

Strategiatyö voittoa tavoittelemattomassa urheiluorganisaatiossa

Tapaustutkimus Suomen Hiihtoliiton osallistavasta strategiaprosessista

Johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Elokuu 2014
Laatija: Juuso Laitinen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Juuso Laitinen	
Työn nimi Strategiatyö voittoa tavoittelemattomassa urheiluorganisaatiossa - Tapaustutkimus Suomen Hiihtoliiton osallistavasta strategiaprocessista	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Elokuu 2014	Sivumäärä 68 sivua
<p>Organisaatioiden strategiatyötä koskevaa tutkimusta on tehty ympäri maailman jo vuosikymmenten ajan, mutta tietyntyyppiset organisaatiot ovat jääneet hyvin pitkälti tämän tutkimuskentän ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategiatyötä ja selvittää, kuinka tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Suomen Hiihtoliitossa, oli uutta strategiaa luotu. Erityinen mielenkiinto kohdistui tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation strategiaprocessissa mukana olleisiin henkilöihin sekä heidän näkemyksiin ja kokemuksiin osallisuudestaan strategiatyöhön. Kohdeorganisaation strategiaprocessissa oli yhteensä mukana kymmeniä henkilöitä, joista seitsemän valikoitui mukaan tähän tutkimukseen. Tutkimuksen teorettinen viitekehys pohjautui voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategiatyön osalta pääasiassa Thibaultin, Slackin ja Hiningsin (1993) näkemyksiin, joita tarkastelemalla pystyttiin löytämään tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät kohdat. Kohdeorganisaation strategiaprocessissa hyödynnettiin osallistavaa strategiatyötä, jonka myötä teorettinen viitekehys osallistavan strategiatyön osalta painottui Brysonin ja Andersonin (2000) näkemyksiin suurten joukkojen avulla tapahtuvasta strategiatyöstä. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt kokivat osallistavan strategiatyön olleen erittäin hyvä, ja joidenkin mukaan jopa ainoa mahdollinen, vaihtoehto luoda uutta strategiaa. Heidän mukaansa strategiaprocessissa mukana olleet henkilöt olivat motivoituneita ja kiinnostuneita osallistumaan uuden strategian luomiseen. Kohdeorganisaation strategiaprocessista löytyi monia samoja piirteitä, joita muutkin tutkijat olivat aiemmin havainneet omissa tutkimuksissaan, mutta myös lukuisia sellaisia asioita, jotka olivat tyyppisiä juuri kyseiselle organisaatiolle.</p>	
Asiasanat Osallistava strategiatyö, voittoa tavoittelematon organisaatio, kokemukset, urheilu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuskohteen kuvaus	6
1.2	Keskeisimmät käsitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen eteneminen.....	9
2	STRATEGIATYÖ ORGANISAATIOISSA	11
2.1	Erilaisia näkemyksiä strategiasta ja sen luomisesta.....	11
2.1.1	Lineaarinen strategiamalli	12
2.1.2	Mukautuva strategiamalli.....	13
2.1.3	Tulkitseva strategiamalli.....	13
2.2	Strategian luominen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa .	14
2.2.1	Strategiatyö voittoa tavoittelemattomissa urheiluorganisaatioissa	17
2.2.2	Voittoa tavoittelematon organisaatio vs. perinteinen organisaatio	24
2.3	Osallistava strategiatyö - Kohdeorganisaationa Suomen Hiihtoliitto	25
2.4	Teorian yhteenveto	31
3	TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTOT.....	33
3.1	Laadullinen tutkimusote	33
3.2	Teemahaastattelu	35
3.3	Tutkimusaineiston kuvaus.....	36
3.4	Analyysimenetelmä	37
4	TULOKSET	38
4.1	Aineistosta esiin nostetut teemat.....	38
4.1.1	Uudistumistarve	39
4.1.2	Yhdentyminen.....	40
4.1.3	Ammattimaisuus	42
4.1.4	Julkisuuskuva.....	45
4.1.5	Hallinnollinen rakenne.....	47
4.1.6	Urheilijakeskeinen toimintamalli	48
4.1.7	Implementointi	50
4.2	Toinen haastattelukierros.....	52
4.3	Hiihtoliiton ohjelman houkuttelevuus.....	53
4.4	Hiihtoliiton kilpailullinen asema.....	56
5	PÄÄTELMÄ JA POHDINTA.....	59
	LÄHTEET	63

1 JOHDANTO

Organisaatioiden menestykseen vaikuttavat lukuisat eri tekijät, mutta yksi keskeisimmistä on onnistunut strategia (Mintzberg 1987). Perinteisesti strategiatutkimus on kohdistunut organisaatioihin, joiden tarkoituksena on tehdä voittoa, mutta viimeisten vuosikymmenten aikana on kiinnitetty yhä enemmän huomiota myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiatyöhön. Aivan kuten omistajiensa varallisuutta lisäämään pyrkivillä organisaatioilla, niin myös voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on oltava toteuttamiskelpoinen ja laadukas strategia, jotta ne voisivat toimia tehokkaasti, saavuttaa tavoitteensa ja päihittää vastaan tulevat haasteet (Bryson 1988; Moore 2000). Sama pätee myös tutkimuksen kohdeorganisaationa olevaan Suomen Hiihtoliittoon, jonka käynnissä olevaan strategiaprosessiin tässä tutkimuksessa paneudutaan.

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategiatyötä on tutkittu Suomessa hyvin vähän. Näin ollen vähälle huomiolle ovat jääneet myös ne tuhanneet voittoa tavoittelemattomat urheiluseurat ja -liitot, joiden tarkoituksena on ajaa jäseniensä etuja ja tuottaa heille mahdollisimman laadukkaita tapahtumia ja palveluita. Jotta nämä seurat ja liitot pystyisivät toteuttamaan perimmäistä tehtäväänsä mahdollisimman tehokkaasti ja pitkäjänteisesti, tulisi niiden luoda sellaiset strategiat, joiden avulla ne uskovat yltävänsä tavoitteisiinsa. Maailmalla aihetta on tutkittu huomattavasti enemmän, erityisesti Kanadassa, missä muun muassa Thibault, Slack ja Hinings (1993; 1994) ovat tutkineet kanadalaisten voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategiatyötä. He tarjoavat omissa tutkimuksissaan urheiluorganisaatioille vaihtoehtoisia strategiamalleja, joihin tutustutaan tarkemmin tämän tutkimuksen seuraavassa kappaleessa. Kriemadis ja Theakou (2007) ovat puolestaan perehtyneet strategisen suunnittelun hyödyntämisen mahdollisuuksiin voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden kohdalla. Myös heidän tarjoamat viisi strategisen suunnittelun mallia esitellään myöhemmin tässä tutkimuksessa.

1.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Suomen Hiihtoliitto on Kansainvälisen hiihtoliiton (FIS) jäsenjärjestö ja eri hiihtolajien Suomen kattojärjestö. Suomen Hiihtoliiton jäsenjärjestöihin kuuluvat alppihiihdon ja freestylen muodostama Ski Sport Finland ry sekä Suomen Maastohiihto ry. Lisäksi aiemmin mäkihyppy ja yhdistetty muodostivat Finnjumping ry:n, mutta järjestön purkamisen myötä kyseiset lajit toimivat nykyään suoraan Hiihtoliiton alaisuudessa. (Suomen Hiihtoliitto, 27.11.2013)

Suomen Hiihtoliitolla on pitkä, yli sadan vuoden historia takanaan, jonka aikana sen toiminta on pysynyt lähes samanlaisena. Vuonna 2009 perustettiin Ski Sport Finland ry sekä Suomen Maastohiihto ry, jotka toimivat omina talous- ja toimintayksiköinä. Vaikka nämä Hiihtoliiton jäsenjärjestöt toimivatkin melko itsenäisesti ja ovat vastuussa omasta toiminnastaan, on Suomen Hiihtoliitolla edelleen merkittävä rooli, sillä sen vastuulla on muun muassa kansainvälisistä edustustehtävistä, yhteiskuntasuhteista ja Opetus- ja kulttuuriministeriö-yhteistyöstä huolehtiminen. (Maastohiihto ry, a. 27.11.2013.)

Suomalainen hiihtourheilu on myös nauttinut menestyksestä viimeisen noin yhdeksänkymmenen vuoden aikana, jolloin suomalaiset urheilijat ovat osallistuneet heidän kannaltaan kenties arvostetuimpiin kilpailuihin, eli talviolympialaisiin. Hiihtoliiton alaisuudessa toimivista lajeista eniten menestystä on tullut historian saatossa maastohiihdosta, josta Suomi on kerännyt yhteensä 73 mitalia. Hiihdon jälkeen seuraavaksi menestyneimmät lajit ovat olleet mäkihyppy, joista tuliaisina on tullut 22 mitalia sekä yhdistetty neljällätoista mitalillaan. Ilman mitalia eivät suomalaiset ole jääneet myöskään alppihiihdossa ja freestylessä, joista suomalaiset ovat saavuttaneet yhteensä viisi mitalia. (Sport Reference/Olympic Sports, 14.12.2013.)

Vaikka suomalaiset ovat tottuneet nauttimaan omiensa menestyksestä hiihtolajeissa, on menestys ollut viime vuosien aikana odotettua huonompaa. Tämä käy ilmi myös Suomen Hiihtoliiton syyskuussa julkaisemasta tiedotteesta (Finnjumping, 07.12.2013), jossa esitellään meneillään olevan strategiaproessin taustaa ja tavoitteita. Tiedotteessa todetaan, että strategiaproessin tavoitteena on nostaa urheilu takaisin ykkösprioriteetiksi ja kehittää liiton sisäistä yhteistyötä. Hiihtoliitossa on koettu, että urheilullisiin ja taloudellisiin haasteisiin ei ole pystytty vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Monet aikaisemmin menestyksekkäät lajit ovat jääneet jälkeen kansainvälisestä kehityksestä, mikä on osaltaan vaikuttanut negatiivisesti lajien taloudelliseen tilanteeseen. Eräs strategiaproessin keskeisimmistä piirteistä on eri tahojen osallistaminen strategian luomiseen, minkä toivotaan johtavan lisääntyneeseen avoimuuteen niin Hiihtoliiton sisällä kuin myös sidosryhmien kanssa. (Finnjumping, 07.12.2013.)

Suomen Hiihtoliitolla on hyvin monipuolinen rooli suomalaisen hiihtourheilun johtamisessa ja kehittämisessä. Mooren (2000) mukaan voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on useita ulkopuolisia sidosryhmiä, jotka omalta osaltaan vaikuttavat organisaation toimintaan. Nämä sidosryhmät myös odottavat organisaatiolta erilaisia asioita ja toimenpiteitä. Sama pätee myös Hiihto-

liittoon, jonka alaisuuteen kuuluu sekä eri urheilulajien edustajia että eritasoisia toimijoita. Hiihtoliiton, ja sen alaisuudessa toimivien jäsenjärjestöjen, tehtävänä on vastata monipuolisesta liikuntatoiminnasta, joka ulottuu lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien kehittämisestä huippu-urheiluun ja kansainväliseen menestymiseen (Maastohiihto ry, b. 15.12.2013). Taloudellisten resurssien jakaminen eri toimijoiden kesken ei ole mikään yksinkertainen tehtävä, sillä kaikki haluavat varmasti maksimoida oman osuutensa. Lisäksi huippu-urheilun parissa toimivat henkilöt näkevät organisaation ja sen toiminnan kehittämisen mahdollisesti hyvin eri tavalla kuin ne toimijat, jotka haluavat mahdollistaa mahdollisimman monille lapsille ja nuorille miellyttäviä kokemuksia hiihtourheilun parissa.

Varainkeruu on tänä päivänä yksi voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden merkittävimmistä haasteista (Thibault ym. 1993; Moore 2000; Akingbola 2006). Varainkeruu ja sponsorointi liittyvät läheisesti myös voittoa tavoittelemattomiin urheiluorganisaatioihin, kuten Suomen Hiihtoliittoon ja sen jäsenjärjestöihin. Monet voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot ovatkin hyvin riippuvaisia valtiolta saatavaa rahoitusta kohtaan (Thibault ym. 1993,1994; Taylor & McGraw 2006). Valtiolta saatava tuki on tärkeää myös Suomen Hiihtoliitolle, joka sai vuonna 2013 avustuksia noin 1,1 miljoonan euron edestä (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 24.2.2014). Saadaksean rahoitusta toimintansa pyörittämiseksi, yhä useammat voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot tekevät sponsorisopimuksia liikeyritysten kanssa (Berrett & Slack 2001; Doherty & Murray 2007; Taylor & Shanka 2008). Myös Hiihtoliiton jäsenjärjestöillä on omat yhteistyökumppaninsa, jotka mahdollistavat toiminnan tehokkaan pyörittämisen. Cornwell ja Maignan (1998) muistuttavat artikkelissaan, että eivät liikeyritykset tarjoa voittoa tavoittelemattomille organisaatioille taloudellista tukea täysin pyyteettömästi, vaan ne pyrkivät sponsoroinnin avulla saavuttamaan omat tavoitteensa, joita voivat olla esimerkiksi tunnettuuden ja näkyvyyden lisääminen. Berrett ja Slack (2001) toteavat, että mikäli organisaatiot päätyvät hyödyntämään sponsoreiden taloudellista apua, niin ne joutuvat ottamaan myös heidän tarpeensa huomioon suunnitellessaan erilaisia toimenpiteitä. Näin ollen mahdollisten sponsoreiden myötä organisaation johto joutuu ottamaan yhä useamman osapuolen näkemykset huomioon toiminnassaan. Organisaation johdon on huolehdittava, että organisaation toiminnassa mukana olevat henkilöt ymmärtävät sponsoroinnin merkityksen organisaation toiminnassa, jotta mahdollisilta konflikteilta organisaation sisällä välttyttäisiin (Berrett & Slack 2001).

Merkittävässä roolissa Hiihtoliiton ja sen jäsenjärjestöjen toiminnassa ovat ne tuhannet vapaaehtoiset toimijat, jotka omalla panoksellaan tekevät Hiihtoliiton tarjoaman toiminnan mahdolliseksi. Monet voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot kokevat haasteelliseksi sen, kuinka he voivat houkutella uusia toimijoita mukaan organisaation toimintaan sekä kouluttaa ja sitouttaa nykyisiä toimijoita (Burgham & Downward 2005). Suomen Hiihtoliitto on ottanut suuren askeleen vapaaehtoisten toimijoidensa sitouttamisessa, kun se päätti ottaa heidät mukaan uuden strategian luomisprosessiin.

1.2 Keskeisimmät käsitteet ja tutkimuskysymykset

Suomen Hiihtoliitto päätti uudistaa strategiaansa ja ottaa sen toiminnassa mukana olevat henkilöt mukaan strategiaprosessiin. Tämän voi nähdä askeleena kohti vallitsevaa trendiä, jonka mukaan yhä useammat organisaatiot osallistavat toimijoitaan mukaan päätöksentekoon (Daniels & Bailey 1999; Bryson & Anderson 2000; Bryant, Darwin & Booth 2011). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategian eri muotoja ja tutustutaan tarkemmin voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategiatyöhön, joka on perinteisesti jäänyt akateemisten strategiatutkijoiden kiinnostuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen empiirisen osuuden päähuomio kohdistuu Suomen Hiihtoliiton strategiatyössä mukana olleiden henkilöiden näkemyksiin ja mietteisiin. Edellä mainittuja henkilöitä haastatteleamalla on pyritty saamaan vastauksia alla näkyviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisia kokemuksia henkilöille jäi osallisuudesta Hiihtoliiton strategiatyöhön?
- 2) Millaisia asioita tulisi osallistavan strategiatyön avulla nostaa uuden strategian keskeisimmiksi painopisteiksi?

Seuraavaksi esitellään muutamia tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä, jotta lukija ymmärtäisi paremmin, mitä tietyillä käsitteillä tämän tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan. Myös seuraavassa luvussa tarkastellaan joidenkin keskeisten käsitteiden määritelmiä ja erilaisia merkityksiä. Koko tämä tutkimus perustuu Suomen Hiihtoliiton käynnissä olevan strategiaprosessin ympärille, jonka vuoksi strategian luominen on ehdottomasti aivan tämän tutkimuksen keskiössä. Strategian luomisprosessi on Mintzbergin ja Watersin (1985) mukaan monimutkainen tapahtuma, jonka seurauksena syntynyt strategia voi käytännössä toteutua hyvin monella tavalla. Heidän mukaansa tulevaisuuden ennustaminen, ja sen myötä tarkkaan harkitun ja muuttumattoman strategian luominen, on kuitenkin mahdotonta. Juul Andersen ja Minbaeva (2013) toteavat strategian luomisen olevan välttämätöntä, jotta organisaatio voisi hyödyntää kaiken potentiaalinsa ja saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Osallistuminen (*participation*) kuuluu tämän tutkimuksen keskeisimpiin käsitteisiin. Osallistumisella viitataan tässä tutkimuksessa Szabon (2006) näkemukseen, jossa organisaation alemman tason toimijat otetaan mukaan päätöksentekoon, jonka avulla voidaan saada organisaation käyttöön sellaista informaatiota, joka muussa tapauksessa jäisi saamatta. Hänen mukaansa ryhmäkeskustelujen avulla voidaan lisäksi saavuttaa yhteisymmärrystä päätöksentekoprosessiin liittyen, mikäli ryhmän jäsenet pyrkivät ymmärtämään ja arvostamaan toistensa näkemyksiä.

Kokemukset (*experiences*) nousivat esiin jo tutkimuskysymysten yhteydessä, joten myös se on yksi tämän tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä. Kokemus on käsitteenä monimutkainen ja haastava, sillä se on luonteeltaan hyvin

abstrakti ja henkilökohtainen. Tässä tutkimuksessa kokemuksia tarkastellaan Pinen ja Gilmoren (1998) näkemyksen mukaan, eli kokemukset nähdään luontaisesti yksilöllisinä tapahtumina, joihin yksilö on sitoutunut emotionaalisella, fyysisellä, älyllisellä tai henkiselä tasolla. Clough'n (1973) mukaan kokemuksia voidaan tarkastella hyvin monelta eri tasolta kattaen laajimmillaan kaikki yksilön kokemat tunteet ja tuntemukset.

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tässä luvussa esiteltiin yleisesti tutkimuskohdetta sekä tarkasteltiin, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Luvussa kävi myös ilmi, mitkä ovat tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ja – ongelmat, toisin sanoen, mihin kysymyksiin tämän tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastauksia. Seuraavassa luvussa tutustutaan strategian teoriaan ja tarkastellaan, mitä tutkijat ovat havainneet strategian syntymisestä. Luvun alussa esitellään yleisesti strategian historiaa, määritelmiä, erilaisia jaotteluja sekä tunnettuja strategiamalleja. Sen jälkeen siirrytään tämän tutkimuksen kannalta oleellisempaan tietoon, kun tarkasteluun otetaan strategiatyö voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Silloin selviää, millaista tutkimusta aiheesta on vuosien saatossa tehty ja mitä strategiatyö kyseisessä kontekstissa oikein on. Samalla myös tutustutaan, millaista tieteellistä tutkimusta voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategian luomisesta ja strategisesta johtamisesta on aiemmin esitelty. Erilaisten mallien avulla pyritään hahmottamaan, kuinka voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot voivat hyödyntää strategiaa oman toimintansa kehittämisessä. Tämän jälkeen vertaillaan, kuinka strategiatyö eroaa voittoa pyrkivän ja voittoa tavoittelemattoman organisaation kohdalla. Kappaleen lopuksi keskitytään tämän tutkimuksen kannalta hyvin merkittävään aiheeseen, eli osallistavaan strategiatyöhön ja pohditaan hieman, mitä se voisi tarkoittaa tutkimuskohteena olevan Suomen Hiihtoliiton tapauksessa.

Johdannon ja teoriaosuuden jälkeen esitellään tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa esitellään laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä ominaispiirteitä sekä tarkastellaan millä menetelmällä empiirinen aineisto on tämän tutkimuksen kohdalla kerätty. Tarkastelun kohteena ovat myös tapaus-tutkimuksen keskeisimmät piirteet, sillä tämä tutkimus edustaa kyseistä tutkimusmenetelmää. Tämän jälkeen annetaan myös lisätietoa niistä kohdeorganisaatioissa toimivista ihmisistä, jotka ovat osallistuneet tutkimuksen tekemiseen. Heidän anonymiteettiään suojatakseen ei heistä anneta tarkkoja tietoja, vaan lähinnä kerrotaan minkä lajin parissa kukin haastateltava toimii. Luvun lopuksi esitellään pääpiirteet teemoittelusta, sillä sen avulla on analysoitu tutkimuksen empiiristä aineistoa.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Haastattelujen pohjalta tuotetusta empiirisestä aineistosta on nostettu esiin erilaisia teemoja, joita tarkastellaan tässä luvussa. Teemat käydään yksitellen läpi, jolloin

niihin liittyviä asioita voidaan analysoida tarkemmin. Sen jälkeen analysoidaan toisen haastattelukierroksen tarjoamia tuloksia, joka suoritettiin toukokuussa 2014 sen jälkeen, kun haastateltavat olivat saaneet uutta tietoa strategian sisällöstä. Toisen haastattelukierroksen avulla oli tarkoituksena selvittää, olivatko vastaajien näkemykset ja mielipiteet muuttuneet sen jälkeen, kun toteutettavan strategian tarkempi sisältö oli paljastunut heille. Tämän jälkeen tarkastellaan, kuinka aiemmat voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategia-työtä koskevat tutkimukset vastaavat tässä tutkimuksessa esiin nousseita näkemyksiä.

Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja löydökset. Luvun tarkoituksena on tuoda selkeästi esiin ne havainnot, joita tämän tutkimuksen puitteissa tehtiin. Samalla pyritään tarjoamaan vastauksia edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Hiihtoliiton strategiaprosessia vertaillaan myös tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimineeseen Brysonin ja Andersonin (2000) esittämiin näkemyksiin reaaliaikaisesta strategisesta suunnittelusta. Luvun lopuksi tarkastellaan tämän tutkimuksen erityispiirteitä ja esitellään mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita, joita tämän tutkimuksen pohjalta voisi lähteä viemään eteenpäin.

2 STRATEGIATYÖ ORGANISAATIOISSA

2.1 Erilaisia näkemyksiä strategiasta ja sen luomisesta

Strategia termiä käytettiin alun perin sodankäynnin yhteydessä ja akateemisen tutkimuksen kohteeksi strateginen johtaminen tuli 1900-luvun puolessavälissä. Uranuurtajina strategisen johtamisen tieteellisessä tutkimuksessa voidaan pitää esimerkiksi Igor Ansoffia ja Alfred Chandleria, joiden teosten myötä akateemikot kiinnostuivat strategisen johtamisen tutkimuksesta ja se kiinnostus on jatkunut aina näihin päiviin saakka. Strategian luonne ja sen sisältö on herättänyt erimielisyyksiä tutkijoiden keskuudessa, minkä vuoksi on olemassa hyvin monia strategian määritelmiä ja tulkintoja (Heil, Maxwell & Whittaker 2003; Markides 2004; Kim & Mauborgne 2009). Strategian määritelmät ovat kuitenkin muuttuneet vuosikymmenten mittaan tutkimusten lisääntyessä ja tutkimuskentän pirstaloitumisen myötä. Drucker (1954) näki strategian nykytilan analysoimisena ja tilanteen muuttamisena tarpeen vaatiessa. Hänen mukaansa strategian avulla voidaan analysoida yrityksen nykyistä toimintaa ja haluttua toimintaa. Yksi tunnetuimmista strategia-ajattelijoista, Michael Porter (1996), toteaa artikkelissaan, että kilpailukykyinen strategia pyrkii erilaisuuteen, joten organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan asiakkailleen uniikki tarjoama, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Erilaiset strategiamallit ovat perinteisesti keskittyneet kilpailuun ja kuinka päihittää kilpailijat, mutta Kim ja Mauborgne (2005) ehdottavat, että organisaatioiden tulisi kilpailun sijaan keskittyä luomaan uusia markkina-alueita, joissa niillä ei ole kilpailijoita lainkaan.

Mintzbergin ja Watersin (1985) mukaan strategialla on perinteisesti tarkoitettu niitä toimenpiteitä, joita organisaation johto on aikonut toteuttaa tulevaisuudessa. Strategian luominen on näin ollen nähty analyttisenä prosessina, jossa organisaation johto on asettanut pitkän aikavälin tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Heidän mukaansa tällainen ajattelu on kuitenkin aivan liian rajoittunutta ja strategian luomista tulisi tarkastella laajemmasta perspektiivistä, jolloin voitaisi mahdollisesti havaita useita erilaisia tapoja luoda strategioita. Miles, Snow, Meyer ja Coleman Jr (1978) ovat päätyneet näkemykseen, jonka

mukaan organisaatiot jakautuvat kolmeen strategiseen tyyppiin: puolustajiin, tarkastelijoihin ja kullanetsijöihin. Kaikilla organisaatiotyypeillä on oma strategiansa, joka soveltuu valittuihin markkinoihin ja kaikilla on omanlaisensa yhdistelmä teknologiaa, rakenteita ja prosesseja, jotka palvelevat valittua strategiaa. Porter (1980; 1996) on myös esittänyt oman, hyvin tunnetun jaottelun strategioiden osalta. Hänen mukaansa organisaatioiden tulisi valita yksi seuraavista geneerisistä strategiavaihtoehdoista, joita ovat kustannusjohtajuusstrategia, diferiointistrategia ja fokusointistrategia. Yhden strategian noudattamisen avulla organisaatio pystyy Porterin näkemyksen mukaan etenemään määrätietoisesti kohti haluttua suuntaa, mikä lisää organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä.

Strategia on ollut hyvin suosittu tutkimuskohde organisaatiotutkimuksen alueella, minkä vuoksi siitä on olemassa hyvin paljon erilaisia näkemyksiä ja määritelmiä. Seuraavaksi esittelen, kuinka Chaffee (1985), on jakanut strategian kolmeen erilaiseen malliin.

2.1.1 Lineaarinen strategiamalli

Chaffeen (1985) mukaan lineaarisessa strategiamallissa korostuu suunnittelun tärkeys. Strategista suunnittelua ovat käsitelleet omissa tutkimuksissaan myös esimerkiksi Chandler (1962) ja Ansoff (1977), joiden ajatusten voidaan nähdä edustavan lineaarista mallia. Lineaarisisessa mallissa keskeisessä asemassa on ajatus siitä, että strategia sisältää päätöksiä, suunnitelmia ja toimenpiteitä, joiden avulla voidaan saavuttaa julkilausuttuja tavoitteita ja päämääriä. Organisaation ylin johto nähdään olevan vastuussa strategian suunnittelusta ja liiketoimintaan liittyvistä päätöksistä. Ylin johto käsitetään rationaaliseksi päätöksentekijäksi, joka kykenee luomaan vaihtoehtoisia toimintamalleja ja analysoimaan niitä, jonka jälkeen he valitsevat parhaan mahdollisen vaihtoehdon, joka toteutetaan sen jälkeen. (Chaffee 1985.) Mintzbergin (1987) mukaan lineaarisen strategiamallin näkemys organisaation ylimmästä johdosta rationaalisena päätöksentekijänä ja strategian luojana edustaa perinteistä näkemystä strategisesta suunnittelusta, jossa kaiken odotetaan menevän sillä tavalla, kuin etukäteen on suunniteltukin.

Lineaarisisessa strategiamallissa on vahvasti edustettuna uskomus siitä, että ympäristö pysyy vakaana ja tulevaisuutta voidaan ennustaa. Vaikka organisaation johdon tekemät strategiset päätökset voidaan mahdollisesti viedä toteutettavaksi vasta kuukausienkin päästä päätöksentekohetkestä, uskotaan lineaarisessa mallissa näiden päätösten olevan edelleen täysin valideja vielä sinä hetkenä, kun ne viedään organisaation toteutettavaksi. (Chaffee 1985.) Ajatus organisaation toimintaympäristön vakauudesta ja tulevaisuuden ennustamisen mahdollisuudesta on kuitenkin Mintzbergin (1994) mukaan täysin mahdoton. Hänen mukaansa on olemassa vahvoja todisteita siitä, että tiettyjä asioita maailmassa voidaan ennustaa, mutta liiketoimintaan liittyvistä ilmiöistä, kuten hintojen noususta ja teknologian kehittymisestä, on äärimmäisen vaikea tarjota luotettavia ennusteita.

2.1.2 Mukautuva strategiamalli

Mukautuvassa strategiamallissa organisaatio arvioi jatkuvasti sekä ulkoista toimintaympäristöään että sisäisiä olosuhteitaan (Chaffee 1985). Tältä osin mukautuva strategiamalli vaikuttaisi muistuttavan lähinnä Albert S. Humphreyn 1960-luvulla kehittämää SWOT - analyysiä, mutta sen nähdään sisältävän paljon muutakin. Chaffeen (1985) mukaan mukautuva strategiamalli eroaa monilta osin lineaarisesta mallista. Mukautuvassa strategiamallissa ulkoisen toimintaympäristön tarkastelu ja muutosten tekeminen ovat yhtäaikaista ja jatkuvia prosesseja toisin kuin lineaarisessa mallissa, jossa päätösten ja toimeenpanemisen välillä saattaa kulua pitkiäkin aikoja. Päätöksenteko ei ole mukautuvassa strategiamallissa ainoastaan ylimmän johdon agenda, vaan se nähdään monitahoisempana prosessina, jossa ylin johto kantaa edelleen kokonaisvastuuta strategian suunnittelusta. Ympäristö nähdään mukautuvassa mallissa monimutkaisena systeeminä muuttuvine trendeineen, kilpailijoineen ja sidosryhmineen, joilla on voimakas vaikutus organisaation toimintaan.

Lineaarinen ja mukautuva strategiamalli näkevät ympäristön roolin hyvin erilaisena. Linearisessa mallissa organisaation ajatellaan olevan passiivinen toimija, jonka tehtävänä on yrittää tulla mahdollisimman hyvin toimeen toimintaympäristönsä kanssa. Mukautuvassa mallissa organisaatio käsitetään aktiivisemmaksi toimijaksi, joka pystyy muuttumaan yhdessä ympäristön kanssa. (Chaffee 1985.) Tämä organisaation ja sen toimintaympäristön välinen suhde on ollut monien strategiatutkijoiden mielenkiinnon kohteena (Mintzberg & Waters 1985). Mintzberg (1985; 1987; 1987) on esimerkiksi omissa tutkimuksissaan päätenyt sellaiseen näkemykseen, että ei ole olemassa yhtä parasta tapaa luoda strategiaa. Hänen mukaansa strategia voi syntyä perusteellisen harkinnan tuloksena tai hitaasti kehittyvän prosessin kautta.

2.1.3 Tulkitseva strategiamalli

Viimeinen Chaffeen (1985) esittelemistä strategiamalleista on nimeltään tulkitseva malli, jossa sosiaalisella kanssakäymisellä, symboleilla ja organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus strategian syntymiseen. Tulkitsevassa mallissa oletetaan, että todellisuus on sosiaalisesti konstruointua. Organisaatio nähdään paikkana, jossa motivoituneet yksilöt toimivat ja työskentelevät omasta vapaasta tahdostaan ja pyrkivät yhteistyön avulla viemään organisaatiota kohti sen tavoitteita ja päämääriä. (Chaffee 1985.) Monet tutkijat ovatkin löytäneet yhteyksiä organisaatiokulttuurin ja organisaation tehokkuuden välillä (Saffold 1988; Denison & Mishra 1995). Denison ja Mishra (1995) kuitenkin toteavat organisaatiokulttuurin ja sen eri osatekijöiden tutkimisen olevan erittäin haastavaa niiden usein hyvin abstraktin luonteen vuoksi. Heidän mukaansa organisaation toimintaan ja sitä kautta sen tehokkuuteen vaikuttavat hyvin monet asiat, joiden kaikkien huomioiminen samassa tutkimuksessa voi olla lähes mahdotonta.

Chaffeen (1985) mukaan tulkitsevan strategiamallin käsitys organisaation ympäristöstä on lähempänä lineaarista kuin mukautuvaa mallia. Sekä lineaarisessa että tulkitsevassa mallissa organisaatio on tekemisissä ympäristönsä kans-

sa, mutta hyvin eri tavalla. Lineaarisessa mallissa strategi pyrkii vaikuttamaan ympäristöön organisatoristen toimintojen avulla, kun tulkitsevassa mallissa strategi pyrkii hyödyntämään symbolista toimintaa ja kommunikaatiota. Organisaatio ja sen toimintaympäristö muodostavat avoimen järjestelmän, jossa organisaation johto pyrkii muokkaamaan eri toimijoiden asenteita organisaation kannalta suotuisaan suuntaan. Tulkitseva strategiamalli käsittää kompleksisuuden eri tavalla kuin mukautuva malli, jossa strategian ajatellaan syntyvän rakenteellisesta monimutkaisuudesta ja organisaatiolla nähdään olevan kyky muuttaa asioita sen kannalta suotuisalla tavalla. Tulkitseva malli puolestaan korostaa asenteellista ja kognitiivista monimutkaisuutta organisaation eri sidosryhmien välillä. (Chaffee 1985.)

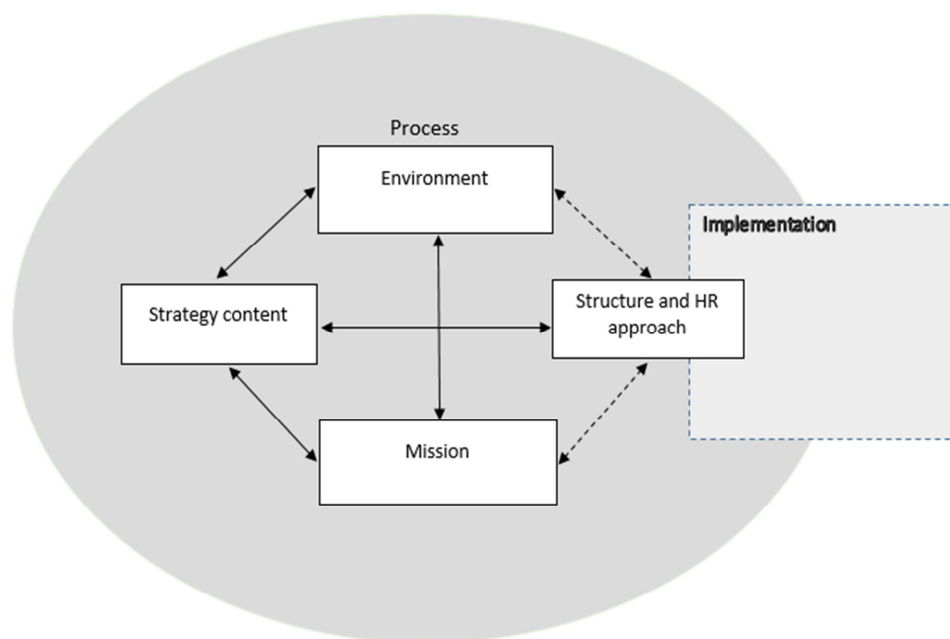
2.2 Strategian luominen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa

Epsteinin ja Buhovacin (2009) mukaan voittoa tavoittelemattomia organisaatioita on hyvin monenlaisia ja niitä voi olla vaikeaa sijoittaa mihinkään nimenomaiseen luokkaan. Heidän mukaansa jotkut organisaatiot ovat keskittyneet heitä ympäröiviin yhteisöihin, kun taas toiset ovat kohdistaneet huomionsa organisaation omiin jäseniin. Monet organisaatiot sisältävät kuitenkin elementtejä molemmista edellä mainituista luokista, minkä vuoksi niiden luokittelu voi olla hyvin hankalaa. Galaskiewics, Bielefeld ja Dowell (2006) puolestaan jakavat voittoa tavoittelemattoman organisaatiot kolmeen eri ryhmään: hyväntekeväisyysjärjestöihin, sosiaalihuoltoon keskittyviin organisaatioihin ja klubeihin. Lisääntyneen tehokkuuden tavoittelun myötä, strategian rooli on kuitenkin tullut yhä merkittävämmäksi kaikissa erilaisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Bryson 1988; Kong 2007). Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat usein toimimaan kovan paineen alla, sillä niiltä odotetaan tehokkuutta ja näkyviä tuloksia, mutta samaan aikaan niiden on yhä vaikeampaa hankkia tarvittavaa rahoitusta toimintansa pyörittämiseen. Jotta nämä organisaatiot voisivat toimia näiden paineiden alaisena, tulisi niiden kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Aluksi niiden tulisi pyrkiä hienovaraisesti saamaan tärkeimmät sidosryhmät puolelleen. Tämän jälkeen organisaatioiden täytyy luoda hyviä ja toimivia strategioita, jotta ne pystyisivät vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin. Ja lopuksi niiden täytyy kehittää yhtenäinen ja perusteltu päätöksentekojärjestelmä. (Bryson 1988.)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategista johtamista koskeva tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti 1970-luvulta lähtien (Stone & Crittenden 1993). Stonen, Bigelow'n ja Crittendenin (1999) mukaan kyseisenä aikana tehdyt tutkimukset ovat rikastuttaneet tutkimuskenttää erityisesti kolmella tavalla. Ensimmäisenä on tutkimuksen laajuus, sillä tutkimuksia on tehty hyvin erilaisista voittoa tavoittelemattomista organisaatioista ja tilanteista. Näissä tut-

kimuksissa on otettu huomioon myös eri strategisen johtamisen komponentit. Toiseksi, tutkimukset ovat tarjonneet paljon erilaista teoreettista aineistoa, jonka päälle toiset tutkijat ovat voineet rakentaa näkemyksiään. Ja viimeisenä tutkimukset ovat antaneet sellaista empiiristä aineistoa, jonka avulla on voitu paremmin ymmärtää voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ominaisia erityispiirteitä. Vaikka nämä tutkimukset ovat avanneet paljon uusia näkökulmia voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategisesta johtamisesta, voidaan tutkimuskentän todeta olevan edelleen pirstaleinen ja vailla yhtenäistä näkemystä. (Stone, Bigelow & Crittenden 1999.)

Rhodesin ja Keoganin (2005) esittelemässä mallissa voittoa tavoittelemattoman organisaation tulisi strategiaa luodessaan kiinnittää huomiota organisaation toimintaympäristöön, missioon, strategiseen sisältöön, organisatoriseen rakenteeseen ja strategian muotoiluprosessiin (ks. kuvio 1).



KUVIO 1 Strategiset ulottuvuudet voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa (mukaillen Rhodes & Keogan 2005)

Tutkimuksessaan Rhodes ja Keogan (2005) havaitsivat, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden missioiden tavoitteena on pyrkiä vastaamaan sellaiseen sosiaaliseen tarpeeseen, johon organisaation perustajat uskovat kykenevänsä vastaamaan. Moore (2000) näkee missiot hyvin samanlaisina, sillä hänen mukaansa niiden tehtävänä on määritellä, millaista arvoa voittoa tavoittelematon organisaatio aikoo tuottaa sidosryhmilleen ja koko ympäröivälle yhteiskunnalle. Rhodes ja Keogan (2005) myös huomasivat tutkimuksissaan, että uuden organisaation missio, strategia ja rakenne alkavat muistuttaa perustajille jo en-

nestään tuttuja organisaatioita. Organisaation alkuperäisellä missiolla nähtiin olevan hyvin kauaskantoinen vaikutus organisaation toimintaan. Monien voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtajat joutuivat kamppailemaan missioiden muuttamisen kanssa, sillä he kokivat, että heidän pitää olla uskollisia alkuperäiselle missiolle ja kunnioittaa sitä. (Rhodes & Keogan 2005; Moore 2000.)

Rhodesin ja Keoganin (2005) tutkimuksessa toteutetuissa haastatteluissa selvitettiin, millaisia asioita voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtohenkilöt pitivät strategisina. Vastausten perusteella he pystyivät jakamaan strategiset kysymykset neljään osaan: organisaation optimaalinen koko ja mahdollinen laajentuminen, organisaation toiminnan laatu, yhteistyö muiden samalla alalla toimivien organisaatioiden kanssa ja mahdolliset muutokset organisaation missioon. (Rhodes & Keogan 2005.) Samanlaisia ajatuksia on esittänyt myös Bryson (1988), jonka mukaan on erittäin tärkeää, että organisaation johtohenkilöt keskittävät huomionsa niihin asioihin ja kysymyksiin, jotka ovat organisaatiolle kaikista merkityksellisimpiä. Organisatoriseen rakenteeseen Rhodes ja Keogan (2005) liittivät sellaisia asioita, kuten millainen on optimaalinen organisaatorakenne ja päätöksentekojärjestelmä, millaisella henkilöstöllä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja kuinka muita toiminnalle tärkeitä resursseja, kuten taloudellisia ja toimijoiden ammattitaitoon liittyviä, voidaan saavuttaa.

Organisaation toimintaympäristö käsitti Rhodesin ja Keoganin (2005) tutkimuksessa sekä organisaation sisäisen että ulkoisen ympäristön. Ulkoisia tekijöitä olivat esimerkiksi resurssien saatavuus ja valtion harjoittaman politiikan vaikutus organisaation toimintaan. Sisäisiä tekijöitä olivat puolestaan muun muassa johtajuus ja suhteet muihin organisaatioihin. Nämä tekijät muistuttavat Porterin (1980) näkemystä, jossa organisaation tulisi sovittaa ulkoiset mahdollisuudet ja haasteet organisaation omien vahvuuksien kanssa. Strategian muotoiluprosessin kohdalla Rhodesin ja Keoganin (2005) mielenkiinto kohdistui siihen, mitkä strategiset päätökset olivat tutkittavien organisaatioiden johtajien mielestä luonteeltaan tarkkaan harkittuja (*deliberate*) ja mitkä puolestaan enemmän ilmaantuvia (*emergent*). Kasvuun ja rakenteellisiin elementteihin liittyvät päätökset olivat suurimassa osassa organisaatioita luonteeltaan tarkkaan harkittuja. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa ja rahoituksen hankkiminen toiminnan kehittämiseen olivat puolestaan enemmän luonteeltaan ilmaantuvia. Mintzberg (1985; 1987; 1987; 2009) on tutkinut paljon strategisen päätöksenteon luonnetta. Hänen mukaansa perinteisesti strategista päätöksentekoa on pidetty hyvin tarkkaan harkittuna prosessina. Hän kuitenkin toteaa, että kaikki strategiat ovat luonteeltaan sekä tarkkaan harkittuja että jossain määrin ilmaantuvia ja kehittyviä.

Hattenin (1982) mukaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa päätöksenteko tapahtuu usein usean ihmisen kesken, jolloin strategia voi tarjota näille ihmisille yhteisen työkalun, jonka avulla he voivat arvioida organisaation suoriutumista sekä tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Kommunikaation puute päätöksentekijöiden välillä on usein keskeisin syy siihen, että voittoa tavoittelemattoman organisaation voi olla vaikeaa vertailla nykyisen toiminnan

ja halutun toiminnan välistä suhdetta. Lisäksi tavoitteiden määrittelemistä ja niiden saavuttamisen mittaamista vaikeuttaa se, että organisaation tarjoamien palveluiden lopullista vastaanottajaa voi olla hankala määritellä. Mikäli esimerkiksi voittoa tavoittelematon terveydenhuolto-organisaatio tarjoaa palveluitaan tietylle potilaalle, niin kyseinen potilas ei ole ainoa, joka tästä hyötyy, vaan myös hänen läheisensä ja myöhemmin koko yhteiskunta hyötyy siitä, että potilas tervehtyy. (Hatten 1982.)

Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on Hattenin (1982) mukaan kahdenlaisia johtajia. Jotkut heistä ovat kriiseihin reagoivia johtajia, jotka eivät koskaan vaivaudu luomaan tai toteuttamaan selkeää suunnitelmaa organisaation toiminnan tueksi. Nämä johtajat luottavat siihen, että on olemassa eri tahoja, kuten yksityisiä sijoittajia ja valtion avustuksia, joiden tukien avulla organisaatio voi jatkaa toimintaansa. Mikäli organisaation saamat avustukset kuitenkin syystä tai toisesta ehtyvät, on organisaation toiminta vakavasti uhattuna. Toisenlaiset johtajat puolestaan ovat kehittäneet organisaatiolleen johdonmukaisen strategian, joka on valmis toteutettavaksi. Tämän ansiosta, johtajat pystyvät todennäköisesti tehostamaan organisaationsa toimintaa ja pitämään paremmin huolta sen taloudesta, sillä organisaatio pysyy paremmin johdon kontrollissa ja on valmis mukauttamaan toimintaansa ympäristön tarpeiden ja olosuhteiden muuttuessa. (Hatten 1982.)

Kongin (2007) mukaan älyllinen pääoma (*intellectual capital*) on tehokkain strategisen johtamisen muoto voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle, sillä sen avulla organisaatio voi kiinnittää strategisen huomionsa älyllisiin resursseihin, kuten tietoon, taitoihin ja kokemuksiin. Hänen mukaansa organisaatiossa tapahtuvat strategiset toimenpiteet ja muutokset ovat tämän seurauksena tulosta sisäisistä aloitteista ja tarpeista, eivät niinkään organisaation ulkopuolisten vaikuttajien aiheuttamia tai pakottamia. Älyllisen pääoman ajatusten mukaan, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tulisi pikemminkin jakaa resurssejaan ja osaamistaan keskenään, kuin kilpailla samoista resursseista (Kong 2007).

Strateginen suunnittelu on eräs suosituimmista johdon työvälineistä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Durst & Newell 2001; Kriemadis & Theakou 2007). Brysonin (1988) mukaan strategisen suunnittelun avulla voittoa tavoittelemattomat organisaatiot pystyvät vastaamaan tehokkaasti ja nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Hän jatkaa, että organisaatiot hyötyvät strategisesta suunnittelusta monella tapaa, esimerkiksi selkeämpien tulevaisuuden suunnitelmien, parantuneen suoritustason sekä ammattitaidon ja tiimihengen lisääntymisen myötä. Strategiseen suunnitteluun tutustutaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, jossa tarkastellaan, kuinka voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot ovat hyödyntäneet strategista suunnittelua omassa toiminnassaan.

2.2.1 Strategiatyö voittoa tavoittelemattomissa urheiluorganisaatioissa

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, myös urheiluorganisaatiot, eivät perinteisesti ole hyödyntäneet strategioita toimintansa tukemiseksi (MacMillan 1983; Bryson 1988; Thibault, Slack & Hinings 1993). Syynä tähän on MacMilla-

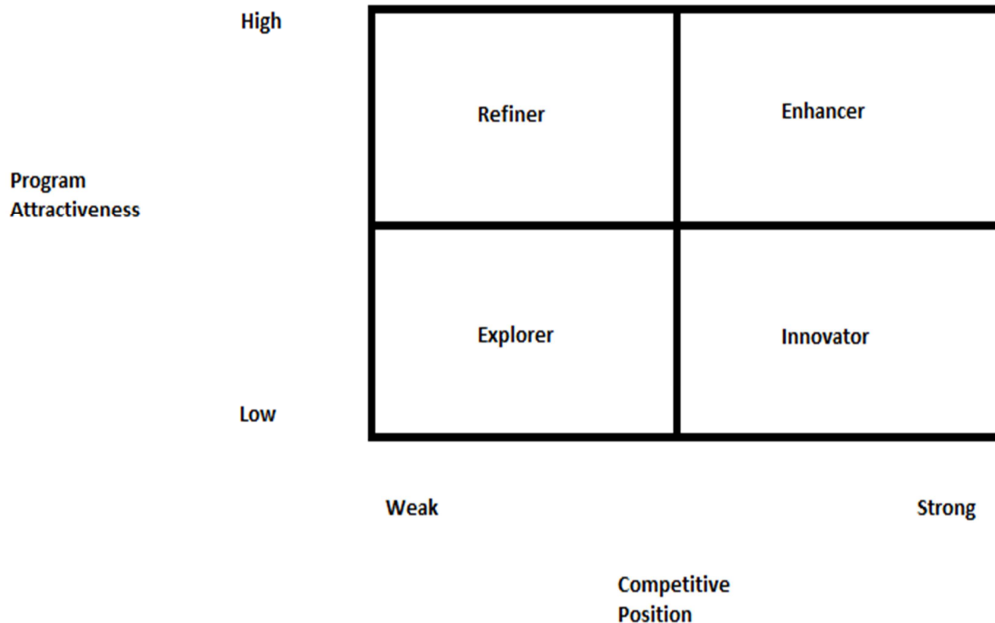
nin (1983) mukaan ollut se, että organisaatiot ovat lähinnä keskittyneet selviytymiseen, jotta he voisivat jatkaa toimintaansa. Kanada oli kuitenkin yksi ensimmäisistä maista, joissa voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot alkoivat 1980-luvun alussa luoda ja hyödyntää strategioita, joiden avulla ne voisivat suunnitella ja ohjata toimintaansa. Eräs syy strategioiden suosion kasvuun kanadalaisissa urheiluorganisaatioissa oli lähestyvät Calgaryn olympialaiset, joissa kanadalaisurheilijoiden tuli olla parhaassa mahdollisessa kunnossa kotiyleisönsä edessä (Thibault ym. 1993).

Thibault ym. (1993; 1994) kehittivät MacMillanin (1983) ajatusten pohjalta kehyksen, jonka avulla voidaan analysoida voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategiatyötä. MacMillan (1983) esittelee kolme ulottuvuutta -ohjelman houkuttelevuus, kilpailukykyinen asema, vaihtoehtoinen näkyvyys - joiden avulla voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat haalia taloudellisia resursseja ja olla sen myötä kilpailukykyisiä muita organisaatioita vastaan. Näistä kaksi ensimmäistä, eli ohjelman houkuttelevuus ja kilpailukykyinen asema, ovat voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden kannalta oleellisia (Thibault ym. 1993; 1994).

Thibaultin ym. (1993; 1994) mallissa ohjelman houkuttelevuudella tarkoitetaan organisaation kykyä hankkia tarvittavia resursseja, jotta se voi tarjota palveluita ja ohjelmia jäsentensä hyväksi. Voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden ohjelman houkuttelevuus koostuu neljästä tekijästä, joita ovat varainkeruu, asiakaskunnan koko, vapaaehtoisten saatavuus ja tukiryhmän saatavuus. Varainkeruulla tarkoitetaan organisaation kyvykkyyttä houkutella taloudellisia resursseja ulkopuolisilta tahoilta. Voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot ovat hyvin riippuvaisia ulkopuolisesta rahoituksesta ja niiden tulisi pyrkiä saamaan mahdollisimman vakaata rahoitusta, jotta ne voisivat paremmin suunnitella omia toimintojaan. Varainkeruu on eräs organisaatioiden merkittävimmistä tehtävistä, sillä taloudelliset resurssit ovat suoraan sidoksissa organisaation kykyyn kehittää ja tarjota omia ohjelmiaan ja palveluitaan (Thibault ym. 1993; Koski 1995; Esteve, Di Lorenzo, Inglés & Puig 2011). Asiakaskunnan koko viittaa Thibaultin ym. (1993; 1994) mukaan siihen joukkoon ihmisiä, usein organisaation jäseniin, joita organisaatio pyrkii toiminnoillaan saavuttamaan. Suuri jäsenmäärä tarkoittaa yleensä myös suurempia resursseja, mutta samalla se myös vahvistaa organisaation roolia palveluiden tuottajana. Vapaaehtoisten saatavuudella puolestaan tarkoitetaan, kuinka hyvin organisaatio onnistuu vetämään puoleensa vapaaehtoisia toimijoita, jotka osallistuvat organisaation toimintaan. Vapaaehtoisten toimijoiden rooli on perinteisesti ollut erittäin merkittävä urheiluorganisaatioissa (Thibault ym. 1993; Taylor & McGraw 2007; Doyle 2009; Esteve ym. 2011). Tukiryhmillä viitataan niihin toimijoihin ja ryhmittymiin, jotka voivat omilla toiminnoillaan tarjota tukea organisaatiolle nyt tai tulevaisuudessa. Medianäkyvyys on voittoa tavoittelemattomille urheiluorganisaatioille yksi tärkeimmistä, sillä sen avulla organisaatio saa lisää huomiota osakseen, mikä puolestaan voi helpottaa sponsoreiden ja muiden taloudellista tukea tarjoavien tahojen houkuttelemista toiminnan tueksi. (Thibault ym. 1993; 1994.)

Kilpailukykyisellä asemalla viitataan Thibaultin ym. (1993;1994) mallissa organisaation potentiaaliin houkutella uusia jäseniä mukaan sen toimintaan ja pitää jo olemassa olevat jäsenet mukana toiminnassa. Vahva kilpailukykyinen asema tarkoittaa parempaa mahdollisuutta onnistua tässä tavoitteessa. Voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden mahdollisten tulevien jäsenten kohdalla eräs keskeisimmistä kysymyksistä on, kuinka paljon rahaa he tarvitsevat, jotta pääsisivät mukaan organisaation toimintaan ja harrastuksiin. Organisaation toimintaan mukaan pääsemiseksi vaadittavat kustannukset ovat merkittävässä asemassa tarkasteltaessa sen kilpailukykyistä asemaa. Nämä kustannukset voidaan jakaa lisäksi kahteen osaan, jotka ovat välinekustannukset ja jäsenmaksut. Välinekustannuksilla tarkoitetaan sitä rahamäärää, jonka harrastusta aloittelevat yksilöt joutuvat maksamaan, jotta voivat harrastaa kyseistä lajia. Organisaatioiden suunnitellessa strategioita ja pyrkiessä kasvattamaan jäsenmääriänsä, on heidän huomioitava mahdolliset välinekustannukset, sillä niillä voi olla suuri vaikutus ihmisten hakeutuessa lajin pariin. Jäsenmaksun avulla organisaation jäsenet voivat puolestaan hyödyntää organisaation tarjoamia harjoittelupaikkoja, valmennusta ja jopa kilpailuja. (Thibault ym. 1993; 1994.)

Kahden edellä mainitun ulottuvuuden, ohjelman houkuttelevuuden ja kilpailukykyisen aseman, avulla Thibault ym. (1993) ovat luoneet nelikentän, joka esittelee neljä erilaista strategiavaihtoehtoa, joita voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot voivat hyödyntää strategioita suunnitellessaan (ks. kuvio 2).



KUVIO 2 Neljä strategiyyppiä (mukaiillen Thibault ym. 1993)

Kasvattaja (*enhancer*) strategiaa hyödyntävät Thibaultin ym. (1993) mukaan sellaiset urheiluorganisaatiot, joilla on korkea ohjelman houkuttelevuus ja vahva kilpailullinen asema. Näillä organisaatioilla on yleensä jo ennestään vahvat toimintaverkostot, joten organisaatioiden strategiat keskittyvät olemassa olevien ohjelmien parantamiseen ja uusien kehittämiseen. Uusien ohjelmien kehittämisen ei pitäisi tuottaa suurta vaivaa kyseisille organisaatioille jo olemassa olevien jäsen- ja valmentajaverkostojen takia. Urheilun harrastaminen on näissä organisaatioissa edullista, joten uudet tulokkaat voivat helposti tulla mukaan organisaatioiden toimintaan. Kasvattaja strategian organisaatiot ovat usein monitahoisia laajan jäsenmäärän ja jo olemassa olevien ohjelmien vuoksi. Standardisointi on tyypillistä näissä organisaatioissa, jotta jäsenten ja ohjelmien koodinointi olisi mahdollista. Strategian kehittämistä ja luomista tapahtuu joka puolella organisaatiota, sekä ylä- että alapäässä. Organisaation johto on vastuussa suurista projekteista, mutta myös paikallisia toimijoita rohkaistaan ja kannustetaan osallistumaan uusien projektien ideointiin. Kasvattajat ovat yleensä pitkän historian omaavia suuria urheiluorganisaatioita, jotka eivät ole niin riippuvaisia valtion tarjoamasta taloudellisesta tuesta kuin monet muut urheiluorganisaatiot. (Thibault ym. 1993.)

Vahva kilpailullinen asema ja matala ohjelman houkuttelevuus ovat puolestaan Thibaultin ym. (1993) mukaan tyypillisiä piirteitä urheiluorganisaatioille, jotka hyödyntävät uudistuvaa (*innovator*) strategiaa. Nämä organisaatiot pyrkivät luomaan innovatiivisia ohjelmia, joiden avulla ne voivat houkuttaa uusia harrastajia lajiensa pariin. Vaikka organisaatioilla ei ole juurikaan olemassa olevia ohjelmia, joiden päälle ne voisivat rakentaa uusia ohjelmia, on näillä organisaatioilla hyvät mahdollisuudet luoda uusia ohjelmia, sillä kustannukset osallistua organisaatioiden toimintaan ovat matalia. MacMillan (1983) sekä Montanari & Bracker (1986) ovat samoilla linjoilla, sillä heidän mukaansa tällaisten organisaatioiden on oltava luovia rakentaessaan sellaisia ohjelmia, joiden avulla ne pystyvät palvelemaan jäseniään. Päätöksenteko on näissä organisaatioissa keskitetty ja erilaisten ohjelmien vähyyden takia johdon on helppo kontrolloida toimintaa. Uudistuvaa strategiaa käyttävät urheiluorganisaatiot ovat vahvasti riippuvaisia valtion tarjoamista taloudellisista tuista, sillä alhaisen ohjelman houkuttelevuuden takia niiden on vaikea kerätä rahoitusta muilta ulkopuolisilta tahoilta. (Thibault ym. 1993.)

Parantelu strategiaa (*refiner*) hyödyntävillä organisaatioilla on Thibaultin ym. (1993) mukaan korkea ohjelman houkuttelevuus ja heikko kilpailullinen asema. Näiden organisaatioiden ei odoteta tekevän suuria muutoksia strategiaansa, vaan niiden ajatellaan jatkavan toimintaansa samalla tavalla kuin aina ennenkin. Organisaatioilla on laaja jäsenpohja ja toimivia ohjelmia, mutta uusien jäsenien saaminen mukaan organisaatioiden toimintaan voi olla haastavaa, sillä osallistuminen vaatii merkittäviä taloudellisia panostuksia. Parantelu strategiaa käyttävät urheiluorganisaatiot ovat perinteisesti pitkään olemassa olleita tahoja, joissa on paljon virallisia käytäntöjä ja joissa päätöksenteko on hajautettu pitkin organisaatiota. Näiden organisaatioiden harjoittamien kalliiden urheilulajien nähdään kuitenkin olevan sponsoreiden suosiossa, joten organisaatiot

eivät ole erityisen riippuvaisia valtion tarjoamista avustuksista. (Thibault ym. 1993.)

Viimeisenä Thibaultin ym. (1993) esittelemistä strategiamalleista on tutkiva (*explorer*) strategia, jonka edustamilla organisaatioilla on matala ohjelman houkuttelevuus ja heikko kilpailullinen asema. Näiden organisaatioiden voi olla erittäin vaikeaa luoda tehokkaita ja toimivia strategioita, sillä osallistuminen heidän edustamiin lajeihin vaatii huomattavaa taloudellista panostusta, jäsenten ja valmentajien määrä organisaatioissa on vähäinen ja medianäkyvyys on hyvin vähäistä. Organisaatiot pyrkivät parhaansa mukaan kehittämään sellaisia strategioita, joiden avulla ne pystyisivät parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan näihin edellä mainittuihin ongelmiin. Yrityksen ja erehdyksen kautta ne kokeilevat erilaisia strategioita ja ohjelmia ja kun ne onnistuvat löytämään toimivan ohjelman, niin ne käyttävät sitä hyödyksi niin paljon kuin mahdollista. Organisaatioiden tulisi ensisijaisesti tähdätä strategiassaan jäsenmäärän ja organisaation toiminnassa mukana olevien valmentajien määrän lisäämiseen, sillä se voi edesauttaa niitä saamaan helpommin ulkopuolista rahoitusta. Nämä organisaatiot ovat tyypillisesti nuoria, joissa päätöksenteko on keskitettyä ja epämuodollista. Valtion tarjoama taloudellinen tuki on erittäin merkityksellinen kyseisille organisaatioille, sillä monissa tapauksissa se voi olla ainoa ulkopuolinen tulonlähde. (Thibault ym. 1993.)

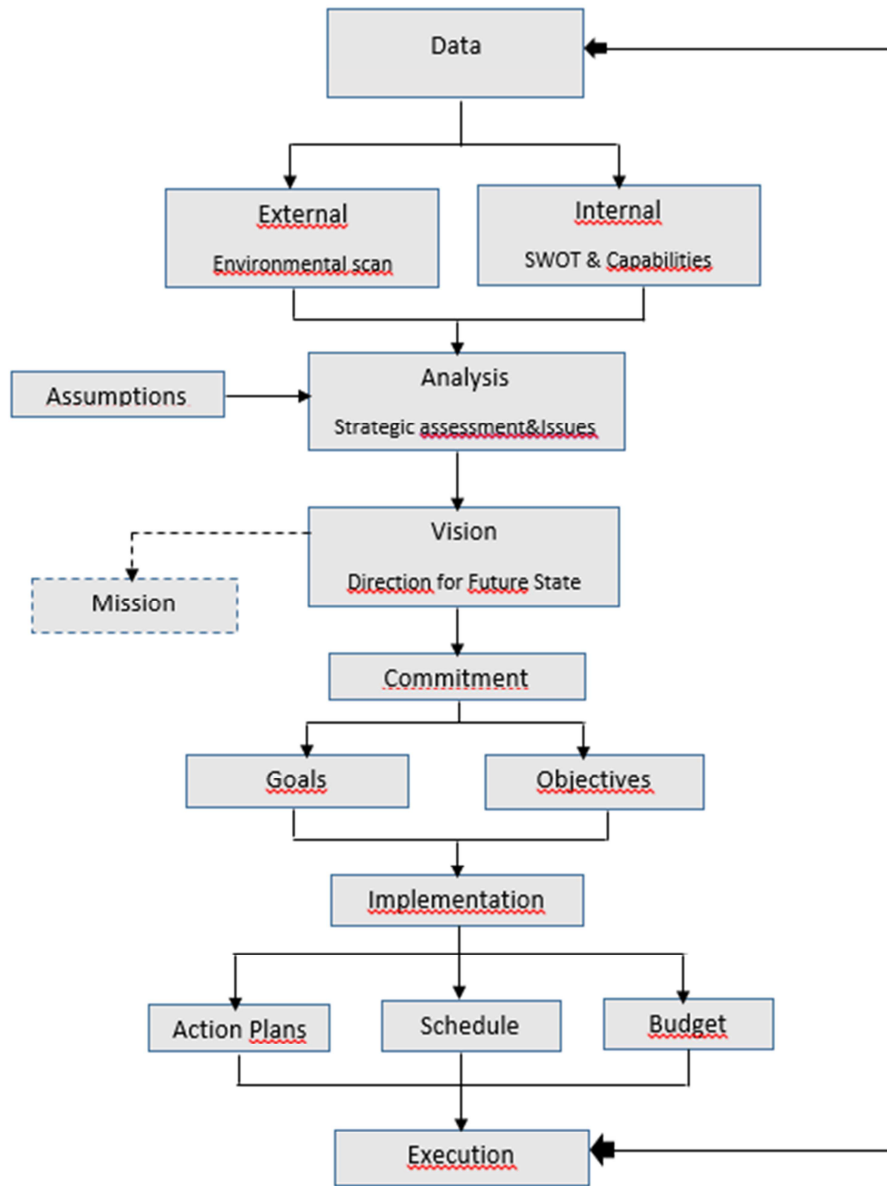
Kriemadis ja Theakou (2007) ovat myös tutkineet kanadalaisia voittoa tavoittelemattomia urheiluorganisaatioita ja esittävät viisi erilaista strategiamallia, joiden avulla organisaatiot voivat suunnitella ja kehittää itselleen parhaiten sopivan strategian. Ensimmäinen malli edustaa perinteistä strategista suunnittelua (*Basic Strategic Planning*), jossa organisaatio määrittelee aluksi itselleen mission ja tavoitteet. Tämän jälkeen organisaatiossa pohditaan keinoja ja toimintatapoja, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Valittuja toimintatapoja tulee lisäksi valvoa, arvioida ja muuttaa aina tarpeen vaatiessa. Samanlaisia ajatuksia ovat esittäneet myös monet muut tutkijat (Bryson 1998; Durst & Newell 2001; Ferkins, Shilbury & McDonald 2009) ja todenneet, että organisaation ylimmällä johdolla on keskeinen vastuu strategisesta suunnittelusta.

Toinen Kriemadis ja Theakoun (2007) esittelemä malli on nimeltään asiapohjainen strategiamalli (*Issue - Based Planning*), johon monet organisaatiot siirtyvät seuraavaksi käytettyään aluksi perinteistä suunnittelumallia. Malli edustaa kattavampaa ja tehokkaampaa versiota suunnittelumallista, sillä se ottaa huomioon esimerkiksi eri toimijoiden roolit tavoitteiden saavuttamiseksi, suunnitelmien ja strategioiden dokumentoimisen sekä budjetoinnin merkityksen tehokkaan strategian luomisen edellytyksenä. Budjetoinnin avulla myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat paremmin ja tehokkaammin suunnata ja hyödyntää käytössään olevat taloudelliset resurssinsa (Zietlow 1989; Landry, Calton & Renner 2000; Epstein & McFarlan 2011). Kolmas malli, ryhmittymisen (*Alignment Model*), sopii organisaatioille, joiden täytyy hieman muokkailla nykyistä strategiaa ja tutkia, miksi se ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Kun organisaatiossa on huolellisesti analysoitu olemassa olevia prosesseja ja saatu selville, millaisia muutoksia niihin tarvitaan, on muutokset ja

toimenpiteet sisällytettävä uuteen strategiseen suunnitelmaan. (Kriemadis & Theakou 2007.)

Kriemadis ja Theakou (2007) neljännen mallin, skenaario suunnittelun (*Scenario Planning*), avulla organisaatiot voivat luoda organisaation ulkopuolella tapahtuvia kuvitteellisia tapahtumia, joilla voisi olla vaikutusta organisaation toimintaan. Lainsäädännölliset ja demografiset muutokset ovat esimerkkejä mahdollisista tulevista tapahtumista, joihin varautumalla organisaatio voisi säästyä pahoilta takaiskuilta. Suunnittelemalla vaihtoehtoisia toimintatapoja mahdollisiin tuleviin muutoksiin, voi organisaatio reagoida nopeasti ja tehokkaasti muutosten tuomiin haasteisiin niiden ilmaantuessa. Skenaario suunnittelun onnistumisen kannalta on olennaista, että organisaation johto ottaa skenaariot osaksi strategista suunnittelua (Porter 1985; Cornelius, Van de Putte & Romani 2005; Axson 2011). Viides malli, orgaaninen suunnittelu (*Organic Planning*), tarjoaa erilaisen vaihtoehdon yleensä niin mekanistisena pidetylle strategiselle suunnittelulle. Tämän mallin fokuksessa ovat organisaation tärkeimmät kulttuuriset arvot ja yhdessä luotu visio, joiden pohjalta tulisi organisaatiossa käydä jatkuvaa dialogia. Oppiminen on merkittävässä roolissa orgaanisessa suunnittelussa, sillä suunnittelu nähdään jatkuvana prosessina, joka elää ja muuttaa muotoaan jatkuvasti. (Kriemadis & Theakou 2007.)

Esiteltyään voittoa tavoittelemattomille urheiluorganisaatioille soveltuvia strategisia malleja, Kriemadis & Theakou (2007) osoittavat kuvion avulla, kuinka eräs kanadalainen urheiluorganisaatio on hyödyntänyt strategista suunnittelua omassa strategiatyössään (ks. kuvio 3).



KUVIO 3 Strategisen suunnittelun malli (mukaiillen Kriemadis & Theakou 2007)

Edellä esitettyä mallia noudattamalla kyseinen urheiluorganisaatio uskoo saavansa toiminnalleen oikean suunnan, jolloin se pystyy priorisoimaan sille tärkeät asiat ja saavuttamaan ne tavoitteet, joita se on toiminnalleen asettanut (Kriemadis & Theakou 2007).

Strategiseen suunnitteluun liittyvät kuviot ja kaaviot ovat tyypillisesti edellä esitetyn mallin kaltaisia, sillä Mintzbergin (1994) mukaan ne koostuvat toisiinsa liitetystä elementeistä, joiden ajatellaan tietyn tapahtumaketjun seurauksena johtavan haluttuun lopputulokseen. Vaikka strategista suunnittelua on vuosikymmenten saatossa tutkittu paljon ja se on saanut taakseen paljon tuki-joita ja kannattajia, on se saanut osakseen myös voimakasta kritiikkiä, jota

muun muassa Henry Mintzberg on sitä kohtaan esittänyt. Mintzbergin (1994; 2009) mukaan strateginen suunnittelu olettaa, että tulevaisuuden ennustaminen on mahdollista ja strategian suunnittelu ja toteutus on pidettävä erillään toisistaan. Näiden kahden harhaoletuksen lisäksi strateginen suunnittelu tekee Mintzbergin mukaan virheen olettaessaan, että tiettyjä systeemejä voidaan formalisoida ja sen myötä koneet voisivat korvata organisaatiossa tapahtuvan oppimisen. Suunnittelua ja strategiaa ei tulisi sotkea keskenään, sillä se voi olla hyvin harhaanjohtavaa (Mintzberg 1994; Martin 2014).

2.2.2 Voittoa tavoittelematon organisaatio vs. perinteinen organisaatio

Tutkimuksen tässä vaiheessa on aika tarkastella, kuinka edellä esiteltyjen organisaatiotyyppien strategiatyöt eroavat toisistaan ja millaisia vaikutuksia näillä eroavaisuuksilla voi olla organisaatioiden toimintaan. Riippumatta organisaation luonteesta ja rakenteesta, missio ja visio koetaan organisaatioissa strategiatyön keskeisimpinä rakennuspalikoina (MacMillan 1983; Porter 1987; Durst & Newell 2001; Epstein & McFarlan 2011). Missioiden luonne on kuitenkin erilainen, sillä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa missio koetaan huomattavasti pysyvämpänä kuin perinteisissä voittoon pyrkivissä organisaatioissa, joissa ollaan valmiita muuttamaan sitä, mikäli sillä saadaan luotua enemmän lisäarvoa omistajille (Rhodes & Keogan 2005). Heidän mukaansa myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat muuttamaan missioitaan erityisesti silloin, kun organisaatioiden ulkopuolelta tulevissa rahoituksissa tapahtuu muutoksia. Eri organisaatiotyyppien toiminnan tehokkuuden mittaamisessa on myös eroavaisuuksia, sillä ei ole olemassa mitään universaalia mittaria, jonka avulla voitaisiin tutkia voittoa tavoittelemattoman organisaation tehokkuutta, toisin kuin voittoa tavoittelevilla organisaatioilla on (Hatten 1982; Akingbola 2006; Epstein & McFarlan 2011). Hattenin (1982) mukaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden voi myös olla vaikeampaa asetella toiminnalleen selkeitä tavoitteita kuin voittoa tavoittelevien organisaatioiden, joiden tavoitteet liittyvät yleensä voiton ja markkinaosuuksien kasvattamiseen.

Mooren (2000) mukaan eroavaisuudet voittoa tavoittelevien ja tavoittelemattomien organisaatioiden välillä johtuvat pitkälti kahdesta asiasta: tulonlähteistä ja arvonluomisesta. Molempien organisaatioiden on huomioitava kaikkien niiden tahojen intressit, joilta ne saavat resursseja toimintansa tueksi. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden keskeisimmät resurssit perustuvat vapaaehtoisuuteen ja ne tulevat pääasiassa lahjoitusten ja työnteon muodossa. Voittoa tavoittelevat organisaatiot saavat puolestaan taloudellisia resursseja käyttöönsä sen mukaan, kuinka paljon ne myyvät tuotteitaan tai palveluitaan asiakkailleen. Näin ollen voittoa tavoittelevien organisaatioiden tulee sovittaa toimintansa asiakkaidensa vaatimusten mukaan, kun taas voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat ottamaan eri lahjoittajat huomioon suunnitellessaan toimintaansa. Perinteisesti arvonluomista on mitattu voittoa tavoittelevissa organisaatioissa omistajille kerätyn varallisuuden ja asiakkaiden kokeman arvon mukaan. Yhteiskunnallisiin tarkoituksiin ja haasteisiin vastaaminen on puolestaan ollut voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden arvonluonnin

keskeisin mittari. (Moore 2000.) Samanlaisia näkemyksiä yhteiskunnallisten asioiden merkityksestä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnassa ovat esittäneet myös Epstein ja McFarlan (2011), jotka ovat myös tutkineet hallitusten roolia ja toimintatapoja erityyppisissä organisaatioissa.

Epsteinin ja McFarlanin (2011) mukaan voittoa tavoittelemattomien ja tavoittelevien organisaatioiden johtohenkilöillä on usein hyvin erilaiset intressit olla mukana organisaation päätöksenteossa. Erityisen selvästi se näkyy heidän mukaansa organisaatioiden hallituksissa, sillä voittoa tavoittelevien organisaatioiden hallitusten jäsenet saavat merkittävän taloudellisen kompensaation osallistumisestaan hallituksen toimintaan, mikä johtaa siihen, että he ovat erityisen kiinnostuneita organisaation osakekurssin kehittymisestä ja muista taloudellisista mittareista. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hallitusten jäsenet eivät puolestaan saa mitään korvausta hallitustyöskentelystään, vaan päinvastoin, monissa tapauksissa he uhraavat itse merkittävästi aikaa ja omia taloudellisia resurssejaan organisaation hyväksi. Hallitusten jäsenten emotionaalinen sitoutuminen organisaatioon on myös hyvin eritasoista kyseisissä organisaatioissa. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa hallituksen jäsenten sitoutuminen organisaatioon on usein elinikäistä, kun taas voittoa tavoittelevissa organisaatioissa hallitusten jäsenten yhteydet organisaatioon katkeavat yleensä heti toimikauden jälkeen. (Epstein & McFarlan 2011.)

Vaikka johtohenkilöillä on erilaisia toimintatapoja ja päämääriä eri organisaatioissa, on heillä kaikilla myös yhtäläisiä velvollisuuksia ja käytäntöjä. Organisaatiosta riippumatta kaikilla johtajilla on Hattenin (1982) mukaan yksi ja sama velvollisuus, heidän tulee palvella asiakkaitaan mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin. Samanlaiset käytännöt ja toimintatavat voivat tulevaisuudessa yleistyä erityyppisissä organisaatioissa, sillä Epsteinin ja McFarlanin (2011) mukaan yhä useammat voittoa tavoittelevien organisaatioiden johtajat liittyvät jossain vaiheessa elämäänsä mukaan myös voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan. Tämä on voittoa tavoittelemattomille organisaatioille positiivinen asia, sillä niiden johdossa olevat henkilöt voivat hyödyntää omassa työssään niitä oppeja, jotka alun perin kehitettiin perinteisiin voittoa tavoitteleviin organisaatioihin (Hatten 1982). Kongin (2007) mukaan asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä hänen mukaansa ne opit voivat olla myös haitallisia voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, sillä ne usein painottavat kustannusten alentamista ja pyrkivät saamaan rahalle mahdollisimman paljon vastinetta, mikä ei puolestaan ole voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vastaavalla tavalla olennaista.

2.3 Osallistava strategiatyö – Kohdeorganisaationa Suomen Hiihtoliitto

Organisaatioissa on viime aikoina yleistynyt trendi, jossa yhä useampia organisaation jäseniä pyritään ottamaan mukaan strategian luomisprosessiin (Ander-

sen 2004; Mantere & Vaara 2008). Perinteisesti strategian laatiminen ja suunnitteleminen on nähty ylimmän johdon tehtäväksi, mutta ajatus yhä useampia ihmisiä osallistavasta strategiastyöstä, on lisännyt suosiotaan (Burgelman 1983). Osallistavan strategiatyön ideaa on hyödyntänyt myös Suomen Hiihtoliitto, joka parhaillaan olevassa strategian uudistamisprosessissaan on tuonut eri lajiryhmien edustajat ympäri Suomea osalliseksi strategiatyöhön.

Millaista merkitystä osallistavalla strategiatyöllä voi sitten olla organisaatioille? Parhaiten vastauksia edellä mainittuun kysymykseen saadaan, kun tarkastellaan, millaisia havaintoja tutkijat ja akateemikot ovat osallistavan strategiatyön luonteesta tehneet. Strategian suunnittelemiseen ja luomiseen osallistuminen on Danielsin ja Baileyn (1999) mukaan erittäin merkityksellistä, sillä heidän mukaansa kaikki ne henkilöt, jotka pääsevät osallistumaan kyseiseen prosessiin, pystyvät vaikuttamaan organisaation työskentely-ympäristöön kattavimmalla mahdollisella tavalla, mikä voi puolestaan omalta osin vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten työtyytyväisyyteen. Samanlaisia ajatuksia ovat esittäneet myös Kotter ja Schlesinger (2008), joiden mukaan osallistuminen päätöksentekoon johtaa voimakkaampaan sitoutumiseen, mikä voi olla ratkaisevaa muutoksen onnistumisen kannalta. Heidän mukaansa osallistamalla ihmisiä mukaan päätöksentekoon muutostilanteissa, vähenee samalla vastustuksen määrä muutosta kohtaan. Andersen (2004) nostaa artikkelissaan esiin organisaatioiden mahdollisuuden yhdistää osallistava päätöksentekomalli ja strateginen suunnittelu. Hänen mukaansa hajautettu strateginen päätöksenteko parantaa ja kehittää organisaatioiden suoriutumista erityisesti dynaamisissa toimintaympäristöissä. Organisaatioiden tulisi osallistaa toimijoita mukaan kaikilta organisaation tasoilta, sillä koskaan ei voi tietää etukäteen, mistä luovimmat ja parhaimmat ideat organisaation toiminnan ja strategian kehittämiseksi tulevat (Hamel 1996).

Mantere ja Vaara (2008) lähestyvät aihetta hieman eri näkökantilta, sillä he tutkivat artikkelissaan syitä siihen, miksi osallistavia menetelmiä ei hyödynnetä strategian luomisessa. Heidän mukaansa toimintaympäristöllä on vaikutusta strategiastyöhön osallistumiseen, sillä vakaa toimintaympäristö voi helposti johtaa hierarkkiseen hallintorakenteeseen. Tämä näkemys vastaa hyvin Anderseinin (2004) ajatuksia dynaamisen ympäristön ja hajautetun päätöksenteon välisestä positiivisesta yhteydestä. Monissa organisaatioissa osallistumisen puute strategiseen päätöksentekoon johtuu siitä, että organisaatioiden jäsenet eivät näe ongelmia perinteisessä ylhäältä alas - lähestymistavassa, johon he ovat totuneet. Monet organisaation alemmilla tasoilla toimivat henkilöt jättävät jopa mielellään strategian luomisen ylimmän johdon tehtäväksi ja ovat tyytyväisiä siitä, ettei heidän tarvitse osallistua siihen. Jotkut organisaatioiden jäsenet puolestaan vastustavat johtajien määräysvaltaa ja muiden toimijoiden rajattua pääsyä osalliseksi strategiaproessin suunnittelua, mikä johtaa erimielisyyksiin organisaatioissa. Sen vuoksi organisaatioiden johdon tulisi tarjota organisaatioiden jäsenille mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja strategiaprosesseihin, jotta organisaatioissa esiintyisi mahdollisimman vähän vastarintaa muutoksia kohtaan. (Mantere & Vaara 2008.)

On olemassa paljon erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja, joiden avulla organisaatiot voivat osallistaa suuriakin määriä toimijoitaan mukaan päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun (Bryant, Darwin & Booth 2011). Suurten ryhmien vuorovaikutusmetodien (*large-group interaction methods, LGIM*) hyödyntäminen päätöksenteossa on kasvattanut suosiotaan organisaatioiden johtajien keskuudessa (Holman & Devane 1999). Brysonin ja Andersonin (2000) mukaan kyseisten menetelmien avulla suuret määrät ihmisiä, alle kymmenestä hengestä jopa kahteen tuhanteen henkeen, voivat tuoda oman panoksensa päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun. Menetelmien puolestapuhujien mukaan ne tarjoavat sellaisia käytäntöjä ja työkaluja, joiden avulla erityisesti voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat tehokkaasti vastata muutoksen tuomiin haasteisiin. Heidän mukaansa menetelmät ovat nopeita, ne sitouttavat osallistujat mukaan toiminnan kehittämiseen ja tuovat eri toimijat yhtä aikaa samaan paikkaan, jolloin he voivat yhdessä keskustella ja etsiä vastauksia ongelmiin ja haasteisiin. Menetelmät sisältävät kuitenkin myös riskejä ja ovat tehoittomia erityisesti silloin, kun johtajat eivät halua jakaa päätöksentekovaltaa muiden kanssa tai mikäli osallistujat eivät ole halukkaita toimimaan ja etsimään ratkaisuja yhdessä. Suurten ryhmien vuorovaikutusmetodien suosio on kasvanut viime aikoina, sillä voittoa tavoittelemattomilta organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän avoimuutta ja vastuullisuutta toiminnassaan. Toinen syy niiden lisääntyneeseen suosioon on yksinkertaisesti se, että organisaatioissa ne koetaan haastavina, osallistavina ja hauskoina tapahtumina. (Bryson & Anderson 2000.)

Bryson ja Anderson (2000) esittelevät artikkelissaan seitsemän erilaista suurten ryhmien vuorovaikutusmenetelmää, jotka sisältävät erilaisuudestaan huolimatta myös kaikille yhteisiä elementtejä. Ne kaikki vaativat toimiakseen suuren määrän ihmisiä ja heidän osallistumistaan toimintaan. Myös useat eri sidosryhmät osallistuvat toiminnan suunnitteluun, joka voi kestää parista tunnista muutamaan päivään, sisältäen erilaisia työpajoja ja konferensseja. Työpajojen työskentelyä johtaa koulutettu ammattilainen tai sellaisista koostuva tiimi, joka on vastuussa toiminnan läpiviemisestä. Näiden fasilitaattoreiden tehtävä on auttaa ryhmiä saavuttamaan tavoitteensa ja tarjota osallistujille hyödyllisiä neuvoja koko prosessin ajan. Kaikki menetelmät vaativat lisäksi merkittävää jatkoseurantaa, jotta yhdessä luotuja strategioita voitaisiin saattaa toteutettavaksi organisaatiossa. (Bryson & Anderson 2000.) Tässä tutkimuksessa en aio esitellä kaikkia edellä mainittuja vuorovaikutusmenetelmiä, vaan keskityn yhteen menetelmään, reaaliaikaiseen strategiseen muutokseen (*Real Time Strategic Change*), joka on mielestäni tämän tutkimuksen ja tutkimuskohteen kannalta relevantin.

Brysonin ja Andersonin (2000) mukaan reaaliaikaisessa strategisessa muutoksessa yhdistetään strategian kehittäminen ja toteuttaminen, tavoitteena nopeuttaa ja pehmentää muutosprosessia. Se tuo organisaation johdon ja henkilöstön yhteen, jotta he voisivat keskustella organisaation nykytilanteesta, tutkia mahdollisia tulevaisuuden visioita, pohtia olemassa olevia ongelmakohtia ja luoda sellaisia strategioita, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Jacobs (1994), jota

pidetään yhtenä kyseisen metodin tärkeimpänä kehittäjänä, on esittänyt reaaliaikaisen strategisen muutoksen keskeisimmän ajatuksen (ks. kuvio 4).

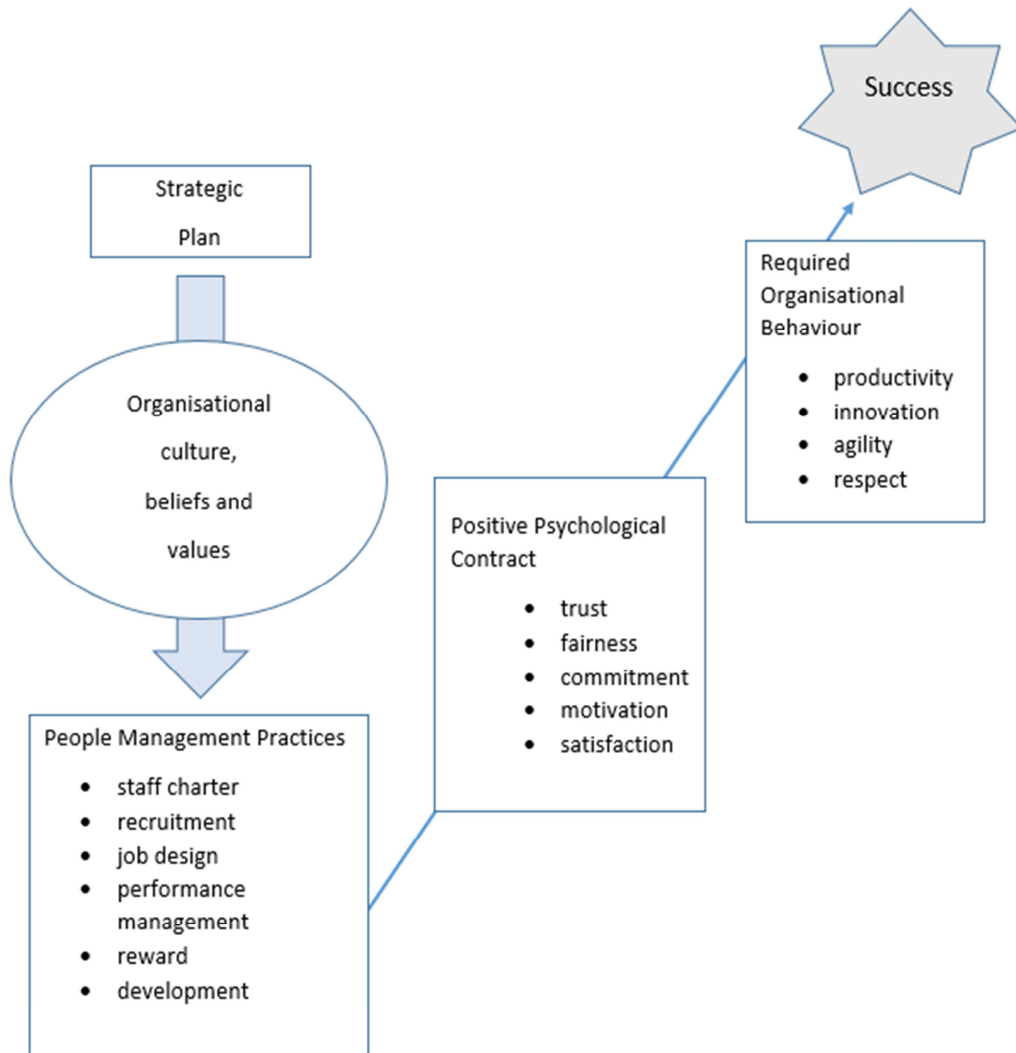
Tyytymättömyys x Visio x Ensiaskeleet > Muutosvastarinta

KUVIO 4 Reaaliaikainen strateginen muutos (mukaillen Jacobs 1994)

Toisin sanoen, jotta muutosta voisi tapahtua, niin tyytymättömyyden nykyiseen tilanteeseen, tulevaisuuden vision ja ensiaskeleiden kohti visiota on oltava suurempia ja merkityksellisempiä kuin mahdollinen muutosvastarinta. Bryson ja Anderson (2000) toteavat artikkelissaan, että tyypillisesti reaaliaikaisen strategisen muutoksen yhteydessä järjestettävät tapahtumat kestävät kolme päivää ja niihin osallistuu viidestäkymmenestä kahteentuhanteen ihmistä. Jokaiselle päivälle on sisällytetty erilaisia aktiviteetteja ja tehtäviä. Ensimmäisenä päivänä arvioidaan organisaation nykytilaa ja sen toimintaympäristöä sekä selvennetään organisaation missiota. Toisena päivänä vahvistetaan organisaation yhteistä näkemystä sen missiosta ja arvoista, jonka jälkeen aletaan suunnitella strategioita muutoksen toteuttamista varten. Kolmantena päivänä pyritään varmistamaan, että kaikilla on yhteinen näkemys organisaation strategioista ja toimintatavoista. Organisaation johdon tehtävänä on tässä vaiheessa ilmaista tukensa valituille strategioille ja toiminnoille. Reaaliaikaista strategista muutosta pidetään erittäin osallistavana metodina, jossa osallistujat pääsevät vaikuttamaan organisaation tavoitteisiin ja strategiaan, asioihin, joihin yleensä vain ylin johto voi vaikuttaa. Metodin suurimpina heikkouksina pidetään puolestaan prosessin ohjaamisen vaativuutta sekä osallistujilta vaadittavaa ajankäyttöä. (Bryson & Anderson 2000.)

Reaaliaikaisen strategisen muutoksen esittelemät prosessit muistuttavat ainakin tietyiltä osin niitä toimenpiteitä, joihin myös Suomen Hiihtoliitto on turvautunut omassa strategian muutosprosessissaan. Se on jo järjestänyt oman strategiaseminaarinsa ja suunnannut kyselyn organisaatiossa toimiville henkilöille, jonka avulla sen nykytilaa on analysoitu ja tulevaisuuden näkymiä on kartoitettu. Hiihtoliiton toteuttama strategiauudistus on tätä tutkimusta kirjoitettaessa vielä kesken, joten on liian aikaista tarkastella muutoksen onnistumista ja erilaisten toimenpiteiden lopullista vaikutusta strategiseen muutokseen.

Bryant ym. (2011) tarkastelevat artikkelissaan, kuinka strategiaa voidaan luoda koko organisaation voimin ja millainen merkitys henkilöstöllä on strategian onnistumisessa. Heidän esittelemänsä malli näyttää, kuinka strategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt voidaan yhdistää ja saavuttaa sen avulla menestystä (ks. kuvio 5).



KUVIO 5 Strategian ja henkilöstön linkittäminen yhteen (mukaillen Bryant ym. 2011)

Bryant ym. (2011) toteavat artikkelissaan, että älyllisen pääoman tehokkaalla hyödyntämisellä on keskeinen vaikutus strategian onnistumiseen. Kong (2007) on päätenyt omista tutkimuksissaan samanlaiseen näkemykseen, sillä hänen mukaansa älyllinen pääoma on tehokkain strategisen johtamisen muoto. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen tulisi organisaatioissa kiinnittää huomiota, sillä kuten edellä esitelty kuvio osoittaa, niin henkilöstöllä, ja erityisesti henkilöstön tyytyväisyydellä, on merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen. Eräs hyvä keino henkilöstön tyytyväisyyden lisäämiseen on heidän osallistamisensa mukaan organisaation päätöksentekoon. Sen lisäksi tyytyväisen henkilöstön avulla voidaan organisaatioissa yhdessä ratkoa mahdollisia ongelmakohtia ja suunnitella tulevaisuudessa toteutettavia toimenpiteitä. (Bryant ym. 2011.)

Jotta osallistavasta strategiatyöstä ei saisi liian ruusuista kuvaa, niin on syytä todeta, että se ei kuitenkaan ole välttämättä tehokkain ja paras keino luoda strategioita organisaatioissa. Osallistavaa strategiatyötä ei pidetä aina innostavana tai mielenkiintoisena, vaan organisaation jäsenet voivat pitää sitä ajanhukkana (Katsioloudes & Tymon 2003). He jatkavat, että mikäli osallistujat eivät usko, että heidän panoksellaan on todellista merkitystä strategian luomiselle, niin he eivät ole valmiita uhraamaan aikaansa ja energiaansa strategiaprosessin hyväksi. Kotterin ja Schlesingerin (2008) näkemykset ovat hyvin samantlaisia, sillä heidän mukaansa osallistava strategiatyö vaatii hyvin paljon aikaa, minkä lisäksi se voi johtaa myös huonoihin päätöksiin ja ratkaisuihin, mikäli prosessia on johdettu huolimattomasti tai välinpitämättömästi. Strategiatyöhön osallistuminen nähdään joissain organisaatioissa statuskysymyksenä, jolloin organisaation alempien tasojen toimijoiden voi olla vaikea päästä mukaan strategiakeskusteluihin, sillä jotkut organisaatioiden johtajat ajattelevat strategian olevan vain organisaation eliitin asia, johon alemman tason toimijoilla ei ole oikeutta puuttua (Westley 1990; Hamel 1996). Mantere ja Vaara (2008) ovat esittäneet samankaltaisia näkemyksiä, joiden mukaan joissain organisaatioissa valitsee harhakäsityksiä ylimmän johdon vallasta strategisessa suunnittelussa, joka omalta osaltaan jättää muut organisaation toimijat strategian luomisprosessin ulkopuolelle.

Miten Hiihtoliitto voisi hyödyntää edellä mainittuja, ja myös muita, osallistavaan strategiatyöhön liittyviä tutkimuksia? Aiemmat tutkimukset tarjoavat arvokasta tietoa siitä, mihin asioihin organisaation tulee kiinnittää erityisesti huomiota strategiaa suunnitellessa. Jotta Hiihtoliitto voisi hyödyntää jäsentensä näkemyksiä strategian luomisessa, tulee johdon todella sitouttaa toimijat mukaan koko prosessiin. Pelkkä läsnäolo strategian suunnittelussa ei kuitenkaan riitä, vaan osallistujien tulee aidosti kokea, että heidän tarjoamalla panoksellaan on konkreettista merkitystä prosessin onnistumisen kannalta.

Hiihtoliiton toiminnassa on mukana hyvin erilaisia toimijoita ja eri urheilulajien edustajia, joten ihmisten sitouttaminen strategiaprosessiin ja yhteisen näkemyksen löytäminen voivat olla erittäin haastavia tehtäviä. Moore (2000) on todennut, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sidosryhmillä on usein hyvin erilaiset odotukset ja vaatimukset keskenään, joten kaikkien osapuolten miellyttäminen on haasteellista. Hiihtoliiton strategiaprosessissa on mukana paljon osaamista, kokemusta, tietoa ja näkemystä eri urheilulajeista, joten jos prosessiin osallistujat sitoutuvat täysillä toiminnan kehittämiseen ja onnistuvat löytämään yhteisiä näkemyksiä ja visioita tulevaisuuden suunnitelmista ja mahdollisuuksista, niin on hyvin mahdollista, että suomalainen hiihtourheilu pääsee tulevaisuudessa kehittämään toimintaansa toimivan ja tehokkaan strategian avulla.

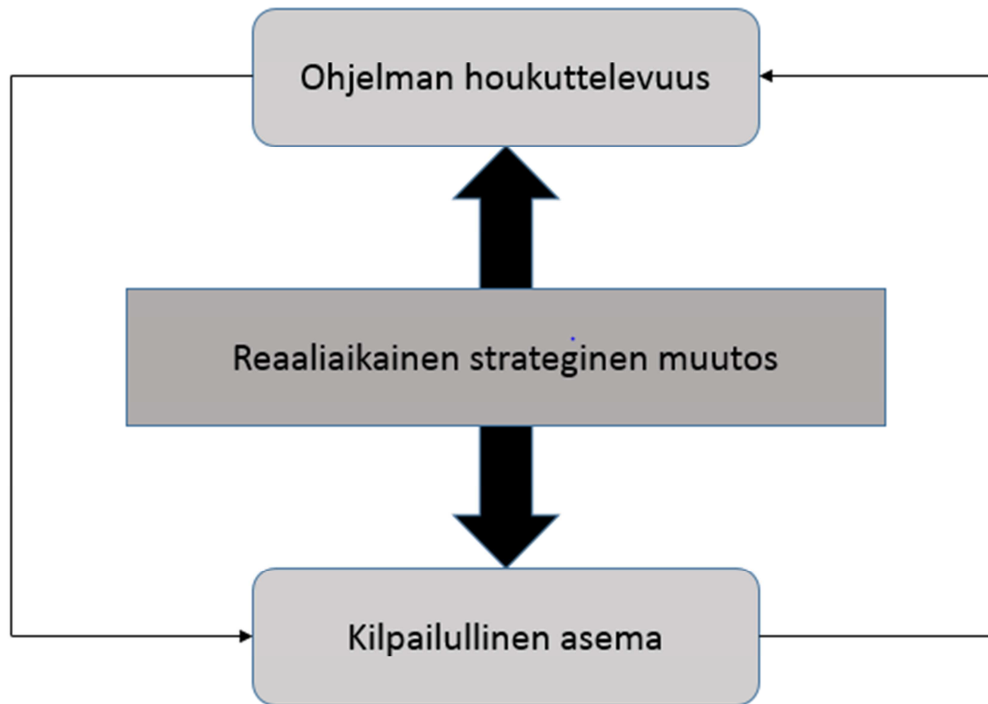
2.4 Teorian yhteenveto

Strategiaa on tutkittu viimeisten vuosikymmenten aikana todella paljon ja strategiatutkimuksen kenttä on levittäytynyt hyvin laajaksi. Strategiaa on tutkittu hyvin monesta näkökulmasta ja hyvin erilaisissa konteksteissa, mutta tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin kohde, eli ihmisten kokemukset osallistavasta strategiastyöstä voittoa tavoittelemattomissa urheiluorganisaatioissa, on jäänyt vaille tutkijoiden ja akateemikoiden huomiota strategiatutkimuksessa. Sen vuoksi merkittävimmät tässä tutkimuksessa hyödynnetyt teoriat on jouduttu keräämään ympäri strategiatutkimuksen kenttää. Tämän tutkimuksen päähuomio kohdistuu kahteen strategiatutkimuksen osa-alueeseen: voittoa tavoittelemattoman urheiluorganisaation strategiatyöhön sekä osallistavaan strategiastyöhön.

Voittoa tavoittelemattomiin urheiluorganisaatioihin liittyvissä asioissa hyödynnetään pääasiassa Thibaultin ym. (1993; 1994) sekä Kriemadisin ja Theakoun (2007) näkemyksiä. Edellä mainitut henkilöt ovat omista tutkimuksissaan selvittäneet, millaisia strategioita voittoa tavoittelemattomat kanadalaiset urheiluorganisaatiot ovat luoneet ja hyödyntäneet omassa toiminnassaan. He myös esittelevät erilaisia strategiamalleja, joita muutkin urheiluorganisaatiot voivat käyttää apunaan strategian suunnittelussa. Koska Hiihtoliiton strategiastyö on tätä tutkimusta kirjoitettaessa vielä kesken, ei sen lopullista strategiaa voida verrata aikaisempien tutkijoiden esittämiin näkemyksiin. Haastattelujen avulla tuotettua aineistoa analysoimalla voidaan kuitenkin etsiä yhteisiä piirteitä Hiihtoliiton strategiastyön ja muiden tutkijoiden esittämien havaintojen välillä.

Osallistavassa strategiastyössä keskitytään pääasiassa Brysonin ja Andersonin (2000) näkemyksiin strategian luomisesta suuren joukon avulla. Heidän esittelemistä suurten ryhmien vuorovaikutusmenetelmistä yksi on mielestäni tämän tutkimuksen kannalta relevantin ja mielenkiintoisin, nimittäin reaaliaikainen strateginen muutos (*Real Time Strategic Change*). Reaaliaikaisessa strategisessa muutoksessa suuri joukko ihmisiä organisaation jokaiselta tasolta pääsee yhdessä keskustelemaan organisaation nykytilanteesta, tulevaisuuden haasteista ja mahdollisista tulevista strategiavaihtoehdoista, joiden avulla organisaation asettamat tavoitteet voitaisiin saavuttaa (Bryson & Anderson 2000). Hiihtoliiton strategiaprosessissa on myös ollut paljon ihmisiä mukana suunnittelemassa tulevaa strategiaa, joten on mielestäni perusteltua ja hyödyllistä verrata näiden ihmisten näkemyksiä ja mielipiteitä osallistavasta strategiastyöstä aiemmissä tutkimuksissa esitettyihin näkemyksiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on tiivistettynä alla olevaan kuvioon (ks. kuvio 6). Kuviossa on hyödynnetty edellä mainittujen Thibaultin ym. (1993) sekä Brysonin ja Andersonin (2000) ajatuksia ja yhdistetty ne samaan kuvioon. Linkittämällä kahden eri strategianäkökulman ajatuksia toisiinsa, saadaan mielestäni tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpien teorioiden näkemykset hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.



KUVIO 6 Teorian yhteenveto

Kuvion mukaan strategian luominen, tässä tapauksessa reaaliaikainen strateginen muutos, on kaiken toiminnan keskiössä. Strategian muutoksella pyritään vaikuttamaan organisaation ohjelman houkuttelevuuteen sekä kilpailulliseen asemaan, eli niihin ulottuvuuksiin, jotka Thibaultin ym. (1993) mukaan ovat voittoa tavoittelemattomille urheiluorganisaatioille olennaisimpia. Ohjelman houkuttelevuus tarkoittaa Thibaultin ym. (1993) mukaan organisaation kykyä hankkia tarvittavia resursseja, jotta se voisi tarjota palveluita jäsentensä hyväksi. Nämä resurssit voivat olla taloudellisia, kuten sponsorisopimuksia yritysten kanssa tai muulla tavalla organisaation toimintaa edistäviä, kuten vapaaehtoisten toimijoiden houkuttelemista mukaan organisaation toimintaan. Mikäli organisaatio onnistuu strategisen muutoksen avulla saamaan lisää edellä mainittuja resursseja käyttöönsä, on sillä realistisemmat mahdollisuudet saavuttaa tavoitteensa. Kilpailukykyinen asema puolestaan viittaa Thibaultin ym. (1993) mukaan organisaation kykyyn houkuttaa uusia jäseniä mukaan toimintaansa sekä pitää jo olemassa olevat jäsenet mukana organisaation toiminnassa. Organisaation on kiinnitettävä huomiota myös näihin asioihin, kun se suunnittelee toiminnalleen uutta strategiaa.

3 TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTOT

Tämän luvun tarkoituksena on tutustua tarkemmin pro gradun tutkimuksellisiin lähtökohtiin. Tässä kappaleessa tutustutaan tutkimuksessa käytettyihin metodeihin ja selvennetään, millä tavalla tutkimuksessa hyödynnettyä empiiristä aineistoa on hankittu ja analysoitu. Luvun alussa tarkastellaan tässä tutkimuksessa käytetyn laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteitä ja keskeisiä ajatuksia. Sen jälkeen tutustutaan tarkemmin teemahaastatteluun, joka on toiminut aineistonkeruumenetelmänä tämän tutkimuksen kohdalla. Samalla esitellään, keitä tämän tutkimuksen tiimoilta on haastateltu ja miten haastattelut on toteutettu. Lopuksi tarkastellaan, millä tavalla haastattelujen avulla tuotettua aineistoa on analysoitu ja miksi juuri siihen menetelmään on päädytty.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullisen tutkimuksen keskeisenä ajatuksena on lähestyä tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrkiä ymmärtämään sitä (Alasuutari 1999; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000). Hirsjärven ym. (2000) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, jossa todellisuus ymmärretään moninaiseksi ilmiöksi, jota ei voi mielivaltaisesti paloitella osiin haluamallaan tavalla. Samansuuntaisia näkemyksiä ovat tarjonneet myös Eskola ja Suoranta (2008), joiden mukaan laadullisen tutkimuksen kaikki eri vaiheet kietoutuvat yhteen ja tutkimuksen pohjalta tehdyt tulkinnot jakautuvat koko prosessiin, jolloin tutkimusprosessia voi olla vaikea pilkkoa toisiaan seuraaviin osiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston pohjalta tehtyjä päätelmiä ei ole tarkoitus yleistää koskemaan kaikkia erilaisia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2000.) Alasuutarin (1999) mukaan laadullisen tutkimuksen kohdalla yleistettävyydestä puhutaan paljon, mutta hänen mukaansa tutkimustulosten ei tarvitse päteä muuhun kuin tutkittuun tapaukseen. Taustalla on kuitenkin ajatus siitä, että mikäli yksittäistä tapausta tutkitaan tarpeeksi tarkasti, niin saadaan näkyviin ne

asiat, jotka ovat ilmiössä merkittäviä ja jotka usein toistuvat, kun tarkastellaan ilmiötä yleisemmällä tasolla.

Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että käsitellään pieni määrä tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tässä tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista otantaa, jolloin tutkimuksen kohteeksi on voitu valita sellaisia henkilöitä, joita haastatteleamalla tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin voidaan löytää vastauksia. Hypoteesittomuus on olennainen osa laadullista tutkimusta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista (Eskola & Suoranta 2008). He kuitenkin muistuttavat, että aikaisemmat kokemuksemme vaikuttavat kaikkiin tekemiimme havaintoihin.

Tutkijalla, ja hänen omilla näkemyksillään, on hyvin merkittävä rooli laadullisessa tutkimuksessa. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi pyrkiä objektiivisuuteen, joka on heidän mukaansa tärkeä, mutta samalla lähes saavuttamaton tavoite. Puhtaasti objektiivisen näkökulman sijaan tutkijan tulisi tiedostaa omat subjektiiviset oletuksensa, toisin sanoen omat uskomuksensa, asenteensa ja ennako-oletuksensa, joilla on vaikutusta tutkimuksen kulkuun ja aineiston analysointiin. (Eskola & Suoranta 2008.)

Alasuutari (1999) toteaa laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Hän kuitenkin korostaa, että edellä mainitun erottelun voi tehdä ainoastaan analyttisesti, sillä käytännössä ne aina nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä tutkimuksen kohteena olevaa aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Näin ollen huomio kiinnittyy aineistoa tarkasteltaessa vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta keskeistä. Tämän jälkeen aineistosta esiin nostettuja raakahavaintoja voidaan yhdistää keskenään, jolloin ne yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tämä tapahtuu etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai muotoilemalla sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Laadullisessa analyysissä tärkeässä asemassa ovat erot eri ihmisten ja havaintoyksiköiden välillä, sillä ne antavat usein viitteitä siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Arvoituksen ratkaiseminen, tai toiselta nimeltään tulosten tulkinta, merkitsee laadullisessa tutkimuksessa sitä, että käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemisen yhteydessä hyödynnetään myös aiempia tutkimuksia ja ilmiötä koskevaa kirjallisuutta. Ja mitä enemmän onnistutaan löytämään samaan ratkaisumalliin sopivia johtolankoja, niin sitä todennäköisemmin esitetty ratkaisu on oikea, vaikkakin täydellisen varmuuden saavuttaminen tieteellisen tutkimuksen keinoin on mahdotonta. (Alasuutari 1999.)

On olemassa hyvin monia erilaisia kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja. Tämä tutkimus edustaa yhtä hyvin perinteistä tutkimusstrategiaa – tapaustutkimusta. Robsonin (2002) mukaan tapaustutkimuksessa pyritään keräämään yksityiskohtaista tietoa tietystä yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimus kohdistuu yksilöihin, ryhmiin tai yhteisöihin ja siinä ollaan erityisen kiinnostuneita

erilaisista prosesseista. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti kuvailla erilaisia ilmiöitä. (Robson 2002.) Näin ollen tämä tutkimus täyttää tapaustutkimuksen vaatimukset, sillä se kohdistuu tiettyyn organisaatioon ja sen toiminnassa mukana oleviin ihmisiin. Lisäksi tutkimuksen tavoite, strategiaprosessissa mukana olleiden ihmisten kokemusten kuvaaminen, vastaa tyypillistä tapaustutkimuksen tavoitetta.

3.2 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelun avulla tutkija pyrkii välittämään kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Heidän mukaansa haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, jonka tavoitteena on kerätä informaatiota, jota voidaan myöhemmin analysoida. Haastattelua voidaan pitää siltä osin ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, että siinä haastattelija ja haastateltavat ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään (Hirsjärvi ym. 2000; Hirsjärvi & Hurme 2008). Hirsjärvi ym. (2000) toteavat, että haastattelulla, kuten kaikilla muillakin tiedonkeruumenetelmillä, on omat etunsa ja haittansa. Sen avulla voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti ja vastaajia myötäillen. Haastattelu on kuitenkin myös hyvin aikaa vievää ja se edellyttää huolellista suunnittelua ja valmistautumista haastattelijan rooliin. Lisäksi haastattelun luotettavuus voi kärsiä sen takia, että haastateltavilla on taipumus ja houkutus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Alasuutari (1999) jakaa tämän näkemyksen todetessaan, että haastateltavat kaunisteleovat vastauksiaan erityisesti silloin, kun puhutaan moraalisesti arkaluontoisista asioista. On tärkeää muistaa, että haastattelujen tuottama aineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Näin ollen haastattelussa on merkittävässä asemassa se, kuinka hyvin haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia erilaisten kulttuuristen merkitysten valossa. (Hirsjärvi ym. 2000.)

Teemahaastattelussa huomio kiinnittyy nimensä mukaisesti tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelussa oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tarkastellaan ilmiötä tiettyjen keskeisten teemojen avulla. Näin ollen tutkittavien ääni pääsee paremmin kuuluviin, eikä tutkijan oma näkökulma ole niin merkittävässä roolissa haastattelun yhteydessä. Teemahaastattelussa haastateltavien tulkinnat asioista ja asioille antamat merkitykset ovat olennaisia, samoin kuin sen tiedostaminen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että tietyt teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta itse kysymykset voivat esiintyä eri muodoissa ja eri järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2000; Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi & Hurme 2008.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelu on niin kutsuttu puolistrukturoitu menetelmä, jossa jokin haastattelun näkökohta pysyy muuttumattomana kaikkien haastateltavien kohdalla, mutta kaikki näkökohdat eivät. Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kyseisen menetelmän avulla voi-

daan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelu ei myöskään kategorisoi haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin, eikä ota kantaa siihen, kuinka syvällisesti tiettyä aihetta käsitellään. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

3.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Haastatteluihin osallistui henkilöitä, jotka olivat, yhtä henkilöä lukuun ottamatta, olleet mukana Vantaalla marraskuussa 2013 järjestetyssä strategiaseminaarissa. Kyseiseen tapahtumaan osallistuneiden joukosta valitsin itse ne henkilöt, joita haastatellaan tuotettiin tässä tutkimuksessa käytetty aineisto. Kriteereinä henkilöiden valinnalle oli saada toimijoita mukaan kaikista Hiihtoliiton alaisuudessa toimivista lajiliitoista. Maantieteellisen kattavuuden varmistamiseksi haastateltavia oli useasta eri maakunnasta ja he toimivat omissa seuroissaan/piireissään eri tehtävissä. Lisätietoa haastateltavista on kerätty alla olevaan taulukkoon (taulukko 1). Taulukosta näkyy myös ne tunnukset, joita haastateltavista käytetään seuraavan luvun analyysiosiossa.

TAULUKKO 1 Haastatteluihin osallistuneet henkilöt

Haastattelu	Sukupuoli	Lajiliitto	Tunnus
1	Mies	Maastohiihto	H1
2	Mies	Alppihiihto/freestyle	H2
3	Mies	Maastohiihto	H3
4	Nainen	Mäkihyppy/yhdistetty	H4
5	Mies	Maastohiihto	H5
6	Mies	Maastohiihto	H6
7	Mies	Mäkihyppy/yhdistetty	H7

Haastattelut toteutettiin haastateltavien haluamassa paikassa, pääasiassa kuitenkin heidän työpaikallaan tai edustamansa seuran tiloissa. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestä minuutista tuntiin ja kahteenkymmeneen minuuttiin. Kaikki haastattelut tallennettiin tietokoneelle sekä puhelimelle, jolloin haastattelujen avulla tuotettua materiaalia kertyi yhteensä noin neljä ja puoli tuntia. Kaikki haastattelut noudattivat samaa puolistrukturoitua rakennetta (liite 1), jonka lisäksi haastatteluissa hyödynnettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta haastateltavien näkemyksiä saatiin paremmin julki. Haastattelun anonymiteetti tehtiin selväksi kaikille haastateltaville, jotta he uskaltaisivat puhua avoimemmin ja rohkeammin käsiteltävistä asioista. Haastattelujen jälkeen haastateltavien tuotama aineisto litteroitiin, jotta sitä olisi helpompi analysoida ja käsitellä. Litteroinnissa jätin huomiotta haastatteluissa esiin tulleet, mutta mielestäni tutkimuksen kannalta täysin epärelevantit asiat, jonka vuoksi litterointi ei ollut täysin sanasta sanaan puhtaaksi kirjoitettu kuvaus haastattelujen sisällöstä. Tästä

huolimatta litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin kolmenkymmenen viiden A4-kokoisen liuskan verran.

Toukokuussa 2014 Kuopiossa pidettyjen strategiapäivien jälkeen suoritettiin vielä puhelinhaastattelu, jossa selvitettiin haastateltavien sen hetkisiä näkemyksiä Hiihtoliiton uudesta strategiasta. Puhelinhaastattelut olivat kestoltaan lyhyitä, noin viidestä minuutista kymmeneen minuuttiin, ja ne toteutettiin neljän osallistujan voimin. Tämän haastattelukierroksen tarkoituksena oli lähinnä selvittää, olivatko haastateltavien aikaisemmat näkemykset ja mielipiteet strategiasta muuttuneet sen jälkeen, kun he olivat saaneet siitä lisää informaatiota.

3.4 Analyysimenetelmä

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että haastattelujen pohjalta tuotetun aineiston analysointi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa, sillä tutkijan tehdessä itse haastattelut, hän voi jo haastatellessaan tehdä erilaisia havaintoja esimerkiksi ilmiöiden toistuvuuden ja jakautumisen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2008). Tässä tutkimuksessa haastattelujen avulla tuotettua aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla, sillä uskoin sen avulla löytäväni tehokkaimmin vastauksia tutkimusongelmiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tekemä päättely on hyvin merkittävässä roolissa aineiston analysoimisessa. Tämän tutkimuksen kohdalla pyrin tutkijana toteuttamaan induktiivista päättelyä, jolle on tyypillistä aineistokeskeisyys (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan teemoittelu on eräs yleisimmistä laadullisen aineiston analyysimenetelmistä, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tämän jälkeen valittujen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa voidaan vertailla keskenään. Tutkijan vastuulla on löytää aineistosta ne tutkimusongelman kannalta relevantit aiheet, jotka edesauttavat osaltaan tutkimusongelman ratkaisemisessa. Teemoittelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusaineistosta irrotetaan sitaatteja, jotka järjestetään teemoittain. Sitaatit ovat usein mielenkiintoisia ja hyödyllisiä, mutta kovin kattavaa analyysiä ja johtopäätöksiä ei niiden pohjalta voi tehdä. Onnistuakseen teemoittelu vaatiikin teorian ja empirian vuorovaikutusta, jolloin ne ovat tutkimuksessa lomittuneet toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008.)

Eskola ja Suoranta esittelevät Savolaisen (1991) näkemyksen, jonka mukaan tutkimusaineistoa voidaan pelkistää neljällä tavalla. Tekstikatkelman avulla voidaan perustella tutkijan tekemää tulkintaa. Sitaatti voi myös toimia aineistoa kuvaamana esimerkkinä ja se voi elävöittää tekstiä. Lainauksen avulla aineistosta voidaan myös nostaa esiin tiivistettyjä kertomuksia, jotka voivat havainnollistaa tutkittua asiaa. Tämänkin tutkimuksen seuraavassa luvussa, jossa esitellään tutkimuksen tuloksia, hyödynnetään sitaatteja, jotka on poimittu haastateltavien puheesta. Sitaattien avulla lukija voi toivottavasti paremmin nähdä ja ymmärtää, miksi olen tutkijana päätenyt juuri tiettyihin näkemyksiin ja tulkintoihin.

4 TULOKSET

4.1 Aineistosta esiin nostetut teemat

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitaessa hyödynnetään teemoittelua, jonka avulla aineistosta nostetaan esiin sellaisia teemoja, jotka ovat toistuneet haastateltavien puheessa ja joita he ovat pitäneet tärkeinä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan aineistosta esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan omiin tulointoihin haastateltavien puheesta. Haastattelurunko (liite 1) piti sisällään tiettyjä teemoja, joista haastateltavien kanssa keskusteltiin, mutta haastattelujen yhteydessä nousi esiin myös monia muita merkittäviä teemoja, joista keskeisimmät esitellään alla olevassa taulukossa (taulukko 2), jonka jälkeen ne analysoidaan tarkemmin yksitellen. Teemojen analysoinnin jälkeen tarkastellaan, kuinka Thibaultin ym. (1993) esittelemät voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategiatyöhön liittyvät ulottuvuudet, ohjelman houkuttelevuus ja kilpailullinen asema, tulevat esiin Hiihtoliiton meneillään olevan strategiatyön kohdalla.

TAULUKKO 2 Aineistosta esiin nostetut teemat

Teema	Alakohdat
Uudistumistarve	Ukkoutuminen, muutokset, uudet toimijat
Yhdentyminen	Kohti yhteisiä näkemyksiä, vahva historia, optimismi
Ammattimaisuus	Valmennusosaaminen, johtajuus, resurssien hallinta
Julkisuuskuva	Median hallinta, sponsoreiden ja harrastajien hankkiminen

Hallinnollinen rakenne	Liittovaltuuston rooli, piiri-/aluejako
Urheilijakeskeinen toimintamalli	Kuunneltava päätöksenteossa, urheilijapolku luontevaksi, maajoukkueen ja junioreiden välinen tila
Implementointi	Strategian merkittävä osa, mahdollisuus muutokseen, kovat odotukset

4.1.1 Uudistumistarve

Organisaatioiden tulisi aika ajoin uudistaa toimintaansa ja toimintatapojansa, jotta se voisi toimia tehokkaasti ja vastata jäsentensä ja sidosryhmiensä odotuksiin ja vaatimuksiin. Uudistumista voi organisaatioissa tapahtua erityisesti uusien ihmisten korvataessa organisaation toiminnassa pitkään mukana olleet henkilöt. Hiihtoliitossa uusiutumista ei ole vuosien saatossa tapahtunut siihen tahtiin, kuin mitä haastattelemani henkilöt olisivat halunneet. Heidän puheestaan kävi ilmi, että Hiihtoliiton toiminta ei enää vastannut nykypäivän vaatimuksia ja sen myötä tarve uudistaa koko liiton toimintaa on kasvanut. Eräänä syynä haluttomuuteen ja kyvyttömyyteen uudistaa Hiihtoliiton toimintaa oli monien haastateltavien mukaan samojen henkilöiden toimiminen eri luottamustehtävissä vuodesta toiseen. Tietyt toiminta- ja ajattelumallit ovat tällöin hyvin vakiintuneita näiden ihmisten keskuudessa, jolloin muutosten tarpeellisuutta ja sen mukanaan tuomia hyötyjä voi olla vaikea nähdä. Näin ollen uusien henkilöiden, ja heidän mukanaan tuomien uusien ajatusten, saaminen mukaan Hiihtoliiton toimintaan koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi.

Esimerkiks luottamushenkilöt siellä taustalla, niin ihan samat veljet on ollut siellä niin Hiihtoliiton johtokunnassa kuin erilaisissa valiokunnissa ja vastaavissa. Semmosta uusiutumista ei oo ehkä tapahtunut, pois lukien nyt niin kuin viimeisinä vuosina on henkilöitä vaihtunut. (H3)

Siellä on paljon ihmisiä, jotka on olleet erittäin pitkään mukana. Tietenkin se on aina kunnioitettavaa, että on pitkä ura ja tausta ja kokemus, mutta sitten se voi olla että tällainen uudistaminen ja muuttaminen ja nykyajan hengen näkeminen, niin se vaatis sitä, että osattais reagoida ja muuttaa sitä, ettei mentäis aina vaan samalla tavalla. Ja siinä mä toivon nimenomaan, että tulis uusia ihmisiä mukaan, jopa tän lajin ulkopuolelta pitäis ottaa ihmisiä mukaan ideoimaan. (H7)

Moni haastateltava totesi tiettyjen asioiden olevan Hiihtoliitossa hyvin sisäänrakennettuja. Ja kun samat ihmiset ovat pitkään olleet tekemässä päätöksiä, ovat nämä asiat jääneet kyseenalaistamatta ja sen myötä muutokset jääneet toteutumatta. Tältä osin perinteisesti Hiihtoliiton toiminnan on voitu nähdä muistuttavan Mantereen ja Vaaran (2008) esittämiä näkemyksiä, joiden mukaan organisaation jäsenet ovat tottuneet vallitsevaan tilanteeseen, eivätkä ole pyrkineet saamaan aikaan merkittäviä muutoksia organisaation toiminnassa. Tähän ajattelumalliin on kuitenkin tullut muutos viimeistään tämän strategiaprosessin

aikana, kun Hiihtoliitossa on siirrytty kohti muun muassa Brysonin ja Andersonin (2000) esittelemää osallistavaa strategiatyötä, jossa organisaation jäseniä kannustetaan tuomaan omat näkemyksensä ja ajatuksensa esiin. Haastateltavat korostivat avoimuuden ja avoimen viestinnän tärkeyttä organisaation toiminnassa mukana olevien toimijoiden kesken. Lisäksi he totesivat Hiihtoliiton toiminnan vahvuuksia arvioidessaan, että tämän hetkiset vahvuudet liittyvät juuri siihen, että siellä on halua saada aikaan muutoksia.

No vahvuus on tällä hetkellä se, että se rupee avautumaan se toiminta enemmän. (H6)

No just tällä hetkellä mulla on ainakin sellainen tunne, että ainakin kova tahtotila ois siihen, että asiat pitäis saada parempaan kuntoon. Semmoinen muuttamisen ja kehittämisen ilmapiiri varmaan on. (H7)

Lajiliittojen irtautuminen omiksi yhdistyksiksi oli haastateltavien mukaan merkittävin muutos Hiihtoliiton toiminnassa viimeisen vuosikymmenen aikana. Näiden lajikohtaisten yhdistysten myötä Hiihtoliiton toiminta muuttui voimakkaasti, jonka seurauksena monet haastateltavat kokivat, että Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevien henkilöiden roolit muuttuivat epäselviksi. Epäselvyydet roolien suhteen johtavat helposti epäselvyyksiin myös organisaation muissa toiminnoissa ja toimintatavoissa. Ihmisten voi olla vaikea toimia erilaisen tehtävien parissa, mikäli he eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan ja millaisia tehtäviä heidän työnkuvaansa kuuluu. Sakiresin, Dohertyn ja Misenerin (2009) mukaan rooliepäselvyydet ovat yhteydessä tyytymättömyyteen ja vähäiseen sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Joidenkin haastateltavien mukaan luottamushenkilöiden lisäksi myös toimihenkilöillä on viime vuosina ollut epäselvyyksiä sen suhteen, kuka on kenenkin esimies ja millä tavalla heidän tulisi asioita valmistella. Eräs haastateltava koki, että roolit eivät ole ainoastaan epäselviä, vaan Hiihtoliiton sisällä ihmiset kilpailevat rooleistaan.

Siellä on jatkuvasti semmoista kilpataistelua Hiihtoliiton porukan kesken, eikä löydetä semmoista yhteistä tietä missään vaiheessa. Siellä ihmiset taistelevat omista rooleistaan siellä. (H4)

4.1.2 Yhdentyminen

Organisaatioilla on hyvä mahdollisuus toimia tehokkaasti ja menestyksekkäästi silloin, kun sen toiminnassa mukana olevat henkilöt ovat yhdessä sitoutuneet tavoitteisiin ja jakavat samankaltaiset näkemykset organisaation tulevaisuudesta. Lisäksi organisaation historialla ja sen toimintaa ohjaavilla arvoilla voi olla merkittävä vaikutus myös organisaation tulevaisuuteen. Haastateltavien mukaan eri lajiliitot Hiihtoliiton sisällä ovat viime aikoina päässeet näkemyksiltään hyvin paljon lähemmäs toisiaan kuin vielä muutamia vuosia sitten. Heidän mukaansa eri lajiryhmät erkanivat hyvin kauas toisistaan noin viisi vuotta sitten, kun uudet lajiliitot perustettiin. Eräät haastateltavat totesivat, että ennen

tätä hajaannuksen aikaa Hiihtoliitto oli yhtenäinen ja vahva organisaatio. Lajiryhmien irtaantumisen myötä ne eivät ainoastaan huolehtineet omasta toiminnastaan, vaan myös sortuivat toisten lajiryhmien syyttelyyn ja pitivät huolen siitä, etteivät muut pääse vaikuttamaan heidän toimintaansa. Tämä johti luonnollisesti erimielisyyksiin eri lajiryhmien kesken, jolloin yhteistyö ja yhteisten näkemysten saavuttaminen eri lajiryhmien välillä oli hyvin vaikeaa. Saman organisaation sisällä oli tuolloin useita ryhmittymiä, jotka ikään kuin kilpailivat toisiaan vastaan ja pyrkivät maksimoimaan oman ryhmänsä edut, välittämättä niinkään koko Hiihtoliiton eduista.

Silloin kun lajiliitot irtautuivat toisistaan, niin tapahtui sillä tavalla, että mentiin mahdollisimman kauas toisistaan, vaikka on paljon sellaisia seuroja, joissa on sitä samaa toimintaa jaostojen kautta ja näin pois päin. Että näin rakennettiin valtavat henkiset, jopa jollain tavalla toiminnalliset suojamuurit siihen ympärille, että teidän ei tarteeta tänne kattoo ja näin tehdä. (H3)

Mut pakko sanoo vielä siitä hajaannuksen ajasta, että ennen oli niin vahva ja yhtenäinen Hiihtoliitto, sitten nää eri lajijyhdistykset eros omiksi ryhmikseen ja oli hajaannuksen aika. (H6)

Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että viime aikoina tapahtuneet muutokset lajiryhmien välisissä suhteissa on sekä lajiliittojen että koko Hiihtoliiton kannalta positiivinen asia. Heidän mukaansa huonojen suhteiden ja negatiivisuuden aika on ohi ja on aika suunnata yhdessä katseita kohti valoisampaa tulevaisuutta. Eräs haastateltava totesikin, että aiemmin eri lajiryhmien edustajien välinen kunnioitus on ollut liian vähäistä, mutta nyt siinäkin on hänen mukaansa tapahtunut merkittävä muutos. Uuden strategian luominen muistuttaakin Kriemadis ja Theakoun (2007) esittelemää organista suunnittelua, jossa fokus kiinnitetään organisaation kulttuuriin, arvoihin ja yhdessä luotuun visioon, jonka pohjalta organisaatiossa tulisi käydä jatkuvaa dialogia eri osapuolten kesken.

Meneillään oleva strategiaprosessi toimii haastateltavien mukaan hyvänä ponnahduslautana uuden, aiempaa yhtenäisemmän Hiihtoliiton toiminnalle. Osallistava tapa luoda uutta strategiaa on haastateltavien mukaan erittäin relevantti, joidenkin mukaan jopa ainoa mahdollinen, tapa Hiihtoliitolle luoda tulevaisuuden suunnitelmia. Tämän vuoksi he olivatkin, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, hyvin optimistisin ajatuksin mukana meneillään olevassa strategiaprosessissa ja uskoivat, että sen avulla Hiihtoliitolle voidaan luoda tehokkaampi ja toimivampi strategia. Muiden näkemyksistä poikennut haastateltava ei myöskään suhtautunut negatiivisesti meneillään olevaan strategiaproessiin, hän vain oli hyvin pessimistinen strategian todellisista vaikutuksista käytännön toimintaan.

No kyllä tämä yhdentyminen varmasti ihan hyvä asia on, eli nämä eri lajit alkaa pikku hiljaa olemaan saman kaaren alla ja hyvillä sopimuksilla sillä tavalla, ettei enää niitä ristiriitoja olis eikä tappeluita tuolla palaverissa. Elikkä on löydetty se hyvä henki ja se auttaa varmasti sillä tavalla tämä yhtenäisyys, että tämä tukijaporras ja

sopimusporras, mikä taloutta auttaa, niin se huomattais tuolla kentällä positiivisesti. (H5)

Aina vaan puhutaan, mutta koskaan se ei toteudu loppupeleissä. Ja ne lupaukset, joita siellä luvattiin jo siinä vaiheessa kun sitä strategiatyötä tehtiin, niin mitään ei oo tapahtunu. (H4)

Hiihtoliiton pitkällä ja vahvalla historialla voi myös olla oma vaikutuksensa siihen, että lajiryhmät etäännyivät aikanaan toisistaan. Muutokset sen toiminnassa olivat olleet vuosikymmenten ajan melko vähäisiä, kunnes yhtäkkiä lajiliitot erkanivat omiksi toimijoikseen. Historia voi toimia organisaatioissa eri toimijoita yhdistävänä tekijänä, joka kannustaa arvokkaiden perinteiden vaalimiseen ja organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Samaan aikaan se voi kuitenkin olla muutosten ja kehityksen esteenä, sillä olemassa olevien, syvälle organisaation toimintatapaan juurtuneiden tapojen ja käytäntöjen romuttaminen voi olla hyvin haastavaa. Hiihtoliiton kohdalla vahvalla historialla ja pitkällä perinteillä on joidenkin haastateltavien mukaan vaikutusta myös siihen, että jonain päivänä kaikki lajiliitot voisivat olla vielä yhdessä sillä tavalla, että kaikki osapuolet olisivat järjestelyyn tyytyväisiä.

Niin vahvuus on tietenkin se vahva historia siellä. Ja tällainen tietty sinivalkoinen ajattelu siitä, että yhtenäinen Hiihtoliitto, joka tietysti optimiolosuhteissa on ollut hyvä, mutta sitten se mikä ajoi tähän tilanteeseen on sitten ne kaikki, voisinko sanoo julkisuustekijät. Ja nyt uutena vahvuutena on se, että talous on saatu parempaan kuosiin ja sitä kautta, kun mennään tästä eteenpäin vaikka kymmenen vuotta, niin voi hyvinkin olla, että ollaan kaikki taas yhdessä. (H2)

4.1.3 Ammattimaisuus

Kaikkien organisaatioiden tulisi haalia toimintaansa mukaan osaavia ja kannustavia johtajia sekä ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä. Organisaatioiden johdon tehtävänä on lisäksi huolehtia siitä, että kaikki sen toiminnassa mukana olevat henkilöt pääsevät kehittämään omaa osaamistaan, joka parhaimmassa tapauksessa näkyy lisääntyneenä motivaationa ja ammattitaitona. Usein organisaation johto on vastuussa resurssien jakamisesta eri toimintojen kesken, joten juuri heidän päätöksillään ja valinnoillaan on hyvin suuri merkitys koko organisaation toiminnan kannalta.

Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevista henkilöistä hyvin harvoilla on mahdollisuus työskennellä täysipäiväisinä toimijoina seurojensa ja piiriensä parissa ja antaa sitä kautta täyden panoksensa toiminnan kehittämiseksi ja pyörittämiseksi. Vapaaehtoisten toimijoiden rooli onkin ollut perinteisesti hyvin merkittävä, jopa elintärkeä, urheiluorganisaatioiden toiminnassa. Puronahon (2006) mukaan suomalaisen liikuntakulttuurin vahvuus ja erikoispiirre piilee vapaaehtoistyön laajuudessa, joka mahdollistaa osaltaan lasten ja nuorten edullisen liikuntatoiminnan. Hänen mukaansa jopa 500 000-800 000 suomalaista työskentelee vapaaehtoisena liikunta- ja urheilutoiminnan parissa. Myös valtaosa Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevista henkilöistä toimivat seuroissaan

ja piireissään omien palkkatöidensä ohessa. Haastateltavat kokivat tämän merkittävänä haasteena, sillä heidän mukaansa ihmisten vapaa-ajasta taistellaan tänä päivänä yhä kovemmin ja heidän on yhä vaikeampi löytää aikaa ja tarjota sitä kautta omia resurssejaan seurojen ja piirien käyttöön. Heidän mukaansa tekemistä seurojen ja piirien parissa riittää todella paljon, mutta ajanpuute hankaloittaa tehtävien hoitamista. Yhtenä ratkaisuna tähän ongelmaan voisi haastateltavien mukaan olla sellaisten henkilöiden palkkaaminen, jotka voisivat toimia täysipäiväisinä henkilöinä seurojen ja piirien parissa ja tarjota heille apua ja tukea erilaisissa tilanteissa.

Mutta itellä ei tietenkään oman työn ohella oo hirveesti aikaa pistää omaa panostusta siihen, että se on aika paljon aikaa vievää. Sitten oon ite jättäytynyt semmosista isommista rooleista pois, vaikka on pyydettykin. Ei yksinkertaisesti oo aikaa. (H4)

Tietysti oman seuran tilanteen tiedän hyvin tarkkaan, niin ikään kuin vastuunkantajat puuttuu ja semmonen talkoohenkisyys on niin kuin vähentynyt ja sitä kautta pitäis saada seuroja ammattimaisemmalle tasolle. Että olisi muutamia henkilöitä, jotka ihan saavat palkkaa siitä tekemisestään, että se laatu sillä tavalla sitten varmistettais. (H1)

Ammattimaisuutta ja lisää ammattimaisia toimijoita tarvitaan monen haastateltavan mukaan erityisesti valmennuspuolelle lajista riippumatta. Heidän mukaansa seurat operoivat tällä hetkellä monesti niin pienillä budjeteilla, että heillä ei ole mahdollisuutta palkata täysipäiväisiä valmentajia, joten heidän mukaansa eräs ratkaisu olisi palkata alueellisia valmentajia, jotka voisivat tukea ja auttaa seuroja sekä niissä toimivia valmentajia. Tällaisen keskitetyn valmennusmallin avulla, jossa vetäjinä toimivat asiansa hyvin osaavat ammattilaiset, voitaisiin saada apua erityisesti pienimmille seuroille, joiden voi olla vaikea löytää ammattimaisia valmentajia kehittämään ja ohjaamaan seuroissa toimivia urheilijoita. Seuroissa toimivat valmentajat tarvitsevat myös koulutusta oman osaamisensa kehittämiseksi, jota alueelliset ammattivalmentajat voisivat omalta osaltaan tuottaa. Seuravalmentajien osaamisen kehittäminen voisi myös lisätä heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan seuraa ja sen urheilijoita kohtaan. Lisäksi erään haastateltavan mukaan rahoituksen hankkiminen seuratyöntekijöille on tällä hetkellä byrokraattisuuden vuoksi hyvin työlästä, joten monet seuramat eivät lähde sen vuoksi sitä edes tavoittelemaan.

Ehkä sitten jos haluttais saada tää valmennusosaaminen eteenpäin ja sellaiseks maanlaajuiseksi, niin se edellyttäis sitä että ois jonkun verran tällaisia palkattuja valmentajia, jotka voisivat olla sitten seurojen käytettävissä, vaikka seuramat eivät itse pysty omaa valmentajaa palkkaamaan. (H7)

Johtajuuteen tarvitaan haastateltavien mukaan lisää ammattimaisuutta ja selkeyttä. Haastateltavat kuitenkin kokivat pääasiassa, että nykyisten johtohenkilöiden astuttua Hiihtoliiton johtoon, on koko organisaation johtamiskulttuuri mennyt parempaan suuntaan. Hiihtoliiton johtohenkilöillä nähdään olevan valtaa, jonka avulla he voivat vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin ja arvoihin. Murphy Jr, Gibson ja Greenwood (2010) ovat tutkimuksissaan havainneet, että

organisaation johdon tulisi tiedostaa ja hyväksyä myös erilaiset sosiaaliset arvot organisaation sisällä sekä opettaa ja kannustaa kaikkia organisaation jäseniä kunnioittamaan toistensa arvomaailmoja. Heidän mukaansa organisaation johdo voi siten saada kaiken potentiaalin irti organisaation henkilöstöstä.

Hiihtoliiton aiempien johtajien kohdalla luottamushenkilöiden rooli oli erään haastateltavan mukaan huomattavasti merkityksettömämpi, sillä heille tuotiin asiat jo valmiiksi käsiteltyinä, jolloin he eivät itse päässeet osallistumaan varsinaiseen päätöksentekoon. Organisoituminen on ollut kokonaisuudessaan eräiden haastateltavien mukaan suuri haaste Hiihtoliitolle, joka on heijastunut välillä siihen, että toimijat eivät tiedä kuka tekee mitään ja millä resursseilla toimitaan. Jo aiemmin mainittu sisänpäin kääntyminen Hiihtoliiton sisällä on vaikuttanut aikoinaan myös johtamistapaan, sillä erään haastateltavan mukaan joidenkin valintojen kohdalla on järjestetty niin sanottuja junttakokouksia juuri ennen valintaa, joka ei hänen mukaansa edusta millään tavalla nykyaikaista ajattelua ja toimintakulttuuria. Hiihtoliiton nykyisillä johtajilla riittääkin haastetta muovata aiemmin niin hajanaisesta organisaatiosta yhtenäisen ja toisiaan tukeva ja kannustava joukko. Haastattelemani henkilöt olivat kuitenkin pääasiassa sitä mieltä, että Hiihtoliiton johtamiskulttuuri on mennyt oikeaan suuntaan, mutta tekemistä riittää vielä.

Nyt saatan sanoa vähän liian kärjistetysti, mutta isossa kuvassa se johtamisongelma on ollut aikamoinen siellä ja sanotaanko semmosta sisäpiiritouhuilua on ollut siellä...Kyllä se myöskin vaatii mun mielestä sellaisen karismaattisen paimenen, hyvän johtajan, joka pystyy vielä selkeesti vetämään yhteen. (H6)

Niin heillä [nykyisellä johdolla] on ihan eri tatti siihen, että ihmiset ehkä haluaa vähän enemmän osallistuakin siihen, että se ei ole pelkästään semmosta sanelupolitiikkaa, vaan että oikeesti kuunnellaan. Ja yritetään ainakin, kysellään kentältä ja niistä koitetaan vetää sitten strategiaryhmän puitteissa johtopäätöksiä ja linjanvetoja. Se on niin kuin hyvä juttu, että sitä ainakin yritetään. (H2)

Eräs johtajuuteen läheisesti liittyvä asia on resurssien hankkiminen ja niiden käytöstä päättäminen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä sen suhteen, että viime vuosien aikana Hiihtoliitossa on jouduttu operoimaan hyvin niukkojen taloudellisten resurssien varassa. Hiihtoliitto, ja sen jäsenjärjestöt, ovat joutuneet vuosien ajan jakamaan vähäisiä resurssejaan hyvin eritasoisten toimijoiden kesken. Esimerkiksi maajoukkueet syövät leirityksineen valtavan määrän resursseja ja samaan aikaan seuroissa ja piireissä toivottaisiin lisää resursseja lasten ja nuorten toimintojen pariin. Rajallisten resurssien jakaminen eri toimijoiden kesken on hyvin haasteellinen tehtävä, eikä sitä todennäköisesti ole edes mahdollista toteuttaa sillä tavalla, että kaikki osapuolet olisivat järjestelyyn ehdottoman tyytyväisiä. Resurssien niukkuus vaikuttaa koko organisaatioon, jolloin siellä joudutaan aidosti miettimään, mitkä sen toiminnot ovat relevantteja ja mitkä eivät. Porterin (1996) mukaan organisaation johdon tehtävänä on päättää, mihin asioihin resursseja tulee sijoittaa ja mihin ei. Hänen mukaansa resurssien jakamista koskevat päätökset vaikuttavat fundamentaalisesti myös uuden strategian luomiseen.

Haastateltavat haluaisivat lisää ammattimaisia toimijoita Hiihtoliiton toimintaan, mutta vähäiset taloudelliset resurssit vaikeuttavat myös näiden toimijoiden palkkaamista. Vaikka taloudelliset resurssit ovatkin olleet niukat vuosien ajan, ovat haastateltavien edustamat seurat ja piirit saaneet henkilöstöön liittyvät resurssit sellaiseen kuntoon, että ne ovat saaneet pääasiassa vapaaehtoisten toimijoiden avulla järjestettyä erilaiset tapahtumat sekä päivittäisen valmennus- ja seuratoiminnan. Viime aikoina Hiihtoliiton taloudellinen asema on haastateltavien mukaan kuitenkin kohentunut, mikä on tarjonnut heidän mukaansa hyvän lähtökohdan uuden strategian suunnitteluun ja sen toteuttamiseen.

Ja nyt uutena vahvuutena on se, että talous on saatu parempaan kuosiin ja sitä kautta, kun mennään tästä eteenpäin vaikka kymmenen vuotta, niin voi hyvinkin olla, että ollaan kaikki taas yhdessä. Taustalla siellä tietysti talous vaikuttaa kaikkeen, jokainen lajilinja on ollut niin kuin aika heikolla hapella, mutta toistaiseksi on siellä niin kuin sillä lailla selvitty. (H2)

Kyllä se varmasti on tämä tukeminen tänne kentälle päin, että se on se heikkous, että siellä ei resursseja riitä siihen. Ja pienet kai ne on resurssit siellä liitollakin omissa ryhmissä. (H5)

4.1.4 Julkisuuskuva

Organisaatioiden itsestään julkisuuteen antama kuva vaikuttaa merkittävästi muun muassa median puolelta tulevaan kohteluun ja sitä kautta suuren yleisön mielipiteeseen organisaatiosta. Urheiluorganisaatioiden näkyvyys mediassa edesauttaa osaltaan myös taloudellisten tukijoiden houkuttelemista toiminnan tueksi sekä uusien harrastajien saamista kyseisten organisaatioiden edustamien urheilulajien pariin (Thibault ym. 1993). Suomen kansa seurasi hiihtourheilua suurella mielenkiinnolla läpi koko viime vuosisadan, jolloin suomalaiset saivat myös nauttia eri talviurheilulajien menestyksestä. Suomalaisten voidaan sanoa ainakin tuolloin olleen hiihtohullua kansaa, mistä kertoo sekin, että monista menestyvistä hiihtolajien urheilijoista tuli tietynlaisia kansallissankareita. Tämän vuosituhannen alussa suomalaisen hiihtourheilun maine koki kuitenkin kovan kolauksen, jonka aiheuttamia tuhoja on jouduttu korjaamaan vuosien ajan. Lahden MM-kisoissa koettu katastrofi vaikutti haastateltavien mukaan moniin Hiihtoliitossa tehtyihin päätöksiin vuosituhannen alussa. Haastateltavat eivät halunneet muistella liikaa menneitä, vaan olivat pikemminkin keskittyneet tuleviin haasteisiin, mutta samalla he kuitenkin tiedostivat, kuinka suuri merkitys maineen menettämisellä oli koko Hiihtoliiton toiminnalle. He näkivät Hiihtoliiton maineella ja julkisuuskuvalla olevan vaikutusta hyvin moneen asiaan organisaation sisällä ja sen ulkopuolella.

No se maine on rapautuna tietyllä tavalla. (H6)

Se, että pystyttäis löytämään sellainen imago ja saatais se tuote niin sanotusti sellaiseen kuntoon, että se kiinnostaa niin sponsoreita, katsojia ja niitä ihmisiä, jotka olisivat lajin pariin ehkä tulossa. Että kaikin puolin se julkisuuskuva, eikä pelkästään se

kuva, vaan myös se sisältö ja toiminta olisi sellaista, että se on innostunutta ja kaikkia kiinnostavaa. Ja saatais huomiota pois näistä jatkuvista tappio ja rahaongelmista ja saatais niitä velkoja maksettua sieltä pois. (H7)

Hiihtoliiton julkisuuskuvalla on siis haastateltavien mukaan vaikutusta niin sponsoreiden hankkimiseen, katsojien tavoittamiseen sekä uusien harrastajien hankkimiseen. Seura- ja piiritasolla toimivat haastateltavat olivat erityisen huolissaan lajista riippumatta uusien harrastajien määrän vähyydestä. Erilaiset joukkuelajit ovat muodikkaita nuorison keskuudessa tänä päivänä, joten hiihtourheilun täytyy keksiä keinot, kuinka he onnistuvat houkuttelemaan uusia harrastajia lajien pariin. Maastohiihdon parissa toimivat haastateltavat olivat yhtä mieltä sen suhteen, että hiihdon roolia ja merkitystä tulisi kasvattaa koulu liikunnassa, jonka avulla voitaisiin saada yhä useampia lapsia ja nuoria kiinnostumaan lajista. Mäkihypyn edustajat olivat puolestaan harmissaan siitä, että pienet hyppymäet, jossa lapset ja nuoret voisivat tutustua lajiin ja harjoitella ensimmäiset vuodet, ovat vähentyneet koko maassa.

Hiihtoliiton toiminta median suhteen, ja tiedottaminen ylipäätään, aiheuttivat myös keskustelua haastateltavien keskuudessa. Osa haastateltavista ihmetteli, miksei median kanssa toimimisesta ole tehty selkeitä pelisääntöjä Hiihtoliiton sisällä ja myös eri medioiden kanssa. Median kanssa tulisi kuitenkin olla huolellinen ja suunnitelmallinen, sillä se on sellainen sidosryhmä, joka voi rakentaa mielikuvaa organisaatiosta suuntaan tai toiseen. Julkinen riitely Hiihtoliiton toimijoiden välillä ja suunnitelmallisuuden puute organisaatiota koskevan tiedottamisen suhteen eivät ainakaan edesauta yhtenäisen ja koko kansan silmissä houkuttelevan imagon luomisessa. Eräs haastateltavista lisäksi ihmetteli, miksi sovituista tiedottamiseen liittyvistä pelisäännöistä ei ole pidetty kiinni.

Ollaan puhuttu esim. maastohiihdon kanssa, että sisäisesti hoidetaan nämä asiat, että omaan kiukaaseen ei kusta, mut sit ei olla osattu hoitaa niitä riitoja, ilman että siinä on ollut julkisuusmomentti mukana. (H3)

Sit kaikki tämmöinen tiedottamishomma, ei tää voi olla tälleen, että media rupee meille koko ajan soittelemaan. Mun mielipide on, että pidetään turvat kii. Kohta yks ihminen rupee antamaan vaan kommentteja sun muuta. Se on ihan ihme hommaa, että meille soitetaan tänne piireihin ja kysellään suunnilleen, että mitä mieltä ootte päävalmentajasta, onko potkujen paikka ja näin. Jotenkin pitäis saada selkiytettyä nämä viestintävastuutkin sitten ja sitä kautta selkenee moni asia. (H6)

Organisaatioiden johdon tekemät päätökset eri medioiden hyödyntämisestä ovat luonteeltaan strategisia (George, Carlson & Valacich 2013). Samankaltaisia näkemyksiä ovat esittäneet myös Lee Hunter, Van Wassenhove, Besiou ja van Halderen (2013) joiden mukaan median suunnitelmallisella hallitsemisella on vahva yhteys organisaatioiden strategiaan päätöksiin. Kommunikaatiolla on joka tapauksessa hyvin merkittävä rooli sekä organisaatioiden sisällä että eri organisaatioiden välillä, sillä sen avulla rakennetaan mielikuvaa organisaatiosta (Jain, Sethi & Mukherji 2009). Näin ollen haastateltavien huoli Hiihtoliiton har-

joittamasta kommunikaatiosta organisaation sisällä ja eri medioiden kanssa voidaan nähdä perusteltuna, sillä kommunikaatio vaikuttaa koko organisaation mielikuvaan.

4.1.5 Hallinnollinen rakenne

Organisaatioiden, ja niiden toiminnassa mukana olevien ihmisten, toimintaan vaikuttaa voimakkaasti niiden käyttämät päätöksentekojärjestelmät sekä muut hallinnolliset rakenteet. Hiihtoliiton kohdalla eniten keskustelua haastateltavien keskuudessa aiheutti liittovaltuuston rooli sekä erityisesti maastohiihtoa koskeva piirijako.

Hiihtoliiton organisatorinen rakenne muuttui erillisten lajiliittojen synty-misen myötä. Erään haastateltavan mukaan aiemmin maastohiihto oli hyvin vahvasti edustettuna liittovaltuustossa, jolloin muille lajiryhmille jäi huomatta-vasti merkityksettömämpi rooli. Hänen mukaansa tästä on kuitenkin päästy hieman tasapainoisempaan tilanteeseen, jolloin myös muut lajiryhmät ovat saaneet paremmin ääntään kuuluviin. Moni haastateltava nosti haastatteluissa esiin Hiihtoliiton hallinnollisen rakenteen ja he olivat sitä mieltä, että rakenteita tulisi uusia ja tehostaa, jonka myötä voitaisiin saavuttaa säästöjä ja yksinkertais-taa päätöksentekoa. Voimakas hierarkia organisaation sisällä ja useat erilaiset päätöksentekuelimet vaikeuttavat organisaation mahdollisuuksia reagoida no-peasti muuttuviin olosuhteisiin tilanteen vaatiessa. Useat haastateltavat olivat-kin sitä mieltä, että tietyt rakenteet tulisi purkaa kokonaan, jonka avulla voitai-siin tehostaa organisaation päätöksentekoa. Kaikki haastateltavat eivät kuiten-kaan olleet näin yksimielisiä rakenteen uusimisen puolesta, vaan joidenkin mu-kaan joitain toimintoja selkeyttämällä nykyinen rakenne voisi toimia hyvin ai-nakin heidän alueellaan.

Etä liian semmoinen niin kuin jäykkä on tuo järjestelmä ja sitten nää liittovaltuusto –kuviot, niin mä en oikein oo päässy ees kartalle, että miks sellainen pitää ees olla. (H1)

Ja minun näkökulma näin liittovaltuuston jäsenenä on, että meidät pitäis tehdä työt-ömäks. Elikkä lakkauttaa koko liittovaltuusto, se on ihan turha kulu. Sillä ei oo mi-tään merkitystä. Ainoo mikä siellä on niin on tuo puheenjohtajan vaali, se on sem-monen jolla on jotain merkitystä liittovaltuustossa. (H2)

Liittovaltuustoa koskevat rakenteelliset uudistukset eivät kuitenkaan olleet ai-noita, joita haastateltavien mukaan tulisi Hiihtoliitossa päivittää. Erityisesti maastohiihtoa koskeva piirijärjestelmä herätti myös paljon keskustelua haasta-teltavien keskuudessa. Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että piirijärjes-telmään tulisi tehdä muutoksia, sillä monissa paikoissa nykyinen järjestelmä tuo ylimääräisiä haasteita niin seuratyöntekijöille kuin valmentajillekin. Heidän mukaansa Suomen lähes kaksikymmentä hiihtopiiriä ovat kokonsa ja aktiivi-suutensa puolesta hyvin erilaisia, jolloin tietyissä piireissä toiminta voi olla tehokasta ja hyvin organisoitua, kun taas toisissa piireissä on huomattavasti vai-

keempaa saada tarpeeksi erilaisia toimijoita mukaan toimintaan. Tällä hetkellä joissain piireissä saattaa olla vain muutama aktiivinen seura, jolloin lahjakkaita nuoria urheilijoita sekä osaavia valmentajia voi olla kyseisissä piireissä hyvin vähän. Eräiden haastateltavien mukaan piirit pyörittävät tällä hetkellä toimintaansa hyvin pienillä resursseilla, jolloin uudenlaisen alueellisen toiminnan avulla näiden vähäisten resurssien käyttöä voitaisiin heidän mukaansa tehostaa. Yhtenä vaihtoehtona piirijärjestelmälle eräät haastateltavat ehdottivat edellä mainittua alueellista järjestelyä, jolloin heidän mukaan saataisiin paremmin keskitettyä osaavaa valmennusta suuremmalle joukolle ja suurempi joukko lahjakkaita urheilijoita pystyisivät siten kirittämään toinen toisiaan.

Ihan niin kuin voisi romuttaa nämä nykyiset piirit kokonaan ja miettiä ne vaikka semmoisiksi toiminnallisiksi alueiksi, missä sitä väkeä on ja siihen niin kuin satsata siten sitä osaamista ja valmennusta. Ja siihen kun sais sitten sitä liitonkin tukea, että ois vaikka ei tämmöisiä hiihtopiirejä, mut vaikka valmennusalueita, joita varmaan löytyy muistakin lajeista tämmöisiä toimivia systeemejä. (H1)

4.1.6 Urheilijakeskeinen toimintamalli

Urheilijat ovat luonnollisesti hyvin merkittävässä asemassa Hiihtoliiton, ja myös muiden urheiluorganisaatioiden, toiminnassa. Siitä huolimatta heidän mahdollisuutensa vaikuttaa heitä itseään koskeviin asioihin, ei kuitenkaan ole monien haastateltavien mukaan sillä tasolla, millä sen heidän mukaansa kuuluisi olla. Lähes kaikki haastateltavat toivat haastatteluissa esiin, kuinka he haluaisivat kohentaa urheilijoiden asemaa Hiihtoliiton sisällä. Heidän mukaansa on kyllä puhuttu siitä, että urheilijat tulisi saada keskiöön, mutta todellisuudessa tilanne ei ole näin. Monet haastateltavista olivat erityisen huolissaan siitä, että urheilijoita ei kuunnella tarpeeksi päätöksentekoa koskevissa asioissa. Ja näin ollen he eivät olisi päässeet kertomaan omia mielipiteitään ja näkökulmiin heitä itseään koskeviin asioihin.

Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että urheilijoiden mielipiteet ovat erittäin tärkeitä lajista riippumatta erityisesti valmentajia valittaessa. Heidän mukaansa kunnioituksen puuttuminen urheilijoiden ja valmentajan välillä johtaa vääjäämättä ei-toivottuihin tuloksiin. Urheilijat viettävät niin paljon aikaa yhdessä valmentajiensa kanssa, joten haastateltavien mukaan heidän mielipiteensä on saatava kuuluviin valmentajien valintaprosessien yhteydessä. Urheilijoiden ja valmentajien kanssa tulisi monien haastateltavien mukaan keskustella myös käytössä olevista resursseista ja linjata yhdessä ne tavoitteet, joita toiminnalle asetetaan ja joita kohti pyritään määrätietoisesti menemään. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet näin yksimielisiä sen suhteen, että urheilijoita ei kuunneltaisi päätöksentekoprosessien yhteydessä. Eräs heistä uskoo, että urheilijoille annetaan kyllä mahdollisuus esittää omat näkemyksensä heitä koskevissa asioissa.

Urheilijoita ei tasan kuunnella tarpeeks. Osa porukasta ehkä pelkää, että jos urheilijaa kuunnellaan, niin urheilija alkaa tekemään niitä päätöksiä, mutta eihän se nyt

näin oo. Hyvä johtajahan kuuntelee alaisiaan ottaakseen kaiken mahdollisen tiedon pöydälle, jonka perusteella ne päätöksen tehdään. (H3)

Mä luulen, että urheilijoille on annettu mahdollisuus ainakin päästä kertomaan oma mielipiteensä. Ja se on mun mielestä tärkeätä, mä luulen että urheilijatkin tykkäävät jämäkästä ja päättäväisestä toiminnasta. (H5)

Haastateltavien mukaan myös urheilijan polusta keskustellaan aika ajoin, mutta sekin tulisi heidän mukaansa saada luontevammaksi. Suomessa on useita hyvin johdettuja urheiluakatemiaita ja -opistoja, mutta haastateltavien mukaan hiihtolajien kohdalla näitä instituutioita ei ole toistaiseksi osattu hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Suomesta löytyy yhteensä yhdeksäntoista urheiluakatemiaa, joiden toimintaa koordinoi valtakunnallisesti Suomen Olympiakomitea. Urheiluakatemioiden tarkoituksena on auttaa nuoria urheilijoita yhdistämään urheilu ja opiskelu. Ne ovat eri toimijoiden muodostamia verkostoja, joihin kuuluu muun muassa kuntia, oppilaitoksia sekä lajiliittoja. (Suomen Olympiakomitea, 14.7.2014.)

Suomi on kuitenkin maantieteellisesti suuri maa, joten nämä urheiluopistot ja -akatemioiden saattavat sijaita hyvin kaukana nuorten kotikaupungeista, joten kynnys lähteä opiskelemaan voi olla hyvin suuri. Myöskään kaikki vanhemmat eivät välttämättä ole mielissään ajatuksesta, että heidän lapsensa muuttaa alaikäisenä asumaan yksin toiselle puolelle Suomea parempien harjoittelumahdollisuuksien perässä. Jotkut haastateltavista pohtivatkin sitä, kuinka näiden nuorten elämää voitaisiin helpottaa edellä mainituissa tilanteissa ja luoda sellainen järjestelmä, jonka avulla sekä nuoret että heidän vanhempansa voisivat luottavaisin mielin suhtautua ajatukseen nuoren muuttamisesta toiselle paikkakunnalle. Kyseessä olisi kuitenkin hyvin merkittävä rakenteellinen panostus nuorten urheilijoiden kehittämiseksi, jota Hiihtoliitto ei voisi yksin lähteä toteuttamaan, vaan se vaatisi tiivistä yhteistyötä urheiluopistojen ja -akatemioiden sekä niiden kaupunkien kanssa, joissa opistot jaakatemioiden sijaitsevat.

Puronahon (2006) mukaan kunnat voisivat aktiivisemmin tukea erilaisia liikuntatoimia, josta ne voisivat hyötyä itsekin. Kunnan tarjoamista liikuntapalveluista pääsevät halutessaan hyötymään kaikki kunnan asukkaat, mikä lisää heidän henkistä ja fyysistä hyvinvointiaan. Lisäksi liikuntapalveluiden tarjoaminen voi kohentaa kunnan imagoa ja kiinnostavuutta, mikä voi puolestaan vaikuttaa yritysten ja ihmisten päätöksiin muuttaa kyseiselle alueelle. (Puronaho 2006.)

Tällä hetkellä monet haastateltavista olivat huolissaan siitä, että erityisesti lasten ja nuorten kohdalla kynnys siirtyä harrastamisesta ammattimaisempaan harjoitteluun on suuri monin paikoin, joka voi johtaa kiinnostuksen loppumiseen ja lajin vaihtamiseen.

Vuokatti Ski Team on hyvä esimerkki, miten se on Kainuun piirissä tehty ja siellä ne urheilijat, jotka haluaa maailman tai suomen huipulle, niin se kanava on olemassa. Suurimmasta osasta Suomea puuttuu semmonen kanava, että se menee sitten vähän sillä tavalla, että monissa muissa se kanava on luonteva, niin miksei se voisi olla

hiihdossakin vähän niin kuin helpompi sille nuorelle tehdä. Että nyt se nuori joutuu pohtimaan semmoisia asioita, mistä se ei itekään vielä ehkä oikein ymmärrä kunnolla. (H1)

Meilläkin on paljon sellaisia nuoria, jotka on siirtymässä sellaisesta harrastamisesta vakavampaan harjoitteluun, niin se on sellainen vaikea paikka. Se drop outti on ainakin meidän kohdalla ollut tuossa vaiheessa ihan liian suuri. (H7)

Liian vähälle huomiolle ovat haastateltavien mukaan jääneet myös ne urheilijat, jotka eivät ole enää edustuskelpoisia nuorten sarjoissa, mutta eivät myöskään mahdu mukaan maajoukkueiden harjoitusrinkiin. Resurssien jakaminen eri toimijoiden kesken on äärimmäisen vaikeaa, mutta monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että edellä mainitulle ryhmälle on tarjottu liian vähän resursseja. Saman havainnon on tehnyt myös Puronaho (2014), jonka mukaan urheiluharrastukset ovat kallistuneet Suomessa ja yhä useammat seurat ovat keskittäneet toimintaansa lähes ainoastaan kilpaurheilun pariin. Hän puhuu throw-out- ilmiöstä silloin, kun seurat keskittävän toimintaansa kilpaurheiluun ja unohtavat ne nuoret urheilijat, jotka eivät ole halukkaita uhraamaan kaikkea aikaansa harjoittelulle. Käytännössä katsoen seurat heittävät lajista kiinnostuneita murrosikäisiä nuoria pois harrastuksesta ja lajitoiminnasta, millä voi olla tulevaisuudessa negatiivisia vaikutuksia vapaaehtoisten toimijoiden sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden saamiseksi mukaan lajitoimintaan. (Puronaho 2014.)

Haastateltavat korostivat lasten- ja nuorisotoiminnan tärkeyttä koko yhteiskunnan ja tulevan urheilumenestyksen kannalta sekä nostivat puheissaan myös esiin A-maajoukkueiden merkityksen, sillä ne toimivat ikään kuin lippulaivoina suomalaiselle hiihtourheilulle. Maajoukkueurheilijat toimivat lisäksi nuorille esikuvina, mikä on haastateltavien mukaan äärimmäisen tärkeää, sillä lapset ja nuoret tarvitsevat heidän mukaansa niitä. Näiden kahden tason väliin jäävät kuitenkin ne urheilijat, joille monet haastateltavista toivoivat lisää resursseja käyttöön. Pitkäjänteisellä työllä, ammattimaisella valmennuksella ja kovalla harjoittelulla nämä urheilijat voisivat olla maajoukkueen tulevia jäseniä. Urheilijat ovat loppujen lopuksi kaikki erilaisia yksilöitä, joten heidän kehittymisensäkin on hyvin yksilöllistä.

Nyt pitäis kehittää ja ottaa huomioon nämä A-maajoukkueen alapuolella olevat, kehittyvät urheilijat. Jossain vaiheessa keskitytään liikaa niihin jo vanhoihin A-maajoukkueen urheilijoihin, jotka jo mahdollisesti ovat loukkaantuneita, sairastuneita ja muuta. Ei tulla niin kuin sinne alemmalle tasolle katsomaan niitä kehittyviä urheilijoita. (H4)

4.1.7 Implementointi

Implementointi on yksi strategiaproessin merkittävimmistä vaiheista, sillä sen puutteellinen toteuttaminen voi pilata muuten toimivan ja hyödyllisen strategian. Haasteena strategian jalkauttamisessa käytännön toimintaan on saada organisaation toiminnassa mukana olevat ihmiset sitoutumaan uuden strategian mukaisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Lähes kaikki haastattelemani henki-

löt suhtautuivat kovin odotuksin meneillään olevaan strategian uudistamiseen, mutta he tiedostivat myös sen tosiasian, että strategiatyö oli vielä pahasti kesken. Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevien henkilöiden näkemyksiä ja ehdotuksia oli johdon puolelta kuunneltu ja niiden pohjalta oli alettu työstämään uutta strategiaa.

Haastateltavien mukaan suunnitelmat yhden strategiaprosessin keskeisimmän vaiheen, sen jalkauttamisen käytännön toimintaan, toteuttamiseksi olivat heille vielä täysin hämärän peitossa. Erinomaisella strategialla ja mielenkiintoisilla suunnitelmilla ei kuitenkaan ole mitään merkitystä organisaation tulevan menestymisen kannalta, mikäli strategiaa ei osata implementoida käytännön toiminnaksi. Organisaation johdon tulee uskaltaa kieltäytyä jakamasta resursseja heidän mielestään epärelevantteihin kohteisiin ja sen sijaan keskittää resursseja sellaisiin toimiin, joiden avulla strategiaa voidaan jalkauttaa (Rumelt 2011).

Mintzbergin (1987) mukaan on tärkeää, että strategian luominen ja toteuttaminen sulautuvat tiiviiksi prosessiksi, joka voidaan jalkauttaa organisaation kaikkiin osiin. Hamel (1996) puolestaan toteaa strategian implementoinnin olevan usein organisaatioissa haasteellista, sillä yleensä vain muutamat ihmiset ovat osallistuneet strategian luomiseen ja heidänkin välillään voi olla erimielisyyksiä tulevaisuuden suunnitelmista. Hiihtoliiton kohdalla tilanne on hieman toinen, sillä sen uuden strategian suunnitteluun on osallistunut paljon eri toimijoita, jotka ovat pyrkineet löytämään yhteisen näkemyksen strategian keskeisimmistä painopisteistä. Hiihtoliitolla on kuitenkin näiden lisäksi lukematon määrä toimijoita seura- ja piiritasolla, jotka eivät ole olleet strategiaa luomassa ja joiden on sisäistettävä ja sitouduttava uuden strategian tuomiin muutoksiin organisaation toiminnassa.

Mielenkiinnolla nyt odotan tuota seuraavaa vaihetta, kun nyt niistä Vantaan jutuista on tehty päätelmiä ja niin poispäin. Mikä on sitten tulos siitä ja mitä jatkossa. (H5)

Haastateltavilla oli useampia näkemyksiä uuden strategian luonteesta. Joidenkin haastateltavien mukaan uusi strategia tulisi nähdä elävänä prosessina, jota tulee aika ajoin kriittisesti tarkastella ja tehdä nopeastikin mahdollisia muutoksia. Jotta näitä mahdollisia strategisia päivityksiä voitaisiin toteuttaa, tulisi uuden strategian olla luonteeltaan sellainen, että mahdollisten nopeiden muutosten tekeminen olisi ylipäänsä mahdollista. Eräs haastateltava korosti johdon rohkeutta tarttua muutoksen tuomiin haasteisiin ja totesi, että mikäli johtaja on saanut uutta ja relevanttia tietoa organisaation toimintaympäristöstä ja tulevista haasteista, niin aiemman tehdyn päätöksen pyörtäminen tai kumoaminen ei tee hänestä huonoa johtajaa. Toiset haastateltavista eivät ottaneet kantaa tulevan strategian prosessimaisuuteen tai mahdollisten nopeiden muutosten tarpeellisuuteen, vaan totesivat sen sijaan, että tulevan strategian tulee toimia ohjenuorana ainakin muutaman seuraavan vuoden ajan.

Tähänhän se ei sais jäädä, että tehdään strategiaa nyt ja sit kymmenen vuoden päästä palataan tähän. Vaan kyllähän kaikille pitää jäädä sellainen kuva, että tää on nyt jat-

kuva prosessi. Linjaukset, jotka tehdään nytten eivät välttämättä oo enää relevantteja muutaman vuoden päästä, vaan siihen pitää pystyä reagoimaan ja mielellään nopeammin reagoimaan, että saatais myös päätöksentekokulttuurista pois tää että kun ollaan kerta näin päätetty, niin näillä mennään. (H3)

Mut nyt pitää muistaa, että kun tää strategia saadaan, niin se pitää kirkastaa, sit se pitää jalkauttaa. Että heti ei pidä olla uutta strategiaa tekemässä, vaan tän pitää olla useamman vuoden projekti nyt. (H6)

Edellä mainitut näkemykset pitävät sisällään tutkijoita jo vuosikymmeniä askarruttaneet keskeisimmät ajatukset strategian perusluonteesta. Mintzberg ym. (2009) toteavat, että ihmisillä on hyvin erilaisia näkemyksiä strategian luonteesta, minkä vuoksi sille on mahdotonta antaa yhtä ainoaa määritelmää. Heidän mukaansa organisaatiot luovat strategian avulla suunnitelmia tulevaisuuden varalle, mutta samaan aikaan myös analysoivat aiempia tapahtumia, jotka otetaan huomioon uudessa strategiassa. Strategian merkittävin rooli organisaatioissa on tarjota sen jäsenille kaikista merkittävimmät suuntaviivat ja toimintaohjeet, jotta organisaation jäsenet voivat keskittyä omien päivittäisten töidensä kannalta olennaisempiin asioihin. Strategia on perinteisesti nähty hyvin stabiilina konseptina, mutta nykyään tutkimukset keskittyvät yhä enemmän strategiisiin muutoksiin. (Mintzberg ym. 2009.) Näin ollen Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevien haastateltavien näkemykset strategian luonteesta edustavat sitä samaa linjaa, mihin myös monet tutkijat ovat vuosien saatossa päätyneet tutkiessaan strategian luonnetta.

4.2 Toinen haastattelukierros

Toinen haastattelukierros suoritettiin puhelimitse neljän jo ensimmäiseen haastatteluun osallistuneen henkilön kanssa sen jälkeen, kun he olivat saaneet lisätietoa Hiihtoliiton tulevasta strategiasta. Haastateltaville esitettyjen kysymysten (liite 2) avulla oli tarkoitus selvittää, oliko heidän saama lisätieto muuttanut millään tavalla heidän näkemyksiään Hiihtoliiton strategiasta.

Kuten jo aiempien haastattelujen kohdalla, niin myös tälläkin kertaa haastateltavat olivat sitä mieltä, että Hiihtoliiton tapa luoda yhdessä sen toiminnassa mukana olevien ihmisten kanssa uutta strategiaa on toimiva, ja lähes välttämätön, vaihtoehto Hiihtoliiton kaltaiselle organisaatiolle. Kaikki haastateltavat ilmoittivat olevansa edelleen positiivisin mielin uuden strategian suhteen ja heidän mukaansa strategian suunnitteluvaiheessa esiin nostettuja asioita oli käsitelty hyvin ja sisällytetty uuteen strategiaan. Näin ollen strategian luomiseen osallistuneet ihmiset ovat päässeet vaikuttamaan myös lopulliseen strategiaan. Lähes kaikki haastateltavista olivat edelleen myös sitä mieltä, että prosessissa mukana olleet ihmiset ovat edelleen hyvin sitoutuneita prosessin kehittämiseen ja myöhemmin myös valmiin strategian toteuttamiseen. Eräs haastateltavista ilmaisi kuitenkin huolensa sen suhteen, että osa strategiatyössä mu-

kana olleista ihmisistä eivät välttämättä ole täysipainoisesti päässeet osallistumaan strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen, koska heille osallisuus strategiatyöhön on täysin uutta ja vierasta. He eivät kenties osaa suhtautua strategian luomiseen ja toteuttamiseen samalla tavalla kuin ne ihmiset, jotka ovat olleet mukana suunnittelemassa strategioita esimerkiksi töidensä puolesta.

Haastateltavien mukaan mitään oleellista ja tärkeää ei jäänyt uuden strategian ulkopuolelle, vaan kaikki tärkeät asiat, joita he olivat yhdessä käsitelleet, oli sisällytetty strategiaan. Eräs heistä tosin toivoi, että Hiihtoliiton arvot tulisi olla paremmin avattuna strategian yhteenvedossa. Hänen mukaansa ei riitä se, että ainoastaan esitellään arvot, vaan tulisi tarkentaa ja kertoa, mitä ne todellisuudessa tarkoittavat. Jotta arvot todella voisivat ohjata organisaation jäsenten käyttäytymistä ja ajattelua, on heidän aluksi sisäistettävä ja hyväksyttävä ne (Kirkhaug 2009). Eräs toinen haastateltava oli puolestaan tyytyväinen siitä, että seuratoiminnan tärkeydestä on keskusteltu Hiihtoliitossa, mutta hän haluaisi vielä lisää taloudellista tukea toiminnan pyörittämiseksi, jotta seuratoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin olisi helpompi päästä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä sen suhteen, että Hiihtoliiton uusi strategia on sisällöllisesti hyvä ja toimiva, mutta he myöskin tiedostivat sen, että strategiatyö ei todellakaan ole vielä ohi, vaan yksi prosessin keskeisimmistä osista, eli jalkauttaminen, on vielä toteuttamatta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä myös sen suhteen, että heillä itsellään ja muilla seuratoimijoilla on strategian jalkauttamisessa todella merkittävä rooli. Monet haastateltavista painottivat lisäksi, että jalkauttaminen on se vaihe strategiaprosessia, jossa kaikki voi mennä vielä pieleen. Akbar Ahmadi, Salamzadeh, Daraei ja Akbari (2012) toteavat artikkelissaan, että monet organisaatioissa tapahtuvat epäonnistumiset johtuvat nimenomaan puutteellisesta strategian implementoinnista, ei huonosta suunnittelusta. Vaikka tehokkaan ja toimivan strategian luominen on äärimmäisen tärkeää organisaatioille, tulisi niiden johtajien kiinnittää yhä enemmän huomiota ja resursseja sellaisiin toimintoihin, jotka edesauttavat strategian jalkauttamista käytännön toiminnaksi (Homburg, Fasnacht & Guenther 2000).

4.3 Hiihtoliiton ohjelman houkuttelevuus

Thibault ym. (1993) esittelivät omissa tutkimuksissaan, kuinka voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden strategiatyötä voidaan tutkia MacMillanin (1983) esiin nostamien ulottuvuuksien avulla. Tässä alaluvussa selvitetään haastateltavien antamien näkemysten perusteella, kuinka eräs edellä mainituista ulottuvuuksista, ohjelman houkuttelevuus, näkyy Hiihtoliiton toiminnassa ja sen strategiatyössä. Ohjelman houkuttelevuudella viitataan organisaation kykyyn hankkia tarvittavia resursseja käyttöönsä, jotta se voisi tarjota palveluitaan jäsenilleen. Ohjelman houkuttelevuus koostuu neljästä tekijästä, varainkeruusta, asiakaskunnan koosta, vapaaehtoisten saatavuudesta ja tukiryhmän saatavuudesta, joita tarkastellaan seuraavaksi.

Varainkeruusta puhuttaessa keskitytään tämän tutkimuksen kohdalla sponsorointiin ja sponsoreiden hankkimiseen. Hiihtoliitolla on muitakin tulonlähteitä toimintansa tueksi, kuten esimerkiksi valtiolta saatava tuki, mutta sponsoroinnilla on tänä päivänä hyvin merkittävä rooli sekä urheiluorganisaatioille että niitä taloudellisesti tukeville tahoille. Wilsonin (2006) mukaan taloudellista tukea antavan sekä sitä saavan organisaation lisäksi sponsoroinnista voi hyötyä koko paikallinen yhteisö.

Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat eivät ole vastuussa Hiihtoliiton sponsorointi- ja yhteistyökuvioista, vaan he tarkastelivat sponsorointia omien seurojensa ja piiriensä näkökulmasta. Monet heistä olivat sitä mieltä, että sponsoreiden hankkiminen on käynyt yhä vaikeammaksi viimeisten vuosien aikana. Heidän mukaansa yleinen heikko taloustilanne on todennäköisesti vaikuttanut yritysten haluun lähteä tukemaan urheiluseuroja, mutta sen lisäksi yritykset ovat haastateltavien mukaan oppineet vaatimaan yhä enemmän sponsoroitavilta organisaatioilta. Tämä näkemys vastaa Pichotin, Triboun ja O'Reillyn (2008) ajatuksia, joiden mukaan päätös lähteä mukaan tukemaan urheiluseuraa tai -tapahtumaa vastaa mitä tahansa muutakin investointipäätöstä, jolloin mahdolliset riskit ja hyödyt on analysoitava tarkasti. Myös urheiluorganisaation urheilullisella menestymisellä sekä sen julkisuuskuvalla on joidenkin haastateltavien mukaan suuri merkitys sponsoreiden hankkimiselle. Erään haastateltavan mukaan Hiihtoliitossa on ollut ongelmana se, että siellä ei ole täysin ymmärretty, kuinka heidän tulisi toimia erilaisten yhteistyökumppaneidensa kanssa. Hänen mukaansa sponsorointi ei tarkoita tänä päivänä sitä, että myydään merkki hihaan ja laitetaan kerran vuodessa lasku perään, vaan se on yhteistoimintaa ympäri vuoden, jolloin sponsoroitavan organisaation tulee tuottaa sitä tukevalle taholle erilaista sisältöä jatkuvasti, jotta molemmat osapuolet olisivat tyytyväisiä järjestelyyn ja yhteistyö olisi sen myötä hedelmällistä.

Thibaultin ym. (1993) näkemyksiä sovellettaessa Hiihtoliiton toimintaympäristöön, voidaan asiakaskunnan kokoa käsiteltäessä puhua eri urheilulajien harrastajamääristä. Monet haastateltavista olivatkin huolissaan nykyisestä trendistä, jonka mukaan harrastajamäärät ovat laskemaan päin, erityisesti puhuttaessa kilpaurheilusta. Maastohiihdon toimintaa läheltä seuraavat henkilöt olivat sitä mieltä, että maastohiihdon harrastajia on todella paljon, mutta kilpaurheilijoiden, erityisesti nuorten sellaisten, määrä on vähentynyt voimakkaasti. Yhtenä ratkaisuna nuorten kilpaurheilijoiden määrän nostamiseksi voisi haastateltavien mukaan olla talviurheilulajien roolin korostaminen koulujen opetussuunnitelmissa. Nykyisin talvisin kouluissa merkittävä osuus liikuntatunneista järjestetään sisätiloissa, jolloin nämä perinteiset hiihtolajit jäävät vähemmälle huomiolle. Muutenkin yhteistyötä seurojen ja eri oppilaitosten välillä voisi monien haastateltavien mukaan lisätä. Jotkut haastateltavista olivat tehneet yhteistyötä koulujen kanssa ja huomanneet, että koulut ja niiden oppilaat suhtautuvat positiivisesti yhteistyöhön urheiluseurojen kanssa. Suuri vastuu edellä mainitussa tilanteessa onkin haastateltavien mukaan seuroilla, joiden täytyy itse olla aktiivisia oppilaitosten suuntaan.

Liikunnan merkityksen väheneminen kouluissa ei kuitenkaan ole ainoastaan Hiihtoliittoa ja Suomea koskeva ongelma, vaan tutkijat ympäri maailman ovat tehneet samanlaisia havaintoja. Toriola, Moselakgomo, Shaw, Goon ja Amusa (2011) ovat omissa tutkimuksissaan havainneet, että nuorten koululiikunnan määrä on vähentynyt myös Etelä-Afrikassa, vaikka nuoret itse haluivat harrastaa liikuntaa nykyistä enemmän. Urheilua harrastavien ihmisten määrä on Balaskan ja Kouthourisin (2014) mukaan vähentynyt myös Kreikassa, millä on ollut suora kansanterveydellinen ja -taloudellinen vaikutus koko maahan. Sama skenaario voi tulevaisuudessa olla myös Suomessa yhä ajankohtaisempi, mikäli nuoria ei saada liikkumaan tarpeeksi ja kiinnostumaan omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan.

Kuten aiemmin on jo useampaan otteeseen todettu, niin vapaaehtoisten toimijoiden rooli on voittoa tavoittelemattomissa urheiluorganisaatioissa elintärkeä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä sen suhteen, että toistaiseksi heillä kaikilla on ollut tarpeeksi vapaaehtoisia toimijoita omissa seuroissaan/piireissään, jotta ovat saaneet operatiivisen toiminnan järjestymään ja erilaiset tapahtumat hoidettua suunnitelmien mukaan. Jotkut haastateltavista olivat kuitenkin hieman huolissaan, sillä heidän mukaansa talkootöissä mukana olevat henkilöt alkavat olla jo hieman iäkkäämpiä ja nuorten aikuisten saaminen talkoisiin mukaan on yhä haastavampaa. Haastateltavien mielipiteet muistuttavat suurelta osin Puronahon (2006) näkemyksiä, joissa korostuu huoli vapaaehtoistyön tulevaisuudesta. Hänen mukaansa lapsiperheiden vanhempien keskimääräinen viikkotyöaika on huomattavasti suurempi kuin lapsettomien parien, minkä vuoksi heidän on vaikeaa löytää aikaa lastensa harrastusten tukemiseen.

Vapaaehtoisilla toimijoilla voi olla erilaisia motiiveja, jonka vuoksi he ovat mukana organisaatioiden toiminnassa. Engelbergin, Skinnerin ja Zakusin (2014) mukaan jotkut toimijat voivat olla mukana organisaation toiminnassa esimerkiksi ainoastaan lastensa harrastuksen takia, kun taas toiset saattavat arvostaa sen mukanaan tuomia sosiaalisia hyötyjä, kuten uusien ihmisten tapaamista ja tunnetta kuulua johonkin ryhmään. Haastateltavien mukaan vapaaehtoisia toimijoita on motivoitava ja kannustettava oikein, jotta he pysyisivät mukana organisaation toiminnassa jatkossakin. Saman havainnon ovat tehneet myös monet tutkijat (mm. Kim, Zhang & Connaughton 2010; Hsu, Wang, Wu, Shiao & Wu 2013), joiden mukaan vapaaehtoisten motiivien ymmärtäminen ja tiedostaminen helpottaa koko organisaation toimintaa ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Monen haastateltavan mukaan erilaiset palkitsemiset ja muistamiset ovat tärkeitä seurojen toiminnassa mukana oleville henkilöille, sillä niiden avulla he voivat kokea arvostusta seurojen hyväksi tehdystä työstä.

Thibaultin ym. (1993) mukaan medianäkyvyys on yksi tärkeimmistä tukiryhmän saatavuuden elementeistä voittoa tavoittelemattomille urheiluorganisaatioille. Sama pätee myös Hiihtoliittoon, jolle positiivinen näkyvyys mediassa on tärkeää monien vaikeiden vuosien jälkeen. Medianäkyvyyden avulla urheiluorganisaatioiden on helpompaa houkuttaa sponsoreita ja muita taloudellisia tukijoita toimintansa tueksi (Thibault ym. 1993). Joidenkin haastateltavien mukaan Hiihtoliiton tulisi selkiyttää tiedottamispolitiikkaansa ja suhtautua median

kanssa toimimiseen ammattimaisemmin, jolloin positiivisemmän imagon luominen median välityksellä voisi olla mahdollista. Puhuttaessa mediasuhteista tänä päivänä on syytä muistaa, että organisaatiot eivät voi olla vain passiivisia toimijoita, jotka ovat median riepoteltavana. Boylen ja Haynesin (2002) mukaan uusien mediakanavien avulla urheiluseurat ja -organisaatiot voivat olla paremmin yhteydessä kannattajiensa ja muiden tärkein toimijoiden kanssa. Toisin sanoen, suunnitelmallisella toiminnalla ja aktiivisella mediakanavien hyödyntämisellä myös Hiihtoliitto voisi omalta osaltaan vaikuttaa julkisuuskuvansa rakentamiseen. Mikään organisaatio ei tosin voi yksin rakentaa julkisuuskuvansa ja kontrolloida eri medioita, mutta ammattimaisella toiminnalla ja omalla aktiivisuudellaan se voi lisätä tunnettavuuttaan ja pyrkiä kohentamaan imagoaan.

4.4 Hiihtoliiton kilpailullinen asema

Thibaultin ym. (1993) mukaan kilpailullisella asemalla viitataan organisaation kykyyn hankkia uusia jäseniä toimintaansa mukaan sekä kykyyn pitää jo olemassa olevat jäsenet mukana organisaation toiminnassa. Kuten aiemmin jo mainitsin, niin Hiihtoliiton kohdalla uusien jäsenien houkuttelevuus mukaan sen alaisuudessa toimivien lajien toimintaan voisi tapahtua tiiviimmän oppilaitosyhteistyön avulla. Yhteistyö eri oppilaitosten kanssa ei kuitenkaan yksin helpota hiihtolajien suosion kasvamista, vaan kyse on pitkälti ihmisten asenteesta ja suhtautumisesta hiihtolajeja kohtaan. Erityisesti maastohiihdolla ja mäkihypyllä on Suomessa pitkät perinteet, mutta nuoret eivät ole tänä päivänä yhtä kiinnostuneita edellä mainituista lajeista kuin aiemmin. Eräs maastohiihdon toiminnassa mukana oleva henkilö tarkensikin keskusteltaessa maastohiihdon suosiosta, että suomalaiset harrastavat kyllä paljon maastohiihtoa tänä päivänä, mutta se ei näy seurojen jäsenmäärissä ja kilpailujen osallistujamäärissä. Sama pätee tavallaan myös alppihiihtoon, sillä hiihtokeskukset ovat talvisin täynnä laskettelijoita ja lumilautailijoita, mutta suomalaisten nais- ja miesalppihiihtäjien osuus maailman parhaiden alppihiihtäjien joukossa on hyvin pieni.

Monet haastateltavista korostivat esikuvien merkitystä erityisesti lasten ja nuorten urheilijoiden kohdalla. Heidän mukaansa kaikki hiihtolajit tarvitsevat menestyviä ja esimerkillisiä urheilijoita, jotta lajit säilyisivät vetovoimaisina ja saisivat myös median huomiota osakseen. Lines (2001) on tutkinut median suhtautumista urheilutähtiin ja sen vaikutusta nuorten urheilijoiden suhtautumiseen omiin esikuviansa. Hänen mukaansa ihmisten suhtautuminen urheilijoihin riippuu hyvin paljon siitä, kuinka media kohtelee heitä ja mitä asioita ne tuovat heistä julkiseen tietoon. Sen vuoksi urheilijoiden voi olla vaikea kontrolloida imagoaan, sillä tiettyjä medioita ohjaavat sensaatiohakuisuus ja erilaisten skandaalien tavoittelu. Median kohtelu ei kuitenkaan välttämättä vaikuta nuorten näkemyksiin ja suhtautumiseen esikuviaan kohtaan, vaan heillä voi olla omia kriteerejään, joiden avulla he valitsevat esikuvansa. (Lines 2001.)

Suomessa media ei ehkä ole niin skandaalinhakuinen kuin monessa muussa maassa, mutta myös monet suomalaiset huippu-urheilijat ovat joutuneet huomaamaan sen, että heidän yksityiselämänsä ja urheilun ulkopuolisia asioita käsitellään mediassa. Jotta lapsille ja nuorille ei rakentuisi kuvaa esikuvistaan ainoastaan lehtitietojen välityksellä, niin monien haastateltavien mukaan olisi hienoa, jos lapset ja nuoret pääsisivät tapaamaan esikuviaan myös kasvotusten. Suomalaisessa hiihtourheilussa menestys on jo pitkään ollut tiettyjen urheilijoiden varassa, jolloin he ovat toimineet myös tärkeimpinä esikuvina nuorille. Monet näistä urheilijoista ovat jo kuitenkin lopettaneet uransa tai pudonneet kansainväliseltä huipulta, joten suomalainen hiihtourheilu kaipaa uusia esikuvia. Erään haastateltavan mukaan vetovoimaisia urheilijoita voitaisiin hyödyntää myös uuden strategian toimeenpanossa, sillä hänen mukaansa urheilijoiden avulla voitaisiin saada lisää huomiota mediassa ja sitä kautta saada lisää kiinnostusta Hiihtoliittoa kohtaan.

Hiihtoliiton alaisuudessa toimivista urheilulajeista puhuttaessa on harjoitteluolosuhteilla hyvin suuri vaikutus harrastajamääriin. Hallmannin, Wickerin, Breuerin ja Schönherrin (2012) mukaan sosioekonomisilla tekijöillä on vaikutusta eri lajien harrastajamääriin, mutta sen lisäksi myös harjoitteluolosuhteet vaikuttavat lajien suosioon. Eräs mäkihypyn parissa toimiva henkilö oli huolissaan siitä, että pienten hyppymäkien lukumäärä on laskenut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Uusia harrastajia on vaikeampi houkutella mukaan, mikäli asuinpaikan lähistöltä ei löydy kunnan harjoitteluolosuhteita. Saman henkilön mukaan mäkihypyllä ja yhdistetyllä on lisäksi haasteena se, kuinka kehittää nuoria eteenpäin urallaan, jos suuremmat mäet sijaitsevat kaukana heidän kotipaikkakunnaltaan. Mäkihypyn luonne voi lisäksi tavallaan pelästyttää ne nuoret, jotka voisivat olla pyrkimässä lajin pariin, sillä haastateltavan mukaan ainakin pienissä seuroissa joudutaan joskus tekemään jopa pari tuntia lumitöitä ennen kuin päästään suorittamaan yhtään hyppyä. Alppihiihdossa suomalaiset joutuvat puolestaan antamaan tasoitusta erityisesti vauhtilajien puolella etenkin keskieuropalaisille, sillä Suomesta ei löydy sellaisia tunteita, jotka mahdollistaisivat kyseisten lajien täysipainoisen harjoittelun.

Hiihtolajien kohdalla harjoitteluolosuhteisiin ei aina edes voida itse vaikuttaa, sillä ne ovat hyvin riippuvaisia sääolosuhteista. Vähälumisena talvena maastohiihdon harrastaminen on hyvin haastavaa, sillä harvalta paikkakunnalta löytyy hiihtoputkea, jossa lajia voi harrastaa ympäri vuoden. Osa maastohiihdon parissa toimivista haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, että isoissa kunnissa ja kaupungeissa tulisi olla sellaiset harjoitteluolosuhteet, että harjoittelemaan pääsisi myös huonolumisena talvena. Se vaatisi kuitenkin heidän mukaansa tiiviimpää yhteistyötä kuntien ja kaupunkien kanssa, sillä ei Hiihtoliitolla ole mahdollisuutta tukea kaikkia vastaavia hankkeita eikä seuroilla itsellään ole mahdollisuutta toteuttaa moisia investointeja.

Thibaultin ym. (1993) mukaan uusien jäsenten hankkimisessa hyvin keskeisessä asemassa on kaikki ne kustannukset, joita lajin pariin pyrkiville ihmisille harrastuksesta koituu. He jakavat vielä kustannukset kahteen osaan, väliekustannuksiin ja jäsenmaksuihin. Hiihtolajien kohdalla suurin mielenkiinto

kohdistuu välinekustannuksiin, erityisesti mäkihypyn ja yhdistetyn osalta. Eräs mäkihypyn parissa toimiva henkilö toi kuitenkin haastatteluissa esille, että heidän seuraltaan löytyy tarpeeksi välineitä lainaan, jotta lajista kiinnostuneet ihmiset pääsevät kokeilemaan lajia. Toisin sanoen, lajista kiinnostuneiden ei tarvitse ostaa kalliita suksia tai hyppypukuja, jotta pääsisivät kokeilemaan lajia. Alppilajien kohdalla puolestaan ihmiset voivat vaikka vuokrata välineitä muutamaksi tunniksi, jotta pääsevät kokeilemaan, miltä tuntuu tulla rinteitä alas laskettelusuksilla. Maastohiihdon kohdalla kynnyksistä kokeilemaan lajia on edellä mainituista lajeista kaikista matalin, sillä hyvin moni ihminen, tai joku hänen tuttavansa, omistaa sukset, joiden avulla pääsee ladulle hiihtämään. Kaikkien edellä mainittujen urheilulajien kokeilemisesta aiheutuvien kustannusten ei siis pitäisi olla niin korkeita, etteivätkö ihmiset voisi pyrkiä niiden pariin.

Kustannukset alkavat kuitenkin nousta kaikkien lajien kohdalla siinä vaiheessa, kun siirrytään harrastamisesta vakavampaan ja tavoitteellisempaan harjoitteluun. Samanlaiseen näkemykseen on päätyneet myös Puronaho (2014), joka on lisäksi omissa tutkimuksissaan selvittänyt, että maastohiihdon kohdalla syyt kustannusten kasvuun löytyvät leiritoiminnan lisääntymisestä, väline- ja matkakustannusten kasvusta sekä muiden kulujen, kuten suksihuollon ja voidekustannusten kasvusta. Osa haastateltavista olivatkin huolissaan siitä, että seurojen ja urheilijoiden voi olla vaikea kattaa esimerkiksi leirityksistä aiheutuvat kustannukset. Suomi on maantieteellisesti suuri maa, jolloin pelkästään matkat leiripaikoille voivat aiheuttaa urheilijoille ja heidän taustahenkilöilleen suuria kuluja. Sen lisäksi kustannuksia aiheutuu muun muassa valmentajille maksettavista palkkioista sekä majoitukseen liittyvistä seikoista. Joka tapauksessa Thibaultin ym. (1993) mukaan voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden tulisi ottaa huomioon harrastamisesta aiheutuvat kustannukset suunnitelluun toiminnalleen uutta strategiaa.

5 PÄÄTELMÄ JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Hiihtoliiton strategiatyössä mukana olleiden ihmisten näkemyksiä uudesta strategiasta ja sen suunnittelutavasta prosessin eri aikoina. Strategiaprosessi pystyttiin tässä tapauksessa jakamaan kolmeen osaan, jolloin haastateltavat olivat päässeet osallistumaan strategian luomiseen eri tavalla prosessin eri vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa he olivat saaneet tiedon Hiihtoliiton osallistavasta tavasta luoda uutta strategiaa, mutta he eivät vielä olleet päässeet työstämään sitä. Toisessa vaiheessa he olivat jo osallistuneet strategiaseminaariin, jossa he pääsivät yhdessä muiden toimijoiden kanssa keskustelemaan ja suunnittelemaan tulevan strategian sisältöä. Ja kolmannessa vaiheessa heille oli jo paljastettu uuden strategian sisältö, mutta eivät olleet vielä päässeet jalkauttamaan strategiaa käytännön toiminnaksi.

Haastateltavien tuottamasta aineistosta löytyi paljon yhtäläisyyksiä tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehystenä toimineen Thibaultin ym. (1993) tutkimuksessa tehtyjen löydösten kanssa. Thibaultin ym. (1993) tutkimuksessa erilaiset resurssit, niin taloudelliset kuin inhimillistä pääomaa edustavat, nousevat voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden kohdalla hyvin merkityksellisiksi tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi. Taloudellisten resurssien hankkiminen sekä huolellinen ja suunnitelmallinen taloudenpito nousivat myös tämän tutkimuksen haastateltavien keskuudessa tärkeäksi tekijäksi. Myös inhimillisen pääoman resurssit, toisin sanoen ammattimaiset johtajat sekä motivoituneet ja osaavat toimijat, ovat haastateltavien mukaan välttämättömiä menestyksekkään toiminnan saavuttamiseksi tulevaisuudessa. Medianäkyvyys sekä tapa, jolla media käsittelee urheiluorganisaatiota, vaikuttaa voimakkaasti organisaation kykyyn hankkia resursseja toimintansa tueksi (Thibault ym. 1993). Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat hieman huolissaan siitä, kuinka Hiihtoliitossa on aikaisemmin toimittu median kanssa ja miltä sen imago näyttää ulkopuolisten toimijoiden ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden silmissä. Heidän mukaansa Hiihtoliiton tulisi terävöittää imagoaan ja tehdä sitä kautta omasta tuotteestaan entistä kiinnostavampi sekä yhteistyökumppaneiden että mahdollisten tulevien harrastajien ja muun yleisön näkökulmasta.

Empiiristä aineistoa analysoimalla nousi esiin myös monia sellaisia asioita, jotka ovat merkityksellisiä Suomen Hiihtoliitolle ja sen strategiatyölle, mutta jotka ovat jääneet vähemmälle huomiolle muissa voittoa tavoittelemattomia urheiluorganisaatioita koskevissa tutkimuksissa. Eräs mielenkiintoinen teema, joka nousi esiin joidenkin haastateltavien puheessa, oli kuinka he tavallaan nostalgisesti muistelivat vanhoja aikoja, mutta samalla suhtautuivat optimistisesti Hiihtoliiton tulevaisuuteen ja uuteen strategiaan. Siinä ei varmastikaan ole mitään ihmeellistä, että jotkut haastattelemistani henkilöistä muistelivat kaihoisesti menneitä aikoja, mutta Hiihtoliiton kannalta positiivinen asia on ehdottomasti se, että nämä samat henkilöt uskoivat myös valoisaan tulevaisuuteen. Haastateltavien mukaan Hiihtoliitossa on tällä hetkellä kova halu uudistaa toimintaansa ja pyrkiä yhtenäiseksi organisaatioksi, jossa kaikki mukana olevat toimijat ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Jotta Hiihtoliitto voisi tehostaa toimintaansa ja saada haluamiansa muutoksia aikaiseksi, tulisi monen haastateltavan mukaan tehdä uudistuksia myös sen hallinnolliseen rakenteeseen. Erityisen paljon kritiikkiä haastateltavien puolelta sai liittovaltuusto, joka edustaa monien haastateltavien mukaan vanhanaikaista järjestelmää ja on sitä myöten täysin turha kuluerä Hiihtoliitolle.

Haastateltavat haluaisivat lisää ammattimaisia toimijoita organisaation eri tasoille. Heidän mukaansa seuroissa ja piireissä on hyvin paljon työnsarkaa tehtävänä, mutta niiden hoitaminen oman palkkatyön ohella on hyvin haastavaa. Niinpä esimerkiksi palkkaamalla alueellisesti toimivia henkilöitä, jotka auttavat seuroja ja piirejä niiden toiminnassaan, voisi olla haastateltavien mukaan eräs ratkaisu seurojen ongelmiin. Puronaho (2006) on päätenyt omassa tutkimuksessa samanlaiseen näkemykseen, sillä hänen mukaansa vapaaehtoisten aika ja mahdollisuudet eivät tänä päivänä riitä nykyaikaiseen ja tehokkaaseen seuratyöhön. Hänen mukaansa palkatut toimijat sekä ammattimaisempi toiminta seuratyössä, voisivat vähentää toimintojen epäsystemaattisuutta sekä lisätä toimintaresursseja. Monet haastateltavista kaipaivat myös lisää ammattimaisia valmentajia, jotta urheilijoille voitaisiin taata laadukasta ja osaavaa valmennusta. Urheilijoiden asemaa tulisi haastateltavien mukaan parantaa lisäksi muillakin tavoilla. Heidän mukaansa urheilijoita ei ole perinteisesti kuunneltu tarpeeksi päätöksentekovaiheessa, vaikka urheilijoiden näkemyksillä ja mielipiteillä voi olla merkittävä vaikutus erilaisten päätösten ja toimenpiteiden onnistumiseen. Nuorten urheilijalupausten kohdalla haastateltavat haluaisivat saada niin sanotun urheilijapolun parempaan kuntoon, jolloin muun muassa koulunkäynnin ja ammattimaisen harjoittelun yhdistäminen olisi helpompaa ja vaivatompaa.

Hiihtoliiton käyttämä osallistava strategiatyö muistutti Brysonin ja Andersonin (2000) esittelemää reaaliaikaista strategista muutosta (*Real Time Strategic Change*), jossa suuri joukko edustajia organisaation eri tasoilta kokoontuvat yhteen ja pohtivat yhdessä organisaation tulevaisuutta. Heidän mukaansa reaaliaikaisessa strategisessa muutoksessa yhdistyvät strategian suunnittelu ja toteuttaminen, tavoitteena nopeuttaa ja pehmentää muutosprosessia.

Hiihtoliiton uuden strategian suunnittelussa olennaisena vaiheena oli Vantaalla marraskuussa 2013 järjestetty seminaari, johon osallistui tietojeni mukaan seitsemänkymmentäyksi Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevaa henkilöä. Siellä näillä henkilöillä oli mahdollisuus yhdessä keskustella Hiihtoliiton tulevaisuudesta ja kertoa omat mielipiteensä uuden strategian tärkeimmistä painopisteistä. Toukokuussa 2014 puolestaan järjestettiin seminaari Kuopiossa, jossa Hiihtoliiton uusi strategia paljastettiin edellä mainituille henkilöille. Tätä tutkimusta kirjoitettaessa haastattelemani henkilöt ovat saaneet tietoonsa Hiihtoliiton uuden strategian, mutta eivät ole ehtineet vielä jalkauttaa sitä oman seuransa/piirinsä käyttöön. Jotta osallistavasta strategiastyöstä saisi parhaan mahdollisen hyödyn irti, tulee sekä strategiastyössä mukana olevien ihmisten olla motivoituneita ja sitoutuneita toiminnan kehittämiseen että strategiaseminaareja vetävien fasilitaattoreiden olla alansa ammattilaisia ja ohjata mukana olevia henkilöitä keskustelemaan strategian kehittämisen kannalta relevanteista asioista (Bryson & Anderson 2000). Ainoastaan yksi haastattelemani henkilöistä nosti puheessaan esiin seminaareja vetäneen fasilitaattorin, todeten hänen hoitaneen työnsä mallikkaasti ja hyvällä tavalla.

Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien mukaan osallistava strategiastyö on toimiva, ja joidenkin vastaajien mukaan jopa ainoa, keino Hiihtoliitolle luoda toiminnalleen uutta strategiaa. Lähes kaikki haastateltavista olivat lähdössä innostuneina ja suurella mielenkiinnolla luomaan yhdessä uutta strategiaa. Heillä oli kovat odotukset uuden strategian suhteen ja he myös kokivat, että olivat päässeet strategian suunnitteluvaiheessa tuomaan julki omat mielipiteensä strategiaa koskevista asioista. Vaikka Hiihtoliiton uusi strategia on jo julkaistu sen toiminnassa mukana olevien henkilöiden keskuudessa, on strategiaprosessin loppuunsaattaminen vielä haastateltavien mukaan pahasti kesken. Strategian jalkauttaminen käytännön toiminnan tueksi on monen haastateltavan mukaan sellainen vaihe, joka voi epäonnistuessaan vielä tuhota koko prosessin. Heidän mukaansa suurin vastuu strategian onnistumisessa onkin tällä hetkellä juuri heillä ja muilla seura- ja piiritasolla toimivilla henkilöillä, jotta koko projekti saadaan vietyä menestyksekkäästi loppuun saakka. Uuden strategian tarkoituksena on johdattaa suomalainen hiihtourheilu maailman huipulle ja jotta tämä tavoite onnistuisi, on Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevien ihmisten sitouduttava uuden strategian taakse ja suunnattava katseensa kohti valoisampaa tulevaisuutta.

Tämän tutkimuksen pohjalta tehdyt havainnot koskivat ainoastaan Suomen Hiihtoliiton toiminnassa mukana olevien ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia osallistavasta strategiastyöstä. Lisäksi oman erityispiirteensä tälle tutkimukselle toi kohdeorganisaatio, joka on luonteeltaan voittoa tavoittelematon. Monissa tapauksissa voittoa tavoittelemattomien ja voittoon pyrkivien organisaatioiden toimintatavoissa on eroja, johtuen muun muassa niihin kohdistuneista odotuksista ja vaatimuksista. Jatkotutkimusaiheita ajatellen voisi olla mielenkiintoista tutkia, millä tavalla muut voittoa tavoittelemattomat urheiluorganisaatiot erityisesti täällä Suomessa ovat luoneet omia strategioitaan ja kuinka niiden toiminnassa mukana olevat ihmiset ovat suhtautuneet strategian luomi-

seen. Erityisen mielenkiintoista olisi selvittää ihmisten kokemuksia sellaisissa organisaatioissa, joissa on toteutettu osallistavaa strategiatyötä, jolloin niiden tutkimusten tuloksia voisi vertailla suoraan tämän tutkimuksen tarjoamiin näkemyksiin.

LÄHTEET

- Akbar Ahmadi, S. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M. & Akbari, J. 2012. Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business & Management Research* 4 (3), 286-299.
- Akingbola, K. 2006. Strategic Choices and Change in Non-profit Organizations. *Strategic Change* 15 (6), 265-281.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus. (3. uud. painos)* Tampere: Vastapaino.
- Andersen, T. J. 2004. Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies* 41 (8), 1271-1299.
- Ansoff, H. I. 1977. The State of Practice in Planning Systems. *Sloan Management Review* 18 (2), 1-24.
- Axson, D. A. J. 2011. Scenario Planning: Navigating Through Today's Uncertain World. *Journal of Accountancy* 211 (3), 22-27.
- Balaska, P. & Kouthouris, C. 2014. Promoting Sport Participation in Greece: Issues and Challenges. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism* 13, 63-84.
- Berrett, T. & Slack, T. 2001. A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)* 4 (1), 21-45.
- Boyle, R. & Haynes, R. 2002. New Media Sport. *Culture, Sport, Society* 5 (3), 95.
- Bryant, J., Darwin, J. & Booth, C. 2011. Strategy Making with the Whole Organisation: OR and the Art of the Possible. *Journal of the Operational Research Society* 62 (5), 840-854.
- Bryson, J. M. & Anderson, S. R. 2000. Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts. *Public Administration Review* 60 (2), 143-162.
- Bryson, J. M. 1988. A Strategic Planning Process for Public and Non -- profit Organizations. *Long Range Planning* 21 (1), 73-81.
- Burgelman, R. A. 1983. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review* 8 (1), 61-70.
- Burgham, M. & Downward, P. 2005. Why Volunteer, Time to Volunteer? A Case Study from Swimming. *Managing Leisure* 10 (2), 79-93.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review* 47 (3), 105-121.
- Chandler. A. D., Jr. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chaffee, E. E. 1985. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review* 10 (1), 89-98.

- Clough, B. A. 1973. Towards a Definition of Experience. *Accounting Review* 48 (4), 798-799.
- Cornelius, P., Van, d. P. & Romani, M. 2005. Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review* 48 (1), 92-109.
- Cornwell, T. B. & Maignan, I. 1998. An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising* 27 (1), 1-21.
- Daniels, K. & Bailey, A. 1999. Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: Predictors of Role Stressors. *Journal of Applied Management Studies* 8 (1), 27.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science* 6 (2), 204-223.
- Doherty, A. & Murray, M. 2007. The Strategic Sponsorship Process in a Non-Profit Sport Organization. *Sport Marketing Quarterly* 16 (1), 49-59.
- Doyle, C. M. 2009. The Non-Profit Sector: Leveraging Resources and Strengths to Promote More Physically Active Lifestyles. *Journal of Physical Activity & Health* 6, S181-S185.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Durst, S. L. & Newell, C. 2001. The Who, Why, and How of Reinvention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 11 (4), 443.
- Engelberg, T., Skinner, J. & Zakus, D. 2014. What Does Commitment Mean to Volunteers in Youth Sport Organizations? *Sport in Society* 17 (1), 52-67.
- Epstein, M. J. & McFarlan, F. W. 2011. Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical Differences. *Strategic Finance* 92 (9), 28-35.
- Epstein, M. J. & Buhovac, A. R. 2009. Improving Performance Measurements: Not-for-profit Organizations. *CMA Management* 83 (7), 16-21.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (8. painos) Tampere: Vastapaino.
- Esteve, M., DI Lorenzo, ,Francesco, Inglés, E. & Puig, N. 2011. Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. *European Sport Management Quarterly* 11 (4), 423-440.
- Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. 2009. Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 23 (3), 245-277.
- Finnjumping. <http://www.finnjumping.fi/makihyppy/suomen-hiihtoliitto-kaynnistanyt-strategiaprosessin/> (Viitattu 07.12.2013)
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W. & Dowell, M. 2006. Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits. *Administrative Science Quarterly* 51 (3), 337-380.
- George, J. F., Carlson, J. R. & Valacich, J. S. 2013. Media Selection as a Strategic Component of Communication. *MIS Quarterly* 37 (4), 1233-A4.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C. & Schönherr, L. 2012. Understanding the Importance of Sport Infrastructure for Participation in Different Sports – Findings from Multi-level Modeling. *European Sport Management Quarterly* 12 (5), 525-544.

- Hamel, G. 1996. Strategy as Revolution. (cover story). *Harvard Business Review* 74 (4), 69-82.
- Hatten, M. L. 1982. Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal* 3 (2), 89-104.
- Heil, D., Maxwell, T. & Whittaker, L. 2003. Towards the Very Nature of Corporate Strategy. *South African Journal of Business Management* 34 (1), 1.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. (6.-9. painos) Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holman, P. & Devane, T. 1999. *The Change Handbook: Group Methods for Shaping the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Homburg, C., Fassnacht, M. & Guenther, C. 2000. The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies. ISBM Report 18-2000. Pennsylvania University.
- Jacobs, R. W. 1994. Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jain, N., Sethi, A. & Mukherji, S. 2009. Impact of Communication During Service Encounters on Customer's Perception of Organization Image. *Paradigm* (09718907) 13 (1), 56-65.
- Juul Andersen, T. & Minbaeva, D. 2013. The Role of Human Resource Management in Strategy Making. *Human Resource Management* 52 (5), 809-827.
- Katsioloudes, M. I. & Tymon, W. G. 2003. Strategic Planning Practices: Are They What They Should Be? *Human Systems Management* 22 (4), 177-183.
- Kim, M., Zhang, J. J. & Connaughton, D. P. 2010. Comparison of Volunteer Motivations in Different Youth Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly* 10 (3), 343-365.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2009. How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review* 87 (9), 72-80.
- Kirkhaug, R. 2009. The Management of Meaning - Conditions for Perception of Values in a Hierarchical Organization. *Journal of Business Ethics* 87 (3), 317-324.
- Kong, E. 2007. The Strategic Importance of Intellectual Capital in the Non-profit Sector. *Journal of Intellectual Capital* 8 (4), 721-731.
- Koski, P. 1995. Organizational Effectiveness of Finnish Sports Clubs. *Journal of Sport Management* 9 (1), 85-95.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 2008. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* 86 (7), 130-139.
- Kriemadis, T. & Theakou, E. 2007. Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Choregia* 3 (2), 27-37.

- Landry, S. P., Calton, J. M. & Renner, C. J. 2000. MAS for Nonprofit Clients: Integrating Strategic Planning with Financial Planning and Management Control. *Ohio CPA Journal* 59 (4), 20.
- Lee Hunter, M., Van Wassenhove, L. N., Besiou, M. & van Halderen, M. 2013. The Agenda-Setting Power of Stakeholder Media. *California management review* 56 (1), 24-49.
- Lines, G. 2001. Villains, Fools or Heroes? Sports Stars as Role Models for Young People. *Leisure Studies* 20 (4), 285-303.
- MacMillan, I.C. 1983. Competitive Strategies for Not-for-profit Agencies. In R.B. Lamb(Ed.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 1, pp. 61-82). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19 (2), 341-358.
- Markides, C. 2004. What is Strategy and How Do You Know If You have One? *Business Strategy Review* 15 (2), 5-12.
- Martin, R. L. 2014. The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 92 (1), 78-84.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. & Coleman, H. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review* 3 (3), 546.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. *Strategy Safari – Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Second Edition. Great Britain: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 72 (1), 107-114.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 30 (1), 11-24.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6 (3), 257-272.
- Montanari, J. R. & Bracker, J. S. 1986. The Strategic Management Process at the Public Planning Unit Level. *Strategic Management Journal* 7 (3), 251-265.
- Moore, M. H. 2000. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (suppl 1), 183-208.
- Murphy Jr., E. F., Gibson, J. W. & Greenwood, R. A. 2010. Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal* (07497075) 75 (1), 33-55.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Liikuntajärjestöjen toiminta-avustukset. http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Liikuntajrjestjen_toiminta-avustukset?lang=fi (viitattu 24.02.2014)
- Pichot, L., Tribou, G. & O'Reilly, N. 2008. Sport Sponsorship, Internal Communications, and Human Resource Management: An Exploratory

- Assessment of Potential Future Research. *International Journal of Sport Communication* 1 (4), 413-423.
- Pine, I., B.J. & Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* 76 (4), 97-105.
- Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. 1987. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Boston, United States, Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Puronaho, K. 2014. Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriö: Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.
- Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi: Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rhodes, M. L. & Keogan, J. F. 2005. Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy. *Irish Journal of Management* 26 (1), 122-135.
- Robson, C. 2002. *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell.
- Rumelt, R. P. 2011. *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
- Saffold III, G. S. 1988. Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture. *Academy of Management Review* 13 (4), 546-558.
- Sakires, J., Doherty, A. & Misener, K. 2009. Role Ambiguity in Voluntary Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 23 (5), 615-643.
- Savolainen, P. 1991. Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. *Aikakauskirja Kasvatus* 22 (5-6), 451-458.
- Sport Reference/Olympic Sports. <http://www.sports-reference.com/olympics/countries/FIN/winter/> (viitattu 14.12.2013)
- Stone, M. M., Bigelow, B. & Crittenden, W. 1999. Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration & Society* 31 (3), 378-423.
- Stone, M. M. & Crittenden, W. 1993. A Guide to Journal Articles on Strategic Management in Nonprofit Organizations, 1977 to 1992. *Nonprofit Management and Leadership* 4 (2), 193-213.
- Suomen Hiihtoliitto. <http://www.hiihtoliitto.fi/suomen-hiihtoliitto/yhteystiedot/henkilokunta/> (viitattu 27.11.2013)
- Suomen Maastohiihto. <http://www.hiihtoliitto.fi/maastohiihto/maastohiihto/> (viitattu a. 27.11.2013 sekä b. 15.12.2013)

- Suomen Olympiakomitea. Urheiluakatemiaohjelma. <http://www.sport.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemia> (viitattu 14.07.2014)
- Szabo, E. 2006. Meaning and Context of Participation in Five European Countries. *Management Decision* 44 (2), 276-289.
- Taylor, R. & Shankar, T. 2008. Cause for Event: Not-for-profit Marketing Through Participant Sports Events. *Journal of Marketing Management* 24 (9), 945-958.
- Taylor, T. & McGraw, P. 2006. Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)* 9 (3), 229-251.
- Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. 1994. Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework. *Journal of Sport Management* 8 (3), 218-233.
- Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. 1993. A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 7 (1), 25-43.
- Toriola, A.L., Moselakgomo, K., Shaw, B.S., Goon, D.T. & Amusa, L.O. 2011. Children's Perceptions About Physical Education in South African Schools. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance (Supplement)*, September, 126-137.
- Wei Ting, H. S. U., Kou Hsien, W. U., Yi, C. W., Chia, H. H. & Hui Chin, W. U. 2013. Autonomy and Structure can Enhance Motivation of Volunteers in Sport Organizations. *Perceptual & Motor Skills* 117 (3), 709-719.
- Westley, F. R. 1990. Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal* 11 (5), 337-351.
- Wilson, R. 2006. The Economic Impact of Local Sport Events: Significant, Limited or Otherwise? A Case Study of Four Swimming Events. *Managing Leisure* 11 (1), 57-70.
- Zietlow, J. T. 1989. Capital and Operating Budgeting Practices in Pure Nonprofit Organizations. *Financial Accountability & Management* 5 (4), 219.

Liite 1

Haastattelulomake:

Henkilön ja Hiihtoliiton välinen yhteinen historia

- Kuinka kauan olette toimineet hiihtourheilun parissa?
- Oletteko toimineet useassa seurassa/roolissa?

Muutokset Hiihtoliiton toiminnassa

- Millaisia muutoksia olette havainneet Hiihtoliiton toiminnassa tämän vuosikymmenen puolella?

Hiihtoliiton toiminnan heikkoudet ja vahvuudet tällä hetkellä

- Mitkä ovat mielestänne Hiihtoliiton toiminnan vahvuudet?
- Mitkä ovat mielestänne Hiihtoliiton toiminnan heikkoudet?

Mielipiteet/ajatukset, kun tieto osallistavasta strategiatyöstä tuli julki?

- Millaisia ajatuksia/tuntemuksia teillä heräsi, kun kuulitte Hiihtoliiton ottavan eri toimijoita mukaan strategian suunnitteluun?
- Millaista keskustelua strategiatyö aiheutti alueellanne toimivien laji-ihmisten parissa?

Vantaan strategiaseminaari ja henkilöiden vaikutusmahdollisuudet

- Voitteko kertoa mitä Vantaalla tapahtui ja millaisena koitte toiminnan ja osallistumisen johonkin konkreettisen käytännön toimintaan, jota tilaisuudessa tapahtui?
- Millainen vaikutelma teille jäi Vantaalla pidetystä strategiaseminaarista?
- Koetteko, että seminaarissa mukana olleena pääsitte vaikuttamaan strategian luomiseen? Miksi/miksi ei? Ja mihin asioihin?

Osallistavan strategiatyön sopivuus Suomen Hiihtoliitolle

- Uskotteko, että osallistava strategiatyö, missä eri toimijoita otetaan laajalla rintamalla mukaan strategian suunnitteluun, on tehokas ja toimiva keino Hiihtoliitolle strategian suunnittelussa? Millaisia etuja/haittoja ajattelette osallistavalla prosessilla olevan?
- Millaisiin asioihin pitäisi mielestänne uudessa strategiassa keskittyä ja mitkä asiat koette edustamanne lajin kannalta ensiarvoisen tärkeinä tulevaisuudessa?

Strategian luominen tulevaisuudessa

- Millä tavalla teidän mielestänne Hiihtoliiton tulisi suunnitella strategiaansa tulevaisuudessa?

Odotukset strategian suhteen

- Millaisia muutoksia odotatte uuden strategian tuovan Hiihtoliiton ja oman seuranne/piirinne toimintaan? Millaisia muutoksia käytännön toiminnan tasolla voisi omassa seurassanne tapahtua?
- Koetteko, että osallisuus strategian suunnitteluun on lisännyt omaa sitoutumistanne Hiihtoliittoa ja sen toimintaa kohtaan?
- Uskotteko, että osallisuus strategian suunnitteluun vaikuttaa omaan valmiuteen alkaa toteuttamaan strategisten linjausten edellyttämiä käytännön toimia?

Liite 2

Haastattelulomake 2:

- Mitkä ovat mietteenne tällä hetkellä, kun olette saaneet hieman lisää tietoa uudesta strategiasta? Onko ajatuksenne strategiaa kohtaan muuttuneet?
- Nousiko tulevaan strategiaan esiin niitä asioita, joita odotitte/toivoitte siihen kuuluvan? Toisin sanoen, saitteko mielestänne äänenne kuuluviin?
- Jäikö mielestänne jotain oleellista ja tärkeää uuden strategian ulkopuolelle?
- Onko uusi strategia mielestänne sellainen, että sen voi jalkauttaa oman seuranne/piirinne käyttöön?
- Onko suhtautumisenne osallistavaan strategiatyöhön muuttunut millään tavalla uuden tiedon myötä?