

# Sitoutumista ja yhteisiä toimintamalleja



**Keski-Suomen Liikunta ry:n  
strategia 2006-2010**

**Ari Karimäki**

# **Sitoutumista ja yhteisiä toimintamalleja**

## **Keski-Suomen Liikunta ry:n strategia 2006-2010**

---

|                  |                           |
|------------------|---------------------------|
| Kannen valokuva: | Juha Sorri                |
| Julkaisija:      | Keski-Suomen Liikunta ry. |
| Paino:           | Keski-Suomen Liikunta ry. |
| Taitto:          | Petri Lehtoranta          |
| ISBN:            | 978-952-92-1650-5 (nid.)  |
| ISBN:            | 978-952-92-1651-2 (pdf)   |

# **Sitoutumista ja yhteisiä toimintamalleja**

**Keski-Suomen Liikunta ry:n  
strategia 2006-2010**

**Ari Karimäki**

## KESKI-SUOMEN LIIKUNTA RY.

### STRATEGIATYÖLLÄ SITOUTUMISTA JA YHTEISIÄ TOIMINTAMALLEJA

#### Sisällys:

|  |       |
|--|-------|
| Tiivistelmä  | 5     |
| Kymmenvuotias Keski-Suomen Liikunta  | 6     |
| Nykyinen toiminta  | 7     |
| KesLin kehittämistavoitteet  | 8     |
| Kehittämismenetelmät   | 10    |
| Strategiatyön toteutus ja aikataulu  | 11    |
| Sitoutuminen strategiaan   | 12    |
| Itsearviointit heijastelevat toiminnan laajenemista                        | 13    |
| Henkilökunnan näkemykset viestinnästä ja johtamisesta                      | 17    |
| Kehittämistuntojen keskeiset teemat ja toimintaa suuntaavat johtoajatukset | 19    |
| Pro gradu työn tulokset  | 22    |
| KesLin toiminnan tavoitteet vuoteen 2010                                   | 26    |
| Kehittämissuhteet  | 27    |
| Strategiatyön arviointi  | 28    |
| Epilogi: KesLi 2010  | 29    |
| Kirjallisuus   | 31    |
| Liitteet   | 32-40 |

## Tiivistelmä

Vuosien 2004 ja 2005 aikana on pidetty istuntoja ja käyty runsaasti keskusteluja, joissa on tarkasteltu Keski-Suomen Liikunta ry:n toimintaa strategisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tarkastelun tuloksena määritellään järjestön toiminnan tavoitteet aiempaa selkeämmin. Tavoitteena on laaja sitoutuminen päämääriin ja niiden perusteella konkretisoitaviin kehittämissuunnitelmiin. Koko henkilöstön ja hallituksen osallistuminen strategiatyöhön ja sen toteuttamiseen ovat avainasemassa.

Työkaluina käytetään keskustelujen lisäksi itsearviointia ja monitahoarviointia. Arviointien avulla tuotetaan runsaasti aineistoa, jota käytetään lähteenä strategiaa kirjoitettaessa. Arviointien anti toimii osaltaan myös prosessin aikana käytävien kehittämissuunnitelmien lähtökohdaksi, sillä ne muokkaavat strategian kirjoittajalle syntyneitä esiymmärryksiä KesLin nykytilasta.

Hallituksen ja henkilökunnan käsitykset sekä KesLin kannalta strategisten avainryhmien esittämät näkemykset muodostavat laajan arviointiaineiston, jota hyödynnetään kehittämistyössä. Strategiatyöllä etsitäänkin eväitä KesLin tasapainoiseen kehittämiseen. Kohteena ovat sekä organisaation sisäiset käytännöt että ulkoinen verkostoituminen. Työ on mitoitettu kahdelle vuodelle, mutta esiin nousevia innovaatioita voidaan hyödyntää myös pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi projektissa syntyvät käytännöt kytketään organisaation vuosirytmiiin toiminnan suunnittelun, kehittämiskeskustelujen sekä mahdollisten muiden syntyvien vakituisten käytäntöjen kautta.

## Kymmenvuotias Keski-Suomen Liikunta

Keski-Suomen Liikunta ry (KesLi) on liikunnan ja urheilun aluejärjestö, joka syntyi urheilun järjestöjärjestelmän muutoksen yhteydessä vuonna 1993. Tuolloin urheilun keskusjärjestöt TUL ja SVUL yhdistyivät Suomen Liikunta ja Urheilu ry:ksi. Keskusjärjestö perustettiin suomalaisen liikunnan ja urheilun järjestöjärjestelmän kattavaksi yhteistyö- ja palveluorganisaatioksi. Aluejärjestöt muodostettiin vastaamaan järjestöjärjestelmän asettamiin maakunnallisiin haasteisiin. Suomessa on tällä hetkellä yhteensä 15 KesLin kaltaista liikunnan ja urheilun aluejärjestöä.

KesLin perusti alun perin 20 valtakunnallista lajiliittoa, muutama maakunnallinen lajiliiton pirijärjestö sekä yksi kansanterveysjärjestö. Urheiluseuroja on hyväksytty jäseneksi vuodesta 2000 lähtien. KesLin toiminta-alueella on 30 kuntaa ja noin 450 liikunta- ja urheiluseuraa sekä lukuisia kansanterveysjärjestöjä ja muita liikuntaa toiminnassaan ylläpitäviä yhteisöjä. Jäseniksi voivat liittyä kaikki liikuntaa järjestävät rekisteröidyt yhdistykset sekä oikeuskelpoiset yhteisöt ja rekisteröidyt säätiöt. Vuonna 2005 KesLillä oli jäsenenä 112 seuraa tai muuta järjestöä.

Toiminnan ensimmäiset vuodet kuluivat uuden maakunnallisen roolin hahmottamisessa sekä palvelurakenteen luomisessa ja kehittämisessä. Alkuvaiheessa suoran seurajäsenyyden puuttuminen koettiin ongelmalliseksi, koska liikunta- ja urheiluseurat olivat alusta alkaen keskeisiä KesLin asiakkaita. Keski-Suomen Liikunta onkin tarjonnut kymmenen vuotta toimisto- ja koulutuspalveluja keskisuomalaisille liikunta- ja urheiluseuroille sekä lajiliittojen piireille.

KesLin ensimmäisessä strategiassa vuodelta 1995 laajennettiin toiminnan painopistettä liikunta- ja urheilujärjestöistä muihin toimijoihin kuten päiväkoteihin ja kouluihin. Tuolloin nähtiin, että yhteistoiminta näiden tahojen kanssa voisi tuoda lisää liikunnan harrastajia urheilu- ja liikuntaseurojen ohjatun toiminnan pariin. Järjestön toiminta-ajatuksiksi vakiintui uusien avausten myötä keskisuomalaisten yleisen hyvinvoinnin tukeminen liikunnan avulla.

Liikkuvan ihmisen muuttuvat tarpeet ovat lähtökohtana kun KesLi tukee jäsenjärjestöjään oman palvelutarjontansa puitteissa. Tätä nykyä järjestö toimii Keski-Suomessa liikuntakulttuurin moniulotteisena edunvalvonta-, yhteistyö-, kehitys- ja palveluorganisaationa sekä toisaalta myös Suomen Liikunnan ja Urheilun, Nuoren Suomen, Suomen Kuntourheiluliiton, Olympiakomitean sekä valtakunnallisen Kunnossa Kaiken Ikää –hankkeen (KKI) yhteistyöorganisaationa.

## Nykyinen toiminta

KesLin organisaatiossa työskentelee tällä hetkellä seitsemän päätoimista henkilöä (organisaatiokaavio liitteessä 1.). Aluejohtaja toimii toimiston päällikkönä ja vastaa organisaation toiminnasta, kehittämisestä ja taloudesta. Apunaan hänellä on taloushallintotehtävistä vastaava taloussihteeri sekä toimistopalvelujen tuottamisesta vastaava toimistosihteeri. Varsinaisen koulutustoiminnan järjestävät toimialoittain nuorisopäällikkö, kenttäpäällikkö sekä syksyllä 2004 palkattu päätoiminen terveystoiminnan kehittäjä. Nuorisopäällikkö vastaa lasten ja nuorten liikunnan edistämisestä, kenttäpäällikkö järjestö- sekä seurakoulutuksesta ja terveystoiminnan kehittäjä aikuisten liikunnasta.

Lisäksi määräaikaisena on palkattu lasten liikunnan kehittäjä. Lasten liikunnan kehittäjän työtehtävät painottuvat lasten iltapäiväkerhotoiminnan edellytysten luomiseen. KesLissä toimi määräaikaisessa Liiku Töihin -projektissa vuoden 2004 loppuun asti työsuunnittelija, jonka tehtävänä oli etsiä urheiluseurojen ja koululaisten iltapäivätoiminnan parista työtehtäviä ja näihin mahdollisia työntekijöitä.

Toimialojen kehittyminen on koettu KesLissä tärkeäksi. Voidaankin sanoa, että työskentely järjestöissä ja seuroissa tarjottavan liikunnan sekä lasten, nuorten ja aikuisväestön liikunnan kehittämiseksi on pitkälti ohjannut KesLin toiminnan suuntaamista. Varsinkin vuosituhannen taitteesta lähtien on aluejärjestö verkostoitunut voimakkaasti sekä maakunnallisesti että valtakunnallisesti. Muiden aluejärjestöjen joukossa on KesLi pyrkinyt profiloitumaan oman maakunnan seurojen ja järjestöjen työn tukijana. Tähän on tähdätty muun muassa palkkaamalla vakituinen työntekijä toimialalle vuodesta 1998 lähtien.

*KesLin toimintaa leimaa se, että kyseessä on melko nuori organisaatio. Vakiintuneita toimintatapoja toki on jo olemassa (esim. seuroille ja lajiliitoille suunnattavat palvelut), mutta kokonaisuudessaan työskentelyä voidaan luonnehtia jatkuvaksi kehitystyöksi. Toiminnan kasvu ja tehtäväkentän laajeneminen ovat tuoneet mukanaan lisää työntekijöitä. Samalla kun organisaation asiantuntemus on kasvanut ja osaamisalue laajentunut, ovat myös toiminnan sisäisen kehittämisen haasteet lisääntyneet varsin voimakkaasti. Tämä tulee korostetusti esiin KesLin kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, joka on kasvanut ja kehittynyt toimialoitumisen ja sen vaatiman ulkoisen verkostoitumisen myötä.*

Organisoidun sisäisen toiminnan kulmakivenä toimivat viikoittaiset palaverit, jotka palvelevat informaation etenemistä henkilöstön keskuudessa. Näiden lisäksi aluejohtaja käy henkilökunnan kanssa kerran vuodessa kehittämiskeskustelut, joissa keskitytään henkilöstön jaksamiseen ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin. Hallituksen puheenjohtaja käy vastaavanlaisen keskustelun aluejohtajan kanssa. Keskusteluita on käyty vasta viime vuosina, eivätkä ne toistaiseksi ole nivoutuneet kovin selkeästi aiemmin laadittuihin strategioihin ja suunnitelmiin.

Toiminnan laajentuessa tehokkuus ja tuloksellisuus ovat nousseet tärkeiksi kriteereiksi. Voidaankin sanoa, että KesLi elää organisoitumisessaan vaihetta, jossa henkilöstön toiminta on avainasemassa. Myös toimihenkilöiden ja luottamushenkilöiden välinen suhde on merkittävä tekijä organisaation toimivuuden kannalta. Hallituksen tehtävänä on toimia lähinnä henkilökuntaa tukevassa ja ohjaavassa roolissa. Kaiken kaikkiaan aluejärjestön toiminta näyttää varsin ammattimaisena, asiantuntijuuteen perustuvana työnä, jota kuitenkin leimaa se, että yhteisiä ja vakiintuneita toimintamalleja on toistaiseksi varsin vähän.

## **KesLin kehittämistavoitteet**

Perinteisen urheiluseura- ja piirijärjestötoiminnan tukeminen koetaan edelleen KesLissä alkuaikojen tapaan tärkeäksi. Kuitenkin toiminnan piiriin on tullut myös yleinen liikunnan edunvalvontatyö, sekä lasten ja nuorten liikunnan ja aikuisväestön terveysliikunnan edellytysten kehittäminen. Nämä ovat toiminnan alueita, joissa kilpailu asiakkaista tulee jatkossa kovenemaan yhä useamman tahon tarjotessa näitä palveluja.

Aluejärjestön toimintakenttä on muotoutunut varsin laaja-alaiseksi ja kirjavaksikin, joten aiempaa syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi strategiatyö koetaan välttämättömäksi, jotta voimavaroja voidaan kohdentaa sekä organisaation itsensä että kohde- ja yhteistyöryhmien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Strateginen ajattelu on yksi suunnittelun väline, jonka avulla on KesLissä pyritty vastaamaan ajan haasteisiin ja jalostamaan menestymiseen tarvittavaa osaamista. Kehittämistyötä järjestössä on siis tehty, muttei kuitenkaan kovin pitkäjänteisesti. Aiemmat strategiatyöt ovat jääneet pikemminkin yksittäisiksi avauksiksi, joita ei ole kyetty nivomaan kovin kiinteästi toiminnan kokonaisuuteen. Osaltaan tähän ovat vaikuttaneet runsaat henkilövaihdokset KesLissä viimeisten vuosien aikana.

*Tämän työn tarkoituksena on tarkastella Keski-Suomen Liikunnan toimintaa strategisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä sitä kautta määritellä aiempaa selkeämmin järjestön tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Laaja osallistuminen ja sitoutuminen (henkilökunta ja hallitus) strategiatyöhön ja sen toteuttamiseen ovat avainasemassa. Työkaluina käytetään keskusteluja, yhteisistuntoja, haastatteluja sekä itsearviointia ja monitahoarviointia, joiden perusteella tarkasteltavaksi nostetaan keskeisimmät aiheet sekä muokataan konkreettisia kehittämisohjelmia.*



Kehittämisehdotukset koskevat sekä organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa toimintaa että sisäisiä toimintoja. Ehdotukset ulottuvat viiden vuoden ajanjaksolle vuoteen 2010 saakka. Ehdotusten toimeenpano muodostaa jatkossa olennaisen osan KesLin toiminnan vuotuista suunnittelua ja kehittämistä. Strategisten linjausten ohella kiinnitetään huomiota organisaation sisäisten toimintamallien (esim. johtaminen ja viestintä) kehittämiseen.

Konkreettiset toimenpide-ehdotukset nivotaan jatkossa kehittämiskeskusteluihin. Tavoitteiden ja toimenpiteiden tuominen organisaation käytäntöjen tasolle toimii ohjeistona myös mahdollisille uusille työntekijöille. Esimerkiksi syksyllä 2004 palkattu terveystoiminnan kehittäjä otettiin mukaan strategiaprosessiin välittömästi työsuhteen alkaessa. Näin voitiin edesauttaa hänen perehtymistään ja sitoutumistaan organisaation päämääriin ja toimintakulttuuriin.

Seuraavassa taulukossa on esitetty tiivistetysti yhdessä henkilökunnan ja hallituksen kanssa valitut KesLin kehittämistavoitteet teemoittain:

Taulukko 1. KesLin strategiaan liittyvät kehittämistavoitteet

| <b>TEEMAT</b>                                   | <b>NYKYTILA</b>   | <b>KEHITTÄMISTAVOITE</b>  |
|---|---|---|
| Toiminnan tavoitteet                            | Työntekijät ovat sitoutuneita KesLiin sekä sen toiminnan kehittämiseen mutta selkeät yhteiset toiminnan tavoitteet puuttuvat. | Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen ja näihin sitoutuminen.  |
| Toiminnan suuntaaminen tavoitteiden mukaisesti  | Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat varsin kirjavat.   | Yhdenmukaistetaan sisäisen ja ulkoisen toiminnan pelisääntöjä ja käytäntöjä. Määritellään yhdessä kehittämisehdotukset ja niiden vaatimat toimenpiteet.                               |
| Toiminnan pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus | Strategiatyöt ovat hajanaisia ja toiminnan seuranta sekä arviointi niukkaa.   | Kehittämisehdotusten toteutumisen arviointi jatkuvaa vuosittaisen toimintasuunnitelman teon sekä kehittämiskeksusteluiden käymisen yhteydessä. Mahdolliset uudet palautejärjestelmät. |
| Toimiston ja hallituksen välinen yhteistyö      | Toimiston ja hallituksen välinen yhteistyö urautunutta.   | Toimiston ja hallituksen yhteisen työskentelyn kehittäminen ja työnjaon selkiyttäminen.   |

## Kehittämismenetelmät

Strategiatyö on varsin yleisesti käytetty työväline organisaatioiden kehittämisessä. Strategian laatimisella pyritään saavuttamaan erilaisia hyötyjä, jotka kilpailutilanteessa luovat pohjaa menestymiselle. Työskentelyn lähtökohtana on organisaation toiminnan perusta ja resurssit, joten saavutetut tulokset ja mahdolliset uudet toimintamallit ovat ainutkertaisia ja nimenomaan kyseisen organisaation kulttuuriin istuvia. Resurssien suuntaaminen mahdollisimman tehokkaasti ja järkevästi sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä on yksi onnistuneen strategiatyön tulos.

Erilaisia strategiatyön tekemisen malleja analysoinut Markku Sotarauta kiteyttää strategisen ajattelun moniulotteisen merkityksen ja mahdollisuuden siihen, että *prosessiin osallistujien tulisi kyetä ajattelemaan sekä konkreettisesti lyhyellä tähtäimellä että yleisellä tasolla pitkällä tähtäimellä*. Hänen mukaansa *konkreettisten toimenpiteiden yhdistäminen tulevaisuuden kuviin on strategisen ajattelun kulmakiviä*.

On kuitenkin selkeää, että strategioiden laatiminen ei sinänsä takaa toiminnan kehittymistä tai organisaation menestymistä. Mikäli organisaation menneisyyden kokemuksia, sisäisiä toimintatapoja ja vallitsevia vuorovaikutussuhteita ei oteta huomioon, jää paperi helposti johdon omaksi suunnitelmaksi, jota henkilökunnan on vaikea hyväksyä. Tärkeämpää kuin valmis strategiapaperi on kuitenkin itse toiminta. Kyse ei moniulotteisessa organisaatiossa niinkään ole enää pelkästään ”oikean” ratkaisun löytymisestä, vaan niiden puitteiden ja edellytysten luomisesta, joissa ratkaisuja voidaan etsiä yhdessä, kukin omista lähtökohdistaan käsin.

Konkreettisten kehittämis ehdotusten työstäminen on osittain myös ”epävirallisen” organisaatiokulttuurin äänen esiin nostamista. Merkittäviä ovat henkilöstön kokemukset ja käytännöt, jotka tulevat tässä työssä esiin keskustelujen ja itsearviointien kautta. Strategisen työskentelyotteen laaja-alaisen onnistumisen kannalta tätä epävirallista organisaatiokulttuuria tulee hyödyntää tietoisesti organisaation kehittämisen hyväksi. Strategian tekemisen kannalta on olennaista huomata, että muutosten luominen ja strategian jalkauttaminen on toimintaa, jonka eri vaiheissa henkilökunnalla on merkittävä rooli.

Eräs keino sitoutumisen tason nostamiseen on laaja-alainen työskentely, jossa pyritään luomaan yhteys strategisista linjauksista käytännön tason toimenpiteisiin. Konkreettisuus lisää varsinkin henkilöstön sitoutumista, jolloin strategiapaperia voidaan hyödyntää toiminnan kannalta dynaamisesti. Käytännön toimenpiteitä suunniteltaessa ja niiden käyttökelpoisuutta arvioitaessa keskeisiä asiantuntijoita ovat tässä tapauksessa Keski-Suomen Liikunnan työntekijät.

Strategiatyön pohjaksi tarvitaan siis aineistoa, joka heijastelee organisaation arkitodellisuutta. Strategian klassinen avaus on nykytilan arviointi, jota voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta käsin. Tässä työssä sovelletaan *keskusteluja, yhteisistuntoja, haastatteluja, itsearviointia ja monitahoarviointia*, joiden avulla tuotetaan runsaasti aineistoa strategiatyön käyttöön. Aineiston pohjalta voidaan määritellä muun muassa organisaation nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Näi-

den kautta edetään konkreettisiin kehittämisehdotuksiin ja mahdollisesti esiin nouseviin innovaatioihin.

Kun on kyse organisaatiosta, joka on verkostoitunut laajasti, ovat toimiston ja hallituksen itsearviointien ja käsitysten lisäksi tärkeitä kohde- ja yhteistyöryhmien (avainryhmät) näkemykset ja odotukset järjestön toimintaa kohtaan. Kun arvioivia tahoja on useita, näkemyksiin voi liittyä myös ristiriitaja, joita ei useinkaan huomioida tarpeeksi. Tätä ongelmaa pyritään arvioinnissa välttämään korostamalla monen eri arviointinäkökulman tärkeyttä. Tämänkaltaisen monitahoarvioinnin vahvuutena pidetäänkin joustavuutta ja realistisuutta.

Arvioinnissa voidaan ottaa huomioon myös se, että organisaatio on riippuvainen avainryhmiensä tarjoamista resursseista (esim. Opetusministeriö). Arvioinnin keskeinen anti onkin siinä, että sen kautta monet eri vaikuttaja- ja avainryhmät voivat osallistua organisaation toiminnan arviointiin ja siten strategiatyön perustan luomiseen.

## **Strategiatyön toteutus ja aikataulu**

Strategiaprosessi käynnistyi syksyllä 2004 Keski-Suomen Liikunnan kehittämispäivillä Keuruulla. Hallitus ja henkilökunta kokoontuivat kahden päivän ajaksi keskustelemaan KesLin toiminnasta ja sen kehittämisestä. Henkilökunta ja hallituksen jäsenet esittelivät omat itsearviointinsa kehittämispäivien yhteydessä. Keuruulla määriteltiin myös KesLin toiminnan kannalta keskeiset avainryhmät tulevia haastatteluja varten.

Työn seuraavassa vaiheessa joulukuussa 2004 tehtiin yhteistyössä Jyväskylän yliopiston Liikunnan sosiaalitieteiden laitoksen kanssa avainryhmille haastattelut, joiden perusteella saatiin näiden käsityksiä KesListä, sen nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista. Nämä käsitykset vaikuttavat osaltaan KesLin toiminnan painopisteiden muokkaamiseen.

Tuotettua aineistoa käsiteltiin työn edetessä henkilökunnan istunnossa joulukuussa 2004. Tämän istunnon ja tehtyjen haastattelujen pohjalta on muokattu kehittämisehdotuksia, joita tarkasteltiin, täydennettiin ja muokattiin syksyllä 2005 henkilökunnan ja hallituksen toisilla yhteisillä kehittämispäivillä Keuruulla. Haastattelujen pohjalta nousseita näkökulmia KesLin toimintaan käsiteltiin ensimmäisen kerran keväällä 2005 hallituksen ja henkilökunnan yhteiskokouksessa Jyväskylässä.

Hallituksen ja henkilökunnan käsitykset sekä avainryhmien esittämät näkemykset muodostavat aineiston, jota hyödynnetään keskeisesti strategia-paperia työstettäessä ja kirjoitettaessa. Monipuolinen arviointi vahvistaa myös osallisuutta, jonka avulla voidaan eri tahoja sitouttaa strategian käytännön toteuttamiseen ja pyrkiä löytämään eväitä KesLin tasapainoiseen kehittämiseen.

Taulukko 2. Yhteenveto strategiatyön toimenpiteistä ja aikataulusta:

|                 |   |
|-----------------|---|
| Elokuu 2004     | Toimintajärjestelmän kuvaus ja analyysi sekä avainryhmien kartoittaminen ja priorisointi. Henkilöstön ja hallituksen itsearviointit |
| Joulukuu 2004   | Haastatteluaineiston keruu (avainryhmät)  |
| Joulukuu 2004   | Kehittämisisistunto henkilökunnan kanssa  |
| Talvi 2005      | Haastatteluaineiston analyysi ja aukikirjoittaminen   |
| Kevät 2005      | Yhteiskokous hallituksen ja henkilökunnan kanssa  |
| Elokuu 2005     | Strategian työstämistä, kehitysehdotusten tarkentamista yhdessä henkilöstön ja hallituksen kanssa                                   |
| Loppuvuosi 2005 | Strategian kirjoittaminen, seurannasta sopiminen ja arvionti  |

Strategiatyön tekemisestä on vastannut liikuntatieteiden tohtori Ari Karimäki Jyväskylältä. Hän on työskennellyt Jyväskylän yliopiston Liikuntatieteiden laitoksella tutkijana sekä liikuntasuunnittelun määräämisenä yliassistenttina ja professorina. Hän on vuosina 1999 ja 2000 toiminut konsulttina KesLin johtamisjärjestelyjen uudistamiseen liittyvässä kehitystyössä yhdessä Keski-Suomen Liikunnan toimiston ja hallituksen kanssa. Tutkimusassistenttina ja avainryhmille suunnattujen haastattelujen toteuttajana toimi pro graduun työstävä liikuntatieteiden opiskelija Katja Arpalo Helsingistä.

## Sitoutuminen strategiaan

Kyseessä on korostetusti Keski-Suomen Liikunnan johdon ja henkilöstön yhteinen projekti. Työn käynnistäneet itsearviointit suullisine esityksineen toimivat informaation lähteinä sekä loivat perustaa aiempaa tiiviimmälle johdon, henkilöstön ja hallituksen väliselle vuorovaikutukselle. Työskentelyn aikana tehtävät strategiset linjaukset kytketään organisaation käytäntöihin, jolloin sekä henkilökunnan että hallituksen sitoutuminen strategiaan on mahdollista. Kokonaisvaltaisella otteella pyritään niin ikään nostamaan sitoutumisen astetta. Työn tuloksena syntyvät kehittämissuhteet kumpuavatkin organisaation arkipäivän tarpeista.

Koko strategiatyön ajan työskentelyyn on osallistunut KesLin henkilökunta. Henkilökunta on työn keskeinen voimavara ja tärkeä tiedon lähde. Myös hallituksen jäsenet osallistuvat työskentelyyn alusta lähtien. Työnjaon selkiyttämisen kannalta on tärkeää, että hallitus ymmärtää millaisia operaatioita organisaatiossa on tekeillä sekä näkee millaisia tuloksia organisaatiossa saadaan aikaiseksi. Tämä koskee luonnollisesti myös kehittämistoimenpiteiden työstämistä.

Projektin ohjausryhmässä toimivat KesLin hallituksen puheenjohtaja Martti Olli, KesLin aluejohtaja Petri Lehtoranta, KesLin taloussihteerin Hilka Kaipainen sekä

työn toteuttaja LitT Ari Karimäki. Karimäki on raportoinut projektin etenemisestä säännöllisesti hallituksen kokouksissa ja on vastannut siitä, että prosessi on edennyt aikataulussaan.

## Itsearviointit heijastelevat toiminnan laajenemista

KesLin hallituksen jäsenille ja henkilökunnalle toteutettiin itsearviointit, joiden kysymysrunko on esitetty liitteessä 2. Saatu aineisto antaa kuvan henkilöstöstä, jolla on varsin laaja tehtäväkenttä, asiakaskunta ja yhteistyöverkosto. Seuraavassa on kuitenkin ensiksi esitetty hallituksen jäsenten näkemyksiä kokouksista, heidän roolistaan sekä käsityksiä omasta osuudestaan KesLissä.

### *Hallitus*

Moni hallituksen jäsen piti nykyistä kokoustahtia sopivana. Kokouksethan pidetään pääsääntöisesti kerran kuussa. Toisaalta näkemyksissä painotettiin selkeästi sitä, että kokoustahtia tulisi määräytyä käsiteltävien asioiden mukaan. Turhia kokouksia tulee siis välttää. Esimerkkivastauksessa otetaan asiaan kantaa seuraavasti:

”Kokoustahti on aika tiheä. Joskus asiaa ei riitä niin tiiviiseen kokoustamiseen ja kokouksia yritetään venyttää turhaan. Toisaalta säännöllisyys on antanut tiettyä ryhtiäkin hallitus-työskentelyyn ja tiivistänyt henkilösuhteita hallituksen sisällä.”

Kokousten *teemoittamista* toivottiin myös. Näin päästäisiin siihen, että kullakin kerralla voitaisiin perehtyä johonkin toimialaan pintaa syvemmältä, mikä on tärkeää myös pyrittäessä saamaan hallituksen jäseniä aiempaa tiiviimmin mukaan KesLin työskentelyyn.

KesLissä käydään aika ajoin keskustelua siitä tulisiko hallitusta sitouttaa toimintaan vastuualueajattelun kautta. Tässä mallissa kullakin hallituksen jäsenellä olisi oma vastuualueensa, jonka asioista hänen tulisi olla perillä varsin yksityiskohtaisesti. Näin hän voisi tukea aiempaa paremmin myös yksittäisen toimialan vastaavaa tämän työssä.

Kysymys vastuualueista jakoi hallituksen jäsenten mielipiteet. Osa oli näiden muodostamisen kannalla, osa ei. Vastuualueajattelun nähtiin toisaalta järkevöittävän toimintaa ja motivoivan hallituksen jäseniä, toisaalta se koettiin turhaksi, aikaa vieväksi ja toimintaa väärällä tavalla pilkkovaksi ja epäyhtenäisyyttä synnyttäväksi. *Kuitenkin vastauksista oli havaittavissa se, että suurin osa hallituksen jäsenistä oli kiinnostunut toimimaan aiempaa tiiviimmin KesLin hyväksi.*

Seuraavassa vastauksessa on kiteytetty ajatus, joka nousi esiin strategiatyötä tehtäessä useaan otteeseen ja jota tulisi jalostaa hallituksen ja henkilökunnan vuorovaikutusta kehitettäessä:

”Ei tiukkoja vastuualueita, jotka sektoroivat ja pilkkovat toimintaa liiaksi. Mieluummin rekrytoidaan tietynlaista asiantuntemusta ja luodaan jatkuva vuorovaikutus (sekä koko

puulaaki ja hallitus, että hallituksen asiantuntija ja toimiston asiantuntija keskenään) eri tahojen kesken.”

Hallituksen ja henkilökunnan roolia pohdittaessa esiin nousivat myös seuraavat kehittämistä ja pohtimista edellyttävät asiat:

- hallituksen jäsenten rooli KesLin toiminnan markkinoimisessa
- työnantajarooliin liittyvien teknisten asioiden asiantuntemuksen hyväksi käyttö keskitetysti
- hallituksen jäsenten aktiivisempi tiedottaminen kokouksissa oman kunnan/seurojen nykytilanteesta

Myös tyytyväisyyttä nykykäytäntöjä kohtaan ilmeni, mistä esimerkki seuraavassa:

”Mielestäni mahdollisuus siihen, että puheenjohtajisto kokoontuu valmistelemaan isompia juttuja, on hyvä. Mielestäni hallitus tunnistaa roolinsa varsin hyvin. Ja hallituksen jäsenillä on paljon erilaista osaamista, jota hyödynnetään ja arvostetaan päätöksenteossa.”

Pyydettyä arvioimaan omaa panosta hallitustyöskentelyyn, esiin nostettiin erilaisia taitoja, kokemuksia ja substanssiosaamista (esim. kokemukset SLU:sta, yhdistyskäytäntöjen tuntemus, tasa-arvo näkemys, asioiden kyseenalaistaminen, kokemukset lajiliitosta, kuntasektorin asiantuntemus, TUL:n tuntemus sekä aikuisten liikunnan ja terveysliikunnan tuntemus), jotka nähtiin hyödylliseksi KesLin kannalta. Vastauksista ilmeni myös viestejä siitä, että enemmänkin olisi annettava aikataulun salliessa:

”Haluaisin, että ottaisain aikaa enemmän valmistautua kokouksiin/asioihin ja keskustella ihmisten kanssa hallituksessa, toimistossa ja kentällä.”

Vastaavasti hallitustyöskentely oli antanut myös paljon. Varsinkin keskisuomalaisen urheiluelämän tuntemus oli KesLissä toimimisen myötä kohentunut. Seuraaja järjestökenttä oli tullut tutuksi ja verkostot laajentuneet yli lajirajojen. Myös uusiin ihmisiin tutustuminen oli koettu sinänsä tärkeäksi hallitustyöskentelyn funktioksi.

### ***Henkilökunta***

Henkilökunnan itsearvioinneista on seuraavassa poimittu muutama keskeinen näkökulma KesLin toimintaan. Näkökulmat on valittu pohjustamaan seuraavissa luvuissa esiin nousevia toiminnan kehittämiseen liittyviä yksityiskohtia ja laajempia strategisia linjauksia.

Itsearviointit tukevat vakaasti käsitystä KesLin toiminnan laajentumisesta. Jäsenmäärien huima kasvu 2000 –luvulla johtuu toki siitä, että seurajäsenyys mahdollistui vasta vuonna 2000, mutta myös koulutusten määrät toimialoittain ovat olleet selkeässä kasvussa tällä vuosituohannella. Taulukossa kolme on esitetty aluejohtajan tekemä yhteenveto koulutusmäärien kehityksestä.

Taulukko 3. KesLin koulutukset vuosina 1997-2004

|      | Lapset ja nuoret | Järjestökoulutus | Harraste- ja<br>terveysliikunta | Yhteensä |
|------|------------------|------------------|---------------------------------|----------|
| 1997 | 212              | 250              |                                 | 462      |
| 1998 | 376              | 234              |                                 | 610      |
| 1999 | 255              | 424              |                                 | 679      |
| 2000 | 442              | 343              | 137                             | 922      |
| 2001 | 535              | 274              | 89                              | 898      |
| 2002 | 499              | 406              | 192                             | 1097     |
| 2003 | 544              | 647              | 170                             | 1361     |
| 2004 | 694              | 496              | 67                              | 1257     |

Koulutuksen määrän merkittävä kasvu on johtanut siihen, että henkilökunnan esittämät arviot ovat osin sen suuntaisia, että määrällistä kasvua ei enää ole kovin helposti saavutettavissa. Toki tähän vaikuttavat myös muut seikat, kuten esimerkiksi seurojen taloustilanne sekä seurojen puuhaihmissen ajankäytön ongelmat:

”Järjestökoulutus tuntuu olevan yksi ensimmäisistä urheiluseurojen säästökohteista. Mieluummin koulutetaan ohjaajia ja valmentajia kuin muita seuratoimijoita. Myös seurajohtajien oma vapaa-aika on niin ”kortilla”, että koulutuksesta usein tingitään.”

Koulutuspalveluita tarjotaan KesLissä tätä nykyä monelle eri taholle. *Käsitys siitä ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita, vaihtelee toimialoittain.* Esimerkiksi kenttäpäällikön tärkeimmät kohderyhmät ovat jäsenjärjestöt, urheiluseurat, lajiliitot sekä kuntien liikuntatoimet tässä järjestyksessä, kun taas nuorisopäällikön listauksessa eivät jäsenjärjestöt olleet etusijalla ja muutenkin hänen listansa koostumus oli erilainen kuin kenttäpäälliköllä. Tärkeimpänä lasten ja nuorten toimialan kohderyhmänä olivat iltapäiväkerhot, minkä jälkeen tulivat oppilaitokset ja urheiluseurat. Nuorisopäällikkö esitti kuitenkin arvion, jonka mukaan urheilu- ja liikuntaseurat tulevat jatkossa olemaan ehkä tärkein toimialan kohderyhmä.

Talous- ja toimistopalveluita kohdennetaan luonnollisesti tehtyjen sopimusten mukaisesti. Ensisijaisesti pyritään palvelemaan jäsenjärjestöjä, jonka jälkeen tulevat muut keskisuomalaiset henkilöt ja seurat.

Kun toiminnan kenttä kasvaa, laajenee myös henkilökunnan vaikutusverkosto. KesLin henkilöstö on asiantuntijana mukana monissa verkostoissa. Esimerkiksi aluejohtaja toimii opetusministeriön, SLU:n, lääninhallituksen sekä Nuoren Suomen toimielimissä. Kenttäpäälliköllä on vahvat kytkennät

Nuoreen Suomeen, muihin aluejärjestöihin sekä SLU:n. Lasten ja nuorten liikunnan toimialalla on luontevat yhteydet Nuorten Keski-Suomeen ja lääninhallitukseen.

KesLin talous on kehittynyt varsin suopeasti 2000 –luvulla. Ministeriön avustus ei ole kasvanut merkittävästi, mutta koulutustuottojen myötä on taloudellista pe-livaraa saatu luotua. Kun kyse on voittoa tuottamattomasta järjestöstä, on tärkeää se, että resursseja kanavoidaan ennen kaikkea toimintaan. Käytännössä opetusministeriön avustus on vastannut likimain palkkakuluja, joten tuotoilla on mahdollistettu toiminnan ja palveluiden kehittämistä.

Palveluiden markkinointi on muuttanut muotoaan selkeästi. Ennen vuosituhan-nen taitetta markkinointi tapahtui tiedotteen avulla, kun taas 2000 –luvulla on markkinointia tehty sähköpostitse, koulutuskalenterein, esittein, Internet -sivuilla, lehti-ilmoituksilla sekä henkilökohtaisella myyntityöllä.

Vaikka markkinoinnin keinot ja välineet ovat melkoisesti monipuolistuneet, tulee siihen käytettävät resurssit turvata. Seuraavassa on esitetty näkemys markkinoinnin merkityksestä KesLin toiminnalle:

”Markkinoinnin näen yhtenä tärkeänä KesLin kehittämisen alueena. Mielestäni on typerää, että markkinointia mietitään jokaisella toimialalla erikseen, koska markkinoinnin pitäisi olla koko KesLin markkinointia. On hassua puhua viestinnästä ja markkinoinnista painopistealueena kun todellisuudessa siihen käytettävät rahat ovat vähentyneet. Itse olen nyt tietoisesti lisännyt markkinointirahaa toimialan budjettiin, koska koko KesLin budjetissa markkinointirahat ovat vähentyneet.”

Markkinoinnin merkitys on organisaation palveluiden kohdentamisen kannalta tärkeää. Tätä aihetta sivutaan jatkossa jonkin verran, mutta varsinaista markkinointisuunnitelmaa ei strategiатыön yhteydessä työstetä. Tässä työssä edetään suunnitellusti yleisempien pitkän tähtäimen linjausten ja niihin liittyvien konkreettisten kehittämistoimenpiteiden välisessä maastossa. Eräs tällainen konkreettinen organisaation kehittämiseen vaikuttava toimenpide on henkilöstön kouluttautuminen ja työn kehittäminen.

Seuraavassa on aluejohtajan esittämä näkemys omasta työn kehittämisestään. Tämän perusteella oman työn tarkasteluun, reflektointiin ja kehittämiseen tulee jatkossa panostaa.

”Jatkuvat henkilömuutokset vievät tosi paljon aikaa. Nykyinen hankkeiden aikakausi tekee johtamisesta entistä monimutkaisempaa ja aikaa vievää (hakemukset, raportit, budjetointi, henkilöstön sisäaajo ja ohjaus ym.). Olen kollegojeni kanssa todennut saman asian, että henkilöstöhallintoon sekä työläinsäädäntöön pitää syventyä viikoittain erilaisten ”tilanteiden” vuoksi. Tämä on tullut 2000-luvulla uutena isona asiana järjestön (myös muiden aluejärjestöjen) sisään. Osittain tästä valtakunnallisestikin huomatuista syistä on varmasti perustettu työnantajayhdistys liikunnan sisäl-le, mihin KesLinkin mielestäni olisi hyvä liittyä, sillä välillä tunnen olevani melko yksin näiden haastavien asioiden edessä.”

On ilmeistä, että toiminnan laajentuessa ja henkilöstön määrän lisääntyessä ovat työelämän lainsäädäntö sekä erilaisten käytäntöjen hallinta nousemassa yhä tärkeämmiksi johtamisen välineiksi. Näiden työkalujen hallinnan kautta myös KesLin toimintaa voidaan suunnata ja tarkentaa resurssien mahdollistamassa laajuudessa. *Tämän tyyppiset (esim. työajat, työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet, palk-*



*kaus ym.) asiat on syytä huomioida henkilöstön kouluttautumista sekä hallituksen jäsenten rekrytointia suunniteltaessa. Työelämän käytäntöjen tuntemisen merkitys tulee kasvamaan yhtenä KesLin toiminnan keskeisenä avaintekijänä.*

Edellisen kaltaisia haasteita KesLillä tulee riittämään, toisaalta joitakin ”lasten tauteja” kymmenvuotias järjestö on jo onnistuneesti jättänyt taakseen. Seuraavassa monivuotisen hallituksen jäsenen näkemys hallituksen roolin muutoksesta vuosien varrella:

”Hallituksen työskentely on parantunut vuosi vuodelta. 1990-luvun toimiston epäselvyydet värittivät liikaa hallitustyöskentelyä eikä se päässyt kehittymään. Myös mandaattiajattelu oli vahvaa toiminnan alkuvaiheessa. Nyt hallitus on valmis (toivottavasti) myös siihen, että jäsenenä voisi olla myös ns. asiantuntijoita, joiden näkemykset auttavat KesLiä saavuttamaan valitsemansa tavoitteet.”

## **Henkilökunnan näkemykset viestinnästä ja johtamisesta**

Henkilökunnan kanssa käydyissä istunnoissa joulukuussa 2004 sekä elokuussa 2005 keskusteltiin työntekijöiden tärkeiksi kokemista aihepiireistä. Keskeisimpinä esiin nousivat viestintä ja johtaminen. Nämä nähtiin merkittäviksi osa-alueiksi KesLin kehittymisen kannalta. Kehittäminen koettiin varsin pitkälti myös markkinointina ja tunnetuksi tekemisenä, mikä korostuikin henkilökunnan käsityksissä KesLin viestinnän suhteen. Myös johtaminen nivoutuu viestintään, tosin johtaminen on kokonaisuudessaan paljon muutakin.

### ***Viestintä***

Viestintä koettiin tärkeäksi keinoksi lähestyä laajasti olemassa olevia sekä potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Tällä hetkellä KesLillä on joitakin toimialakohtaisia yhteistyösopimuksia, jotka rajaavat osin tarpeettomastikin KesListä ulospäin annettavaa käsitystä. Korostettiin, että KesLi on paljon muutakin kuin yksittäinen toimiala ja tätä kokonaisvaltaista otetta tulisi hyödyntää myös viestinnällisessä mielessä. Tärkeäksi koettiin se, että halutuille tahoille muodostuu selkeä kuva KesLin toiminnan ulottuvuuksista ja että Keslistä voidaan kiinnostua tätä kautta. Ulospäin suuntautuneisuus voi osaltaan auttaa myös luomaan luottamuksellisia ja pitkäkestoisiakin yhteistyö- ja asiakassuhteita.

*Viestinnän kehittäminen haastaa pohtimaan kenen kanssa yhteistyötä halutaan tehdä, missä asiassa ja missä mittakaavassa. Nämä strategiset kysymykset tulee ottaa esiin toiminnan suunnittelun yhteydessä ja päivittää näitä näkemyksiä vuosittain. Näin vahvistetaan henkilökunnan (ja hallituksen) yhteistä käsitystä KesListä ja sen toiminnan keskeisistä ulottuvuuksista sekä siitä, keitä KesLin asiakkaat ja yhteistyökumppanit oikein ovat. Viestinnän perustana olevaa työnjakoa tulee selkiyttää entisestään, samalla tulee kiinnittää huomiota myös toimiston sisäisen viestinnän sujumiseen.*

Liitteessä 3. on esitetty henkilökunnan esittämien näkemysten pohjalta kokonaisvaltaisen viestinnän malli. Mallissa viestintä etenee aaltomaisesti ja

siinä on kiinnitetty huomiota työnjakoon. Tätä voidaan käyttää kehikkona viestintää jatkossa kehitettäessä.

Viestinnän ensimmäisessä aallossa keskeinen tekijä on aluejohtaja, joka monella tapaa on KesLin näkyvin edustaja. Hän edustaa järjestöä useissa tapahtumissa (potentiaaliset sekä olemassa olevat asiakkaat ja yhteistyökumppanit) ja omaa yhteistyöverkoston, jossa kaikki KesLin tärkeimmät kumppanit ovat edustettuina. Myös hallituksen jäsenet koetaan osaksi kokonaisvaltaista KesLin viestintää. Heillä on omat viiteryhmänsä (esim. seuraväki ja päätöksentekijät), joille heidän tulisi tiedottaa aktiivisesti KesLin toiminnasta ja palveluista. Kun jatkossa hallitukseen rekrytoidaan uusia henkilöitä, tulee heidän tiedostaa roolinsa KesLin viestinviejänä heti alusta alkaen.

Ensimmäisen aallon tulee toimia leveällä rintamalla, jotta koko KesLin toiminta nousee esiin. Painotukset toki vaihtelevat tilanteen mukaan, mutta tärkeitä on tuoda esiin eri toimialoja tasapuolisesti. Viestinnän toisessa aallossa painopiste siirtyy toimialoille. Näin potentiaalisen yhteistyökumppanin (asiakkaan) kanssa voidaan syventää käsitystä yhteisestä toiminnasta ja tuoda esiin tarvittavaa substanssietoa pintaa syvemmillä. Olemassa olevia asiakassuhteita vahvistetaan myös pitkälti toimialojen kautta.

Tärkeä tekijä KesLin viestinnässä on toimistos sihteeri. Hän toteuttaa yhdessä tehtyjä viestinnän linjauksia käytännössä päivittäin. Hänen tulee olla tietoinen näistä linjauksista sekä viimeisimmistä tehdyistä toimenpiteistä, jotta hän voi informoida tiedustelijoita. Tässä mielessä hän on KesLin keskeinen käyntikortti asiakkaiden suuntaan. Toimistosihteerin työpanosta voidaan keventää siten, että myös muu henkilökunta omaksuu vastaavanlaisen informatiivisen asenteen asiakaspalvelun suhteen. Myös toimialojen merkitys tässä kolmannessa, ”ylläpitävässä” aallossa on olennainen. Asiakassuhteita tulee vahvistaa ja ylläpitää tiheästi.

Ensimmäisen ja toisen aallon aktiivisuus on kytköksissä KesLin toimintaan ja järjestön työn tunnettuuden lisääntymiseen. Viestintä on vastuullista toimintaa, joka tässä yhteydessä on varsin lähellä markkinointia. Näiden molempien tavoitteena on luoda asiakas- ja yhteistyösuhteita mahdollisimman kestäväällä pohjalla. Kolmannen aallon tarkoituksena on toisaalta vahvistaa aiempien aaltojen luomaa kuvaa, toisaalta antaa luotettavaa informaatiota KesLin toiminnasta ja aikaan saannoksista.

### ***Johtaminen***

KesLin johtamista käsiteltiin erilaisia johtajaominaisuuksia tunnistamalla. Henkilökunta määritteli yhteisistunnoissa hyvän johtajan ominaisuuksia, jotka liitteessä 4. on muokattu johtajan huoneentauluksi. Ominaisuudet konkretisoivat henkilökunnan käsityksiä hyvästä johtajasta.

Henkilökunnan käsityksissä korostuvat *hyvän johtajan yhteistyö- ja neuvottelutaidot* sekä *taito nähdä laajoja kokonaisuuksia*. Nämä ominaisuudet nousivat esiin keskeisinä lähes jokaisen työntekijän näkemyksissä. Ominaisuudet heijastelevat laajemminkin organisaatiosta sekä sen toimintaympäristöstä nousevia ajankohdaisia johtajuusvaatimuksia.

Yhteistyö- ja neuvottelutaidot ovat keskeisiä verkostoitumisen työvälineitä. KesLin pyrkiessä vakiinnuttamaan asemansa sekä tekemään harkittuja uusia avauksia nämä taidot ovat tärkeitä. Taitoja tulee käyttää myös sisäisesti johtajan ylläpitäessä ja vahvistaessa luottamusta henkilökunnan suuntaan. Aktiivinen yhteistyöhön pyrkiminen henkilötasolla luo perustaa luottamuksen syntymiselle ja vahvistumiselle organisaatiosta ulospäin sekä KesLin sisällä.

*Kokonaisuuden hahmottaminen* on tärkeä taito, jotta KesLin mahdollisuudet ja roolit voidaan hahmottaa suhteessa aikaan, paikkaan ja liikuntakulttuurin muihin toimijoihin. Näin lyhyen tähtäimen toimenpiteet ja pitkän tähtäimen tavoitteet voivat nivoutua luontevasti toisiinsa johtamisen kautta. *Johtamisen strateginen ulottuvuus korostuu siis myös KesLissä. Johtaja on se henkilö, jonka tulisi konkreettisesti näyttää organisaatiossa toimiville ihmisille toiminnan suunta ja mieli.* Tähän liittyy läheisesti myös taito konkretisoida asetetut visiot, mikä löytyy myös huoneentaulusta.

Myös ”*jämäkkä ja varma johtaja*” oli ominaisuus, joka nousi esiin keskeisenä useassa paperissa. Kun organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa, kohdistuu johtamisen ja päätöksenteon selkeyttä ja luotettavuutta kohtaan erityisiä vaatimuksia. Mikäli johtaja tässä onnistuu, edellytykset rakentaa luottamusta ovat hyvät ja asiat etenevät kitkatta, jolloin yhteiseen tekemiseen on myös helppo samaistua.

Keskeisten ominaisuuksien lisäksi henkilökunta nosti esiin yksittäisiä muitakin tekijöitä, jotka kaikki on mainittu liitteessä 4. Nämä ominaisuudet tukevat pääosin edellä esitettyjä keskeisimmiksi koettuja ominaisuuksia.

## **Kehittämistuntojen keskeiset teemat ja toimintaa suuntaavat johtoajatukset**

Vuosina 2005 ja 2006 käytiin kaksi henkilökunnan ja hallituksen yhteistä kehittämistuntoa, joista saatiin aineistoa strategiatyötä varten. Seuraavassa on tiivistetty aineistosta esiin nousevat neljä keskeistä teemaa, jotka osaltaan kiteyttävät KesLin toimintaa jatkossa. *Teemat ovat ”Identiteettityö”, ”Vaikuttava vaikuttaminen”, ”Koulutuksen kohdentaminen ja tapahtumien priorisointi” sekä ”Potentiaalinen aktivoiminen”.*

KesLin toiminnan vuodet ovat muokanneet organisaatiota maakunnallisesti operoivana

aluejärjestönä. Tosiasia on se, että toiminta on painottunut maakunnan keskukseen Jyväskylän seudulle. Osin tämän vuoksi pohdittiin runsaasti sitä, millä tavoin toimintaa saadaan laajennettua luontevasti maakunnan muille seuduille ja alueille. Myös se, miten isoa roolia KesLin tulisi tavoitella, herätti runsaasti keskustelua.

*Keskustelujen perusteella voidaan esittää, että KesLin tulisi jatkossa pysyä aiempaa laajempaan maakunnalliseen vaikuttamiseen. Tärkeimpinä kohderyhminä pidettiin maakunnan liikunta- ja urheiluseuroja. KesLi näh-*

tiin ennen kaikkea näiden keskisuomalaisen liikuntakulttuurin tärkeiden toimijoiden tukijana. Tähän liittyen KesLin oman strategisen identiteettityön tavoite muotoiltiin (kooste liitteessä 5.) seuraavan johtoajatuksen tapaan:

”KESLIN TULEE OLLA  
MAAKUNNALLISESTI VAHVA VAIKUTTAJA, JOKA KUITENKIN TOIMII TAUSTA- JA  
TUKI-ORGANISAATIONA VARSINAISEN TOIMINNALLISEN VOIMAN MUODOSTA-  
VILLE KESKISUOMALAISILLE SEUROILLE”

Maakunnallista ulottuvuutta tulee kehittää vaikuttamalla ja solmimalla tietoisesti uusia suhteita maakunnan tärkeiksi koettuihin tekijöihin. KesLillä on perinteitä vaikuttamisen saralla, sillä varsinkin puheenjohtajat ja aluejohtaja ovat jo pitkään toimineet erilaisissa verkostoissa, joissa KesLin ja keskisuomalaisen liikunnan asian eteenpäin vieminen on mahdollista.

Jatkoa ajatellen on kuitenkin tärkeätä yhdessä määrittää se, mikä tämän etutyön tai edunvalvonnan ydin oikein on. Asiasta keskusteltaessa esiin nousi se, että maakunnassa on runsaasti onnistuneita esimerkkejä siitä, että liikunnan asioita on hoidettu hyvin. Esimerkkeinä tästä ovat maakunnan monen kunnan maksuttomat harrastusvuorot sekä seurojen elinvoimaisuus. Myönteisiä esimerkkejä siis löytyy vaikka julkisella sektorilla on suuria taloudellisia ongelmia, jotka heijastelevat myös järjestö- ja seurakenttään.

Keskeisenä pidettiin sitä, että edunvalvontaa voitaisiin viedä eteenpäin näiden konkreettisten esimerkkien kautta. *Valaisevien esimerkkien esittäminen koettiin hyväksi tavaksi vaikuttaa päätöksentekijöihin, jotka ovat keskeisessä asemassa pyrittäessä turvaamaan liikunnan resursseja paikallisesti, alueellisesti ja maakunnallisestikin.* Johtoajatuksiksi otettiin se, että pyritään vaikuttamaan siten, että edunvalvontatyön perustana ovat erilaiset konkreettisen näytön kiteytymät. Tämän ”vaikuttamaan tähtäävän vaikuttamisen” pontimena toimii seuraava johtoajatus:

”EDUNVALVONTATYÖSSÄ KESKITYTÄÄN TUOMAAN ESIIN MAAKUNNASTA  
LÖYTYVIÄ HYVIÄ JA ONNISTUNEITA ESIMERKKEJÄ. EDETÄÄN SIIS  
PIKEMMINKIN KONKREETTISESTI ”INNOVAATIOPÄÄ” EDELLÄ KUIN  
PERINTEISESTI KOROSTAMALLA LIIKUNNAN  
YLEISTÄ MERKITYSTÄ”

Vaikka edunvalvontatyössä pyritään käytännöllisyyteen, tulee erilaisissa liikuntaan vaikuttavissa ohjelma- ja suunnittelutöissä olla mukana. Esimerkiksi lausuntojen antaminen on jatkossakin osa KesLin vaikuttamista. Tässä työssä tulee hyödyntää aluejohtajan johdolla KesLin asiantuntemusta mahdollisimman laajasti.

KesLin toiminnan ydinsisältöä on koulutusten räätälöiminen. Kuten tilastoista ilmenee, on koulutustapahtumien määrä ollut selkeässä kasvussa. On luonnollista, että tämä kasvu ei voi jatkua käytettävissä olevien henkilö- ja talousresurssien puitteissa loputtomiin. Tästä johtuen on syytä tarkastella voidaanko koulutus- tarjontaa kasvattaa entisestään vai onko syytä keskittyä enemmänkin olemassa olevan koulutuksen kehittämiseen.

Tämän suhteen oltiin sitä mieltä, että koulutuksen määrän kasvattamista tärkeäm-

pää on sen räätälöiminen ja kohdentaminen olemassa olevien tarpeiden mukaisesti. Koulutustarpeiden kartoittaminen onkin yksi lähitulevaisuuden tärkeimpiä tehtäviä. Tätä tulisi tehdä kohdennetusti, sillä massakyselyt eivät ole tuottaneet haluttua vastausaktiivisuutta. *Tärkeäksi koettiin se, että henkilökunnan tietämyksen ja olemassa olevien kontaktien perusteella pyritään löytämään maakunnasta niitä heikkoja signaaleja, joita tulisi vahvistaa koulutuksen avulla.* Todettiin, että kokemus on näyttänyt, että tarvetta kouluttautumiseen seuroissa on edelleen, sillä esimerkiksi talousosaaminen on seuroissa varsin kirjavaa.

Näiden keskustelujen pohjalta kiteytettiin jatkoa varten seuraavanlainen koulutuksen kohdentamista koskeva johtoajatus:

”KESLIN KOULUTUSPAKETIN SUHTEEN OLLAAN TILANTEESSA, JOSSA OLEMASSAOLEVIEN TUOTTEIDEN VIILAAMINEN JA KOHDENTAMINEN ON TÄRKEÄMPÄÄ KUIN KOKONAAN UUSIEN RAKENTAMINEN”

Myös tapahtumien järjestämisestä käytiin perustavaa laatua olevaa keskustelua. Missä tapahtumissa KesLin tulisi olla mukana yhtenä järjestäjänä ja mitkä ovat toiminnalle ja imagolle tärkeitä profiilitapahtumia? *Tapahtumien maakunnallinen ulottuvuus koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. KesLillä ei ole varaa ajautua yksinomaan Jyväskylässä järjestettävien tapahtumien järjestäjäksi.* Seuraavassa on kiteytettynä tapahtumien järjestämistä ohjaava ajatus:

”TÄRKEIMMÄT PROFIILITAPAHTUMAT OVAT JATKOSSA KESLI –LEIRI SEKÄ MAAKUNTAJUHLA. LEIRI KIERTÄÄ JA MAAKUNTAJUHLA PIDETÄÄN TOISTAISEKSI JYVÄSKYLÄN LIIKUNTA- JA TERVEYSTIETEIDEN TIEDEKUNNASSA”

Leiri on järjestetty viimeisten vuosien aikana kolme kertaa Vaajakosken, Äänekosken ja Keuruun toimiessa leiripaikkakuntina. Leirin kierrätys todettiin yksimielisesti onnistuneeksi ratkaisuksi.

Samoin tyytyväisiä oltiin Jyväskylään maakuntajuhlan pitopaikkana. Tätä perinnettä yhdessä Jyväskylän yliopiston kanssa haluttiin jatkaa, sillä maan ainoan liikuntatieteellisen tiedekunnan nähtiin tuovan lisäarvoa muutoinkin arvokkaan tapahtuman järjestämiseen.

Potentiaalinen aktivoiminen on neljäs esiin noussut teema. *Aktiivisella otteella tavoitellaan riittävän asiantuntemuksen rekrytoimista KesLiin ja sen käyttöön ottamista mahdollisimman monipuolisesti.* Tähän nivoutuivat luontevasti myös toivomukset hallituksen ja henkilökunnan välisen aiempaa tiiviimmän vuorovaikutuksen luomisesta. Hallituksen vastuualueita ei koettu itsetarkoituksellisiksi, vaan voimavarojen kohdentamisessa on pikemminkin kyse tietoisesta asiantuntijuuden valjastamisesta KesLin käyttöön. Tärkeätä tässä on aktiivisen vuorovaikutuksen rakentaminen henkilökunnan ja hallituksen asiantuntijuuden välille.

”HALLITUKSEN ASiantuntijavoimavarat otetaan aiempaa systemaattisemmin käyttöön. Kyse ei ole niinkään tiukkarajaisten vastualueiden määrittämisestä, vaan rekrytoidaan tietoisesti kulloinkin tarvittavaa tietänytystä asiiantuntemusta hallitukseen. Tämän jälkeen on tärkeätä luoda ja edistää kiinteän vuorovaikutuksen syntymistä henkilökunnan ja hallituksen jäsenten kesken (esim. toimialoittain)”

Potentiaalin aktivoiminen on myös KesLin sisäistä toimintaa, sillä kuten matkan varrella on usein noussut esille, henkilökunta on KesLin keskeinen voimavara ja toiminnan lähde. Näin katse kääntyy henkilökunnan motivointiin sekä kehittyvän työskentelyn edellytysten luomiseen. Tähän liittyvät myös työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet. *Tärkeäksi koettiin se, että jatkossa selkiytetään kunkin työntekijän mahdollisuudet oman työnsä kehittämiseen ja tuetaan näitä toimenpiteitä yhdessä sovitulla tavalla.* Työntekijöiden kohtelemisen tasa-arvoisesti heille tärkeissä asioissa on osa tätä. Seuraavassa on keskustelujen pohjalta muokattu johtajatus:

”TAATAAN HYVÄT VAIKUTTAMISEN MAHDOLLISUUDET OMAN TYÖN SISÄLTÖÖN SEKÄ LUODaan EDellyTYKSIÄ LAAJALLE VERKOSTOITUMISELLE. EDESAUTETAAN TOIMIALOJEN KESKINÄISEN YHTEISTYÖN TIIVISTÄMISTÄ JA TUETAAN HENKILÖKUNNAN KOULUTTAUTUMISTA JA KEHITTÄMISEN HALUA”

*Esitetyt teemat, ”Identiteettityö”, ”Vaikuttava vaikuttaminen”, ”Koulutuksen kohdentaminen ja tapahtumien priorisointi” sekä ”Potentiaalin aktivoiminen” ovat KesLin tärkeiksi kokemia kehittämisen osa-alueita. Strategiaprosessissa kehitellyt johtajatukset muodostavat moniulotteisen tavoitteiden verkon, joka ohjaa KesLin lähitulevaisuuden toimintaa ja tehtäviä menetelmällisiä valintoja.*

## Pro gradu –työn tulokset

### *Haastattelut*

Liikuntasosiologian alan opinnäytetyössä selvitettiin muun muassa KesLille tärkeiden asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden näkemyksiä KesLin toiminnasta ja sen tulevaisuuden haasteista. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla joulukuussa 2004. Strategiatyöhön opinnäytetyö kytkeytyy osana monitahoarviointia, jonka avulla pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva KesLin toiminnasta. Haastatteluja tehtiin yhteensä 19. Haastateltavat valittiin yhteistyössä KesLin kanssa ja ne toteutti liikuntatieteiden ylioppilas Katja Arpalo Helsingistä.

Toimijat valittiin haastatteluihin luokittelemalla ne kolmeen ryhmään: jäsenyyden ja asiakkuuden ryhmään, yhteistyökumppaneihin ja strategisen ohjaustyön kumppaneihin.

KUVIO 1. KesLin toimintakentän erilaiset yhteistyötahot.



Kuvio ei ole tutkimustulos vaan eräänlainen taustaolettamus, jonka pohjalta oli hyvä lähteä tekemään haastatteluja. Kuvio antaa informaatiota haastateltavien ryhmien erilaisista tasoista, kumppanuuksien laadusta ja levittäytymisestä tutkittavalle kentälle.

Jäsen- ja asiakassuhteen toimijoista päällimmäiset ovat seurakunnat ja lajiliitot. Alun perin KesLin jäseniksi otettiin pääasiassa lajiliittoja ja seurajäsenyys mahdollistui vasta vuonna 2000. Ryhmään kuuluvat myös uudenlaista kumppanuutta edustavat päiväkodit ja oppilaitokset, jotka kiinnittyvät KesLiin asiakkuutensa kautta. Osaltaan ne myös ovat yhteistyökumppaneita, eivätkä asetu esitetyn kuvion pohjalle yhtä selkeästi kuin seurakunnat ja lajiliitot.

Seuraavina tahoina ovat strategiset eli ohjaavat toimijat. Nämä tahot päättävät pitkälti resursseista ja muodostavat merkittävän osan KesLin ulkoisesta ohjauksesta. Tähän ryhmään kuuluvat Opetusministeriö sekä Suomen Liikunta ja Urheilu ry. KesLi on toiminnan laajentumisen seurauksena saanut myös uusia yhteistyökumppaneita, joita edustavat esimerkiksi kuntien liikuntatoimet. Järjestön rooli kunnan näkökulmasta voi olla vaikkapa se, että KesLi toimii kunnan ja alueen seurakunnan toimijoiden välisenä välittäjätahona. Muita kolmion kärjen ryhmään kuuluvia tekijöitä ovat Länsi-Suomen lääninhallitus ja Nuori Suomi ry.

*Kaikki haastatellut tahot on esitelty koostetusti liitteessä 6.*

### *Tiivistelmä haastattelujen tuloksista*

Useat haastateltavat kiinnittivät huomiota lajiliittojen ja aluejärjestöjen välisen suhteen ongelmallisuuteen. Historiallinen tosiasia on se, että KesLin perustajina ovat olleet nimenomaan valtakunnalliset lajiliitot ja piirijärjestöt. Kuitenkin vuosien varrella ovat suurimpien lajien seurat olleet valmennuskoulutuksen kautta ensisijaisesti kytköksissä omiin lajiliittoihinsa. Näin lajiliittojen suunnasta aluejärjestöt näyttäytyvät varsin merkityksettöminä. *Jotta päällekkäisyyksiä ei pääse syntymään, on KesLin kyettävä tarjoamaan lajirajat ylittävää koulutusta ja edunvalvontaa. Toisaalta huomautettiin, että kaikilla lajeilla ei ole omia piiriorganisaatioita, joten KesLin tulisi tässä mielessä profiloitua nimenomaan alueellisena ja paikallisena vaikuttajana.*

Tiedusteltaessa KesLin tunnettuutta, huomattiin, että *erilaiset koulutukset tunnettiin parhaiten*. Koulutukset koettiin osin riittävän joustaviksi, osin kaivattiin enemmän tarpeisiin räätälöityä koulutusta. Siis koulutustarpeen tarkasti kohdennettu selvittäminen on tärkeätä, kuten edellisessä luvussakin todettiin.

Kysyttäessä ensisijaista kohderyhmää palveluille, *oli moni taho sitä mieltä, että KesLin tulisi palvella nimenomaan seuroja*. Tätä mieltä olivat erityisesti strategisen ohjaussuhteen tahot sekä yhteistyökumppanit. Mielenkiintoista on se, että seurat edellä esitetyn mukaisesti kuitenkin tukeutuvat runsaasti lajiliittonsa lajikoulutukseen ja tämän myötä he kokevat lajiliitot tärkeimmiksi yhteistyökumppaneikseen. Siis KesLillä on edelleenkin haasteita seurakoulutuksen kehittämisen, räätälöinnin ja suuntaamisen suhteen.

Esille nousi myös ajatus siitä, että *KesLi voisi keskittyä nykyistä tiiviimmin palvelemaan pieniä seuroja, joissa toiminta on enemmän harrastuspohjalla kuin isoissa seuroissa*. Näissä seuroissa yleisen järjestö- ja talouskoulutuksen tarve on suurempi kuin osittain ammattimaisesti johdetuissa suurseuroissa. Myös pienet kunnat, joissa seuroilla ja liikuntatoimilla on erityisen pienet resurssit tulisi ottaa tarkastelun kohteeksi. Kun liikunnan paikallisia tekijöitä on vähän, muuttuvat yhteistyösuhteetkin kovin henkilökohtaisiksi, mikä myös edesauttaa yhteydenpitoa seuroista KesLiin päin. Tällaista myönteistä henkilöitymistä seurat toivoivatkin.

Ne seurat (suuret), jotka korostivat omaa itsenäisyyttään, eivät kokeneet tarvitsevänsä KesLin palveluja. Myös pitkä maantieteellinen etäisyys Jyväskylästä oli opettanut seuroja toimimaan omin päin. Toisaalta osa etäällä olevista seuroista kaipasi kovastikin apua ja KesLin yhteydenottoja. Aiemmin esitettyyn viitaten kysymys kuuluukin, miten näitä tukea tarvitsevia tahoja voitaisiin löytää ja miten näitä osattaisiin palvella aiempaa paremmin ja tehokkaammin?

Kaiken kaikkiaan KesLin roolin ja merkityksen nähtiin kasvaneen aiemmasta. Toiminta nähtiin varsin SLU:maisena, mutta alueellisesti painottuneena. Järjestön tulevaisuuden toimintamahdollisuudet koettiin hyviksi. Kuitenkin oltiin myös sitä mieltä, että ”toimintatavoissa, pelisäännöissä, ja perusrakenteessakin on jotain mitä pitäisi pystyä parantamaan”.



Erään kommentin mukaan ”KesLin tulisi selkiyttää toimintaansa ja keskittyä johonkin”. Nuorena Suomessa nähtiin aluejärjestö eräänlaisena potentiaalisena lasten ja nuorten liikunnan alueellisena kehittämiskeskuksena. Tätä kehitystä voidaan tukea vain voimavaroja kohdentamalla ja keskittämällä toimintaa aiempaa tiiviimmin valittujen painopisteiden suunnassa. *Se miten esimerkiksi KesLin eri toimialoja painotetaan ja miten toimitaan kokonaisuuden kannalta järkevästi, onkin yksi seuraavien vuosien KesLin haasteista.*

Strategisen ohjaussuhteen tahot näkivät KesLin tulevaisuuden roolin merkittävänä yhteisöllisyyden kehittämisen saralla. Tähän liittyy kiinteästi sosiaalisen pääoman vahvistaminen. Sosiaalisen pääoman yksi tärkeä lähde on seuratoiminta, jota siis KesLin tulisi tietoisesti pönkittää. Tätä työtä se tekee tällä hetkellä pääasiassa kahdella tavalla: järjestämällä seuroille koulutusta sekä järjestämällä laajemmalle liikuntaväelle erilaisia kohtaamisen mahdollisuuksia.

*Kouluttamalla seuraväkeä voi KesLi sitoa (”bonding”) seuratoimijoita paremmin seuroihinsa ja tätä kautta vahvistaa seurojen toimintaa. Kyse on tällöin vahvasta sosiaalisesta pääomasta, jonka avulla luodaan jatkuvuutta seuran sisälle. Painopiste on seuran omissa toiminnoissa ja niiden tehostamisessa ja kehittämisessä. Tämänkaltaisen kehitystyö on paikallaan kun toimintaympäristö on suhteellisen vakaa, eikä seura esimerkiksi joudu omassa ympäristössään vakavasti kilpailemaan uusista toimijoista.*

*Nopeasti muuttuva toimintaympäristö korostaa erilaisia yhteisöjä yhdistävää (”bridging”) sosiaalista pääomaa. Tämä liittyy KesLin rooliin verkon kutojana sekä erilaisten tilaisuuksien aktiivisena järjestäjänä. Esimerkiksi maakuntajuhla on tapahtuma, joka voidaan nähdä yhteistoiminnallisuuden mahdollistajana. Maakuntajuhla tuo yhteen ihmisiä eri puolilta maakuntaa ja avaa uusia vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Tämänkaltaisen sosiaalinen pääoma on tarpeen kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja uusia avauksia sekä innovaatioita tulee tehdä ripeästi.*

Nämä toisiaan täydentävät, toisiaan seuraavat ja eri tavalla yhteisöllisyyttä vahvistavat sosiaalisen pääoman muodot tulisi kohdentaa tilanteen mukaan. KesLin tulisikin kartoittaa millaista sosiaalista pääomaa kukin seura tarvitsee, jotta se osaa kohdentaa ja painottaa myös omaa toimintaansa. *Yksittäisen seuran kohdalla tulisi selvittää esimerkiksi se kaivataanko perustoiminnan vahvistamista ja pönkittämistä vai pikemminkin mahdollisuuksia uusiin päänavauksiin.*

Sosiaalisen pääoman käsite on melko tuore suomalaisessa yhteiskunta-keskustelussa, mutta siitä huolimatta se tarjoaa hyvän mahdollisuuden tarkastella aluejärjestön toiminnan kohdentamista jatkossa. Kuitenkin on syytä muistaa, että seurojen eräs perusongelma on edelleen se, että heidän edustamaansa osaamista ei välttämättä osata arvostaa vielä riittävästi. Tämä liittyy KesLiin edunvalvontatyön kautta ja siitä lopuksi vielä eräs seuraavan edustajan kommentti:

”Nimenomaan se edunvalvonta...olis alueellinen liikuntajärjestö, joka nimenomaan huolehtis siitä meidän edusta ettei seuroja jyrättäisi... kaupungin tai yksityisten taholta...Vaikka kuinka iso seura ollaan niin jos mä meen sinne vinkumaan se ei auta yhtään mitään ja siinä vaiheessa heillä (KesLillä) on enemmän sananvaltaa...he puhuu koko kentän puolesta.”

## KesLin toiminnan tavoitteet vuoteen 2010

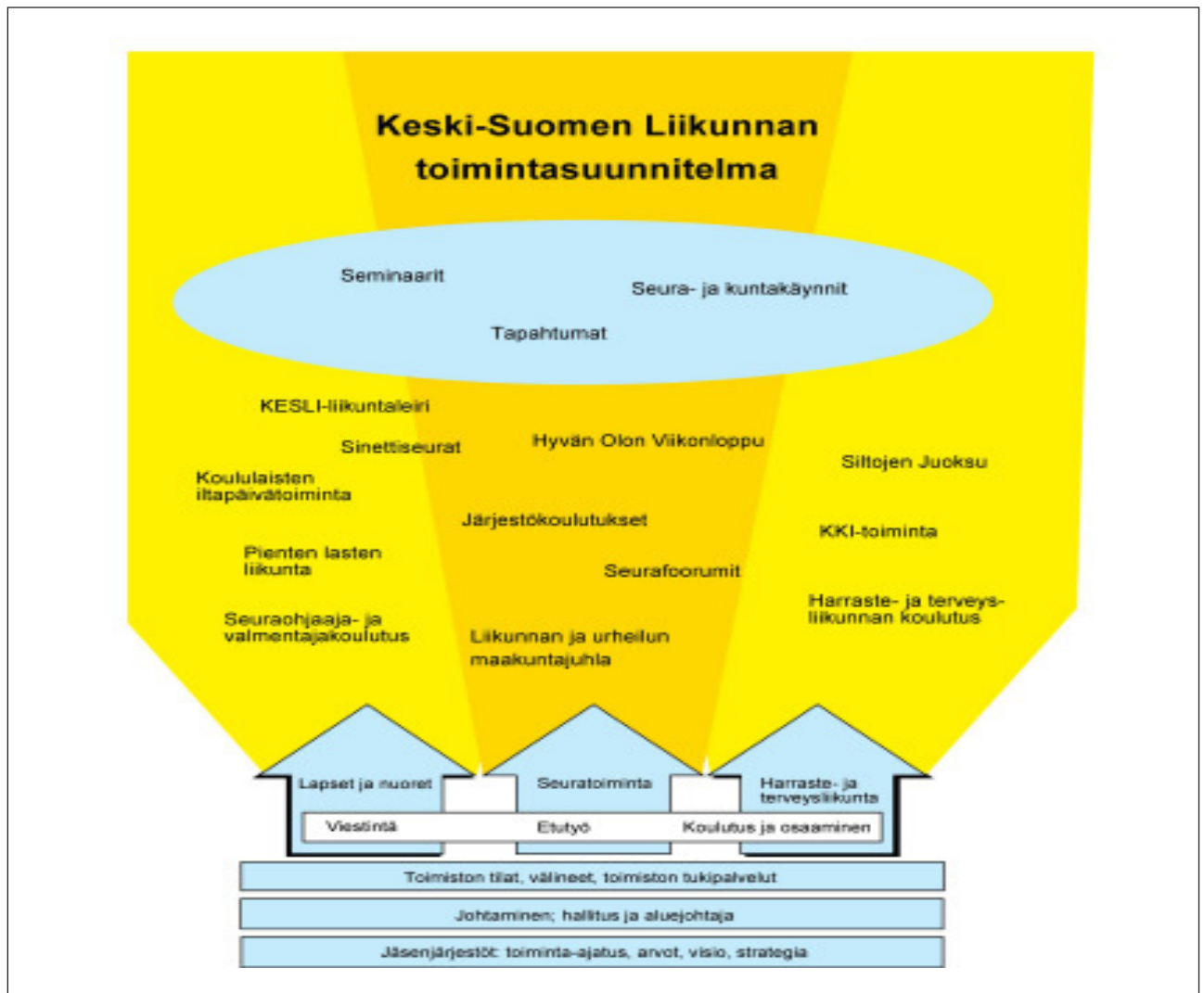
Strategiatyön tärkeä ulottuvuus on KesLin tavoitteiden tarkentaminen. Kohdentaminen edesauttaa järjestön työskentelyä ja luo perustaa myös hallituksen ja henkilökunnan yhteisille ponnisteluille maakunnan liikunnan hyväksi. Kun strategiset tavoitteet ovat selkeät ja kaikkien tiedossa, mahdollistavat ne aiempaa yhdenmukaisemman ja jättevemmän toiminnan.

Aiemmin esitetyissä KesLin johtoajatukset ovat tavoitteellisia. Seuraavassa näitä ajatuksia on tiivistetty ja selkiytetty. Tavoitteet ja esitetyt johtoajatukset tukevat toisiaan. Toisaalta johtoajatukset ja niihin kytkeytyvät teemat osoittavat konkreettisen yhteyden organisaatiota yhdistävästä kehittämistyöstä järjestön tavoitteisiin. Tällä alleviivataan sitä, että KesLin tavoitteet eivät ole satunnaisia näkemyksiä, vaan ilmaisevat organisaation aktiivista tahtotilaa.

*KesLin toiminnan tavoitteet vuoteen 2010* on esitetty seuraavassa. Tavoitteet on muokattu Keurusselän kehittämispäivien tuotosten pohjalta. Teemoja on sen jälkeen tarkennettu kahdessa erillisessä istunnossa: hallituksen kokouksessa lokakuussa sekä henkilökunnan ja hallituksen yhteisessä istunnossa marraskuussa 2005. Tavoitteiden yhteydessä on lyhyesti lueteltu niitä keinoja, joiden avulla tavoitteisiin suunnataan. Tavoitteita seuraavassa kuviossa 2 on esitetty toiminnan painopisteet käytännöllisesti toimialoittain.

1. *KesLi tukee liikunnan saralla yhteisöllisyyden vahvistumista Keski-Suomessa.*
  - tapahtumat, seminaarit, tapaamiset, huomioimiset
  - laaja jäsenpohja
  - maakunnallisuus
  - viestintä
2. *KesLin toiminnassa näkyy järjestöjen, erityisesti jäsenjärjestöjen tukeminen sekä seuranäkökulman huomioonottaminen toimialoja läpäisevänä periaatteena, mikä vaikuttaa myös resurssien kohdentamiseen sekä palvelujen priorisoimiseen.*
  - koulutukset, kehittämistoiminta, toimistopalvelut
3. *Vakiinnutetaan ja vahvistetaan KesLin toimintaa ja asemaa maakunnallisena toimijana.*
  - johtaminen, edunvalvonta, talous
4. *Vakiinnutetaan nykyiset toimialat (lapset sekä nuoret, aikuiset ja järjestötoiminta) vahvistamalla näiden yhteyksiä seuroihin ja muihin liikuntatoimijoihin sekä kehittämällä toimialojen roolia eri tahojen keskinäisen yhteistyön mahdollistajana.*
  - markkinointi, tuotteistaminen

KUVIO 2. KesLin toiminnan painopisteet



KesLin toiminnallisen sisällön muodostavat toimialojen lisäksi johtaminen (aluejohtaja) ja tukipalvelut (taloussihteeri ja toimistosihteeri), jotka vaikuttavat olennaisesti organisaation sisäiseen dynamiikkaan ja luovat edellytyksiä toimialojen kehittymiselle. Kuviossa on sijoitettu toimintamuodot toimialoittain. Kuvioista ilmenee myös se, että tapahtumat ovat koko organisaation voimannäytteitä, joihin toimialoittainen eriytyminen ei ulotu.

## Kehittämissuhteet

Kehittämissuhteet poimittiin yhteisistä istunnoista esiin tulleista näkemyksistä ja tarpeista. Niiden tarkoituksena on konkretisoida niitä toimenpiteitä, joihin KesLissä ryhdytään tavoitteiden suuntaisesti edettäessä. Lista toimii ennen kaikkea johtamisen työkaluna ja muodostaa toimenpideluettelon, jota voidaan toiminnan suunnittelun yhteydessä jatkossa päivittää. Myös toimenpiteiden toteutumisen seurantaan ja arviointiin lista on käyttökelpoinen väline.

Kehittämissuhteisiin sisältyvät toimenpiteet on muokattu marraskuussa 2005 hallituksen ja henkilökunnan yhteisessä istunnossa. Tarkoituksena oli

tuottaa nimenomaan toteuttamiskelpoisia ideoita, joita voidaan toteuttaa sovituksa aikataulussa. Jokaisen ehdotuksen kohdalla pohdittiin, tarvitaanko erillisiä valmistavia prosesseja vai voidaanko ehdotuksia toteuttaa esimerkiksi työnsuunnittelun, kehittämiskeskustelujen, työnorganisoinnin tai johtamisen kautta.

Kehittämisehdotukset ja toimenpiteet on esitetty liitteessä 7. Ehdotukset on luokiteltu kolmeen ryhmään, jotka ovat hallituksen rooli, toimiston toimivuus sekä johtaminen.

## Strategiatyön arviointi

Työskentelyn kehittämisen perusajatuksena on luoda oppimista ja positiivista muutosta synnyttävää keskustelua organisaatiossa. Suunnittelun termein kyse on kommunikatiivisen rationaalisuuden painottamisesta instrumentaalisen rationaalisuuden kustannuksella. KesLin kohdalla tämä tarkoitti tavoitteellisen keskustelun käymistä sekä henkilökunnan kesken että henkilökunnan ja hallituksen välillä. Yhteisistuntoja pidettiin yhteensä neljä ja tämän lisäksi kokoonnuttiin henkilökunnan kanssa kaksi kertaa. Kaksi yhteisistuntoa oli kahden päivän kehittämissessioita Keurusselällä.

Istunnoissa käydyt keskustelut olivat erittäin vilkkaita ja avoimia. Kuitenkin määrittelyissä raameissa pysyttiin ja strategiatyön tekijälle keräytyi runsaasti aineistoa, josta oli mahdollista työstää teemoja, johtoajatuksia, tavoitteita ja kehittämisehdotuksia. Tässä on syytä muistaa, että vapaan keskustelun hedelmiä voidaan yleensäkin nauttia, mikäli prosessia ohjataan riittävän määrätietoisesti yhdessä valittuun suuntaan. Tämä tehtävä lankesi luonnostaan strategiaprosessin vetäjälle ja tämän työn kirjoittajalle.

Organisaation kehittäminen edellyttää henkilökunnalta ja hallitukselta halua ja taitoa oppia, mikä onnistuessaan näkyy muutoksena sekä yksittäisten työntekijöiden että koko organisaation tasolla. Muutosprosessi käynnistyy kun työyhteisö saadaan katsomaan itseänsä peilistä sekä havainnoimaan ja ratkomaan ongelmia (oppimaan) saman pöydän ääressä. KesLin väki oli valmis laittamaan itsensä peiliin pohtiessaan suhdettaan järjestöön.

Keskusteluja käytiin selkeästi enemmän kuin mihin toiminnan suunnittelun puitteissa oli aiemmin totuttu, mutta mitä sitten prosessista jäi käteen? Tiiviit vuorovaikutussessiot ovat toki sinänsä arvokkaista ja valitettavan harvinaisiakin monissa nykyorganisaatioissa, mutta miten konkreettiset kehittämisehdotukset istuvat tavoitteelliseen työskentelyyn? Saatiinko luotua perusta jatkuvalle, aiempaa tiiviimmälle vuorovaikutukselle eri toimijoiden välille? Entä voisiko läpikäydystä prosessista poikia organisaation kulttuuriin entistä rohkeampi ote mahdollisten ilmenevien ongelmien käsittelyyn?

Näihin kysymyksiin saamme vastauksia ajan kuluessa. Nähtäväksi jää myös se miten esitetyt toimenpiteet palvelevat organisaation suunnitelmallista kehittymistä. Siis se miten uudet ehdotukset ja mahdolliset käytännöt kyetään kytkemään luontevasti organisaation arkeen.

## Epilogi: KesLi 2010

Keski-Suomen Liikunta ry. vaikuttaa vuoden 2005 lopulla toimintaympäristössä, jossa moni asia on muuttumassa ja etsiytymässä uudenlaiseen, aiempaa dynaamisempaan tilaan. Muutokset vaikuttavat myös järjestökenttään, joka on oman ohjelmatyönsä kautta mukana ajan virrassa. Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n ohjelmatyön keskeiset tavoitteet vuoteen 2010 ovat liikunnan määrän ja laadun kehittäminen, liikunnan kansalaistoiminnan tukeminen sekä eri toimijatahojen välisen yhteispelin lisääminen.

SLU:n tavoitteet ovat varsin samansuuntaisia kuin Keslillä. KesLin tavoitteiden saavuttaminen tulee edellyttämään aluejärjestöltä ennen kaikkea osaamista, mikä on järjestön keskeisin voimavara ja menestystekijä. Henkilökunnan kokemuksen ja koulutuksen ohella kyse on hallituksen asiantunteumuksen ja innokkuuden oikeansuuntaisesta hyödyntämisestä. Kyse on myös osaamisen edistämisestä keskisuomalaisessa liikuntakulttuurissa aiempaa tarkemmin räätälöityjen koulutusten kautta. Koulutuksilla tulee olemaan suuri merkitys myös kansalaistoiminnalle, joka tarvitsee uusia, entistä nuorempia tekijöitä varmistamaan toimintansa tulevaisuus.

Järjestösektorin omien linjausten lisäksi myös julkisella taholla tapahtuvat rakenteelliset muutokset tulevat vaikuttamaan aluejärjestön toimintaan. Kuntien rakenneuudistus muokkaa liikunnan olosuhteita ja palveluja sekä paikallisesti että alueellisesti. Liikunta- ja vapaa-aika on elämän osa-alue, jossa kolmannen sektorin toimijat ovat perinteisesti olleet mukana toimintaa järjestämässä. Vaikka kunnat eivät jatkossa voikaan huolehtia kaikesta siitä, mistä ne ovat tähän mennessä pyrkineet huolehtimaan, ei varmasti-kaan ole oikein vyöryttää näitä tehtäviä (esim. liikuntapaikkojen ylläpito) automaattisesti paikallisten seurojen harteille.

Liikuntapalvelujen uudelleen muotoileminen edellyttää monen tahon keskinäisiä neuvotteluja ja sopimisia. Mukana neuvotteluissa on aiempaa useammin myös yksityinen sektori, jolla on selkeä markkinarako uudessa tilanteessa. Kuitenkin on ilmeistä, että työnjaon selkiyttäminen vaatii nimenomaan paikallisten ja alueellisten toimijoiden yhteispeliä ja yhteisten tavoitteiden työstämistä. Tässä yhteydessä on esimerkiksi seuratoiminnan yleishyödyllisyys ja verovapaus otettava huomioon.

Vaikka tulevan ennustaminen on hankalaa, voidaan ennakoida, että liikunnan edistämisen merkitys tulee entisestään kasvamaan. Teknologisen kehityksen myötä yhä useampi tekee jatkossakin työtä, joka ei kuormita riittävästi elimistöä. Dynaamisen lihastyön vaihtuminen staattiseen kuormittavuuteen aiheuttaa yhä enemmän tuki- ja liikuntaelimistön ongelmia, jotka ilmenevät arkisesta liikkumisesta vieraantumisenä. Tämä luontaisen liikumisen väheneminen koskee jatkossa yhä nuorempia ihmisiä, jopa lapsia.

Liikunnan edistämisen saralla riittää siis työtä, mikä tulisi nähdä mahdollisimman monen tahon yhteisenä missiona. Parhaimmillaan työ on aidosti ennaltaehkäisevää, jolloin vältytään korjaavilta hoitotoimenpiteiltä. Tähän ennaltaehkäisyyn tulisi liikuntatoimijoiden yhdessä sitoutua jo yksinomaan

valtavan kansantaloudellisen ja –terveydellisen ulottuvuutensa vuoksi. Toisaalta eräänlaista ennaltaehkäisyä on myös yhteisöllisyyden vahvistaminen, jota aluejärjestö voisi järjestökoulutusten ja tapahtumien järjestämisen lisäksi harjoittaa edesauttamalla liikuntapoliittisesti sitä, että seuroille kohdistetaan jatkossa suoraan taloudellista tukea valtion varoista.

KesLin tavoitteet on nyt siis määritelty, mutta millainen KesLin tulisi olla vuonna 2010? Kysymys on aiheellinen, jotta voimme pohtia asettamiemme tavoitteiden kantavuutta.

Järjestöllä tulisi olla kehittynyt ja vahvasti vuorovaikutteinen suhde toimintaympäristöönsä. Olemassa olevia strategisia kumppanuuksia on pidetty yllä ja vahvistettu määrätietoisesti. Nämä suhteet ovat perustuneet osaltaan ohjaukseen sekä samansuuntaisiin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Myös uusia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tehdään järkevää yhteistyötä, on löydetty. Laadukas yhteistyö on määritelty sellaiseksi, jossa ”on riittävästi aikaa” poimia yhteisen toiminnan hedelmiä.

KesLillä on jäseniä enemmän kuin vuosikymmenen puolivälissä. Kuitenkin uusia jäseniä rekrytoitaessa on otettu huomion vapaaehtoisuuden periaatteet. Olenaisesti mukana ovat ne tahot, jotka ovat kokeneet hyötyvänsä riittävästi jäsenyydestä. Tämän johdosta KesLillä on vuonna 2010 selkeä ja linjakas jäsenetujen kokonaisuus, vaikka onkin luonnollista, että jäsenetujen kehittämisen tarve on jatkuvaa.

Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä on balanssissa. Viestintä muuttaa jatkuvasti muotoaan ja sen painopisteet siirtyvät ajan mukana. Tämä on edellyttänyt myös markkinoinnin kohdentamiseen panostamista. Vuosikymmenen lopussa järjestöllä on voimavaroja budjetoituna nykyistä enemmän markkinointiin ja viestintään.

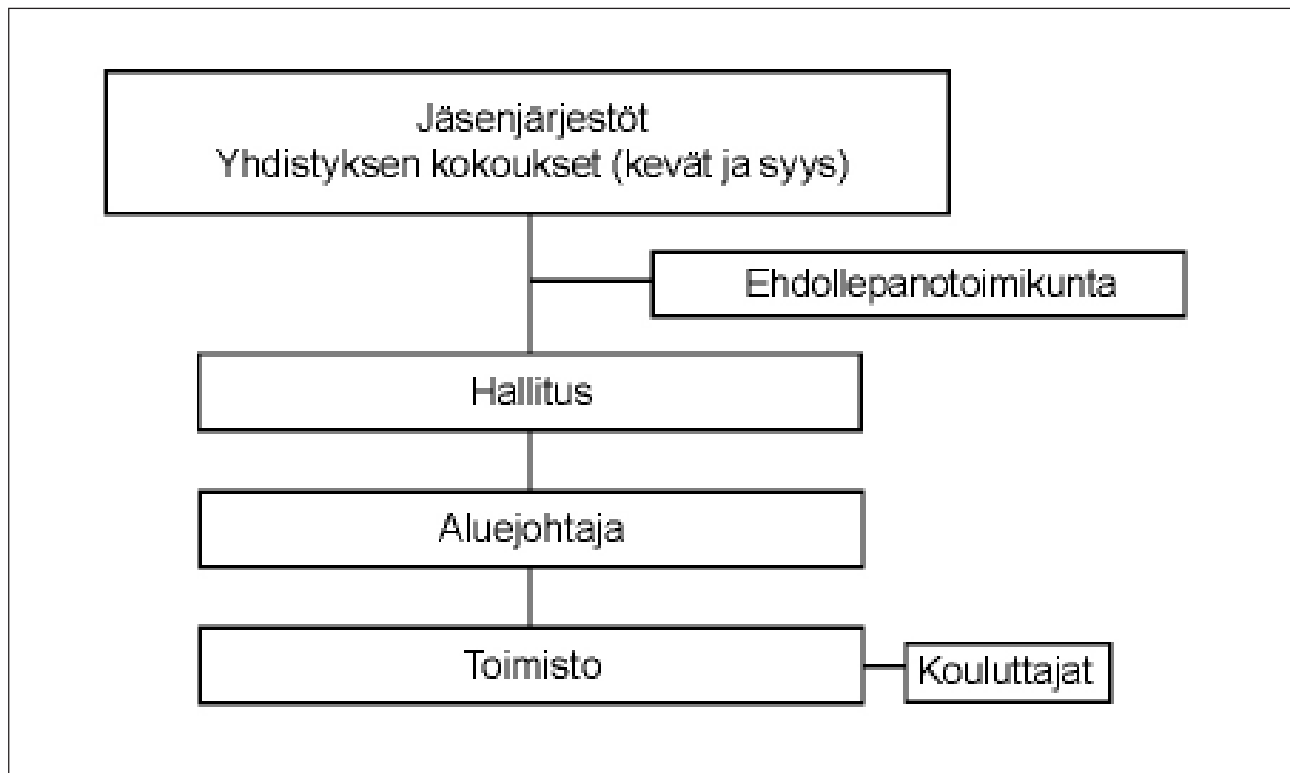
Lopuksi voidaan todeta, että KesLi on vuonna 2010 aidosti maakunnallinen vaikuttajataho. Alueiden merkitys on kasvanut Euroopan Unionin kehityksen sekä kansallisen kuntaremontin myötä. Tätä kautta aluejärjestö on ollut mukana määrittämässä ja suuntaamassa uudelleen keskisuomalaista liikuntakulttuuria. KesListä on tullut entistä tunnustetumpi toimija alallaan. Sen näkemykset otetaan huomioon itsestään selvästi useita tahoja kokoavissa strategisissa suunnittelu- ja ohjelmaprosesseissa. Toisaalta KesLi on mukana viemässä liikunnan viestiä kuntien, maakunnan ja valtakunnan tason päätöksentekijöille ja toimimassa tehokkaasti seurojen sekä ohjaaja- ja koulutusverkostonsa kautta keskisuomalaisen liikujan hyväksi.

## Kirjallisuus:

- Ahonen, H (2005) Työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen strategisuus. Hallinnon tutkimus, 24, 2, 96-112.
- Chelimsky, E. (ed.) (1997) Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century. Thousand Oaks. Sage. California.
- Heikkala, J. (1998) Ajolähtö turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis 641. Väitöskirjatyö. Tampere.
- Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. (2000) Liikunnan kansalaistoiminta –muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152. Helsinki.
- Kikulis, L.M., Slack, T. & Hinings, B. (1992) Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in National Sport Organizations. International Review for Sociology of Sport, 27, 4, 343-370.
- Mäntysaari, M. (1999) Millaista asiantuntijuutta arviointitutkimus antaa? Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) Arviointi ja asiantuntijus. Gaudeamus Kirja, 7-13. Tampere
- Ruuskanen, P. (2001) Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT –tutkimuksia 81. Helsinki.
- Sotarauta, M. (1996) Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Finn publishers. Jyväskylä.
- Sotarauta, M. (1999) Näkökulmia suunnitteluajatuksen muutokseen. Teoksessa Knuuti, L. (toim.) Kaupunki vuorovaikutuksessa. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja C 52. Espoo.
- Vartiainen, P. (1994) Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teorit ja käytäntö. Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitaarviointi. Acta Wasaensia no 40, hallintotiede 2. Vaasan yliopisto.
- Vartiainen, P. & Lähdesmäki, K. (1997) Kilpailevat kumppanit. Elinkeino-olitiikan monitaarviointi valituissa Vaasan rannikkoseudun kunnissa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Keslin aineisto:  
Keski-Suomen Liikunnan toimintakäsikirja 2004.
- KesLi ry:n arvojen määrittely sekä vision kirkastaminen. Kehittämiprojektin loppuraportti. Johtamisen erikoisammattitutkinto. Haaga-Perhon täydennyskoulutus 2004.

## LIITE 1

KesLin organisaatiokaavio:





## LIITE 2

KesLin strategia 2004-2005

**Itsearviointit** keskustelun ja strategian työstämisen pohjaksi

Henkilökunta:

Nuorisopäällikkö

Kenttäpäällikkö

Harraste- ja terveysliikunnan kehittäjä

Lasten liikunnan kehittäjä

- Kuinka monessa kunnassa/seurassa toimialan koulutuspalveluja?
- Kuinka monta henkilöä koulutuksessa/vuosi (viimeiset kolme vuotta, 2001-2003)
- Paljonko käytettävissä koulutettuja kouluttajia?
- Millainen koulutustaso heillä on?
- Toimialan tapahtumat, mitkä, milloin ja kuinka paljon osallistujia

Arviointi tahoittain siitä, miten kohderyhmien suhteen on onnistuttu

- Koulutuskerrat, mitä koulutusta, kuinka paljon osallistujia
- Määrällinen arviointi kehityssuunnasta tahoittain (laskeva/pysyvä/nouseva)
- Annettavan koulutuksen tason laadullinen arviointi *omin sanoin*
- Arvioi laadussa lähivuosina tapahtuneet muutokset *omin sanoin*
- Kerätty/saatu palaute koulutuksista (onko sitä? millaista se on ollut? kehityssuunnat?)
- Kohderyhmät tärkeysjärjestykseen, perustele järjestys (nyt ja arvio tulevasta)

Arviointi tahoittain siitä, miten yhteistyötahojen (strategiset kumppanit) kanssa on onnistuttu

- Mitä on saatu yhdessä aikaan (suunnitelmat/käytännöt)
- Millaista yhteistyö on ollut luonteeltaan (esim. toteutus, suunnittelu, rahoitus...)
- Yhteistyön laadun arviointia *omin sanoin* (esim. vastavuoroista ja dynaamista/nimellistä ja urautunutta)
- Yhteistyötahot tärkeysjärjestykseen, perustele järjestys (nyt ja arvio tulevasta)
- Arvioi uusien avainryhmien (kohderyhmät ja yhteistyötahot) lähestymisen tarve toimialallasi lähivuosina/mitkä ryhmät?/Toiminnan ja yhteistyön keskittäminen valituille tahoille?
- Arvioi toimialan viestinnässä ja markkinoinnissa viime vuosina tapahtuneet muutokset
- Omat asiantuntijajäsenyydet ja yhteistyöverkostot?

Aluejohtaja

- Jäsenkehityksen arviointi
- Koulustustoiminnan kehityksen yleisarvio (määrä/laatu)
- Päätapauksien lyhyt yleisarvio (esim. elinkaari: kehittyvä tapahtuma – vakiintunut tapahtuma – urautunut tapahtuma)
- Yhteenveto asiakaspalautteesta (myös muu palaute)
- Tärkeimmät kohderyhmät (nyt ja arvio lähitulevaisuudesta)
- Tärkeimmät yhteistyökumppanit (nyt ja arvio lähitulevaisuudesta)

Taloussihteeri  
Toimistos sihteeri

- Mitä palveluja tarjotaan?
- Kuinka monelle taholle palveluja tuotetaan? Määrällinen kehitys viime vuosina?
- Asiakaspalaute (onko ja millaista?)
- Miten palvelujen laatua mitataan? Laadullista arviointia myös *omin sanoin*
- Arvioi palvelun laadussa lähivuosina tapahtuneet muutokset *omin sanoin*
- Arvioi palvelujen hinta/laatu –suhdetta *omin sanoin*
- Palvelusopimukset, niiden määrä, kenen kanssa?
- Kohderyhmien tärkeysjärjestys, perustele

Työnsuunnittelija

- Tilastot kolmelta viime vuodelta (löydetyt työpaikat, työntekijät)
- Kuinka monta kuntaa/seuraa/muuta
- Maakunnallinen kattavuus
- Valmennukset ja koulutukset (määrällinen kehitys)
- Valmennuksessa ja koulutuksessa tapahtunut laadullinen kehitys *omin sanoin*

Arviointi tahoittain siitä, miten yhteistyötahojen kanssa on onnistuttu

- Mitä on saatu yhdessä aikaan (suunnitelmat/käytännöt)
- Millaista yhteistyö on ollut luonteeltaan (esim. toteutus, suunnittelu, rahoitus...)
- Yhteistyön laadun arviointia *omin sanoin* (esim. vastavuoroista ja dynaamista/nimellistä ja urautunutta)
- Yhteistyötahot tärkeysjärjestykseen, perustele järjestys (nyt ja arvio tulevasta)
  
- Arvioi uusien avainryhmien (kohderyhmät ja yhteistyötahot) lähestymisen tarve toimialallasi lähivuosina/mitkä ryhmät?/Toiminnan ja yhteistyön keskittäminen valituille tahoille?
- Arvioi omassa viestinnässä ja markkinoinnissa viime vuosina tapahtuneet muutokset
- Omat asiantuntijajäsenyydet ja yhteistyöverkostot?

Hallitus:

- Hallituksen kokouksia on ollut noin kerran kuukaudessa, onko tahti mielestäsi sopiva? Jos ei, perustele.
- Varsinaisia vastuualueita ei hallituksen jäsenille ole määritelty. Onko tämä mielestäsi ollut toimiva ratkaisu? Jos ei, miten vastuualueet tulisi jakaa? Perustele miksi nykyinen käytäntö on mielestäsi toimiva/ miksei nykyinen käytäntö toimi.
- Pitäisikö hallituksen jäsenten rooleja tarkentaa jollain muulla tavalla? Millä?
- Arvioi omaa panostasi hallitustyöskentelyssä. (Mitä osaamista olet tuonut työskentelyyn, mitä olisit voinut tuoda enemmänkin, miten haluaisit kehittää omaa rooliasi hallituksen jäsenenä)
- Arvioi sitä mitä olet saanut hallitustyöskentelyltä (uudet asiat, näkökulmat, kontaktit ym.)

## LIITE 3

### KesLin viestinnän kehikko

#### 1. aalto ~ lumen auraaminen leveällä lanalla

- vastuu aluejohtajalla ja hallituksen jäsenillä\*
- KesLin koko toiminnan yleinen markkinointi - esitystapa muovautuu aina kyseisen tilanteen ja puitteiden mukaan
- Mielikuvamarkkinointia
- kaikki toimialat tasavertaisia (jäsen-/toimistopalvelut, aikuisten liikunta, järjestöpalvelu, lasten ja nuorten liikunta)
- yhteistyötaho voi itse valita sen alueen, jossa hän haluaa olla mukana
- keskeistä ulkoinen viestintä: nettisivut, yleinen näkyvyys,
- uusien yhteistyötahojen hakeminen
- myös yhteiskunnallisiin ja valtakunnallisiin päättäjiin vaikuttaminen kuuluu tähän
  
- hallituksen jäsenten\* tehtävät viestinnässä ja markkinoinnissa
- Keslin toiminnan tunnetuksi tekeminen omalla paikkakunnalla, omassa seurassa jne.
- maaperän muokkaaminen KesLille suotuisaksi henkilön omassa vaikutuspiirissä

#### 2. aalto ~ polun aukaisu räätälöitynä työnä

- vastuu kullakin toimialalla
- substanssietoa omalta alalta, yleistä tietoa syvällisempää tietoa
- jo olemassa olevat asiakkaat, voi olla myös uusia asiakkaita

#### 3. aalto ~ polun ylläpitäminen ja yhteyden vahvistaminen

- vastuu myös toimiston “infopisteellä” = toimistos sihteeri
- yhdessä tehtyjen viestintälinjausten käytännön toteutusta
- KesLin “käyntikortti” ulospäin
- HUOM! Tähän aaltoon kuuluvat toki kaikki KesLin työntekijät, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä!

TÄMÄ MALLI VOI EDELLEEN TOIMIA MYÖS TOISINPÄIN ELI JONKUN TOIMIALAN YHTEISTYÖTAHOSTA VOI TULLA KOKO KESLIN YHTEISTYÖTAHO.

## LIITE 4

### JOHTAJAN HUONEENTAULU

#### HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA:

Yhteistyö- ja neuvottelutaitoinen  
Taito nähdä laajoja kokonaisuuksia  
Taito konkretisoida visiot  
Jämäkkä ja varma johtaja

Näkee kokonaisuuksia, ymmärtää taloutta  
Ymmärtää ja hyväksyy erilaiset tavat tehdä työtä  
Reilu ja luotettava  
Osaa johtaa itselleen ja organisaatiolle sopivimmalla tavalla  
Antaa mahdollisuuksia, kertoo rajat  
Päätöksenteko (linjaukset, tasapuolisuus, vastuu)  
Näyttää suuntaa, kuvaa tulevaisuutta

## LIITE 5. Kehittämisteemat ja valintojen kirkastaminen

| IDENTITEETTITYÖ   | VAIKUTTAVA<br>VAIKUTTAMINEN  | KOULUTUKSEN<br>KOHDENTAMINEN JA<br>TAPAHTUMIEN<br>PRIORISOINTI  | POTENTIAALIN<br>AKTIVOIMINEN   |
|---|--|---|--|
| <p>”KESLIN TULEE OLLA MAAKUNNALLISESTI VAHVA VAIKUTTAJA, JOKA KUITENKIN TOIMII TAUSTA- JA TUKI-ORGANISAATIONA VARSINAISEN TOIMINNALLISEN VOIMAN MUODOSTAVILLE KESKISUOMALAISILLE SEUROILLE”</p> | <p>”EDUNVALVONTATYÖSSÄ KESKITYTÄÄN TUOMAAN ESIIN MAAKUNNASTA LÖYTYVIÄ HYVIÄ JA ONNISTUNEITA ESIMERKKEJÄ. EDETTÄÄN SIIS PIKEMMIN KIN KONKREETTISESTI ”INNOVAATIOPÄÄ” EDELLÄ KUIN PERINTEISESTI KOROSTAMALLA LIIKUNNAN YLEISTÄ MERKITYSTÄ”</p> | <p>”KESLIN KOULUTUSPAKETIN SUHTEEN OLLAAN TILANTEESSA, JOSSA OLEMASSAOLEVIEN TUOTTEIDEN VIILAAMINEN JA KOHDENTAMINEN ON TÄRKEÄMPÄÄ KUIN KOKONAAN UUSIEN RAKENTAMINEN”</p> | <p>”TÄRKEIMMÄT PROFILI-TAPAHTUMAT OVAT JATKOSSA KESLI-LEIRI SEKÄ MAAKUNTAJUHLA. LEIRI KIERTÄÄ JA MAAKUNTAJUHLA PIDETÄÄN TOISTAISEKSI JYVÄSKYLÄN LIIKUNTA- JA TERVEYS-TIETEIDEN TIEDEKUNNASSA”</p> <p>”HALLITUKSEN ASIAN-TUNTIJAVOIMAVARAT OTETAAN AIEMPAA SYSTEMAATTISEMMIN KÄYTTÖÖN. KYSE EI OLE NIINKÄÄN TIUKKARAJAISTEN VASTUUALUEIDEN MÄÄRITTÄMISESTÄ, VAAN REKRYTOIDAAN TIETOISESTI KULLOINKIN TARVITAVAA TIETYNTYYPPISTÄ ASiantunte-<br/>musta hallitukseen. TÄMÄN JÄLKEEN ON TÄRKEÄTÄ LUODA JA EDISTÄÄ KIINTEÄN VUOROVAIKUTUKSEN SYNTYMISTÄ HENKILÖKUNNAN JA HALLITUKSEN JÄSENTEN KESKEN (ESIM. TOIMIALOITTAIN)”</p> <p>”TAATAAN HYVÄT VAIKUTTAMISEN MAHDOLLISUUDET OMAN TYÖN SISÄLTÖÖN SEKÄ LUODAAN EDELLYTYKSIÄ LAAJALLE VERKOSTOITUMISELLE. EDESAUTETAAN TOIMIALOJEN KESKINÄISEN YHTEISTYÖN TIIVISTÄMISTÄ JA TUETAAN HENKILÖKUNNAN KOULUTTAUTUMISTA JA KEHITTÄMISEN HALUA”</p> |

## LIITE 6: Pro gradu työtä varten haastatellut tahot (Arpalo 2005)

### Asiakas- ja jäsensuhteen toimijat.

#### ASIAKKAAT / JÄSENET

##### SEURAT

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Jyväskylän Kenttärheilijat   | Perinteikäs, suuri, Jyväskylässä toimiva yleisurheiluseura. KesLin jäsen. Harrastajamäärä 1100.  |
| Jyväskylän Naisvoimistelijat | Perinteikäs, suuri, Jyväskylässä toimiva naisvoimisteluseura. KesLin jäsen. Harrastajamäärä 1950.  |
| JYP HT Juniorit              | Suuri, Jyväskylässä toimiva jääkiekkoseura. Toiminta perustuu juniorityöhön. KesLin jäsen. Harrastajamäärä 738.  |
| Pihtiputaan Ploki            | Pihtiputaalla toimiva lentopallon erikoisseura. Jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 137 km. Harrastajamäärä noin 350.   |
| Jämsän Retki-Veikot          | Jämsässä toimiva perinteikäs suunnistusseura. Ei jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 58 km.   |
| Äänekosken Huima             | Perinteikäs, suuri, Keski-Suomen vanhin (perustettu 1904) Äänekoskella toimiva seura. Harrastajamäärä 2850. Paljon lajeja (10) ja toimintaa. KesLin jäsen. TUL:n jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 44 km. |
| Korpilahden Pyrintö          | Pieni, Korpilahdella sijaitseva lentopalloon erikoistunut seura. Ei jäsen. Etäisyys Jyväskylästä 30 km. Harrastajamäärä noin 100.  |

##### PÄIVÄKODIT, OPPILAITOKSET

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Päiväkoti Mesikämmen           | Uudenlaista yhteistyötahoa edustava Keuruulla. Etäisyys Jyväskylästä 62 km. |
| Jyväskylän Kristillinen opisto | Uudenlainen yhteistyötaho.  |

##### LAJILIITOT

|                     |  |
|---------------------|--|
| Keski-Suomen Hiihto | Toimii enimmäkseen Keuruulla. Jäsen.   |
| Keski-Suomen Pesis  | Toimii Jyväskylässä, samassa rakennuksessa KesLin kanssa. Ei jäsen, Pesäpalloliitto kyllä. |

### Strategisen ohjaussuhteen toimijat.

#### STRATEGISEN OHJAUSSUHTEEN KUMPPANIT

|     |  |
|-----|--|
| SLU | Alueet ovat "maakunnallisia SLU-toimistoja" ja SLU:n jäseniä. Toimisto Helsingissä, alueet paikallisia.  |
| OPM | OPM johtaa, kehittää ja koordinoi liikuntapolitiikkaa. OPM koordinoi valtion liikuntarahoituksen jakoa. Alueet hakevat OPM:stä valtionavustusta. |

## **Yhteistyökumppanit.**

### **YHTEISTYÖKUMPPANIT**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Nuori Suomi                 | Lasten ja nuorten toimiala.<br>Toimisto Helsingissä, alueet jakavat paikallisesti                          |
| Länsi-Suomen lääninhallitus | Aluehallinnossa liikunta-asioita hoidetaan lääninhallituksissa.<br>Valtionhallinnon, säännösten näkökulma. |

### **KUNNAT / KAUPUNGIT**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Keuruun vapaa-aikatoimi   | Maantieteellisesti kaukana Jyväskylästä (62 km).<br>11382 asukasta  |
| Viitasaaren liikuntatoimi | Haastateltava pitkäaikainen viranhaltija.<br>Maantieteellisesti kaukana Jyväskylästä (99 km).<br>7602 asukasta  |
| Jyväskylän liikuntatoimi  | Tuttu, läheinen<br>Liikuntatoimi sijaitsee KesLin “naapurissa” samassa rakennuksessa.<br>83000 asukasta         |
| Jämsän sivistyspalveluk.  | Haastateltava Keuruun iltapäiväkerhojen toiminnasta vastaava.<br>15321 asukasta<br>Etäisyys Jyväskylästä 58 km. |

## LIITE 7: Kehittämissuositukset

### Hallituksen rooli / kokoukset

Kokousten teemoittaminen

Toimialojen esittelykierros vuoden 2006 aikana.

Hallituksen jäsenten aktiivisempi tiedottaminen oman kunnan/seurojen nykytilanteesta

Oma aktiivisuus

Hallituksen jäsenten roolin vahvistaminen KesLin toiminnan markkinoimisessa / tiedottamisessa / KesLin verkostoitumisen edellytysten tukeminen

Sidosryhmien ja viiteryhmien kartoitus

Kiinteän vuorovaikutuksen luominen hallituksen ja henkilökunnan välillä

Osaamisen ja resurssien kartoitus

Oikeanlaisen (tarvittavan) asiantuntemuksen tunnistaminen, kartoittaminen ja rekrytoiminen

Ehdollepanotoimikunnan valmentaminen

### Toimiston toimivuus

Toimialojen keskinäisen yhteistyön tiivistäminen

Ryhmäpalaverit

Henkilökunnan kouluttautumisen ja kehittymisen tukeminen

Kehittämiskeskustelut, hlökohtainen kehittämissuunnitelma

Markkinoinnin ja tiedottaminen kokonaisvaltaisuus

Aaltomalli, Viikkopalaverit toimivat, aikaansaannokset näkyviin?

### Johtaminen

Työnantajarooliin liittyvien teknisten asioiden asiantuntemuksen hyväksikäyttö keskitetysti

Johtamisen tukiverkosto, SLU:n työnantajapalvelu luottamushenkilön valinta

Avoimen johtamisen vahvistaminen

Pöytäkirjat henkilökunnalle soveltuvin osin. Asiantuntijoiden (hlök.) kutsuminen kokoukseen.

Seuratyön tukeminen kohdennetusti.

Kohdennetun markkinasuunnitelman tekeminen?

Maakunnallisen ulottuvuuden vahvistaminen

Maakunnan vapaa-ajan messujen kartoitus ja KesLin mahdollinen osallisuus. Teemaviikkoihin kytkeytyminen  
Oma teemavuosi seuratoiminnalle