja kehittyy myös lähitulevaisuudessa. Yhteisöpedagogina ja seuran puheenjohtajana voin käyttää kehittämissä työssä oppimaani jatkossa oman ammattitaidon kehittämiseen sekä seuran hyväksi.

LÄHTEET

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Harisalo, Risto. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Harju, A. 2010. Kansalaistoiminnan tulevaisuus. Haastattelu. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=FdK9HcBmtJo>. [viitattu 6.5.2017].

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa – Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, J. 2005. Seuran strateginen johtaminen. Teoksessa: Nikulainen, P & Ollikainen, J. 2005. Hyvän seuran johtaminen. Suomen Liikunta ja Urheilu ry julkaisuja 2005:1.

Hämäläinen, T. 1999. Otavan Viestin seitsemän vuosikymmentä. Mikkeli: Otavan Viesti ry.

Iivonen, A. (toim.) 2005. Yksilö, yhteisö ja kansalaisyhteiskunta. Vantaa: Opinto- ja toiminnan Keskusliitto ry.

Juuti, P & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen, T & Siisiäinen, M. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät. Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikutamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5. Sivut 90-134. Helsinki: Oikeusministeriö.

Kaplan, R & Norton, D. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laimio, A & Välimäki, S. 2011. Vapaaehtoistoiminta kehittyy. Jyväskylä: Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys ry.

Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Muukkonen, T & Salmenjoki, S. 2014. Kansan Sivistystyön Liitto ry: Järjestöjen tulevaisuus 2022. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto ry.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Raninen, A & Raninen, T & Toni, I & Tornaesus, G. 2008. Mathildan muodonmuutos – kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot. 1. Painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestöyössä – Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. Helsinki: OK-opintokeskus.

Suomen Palloliitto. 2016. Suomalaisen jalkapallon ja futsalin strategia 2016-2020. Helsinki: Suomen Palloliitto.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yeung, A.B. 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivatiota? Teoksessa Nylund, M & Yeung, A.B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

Otavan Viestin strategia - alkukysely

1. Kuinka monta vuotta olet ollut mukana Otavan Viestin toiminnassa? *

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1 - 3 vuotta
- ☐ 3 - 6 vuotta
- ☐ 6 - 10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

2. Kuinka kauan olet ollut mukana jalkapallotoiminnassa yhteensä? *

- ☐ Alle 5 vuotta
- ☐ 6 - 10 vuotta
- ☐ 11 - 20 vuotta
- ☐ 21 - 30 vuotta
- ☐ yli 30 vuotta

3. Alkuperäinen syy tulla mukaan Otavan Viestin toimintaan *

Voit valita maksimissaan kolme.

- ☐ Halu pelata jalkapalloa
- ☐ Halu harrastaa jotain liikuntaa
- ☐ Oikea pelillinen taso omalle harrastukselle
- ☐ Palloliiton sarjassa pelaaminen
- ☐ Tutut houkuttelivat
- ☐ Seuran hyvä maine
- ☐ Seura- / yhdistystoiminta

Muu, mikä?

☐

4. Tarvitseeko Otavan Viesti strategiaa? *

- ☐ Kyllä
☐ Ei

5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, miksi? *

Valitse kolme syytä.

- ☐ Perustehtävän selvittämiseksi
☐ Toiminnan kehittämisen tueksi
☐ Kilpailutoiminnan kehittämisen tueksi
☐ Markkinoinnin tueksi
☐ Uusien pelaajien saamiseksi
☐ Yhdistyksen hallituksen toiminnan tueksi
☐ Arvojen määrittämiseksi
☐ Strategian luominen ei ole tärkeää

Muu, mikä?

☐

6. Mikä on mielestäsi Otavan Viestin perustehtävä? Miksi Otavan Viesti on olemassa?

Valitse 1-3 vaihtoehtoa.

- ☐ Tarjoaa mahdollisuuden pelata jalkapalloa Mikkeliissä
☐ Innostaa kuntalaisia liikkumaan
☐ Tarjoaa mahdollisuuden osallistua jalkapallon sarjatoimintaan
☐ Tarjoaa mahdollisuuden muuhun seura- / järjestötoimintaa
☐ Luo yhteisöllisyyttä
☐ Estää syrjäytymistä

Muu, mikä?

☐

- ☐ Otavan Viestillä ei ole selkeää olemassaolon syytä

7. Mitkä asiat ovat tärkeitä Otavan Viestille? (arvot)

Valitse kolme

- ☐ Liikunnallisuus
- ☐ Jalkapallokulttuurin kasvattaminen
- ☐ Tasa-arvo
- ☐ Suvaitsevaisuus
- ☐ Paikallisuus
- ☐ Avoimuus
- ☐ Yhteisöllisyys
- ☐ Vastuullisuus ja sitoutuminen
- ☐ Perinteet
- ☐ Täysillä, mutta ei tosissaan

Muu, mikä?

☐

8. Millainen toimija Otavan Viesti haluaa olla? (unelmat?)

Valitse kolme

- ☐ Haastaa muut mikkeliläiset seurat urheilullisesti
- ☐ Menestynyt omalla tasollaan urheilullisesti
- ☐ Vahva seuratoimija
- ☐ Yhteiskunnallisesti vaikuttava seura Mikkelissä
- ☐ Vetovoimainen seura pelaajille
- ☐ Ponnahduslauta ylemmille sarjatasoille
- ☐ Hyvä paikka harrastaa

Muu, mikä?

☐

9. Mitkä tekijät vaikuttavat unelmien toteutumiseen?

Valitse kolme

- ☐ Urheilullinen menestyminen
- ☐ Ylemmälle sarjatasolle nouseminen
- ☐ Sitoutuneet pelaajat
- ☐ Sitoutuneet seuratoimijat
- ☐ Parempi markkinointi
- ☐ Yhdistyksen hallituksen oikea työnjako
- ☐ Suuremmat sponsoritulot

Muu, mikä?

☐

10. Mielestäni Otavan Viestin vahvuuksia tällä hetkellä ovat

Valitse kolme

- ☐ Aktiivijäsenten toimiminen
- ☐ Pelaajamäärä
- ☐ Harjoitustapahtumat
- ☐ Pelitapahtumat
- ☐ Perinteet
- ☐ Tunnettavuus
- ☐ Ilmapiiri
- ☐ Tapahtumat (Kihut, risteily yms.)

Muu, mikä?

☐

11. Mielestäni Otavan Viestin heikkouksia tällä hetkellä ovat

Valitse kolme

- ☐ Nuorten pelaajien vähäinen mukanaolo
- ☐ Taloudellinen osaaminen
- ☐ Aktiivijäsenten määrä
- ☐ Pelaajien sitoutuminen toimintaan
- ☐ Seuran johtaminen
- ☐ Alhainen sarjataso
- ☐ Ilmapiiri
- ☐ Huono tunnettavuus Mikkelissä
- ☐ Tiedotus
- ☐ Maine

Muu, mikä?

☐

12. Mitkä ovat Otavan Viestin toimintaympäristön merkittävimmät uhkatekijät?

Valitse 1-3 vaihtoehtoa.

- ☐ Harjoituspaikkojen ja -aikojen muutokset huonompaan suuntaan
- ☐ Kilpailevat toimijat (seurat)
- ☐ Pelaajien sitouttaminen
- ☐ Sponsoritilanteiden muuttuminen
- ☐ Kilpailevat lajit
- ☐ Yhteiskunnallinen tilanne

Muu, mikä?

☐

- ☐ Toimintaympäristöllä ei ole merkittävää vaikutusta seuran toimintaan

13. Tulevaisuudessa Otavan Viestin tulee ensisijaisesti keskittyä

Valitse kolme

- ☐ Uusien pelaajien mukaan saamiseen
- ☐ Liikunnan edistämiseen paikallisesti
- ☐ Kilpailullisen tason nostamiseen (sarjanousut)
- ☐ Pelaajien kehittämiseen
- ☐ Muiden tapahtumien järjestämiseen (jalkapallokoulut, risteilyt yms.)
- ☐ Ikämiesjalkapalloilun kehittämiseen Mikkelissä
- ☐ Maineen parantamiseen
- ☐ Sisäisen ilmapiirin parantamiseen
- ☐ Toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen

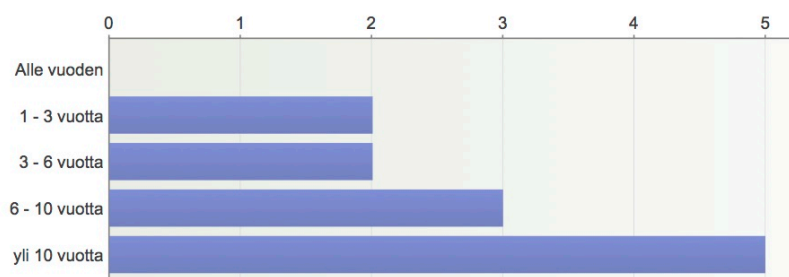
Muu, mikä?

☐

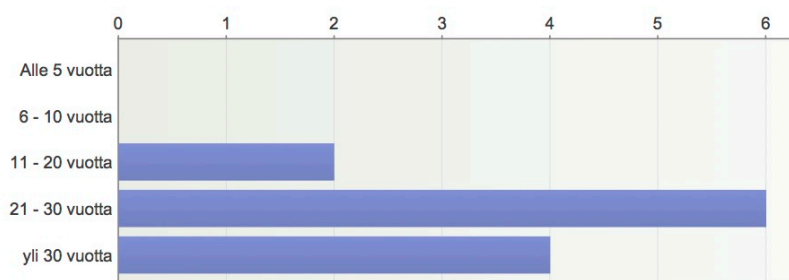
14. Tähän voit lisätä omia kommentteja siitä, mitä tulisi ottaa huomioon Otavan Viestin strategian tekemisessä.

OV strategia**1. Kuinka monta vuotta olet ollut mukana Otavan Viestin toiminnassa?**

Vastaajien määrä: 12

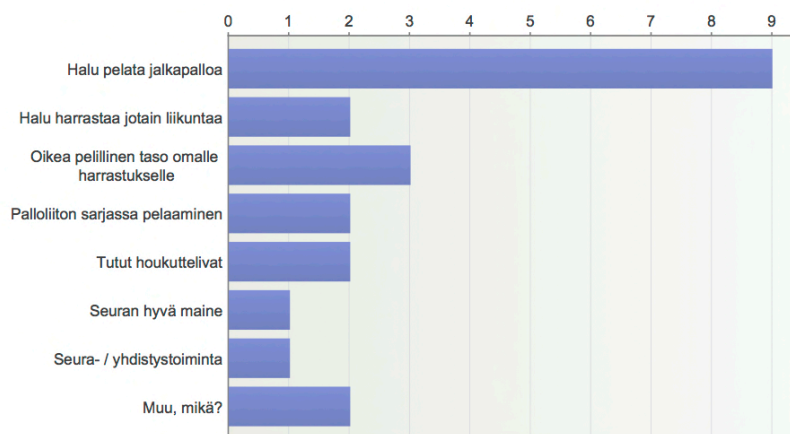
**2. Kuinka kauan olet ollut mukana jalkapallotoiminnassa yhteensä?**

Vastaajien määrä: 12



3. Alkuperäinen syy tulla mukaan Otavan Viestin toimintaan

Vastaajien määrä: 12



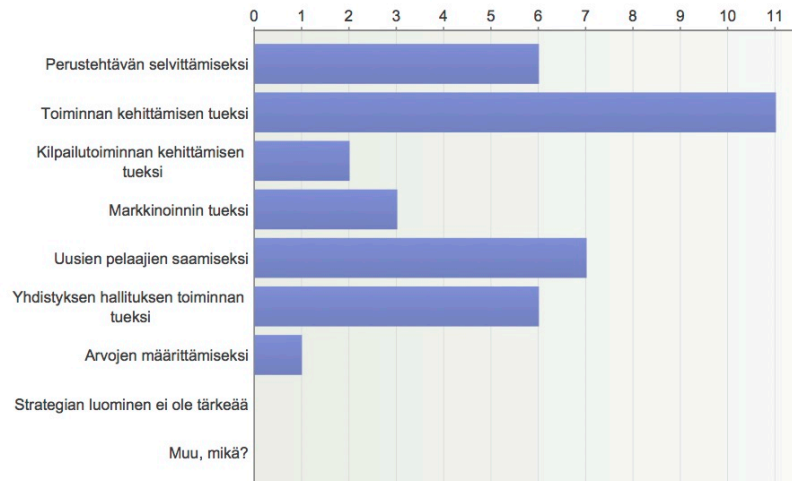
4. Tarvitseeko Otavan Viesti strategiaa?

Vastaajien määrä: 12



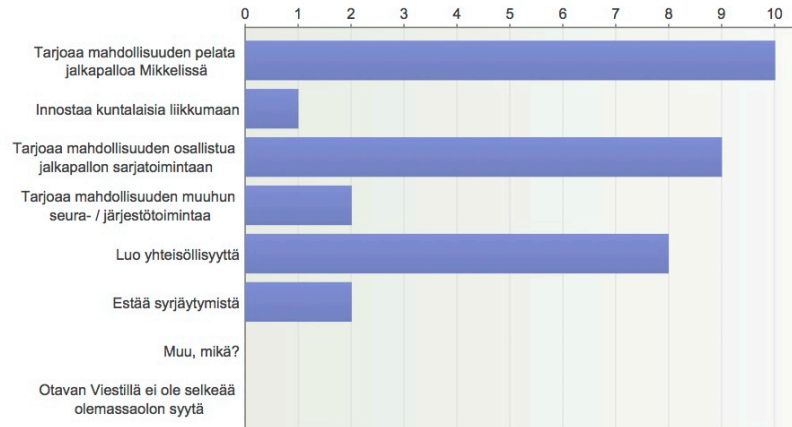
5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, miksi?

Vastaajien määrä: 12



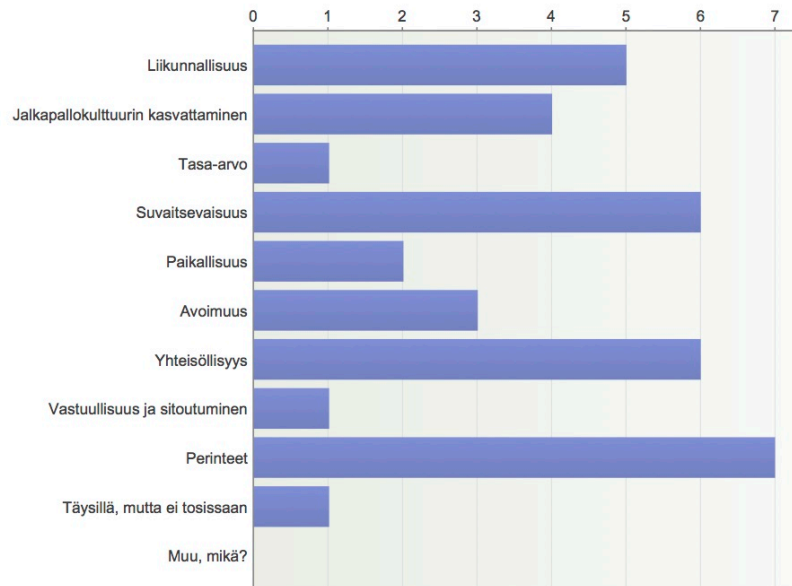
6. Mikä on mielestäsi Otavan Viestin perustehtävä? Miksi Otavan Viesti on olemassa?

Vastaajien määrä: 12



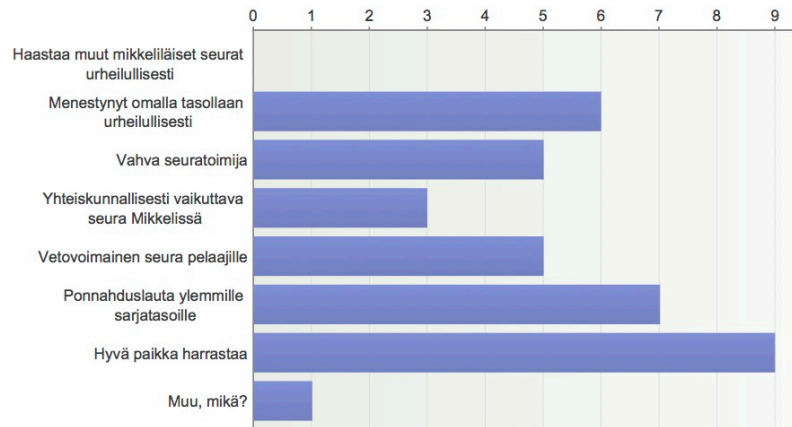
7. Mitkä asiat ovat tärkeitä Otavan Viestille? (arvot)

Vastaajien määrä: 12



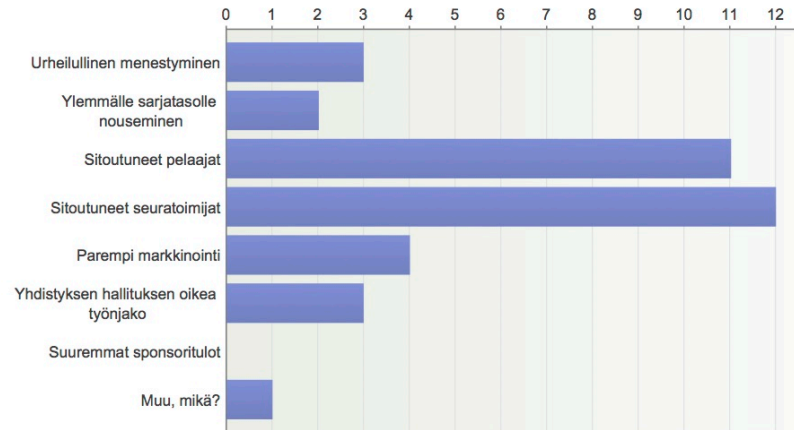
8. Millainen toimija Otavan Viesti haluaa olla? (unelmat?)

Vastaajien määrä: 12



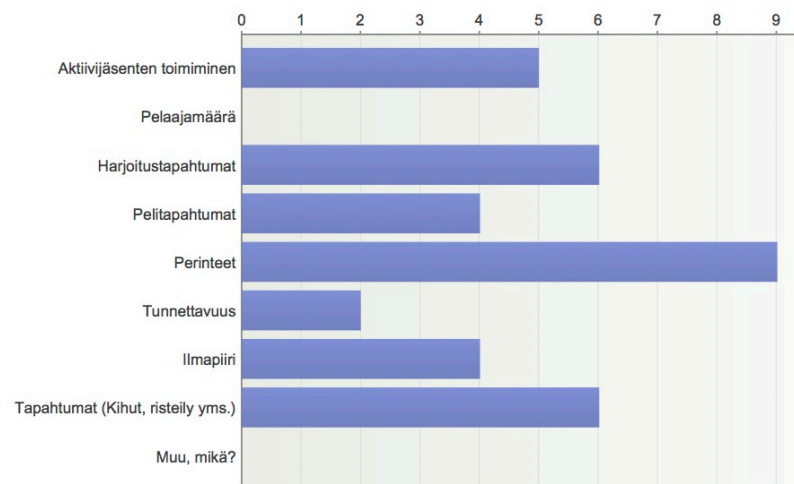
9. Mitkä tekijät vaikuttavat unelmien toteutumiseen?

Vastaajien määrä: 12



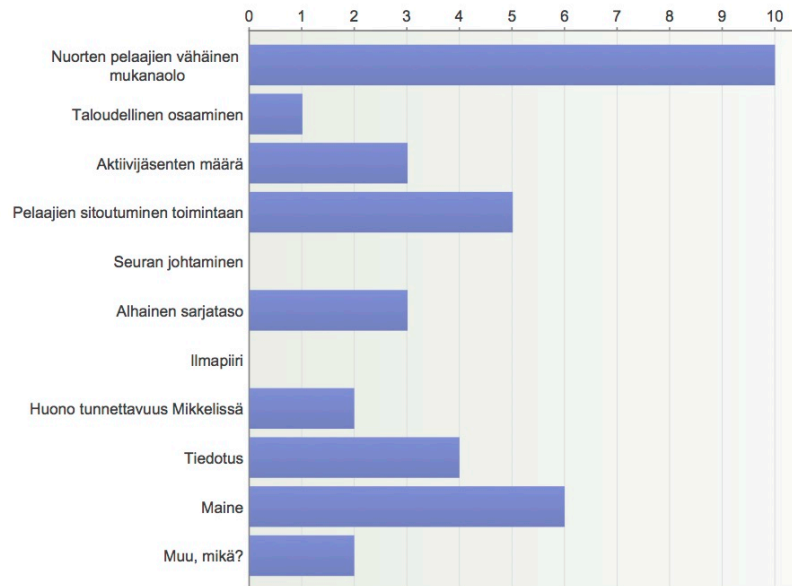
10. Mielestäni Otavan Viestin vahvuuksia tällä hetkellä ovat

Vastaajien määrä: 12



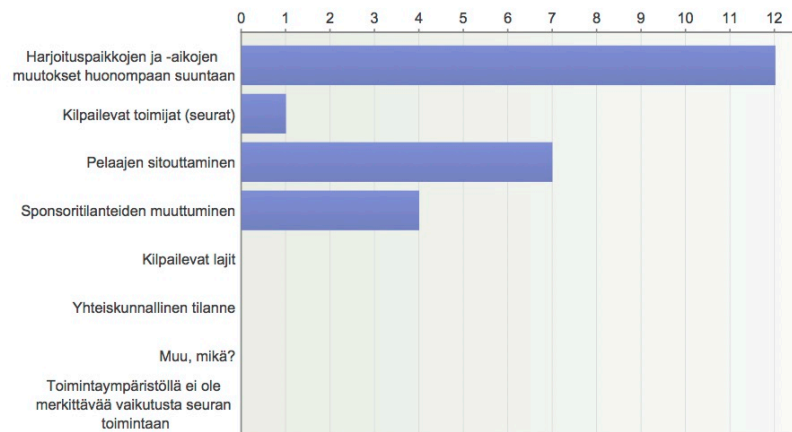
11. Mielestäni Otavan Viestin heikkouksia tällä hetkellä ovat

Vastaajien määrä: 12



12. Mitkä ovat Otavan Viestin toimintaympäristön merkittävimmät uhkatekijät?

Vastaajien määrä: 12



13. Tulevaisuudessa OtaVan Viestin tulee ensisijaisesti keskittyä

Vastaajien määrä: 12

