

# PALLO HALTUUN

Strategiaprosessin käynnistäminen  
Vierumäen Golfseuran junioritoiminnassa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan laitos  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikor-  
keakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittä-  
misen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Liisa Mesiäinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan laitos  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Mesiäinen, Liisa: Pallo haltuun  
Strategiaprosessin käynnistäminen Vierumäen golfseuran junioritoiminnassa

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman kehittämis-  
hanke, 68 sivua, 14 liitesivua  
Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka aiheena on strategiaprosessin käynnistäminen Vierumäen Golfseuran junioritoiminnassa. Tavoitteellinen toiminta vaatii pitkän aikavälin strategiaa, jota ei Vierumäen Golfseuran junioritoiminnassa ennen tätä kehittämishanketta ole ollut olemassa. Golfseuran toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen toiminnan tarkoituksena on edistää golfin harrastamista järjestämällä harjoitus- ja kilpailutoimintaa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Vierumäen Golfseuran junioritoimintaa niin, että se täyttäisi tulevaisuudessa Nuoren Suomen ja Suomen Golfliiton Sinettiseurakriteerit. Tavoitteina oli luoda malli golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessista, toiminta-ajatus, visio ja tasapainotettu tuloskortti Vierumäen Golfseuran junioritoiminnalle. Toimintatutkimuksen keinoin selvitettiin, kuinka erilaiset toimintatavat soveltuivat Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessiin.

Strategiaprosessin työkaluina käytettiin tasapainotettua tuloskorttia, SWOT- ja golfseurojen liikennevaloanalyysiä sekä tulevaisuuden muisteluja. Toimintatutkimuksen tukena käytettiin tutkimuspäiväkirjaa ja osallistuvaa havainnointia.

Strategiaprosessissa mukana ollut ryhmä työskenteli avoimessa ilmapiirissä ja kirjasi toiminta-ajatuksen, vision sekä tasapainotetun tuloskortin Vierumäen Golfseuran junioritoiminnalle. Malli strategiaprosessin etenemisestä golfseuran junioritoiminnassa selkiintyi kehittämishankkeen aikana. Toimintatavoista etenkin tulevaisuuden muistelu antoi positiivista energiaa ryhmälle ja uskoa tavoitteiden saavuttamiseen.

Avainsanat: Golf-seuratoiminta, strategiaprosessi, toiminta-ajatus, visio, tasapainotettu tuloskortti

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Social and Health Care  
Master's Degree in Social and Health Care  
Degree Programme of Development and Leadership in Social and Health Care

Mesiäinen, Liisa: Seizing the ball  
Instituting the strategy process in junior organization of Vierumäki Golf Club

Master's Thesis in Development and Leadership in Social and Health Care  
68 pages, 14 appendixes  
Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This master's thesis is the development project about instituting the strategy process in the junior organization of Vierumäki Golf Club. Focused operations require a long-term strategy, which was missing from the junior organization of Vierumäki Golf Club before this project. The activities in golf club are based on voluntary actions and the meaning of the operations is to promote golfing by organizing various practice and competition functions.

The aim of the project was to develop the junior activities of Vierumäki Golf Club so that they would fulfil the quality criteria of the Young Finland Association and the Finnish Golf Union. The objective was to create a strategy processes' model of junior activities, define a business idea, vision and the balanced scorecard for junior organization of Vierumäki Golf Club. The action research explored how various operational models apply to strategy processes of junior organization of Vierumäki Golf Club.

The balanced scorecard, the SWOT analysis, the symbolic analysis based on colours of traffic signals as well as the memory of the future prospects was exploited as tools in defining strategy process. The research diary and participated observation were used during the action research.

The working atmosphere of the group, engaged in the strategy processes, was positive and open. The group documented a business idea, vision and a balanced scorecard for junior organization of Vierumäki Golf Club. The progress of the model for strategy process in junior organization crystallized during the development project. Particularly, the memory of the future endowed the group with the positive energy and confidence in reaching the objectives.

Key words: Golf-association activities, strategy process, business idea, vision, balanced scorecard.

## Sisältö

|   |    |
|---|----|
| 1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT .....  | 4  |
| 1.1 Kehittämishankkeen tausta .....   | 4  |
| 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet.....   | 6  |
| 1.3 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio, Vierumäen Golfseuran junioritoiminta .....              | 7  |
| 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA.....  | 9  |
| 2.1 Strategiaperusta.....   | 9  |
| 2.2 Strategiaprosessi ja tasapainotettu tulokortti .....  | 14 |
| 2.3 Toimintaympäristö- ja nykytila-analyysit strategian käynnistäjänä .....                       | 23 |
| 2.4 Tietoperusta tässä kehittämishankkeessa.....  | 26 |
| 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS .....   | 29 |
| 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu.....   | 29 |
| 3.2 Toimintatutkimus osana kehittämishanketta.....  | 30 |
| 3.3 Toimikunnan kokoontumiset kehittämishankkeen aikana ja niiden suhde strategiaprosessiin ..... | 33 |
| 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET .....   | 45 |
| 4.1 Malli golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessista .....                                  | 45 |
| 4.2 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan toiminta-ajatus ja visio.....                           | 48 |
| 4.3 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan tasapainotettu tulokortti.....                          | 48 |
| 4.4 Toimintatapojen soveltuvuus Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessiin .....   | 58 |
| 5 KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA .....   | 60 |
| 5.1 Toimintatutkimuksen luotettavuus.....   | 60 |
| 5.2 Kehittämishankkeen tulokset.....  | 61 |
| 5.3 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittämishankkeet .....                           | 66 |
| LÄHTEET .....   | 69 |

## LIITTEET

# 1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Lasten ja nuorten liikunnan harrastaminen on yleistynyt viime vuosien aikana. Kansallinen liikuntatutkimus 2005 - 2006 osoitti, että 91 % 3-18-vuotiaista suomalaisista lapsista ja nuorista harrastaa liikuntaa tai urheilua. Lukuna tämä tarkoittaa noin 910 000 lasta ja nuorta. Suosituimmissa lajeissa liikuntaa harrastetaan paljon myös seuratoiminnan ulkopuolella. (Kansallinen liikuntatutkimus 2005 - 2006a, 7.) Urheiluseurojen toimintaan osallistuu vuosittain noin 42 % lapsista ja nuorista (Urheiluvien lasten ja nuorten fyysismotorinen harjoittelu 2008, 5).

Urheiluseuratoiminnan tarkoituksena on monipuolisen ja laadukkaan liikunta- ja urheilutoiminnan järjestäminen, ei taloudellisen voiton saavuttaminen. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja työtä tehdään yleishyödyllisen tarkoituksen toteuttamiseksi. (Anttila & Ekman 2002, 9.) Vuonna 2006 valmistuneen vapaaehtoistyötä koskevan Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan suomalaisessa liikunnan kansalaistoiminnassa oli sillä hetkellä mukana noin 532 000 vapaaehtoista aikuista. Golfiin parissa vapaaehtoistyötä vuonna 2006 teki noin 5000 aikuista ja mukana olevien vapaaehtoisten lukumäärä on kasvussa. (Kansallinen liikuntatutkimus 2005 - 2006b, 6 - 7, 22.) Uusien vapaaehtoisten rekrytoiminen seuratoimintaan käy helpoiten silloin, kun golfseuralla on selkeä käsitys omasta toiminta-ajatuksestaan ja strategia perustuu yhteisesti hyväksytyyn visioon (Tarmio 5/08, 30).

Suomen Golfliiton jäsenseuroissa oli 9.9.2009 yhteensä 139 441 kotiseuran omaava jäsentä, joista noin 16 622 oli juniori-ikäisiä (Suomen Golfliiton keskusrekisteri, 2009). Yksi näistä Suomen Golfliiton jäsenseuroista on Vierumäen Golfseura (ViGS), joka sijaitsee Heinolassa, Vierumäellä. Vierumäen Golfseurassa on asiantuntevaa osaamista, hyvät verkostot ja loistavat puitteet ympärivuotisen ja monipuolisen golftoiminnan tarjoamiseksi jäsenistölleen, mutta niitä ei vielä hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi seuran toimintamuodoista on junioritoiminta.

Se on tavoitteellista ja monipuolista, vaikkei toiminta tähän mennessä olekaan perustunut strategiaan, sen asettamiin tavoitteisiin ja arviointijärjestelmään. Junioritoimikunta tekee vuosittain uuden toiminta- sekä harjoitussuunnitelman, mutta vain vuodeksi eteenpäin kerrallaan. Junioritoimikunnan arviointien mukaan toiminnassa on kehitettävää, eikä se onnistu ilman toiminnan pitkän aikavälin suunnittelua ja selkeää visiota tulevast.

Urheiluseuratoiminta sijoittuu amatööriaatteen ja liiketoiminnan välimaastoon. Ajan myötä toiminta on muuttunut Suomessakin kilpailukeskeisemmäksi, jolloin eri lajit kilpailevat keskenään ja urheilu kilpailee myös vapaa-ajan markkinaosuuksista. Seuratoiminnan nopeasta kasvusta johtuen sen taloudellisuuteen ja pitkäjänteisyyteen ei ole toistaiseksi kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Liiketoiminnan kaltaista ajattelua tulisi soveltaa urheiluun strategioita luomalla, jotta taloudelliset muutokset olisivat hallittavissa. (Frantsi & Palmunen 2000, 138; Pitkänen 2006, 67 - 68.) Kotilan (2005, 74) mukaan ne organisaatiot joilla on strategia, menestyvät paremmin kuin ne, joiden toiminta ei perustu strategiaan.

Kaikki organisoitu työ tarvitsee strategiatyötä, jonka peruspilareita ovat: menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus, ulkomaailma, muutosvaatimukset, toiminta ja arviointi. Edellä mainitut asiat sisältyvät prosessiin, joka perustuu toiminta-ajatukseen ja visioon. Toiminnassa kiinnitetään huomiota siihen, mitä asioita tehdään ja ennen kaikkea kuinka niitä tehdään, jolloin tämä prosessi sisältää oppimista ja sen tavoitteena on jatkumon saavuttaminen. Käytännössä strategisia päätöksiä on vaikea tehdä jokapäiväisen työn ohessa, minkä takia ne olisi hyvä tehdä erillisenä ajankohtana, työympäristön ulkopuolella. (Karlöf 2004, 24 - 25, 32 - 33.)

Tämän kehittämishankkeen käynnistämiseen asti ViGS:n junioritoiminta on ollut pääasiassa yhden ihmisen, juniorivastaavan vastuulla. Se ei ole toiminnan jatkuvuuden kannalta suotuisaa etenkin, kun tavoitteet ja toimintatavat eivät ole vielä selkeästi kirjattuina. Junioritoiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että visio, strategia ja käytännön toimenpiteet ovat kirjattu kaikille näkyviksi ja ymmärrettäviksi. Kehittämishankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen voisi lisätä jäsenyytyväisyyttä ja edistää seura- sekä golfharrastustoimintaa.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Vierumäen Golfseuran junioritoimintaa niin laadukkaaksi ja monipuoliseksi, että se täyttäisi Nuori Suomen ja Suomen Golfliiton asettamat kriteerit seuratoiminnan sinetin ansaitsemiseksi vuoden 2011 loppuun mennessä. Seuratoiminnan sinetti on osoitus seuran laadukkaasti toteutetusta juniorityöstä (Sinettiseurat 2009). Strategia pyrittiin jalkauttamaan Vierumäen Golfseuran junioritoimintaan yhteistyön keinoin niin, että koko junioritoimikunta osallistui prosessin eri vaiheisiin ja sai näin ollen vaikuttaa yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon. Vastaisuudessa tavoitteiden asettaminen, toimintatapojen määrittely sekä toiminnan säännöllinen arviointi ovat luonnollisia ja säännöllisesti toteutettavia toimenpiteitä.

Kehittämishankkeen tavoitteita olivat:

1. Mallin luominen golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessista
2. Toiminta-ajatuksen ja vision luominen ViGS:n junioritoimintaan
3. Tasapainotetun tuloskortin luominen ViGS:n junioritoimintaan
4. Selvittää ja kuvata toimintatutkimuksen keinoin, kuinka erilaiset toimintatavat soveltuivat Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessiin

Päävastuu tavoitteiden saavuttamisessa oli kehittämishankkeen tekijällä, Vierumäen Golfseuran juniorivastaavalla sekä junioritoiminnasta vastaavalla, vapaaehtoisista kootulla junioritoimikunnalla. Ryhmältä vaadittiin sitoutumista ja siitä pyrittiin muodostamaan tiivis, positiivisessa ilmapiirissä, kohti yhteistä tavoitetta kulkeva ryhmä. Vapaaehtoisten johtaminen on työnjaollisesti haastavaa, koska heille ei voida jakaa käskyjä samalla tavalla kuin työelämässä ja töiden tekeminen perustuu jokaisen omaan motivaatioon ja sitoutumiseen (Loimu 2005, 128 - 129). Kehittämishanke kosketti myös ViGS:n muita toimikuntia ja hallituksen jäseniä. Heidän suhteen vaadittiin säännöllistä viestintää strategiaprosessista, jotta tuen saaminen hankkeelle mahdollistuisi.

Kehittämishankkeen ohjaajina toimivat Suomen Golfliiton harraste- ja nuorisopäällikkö Eva Valtanen ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Vierumäen yksikön johtaja Matti Kauppinen.

### 1.3 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio, Vierumäen Golfseuran junioritoiminta

Vierumäen Golf-seura ry on perustettu 30.6.1988 ja sen tavoitteena on edistää golfin harrastusta ja jäsenten viihtyvyyttä lajin parissa. Seurassa on 244 alle 22-vuotiasta juniorijäsentä, seuran kokonaisjäsenmäärän ollessa 1375 henkeä. Junioriikäisistä poikia on 181 ja tyttöjä 61. (ViGS:n jäsenrekisteri 9.9.2009.) Jäsenyys seuraan syntyy silloin, kun yhdistys hyväksyy hakijan jäsenhakemuksen (Loimu 2002, 37). Vierumäen Golfseuraan hyväksytään kaikki jäsenhakemuksen lähettäneet ja liittymis- sekä jäsenmaksun maksaneet henkilöt.

Vierumäen Golfseuran junioritoimikunnan tehtävänä on huolehtia juniori-ikäisten jäsenten eduista ja kehittää toimintaa resurssiensa mahdollistamalla tavalla. Junioritoiminnan osa-alueita ovat ympärivuotiset ohjatut golf- ja liikuntaharjoitukset, kilpailutoiminta sekä leirien ja muiden yhteisten tapahtumien järjestäminen. Jokaista toimintaan osallistuvaa lasta ja nuorta tuetaan oman motivaatiotason mukaisesti. Rahoitus junioritoimintaan saadaan seuran jäsenten maksamista jäsen- ja liittymismaksuista, jonka lisäksi juniorit maksavat harjoittelustaan ja osallistumisestaan kilpailuihin ja tapahtumiin. Seuratoimintaan myönnettäviä avustuksia haetaan eri tahoilta vuosittain.

Junioritoiminta ei rajoitu vain seuran jäsenten keskuuteen, vaan junioritoimikunta tekee tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Sidoryhmiä ovat Vierumäen Golf osakeyhtiöt, Heinolan kaupungin liikuntatoimisto ja koulut, jotka mahdollistavat golfin viemistä kaikkien lähialueen asukkaiden ulottuville. Alueellista junioriikäisten golftoimintaa edistetään yhdessä lähialueen golfseurojen kanssa.



Junioritoimikunnan puheenjohtajana toimii seuran juniorivastaava. Juniorivastaavan toimenkuva on laaja, minkä vuoksi hänelle maksetaan ainoana seuran luottamushenkilöistä vuosittaista korvausta. Juniorivastaavan lisäksi junioritoimikunnassa on seitsemän jäsentä ja yksi aktiivinen toimija, jonka vastuualueeseen kuuluvat junioritoimikunnan talousasioiden hoitaminen. Junioritoimikunta kokoontuu ympärivuotisesti kerran kuukaudessa, jolloin tavoitteena on suunnitella junioritoimintaa, kehittää ohjaajina toimivien ohjaustaitoja ja luoda yhtenäistä toimintalinjaa käytännön harjoitusten toteuttamiseen. Kokoontumiset koostuvat toiminnallisesta - ja keskusteluosuudesta. Toiminnallinen osuus on sisäistä koulutusta, jolloin harjoitellaan golfiin liittyviä asioita. Tällöin kaikki osallistujat pääsevät harjoittelemaan yhdessä ja oppimaan oman tekemisen kautta. Tämän osuuden yhtenä tavoitteena on motivoita ohjaajia oman pelin kehittämiseen ja ohjaajana toimimiseen. Sisäisen koulutuksen suosio perustuu siihen, että se säästää sekä kustannuksia että aikaa ulkoiseen koulutukseen verrattuna (Kotila 2005, 76). Keskusteluosuuden aikana junioritoimintaan liittyvistä asioista keskustellaan pareittain ja koko ryhmän kesken, jolloin varmistetaan, että kaikki osallistujat tulevat kuulluiksi ja että esille tulee mahdollisimman monta mielipidettä ja lähestymistapaa.

Ryhmän sisäisen positiivisen ilmapiirin saavuttaminen on tärkeää, koska se lisää yhteistyöhalukkuutta ja toisten kannustamista. Ryhmän johtajan on oltava innostava, esimerkillinen ja kannustava, koska se vaikuttaa toimijoiden mielialaan. Vastaavasti toimijoiden mieliala vaikuttaa positiivisen ilmapiirin syntymiseen. Johtamistapa vaikuttaa myös organisaation vahvaan perustaan, positiiviseen organisaatiokulttuuriin, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymiseen, oppimiseen ja kehitykseen sekä yksilöiden arvostamiseen. (Bierhoff & Müller 2005, 491, Kinjerski & Skrypnek 2006, 284 - 285.)

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

### 2.1 Strategiaperusta

Kehittämishankkeen tietoperusta käsittää tietoa strategiaperustasta. Sillä tarkoitetaan organisaation toiminta-ajatukseen ja visioon pohjautuvaa strategista toimintaa. Työkaluksi strategian suunnitteluun tässä kehittämishankkeessa valittiin tasapainotettu tuloskortti. Tietoperustassa käsitellään myös strategista johtamista, joka on tärkeä osa strategiaprosessia.

**Strategiaa** noudattavien organisaatioiden on tutkittu menestyvän paremmin kuin niiden, joilla ei ole strategiaa (Scholey 2005, 13). Strategia tarkoittaa keinoja, keksiä valintoja ja hypoteeseja, joiden avulla organisaation tahtotila sekä päämäärät saavutetaan (Kaplan & Norton 2007, 321). Se on siis etenemistä kohti tavoitteita (Kalröf 2004, 19). Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen luo vankan perustan strategiatyölle. Strategia keskittyy organisaation menestymiseen tulevaisuudessa, asettamalla asiat tärkeysjärjestykseen. Se vaatii kokonaisuuksien hahmottamista ja asioiden ajattelua ulkoapäin, mutta kuitenkin lopputuloksen kertomista ja kirjaamista käytännönläheisesti. Strategiaa voidaan hyödyntää parhaiten, kun se on kirjattuna nähtäväksi kaikille sen parissa työskenteleville. (Kamensky 2003, 20 - 23; Kotonen & Tilli 2003, 190.)

Strategia vastaa kysymykseen: Miksi asioita tehdään? Sen yhteydessä on nähtävä yhteys operatiivisen toiminnan asettamiin kysymyksiin: Mitä ja miten asiat tehdään? (Kamensky 2003, 24). Edellä mainitut kysymykset antavat vastauksia organisaation päätehtävään, eli toiminta-ajatukseen liittyen (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 74).

**Toiminta-ajatus** kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja etenkin sen, mitä se tarjoaa asiakkailleen. Toiminta-ajatus kuvaa myös organisaation johdolle ja työntekijöille kokonaistavoitetta, johon heidän tulisi pyrkiä. Lähtökohta toiminta-ajatuksen

määrittelylle golf-seurassa ovat jäsenistön tarpeet, jolloin vastataan kysymykseen: Mitä jäsenistön tarpeita varten golfseura on olemassa? (Kaplan & Norton 2009, 57; Loimu 2005, 178 – 179.)

Toiminta-ajatus koostuu toiminnoista, joiden tarkoitukset tunnistetaan niiden keskinäisten suhteiden kautta (Gitlow, Greengarten-Jackson, Scandura & Yau 1996, 59). Hyvin suunniteltuna ja käsiteltynä sen määrittäminen valjastaa työntekijöiden energiat ja keskittää organisaation ajatukset resursseihin. Vain silloin, kun työntekijä tuntee paloa toiminta-ajatusta kohtaan, pystyy hän toteuttamaan sitä intohimoisesti edellyttäen, että johtoasemassa oleva hallitsee toiminta-ajatusta viisaasti. Toiminta-ajatuksen täydellinen hallinta edellyttää myös siihen vaikuttavien asioiden hallintaa. (Bart, Bontis & Taggar 2001, 33.)

Organisaation tulee määritellä olemassaolonsa tarkoitus sen mukaan, mitä se tietää ja omistaa (Hamel 2001, 252). Toiminta-ajatus on pysyvin elementti organisaation toiminnassa ja sen suunnittelussa. Hyvä toiminta-ajatus on voimassa koko organisaation elinajan innostaen kuitenkin jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, antaen työntekijöille tunteen heidän työnsä tärkeydestä. Toiminta-ajatukseltaan ollaan ylpeitä, onhan se organisaation sydän. (Kamensky 2003, 43 - 45.) Organisaation sydän sisältää tavoitteita, jotka perustuvat organisaation yhteisiin arvoihin (Kirveskari, 2003, 150).

**Arvot** ovat toiminnan perusta. Ne vaikuttavat työn lopputulokseen, minkä takia organisaation ja työntekijän arvojen on oltava samansuuntaisia. Edellisen toteutumisella on positiivinen vaikutus organisaatioon ja itse työhön kohdistuvaan tyytyväisyyteen, minkä takia arvoista tulee keskustella aikaisessa vaiheessa. Arvoperusta säilyy organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista huolimatta ja sen vakaudesta vastaa organisaation johtaja. (Cheng, Chou & Huang 2005, 46 - 47; Hyde & Williamson 2000, 10; Kaplan & Norton 2009, 57.)

Arvot sisältävät ajatuksia ja tunteita. Ne ohjaavat käyttäytymistä ja ovat usein yhteydessä yksilön tarpeisiin, jolloin ne koetaan tärkeiksi. Sekä yksilöt, että organisaatiot pyrkivät määrittelemään omia arvojaan. Arvot poikkeavat ammattikunnittain koskien muun muassa asiakkaiden kohteluun liittyviä eettisiä periaatteita. (Sydän-

maalakka 2007, 207 - 208; Virtanen 2005, 78 - 79.) Arvot näkyvät toimintatapoina, jotka perustuvat yleisesti hyväksytyihin eettisiin periaatteisiin. Ne ovat valintoja ja vakaumuksia, yleisiä taipumuksia päämääriin pyrkiessä ja ne perustuvat sekä järkeen että tunteisiin. (Aaltonen & Junkkari, 1999 59 - 61, 76.) Organisaation toiminta-ajatus, arvot ja tavoitteet yhdistyvät sen tahtotilassa, eli visiossa (Lindroos 2009).

**Visio** vastaa kysymykseen: Millaiseksi haluamme tulla? Parhaimmillaan se on muutaman lauseen mittainen ja se sisältää yhden tai useamman selkeän päämäärän, jotka halutaan saavuttaa tietyn ajanjakson aikana. Vision tulisi luoda uskoa eri sidosryhmien edustajissa ja olla mukaansatempaava, ymmärrettävissä, mitattavissa ja poiketa muiden organisaatioiden visioista. Huolella suunniteltu visio antaa raamit strategian noudattamiseen tulevaisuudessa, mutta on samalla joustava mukautuakseen yksilöllisiin aloitteisiin ja muuttuviin olosuhteisiin. (Kotter 1998; Lindroos 2009; Zuckerman 2000, 305.)

Visiosta johdetaan strategia painopistealueineen, joka määrittelee keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Vision ja strategian on hyvä linkittyä asioihin, joissa organisaatio on hyvä. Silloin myös toiminnan arviointi ja mittaaminen helpottuvat. Visio ja strategia asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille ja ne taasen resursseille. Kun visio tehdään pitkälle aikavälille, on strategiset tavoitteet ositettava ja sovittava työnjaosta niiden suhteen, jotta päämäärä voidaan saavuttaa. Tällöin tulevaisuutta rakennetaan omin ja yhteistyökumppaneiden voimin. (Kirveskari 2003, 143, 146; Virtanen & Wennberg 2007, 87, 114.)

Visio voi sisältää hyvin rohkeita tavoitteita sekä toiveita, jolloin sen toteuttajat voivat rohkeasti luoda tulevaisuutta ja rikkoa rajoja. Hyvän vision aikaansaaminen vaatii aikaa ja luovuutta, ennakkoluulottomuutta, näkemystä ja tunteiden käyttöä. Organisaatioiden visiot sisältävät yleensä seuraavia elementtejä: toiminnan laajuus, suuruus, kilpailuedut, organisaatiokuva, sidosryhmäsuhteet ja organisaatioon liittyvät asiat. Vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen on oltava yhtenäiset myös toimijoiden yhteisen arvopohjan kanssa. (Gitlow ym. 1996, 59; Kinjerski & Skrypnek 2006, 285.)

Vision tulee syntyä osallistujien henkilökohtaisista visioista ja aikaansaada toimintaa sen kautta. Sen luominen yhteisesti edesauttaa onnistumista organisaation strategioiden toteutuksessa, koska tällöin osallistujien yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy ja heille tulee tunne oman työpanoksensa merkityksellisyydestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa päätöksentekoon. Vision luominen yhdessä vaatii strategisia johtajuustaitoja, kommunikointia, tuen pyytämistä, visioimista jatkuvana prosessina ja vaikuttamisen mahdollisuuden antamista kaikille. Strategiaprosessin johtajan tulee jakaa ajatuksiaan omasta visiostaan, mikä tarkoittaa jatkuvaa, runsasta, monimuotoista ja avointa keskustelua aiheesta, edellyttäen luottamusta ja sitoutumista osallistujien keskuudessa. (Hodkinson 2002, 92 - 94.) Esimies antaa tietoa organisaatiosta, koska se edesauttaa toimintaan sitoutumisessa. Sitoutuminen on yksi strategisen johtamisen tavoitteista. (Ponteva 2009, 196.)

**Strategisen johtamisen** muita tavoitteita ovat johdon sitoutuminen strategioihin, johdon strateginen osaaminen ja vision sekä strategian muuttaminen toiminnaksi (Huotari 2009, 119). Strateginen ja operatiivinen johtaminen ovat sidoksissa toisiinsa, jolloin henkilöstönkin on tiedettävä pitkän tähtäimen tavoitteet ja sitouduttava niihin (Kotonen & Tilli 2003, 193). Vaikka strategia-asiantuntijalla/ johtajalla onkin mielipiteitä strategiasta, on hänen tärkeä kuunnella organisaation nuorisoa, reuna-alueita maantieteellisesti katsottuna sekä tulokkaita ja arvostaa yhdessä toimimista. Yhdessä toimiminen edistää yksilön samaistumista organisaatioon, joka tapahtuu silloin, kun hän saa vaikuttaa ja hänellä on yhteyksiä siihen. Samaistumisella on myös sitouttavia ja motivoivia vaikutuksia. Tiedon jakaminen ja usean ihmisen osallistaminen strategiseen päätöksentekoon on tärkeää, koska strategian ymmärtäminen edesauttaa strategisiin tavoitteisiin sitoutumista ja organisaation uusien toimintatapojen hyväksymistä. Työntekoa selkeyttää, kun kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan strategian valmistuttua. (Bruggeman & Decoene 2006, 445; Hamel 2001, 258 - 259; Huotari, 2009, 123; Lehtimäki 1999, 298; Mustonen 2009, 169; Ponteva 2009, 190 - 191.)

Strategiaprosessin johtaja vahvistaa organisaation toiminta-ajatusta, arvoja ja visiota ylhäältä alaspäin. Hän esittelee strategian strategiakartan avulla ja määrittelee tavoitteet, jotka vaativat työntekijöiden panostusta. Johtaja osallistuu työyhteisön sopeuttamiseen strategiaan ja tukee prosessien parannuksessa. Johtajan tulee olla

avoin ja kyvykäs johtamaan kokouksia, joissa hienosäädetään strategiaa ja tarkastellaan asioita kriittisesti. (Kaplan & Norton 2009, 37 - 38.) Strategian laadintaan osallistuneiden tulisi kokea strategia oikeudenmukaiseksi ja kaikkia tasapuolisesti kohtelevaksi, mikä innostaa heitä tekemään yhteistyötä strategian eteen. Tällöin he tekevät enemmän, kuin mikä heidän velvollisuutensa on, sitoutuvat myös tunneta-solla ja jakavat omaa tietämystään ja osaamistaan muille yhteisön jäsenille. (Kim & Mauborgne 2007 204 - 207, 213.)

Ihmisten johtamisessa avainasemassa ovat toisen arvostaminen, suvaitsevaisuus ja avoimen keskustelun mahdollistaminen. Johtajan esimerkillinen toiminta tavoitteisiin ja arvoihin nähden on yksi tapa motivoida muita toimijoita. (Huotari 2009, 137, 139.) Hyvän johtajan kunnianhimon suurimpana kohteena ovat asiat, toiminta, toiminta-ajatus ja työ, eikä hänen oma etunsa. Johtajan motivaatio on tärkeä viesti niille, jotka työskentelevät hänen kanssaan. (Collins 2006, 19.) Parhaimmillaan johtaminen on tasapainon löytämistä yksilön näkemysten, hallituksen, omistajien ja yhteiskunnan odotusten välillä (Kirveskari 2003, 160).

Organisaation halutessa kehittyä, on siihen kuuluvista aktiivisista henkilöistä pidettävä kiinni. Työntekijöiden on uskottava, että mukana olo jonkin uuden rakentamisessa on paras tapa voittaa, eikä niinkään siirtyä organisaatiosta toiseen uusien haasteiden perässä. (Hamel 2001, 256.) Voimakkaasti henkisesti työhönsä sitoutuneet kokevat työnsä mieluisaksi ja ennen kaikkea sydämen asiaksi. He myös kokevat organisaation muutokset voimakkaasti. (Ponteva 2009, 196.) Henkilöstön ja sen johtamisen arvostaminen näkyy siinä, että henkilöstöasioista vastaava henkilö osallistuu strategiaprosessiin heti sen alusta lähtien (Kotila 2005, 74).

## 2.2 Strategiaprosessi ja tasapainotettu tulokortti

**Strategiaproessi** on suunniteltu jatkumo, joka edellyttää tavoitteiden asettamista, toimintatapojen ja toiminnan edistämistä, eri tasoilla toimivien osallistamista ja päätösten tekemistä (Barber, Dewhurst, Munive-Hernandez & Pritchard 2004, 703). Strategian laadintaan on varattava aikaa ja tekijöitä (Kotonen & Tilli 2003, 196). Strategiatyö on syklinen prosessi, jolloin strategian elinikä on yleensä noin viisi vuotta. Strategia tulee siis päivittää säännöllisin väliajoin organisaation viemiseksi eteenpäin. (Kaplan & Norton 2009, 89; Virtanen 2005, 110.)

Strategiaproessi käynnistetään organisoinnilla sekä sitouttamalla johto tulevaan hankkeeseen. Tällöin kartoitetaan myös prosessin vaatimat resurssit ja sen toteutuksen aikajänne. Strategiaa valmisteleva ryhmä kirjaa organisaation toiminta-ajatuksen ja arvot sekä niiden pohjalta luodut pelisäännöt. Nykytila- ja toimintaympäristöanalyysit rakentavat perustan organisaation visiolle. Seuraavaksi rakennetaan organisaation strategiakartta eri näkökulmista ja näkökulmille määritellään kriittiset menestystekijät sekä tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta varten jokaiselle tavoitteelle asetetaan oma mittarinsa. Näiden vaiheiden jälkeen strategia on valmis jalkautettavaksi organisaation arkeen. (Antola 2004, 4; Barber ym. 2004, 703, 708; Bryson 13; Kaplan & Norton 2009, 56.) Strategiaproessin aikana on hyväksyttävä keskeytykset ja sen viivästyminen, suhtauduttava joustavasti strategian osa-alueisiin, koottava ihmiset riittävän usein yhteen keskustelua, päätöksentekoa tiedon jakamista ja toiminnan arviointia varten (Bryson 1999, 13). Strategiaproessin vaiheet on kuvattu kuviossa 1.



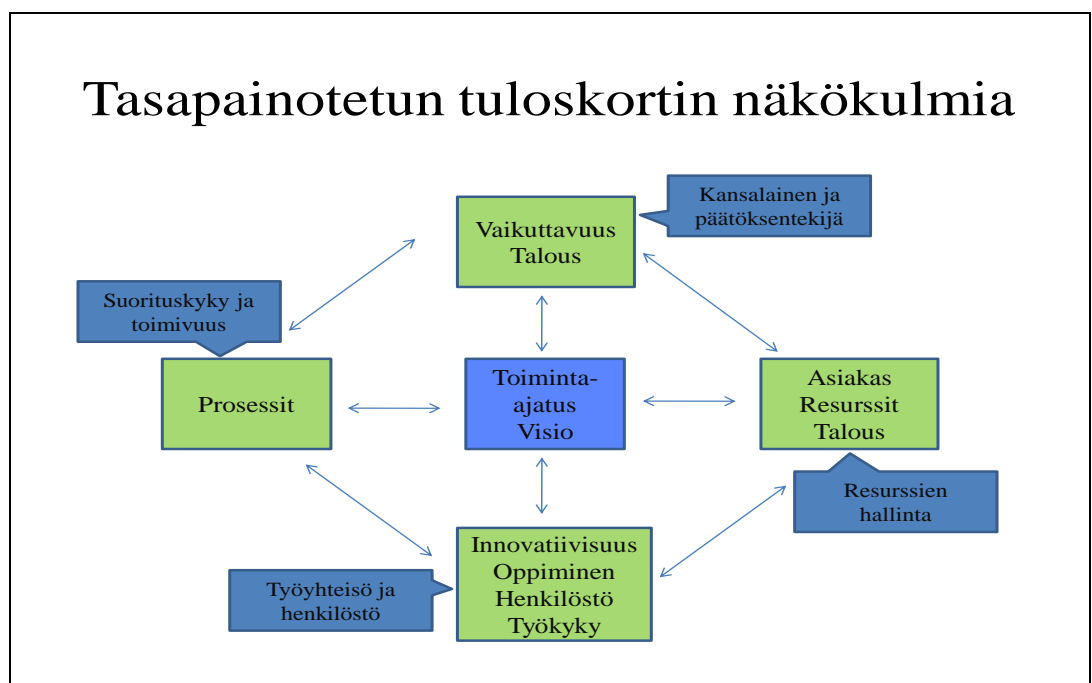
KUVIO 1. Strategiaproessin vaiheita (muokattu Antola 2004, 4; Barber, Dewhurst, Munive-Hernandez & Pritchard 2004, 703, 708; Bryson 13; Kaplan & Norton 2009, 56.)

Strategian valmistuttua siitä viestitään eteenpäin, jotta kaikki sitä toteuttavat sisäis-tävät strategiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Strategiaviestintä kohdennetaan eri tavoin eri kohderyhmille ja sen tavoitteena on luoda positiivisia mielikuvia strategiasta. Eniten mielenkiintoa viestintää kohtaan ovat osoittaneet ne henkilöt, jotka vastaavat strategian toteutuksesta. (Mustonen 2009, 168 - 169.) Yksi tapa kuvata strategiaa ja viestiä siitä on Kaplanin ja Nortonin kehittelemä tasapainotettu tulokortti.

**Tasapainotettu tulokortti** antaa monipuolisia näkökulmia organisaation toimintaan liittyen (Moisander & Stenfors 2005, 21). Kaplanin ja Nortonin mallissa toimintaa tarkastellaan näljästä eri näkökulmasta, joista jokaisesta valitaan tarkasteltavaksi muutama huomioitava tunnusluku. Näkökulmia ovat: taloudellinen -, asiakas-, prosessien- ja innovatiivisuuden sekä oppimisen näkökulma. Maiselin mallissa innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman sijaan tarkastellaan henkilöstön näkökulmaa. Tulokortti perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen, menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. (Olve, Roy & Wetter 1998, 16, 23, 26.)



Tasapainotetusta tuloskortista on kehitetty julkisen sektorin toimintaa tukeva yritys-toiminnasta poikkeava versio, jossa taloudellinen näkökulma on korvattu vaikuttavuusnäkökulmalla, asiakasnäkökulma resurssi-/ talousnäkökulmalla ja oppiminen uudistumisen sekä työkyvyn näkökulmalla (Määttä & Ojala 2002, 50 - 51). Koska yleishyödylliset organisaatiot eivät tavoittele taloudellista voittoa, laativat ne tasapainotetun tuloskortin niin, että sen huipulle asetetaan asiakasnäkökulma taloudellisen näkökulman tilalle (Kaplan & Norton 2002, 145). Kuviossa 2 on esitelty vaihtoehtoja tasapainotetun tuloskortin näkökulmiksi aikaisempiin lähteisiin viitaten.

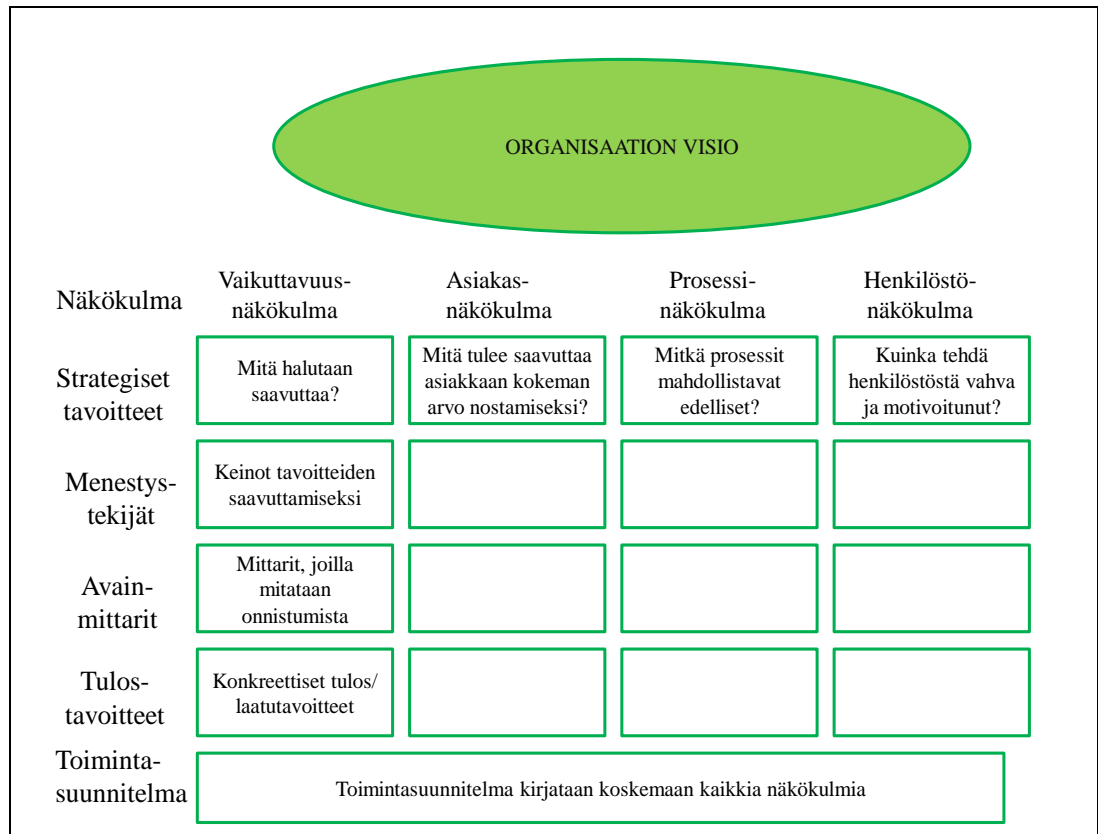


KUVIO 2. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmia (muokattu Olve ym. 1998, 16, 23, 26; Määttä & Ojala 2002; Kaplan & Norton 2002, 145)

Tuloskortin rakentamisprosessissa suurin saatu hyöty on ymmärryksen lisääntyminen toiminnan eri osa-alueiden ja syy-seuraus-suhteiden välillä. Se auttaa myös hahmottamaan kokonais kuvaa organisaatiosta ja toimintojen välisistä merkityksistä toisilleen. Yleisin virhe tuloskortin käytössä on se, että sitä käytetään raportoinnin välineenä operatiivisella tasolla. (Gauthier, Hagarty & Wilson 2003, 63; Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 55 - 57.) Tasapainotettu tuloskortti onkin johtamisen

apuväline, jonka sisältö räätälöidään palvelemaan organisaatiossa tapahtuvaa muutosta. Tulokortin rakentamiseen, näkökulmien määrittelyyn ja tiedon keräämiseen organisaatiosta on annettava aikaa ja huolehdittava resurssien riittävydestä. Tulokortin on oltava yhteydessä organisaation työhön ja strategiseen suunnitteluun. Tulokortti on avainasemassa antamaan informaatiota päätöksentekoa varten, jolloin johtajien on oltava mukana tulokortin suunnitteluprosessissa. Tulokortilla on oltava selkeä tarkoitus sen sijaan, että sillä pyrittäisi vaikuttamaan sekä laatuun että vastuiden jakamiseen. Tulokortin vahvuus on strategian johtamisessa, ei niinkään suorituskyvyn mittaamisessa. Strategiasta viestiminen ja sen jalkauttaminen ovat yksi osa strategista johtamista, jonka apuna voidaan käyttää strategiakarttaa. (Scholey 2005, 13, 18, Schan 2008, 13.)

**Strategiakartta** kertoo tiiviisti ja loogisesti sen, kuinka strategia toteutetaan (Kaplan & Norton 2002, 107). Se mahdollistaa kommunikoinnin organisaation eri tasojen välillä lisäten työntekijöiden ymmärrystä ja tietoisuutta strategiasta. Ymmärrys ja tietoisuus aikaansaavat tuloksia strategian toteuttamisen suhteen. Siinä käytetty yhteinen kieli ja tavat tavoitteiden mittaamiseen selkeyttävät työntekijöiden käsitystä yhteistyön merkityksestä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin myös strategian jalkauttaminen ja mittaaminen helpottuvat. (Scholey, C. 2005, 18.) Strategiakartta yhdistää organisaation strategiat sekä operatiivisen toiminnan (Kaplan & Norton 2009, 92) ja on avuksi johtajan toiminnassa sekä strategian toteutuksessa (Moisander & Stenfors 2005, 22; Stenfors 2006, 16). Strategiakartta visualisoidaan kriittisten menestystekijöiden ja niiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla (Kaplan & Norton 2002, 77, 79). Taulukkomaiseen kuvaukseen voidaan liittää tekstitiedostoja ja hyperlinkkejä ohjeiden ja tiedon selkiyttämiseksi ja täsmentämiseksi (Barber ym. 2004, 703 - 705). Kuviossa 3 on kuvattu yksi strategiakartan malli.



KUVIO 3. Strategiakartta (muokattu Lumijärvi 1999, 13)

Tehtäväkohtaiset strategiakartat (tulokortit) perustuvat yksittäisiin näkökulmiin, niiden kriittisiin menestystekijöihin sekä niiden välisiin syy-seuraussuhteisiin. Näkökulmakohtaiset tulokortit ovat rakenteeltaan samanlaisia kuin kokonaisstrategiaa kuvaava strategiakartta. (Antola 2004, 5.) Tulokorttien mukanaan tuoman uuden kielen kautta ymmärrys ja keskustelu organisaation eri tasojen välillä helpottuvat, jolloin resurssien ja tulosten väliset yhteydet ovat kuvattu selkeämmin. Tulokortit mahdollistavat myös eri näkökulmien välisen tasapainon löytämisen, jonka avulla voidaan epäsuorasti ratkaista konflikteja organisaation toiminnassa ja tuloksen saavuttamisessa. Tasapainotettu tulokortti voi olla hyvä väline osoittamaan uusien resurssien tarvetta. Yksi tulokortin suosion syy on sen mahdollistama näkökulmien tarkastelu niin, että niistä kaikki ovat samanarvoisia. Se tekee organisaation eri intressit näkyviksi ja samanvertaisiksi. (Funck 2007, 94 - 96, 100 - 101.)

**Vaikuttavuusnäkökulma** kuvaa organisaation tuloksia tai ulkoisia aikaansaannoksia. Se jaetaan asiakas- ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen sen mukaan, kuinka välittömästi tai välillisesti organisaation yhteiskunnallinen tehtävä kohdistuu kansalaisiin palvelun käyttäjänä. Asiakasvaikuttavuus kuvaa sitä, kuinka hyvin organisaatio vastaa asiakkaidensa tarpeisiin. Se perustuu asiakasryhmien segmentointiin, niiden tarpeiden tunnistamiseen ja palveluvalikoiman kehittämiseen. Keskeiset arviointialueet ovat palvelun laatu ja sen parantaminen. Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella pyritään pitkällä aikavälillä vastaamaan poliittisen päätöksentekijän tai kuntalaisten odotuksiin, tarpeisiin tai niihin liittyviin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Vaikuttavuuden perusta löytyy organisaation toiminta-ajatuksen strategisista vastuista ja sen tulisi johdatella organisaatiota kaikkein tehokkaimmin kohti visiota. Tasapainotusta tehdessä tulee tarkistaa, kuinka hyvin tai huonosti muiden näkökulmien kriittiset menestystekijät tukevat juuri vaikuttavuuden näkökulmaa, koska ne mahdollistavat organisaation korkean vaikuttavuuden. (Lumijärvi 2000, 15 - 16; Määttä & Ojala 2002, 59 - 60, 67.)

Toiminnan vaikuttavuutta mitatessa vastataan kysymykseen, kuinka hyvin tavoitteiden suuntaiset vaikutukset on saavutettu toimintaan käytettyjen panosten avulla. Olennaisinta on osoittaa, ovatko tietyt toiminnot saaneet aikaan muutoksen. Palveluiden rahoittajat vaativat tietoa ohjelmien toteutumisesta ja merkityksestä, minkä takia arvioinnin merkitys korostuu. Edellinen ei kuitenkaan ole tärkein syy vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamiseen, vaan se on hyvä nähdä välineenä työn kehittämisessä. Tällöin sen kautta pyritään toimintojen laadun ja vaikuttavuuden tehostamiseen, työntekijöiden suorituskyvyn parantamiseen sekä toimintojen tuottavuuden lisäämiseen. Vaikuttavuutta voidaan mitata monin eri tavoin, kuitenkin näytön merkitystä korostaen, jolloin tulisi luottaa arviointi- ja vaikuttamisprosessiin osallistuneiden näkemyksiin toimintojen onnistumisesta. Vaikuttavuuden mittaaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, sillä se voi toteutua samanaikaisesti toimintoihin osallistuksessa tai vasta myöhemmin, muttei välttämättä silloinkaan. Toimintojen rahoittajien tulee tiedostaa, että arviointiin on varattava riittävästi aikaa, mikä vaatii monesti lisäresursseja. (Koskinen-Ollonqvist, Pelto-Huikko & Rouvinen-Wilenius 2005, 7 - 8, 12, 108 - 109.)

**Asiakasnäkökulma** on toimintasuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle. Monesti asiakkuuden parantamista tavoitellaan sillä, että asioista keskustellaan asiakkaan kanssa. Asiakkuudesta keskustellessa haasteen luo se, että keskustelua käydään strategisista asioista, mutta toisaalta hyvin käytännönläheisistä teoista. Kyseessä on siis oppimisprosessi asiakkaan ja työntekijän/ organisaation välillä. Asiakkuusstrategia on onnistunut silloin, kun asiakas on kokenut saavansa enemmän arvoa. (Lehtinen, J.R. 2004, 161 - 162.)

Asiakasnäkökulmaa suunnitellessa huomioidaan seuraavat asiat: asiakkaiden tavoittaminen, asiakkailta kerättävä ja heille jaettava, heidän tarpeisiinsa liittyvä tieto toiminnan kehittämiseksi, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, jonka avulla voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation ja asiakkaan välillä ja hinnoitteluun liittyvät asiat. Lopuksi pohditaan asiakkaan saamaa hyötyä, eli asiakkaiden määrittelemiä tarpeita, joihin organisaatio vastaa, sekä mahdollisia lisäetuja, joita asiakas arvostaisi. (Hamel 2001, 92, 94 - 99. )

**Prosessinäkökulmaa** suunnitellessa mietitään, millä toimintatavoilla organisaation prosesseissa tuotetaan suurin mahdollinen hyöty ja mitkä ovat ne prosessit, jotka luovat eniten arvoa asiakkaille. Prosessit yhdessä osaamisen ja varojen kanssa tukevat organisaation strategiaa. (Hamel 2001, 89 - 90.) Toimintojen laatua ja tuottavuutta kehitetään prosessien ajallista sujuvuutta parantamalla. Tuottavuus kuvaa suhdetta suoritteiden määrän ja niiden toteuttamiseen käytettyjen panosten välillä. Prosessinäkökulma kuvaa myös taloudellisuutta, joka kertoo palvelun toteutumiseen vaadittavien kustannusten määrästä. Lisäksi voidaan arvioida kapasiteetin käyttöastetta, jolloin arvioidaan tarjolla olevien resurssien (tilat ja henkilökunta) hyödyntämistä kuluneen vuoden aikana. Suoritteiden määrä kuvaa osallistujamääriä, toiminnan laajuudesta kertoen. Sen kautta saadaan budjetointiin resurssien varoamiseen liittyvää tietoa. (Lumijärvi 2000, 20 - 22.)

**Henkilöstönäkökulma** huomioidaan ensimmäisenä työntekijöitä rekrytoidessa, jolloin tavoitteena on löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille. Menestyneet organisaatiot ovat panostaneet oikeiden ja sisäisesti motivoituneiden henkilöiden palkkaamiseen. Tämä on tärkeää huomioida etenkin sosiaalisektorilla, jossa ulkoiset kannustimet eivät ole mahdollisia. Sosiaalisektorin organisaation tärkein resurssi on sopiva

määrä oikeita ihmisiä. ”Aika ja lahjakkuus voivat usein korvata rahanpuutetta, mutta raha ei pysty koskaan korvaamaan oikeiden henkilöiden puutetta”. (Collins 2006, 23 - 25.) Henkilöstön tämän hetkisen osaamisen tunteminen mahdollistaa sen kehittämiseen liittyvän tarpeenmukaisen suunnittelun ja toteutuksen, joilla on vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Sydämen ja järjen käyttäminen johtamisessa viestii organisaation henkisen hyvinvoinnin tukemisesta. (Huotari 2009, 132; Kirveskari 2003, 151.)

Henkilöstöön panostamisella ja sen sisällyttämällä strategiaan on positiivinen vaikutus organisaation kannattavuuteen. Monimuotoisen rekrytoinnin avulla mahdollistetaan sopivien työntekijöiden löytäminen ja mitä enemmän henkilöstöä koulutetaan, sen kannattavampaa organisaation toiminta on. (Kotila, 2005, 75 - 75.) Henkilöstönäkökulmassa arvioidaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sitoutumista, osaamista ja panostusta työympäristön viihtyvyyteen, koulutukseen ja korvauksiin (Lumijärvi 2000, 23).

**Kriittiset menestystekijät** tarkoittavat strategian ydinasioita ja niihin on voitava vaikuttaa strategian onnistumisen takaamiseksi. Ne johdetaan toiminta-ajatuksesta ja visiosta vastaamalla kysymykseen: missä asioissa organisaation on onnistuttava, jotta se etenee visionsa suuntaisesti? Kriittisiä menestystekijöitä tasapainotettaessa tarkistetaan, että eri näkökulmien menestystekijät ovat kytköksissä toisiinsa. Menestystekijöiden ja niiden mittareiden tulisi vaikuttaa mahdollisimman monen strategisen tavoitteen saavuttamiseen. Tasapainotettu tuloskortti mittaa sekä laadullista että määrällistä kokonaisuonnistumista pelkän taloudellisen tuloksen mittaamisen sijaan. Mittareita määriteltäessä etsitään joko laadullista (sanallinen) tai määrällistä (lukuarvo) mittaria, joka kuvaa onnistumista kriittisessä menestystekijässä. Mittareiden määrä kriittistä menestystekijää kohden on maksimissaan kolme. (Määttä & Ojala 2002, 62 - 64, 66.)

**Mittarit** ja tavoitearvot jakavat tavoitteet yksityiskohtaisesti ja antavat organisaatiolle mahdollisuuden seurata strategisten tavoitteidensa saavuttamista, ratkaista ongelmia ja tuottaa kehittämis ehdotuksia. Tulostausjärjestelmä on osa strategian ja operatiivisen toiminnan johtamisjärjestelmää. Mittaamisessa tavoitearvojen lähtökohtana on organisaation visio, joka määrittelee tavoitearvon. Olennaisia toiminnan

arviointiin liittyviä käsitteitä ovat tavoitteet, toimenpiteet, panos, tuotos, tulos, havaittu muutos, vaikuttavuus ja tehokkuus. (Kaplan & Norton 2009, 108 - 109; Virtanen 2005, 186.) Mittarit voidaan johtaa visioon ja strategiaan perustuen, jolloin puhutaan syy-seuraus-logiikan noudattamisesta. Mittaristo selvittää, mihin asioihin tulee keskittyä, jotta toiminta olisi kannattavaa. Mittarit voidaan johtaa myös eri näkökulmien kriittisiin menestystekijöihin perustuen. (Malmi ym. 2002, 64, 66, 69.)

Mittareiden määrä tasapainotetun tuloskortin sisäisissä prosesseissa on yleensä suurin, 8-10 kappaletta, kun taas muissa näkökulmissa on keskimäärin viisi kappaletta. Riittävä mittareiden kokonaismäärä voi olla 8-18 kappaletta. Mittaristossa huomioidaan sen tasapaino, jolloin ei-rahamääräisten mittareiden osuus on noin 80 %. Näin ollen johtamisessa ei nojauduta ainoastaan taloudellisiin mittareihin. Myös tulomittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä tulisi vallita tasapaino. Tasapaino olisi löydettävä myös pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välillä. (Malmi ym. 2002, 30 - 31.)

Mittareiden tuottamat tulokset ovat varmempia, kun kutakin mitattavaa asiaa kohden asetetaan yksi mittari useiden eri mittareiden sijaan. Mittareita asetettaessa on muistettava, että tuloskortista vastaava henkilö on vastuussa jokaisen mittarin totutuksesta ja seurannasta. (Simonen 2004, 58.) Jotta suorituskyvyn mittaaminen onnistuu, huomioidaan mittaaminen jo strategiaa suunnitellessa ja sitä johtaessa (Gauthier ym. 2003, 63). Collinsin mukaan tulosten mittaaminen voi toisaalta olla myös toisarvoinen seikka. Merkityksellisintä on todistusaineiston kerääminen kehityksen seuraamiseksi. (Collins 2006, 15.) Taloudellisten lukujen lisäksi on painotettava myös toimintojen arviointiin (Kotonen & Tilli 2003, 197). Työntekijöiden palkitseminen niissä suorituskykyä mittaavissa asioissa, joihin he itse voivat vaikuttaa lisää heidän motivaatiotaan (Bruggeman & Decoene 2006, 445).

### 2.3 Toimintaympäristö- ja nykytila-analyysit strategian käynnistäjänä

Toiminnan analysointi rakentaa perustan sen kehittämiseksi, strategian luomiselle sekä toimenpiteiden valinnalle. Strategiatyö käynnistetään toimintaympäristö- ja nykytila-analyysien avulla. Tässä kehittämishankkeessa käytettäviä analyysiejä ovat SWOT- analyysi, golfseurojen nuorisotoiminnan liikennevalo-analyysi ja tulevaisuuden muistelu.

Analyysityöskentelylle tulee asettaa kolme tavoitetta: perustan saaminen toiminnan johtamiselle ja kehittämiseksi, antaa ymmärrystä lähtötilanteesta ja toimintaympäristöstä sekä kehittää toimijoiden analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä yhteiselle näkemykselle organisaatiosta (Kamensky 2003, 102). Toimintaa arvioidessa tuloksia peilataan niiden etenemiseen vision ja strategioiden suuntaisesti. Arviointitapa on hyvä luoda jo strategian suunnitteluvaiheessa. (Huotari 2009, 126 - 127.)

Ulkoinen ja sisäinen analyysi tehdään, jotta nähdään organisaation kyvyt kilpailijoihin verrattuna sekä asemointi toimialan kehitykseen suhteutettuna. Sisäinen analyysi määrittelee järjestyksen niille prosesseille, joita tarvitaan organisaation palvelujen toimittamiseen asiakkaille. Analyysi auttaa tunnistamaan niitä tehtäviä, joita organisaatio haluaa toteuttaa muita paremmin omaa kilpailuetua lisätäkseen. (Kaplan & Norton 2009, 69.)

**SWOT- analyysi**, joka kertoo toiminnan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista on tehokas ja yksinkertainen keino organisaation nykytilanteen kartoittamiseen. Se mahdollistaa ryhmädynamiikan parantumisen ja rakentavan keskustelun, jolloin toisten näkökantoja on helpompi ymmärtää. Analyysille on tärkeä asettaa vertailukohteita, jotta arviointi olisi realistista, eikä painottuisi asioihin, joista toimijat ovat ylpeitä. (Karlöf 2004, 41, 51 - 52.) Vahvuuksia käytetään mahdollisuuksien tavoittelussa ja heikkoudet sekä uhat pyritään voittamaan strategian avulla (Kaplan & Norton 2009, 70).

SWOT- analyysi on yksi maailman käytetyimmistä analyysieistä, mutta se ei tarkoita sitä, ettei sen tekemisessä olisi sudenkuoppia. Haasteena ovat SWOT- tekijöiden



keskinäiset riippuvuussuhteet, puutteet yrityksen tai ympäristön tiedoista, pelko todellisen kritiikin esiintuomisesta, johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekemättä jättäminen tai niiden perustumattomuus SWOT- tekijöihin. (Kamensky 2003, 171.) SWOT- analyysia voidaan kutsua skenaariotyöskentelyn muodoksi, jossa pohditaan, mitä voisi tapahtua, eli mitkä asiat tulevaisuudessa voisivat olla esteinä organisaation toiminnalle. Organisaation on osattava kuvitella tulevaisuus, eikä pelkästään ennustaa sitä. (Hamel 2001, 129 - 130.)

**Golfseurojen nuorisotoiminnan liikennevaloanalyysi** on Suomen Golfliiton kehittämä kokonaisvaltaisesti golfseuran junioritoimintaa arvioiva työkalu (Tolonen 2009). Se perustuu Nuori Suomen sinettiseura-arviointikyselyyn. Liikennevaloanalyysissä arvioidaan golfseuran nuorisotoimintaa 18 eri kohdan avulla. Toiminnan taso/ laatu saa jokaisesta kohdasta joko vihreän, keltaisen tai punaisen valon sen mukaan, kuinka hyvin esitetyt kriteerit täyttyvät. Liikennevaloanalyysissä tarkastellaan seuraavia osa-alueita: ohjattu nuorisotoiminta (kysymykset 1 - 4), kilpailutoiminta (5 - 6), nuorisotoiminnan monipuolisuus (7 - 9), reilu peli ja tiedottaminen (10 - 13), suunnitelmallisuus ja jatkuvuus (14 - 17) sekä seuran vihreä valo, toiminnan vahvuus (18). Jokaisen kysymyksen perässä on neljä toimenpidettä/ toimintatapaa, joiden tulisi toteutua kiitettävän tuloksen saamiseksi. Tulos on sitä heikompi, mitä vähemmän toimenpiteitä toteutuu.

Liikennevalo-analyysi on sovellettu versio laatupalkintokriteereistä. Arvioinnissa tarkastellaan organisaation eri toiminta-alueita sekä määrällisesti että laadullisesti. Sisäisen arvioinnin suorittaminen kriittisesti antaa todenmukaisempia johtopäätöksiä organisaation vahvuuksista ja kehittämiskohteista kuin tehdessä ulkoista arviointia (Virtanen 2005, 195 - 196). Analyysin tavoitteena on osoittaa toiminnan vahvuudet ja heikkoudet monipuolisesti eri näkökulmista tarkasteltuna. Tavoitteena olisi, että kunkin kohdan tulokset olisivat yhtä vahvoja, ellei golfseura ole tehnyt valintaa panostamalla enemmän toisiin asioihin. Analyysi tehdään mahdollisimman laajalla joukolla, jolloin mukaan otetaan sekä junioritoimikunnan ja seuran hallituksenkin jäseniä että junioreiden vanhempia. Analyysin tulos ohjaa nuorisotoimintaa strategisissa päätöksissä, jonka avulla voidaan asettaa konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä suoritettavaksi samansuuntaisesti toiminta-ajatuksen ja vision kanssa.

**Tulevaisuuden muistelu** on yksi ennakoitdialogien muodoista, jota voidaan käyttää myös strategisessa suunnittelussa. Siinä ennakoidaan ja suunnitellaan hyvää tulevaisuutta tilanteessa, joka tarvitsee ratkaisua pidemmällä aikavälillä. Tulevaisuuden muistelussa eläydytään hyvään tulevaisuuteen ja mietitään, kuinka sinne on päädytty. Tärkeintä on, että kaikki osallistujat tulevat kuulluiksi ja että kaikkien näkemykset kirjataan muistiin toimenpiteiden suunnittelua varten. (Arnkil, Eriksson & Rautava 2006; 11, Kokko 2006 28 - 29.)

Toisin kuin muut strategian johtamiseen liittyvät työkalut, tukee tulevaisuuden muistelu luovuutta ja innovatiivisuutta, eikä niinkään numeerista mittaamista. Tämä työkalu mahdollistaa myös erilaisia ajattelutapoja ja ajatusten kypsytystä, jotka ovat olennainen osa luovuutta. (Stenfors & Tanner 2006, 229.) Tulevaisuuden muistelu on tutkitusti osoittanut aikaansaavan lyhyen aikavälin hyötyjä ja sen, että palaverin aikana syntyy toimintasuunnitelmia jatkoa varten (Kokko 2006, 33). Moniääninen pohdinta palaverissa mahdollistaa positiivisen näkymän tulevaisuudesta ja toiveikkaan realististen suunnitelmien tekemisen. Asioista puhuminen on lisännyt avoimuutta, mukana olleiden välistä luottamusta ja mahdollistanut tunteiden käsittelyn sekä ristiriitojen ratkaisua. Voimaantumisen, sosiaalisen pääoman, yhteisöllisyys ja toiveikkaus ovat osoittautuneet tutkimuksessa tulevaisuuden muistelun vahvuuksiksi, vaikkakin palautteiden kautta on käynyt ilmi myös huolestuneisuus tulevaisuuden muistelussa syntyneiden suunnitelmien toteutumisesta. (Arnkil ym. 2006, 17, 20.)

Tulevaisuuden muistelu -palaverin vetäjällä on vastuu hyvän ilmapiirin syntymisellä, jota hän voi edistää omalla positiivisella toiminnallaan – tunnelmalla ja tunteilla on taipumus tarttua. Vaikka palaverin vetäjä olisi ulkopuolinen, tulee hänen synnyttää positiivinen suhde siihen osallistujille palaverin ajaksi. Myönteinen ilmapiiri mahdollistaa oppimista ja voi heijastua osallistujien väliseen vuorovaikutukseen tulevaisuudessakin. (Arnkil ym. 2006, 31 - 32.)

Tulevaisuuden muistelu aloitetaan eläytyen tulevaisuuteen. Jotta orientoituminen tulevaisuuteen helpottuisi, on tilanteen oltava kiireetön ja rauhallinen. Aloituksen jälkeen osallistujat vastaavat seuraaviin kysymyksiin: Vuosi on kulunut ja asiat ovat hyvin – kuinka asiat ovat kannaltasi? Mitä teit toiminnan edistämiseksi? Mistä

huolehdit vuosi sitten? Tulevaisuuden muistelun aikaperspektiivi valitaan sen mukaan, milloin suunnitelman pitäisi olla valmis, kuitenkin maksimissaan kolmen vuoden päähän. Palaverin viimeisenä osana on palautteen kerääminen, jossa osallistujat saavat antaa välitöntä palautetta kokemuksistaan ja ajatuksia kehitysehdotuksista. (Arnkil ym. 2006, 17 - 18, 26, 31, 37; Kokko 2006, 31 – 32.)

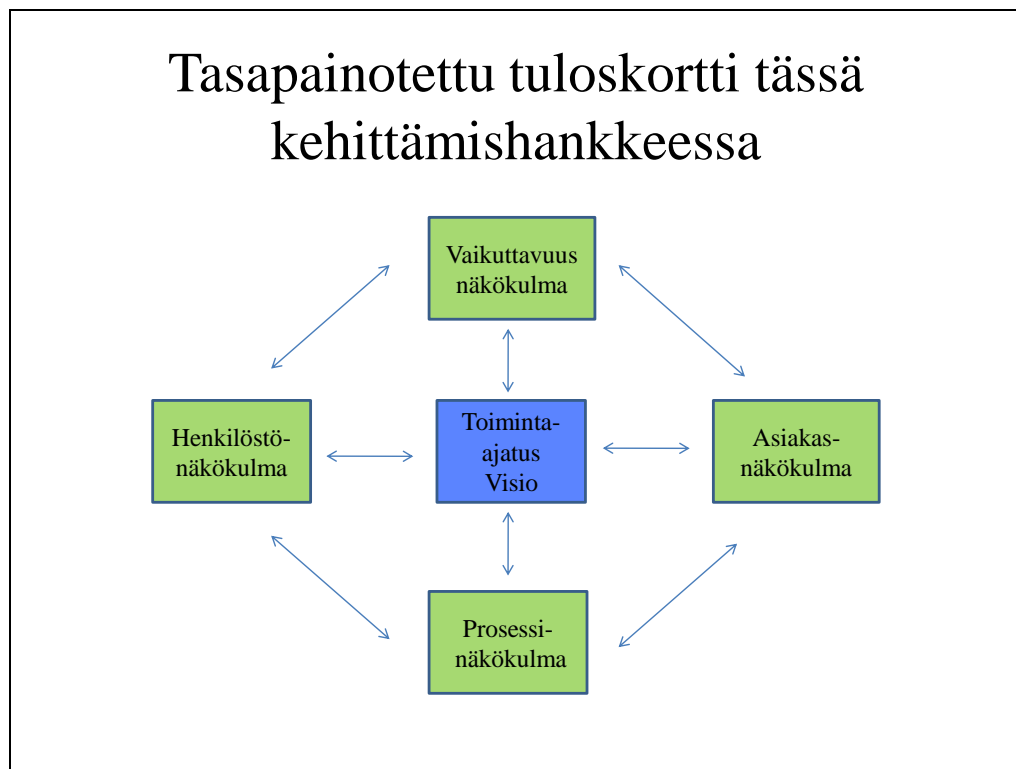
Keskustelussa voi olla läsnä ns. teemoittaja, joka seuraa keskustelua ja kirjaa muistiin usein toistuvia teemoja. Nämä teemat toimivat ohjenuorina suunnittelun tekemisessä. Konkreettinen toimintasuunnitelma rakentuu palaverin aikana tehtyjen kirjausten ja niissä esiintyvien teemojen pohjalta. Tulevaisuuden muistelu- palaverille voidaan järjestää seurantapalaveri, jos se koetaan tarpeelliseksi. (Arnkil ym. 2006 17, 19.)

#### 2.4 Tietoperusta tässä kehittämishankkeessa

Tässä kehittämishankkeessa strategiaprozessilla tarkoitetaan vuoden mittaista jaksoa, jonka aikana Vierumäen Golfseuran junioritoimikunta valmistelee junioritoiminnan strategian seuraavan viiden vuoden ajalle. Strategian valmistuminen koetaan tärkeäksi toiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden kannalta. Strategiaprozessin aikana määritellään tavoitteet seuraaville vuosille, keinot niiden saavuttamiseksi sekä mittarit onnistumisen mittaamiseksi. Tavoitteet muodostuvat yhdessä luotujen toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision kautta.

Toimintaan sitoutumisen kannalta on tärkeää, että kaikkien strategiaprozessiin osallistuvien omat arvot ja visio tulevasta ovat samansuuntaiset yhdessä luotujen vastaavien kanssa. Vaikka kaikkien ryhmän jäsenten mielipiteitä kuullaan, on päävastuu strategiaprozessin etenemisestä ja yhteisesti luodusta linjasta sen johtajalla. Strategiaprozessi pyritään johtamaan niin, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Sillä uskotaan olevan positiivinen vaikutus toimintaan sitoutumisessa ja strategian jalkauttamisessa. Tärkeänä pidetään myös positiivista, avointa ja kiireetöntä ilmiä ryhmän keskuudessa.

Avointa ilmapiiriä ja keskustelun syntymistä pyritään tukemaan strategiatyökalujen avulla. Niistä on apua myös eri toimintojen ymmärtämisessä, viestin kulussa sekä uuden oppimisessa. Yhdeksi strategiatyökaluksi tähän kehittämishankkeeseen valittiin tasapainotettu tuloskortti. Sen avulla toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka kuvataan strategiakartan ja tasapainotettujen tuloskorttien avulla. Tässä kehittämishankkeessa näkökulmiksi valittiin vaikuttavuus- asiakas- prosessi- ja henkilöstönäkökulmat (kuvio 4).



KUVIO 4. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat tässä kehittämishankkeessa

Muina strategisina työkaluina tässä kehittämishankkeessa käytettiin SWOT- ja golfseurojen liikennevaloanalyseja sekä tulevaisuuden muisteluja. Näiden työkalujen kautta saadut tiedot luokitellaan, minkä kautta niitä on selkeämpi hyödyntää ta-

sapainotetun tuloskortin kirjaamisessa. Usean eri strategiatyökalun käyttäminen mahdollistaa toiminnan tarkastelua eri näkökulmista, jolloin ne tulee huomioitua myös strategisista tavoitteista asetettaessa. Strategiaprosessin aikana käytettyjä strategiatyökaluja käytetään säännöllisesti strategian jalkauttamisen jälkeen, jolloin niiden avulla arvioidaan toimintaa ja asetetaan uusia tavoitteita.

Strategian jalkauttaminen aloitetaan sen kirjaamisen jälkeen, mikä tehdään yhtä huolellisesti kuin strategian luominenkin. Toimintaan osallistuvia henkilöitä kiitetään ja uusia aktiivisia seuratoimijoita rekrytoidaan mukaan toimintaan. Aktiivisen seuratoiminnan perustana pidetään positiivista ilmapiiriä ja kaikkien siihen osallistuvien tasapuolista kuulemistä ja arvostamista.

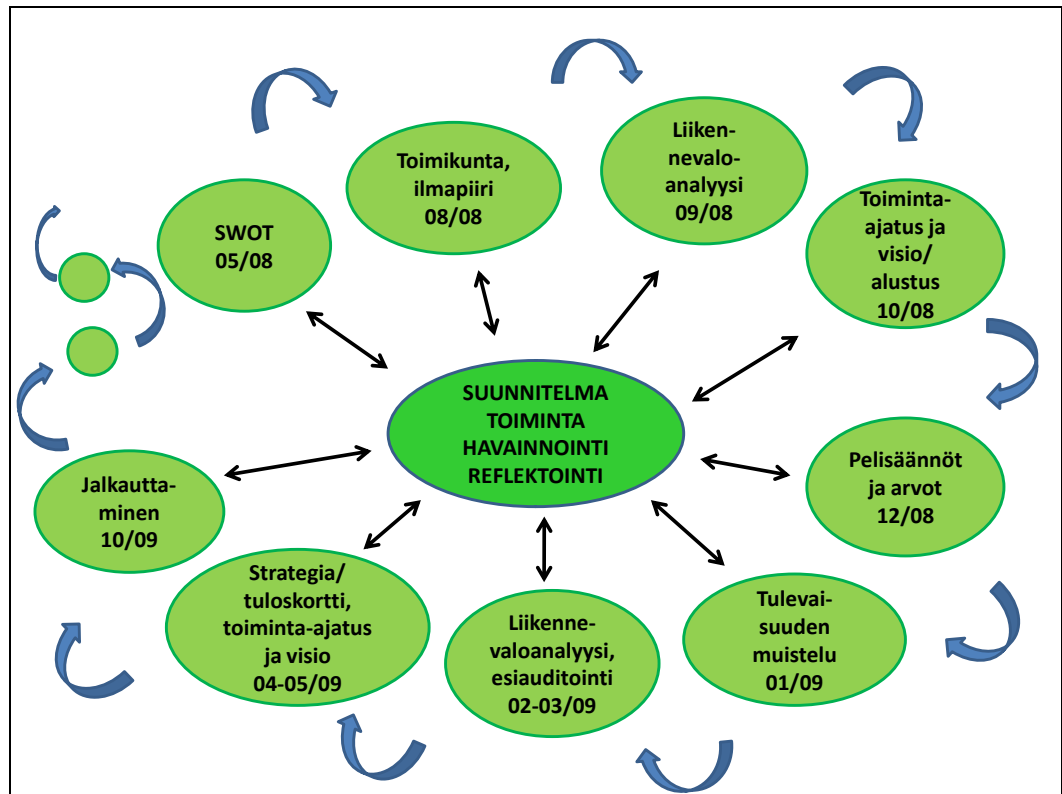
### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu

Kehittämishanke sai alkunsa Vierumäen Golfseuran juniorivastaavaan toimesta keväällä 2008, kun junioritoiminnasta tehtiin SWOT- analyysi. SWOT- analyysin tulokset osoittivat, että toimintaa on mahdollista kehittää, jos asia koetaan tärkeäksi. Strategiaprosessin käynnistäminen ViGS:n junioritoiminnassa sai hyväksynnän seuran hallitukselta, jolloin voitiin ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Elokuussa 2008 koottiin junioritoimikunta strategiaprosessia varten. Toimikunta kokoontui säännöllisin väliajoin työstämään strategiaan liittyviä asioita. Jokainen kokoontuminen sisälsi toiminnan arviointia eri strategisten työkalujen avulla. Arvioinneista saatujen tulosten perusteella toimintaa voitiin alkaa kehittämään välittömästi jo ennen seuraavaa kokoontumiskertaa. Toiminnan arvioinnin lisäksi strategiaprosessiin sisältyi junioritoimikunnan arvojen, pelisääntöjen, vision, toimintaajatuksen ja tasapainotetun tuloskortin luomisen Vierumäen Golfseuran junioritoiminnalle. Junioritoimikunnan keskuuteen pyrittiin luomaan positiivinen ja avoin ilmapiiri, joka edesauttaisi prosessin etenemistä ja strategian jalkauttamista. ViGS:n junioritoimikunnan lisäksi yhteen kokoontumiskertaan osallistui myös seuran hallituksen jäseniä sekä Suomen Golfliiton nuorisopäällikkö.

Kehittämishankkeen valmistuttua käynnistyi strategian jalkauttaminen Vierumäen Golfseuran junioritoimintaan. Jalkauttaminen sisältää käytännön toimenpiteitä seuratoiminnassa ja toiminnan jatkuvaa arviointia tasapainotetussa tuloskortissa asetettuihin tavoitteisiin nähden. Kehittämishankkeen/ strategiaprosessin aikataulu Vierumäen Golfseuran junioritoiminnassa on kuvattu kuviossa 5.



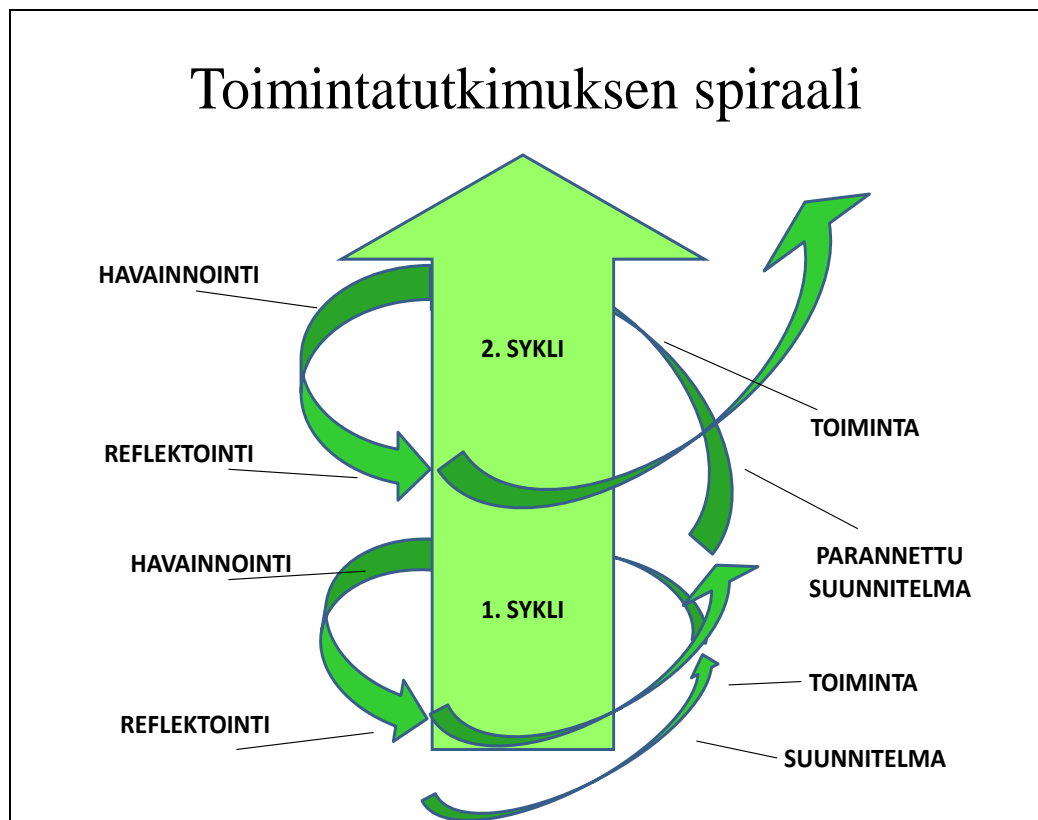
KUVIO 5. Kehittämishankkeen kulku

### 3.2 Toimintatutkimus osana kehittämishanketta

Tutkimusstrategiana on toimintatutkimus, jossa tutkija pyrkii sovittuun päämäärään niiden ihmisten kanssa, joita se koskettaa. Tutkimukseen voi yhdistyä myös interventio, jolloin tärkeänä pidetään ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Kun tutkija osallistuu työskentelyyn muiden kanssa, on hänen osattava erottaa kaksi eri rooliaan toisistaan tilanteiden mukaan. Tällöin hän pyrkii havainnoinnin lisäksi määrittelemään kehitystarpeet, suunnittelemaan toimintaa, asettamaan tavoitteita ja arvioimaan niiden saavuttamista yhdessä ryhmän kanssa. (Aaltola & Valli 2001, 180; Eskola & Suoranta 1998, 128 - 130; Järvenpää & Kosonen 2003, 21 - 22; Vilka 2006, 47.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa välitöntä hyötyä käytäntöön ja kehittää ihmisten välistä yhteistoimintaa, jolloin teoria ja käytäntö ovat linkitettyjä toisiinsa. Yksi ydinajatuksista on reflektiivisyys, jolloin uutta toimintaa pyritään

kehittämään toimintatapojen merkitystä ymmärtämällä. Tällöin omaa toimintaa katsotaan ulkopuolisen silmin ja pyritään ymmärtämään, miksi eri tilanteissa toimitaan ja ajatellaan eri tavoin. Toiminta koostuu kokoontumisista, pöytäkirjoista, koulutuksesta, suunnittelusta ja tekemisestä yhdessä, joihin sisältyy kuuntelua, kyselyä, ihmettelyä ja ideointia. Kerätty tieto on tulkintaa tietystä näkökulmasta. Toimintatutkimus on jatkumo suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleistä. Tätä jatkumoa voidaan kutsua toimintatutkimuksen spiraaliksi (kuvio 6). Kaavaan kangistuminen ei toimintatutkimuksessa kannata, sillä matkan varrella voi eteen tulla asioita, joita ei ole huomioitu suunnitelmassa. (Aaltola & Valli 2001; 170 - 171, 175 - 179; Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.). 2006, 80, 101.)



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 2007, 81)

Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmä on laadullinen (kvalitatiivinen), jolloin sen aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista (Alasuutari 1994, 75). Laadullinen tutkimus tarkoittaa aineiston ja analyysin muodon kuvaamista. Sitä kuvaavat



seuraavat sanat: subjektiivisuus, osallistuva havainnointi ja ymmärtäminen. Laadullinen aineisto on ilmiasultaan tekstiä, joka voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Laadullisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne, koska tutkimussuunnitelma voi elää tutkimushankkeen mukana. Laadullinen tutkimus kuvaa mahdollisimman tarkasti pientä määrää tapauksia, jolloin määrää tärkeämpää on laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. Tutkimus voidaan käynnistää puhtaalta pöydältä, jolloin teoria rakentuu empiirisestä aineistosta käsin. Tällöin tutkijallaan ei ole ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa tutkimus joustavasti. (Eskola & Suoranta 1998, 13 - 16, 18 - 20.)

Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkimuksellinen ote oli mukana jokaisella kokoontumiskerralla, jolloin toimintatutkimuksen työkaluina käytettiin osallistuvaa havainnointia ja tutkimuspäiväkirjaa (kuviot 5).

**Osallistuva havainnointi** sopii tutkimuksiin, joissa tutkitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Osallistuva havainnointi edellyttää, että havainnoija tuntee ryhmän kielen ja toimintatavat ja että hänellä on hyvä vuorovaikutus ryhmäläisten kanssa. Tutkijan on tiedostettava, että hänen toimintansa ja tutkimuksen tulokset vaikuttavat muiden osallisten elämään, mistä syystä havainnoitavilta onkin pyydettävä suostumus havainnointia ja aineistonkeruuta varten. (Vilkkä 2006, 38, 42, 57.) Osallistuvaa havainnointia tehdessä tutkija tekee vapaamuotoisia muistiinpanoja tilanteessa esiin tulevista havainnoista. Havainnoinnin hyvänä puolena on se, että sen kautta saadaan välitöntä tietoa tapahtumista. Rajoituksena toisaalta on se, ettei osallistujien käyttäytymiseen johtavia syitä voida päätellä ja havainnoitsija ei välttämättä huomaa kaikkia tilanteessa tapahtuvia asioita. (Järvenpää & Kosonen 2003, 23.)

**Tutkimuspäiväkirja** on tutkijan työväline, johon hän kirjaa omat havaintonsa ja muiden mielipiteet. Tapahtumien lisäksi tutkimuspäiväkirjaan kirjataan tunnelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia ajatuksia ja kysymyksiä. Tutkimuspäiväkirjaa ei voida täyttää kokoontumisen aikana, minkä takia siihen kannattaa paneutua mahdollisimman pian sen jälkeen, jota asiat olisivat palautettavissa mieleen helposti. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 107 - 108.) Tutkimuspäiväkirja voi olla struktuuriton, jolloin tutkijalla on aineiston tulkinnassa vapaus valita, miltä kannalta ai-

neistoa tulkitsee (tapahtumat, kokemukset tai opitut asiat). Tutkimuspäiväkirjaan sisällytetään vain niitä asioita, joita käytetään itse tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2002 205 - 206).

Osallistuvasta havainnoinnista ja tutkimuspäiväkirjasta saatuja tietoja voidaan analysoida sellaisenaan. Tutkimuspäiväkirjan muistiinpanot voidaan myös jakaa kategorioihin, jolloin on helpompi kiinnittää huomiota ennalta määriteltyjen tutkimuskysymysten tärkeisiin seikkoihin. Tutkija voi tuottaa kertomuksen aineistosta, jolloin se voi olla joko lähtökohta tai tulos. Tutkija kokee olevansa osa aineistossa kuvattun ketjun todellisuutta. (Heikkinen ym. 2006, 106 - 107, 118, 121 - 122.) Tässä kehittämishankkeessa havainnointiin ryhmän toimintaa ja kokoontumisten aikana toteutuneet asiat kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan. Tutkimuspäiväkirjaan kirjattiin ajankohdat, mitä on tehty, miten on tehty, havainnot osallistujista, heidän aktiivisuudestaan ja kokoontumisten ilmapiiristä ja ryhmäläisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Tutkimuksesta raportoidessa noudatetaan avoimuutta, jolloin tutkimustulokset julkaistaan avoimesti kaikkien saataville. Tämä on myös keino edesauttaa esimerkiksi muita vastaavanlaisia hankkeita tekeviä. Lähdekritiikkiä käytetään luotettavuuden arvioinnissa, jolloin tarkastellaan lähteen aitoutta, riippumattomuutta, alkuperää sekä puolueettomuutta. (Mäkinen 2006, 121, 128, 82.)

### 3.3 Toimikunnan kokoontumiset kehittämishankkeen aikana ja niiden suhde strategiaproessiin

Vierumäen Golfseuran junioritoimikunta kokoontui säännöllisin väliajoin viedäkseen strategiaproessia eteenpäin. Kokoontumiset on kuvattu aikajärjestyksessä. Niiden välisenä aikana kaikki strategiaproessiin osallistuvat miettivät annettujen ohjeiden mukaisesti seuraaviin kokoontumisiin ja niissä tehtäviin päätöksiin liittyviä asioita.

**Keväällä 2008 tehdyn SWOT- analyysin myötä heräsi mielenkiinto toiminnan ja organisaation kehittämiseen ja strategiaproessiin ryhtymiseen. SWOT- ana-**

lyysi (Liite 1) tehtiin pääasiassa ViGS:n juniorivastaavan toimesta ja asioista seuran hallituksen kokouksessa keskustellessa. Ajatukset kokoukseen osallistuneiden välillä olivat yhteneviä, vaikka he edustivatkin eri toimikuntia. SWOT- analyysia päivitettiin matkan varrella esille tulleilla näkökulmilla. SWOT- analyysista huomioitiin niitä havaintoja, joita ei tullut esille myöhemmin tehdyissä seuratoiminnan liikennevalo- analyysissä tai tulevaisuuden muistelussa. Seuraavaksi esitetyt SWOT- analyysin tulokset ovat yhdensuuntaisia kahden muun edellä mainitun analyysi- työkalun tulosten kanssa.

**Vahvuudet (S)** ovat asioita, joita tehostetaan entistä vahvemmiksi. Onnistuneen seuratoiminnan tärkeimmät asiat painottuvat pitkälti resursseihin ja toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Positiivinen ilmapiiri kaikkien toiminnassa mukava olevien kesken mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen keskustelun sekä toiminnan. Ohjaajien intoa toiminnan ja itsensä kehittämiseen tuetaan, minkä avulla taataan junioritoiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa ja laatu tässä hetkessä. Ohjaustoimintaan on saatu henkilöitä, joilla on kokemusta ryhmän ohjaamisesta, liikunnasta ja golfista. Vierumäen puitteet, kuten golf-alueet, liikuntapaikat, majoitus- ja ravintolapalvelut ovat hyvät seuratoiminnan toteuttamiseen. Positiivinen mielikuva Vierumäestä on hyväksi seuratoiminnalle, kuten myös se, että golfia viedään rohkeasti seuran puolesta myös golf-alueiden ulkopuolelle (kaupungin puistot ja liikuntatilat).

**Heikkoudet (W)** käännetään vahvuuksiksi. Tämän hetkiset heikkoudet liittyvät pääasiassa toiminnan organisointiin, tavoitteellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen. Jäsenten keskuudessa heikkoutena ovat passiiviset, pääasiassa kaukojäsenet, joita ei ole saatu mukaan seuratoimintaan. Kaukaiselta sijainniltaan Heinolan kaupunkiin nähden Vierumäki asettaa haasteita paikallisten junioreiden pääsystä golf-alueille. Toiminnassa vapaaehtoisesti mukana olevien määrä voisi olla suurempi. Toistaiseksi ViGS:n junioritoiminnalta on puuttunut pitkän tähtäimen strategia, eivätkä toiminta-ajatus ja visiokaan ole kirjattuina.

**Mahdollisuudet (O)** pyritään hyödyntämään, jolloin painopiste on lähialueen yhteistyötahoissa. Niiden avulla seuratoiminnasta voidaan viestiä entistä enemmän ja mahdollistaa tilaisuuksia lajiin tutustumiseksi. Kiinnostus golfia kohtaan on kasvussa ja mielikuva lajista on muuttunut aikaisempaa positiivisemmaksi, minkä ansiosta kynnys lajin aloittamiseen madaltuu. Lähialueen lasten ja nuorten joukosta voi siis löytyä potentiaalisia uusia golfin harrastajia. Koko perheen yhteinen harrastus on mahdollista tämän lajin puitteissa, mikä olisi hyvä keino seuratoiminnan markkinoimiseen esimerkiksi paikallisessa lehdessä. Uutena kohderyhmänä voivat olla myös juniori-ikäiset ja heidän isovanhempansa.

**Uhat (T)** ennakoidaan myös käytännön toiminnan tasolla. Eri lajien urheiluseurat kilpailevat toimintaansa osallistuvista lapsista ja nuorista, mutta kilpailutilanne pitäisi kääntää urheiluseurojen väliseksi yhteistyöksi. Sama pätee lähiseudun golfseurojen väliseen toimintaan. Taloudelliseen tilanteeseen, hintojen nousuun, ilmaston muuttumiseen ja mahdolliseen kiinnostuksen laskuun golfia

*kohtaan onkin vaikeampi varautua, mutta nämä asiat tulisi ennakoida uusia suunnitelmia tehdessä.*

**Elokuussa 2008** toteutui strategiaproessin kolmas vaihe, jolloin **koottiin uusi ryhmä** Vierumäen Golfseuran junioritoimikunnaksi niiden golfia harrastavien ViGS:n jäsenten parista, jotka olivat junioreiden vanhempia ja ohjaustoiminnasta kiinnostuneita golfin harrastajia. Rekrytointi tapahtui juniorivastaavan toimesta. Kaikki uudet toimikunnan jäsenet ja ohjaustoiminnasta kiinnostuneet, myös juniori-ikäiset otettiin heti mukaan toimintaan junioriharjoitusten muodossa. He toimivat harjoituksissa apuohjaajina, minkä kautta pyrittiin madaltamaan kynnystä vastuuohjaajaksi siirtymisessä.

Uutta jäsentä rekrytoidessa hänelle kerrottiin mahdollisimman selkeästi ryhmän toiminnan tavoitteet ja toimintatavat. Uutta jäsentä kohtaan oltiin kannustavia ja hänelle kerrottiin selkeästi, että hänen läsnäoloa arvostetaan ja että hän on tärkeä ryhmän toiminnan kannalta. Myös hyödyt, joita ryhmään osallistuminen tuo mukanaan jokaiselle osallistujalle, tuotiin esille.

**Syyskuussa 2008 alkoi jatkuva prosessi elokuussa kootun ryhmän tekemiseksi tiiviiksi ryhmäksi ja ennen kaikkea positiivisen ilmapiirin luomiseksi sen sisälle.** Valtaosa elokuussa kootusta ryhmästä osallistui noin 15 tuntia kestäneeseen Suomen Golfliiton järjestämään Golfohjaajan peruskurssiin Vierumäellä. Kurssille osallistui myös opettajia Heinolan kouluista, koska he ovat tärkeitä seuran ja koulujen välisen yhteistyön kannalta. Kurssin aikana käsiteltiin vuorovaikutusta positiivisessa ilmapiirissä, palautteen antamista, yhteisiä arvoja ja pelisääntöjä, ryhmänhallintaa sekä seuratoiminnan arviointia. Golfohjaajan peruskurssi oli hyvä aloitus ViGS:n junioritoimintaan mukaan tuleville ohjaajille ja junioreiden vanhemmille. ViGS:n juniorivastaava toimi itse toisena kouluttajista, mikä mahdollisti junioritoimikunnan tuleviin jäseniin tutustumisen ja koulutuksessa läpikäytyjen asioiden linkittämisen ViGS:n toimintaan. Paras anti kurssilla oli avoimen vuorovaikutuksen ja positiivisen ilmapiirin saavuttaminen sekä kannustamisen merkityksen oivalttaminen, mikä näkyi heti käytännössä niin junioreiden kuin toimikunnankin parissa toimiessa. Kurssin aikana osallistujat saivat hyviä kokemuksia ohjaajana toimimisesta sekä vinkkejä tulevaisuuden ohjaajatoimintaansa. Ensimmäistä kertaa juniori-

vastaava saattoi tuntea, ettei hän ollut enää suunnittelemassa ja tekemässä ViGS:n junioritoimintaa yksin, vaikkakin kuluneen vuoden aikana ohjaajatilanne ja toiminta yhteistyötahojen kanssa olivat menneet eteenpäin edellisvuosiin verrattuna. Yhdessä tekemisen tunne antoi voimaa vastuuhenkilölle ja intoa ryhmän jäsenille, mikä synnytti positiivisen lumipallo-efektin.

**Golfseurojen nuorisotoiminnan liikennevalo- analyysin tekeminen oli Vierumäen Golfseuran nuorisotoiminnan strategiaprosessin seuraava vaihe.** Liikennevalo- analyysi (Liite 2) tehtiin Golfhajaajan peruskurssin aikana ja analyysin tekemiseen osallistui junioritoimikunnan lisäksi myös ViGS:n hallituksen jäseniä. Tähän esiin nostetut asiat ilmenivät analyysissä kehityskohteina, ns. keltaisina tai punaisina valoina. Ne kohdat analyysistä, joista ViGS:n junioritoiminta sai vihreän valon, pyritään pitämään vähintään tämän hetkisellä toiminnan tasolla ja joissain tapauksissa toimintaa kehitetään edelleen.

***Nuorille suunnattujen kilpailujen ja kisailujen järjestäminen** toteutuu ViGS:n sisäisessä toiminnassa hyvin. Kehitettävää on lähiseurojen kanssa tehdyssä yhteistyössä ja yhteisten, matalan osallistumiskynnyksen omaavien kilpailujen järjestämisessä. Seuran nuorisotoiminnan monimuotoisuus ja yhteisöllisyys on ViGS:ssa monipuolista monien eri yhteistyötahojen kanssa. Tämän hetkisestä toiminnasta on vastaisuudessa saatava aikaan jatkumo, jolloin myös eri yhteistyötahot huomioivat golfseuran tarjoamat mahdollisuudet omia toimintasuunnitelmiaan tehdessä. Nuorten sääntö- ja etikettiopetus* vaatii toteutusta helpottavan suunnitelman tekemistä, yhdessä junioriohjaajien kesken. *Lasten ja nuorten toiminnan pelisäännöt* keskustellaan kahdesti vuodessa junioreiden kanssa, mutta ne tulisi tehdä näkyvämmiksi. Junioreiden vanhempien kanssa tehtävien pelisääntöjen merkitystä tulee korostaa, eli pelisääntökeskustelulle on varattava riittävästi aikaa. *Seuran jäsenistön kiittäminen, muistaminen ja palkitseminen* toteutuvat tälläkin hetkellä, mutta asiassa eletään tilanteen mukaan, eli kiittämiselle ei ole tehty selkeää toimintalinjaa. *Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen lasten ja nuorten toiminnasta seurassa* vaatii panostusta ennen kaikkea ulkoisen tiedottamisen ja lajin näkyväksi tekemisen kannalta. *Nuorisotoimikunnan suunnitelmallisuus, seuranta ja pitkäjänteisyys* eivät vielä ole kirjattuna. ViGS:n junioritoimikunta kirjaa strategian viideksi vuodeksi eteenpäin ja määrittelee onnistumista mittaavat mittarit sekä toiminnan arvot. *Nuorisotoimikunnan jäsenien, ohjaajien ja toimijoiden rekrytointia* varten tehdään suunnitelma, joka on houkutteleva uusien potentiaalisten seuratoimijoiden mielestä. *Uusien nuorisojäsenien tulokynnyksen madaltamisessa* kehitystavoitteina ovat kilpailulliset tapahtumat, joihin ViGS:n jäsen kutsuu mukaansa ”ei-golffarin”. Myös lapsille ja nuorille suunnattujen kokeilutilaisuuksien määrää ja kokoa on kasvatettava.

*Seuran vihreäksi valoksi nimettiin iloinen yhdessä tekeminen, joka tuli esille seuratoiminnan vahvuuksissa niin SWOT- analyysissä kuin myöhemmin tehdystä tulevaisuuden muistelussakin.*

**Lokakuussa 2008 käynnistettiin keskustelu ViGS:n junioritoiminnan toiminta-ajatuksista ja visiosta.** Kokoontumisessa arvioitiin kuluneen vuoden toimintaa ja sen pohjalta asetettiin kehitystavoitteita tulevalle vuodelle. Toimikunta kävi keskustelua roolijaosta käytännön tehtäviin liittyen, vuoden 2009 toimintasuunnitelmasta ja alustavaa pohdintaa ViGS:n junioritoiminnan toiminta-ajatuksista ja visiosta. Kokoontuminen oli ensimmäinen Golfhjaajan peruskurssin jälkeen toteutettu yhteinen keskustelutilaisuus. Ilmapiiri oli positiivinen ja avoin, jolloin kuluneen vuoden tapahtumia voitiin tarkastella kriittisessä valossa. Keskustelun pohjalta nousi kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. ViGS:n junioritoiminnan toiminta-ajatuksista ja visiosta keskustellessa nousi esille positiivisessa ilmapiirissä toimiminen ja harrastuksen mahdollistaminen kaikille halukkaille, jokaisen omista lähtökohdista käsin. Vaikutti siltä, että lopullinen visio ei olisi kovinkaan kaukana tästä karkeasta luonnoksesta. Jokainen mukana ollut sai myös kertoa omia toiveitaan seuratoimintaan osallistumiseen, minkä kautta roolijakoa on mahdollista selkiyttää entisestään tulevaisuudessa.

**Marraskuussa 2008** käsiteltiin vuoden 2009 toimintasuunnitelmaa ja budjettia. Tämä kokoontuminen ei varsinaisesti kuulunut strategiaprosessiin, vaan oli sitä tukeva toimenpide. Keskustelu selkiytti toimikunnan jäsenten käsitystä seuratoiminnasta ja vastaavasti juniorivastaava kuuli arvokasta palautetta ja mielipiteitä, kun toimintaa tarkasteltiin eri näkökulmista. Kokoontumisessa olivat paikalla juniorivastaava, kaksi aikuisikäistä ohjaajaa, neljä junioreiden vanhempaa ja talousvastaava. Edellisen vuoden arvioinnin tiimoilta käytiin kehittämiskeskustelua ja sen pohjalta tehtiin muutoksia uuteen toimintasuunnitelmaan. Läsnäolijoiden käsitys seuratoiminnasta laajeni, kun paikalla oli myös junioreiden talousasioista vastaava henkilö, joka pystyi vastaamaan omaa osaamisaluettaan koskeviin kysymyksiin. Ilmapiiri oli edelleen avoin ja positiivinen ja osallistujat vaikuttivat olevan motivoituneita toiminnan kehittämiseen, yhteiseen tavoitteen saavuttamiseen ja yhdessä toimimiseen.

**Joulukuussa 2008 tavoitteena oli luoda yhteiset pelisäännöt ja arvot.** Junioritoimikunta kirjasi ylös vuoden 2008 onnistumisia ja positiivisia kokemuksia, joiden pohjalta luotiin ViGS:n junioritoimikunnan pelisäännöt ja arvot. Jokainen osallistuja vastasi kirjallisesti seuraaviin kysymyksiin: Missä asioissa olen onnistunut ViGS:n junioritoimijana tai juniorin vanhempana vuonna 2008? Mitkä asiat ovat auttaneet onnistumisissa? Mitä ovat toimintaani ohjaavat arvot? Vastaukset käytiin suullisesti läpi ensin pareittain ja sen jälkeen yhteisesti koko ryhmän kesken. Vastausten pohjalta luotiin yhteiset pelisäännöt ja arvot ViGS:n junioritoimikunnalle. Juniorivastaavan lisäksi paikalla olivat kaksi aikuisikäistä ohjaajaa, kolme junioreiden vanhempaa ja talousvastaava. Keskustelu oli avointa ja kaikki saivat kertoa onnistumisen kokemuksia kuluneelta vuodelta. Oli mielenkiintoista kuulla eri lähestymistapoja oman toiminnan tarkasteluun. Eri lähestymistavoista huolimatta kaikkia toimijoita yhdistivät kuitenkin samanlaiset arvot, jotka antoivat hyvän perustan pelisääntöjen luomiselle.

Kokoontuminen päättyi toiminnalliseen osioon liikuntatilassa, jossa rakennettiin Saligolf-rasteja pareittain. Rakentamisen jälkeen käytiin parien välinen kilpailu. Golfin jälkeen tehtiin toiminnallinen rentoutus pareittain, joka toimi myös tasapainoharjoitteena. Pareittain tehtävien rentoutusharjoitusten tavoitteena oli luoda yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja edesauttaa hyvän vuorovaikutuksen kehittymistä ryhmäläisten kesken. Toisen ihmisen koskeminen ei välttämättä tuntunut aluksi luonnolliselta, jolloin harjoitusta ohjaavan henkilön (juniorivastaava) rooli tilanteessa korostui. Hänen oli suhtauduttava ohjaamiseen napakalla ja luonnollisella otteella sekä voitava perustella harjoituksen hyödyllisyys. Palaute loppurentoutumisesta oli hyvä ja harjoitus rentoutti ilmapiiriä entisestään.

**Tammikuussa 2009 ryhmä kokoontui yhteen tärkeimmistä strategiaproessin kokoontumisista, jolloin teemana oli tulevaisuuden muistelu.** Paikalla olivat juniorivastaava, nuori ja aikuisikäinen ohjaaja, kaksi juniorin vanhempaa sekä talousvastaava. Osallistujat muistelivat tulevaisuutta asettuen ajatuksissaan toukokuuhun 2009, johon mennessä talven ja kevään toiminta on ollut täydellistä. Jokainen osallistuja osallistui muisteluun omasta roolistaan käsin, vastaten neljään kysymykseen: (Liite 3)

1. Eletään toukokuuta 2009. Talvi ja kevät ovat sujuneet täydellisesti junioritoiminnan kannalta. Mitä kaikkea onkaan tapahtunut?
2. Mitkä asiat ovat mahdollistaneet onnistuneen toiminnan?
3. Kuinka oma toimintani on edesauttanut hyvän toiminnan mahdollistumista?
4. Minkä asian suhteen saatoin olla huolestunut ennen toukokuuta?

Vastaukset käytiin läpi suullisesti kysymys kysymykseltä niin, että jokainen sai kertoa omia ajatuksiaan omalla vuorollaan. Lopuksi kaikki antoivat toimintatapaa koskevan kirjallisen palautteen (Liite 4). Kokoontuminen päättyi golfswingiä tukevaan, pareittain tehtävään tasapaino- ja kehonhallintaharjoitukseen.

Tunnelma ryhmän keskuudessa oli positiivinen ja avoin, mikä mahdollisti mielikuvituksen pääsemisen valloilleen. Osallistujat suhtautuivat avoimesti tulevaisuuden muistelu- toimintatapaan, vaikka katsoivatkin asioita eri näkökulmista. Heittäytyminen hyvän tulevaisuuden unelmoimiseen vaikutti helpolta ja ajatusleikki seuratoiminnan tulevaisuudesta aikaansai rohkeita uusia ideoita, jolloin ei voitu välttyä naurultakaan.

Kaikki osallistujat tulivat kuulluiksi ja kommenteillekin oli hyvin tilaa. Ryhmällä oli selkeästi yhteinen ajatus toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista ja visiosta, vaikkei asiasta oltu aika keskusteltukaan samassa mittakaavassa aikaisemmin. Tulevaisuuden muistelu- tehtävään liittyvistä kommenteista nousi yhteisiä tavoitteita ja huolen aiheita. Tulevaisuuden muistelun yhteydessä tuli esille kehityskohteita toiminnalle ja konkreettisia tavoitteita, joihin kaikkien on helppo tarttua vastaisuudessa. Yksi keskustelun vahvuuksista oli se, että siihen osallistuneet saivat laajemman käsityksen seuratoiminnasta ja voivat näin ollen ymmärtää paremmin eri tilanteita.

Kokoontumisen jälkeen juniorivastaava teki yhteenvedon tulevaisuuden muistelusta ja poimi osallistujien näkökulmia teemoittain kriittisten menestystekijöiden ja tavoitteiden alle. Vastaukset ensimmäiseen kysymykseen jaettiin kuuteen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet kuvaavat samalla hyvin sitä, että toimintaa tarkasteltiin eri näkökulmista. Jokainen näkökulma oli yhtä tärkeä ja toinen toistaan tukeva.



***Juniorit** ovat kehittyneet tavoitteellisen toiminnan ansiosta ja he ovat ymmärtäneet omatoimisen harjoittelun merkityksen. Aktiivisten junioreiden määrä sekä ryhmähenki ovat kasvaneet ja juniorit ovat saaneet toisistaan uusia kavereita. **Tapahtumien** määrä on lisääntynyt ja niiden osallistujamäärät ovat kasvaneet, koska seuran kaukojäsenet osallistuivat niihin. Tapahtumat ovat olleet monipuolisia, sisältäen eri liikuntalajien kokeiluja ja niitä on toteutettu yhteistyössä mm. lähiseurojen kanssa. **Ohjaajat** ovat olleet aktiivisia harjoitusten suunnittelussa ja toteutuksessa. **Viestintä** junioritoimintaan liittyen on ollut selkeää ja tullut ajallaan tarpeen mukaisesti. **Talousseuranta** on saatu järjestykseen ja junioritoimintaan liittyvät maksut on maksettu ajallaan. **Yhteistyö** Heinolan alueen koulujen ja liikuntatoimiston kanssa on vakiinnuttanut asemansa, jonka kautta golf on tullut tutummaksi yhä useammalle juniori-ikäiselle. Toimintatavat Vierumäki Golf Oy:n kanssa ovat selkeät.*

Toisena pohdinnan aiheena olivat asiat, jotka ovat mahdollistaneet onnistuneen toiminnan toteutumisen. Vastaukset tähän kysymykseen voitiin jakaa viiteen osaluueeseen.

***Aktiivisuus** seuratoimijoiden/ ohjaajien sekä junioreiden kesken on lisääntynyt ja mukaan on saatu lisää junioreiden vanhempia, mm. vanhempien yhteisen päivän ansiosta. Ilmapiiri toimijoiden kesken on hyvä ja kaikilla on yhteinen ajatus toiminnan yhteisestä tavoitteesta, johon he ovat myös sitoutuneet. **Olosuhteet** ovat mahdollistaneet monipuolisen toiminnan järjestämisen. **Suunnitelmallisuus** toimintaan liittyen on onnistunut hyvin, mikä tarkoittaa budjetin ja vuosittaisen toimintasuunnitelman laatimista. Yksittäiset harjoitukset sisältävät tavoitteellisen suunnitelman ja ohjaajien ohjausvuorot on suunniteltu hyvin etukäteen. **Viestintä ja markkinointi** ovat olleet toimivia eri kanavia hyödyntäen: paikallislehdet, koulut ja perheet. Muiden liikuntalajien kokeilut ovat tuoneet mukanaan uusia harrastajia. **Resurssit** tarkoittavat riittävää ohjaajamäärää, heidän kouluttamistaan lajiin ja ohjaamiseen liittyen. Toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle on varattu riittävästi aikaa. Taloudellista tukea on saatu ainakin kilpailukierroksille, jolloin kustannukset junioria kohden pysyvät kohtuullisina.*

Kolmanneksi haettiin vastauksia kysymykseen: ”Kuinka oma toimintani on edesauttanut hyvän toiminnan mahdollistumista?” Tässä osiossa vastaukset jakautuivat kolmeen osaan ja niistä löytyi paljon yhtäläisyyksiä edelliseen pohdintaan verrattuna.

***Aktiivisuus** toimintaan osallistumiseen koettiin tärkeimpänä asiana, mikä tarkoittaa harjoituksissa ohjaamista, kuljettajana olemista, harjoituksille asetettujen tavoitteiden saavuttamista, itsensä kehittämistä golf-ohjaajana ja golfin viemistä koulujen liikuntatunneille. Aktiivisuus näkyy myös suunnitelmallisuudessa ja toimintaan liittyvien asioiden kirjaamisena. **Ilmapiiri** ohjaajien ja junioritoimikunnan keskuudessa on hyvä, jolloin toisten kannustaminen ja tuke-*

*minen ovat myös hyvää esimerkkiä junioreille. Toiminnassa panostetaan huolellisuuteen, mutta ei liikaan vaativuuteen itseä tai muita kohtaan.*

Viimeisenä pohdinnan aiheena olivat toimintaan liittyvät huolet ennen onnistumista. Nämä huolenaiheet liittyivät aikaisempiin vastauksiin ja ne voitiin jakaa kolmeen osa-alueeseen.

***Junioreiden** määrä on toivottavasti riittävä hyvin suunniteltuun toimintaan nähden. Harjoitusten tulee olla mielekkäitä ja vaihtelevia junioreiden näkökulmasta käsin, jotta he pysyisivät mukana toiminnassa. **Resurssit** tulisi olla riittävät mm. suurempien tapahtumien toteuttamiseen ja yhteistyön lähiseurojen kanssa toivotaan sujuvan mutkattomasti. Tehtävien ja vastuiden jakaminen keventäisi juniorivastaavan kuormitusta. **Viestintä** on suuressa merkityksessä, eli sitä tulisi olla riittävästi ja sen tulisi olla ajoitettu sopivasti.*

Palaute tulevaisuuden muistelu- toimintatavasta kysyttiin välittömästi kirjallisena ryhmäkeskustelun jälkeen. Osallistujilta kysyttiin, miltä toimintatapa tuntui ja min-käläisen olon se jätti. Lisäksi kysyttiin toimintatavan vahvuuksia ja kehityskohteita.

*Tulevaisuuden muistelu koettiin positiivisena toimintatapana. Se aikaansai aktiivista keskustelua ja mahdollisti kaikkien tulemisen kuulluksi, jolloin myös erilaiset näkökulmat tulivat esille. Osallistujat kokivat tämän hyvänä tapana visioida tulevaa ja jakaa omia visioita muiden kanssa. Ajatukset siirtyivät toiminnan toteuttamiseen asti ja keskustelu antoi luottamusta siihen, että lähes kaikki on mahdollista. Onnistuneeseen toimintaan vaikuttavien toimenpiteiden läpikäyminen sai myös positiivista palautetta. Tulevaisuuden muistelun vahvuudeksi ryhmän jäsenet kokivat asioiden esiin tulemisen avoimen keskustelun kautta ja sen, että annettiin mahdollisuus haaveiluun ja hyvien asioiden sanomiseen ääneen. Tavoitteiden miettiminen tulevaisuudesta käsin koettiin helpoksi tavaksi hahmottaa tulevaisuutta ja toiminnan yhteisiä tavoitteita. Tulevaisuuden muistelun kautta voi hahmottaa osallistujien henkilökohtaisiakin tavoitteita ja ajatuksia seuratoiminnasta.*

*Kehittämiskohteeksi tulevaisuuden muistelu- toimintatapaan liittyen nousi seuraavia asioita: oman kirjaamisen jälkeen tulevaisuutta olisi voitu muistella ensin pareittain ja vasta sen jälkeen koko ryhmän kesken. Kysymyksiä olisi voinut miettiä etukäteen tai aikaa olisi voinut olla enemmän. Kokoontumistilaan kantautuneet taustääänet häiritsivät hieman ja henkilökohtaisena kehityskohteena mainittiin, että olisi voinut haaveilla suurempia!*

Yhteenvetona SWOT- analyysistä, nuorisotoiminnan Liikennevaloista ja tulevaisuuden muistelusta rakennettiin strategiakartta ja tasapainotettu tulokortti, jotka kertoivat toiminnan strategiset tavoitteet eri näkökulmista, kriittiset menestystekijät, onnistumista mittaavat mittarit ja tavoitteet sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille.

**Helmikuussa 2009 päivitettiin syksyllä 2008 tehty liikennevalo- analyysi.** Junioritoimikunnan kokoontumiseen osallistui kuusi toimikunnan jäsentä sekä juniorivastaava. Kokoontuminen aloitettiin palautekeskustelulla juuri päättyneisiin junioriharjoituksiin liittyen. Ohjaajien keskustelusta nousi hyviä kommentteja ja ideoita siihen, kuinka vastaisuudessa ohjata junioreille etiketti- ja sääntöasioita. Uudet ideat kirjattiin muistiin keskusteluosuudessa ja ne otetaan käyttöön jo seuraavan etiketti- ja sääntökerran yhteydessä. Kokoontuminen jatkui toiminnallisella osuudella yhteisten golfharjoitusten merkeissä. Ohjaajille annettiin vinkkejä omaan ohjaustoimintaan sekä omaan pelissä kehittymiseen. Toiminnallinen osuus koostui pareittain ja joukkueissa tehtävistä lähipeli ja lyöntien suunnittelu harjoitteista sekä kilpailusta. Ryhmä oli innokkaasti mukana, vaikka keskittymistä vaikeuttikin takana oleva pitkä päivä.

Keskusteluosuudessa käytiin läpi Golfohjaajan peruskurssilla tehtyjen seuratoiminnan liikennevalojen keltaiset kohdat ja todettiin, että kehitystä oli tapahtunut vajaan puolen vuoden aikana siitä huolimatta, että arvioitaviin asioihin suhtauduttiin todella kriittisesti. Keskusteluosuus painottui uusien asioiden ideointiin, ei niinkään päätöksentekoon. Liikennevalo-analyysin tarkastelu uudestaan vajaa puoli vuotta sen tekemisen jälkeen oli hyödyllinen toimenpide. Joidenkin arvioitavien teemojen kohdalla todettiin, että niitä ei pyritä parantamaan, koska ne vaativat toimenpiteitä, joihin ei tällä hetkellä ole mahdollisuuksia. Valtaosa kehitettävistä asioista oli kuitenkin parannettavissa melko pienten toimenpiteiden avulla, vaatien vain juniorivastaavan ajankäyttöä. Esille tuli myös hyvin toimikunnan jäsenten välinen roolijako ja mahdollisuudet jakaa tehtäviä jatkossa. Tämän keskustelun pohjalta oli hyvä jatkaa toiminnan arviointia seuraavassa junioritoimikunnan kokoontumisessa, johon päätettiin kutsua ulkopuolinen henkilö arvioimaan toimintaa.

Etenkin tämä kokoontuminen sai aikaan positiivisia tunteita, koska toiminnan arviointi osoitti siinä tapahtunutta kehitystä syyskuun jälkeen. Hyvässä vuorovaikutuksessa toimivan ryhmän parissa oli ilo työskennellä ja siitä sai voimaa. Tehtävien jakaminen ja vastuun antaminen toisille tuntui helpolta, sillä luottamus toimijoiden välillä oli hyvä.

**Maaliskuussa 2009 pidettiin seuratoiminnan sinettiä tavoittelevan seuran esiauditointi**, jonka kävi tekemässä Suomen Golfliiton Harraste- ja nuorisopäällikkö. Esiauditointi tarkoittaa tilaisuutta, jossa tarkasteltiin yhdessä seuratoimintaa Liikennevalo-analyysin pohjalta ja ulkopuolinen arvioitsija kertoi omia ajatuksiaan analyysiin liittyen sekä pyrki auttamaan junioritoimikuntaa löytämään oman punaisen lankansa. Junioritoimikunnan lisäksi keskustelutilaisuuteen osallistui seuran hallituksen puheenjohtaja, lady-kapteeni ja senioritoimikunnan puheenjohtaja. Keskustelusta nousi esille kehityskohteita ViGS:n junioritoiminnalle ja aikataulu seuratoiminnan sinetin tavoittelun suhteen selkiintyi.

Ilmapiiri kokoontumisessa oli avoin ja positiivinen. Tilaisuudessa oli aistittavissa tietynlaista arvokkuutta ja eri toimikuntien jäsenten läsnäolo lasten ja nuorten golfiin parissa antoi tunteen koko seuran yhteisestä tavoitteesta.

**Huhtikuun 2009 kokoontumisen tavoitteena oli käynnistää keskustelu ViGS:n junioritoiminnan strategiakartasta ja tasapainotetusta tulokortista.** Kokoontumisen alussa jatkettiin sähköpostitse käytyä keskustelua ViGS:n junioritoiminnan toiminta-ajatuksista ja visiosta. Juniorivastaava esitteli toimikunnalle SWOT- ja liikennevalo-analyysin ja tulevaisuuden muistelun tuloksiin perustuvan strategiakartan ja tasapainotetun tulokortin, jotka hän valmisteli tämän ja edellisen kokoontumisen välillä. Ajanpuutteen vuoksi asioihin perehtyminen siirtyi seuraavaan kokoontumiseen. Toimikunnan jäsenten tehtäväksi ennen seuraavaa kokoontumista jäi tarkempi tutustuminen strategiakarttaan sekä tulokorttiin ja parannusehdotusten miettiminen. Ennen seuraavaa kokoontumista käytiin sähköpostitse keskustelua siitä, minkälaiseen sanamuotoon ViGS:n junioritoiminnan lopullinen toiminta-ajatus ja visio kirjattaisi.

**Toukokuun 2009 kokoontumisessa käytiin viimeisen kerran yhteisesti läpi strategiakarttaa ja tasapainotettua tulokorttia.** Junioritoimikunnan jäsenet keskustelivat pienryhmissä tulokortin näkökulmista (kaksi näkökulmaa ryhmää kohden), niiden kriittisistä menestystekijöistä, mittareista ja tavoitteista. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen kommentit käytiin läpi koko ryhmän kesken. Juniorivastaava kirjasi kommentit muistiin ja hyödynsi niitä tehdessään strategian lopullista versiota.

**Lokakuun 2009 viimeisen kehittämishankkeeseen liittyvän kokoontumisen jälkeen käynnistettiin strategian jalkauttaminen seuratoimintaan.** Kokoontumisessa juniorivastaava esitteli ryhmälle lopullisen strategiakartan, tasapainotetun tuloskortin ja kirjatun strategian. Kokoontumisen tavoitteena oli käynnistää keskustelu strategian jalkauttamiseen liittyvien toimenpiteiden käynnistämisestä ja vastuiden jakamisesta. Vastuuta ja valtuuksia eri toimenpiteisiin tulisi jakaa aikaisempaa enemmän, jotta suunnitelma olisi siirrettävissä paremmin käytäntöön.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 4.1 Malli golfseuran junioritoiminnan strategiaprocessista

Strategiaproessin mallin luomiseen on käytetty tämän kehittämishankkeen aikana saatuja kokemuksia ja kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin perustuvaa tietoa strategiaproessin etenemisestä. Strategiaproessin malli (Kuvio 7) koostuu neljästä kokouksesta, jotka sijoittuvat maksimissaan vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Kokouksien välisenä aikana prosessiin osallistuvat työstävät etätehtäviä omatoimisesti, jotka käydään yhteisesti läpi seuraavalla kokoumiskerralla. Kuhunkin kokoumiskertaan varataan riittävästi aikaa (3 - 6 tuntia), kokouksen sisällöstä riippuen.

Ennen strategiaproessin käynnistymistä prosessista vastaava henkilö kokoaa strategiaa työstävän ryhmän golfseuran aktiivisista toimijoista. Strategiaryhmää koostessa on hyvä miettiä, että siihen saadaan kerättyä niitä ihmisiä, joilla on ajatuksia eri näkökulmista juniori-ikäisten golftoimintaan liittyen. Näkökulmien omaamisen lisäksi ryhmää kokoavan henkilön tulee kääntyä sellaisten ihmisten puoleen, joiden persoonat edesauttavat avoimen ja positiivisen ilmapiirin syntymistä. Ryhmässä on tarpeen olla mukana myös niitä, jotka toteuttavat golftoimintaa käytännössä ja edustajia myös nuorista golfin harrastajista.

**Ensimmäisen kokouksen tavoitteina ovat ryhmän pelisääntöjen luominen ja strategiaproessin kuvaaminen ryhmälle.** Toimintatapana käytetään arvo- ja pelisääntökeskustelua ja strategiaproessin aikataulun määrittelyä. Arvot ovat perusta niin ryhmän toiminnalle, kuin myös sille, minkälaista toimintaa golfseurassa halutaan tarjota lapsille ja nuorille. Toimintaa ohjaavien arvojen tulee olla samansuuntaiset ryhmäläisten omien arvojen kanssa, jolloin niihin on helppo sitoutua. Konkreettisten pelisääntöjen luominen strategiaryhmän ja koko seuran junioritoimintaa koskeviksi ennaltaehkäisevät mahdollisia yhteentörmäyksiä tulevaisuudessa ja selkiyttävät toimintaa. Strategiaprocessista vastaava henkilö esittelee ryhmälle

prosessin aikataulun, jonka yhteydessä sovitaan sen toteutukseen vaadittavien kokoontumisten ajankohdat ja kokoontumispaikat.

Ennen seuraavaa kokoontumiskertaa ryhmän jäsenille annetaan omatoimisesti tehtäväksi SWOT- ja liikennevaloanalyysit sekä alustavan toiminta-ajatuksen ja vision kirjaaminen.

**Toisen kokoontumiskerran tavoitteena ovat nykytila-analyysin tekeminen ja toiminta-ajatuksen sekä vision kirjaaminen.** Toimintatapana tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään etätehtävien läpikäyntiä (SWOT- ja liikennevaloanalyysi). SWOT- analyysin tuloksista keskustellaan ensin pareittain ja lopuksi tuloksista tehdään yhteenveto koko ryhmän kesken. Liikennevalo- analyysi käydään läpi kohta kohdalta yhdessä keskustellen ja samalla mietitään konkreettisia toimenpiteitä valojen muuttamiseksi arvoasteikolla paremmiksi ja arvioidaan kehittämisen tarvetta ja mahdollisuuksia kussakin kohdassa. Nykytilaa arvioidaan ja tavoitteita toiminnalle asetetaan myös tulevaisuuden muistelun avulla. Ryhmäläiset vastaavat tulevaisuuden muistelun kysymyksiin ensi paperille, jonka jälkeen henkilökohtaiset vastaukset käydään läpi pareittain. Vastauksia yhdessä koko ryhmän kanssa läpikäydessä jokainen kertoo ajatuksiaan omalla vuorollaan muiden kuunnellessa. Kommentit ryhmäläisten vastauksiin annetaan vasta sitten, kun kaikki ovat tulleet kuulluiksi omien vastausten osalta.

Toiminta-ajatuksen ja vision kirjaamisen tavoitteena on saada kirjattua ainakin niiden alustavat versiot, jolloin keskustelua voidaan jatkaa sähköpostitse ennen seuraavaa kokoontumiskertaa. Kokoontumisen lopuksi strategiaproessin vastuuhenkilö esittelee ryhmälle tasapainotetun tulokortin ja selventää sen käyttötarkoituksen.

Ennen seuraavaa kokoontumiskertaa strategiaryhmän jäsenet tutustuvat omatoimisesti tasapainotettuun tulokorttiin ja kirjaavat siihen omia ajatuksiaan huomioiden eri näkökulmien, kriittiset menestystekijät, tavoitteet ja mittarit. Tasapainotetun tulokortin täyttämisen apuna käytetään SWOT- ja liikennevaloanalyysien sekä tulevaisuuden muistelun tuloksia.

**Kolmannen kokoontumiskerran tavoitteena on strategian kirjaaminen.** Toimintatapana käytetään tasapainotetun tuloskortin kirjaamista, perustuen jokaisen ryhmäläisen omatoimisesti tekemiin tuloskortteihin. Ryhmän jäsenet voidaan jakaa pareiksi/ pienryhmiksi, joista jokainen keskittyy yhden tuloskortissa olevan näkökulman pohdintaan.

Tämän kokoontumiskerran jälkeen aletaan jalkauttaa strategiaa käytännössä, jolloin jokainen ryhmän jäsen on vastuussa omasta vastuualueestaan.

**Neljännän kokoontumisen tavoitteena on seuratoiminnan uudelleenarviointi.** Arvioinnin välineinä käytetään seuratoiminnan liikennevaloanalyysia ja tasapainotettua tuloskorttia. Tähän kokoontumiseen voidaan kutsua ulkopuolinen arvioitsija Suomen Golfliitosta, jolloin voidaan käydä keskustelua seuran etenemisestä kohti seuratoiminnan sinettiä.

| <b>MALLI GOLFSEURAN JUNIORITOIMINNAN STRATEGIAPROSESSISTA</b> |  |  |
|---|--|--|
|   | <b><u>TAVOITE</u><br/>TOIMINTATAPA</b>   | <b>ETÄTEHTÄVÄ ENNEN<br/>SEURAAVAA<br/>KOKOONTUMISTA</b>  |
| <b>1.</b><br>Kokoontuminen                                    | <b><u>Luoda ryhmän pelisäännöt ja strategiaprosessin kuvaaminen</u><br/>Arvo- ja pelisääntökeskustelu<br/>Strategiaprosessin aikataulu</b>                                       | <b>Toimintaympäristöanalyysin teko (SWOT- ja liikennevaloanalyysi)<br/>Alustava toiminta-ajatuksen ja vision kirjaaminen</b> |
| <b>2.</b><br>Kokoontuminen                                    | <b><u>Nykytila-analyysin, toiminta-ajatuksen ja vision kirjaaminen</u><br/>SWOT- ja liikennevaloanalyysi sekä tulevaisuuden muistelu<br/>Tasapainotetun tuloskortin esittely</b> | <b>Tasapainotettuun tuloskorttiin tutustuminen ja omien ajatusten kirjaaminen tuloskorttiin</b>                              |
| <b>3.</b><br>Kokoontuminen                                    | <b><u>Strategian kirjaaminen</u><br/>Tasapainotettu tuloskortti</b>  | <b>Käytännön toimenpiteet strategian jalkauttamiseksi</b>  |
| <b>4.</b><br>Kokoontuminen                                    | <b><u>Tulosten arviointi</u><br/>Liikennevalot ja tasapainotettu tuloskortti (ulkopuolinen arvioi)</b>   | <b>Seuratoiminnan jatkuva kehittäminen</b>   |

KUVIO 7 Malli golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessista



#### 4.2 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan toiminta-ajatus ja visio

**Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan toiminta-ajatus** pohjautuu junioritoimikunnan strategiaproessin aikana käymään keskusteluun, johon kaikki mukana olleet uskovat ja jonka mukaan he sitoutuvat toimimaan.

”Vierumäen Golfseuran junioritoiminta tarjoaa monipuolista ja iloista golf- sekä liikuntatoimintaa harrastuksessa mukana oleville lapsille ja nuorille niin, että jokaisella on mahdollisuus kehittyä itse oivaltaen, oman motivaatiotasonsa mukaisesti.

Toiminnan tavoitteena on olla kasvattavaa siten, että lapset ja nuoret saavat golfista ja liikunnasta elinikäisen harrastuksen sekä pitkäaikaisia ystävyysuhteita. Juniorikäisiä kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan sisältöön.”

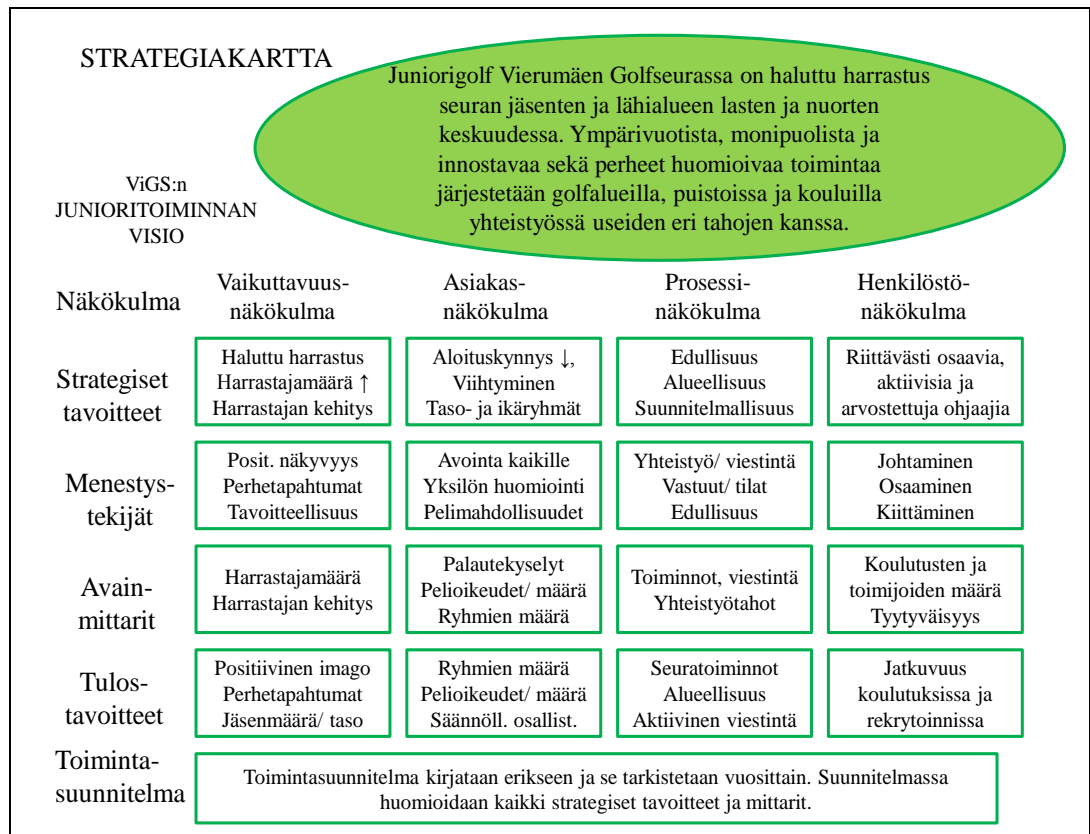
**Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan visio 2014** on junioritoimikunnan asettama tahtotila, jonka saavuttaminen vaikuttaa haasteelliselta, mutta kuitenkin realistiselta.

”Juniorigolf Vierumäen Golfseurassa on haluttu harrastus seuran jäsenten sekä lähialueen lasten ja nuorten keskuudessa. Ympärivuotista, monipuolista ja innostavaa sekä perheet huomioivaa toimintaa järjestetään golfalueilla, puistoissa ja kouluilla yhteistyössä useiden eri tahojen kanssa.”

#### 4.3 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan tasapainotettu tulokortti

Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiakartta ja tasapainotettu tulokortti on kirjattu neljästä eri näkökulmasta. Taulukoiden sisällöt perustuvat aikaisemmin esiteltyihin tuloksiin ja junioritoimikunnan yhdessä tehtyihin päätöksiin strategiaan tavoitteisiin ja toimenpiteisiin liittyen. Strategiakartta on kuvattu kuviossa 8. Strategiakartan avulla voidaan hahmottaa neljän eri näkökulman yhteys toisiinsa tavoitteiden, menestystekijöiden ja avainmittareiden kautta. Jokainen tavoite on asetettu

niin, että ne tukisivat strategiakarttaankin kirjatun ViGS:n junioritoiminnan vision saavuttamista.



KUVIO 8 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiakartta

**Strategiakartan neljä eri näkökulmaa** vaikuttavuus-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmat ovat samanarvoisia toistensa kanssa ja jokainen niistä tukee toisiaan niin strategisten tavoitteiden, menestystekijöiden, avainmittareiden kuin tulos-tavoitteidenkin osalta. Strategiakartta kuvaa Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiaa vuoteen 2014 asti, jolloin välitavoitteita on asetettu vuodelle 2011.

**Strategisten tavoitteiden** mukaan golfin harrastamisen Vierumäen Golfseurassa on haluttu harrastus niin lähialueen lasten ja nuorten kuin perheidenkin keskuudessa.

Golfseura tarjoaa harrastajalle mahdollisuuden kehittää taitojaan tavoitteidensa mukaisesti. Lajiin mukaantulon helpottamiseksi aloituskynnys toimintaan mukaan tulemiseen pyritään pitämään matalana. Seura järjestää edullisia, jopa maksuttomia golfkokeiluita perheille ja koululaisille. Harrastuksen edistämisen kannalta alueellinen yhteistyö lähiseudun golfseurojen ja Heinolan muiden urheiluseurojen kanssa koetaan tärkeäksi. Monipuolinen ja laadukas seuratoiminta mahdollistuu aktiivisten, osaavien ja arvostettujen seuratoimijoiden avulla.

**Menestystekijät** ovat toimintoja, joiden toteutuminen on edellytys edellä mainittujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Harrastajamäärän kasvun kannalta positiivisen näkyvyyden saaminen on tärkeää ja perheiden aktivoimiseksi heille järjestetään monipuolisia ja edullisia toimintoja. Toiminta on avointa kaikille, se huomioi yksilöt ja tarjoaa pelimahdollisuuksia. Alueellisten yhteistyötahojen ja viestinnän merkitys on suuri, ja vastualueet tehdään selkeiksi seuran sisällä. Vierumäen Golfseuran junioritoiminnasta vastaava henkilö vastaa myös ilmapiiristä junioriohjaajien ja –toimikunnan keskuudessa, heidän mahdollisuuksistaan kehittyä ohjaajina ja pelaajina, heidän kiittämistään sekä uusien seuratoimijoiden rekrytoinnista.

**Avainmittarit** kertovat kunkin näkökulman kannalta sen, kuinka onnistumista mitataan. Mittareita ovat harrastajamäärä, harrastajien taso, heidän tyytyväisyytensä, hankittujen pelioikeuksien määrä, harjoitusryhmien, toimintojen, viestinnän, ohjaaja- ja koulutusten ja ohjaajien määrä sekä heidän tyytyväisyytensä. Avainmittareiden avulla tarkastellaan tulostavoitteen saavuttamista kustakin näkökulmasta katsottuna.

Seuraavassa on kuvattu tasapainotettu tuloskortti eri näkökulmista katsottuna.

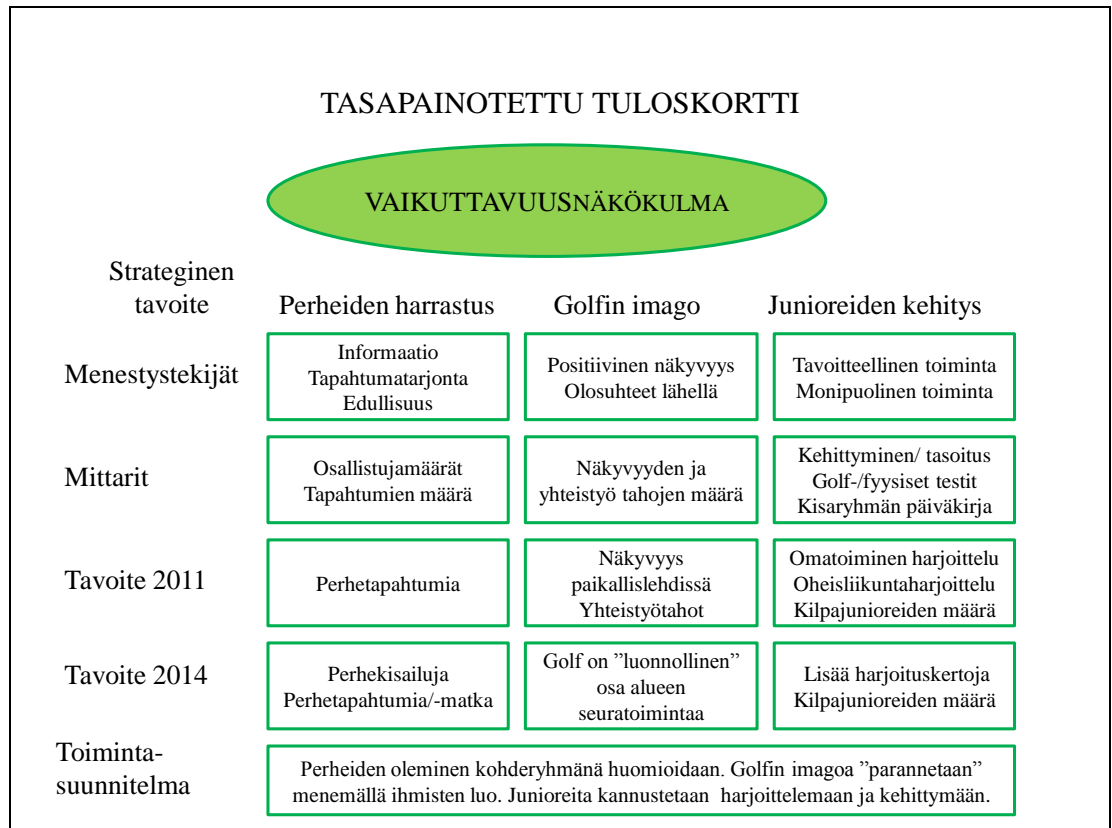
**Vaikuttavuusnäkökulma** on kuvattu kuviossa 9. Sen strategisia tavoitteita ovat golfin muodostumien perheiden harrastukseksi, golfin imagon muuttaminen positiivisemmaksi ja yleisesti hyväksytyksi sekä lajia harrastavien lasten ja nuorten pelitaitojen kehittyminen.

**Perheharrastuksen** mahdollistuminen vaatii informaation jakamista, monipuolista tapahtumatarjontaa sekä edullisia harrastusmahdollisuuksia etenkin junioreikäisille. Onnistumista mitataan osallistujien ja tapahtumien määrillä. Tulostavoitteena

vuonna 2011 on perhetapahtumien järjestäminen Vierumäen golfalueilla sekä Heinolan kaupunkialueella yhteistyössä muiden urheiluseurojen ja Heinolan kaupungin liikuntatoimiston kanssa. Tavoitteeksi 2014 asetettiin perhekisailujen, -tapahtumien ja matkan järjestäminen.

**Golfin imagoa** pyritään muuttamaan positiivisemmaksi, yleisesti hyväksytyksi ja helpommin lähestyttäväksi positiivisen ja lisääntyneen näkyvyyden avulla. Myös golfolosuhteiden rakentaminen kaupunkialueelle tuo peliä lähemmäksi niitä, jotka eivät vielä harrasta golfia. Onnistumista mitataan näkyvyyden määrällä paikallislehdissä, tapahtumissa sekä mainoksissa. Toinen mittari on yhteistyötahojen määrä, koska yhteistyö koulujen ja Heinolan kaupungin liikuntatoimiston kautta mahdollistaa toiminnan järjestämistä muuallakin kuin Vierumäen golfalueilla. Tavoite vuodeksi 2011 on lisätä näkyvyyttä paikallislehdissä ja vakinaistaa toimintamuotoja yhteistyötahojen kanssa. Tavoite strategiakauden päätteeksi 2014 on se, että golf on luonnollinen osa Heinolan seuratoiminnassa.

**Junioreiden kehityksen** mahdollistamiseksi toiminta on tavoitteellista ja monipuolista niin golfin kuin yleisten motoristen taitojenkin kehittämisen kannalta. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan ohjaajien suunnitelmallista toimintaa ja itse pelaajan sitoutumista harrastukseensa niin harjoittelun kuin taloudellisen panostuksenkin näkökulmista. Onnistumista mitataan harrastajien tasoitusten kehittymisen, golfin laji- ja fyysisten testien avulla. Tavoitteellisuuden mittarina ovat kisaryhmän harjoituspäiväkirjat sekä pitkän ja lyhyen aikavälin toimintasuunnitelmat seuratoiminnalle ja sen eri tasoille. Tavoitteena vuodeksi 2011 on omatoimisen- ja oheisliikuntaharjoittelun lisääminen, harjoittelun laadun ja määrän seuranta sekä alueellisiin kilpailuihin osallistuvien junioreiden määrän kasvu. Ohjattujen harjoituskertojen lisäämistä ja kilpajunioreiden määrän kasvua tavoitellaan vuonna 2014.



KUVIO 9 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan tasapainotettu tulokortti vaikutavuusnäkökulmasta.

**Asiakasnäkökulman** (kuvio 10) strategisia tavoitteita ovat seuratoiminnan avoimuus kaikille lähialueen asukkaille, yksilön huomiointi ohjattujen harjoitusryhmien suunnitelmallisuuden kautta sekä monipuolisten ja edullisten pelimahdollisuuksien järjestäminen junioreikäisille yhteistyössä Golf osakeyhtiöiden kanssa.

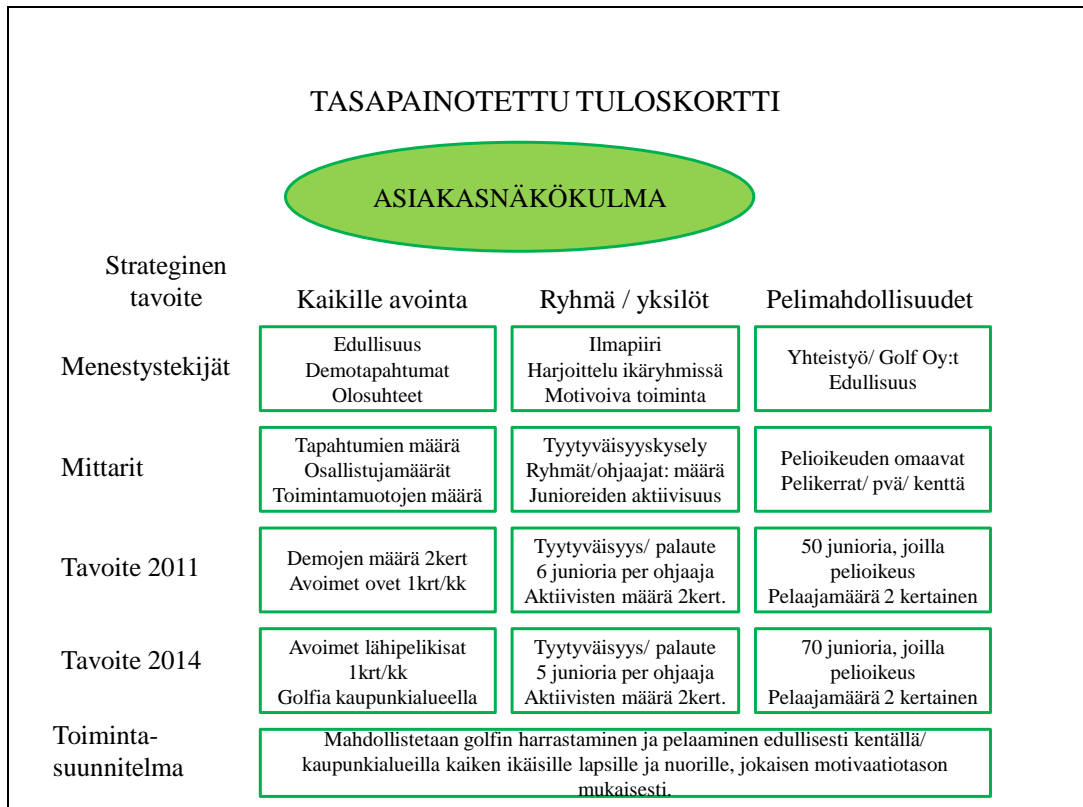
**Kaikille avoin toiminta** tarkoittaa sitä, että ensikertalaisten lajitutustumiset ovat edullisia aikuisille ja maksuttomia junioreikäisille. Demo- eli tutustumistapahtumia järjestetään sekä Vierumäen että Heinolan kaupunginkin alueilla, jolloin jo aikaisemmin mainitun toiminnan merkitys yhteistyötahojen kanssa korostuu. Kynnys uuteen lajiin tutustumiseen madaltuu, kun sitä voi kokeilla itselle tutussa ympäristössä, eikä sen vuoksi myöskään tarvitse ajaa 15 kilometrin matkaa. Onnistumista tällä osa-alueella mitataan tapahtumien määrällä, niihin osallistuvien henkilöiden määrällä sekä erilaisten toimintamuotojen määrällä. Tavoitteena vuodeksi 2011 on

kaksinkertaistaa tutustumistapahtumien määrää vuoteen 2009 verrattuna ja järjestää avoimien ovien -tapahtuma golfin harjoitusalueilla kerran kuukaudessa ilta-aikaan maaliskuis- syyskuun ajan. Tavoitteeksi vuonna 2014 asetettiin avoimien lähipelikisailujen järjestäminen kerran kuukaudessa, jolloin mukaan kannustetaan perheitä. Toisena tavoitteena on golftapahtuman järjestäminen Heinolan kaupunkialueella kerran kuukaudessa touko – syyskuun ajan.

**Yksilön huomiointi ja ryhmätoiminnan suunnitelmallisuus** koostuvat toiminnasta positiivisessa ilmapiirissä, harjoittelusta ikäryhmissä (ellei juniori itse muuta toivo) ja motivoivasta toiminnan sisällöstä. Onnistumisen mittareina ovat junioreilta kerätyt tyytyväisyyskyselyt, ryhmäkoko ohjaajaa kohden sekä junioreiden aktiivisuus ohjattuun/ järjestettyyn toimintaan osallistumisessa. Tyytyväisyyskysely vastaa kysymyksiin siitä, että viihtyvätkö toimintaan osallistuvat juniorit seurassa, jonka lisäksi tietoa kerätään asioista, jotka voisivat lisätä osallistujien tyytyväisyyttä Vierumäen Golfseuran järjestämässä toiminnassa. Yksilöiden huomiointia mitataan ryhmäkoon perusteella, jolloin tavoitteena vuonna 2011 on kuusi junioria ohjaajaa kohden. Tavoitteena on kaksinkertaistaa junioreiden aktiivisuus järjestettyyn toimintaan osallistumisessa vuoteen 2009 verrattuna. Tavoite ryhmäkooksi vuonna 2014 on viisi junioria ohjaajaa kohden, mikä tarkoittaa ohjaajamäärän kasvamista tai harjoitusaikojen porrastamista. Vuoden 2014 tavoite junioreiden aktiivisuudessa on kasvattaa määrää kaksinkertaiseksi vuoteen 2011 verrattuna.

**Pelimahdollisuuksien** hankkimisen mahdollistaminen eritasoisille ja eri tavoin motivoituneille junioreille on todettu junioripelioikeuksien hankkineiden junioreiden ja heidän vanhempiansa jäsenyytyväisyyttä lisääväksi asiaksi, minkä takia siihen tulee panostaa jatkossakin. Menestystekijänä on avoin yhteistyö Vierumäen Golfseuran ja Vierumäki Golfin osakeyhtiöiden välillä, jolloin molemmat osapuolet näkevät edesauttavansa toistensa toimintaa ja samalla hyötyvänsä siitä itsekin. Junioreiden pelioikeuksien on oltava edullisia, jotta hinta ei koidu harrastamisen esteeksi. Onnistumista tällä osa-alueella mitataan junioreiden hankkimien pelioikeuksien määrällä sekä pelioikeuksien käyttöasteella. Pelioikeuksien käyttästeen seuraaminen on välttämätöntä, jotta toiminnan suunnittelu ja kehittäminen tulevia kausia ajatellen on mahdollista. Tavoite pelioikeuksien hankkineiden junioreiden määräksi vuonna 2011 on asetettu 50 junioria ja pelioikeuksien määrä päivää kohden on 30

kappaletta (Cooke, Classic ja Coach). Vastaavat tavoitelukemat vuonna 2014 ovat 70 pelioikeuden hankkintua junioria ja pelioikeuksien määrä päivää kohden 40 kappaletta. Nämä pelioikeudet sisältävät vain yhdistelmä-pelioikeuden kolmelle eri kentälle, ei käyttökertoissa rajoittamatonta pelioikeutta Coach- kentälle.



KUVIO 10 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan tasapainotettu tulokortti asiakasnäkökulmasta

**Prosessinäkökulman** strategisia tavoitteita Vierumäen Golfseuran junioritoiminnassa ovat ohjattujen harjoitusten ja tapahtumien järjestäminen, alueellinen yhteistyö golf- ja muiden lähialueen urheiluseurojen ja yhteistyötahojen kanssa sekä toiminnasta viestiminen. Prosessinäkökulma on esitelty kuviossa 11.

**Ydintoiminnoilla** tarkoitetaan ohjattujen harjoitusten (harjoitusalueet/ kenttä) ja tapahtumien järjestämistä, eli seuratoiminnan tarkoitusta vastaavia toimintoja. On-

nistumisen edellytyksenä on suunnitelmallisuus ja toiminnan monipuolisuus, joka tuo vaihtelevuutta ja motivoi harjoittelemaan omatoimisestikin. Onnistumista seurataan kausi- ja yksittäisten harjoitussuunnitelmien toteutumisella sekä eri toimintamuotojen määrällä. Tavoitteena vuonna 2011 on selkeä vastuunjako suunnitelmia tehdessä, jolloin jokainen junioriohjaaja saa vastata tietystä prosessista kauden aikana. Toisena tavoitteena on kaksinkertaistaa ohjattuihin peliharjoituksiin osallistuvien määrä vuoteen 2009 verrattuna. Toimintaa kehitetään jatkossa niin, että vuoden 2014 tavoitteena on jalkauttaa uusi toimintamuoto seuratoimintaan vastuuhenkilön avulla niin, että toiminto pysyy suunnitelmissa ja toteutuksessa jatkossakin.

**Alueellinen toiminta** on tiivistä yhteistyötä Heinolan koulujen, lähialueen golf- ja muiden urheiluseurojen kanssa, jolloin toimintaa järjestetään edullisesti junioriikäisille. Onnistumisen mittareina käytetään yhteistyötahojen määrää, golfin osuutta Heinolan koulujen koululiikunnassa niin koulualueilla kuin Vierumäelläkin sekä yhteisten järjestettyjen tapahtumien määrää. Tämän osa-alueen tavoitteena vuodeksi 2011 on golfin näkyminen koulujen liikuntasuunnitelmissa, seuran harjoitusten järjestäminen Heinolan kaupunkialueella, lähialueen golfseurojen yhteisten päivien toteutuminen sekä lajivaihdot muiden Heinolan urheiluseurojen kanssa. Tästä kolmen vuoden päähän (2014) asetettuja tavoitteita ovat luokkien välisten golf-kisailujen järjestäminen kouluilla, junioreiden alkeiskurssin järjestäminen Heinolassa sekä lähialueen golf- ja muiden urheiluseurojen yhteiset leirit.

**Viestintä** on välttämätön tukiprosessi seuratoiminnassa, jonka menestystekijöitä ovat viestintäsuunnitelman teko ja sen aktiivinen toteuttaminen. Mittareina käytetään viestintäkanavien sekä seuran jäsenten keskuuteen ja sen ulkopuolelle osoitetujen viestien määrää. Tämän hetkisen viestinnän lisäksi tavoitteena vuonna 2011 on koulukiertueen järjestäminen, jolloin Vierumäen Golfseuran ohjaat kiertävät Heinolan kouluilla esittelemässä lajia toiminnallisissa merkeissä. Toisena tavoitteena on golfin osallistuminen ja näkyminen Heinolan kaupungin liikuntatoimiston järjestämissä perheliikuntatapahtumissa. Edellä mainittujen lisäksi uudeksi tavoitteeksi vuodelle 2014 on asetettu Vierumäen Golfseuran oman juniorilehden painaminen ja jakaminen koululaisille koulukiertueiden yhteydessä.





KUVIO 11 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan tasapainotettu tulokortti prosessinäkökulmasta

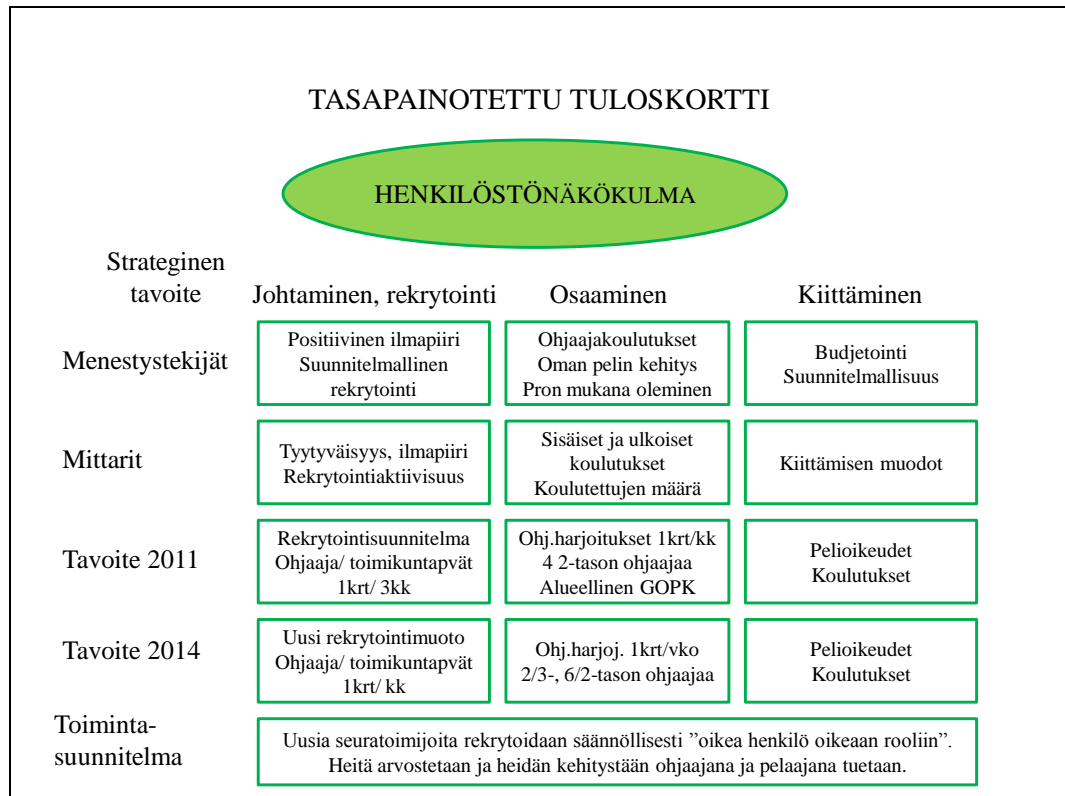
**Henkilöstönäkökulma** (kuvio 12) on välttämätön huomioida, koska ilman aktiivisia ja osaavia toimijoita mikään aikaisemmin mainituista seuratoiminnan muodoista ei voi toteutua. Tämän näkökulman strategisia tavoitteita ovat johtaminen ja uusien toimijoiden rekrytointi, junioriohjaajien osaamisen kehittäminen niin omien peli- kuin ohjaajataitojenkin osalta sekä toiminnassa mukana olevien seuratoimijoiden kiittäminen.

**Johtamisen ja rekrytoinnin** painopisteet ovat positiivisen ilmapiirin luomisessa sekä suunnitelmallisessa uusien seuratoimijoiden rekrytoinnissa. Onnistumista johtamisessa mitataan täytettämällä tyytyväisyyskysely toiminnassa mukana olevilla junioritoimikunnan jäsenillä, junioriohjaajilla, sekä havainnoimalla ilmapiiriä ohjaaja- ja toimikuntaryhmän keskuudessa. Rekrytoinnissa onnistumista mitataan sillä, kuinka paljon mukaan on saatu uusia seuratoimijoita. Tavoitteena vuonna 2011 on rekrytointisuunnitelman kirjaaminen. Sisäisen koulutuksen junioriohjaajapäivät

järjestetään kerran kolmessa kuukaudessa, jolloin muut ohjaajien ja toimikunnan kokoontumiset toteutuvat kerran kuukaudessa. Tavoitteet kasvavat vuodeksi 2014 niin, että rekrytointisuunnitelmaan lisätään yksi uusi toimintamuoto ja junioritoimikunta sekä – ohjaajat kokoontuvat suunnittelemaan toimintaa ja kehittämään ohjaajataitojaan yhden päivän ajaksi kerran kuukaudessa.

**Osaamista** junioriohjaajien keskuudessa kehitetään oman pelitaidon kehittämisen ja ohjaajakoulutusten avulla. Onnistumista mitataan sisäisten ja ulkoisten koulutusten sekä koulutettujen määrällä. Tavoitteita vuodeksi 2011 ovat seuran ohjaajaharjoitusten järjestäminen kerran kuukaudessa sekä alueellisen golfohjaajan peruskurssin järjestäminen yhteistyössä lähialueen golfseurojen kesken. Lisäksi Vierumäen Golfseurassa tulisi tähän mennessä olla neljä 2-tason ohjaajakoulutuksen käynyttä ohjaajaa. Tavoitteina vuodeksi 2014 on seuran ohjaajaharjoitusten järjestäminen kerran viikossa, jonka lisäksi ViGS:ssa tulisi olla yhteensä kuusi 2-tason ohjaajakoulutuksen käynyttä sekä kaksi 3-tason koulutuksen käynyttä ohjaajaa/ opettajaa.

**Kiittäminen** ja arvostetuksi tulemisen tunteen saaminen sen myötä on tärkeää etenkin vapaaehtoisuuteen perustuvassa seuratoiminnassa. Kriittisiä menestystekijöitä tällä osa-alueella ovat budjetointi ja toiminnan suunnitelmallisuus. Mittareina käytetään kiittämisen muotoja. Tavoitteena vuodeksi 2011 on junioriohjaajien tukeminen taloudellisesti vuokrapelioikeuksien hankkimisessa sekä koulutuksissa, jolloin seuran sisäiset ja ulkoiset koulutukset ovat heille maksuttomia. Tavoitteet vuonna 2014 pysyvät samoina, jolloin kuitenkin seuran osuus taloudellisessa panostuksessa kasvaa koulutettavien ohjaajien määrän kasvaessa.



KUVIO 12 Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan tasapainotettu tulokortti henkilöstönäkökulmasta

#### 4.4 Toimintatapojen soveltuvuus Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessiin

Tässä kehittämishankkeessa käytetyt strategiatyökalut olivat SWOT- ja golfseurojen liikennevaloanalyysi, tulevaisuuden muistelu ja tasapainotettu tulokortti. Edellä mainittujen lisäksi yhdessä toimimisessa painotettiin positiivisen ja avoimen ilmapiirin luomiseen.

Kaiken kaikkiaan toimintatavat olivat monipuolisia, sillä ne huomioivat toiminnan laadulliset ja määrälliset näkökulmat. Toiset niistä mahdollistivat vapaata ajattelua ja ideointia, kun taas toiset niistä olivat strukturoituja tuoden esiin konkreettisia toimintatapoja toiminnan kehittämiseksi. Työkalut olivat riittävän selkeitä ja helpokäyttöisiä ottaen huomioon sen, että niitä käytettiin vapaaehtoisuuteen perustuvassa seuratoiminnassa. Työkalut auttoivat ymmärtämään asioita ja keskustelemaan

ratkaisumalleista useasta eri näkökulmasta ja eri tehtävissä toimivien kesken. Etenkin tulevaisuuden muistelun todettiin saavan aikaan positiivista suhtautumista tulevaisuuteen.

SWOT- analyysi antoi laajan kuvan toiminnan ulkoisista mahdollisuuksista ja uhkista sekä sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän työkalun kautta esiin nousi selkeitä kehitysehdotuksia liittyen etenkin toiminnan mahdollisuuksiin ja heikkouksiin. Golfseurojen liikennevalo- analyysi antoi selkeitä ja konkreettisia kehitysehdotuksia ja tapoja toiminnan kehittämiseen. Tulevaisuuden muistelu tuki positiivisessa ilmapiirissä toimimista, antoi positiivisen näyn tulevaisuudesta ja herätti keskustelua myöhemminkin. Tulevaisuuden muistelu koettiin myös hauskaksi toimintataivaksi. Tasapainotettu tuloskortti toi konkreettisesti esille toimintojen syyseuraussuhteet niin eri näkökulmien sisällä kuin niiden välilläkin. Tulokortin rakentaminen vei aikaa, mutta sen työstäminen opetti uusia asioita Vierumäen Golfseuran junioritoiminnasta ja sen kehittämisestä.

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA

### 5.1 Toimintatutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimuksen luotettavuutta pohditaan reliabiliteetin ja validiteetin sekä siinä käytettyjen aineistonkeruumenetelmien (havainnointi ja tutkimuspäiväkirja) avulla.

**Reliabiliteetti** tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, jolloin tulokset pysyvät samoina kerrasta toiseen (Hirsjärvi ym. 2002, 213; Järvenpää & Kosonen 2003, 28). Reliabiliteetin saavuttaminen tässä kehittämishankkeessa on haasteellista. Toimintatutkimuksen kautta pyrittiin muutokseen organisaatiossa, jolloin toteutettaessa toista vastaavanlaista kehittämishanketta, olisi toistettavuuden saavuttaminen lähes mahdotonta. Muutoshakuisuuden lisäksi reliabiliteettiin vaikuttavat prosessiin osallistuvien henkilöiden persoonat, organisaation tausta ja tavoitteet sekä toimintaympäristö. Edellä mainitut asiat eivät voi olla samankaltaisia etenkin silloin, jos vastaavanlainen kehittämishanke tehtäisi toisessa organisaatiossa.

Toisaalta reliabiliteetti toteutuu, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaisiin johtopäätöksiin (Hirsjärvi ym. 2002, 213). Tässä kehittämishankkeessa ryhmäläisten ajatukset ryhmäkokoontumisista olivat yhdensuuntaisia havainnoijan kanssa, joka tuli ilmi jälkikäteen kysytyssä palautteessa ja keskusteluissa. Tutkimustulosten yleistettävyyden voi olla vaikeaa, koska kehittämishanke käsitteli vain yhtä organisaatiota ja päätelmät tuloksissa voivat olla subjektiivisia. Yksittäisen tapauksen tutkiminen oli kuitenkin perusteltua, koska kyseessä oli teorian luominen ja toimintatapojen testaaminen yhteen organisaatioon. (Järvenpää & Kosonen 2003, 20, 22.)

**Validiteetti** tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä, eli sitä, tutkiiko se tarkoitettua asiaa. Validiteetin saavuttaminen toimintatutkimuksessa on haaste, koska tutkijan omat tulkinnat vaikuttavat lopputulokseen. Toisaalta kehittämishanke koski vain yhtä organisaatiota, jolloin voidaan ajatella sen olevan ainutlaatuinen, jolloin

tuloksia ei voida tarkastella perinteisesti luotettavuuden ja pätevyyden kautta. (Hirsjärvi ym. 2002, 213 - 214.)

**Havainnointi ja tutkimuspäiväkirja** olivat aineistonkeruumenetelmät, joita käytettiin tiedon keruuseen strategiaproessin aikana. Ryhmäkokouksia havainnointiin ja havainnot kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan jälkikäteen. Havainnointi koettiin haasteelliseksi, koska havainnoija oli samanaikaisesti myös ryhmäkokouksien johtaja. Jokainen tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan, mihin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, mielenkiinnon kohteet ja tavoitteet. Jos siis joku toinen henkilö olisi havainnoinut ja kirjoittanut tutkimuspäiväkirjan, olisivat havainnot voineet olla toisenlaiset. Mieleen jäi kysymys, että nähtiinkö ja koettiinko havainnoissa asioita, joita haluttiin nähdä ja kokea? Tulosten luotettavuutta lisää kuitenkin se, että asiat, joihin tulisi kiinnittää huomiota, oli mietitty etukäteen.

## 5.2 Kehittämishankkeen tulokset

Pohdinta tuloksista tarkastelee kehittämishankkeen tavoitteita, joita olivat:

- Mallin luominen golfseuran junioritoiminnan strategiaprosessista
- Toiminta-ajatuksen ja vision luominen ViGS:n junioritoimintaan
- Tasapainotetun tuloskortin luominen ViGS:n junioritoimintaan
- Selvittää ja kuvata toimintatutkimuksen keinoin, kuinka erilaiset toimintatavat soveltuivat Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan strategiaproessiin

Strategiaproessin käynnistäminen sai aikaan välittömiä muutoksia ViGS:n junioritoiminnassa, mikä loi positiivisen näyn myös strategian jalkauttamisesta ja sen positiivisista vaikutuksista seuratoimintaan pitkällä aikavälillä. Muutokset näkyivät junioritoimikunnan innostumisena ja sitoutumisena prosessiin sekä yhteishengen kohoamisena. Positiivisessa ja kannustavassa ilmapiirissä toimiminen, mikä koettiin ryhmän vahvuudeksi, oli eduksi yhteisen määränpään saavuttamiselle. Asioiden tekeminen ilolla näkyy myös Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan toiminta-ajatuksessa ja visiossa. Viihtyminen ja arvostetuksi tuleminen ryhmän keskuudessa lisäsivät sitoutumista toimintaan. Keskustelu avoimessa ja luottamuksellisessa il-

mapiirissä mahdollisesti rehellisen itsearvioinnin tekemisen, oppimista ja uusien toimintatapojen keksimistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Antikainen (2005, 221, 241) on myös päätenyt vastaaviin tuloksiin positiiviseen ja avoimeen ilmapiiriin liittyen. Kaplanin ja Nortonin (2007, 321) mukaan strategiaprosessissa on kyse oppimisesta, mikä toteutui tämänkin kehittämishankkeen aikana. Oppiminen näkyi ryhmäläisten ymmärtäessä toimintaan liittyviä asioita eri näkökulmista, yhteisen kielen löytymisessä ryhmän sisällä, toimintaan liittyvien asioiden ymmärtämisenä ja vastuun jakamisena.

**Malli junioritoiminnan strategiaprosessista** syntyi tietoperustan ja kehittämishankkeesta saatujen kokemusten perusteella. Tietoperustaa sovellettiin niin, että se soveltuu vapaaehtoisuuteen perustuvan urheiluseuran strategiaprosessiin. Strategiaprosessin etenemisjärjestys tässä kehittämishankkeessa on erilainen kuin sen perusteella luotu lopullinen malli. Tässä kehittämishankkeessa strategiaprosessin etenemistä saattoi sekoittaa se, että osa prosessiin liittyvistä kokoontumisista sisälsi keskustelua myös ajankohtaisiin toiminnan organisointiin liittyviin asioihin. Tarkoituksena on, että strategiaprosessiin liittyvät kokoontumiset pidettäisi erillisinä muihin seuratoimintaan liittyviin kokoontumisiin nähden.

Strategian laadintaan voidaan käyttää useita eri työkaluja. Järkevää on käyttää useampaa työkalua, koska niitä on erilaisiin tarpeisiin, kuten tiedon hallintaan, johtamisen tueksi, ristiriitojen ratkaisemiseksi ja luovuuden sekä innovatiivisuuden tukemiseksi. Strategiatyökalut perustuvat erilaisille oletuksille ja ne toimivat parhaiten tietyissä yhteyksissä, auttaen saavuttamaan tavoitteita. (Stenfors 2006, 15 - 16.) Tässä kehittämishankkeessa työkaluiksi valittiin SWOT- ja golfseurojen liikennevalo- analyysit sekä tulevaisuuden muistelu, jotka koettiin monipuolisiksi, toisiinsa verrattuina erilaisiksi ja sen kautta sopiviksi työkaluiksi.

**Toiminta-ajatus ja visio** luotiin yhdessä niin, että kaikki tulivat kuulluiksi ja pääsivät vaikuttamaan lopputulokseen. Yhteisesti luotu visio luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa. Toimintaan sitoudutaan, kun visio perustuu jokaisen henkilökohtaisiin visioihin. (Hodkinson 2002, 92 - 94.) Toimintaa ryhmässä edesauttoi avoimen keskustelun lisäksi se, että kaikilla oli samansuuntaiset ajatukset ViGS:n nuorisotoiminnan visiosta.

Vastaisuudessa strategiaproessi tulisi käynnistää luomalla toiminta-ajatus ja visio koko seuralle ja aloittaa vasta sen jälkeen strategiaproessien työstäminen toimikuntien sisällä. Tieto seuran yhteisestä visiosta helpottaisi toimikunnan strategista suunnittelua, jolloin olisi olemassa tieto siitä, että tavoitteet ovat samansuuntaisia seuran vision kanssa. Tällöin myös toimintojen yhdistäminen eri toimikuntien välillä toteutuisi helpommin strategiakauden aikana. Strategioita tulisi pohtia laajalaisesti ja pitkäjänteisesti, jolloin aikaa jäisi myös visioinnille ja arvokeskustelulle (Kotonen & Tilli 2003, 192).

**Tasapainotettu tuloskortti** Vierumäen Golfseuran junioritoiminnan näkökulmasta osoittautui päivä päivältä paremmaksi työkaluksi. Sen avulla strategisia tavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä, mittareita sekä niiden välisiä yhteyksiä voitiin ymmärtää ja kuvata selkeästi (Hamel 2001, 129.). Tasapainotetun tuloskortin tehtävänä on edistää keskustelua, auttaa uusien ideoiden keksimisessä ja tuoda esiin kriittisiä näkökulmia. Tasapainotettu tuloskortti tuo teoriaa ja käytäntöä lähemmäksi toisiaan. Se toimii oppimisen välineenä, auttaa ongelmien ratkaisussa, on keskustelun tukena ja tiedon tuottajina. Tämänkaltaisen strategiatyökalun suosio perustuu siihen, että sen kautta voidaan tuoda esiin omaa tietämystä ilman, että se rajoittaisi ajattelua. Menestyksekkäs strategiatyö vaatii useiden strategiatyökalujen käyttämistä. (Moi-sander & Stenfors 2005 17 - 21.) Kokemukset tasapainotetun tuloskortin käyttämisestä tässä kehittämishankkeessa olivat samansuuntaisia aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Tuloskortin kirjaaminen ei ollut helppoa, mutta sen työstämisen aikana toimikunnan ymmärrys eri toimintojen välisistä merkityksistä kasvoi.

Collinsin mukaan parhaat organisaatiot syntyvät seuraavista tekijöistä: löydetään oikeat ihmiset oikeille paikoille, tarkastellaan asioita kriittisesti, tehdään asioita, joista ollaan innostuneita ja joissa voidaan olla maailman parhaita kohdentamalla resurssit oikein. Lisäksi tavoitteellinen toiminta ja yhteiset onnistumiset antavat uutta intoa toiminnan kehittämiseen ja asioiden toteuttamiseen. (Collins 2006, 16, 28, 33.) Tasapainotetun tuloskortin käyttö sisältää kaikki edellä mainitut vaiheet, koska se huomioi toimintaa useasta eri näkökulmasta.



Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet täyttyivät, jonka jälkeen on aika suunnata ajatukset tulevaan ja uusien strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategian ominaisuuksia tärkeämpi asia onkin kyky toteuttaa sitä (Kaplan & Norton 2002, 1). Toteutusta edistää selkeä viestintä strategisista tavoitteista niin, että ne koetaan mahdollisiksi saavuttaa. Vuorovaikutuksen merkitystä ei saa unohtaa viestinnässäkään. (Antikainen 2005, 222.)

**Käytetyt toimintatavat** soveltuivat Vierumäen Golfseuran junioritoimintaan hyvin, mutta kehittämishankkeen kokoontumisille olisi voinut varata enemmän aikaa. Tällöin esimerkiksi tulosten yhteenveto olisi voitu tehdä yhteisesti junioritoimikunnan kesken, kun sen nyt teki juniorivastaava. Juniorivastaavan tekemää yhteenvetoa tarkennettiin kuitenkin myöhemmin yhteisesti, jotta kaikilla olisi mahdollisuus oppia ja ymmärtää asioita sekä vaikuttaa niihin. Toisinaan ajanpuute toimikunnan kokoontumisissa aiheutti kiireen tuntua ja sen, että huomio siirtyi helposti muualle aiheesta.

Vain golfseurojen liikennevaloanalyysi osoittautui työkaluksi, jota voisivat käyttää ainoastaan ohjaajat riippumatta siitä, kuinka kauan he ovat olleet mukana seuratoiminnassa. Tämän analyysin kysymykset olivat hyvin strukturoituja, jolloin ne antoivat kokonaisvaltaisen kuvan golfseuran toiminnasta ja konkreettisia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Jos kaikkiin kysymyksiin ei heti löydy vastausta, voi niitä kysyä myöhemmin henkilöiltä, jotka vastaavat toiminnan organisoinnista ja ovat perehtyneet asioihin tarkemmin. SWOT- analyysia, tulevaisuuden muistelua ja tasapainotettua tuloskorttia olisi hyvä olla mukana tekemässä myös sellaisia henkilöitä, joilla on laajempi käsitys seuratoiminnasta. Mitä laajempi kirjo seuratoimijoita olisi mukana, sitä useampia näkökulmia voitaisiin huomioida eri työkaluja käytettäessä.

Tässä kehittämishankkeessa päädyttiin samanlaisiin tuloksiin tulevaisuuden muisteluun liittyen kuin aikaisemminkin. Tulevaisuuden muistelua on pidetty hyödyllisinä ja asiakaslähtöisinä. Myös kokemukset kuulluksi tulemisesta ja muiden osallistujien näkökulmien kuulemisesta on koettu positiiviseksi. Kuuleminen ja keskustelu ovat selkiyttäneet ajatuksia ja antaneet ymmärrystä toiminnan kokonaisuudesta. Tämän

lähestymistavan kautta löydetään vaihtoehtoja toimintatavoiksi, saadaan voimavaroja ja voidaan lisätä toimintamahdollisuuksia (Arnkil ym. 2006, 18).

Ennen toimikunnan kokoontumisia tulevaisuuden muisteluun liittyvät kysymykset lähetettiin osallistujille etukäteen, mutta kaikki eivät olleet perehtyneet niihin niin perusteellisesti kuin oli tarkoitettu. Tulevaisuuteen orientoitumiseen tulee siis varata riittävästi aikaa. Orientoitumista edesauttaa se, että jokainen käy omia ajatuksiinsa läpi ensin parin kanssa ja vasta sen jälkeen keskustellaan koko ryhmän kesken. (Arnkil ym. 2006, 17 - 18.) Tässäkin kehittämishankkeessa ryhmäkeskustelua koskevien palautteiden mukaan parikeskustelut olisivat olleet toivottuja.

Tulevaisuuden muistelu- palaverin toteutuminen ulkopuolisen konsultin avulla on koettu hyväksi (Arnkil ym. 2006, 18). Tässä kehittämishankkeessa konsulttina toimi kehittämishankkeen tekijä. Lopputulos tulevaisuuden muistelusta olisi varmaankin ollut sama ulkopuolisen konsultin läsnä ollessa, koska osallistujilla oli aikaa perehtyä kysymyksiin jo ennen palaveria ja orientoitua tilanteeseen palaverin alussa. Tällöin palaverin vetäjän roolin merkitys on pienempi kuin silloin, jos tulevaisuuteen orientoitutaan hänen johdollaansa vasta palaverin alussa.

Kehittämishankkeen aikana pyrittiin jakamaan vastuuta nuorisotoimikunnan kesken. Vapaaehtoisuuteen perustuvan seuratoiminnassa se on tärkeää, etteivät kaikki työt jää yhden aktiivisen vastuulle. Tärkeintä vastuun jakamisessa on sitouttaminen, ei tiukka kontrollointi (Kotila, 2005, 79). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet myös sen, että vastuun jakaminen tarkoittaa päätösten tekemistä omaan toimenkuvaan liittyen. Tämän avulla sitoutetaan ja aktivoidaan toimijoita. Lisäksi johtajan esimerkillisyydellä ja luottamalla tekijöihin saadaan aikaan paljon. (Anttilainen, Kauppinen & Nissinen 2008, 39 - 40; Mustonen 2009, 169.)

### 5.3 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkokehittämishankkeet

Jatkossa kehittämishanketta voidaan hyödyntää edelleen Vierumäen Golfseuran toiminnassa. Tasapainotettu tuloskortti ja SWOT-, liikennevalo- ja tulevaisuuden muistelu- analyysit tulevat olemaan mukana arvioidessa strategian toteutumista nuorisotoiminnassa ja uusia tavoitteita asetettaessa. Kehittämishankkeesta on hyötyä, jos ViGS:lle luodaan yhteinen visio ja toiminta-ajatus. Myös yksittäiset toimikunnat voivat hyödyntää strategiaprosessin mallia.

Kehittämishankkeen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa myös muiden golfseurojen toiminnan kehittämisessä, jolloin ulkopuolinen strategiaprosessin johtaja olisi mukana käynnistämässä yksittäisten seurojen strategiaprosesseja ja ohjeistamassa sen etenemisessä. Kehittämishankkeessa luodun mallin käyttäminen soveltuu myös koko seuran strategiaprosessin käynnistämiseen, vaikka malli onkin tehty junioritoiminnan näkökulmasta. Käynnistyvät strategiaprosessit koostuisivat neljästä päivästä, joiden välillä strategian parissa työskentelevällä ryhmällä olisi aikaa työstää asioita eteenpäin ohjeiden mukaisesti.

”What is the difference between the difference” on yrityskonsultti/ mentaalivalmentaja Kjell Enhagerin (2009) esittämä kysymys, jonka kautta selvitetään eroa menestyvän ja ei-menestyvän organisaation välillä. Mitkä toimintatavat tekevät golfseurasta menestyvän? Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla vertaileva tutkimus niiden golfseurojen välillä joiden toiminta perustuu tai ei perustu strategiaan, koska strategisesti toimivien organisaatioiden on todettu menestyvän paremmin kuin niiden, joilla ei ole strategiaa (Scholey 2005, 13).

Kehittämishankkeena tulevaisuudessa voisi selvittää strukturoidun tulevaisuuden muistelun soveltuvuutta strategian luomiseen. Tällöin tulevaisuutta muistellessa strategiaa tekeväälle ryhmälle annettaisi teemoja, joiden parissa tulisi muistella tulevaisuutta. Toisaalta tulevaisuuden muistelun vahvuutena on se, että se sallii ”vapaa unelmoinnin”. Strukturoidun toimintatavan riskinä olisi se, että unelmoinnista voisi tulla liian ohjattua. Jos tulevaisuutta muisteltaisi strukturoidusti, takaisi se sen,

että kaikki läsnäolijat mieltisivät asioita ehkä useammasta näkökulmasta kuin mitä muuten tekisivät.

Strategiatyökaluja tulisi käyttää oppimisen tukena myös laajemmissa yhteyksissä kuin missä niitä on tähän mennessä käytetty (Moisander & Stenfors 2005, 20 - 21). Näin ollen SWOT:n, tulevaisuuden muistelun ja tasapainotetun tuloskortin käyttäminen myös alueellista golfseuratoimintaa kehitettäessä voisi olla hyödyllistä. Alueellinen toiminta perustuu suurilta osin satunnaisiin tapahtumiin tai painottuu kilpailujen järjestämiseen, jolloin strateginen toiminta voisi olla avuksi alueellisen yhteistyön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Koska johtajan toiminnalla on suuri merkitys, tulisi siihen painottaa golfseurojen keskuudessa ennen kaikkea sen takia, että vapaaehtoisten johtaminen on vaativaa ja siksi, että läheskään kaikilla golfseurojen johtotehtävissä olevilla ei ole kokemuksia johtajana toimimisesta. Johtaminen on organisaation tärkein osa, millä vaikutetaan ryhmän ilmapiiriin ja positiiviseen mielialaan. Johtaja voi kehittää organisaation vahvaa perustaa mukaansatempaavan vision ja selkeän toiminta-ajatuksen avulla, inspiroimalla, arvostamalla ja palkitsemalla toimintaan osallistuvia. Hän myös vaikuttaa organisaation suuntaan sekä työn lopputulokseen. (Bierhoff & Müller 2005, 493; Kinjerski & Skrypnek 2006, 291.) Uudistava ja luova johtamistapa sitouttaa ja tuo organisaatiota lähelle toimijaa (Ponteva 2009, 191).

Johtajuus on ymmärtämistä. Golfseuratoiminnassa on ymmärrettävä, että toimintaa tehdään vapaaehtoisesti, jolloin tekeminen perustuu positiivisessa ja kannustavassa ilmapiirissä toimimiselle ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkimiselle. Positiivisuus yksilössä vaikuttaa asenteisiin ja toimintaan, minkä takia sitä ei voida korostaa liikaa (Ponteva 2009, 190).

Seuratoiminnan tavoitteet on helpompi saavuttaa, jos toiminta perustuu yhteisiin arvoihin, toiminta-ajatuksen, visioon ja strategiaan. Strategian laadintaan tulee käyttää riittävästi aikaa ja organisaation toimintaan soveltuvia työkaluja, joiden avulla vahvistetaan positiivista näkyä tulevaisuudesta ja edesautetaan tavoitteiden saavuttamista. Strategiaprosessin johtajalla on prosessin etenemisen lisäksi vastuu

positiivisen ja avoimen ilmapiirin luomisesta strategiaa työstävän ryhmän keskuuteen.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY, Juva.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Antikainen, E.-L. 2005, Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Juvenes Print, Tampere
- Antola, J. 2004. Strategiakartta yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto
- Anttila, R. & Ekman, K. 2002. Seura työnantajana. Suomen Liikunnan ja Urheilun julkaisusarja 1/02. SLU. Helsinki.
- Anttilainen, J., Kauppinen, R. & Nissinen, V. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Tammi, Helsinki.
- Arnkil T.E., Eriksson, E. & Rautava. M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Stakesin työpapereita 29/2009.
- Barber, K.D., Dewhurst, F.W., Munive-Hernandez, E.J. & Pritchard, M.C. 2004. Modelling the strategy management process. Business Process Management Journal. Vol. 10 No. 6. 691 – 711.
- Bart, C.K, Bontis, N. & Taggar, S. 2001. A model of the impact of mission statements on firm performance. Management Decisions. 39/1. 19 – 35.
- Bierhoff, H.-W. & Müller, G.F. 2005. Leadership, mood, atmosphere and cooperative support in project groups. Journal of Managerial Psychology 20, 483 - 297.
- Bruggeman, W. & Decoene, V. 2006. Strategic Alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. International Journal of Operations and Productions Management 26, 429 – 448.
- Bryson, J.M. 1999. Strategic Management in public and voluntary services: a reader. Pergamon. Netherlands.
- Cheng, B.-S., Chou, F.-L & Huang, M.-P. 2005. Fitting in organizational values. International Journal of Manpower 26, 35 – 49.

- Collins, J. 2006. Hyvästä paras – kun tavoitteena ei ole voitto. Talentum, Tampere.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Frantsi, T. & Palmunen, P. 2000. Urheilun seitsemän totuutta. Johtamisen reseptit. WSOY, Juva.
- Funck, E. 2007. The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change* 3, 88 – 103.
- Gauthier, J., Hagarty, D. & Wilson C. 2003. Results using the balanced scorecard in the public sector. *Journal of Corporate Real Estate* 6, 53 – 63.
- Gitlow, H., Greengarten-Jackson, J., Scandura, T.A. & Yau, S.C. 1996. Mission statements in service and industrial corporations. *International Journal of Quality Science* 1, 48 – 61.
- Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. WSOY. Porvoo.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.
- Hodkinson, M. 2002. A shared strategic vision: dream or reality? *The Learning Organization* 9, 89 - 95.
- Huotari, P. 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Järvenpää, E. & Kosonen, K. 2003. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Otamedia, Helsinki.
- Kamensky, M. 2003, Strateginen johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Kankkunen, K., Matikainen E. & Lehtinen, L. 2005 Mittareilla menestykseen. Sokolennosta hallittuun nousuun. Talentum, Helsinki.
- Kansallinen liikuntatutkimus 2005 – 2006: Lasten ja nuorten liikunta. Suomen Liikunnan ja Urheilun julkaisusarja 4/06. SLU, Helsinki.
- Kansallinen liikuntatutkimus 2005 – 2006: Vapaaehtoistyö. Suomen Liikunnan ja Urheilun julkaisusarja 6/06. SLU, Helsinki.

- Kaplan, R. & Norton D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Kauppakaari, Jyväskylä.
- Kaplan, R. & Norton D.P. 2007. Strategian toteutus. Talentum, Helsinki.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Talentum, Helsinki.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Edita, Helsinki.
- Kim, W.C., & Mauborgne R. 2007. Sinisen meren strategia. Talentum, Jyväskylä.
- Kinjerski, J. & Skrypnek, J.B. 2006. Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal* 27, 280 – 295.
- Kirveskari, T. 2003. Visiot oppilaitoksen johtamisessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Kokko, R-L, 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakkodialogit asiakkaiden kokemina. Stakes, Helsinki.
- Koskinen-Ollonqvist, P., Peltö-Huikko, A. & Rouvinen-Wilenius, P. 4/2005. Näkökulmia vaikuttavuuteen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu, Helsinki.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. HeSe Print, Helsinki.
- Kotonen, U. & Tilli, S. 2003. Strategiasta talousarvioksi. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 3, 189 – 197.
- Lehtimäki, H. 1999. Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa – avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi. *Hallinnon tutkimus*, 4, 286 – 300.
- Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita, Helsinki.
- Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. WSOY, Helsinki.
- Loimu, K. 2002. Yhdistystoiminnan käsikirja. WSOY, Helsinki.
- Lumijärvi, I. 2000. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Kauppakaari, Helsinki.



Moisander, J. & Stenfors, S. 2005. Exploring the edges of theory-practice gap: Developers and users of strategy tools. (1-27) Strategic Management Society Annual International Conference. (1-19) vai laitanko lähteeksi väitöskirjan strategy tools?

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. HSE Print, Helsinki.

Mäkinen O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Tammi, Helsinki.

Määttä, S. & Ojala, T. 2002. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced scorecard - yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. WSOY, Porvoo.

Pitkänen, M. 2006. Urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Pro gradu tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasa.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Juvenes Print, Tampere.

Schan, C. 2008. Implementing BSC as a strategic management tool in a long term care organization. Journal of Health Services Research & Policy. Vol 13 Supply 1, January 2008.

Scholey, C. 2005. Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. Journal of Business Strategy 26, 12 – 19.

Simonen, O. 2004. Tasapainotettu tuloskortti (BSC) hoitotyön johtamisen viitekehityksenä – käytössä olevat mittarit ja niiden yhteys strategioihin. Julkaisuja - sarja A 03/2004. Yliopistopaino, Helsinki.

Stenfors, S. 2006. Strategy tools: A set of “golf clubs”. Strategic Management Society Annual International Conference. (1-19) vai laitanko lähteeksi väitöskirjan strategy tools?

Stenfors, S. & Tanner, L. 2006. High-level decision support in companies: Where is the support for creativity and innovation? Creativity and innovation in decision making and in decision support, Vol 1. Ch 12, s. 251 – 235. London.

Suomen Golfliiton keskusrekisteri 9.9.2009. Suomen Golfliitto, Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2007. Intelligent Self-Leadership. Pertec, Hämeenlinna.

Tolonen, H. 2009. Golfseurojen nuorisotoiminnan liikennevaloanalyysi. Golfhjaajan peruskurssi, Solvalla 22.11.2009.

Zuckerman, A.M. 2000. Creating a vision for the twenty-century healthcare organization. *Journal of healthcare management* 45:5, September/October 2000.

Tarmio, J. Postmoderni mahdollisuus. *Suomen Golflehti* 5/08, 26 – 30.

Urheilevien lasten ja nuorten fyysis-motorinen harjoittelu 2008. SLU, Helsinki.

Vierumäen Golfseuran toimintasuunnitelma 2009.

Vierumäen Golfseuran jäsenrekisteri 9.9.2009.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy, Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Virtanen, T. 2005. Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. HeSE Print, Helsinki. (Helsingin kauppakorkeakoulu)

Elektroniset lähteet:

Hyde, P. & Williamson B. 2000. The importance of organizational values. Part 1: Is your organizational value congruent? Saatavissa: <http://www.peterhyde.co.uk/documents/Part-1> Is your organisation value congruent.pdf

Lindroos, J-E. 2009. Onko organisaation visiolla merkitystä ja millainen sen tulisi olla? [verkkójulkaisu]. Espoo: HM & V Research Oy [viitattu 10.1.2009]. Saatavissa: [http://www.hmv.fi/main/page\\_ajankohtaista\\_organisaation\\_visio.html](http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html)

Kotter, J.P. 1998. Winning at Change. *Leader to Leader* No. 10, Fall 1998 <http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=161>

Sinettiseurat 2009. [http://www.nuorisuomi.fi/miten\\_sinettiseuraksi](http://www.nuorisuomi.fi/miten_sinettiseuraksi)

Enhager, K. 2009. Luento motivoinnista, sitoutumisesta ja valmentamisesta. Suomen PGA, Suomen Liikunta ja Urheilu, Helsinki 23.-24.10.2009

## LIITTEET

### Liite 1 SWOT- analyysi

#### **VAHVUUDET – tehostetaan vahvemmiksi!**

- positiivinen ilmapiiri toimintaan osallistuvien kesken (ohjaajat, juniorit ja vanhemmat)
- toimijoiden aito innostus toiminnan ja itsensä kehittämiseen
- puitteet (kentät, harjoitusalueet, oheisliikuntapaikat, majoitus- ja ravintolapalvelut)
- Vierumäen positiivinen maine
- golf on toiminnasta vastaavienkin suosikkilaji
- säännöllinen ja jatkuvasti kehittyvä toiminta
- toimintaa järjestetään kaikille ikäryhmille (7-21-v)
- toimintaa järjestetään kaiken tasoisille (vasta-alkajista kilpapelajiin)
- ohjaustoimintaan osallistuvilla on kokemusta liikunnasta, opettamisesta ja golfista
- lajia voidaan harrastaa itsenäisesti
- juniorijäsenet omaksuvat golf-kulttuurin jo pienestä pitäen
- toiminnasta vastaavilla on tietämystä hyvistä toimintatavoista seuratoiminnan kehittämiseksi
- rohkeus uudenlaisen toiminnan järjestämiseen golf-alueiden ulkopuolella

#### **HEIKKOUEDET – käännetään vahvuudeksi!**

- jäsenistön hajanaisuus, kaukojäsenet houkuttelevat toimintaan myös talviaikana
- Vierumäen Golfseura on vasta matkalla muiden urheiluseurojen joukkoon
- selkeät pitkän tähtäimen tavoitteet ovat puuttuneet (visio, strategia)
- täysipäiväinen koordinaattori/valmentaja puuttuu
- vapaaehtoisten määrää kasvatetaan
- uusiin tuotteisiin ja palveluihin panostetaan aikaisempaa enemmän
- itsenäisesti lajia harrastavat houkuttelevat mukaan ohjattuun toimintaan
- yhteisiin suurempiin tapahtumiin houkuttelevat lisää osallistujia
- ulkopuolisten sponsoreiden hankkimiseen panostetaan uusia toimintatapoja kehittämällä
- junioriohjaajien pelioikeuksien käytösäännöt selkiytetään
- sijainti, mikä tuo haasteita kuljetusten suhteen

#### **MAHDOLLISUUDET – hyödynnetään!**

- laji tehdään tutuksi Heinola – Lahti-akselin lapsille, nuorille sekä perheille
- yhteistyö Heinolan kaupungin liikuntatoimiston/koulujen, Haaga-Helia - instituutin, Suomen Urheiluopiston, Golfosakeyhtiöiden ja muiden urheiluseurojen sekä järjestöjen kanssa
- kiinnostus golfiin kasvaa ja mielikuva lajista on muuttumassa positiivisemmaksi
- muiden hyvin toimivien golf- ja urheiluseurojen benchmarking
- yhteistyö talviaikaan esim. pääkaupunkiseudun sisäharjoituspaikkojen kanssa
- Vierumäki Golfschool mahdollistaa tarvittaessa ammattitaitoisen golfvalmennuksen
- yhteistyö paikallislehtien kanssa lisää näkyvyyttä
- tukipalvelut, koulutus ja rahoitus: SLU, SGL, PHLU, Heinolan kaupunki
- vapaa-aikaan panostetaan, terveysliikunta kiinnostaa

- golfiin voi osallistua ilman kilpailullisia tavoitteita
- lajin voi aloittaa ”myöhemmällä” iällä, eikä harrastajan tarvitse olla liikunnallisesti lahjakas
- lähiseudun yritykset toiminnan rahoittajina
- ilmasto (mahdollistaa monipuolisen liikuntaharrastuksen)
- mahdollisuus ohjaajien ja muiden vapaaehtoisten kouluttamiseen
- perheiden yhteinen harrastus (juniori-ikäiset, heidän vanhempansa tai isovanhempansa)

### **UHAT – ennakoitaan**

- kilpailu osallistujista muiden urheilulajien kanssa kovenee – yhteistyötä, ei kilpailua...
- golfseurojen määrä lähiseuduilla kasvaa
- lähiseudun golfseurat kehittävät toimintaansa tavoitteenaan jäsenmäärän kasvattaminen ja toiminnan laadun parantaminen sekä monipuolistaminen
- innostus golfiin laskee
- yhteistyötahojen kiinnostus laskee
- taloudellinen tilanne muuttuu, eikä seura voi enää tukea nuorisotoimintaa
- hintojen nousu Vierumäellä
- Vierumäki koetaan ”kaukaisena”
- lähialueen asukkailla ei ole yleistä tietoa ViGS:n junioritoiminnasta



## LIIKENNEVALOT

### – Golfseuran nuorisotoiminta

*Liikennevalot* on työkalu seuran nuorisotoiminnan kartoittamiseksi ja keskustelun tueksi. Taavoitteena on nostaa nuorisotoiminnan eri ulottuvuuksia esiin ja auttaa löytämään mahdollisia kehityskohteita. Parhaimmillaan *Liikennevalot* toimivat muistutuksena ja pitkän aikavälin vertailukohtana, kun seurassa järjestetään säännöllisiä keskustelutilaisuuksia.

*Liikennevalot* muodostuvat 18 nuorisotoimintaan liittyvästä teemasta. Kunkin teeman osalta on pyritty kuvailemaan kolmea eritasoista toimintaa:

- VIHREÄ**           Erittäin monipuolista ja laadukasta toimintaa. Homma on hanskassa!
- KELTAINEN**       Toiminta on melko monipuolista, ehkä vieläkin paremmin voisi tehdä.
- PUNAINEN**        Niukasti toimenpiteitä ja panostusta – tämä voisi olla hyvä kehityskohde?

Näiden valmiiden kuvausten perusteella arvioidaan seuran nuorisotoimintaa ja valitaan oma värikoodi kunkin teeman kohdalta. Lopuksi tehdään yhteenveto ja mietitään mahdollisuuksia kehittää seuran nuorisotoiminnasta entistäkin parempaa. Olennaista on keskustella avoimesti ja rehellisesti teemoista. *Liikennevalot* on työkalu, ei itse tarkoitus.

## FRONT NINE

(1-4 ohjattu nuorisotoiminta, 5-6 kilpailutoiminta, 7-9 nuorisotoiminnan monipuolisuus)

1. Nuorille suunnatun ohjatun toiminnan kohderyhmät seurassa.
2. Lasten ja nuorten parissa toimivien ohjaajien ja valmentajien kouluttaminen.
3. Aktiivisten ohjaajien lukumäärä suhteessa ryhmäkoko.
4. Seuran ammattiopettajan (pro) rooli ja hyödyntäminen nuorisotoiminnassa.
5. Nuorille suunnattujen kilpailujen ja kisailujen järjestäminen seurassa.
6. Lasten ja nuorten osallistuminen kilpailuihin/ kisailuihin.
7. Seuran nuorisotoiminnan monimuotoisuus ja yhteisöllisyys.
8. Yhteistyö alueen koulujen kanssa.
9. Nuorten sääntö- ja etikettiopetus.

## BACK NINE

(10–13 reilu peli ja tiedottaminen, 14–17 suunnitelmallisuus ja jatkuvuus, 18 vihreä valo)

10. Lasten ja nuorten toiminnan pelisäännöt.
11. Nuorten ja vanhempien tarpeiden sekä tyytyväisyyden kartoittaminen.
12. Seuran jäsenistön kiittäminen, muistaminen ja palkitseminen.
13. Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen lasten ja nuorten toiminnasta seurassa.

14. Nuorisotoimikunnan suunnitelmallisuus, seuranta ja pitkäjänteisyys.
15. Nuorisotoimikunnan jäsenien, ohjaajien ja toimijoiden rekrytointi.
16. Uusien nuorisojäsenien tulokynnyksen madaltaminen.
17. Seuran nuorisotoimikunta ja hallitus.
18. Mikä on meidän on seuran vihreä valo ja ylpeyden aihe nuorisotoiminnassa?

## FRONT NINE

(1-4 ohjattu nuorisotoiminta, 5-6 kilpailutoiminta, 7-9 nuorisotoiminnan monipuolisuus)

### 1. Nuorille suunnatun ohjatun toiminnan kohderyhmät seurassa.

#### VIHREÄ

- a) Toiminta on kaikille halukkaille nuorille ympärivuotista.
- b) Lapsille ja nuorille on tarjolla omaa green card -alkeisopetusta.
- c) Seura tarjoaa säännöllistä ohjattua toimintaa myös ”harrastelijanuorille”.
- d) Tytöille on tarjolla oma ryhmä.
- e) Kaikille nuorille järjestetään vähintään 2-3 yhteistä tapahtumaa vuodessa.

**KELTAINEN** Seuran ohjatussa nuorisotoiminnassa toteutuu 3-4 yllä olevista kohdista.

**PUNAINEN** Seuran ohjatussa nuorisotoiminnassa toteutuu 0-2 yllä olevista kohdista.

---

### 2. Lasten ja nuorten parissa toimivien ohjaajien ja valmentajien kouluttaminen.

#### VIHREÄ

- a) Seuralla on säännöllistä sisäistä ohjaajien koulutusta (ainakin 2 kertaa/v).
- b) Jokaista 20 nuorta kohti on 1 \*Golfhjaajan peruskurssin käynyt ohjaaja.
- c) Jokaista 50 nuorta kohti on 1 \*\*Golfhjaajan koulutuksen käynyt ohjaaja.  
\* GOPK = 1 taso      \*\* GOK = 2 taso

#### KELTAINEN

- a) Seuralla on säännöllistä sisäistä ohjaajien koulutusta.
- b) Jokaista 50 nuorta kohti on 1 Golfhjaajan peruskurssin käynyt ohjaaja.

**PUNAINEN** Seuralla ei ole määrätietoista ja tavoitteellista ohjaajakoulutusta.

### 3. Aktiivisten ohjaajien lukumäärä suhteessa ryhmäkokoon.

**VIHREÄ** Toimintaryhmissä on 6 nuorta kohden yksi aktiivinen ohjaaja.

- KELTAINEN** Toimintaryhmissä on 7 – 12 nuorta kohden yksi aktiivinen ohjaaja.
- PUNAINEN** Toimintaryhmissä on yli 13 nuorta yhtä aktiivista ohjaajaa kohden.
- 

#### **4. Seuran ammattiopettajan (pro) rooli ja hyödyntäminen nuorisotoiminnassa.**

##### **VIHREÄ**

- a) Seuran pro on mukana lasten ja nuorten toiminnassa ympärivuotisesti.
- b) Pro toimii yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa seuran ohjaajien kanssa.
- c) Pro on mukana ohjaajien sisäisessä koulutuksessa.
- d) Pro on mukana seuran nuorisotoiminnan suunnittelussa.

**KELTAINEN** Pro:n rooli ja hyödyntäminen toteutuvat 2-3 yllä olevista kohdista.

**PUNAINEN** Pro:n rooli ja hyödyntäminen toteutuvat 0-1 yllä olevista kohdista.

---

#### **5. Nuorille suunnattujen kilpailujen ja kisailujen järjestäminen seurassa.**

##### **VIHREÄ**

- a) Lapsille ja nuorille on omia kilpailuja/ kisailuja (esim. lähipelikisat) vähintään 5 kertaa/ vuosi.
- b) Seura järjestää avoimia/ alueellisia seuratason kilpailuja nuorille.
- c) Seura on järjestänyt nuorille Golfliiton kilpailun viimeisen 2 vuoden aikana.
- d) Lasten ja nuorten kisoissa on säännöllisesti myös joukkuepelimuotoja.

**KELTAINEN** Nuorten kilpailujen järjestämisessä toteutuu 2-3 yllä olevista kohdista.

**PUNAINEN** Nuorten kilpailujen järjestämisessä toteutuu 0-1 yllä olevista kohdista.

#### **6. Lasten ja nuorten osallistuminen kilpailuihin/ kisailuihin.**

##### **VIHREÄ**

- a) Seuran järjestämiin kilpailuihin (esim. lähipelikisat) osallistuu säännöllisesti nuoria myös varsinaisten ohjausryhmien ulkopuolelta.
- b) Osaan seuran kisoista on mahdollista osallistua ilman green cardia.
- c) Seuran nuorten kilpailuihin/ kisailuihin osallistuu säännöllisesti tyttöjä.
- d) Seuran nuoria osallistuu säännöllisesti Golfliiton nuorten \*toureille.  
\* Tsemppi-, Alue- ja Finnair Junior Tour

**KELTAINEN** Nuorten osallistumisessa kilpailutoimintaan toteutuu 2-3 yllä olevista.

**PUNAINEN** Nuorten osallistumisessa kilpailutoimintaan toteutuu 0-1 yllä olevista.



## 7. Seuran nuorisotoiminnan monimuotoisuus ja yhteisöllisyys.

### VIHREÄ

- a) Nuorisotoimikunta järjestää yhteistoimintaa seuran muiden toimikuntien kanssa (esimerkiksi seniori- ja naistoimikunta).
- b) Nuorisotoimikunta järjestää nuorille mahdollisuuden ja kannustaa heitä osallistumaan seuran talkoisiin (esimerkiksi omana porukkanaan).
- c) Nuorisotoimikunta tekee yhteistyötä paikallisten koulujen kanssa.
- d) Nuorisotoimikunta tekee yhteistyötä paikallisten urheiluseurojen kanssa.
- e) Nuorisotoimikunta tekee yhteistyötä muiden golfseurojen kanssa.

**KELTAINEN** Seuran nuorisotoiminnassa toteutuu 3-4 yllä olevista.

**PUNAINEN** Seuran nuorisotoiminnassa toteutuu 0-2 yllä olevista.

## 8. Yhteistyö alueen koulujen kanssa.

### VIHREÄ

- a) Oppilaat pääsevät kokeilemaan golfia koulun tiloissa (koulu-/ puistogolf).
- b) Oppilaat pääsevät kokeilemaan lajia golfkentällä (koululiikunnan tunneilla).
- c) Golfseuran ja koulun välisen yhteistyön kautta halukkailla nuorilla on helppo siirtyä golfin harrastajiksi.
- d) Seuralla on säännöllistä ja jatkuvaa yhteistyötä useamman koulun kanssa.

**KELTAINEN** Seuran yhteistyössä koulujen kanssa toteutuu 2-3 yllä olevista kohdista.

**PUNAINEN** Seuran yhteistyössä koulujen kanssa toteutuu 0-1 yllä olevista kohdista.

## 9. Nuorten sääntö- ja etikettiopetus.

### VIHREÄ

- a) Nuorten toiminnassa on säännöllistä sääntö- ja etikettiopetusta.
- b) Opetuksesta on tehty käytännönläheistä ja nuorille mielenkiintoista.
- c) Opetuksen teemat etenevät määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti.
- d) Keskeisiä teemoja kerrataan harjoitusten lomassa säännöllisesti.

**KELTAINEN** Nuorten sääntö- ja etikettikoulutuksessa toteutuu 2-3 yllä olevista.

**PUNAINEN** Nuorten sääntö- ja etikettikoulutuksessa toteutuu 0-1 yllä olevista.

## BACK NINE

(10–13 reilu peli ja tiedottaminen, 14–17 suunnitelmallisuus ja jatkuvuus, 18 vihreä valo)

### 10. Lasten ja nuorten toiminnan pelisäännöt.

#### VIHREÄ

- a) Seurassa järjestetään säännöllisesti pelisääntökeskusteluja eri ryhmille.
- b) Kukin ryhmä *kirjaa* yhteiset pelisääntönsä vähintään kerran vuodessa.
- c) Jokainen seurassa toimiva nuorten ryhmä on tehnyt **omat** pelisääntönsä.
- d) Lasten ja nuorten *ohjaajat* ovat tehneet oman toimintansa pelisäännöt.
- e) Seuran toimintaan osallistuvien *vanhempien* kanssa on tehty pelisäännöt.

**KELTAINEN** Seuran pelisääntökäytännöissä toteutuu 2-4 yllä olevista kohdista.

**PUNAINEN** Seuran pelisääntökäytännöissä toteutuu 0-1 yllä olevista kohdista.

### 11. Nuorten ja vanhempien tarpeiden sekä tyytyväisyyden kartoittaminen.

**VIHREÄ** Seuran nuorisotoimikunta kerää säännöllisesti kirjallista palautetta ja ottaa sen huomioon toimintaa suunnitellessaan.

**KELTAINEN** Seuran nuorisotoimikunta kerää palautetta satunnaisesti.

**PUNAINEN** Seuran nuorisotoimikunta ei tee toimenpiteitä palautteen saamiseksi, eikä käytössä ole tiedettyä palautekanavaa (esimerkiksi palautelaatikkoa).

### 12. Seuran jäsenistön kiittäminen, muistaminen ja palkitseminen.

#### VIHREÄ

- a) Nuoria kiitetään ja palkitaan säännöllisesti sekä monipuolisesti (esimerkiksi aktiivisuuden, innokkuuden ja uusien ideoiden perusteella).
- b) Palkitseminen ei perustu pelkkään kilpailumenestykseen.
- c) Nuorten ohjaajia ja valmentajia kiitetään ja muistetaan säännöllisesti.
- d) Sidosryhmiä kiitetään (vanhemmat, vapaaehtoiset, yhteistyökumppanit...).

**KELTAINEN** Jäsenistön muistamisessa toteutuu 2-3 yllä olevista.

**PUNAINEN** Jäsenistön muistamisessa toteutuu 0-1 yllä olevista.

### 13. Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen lasten ja nuorten toiminnasta seurassa.

#### VIHREÄ

- a) Seurassa julkaistaan säännöllisesti tietoa nuorisotoiminnasta (~5 kertaa/v).
- b) Seurassa on nuorisotoiminnan tiedottamisesta vastaava henkilö.
- c) Klubin foorumeissa (netti/lehti/ilmoitustaulu) on oma tila nuorisotoiminnalle.
- d) Seuran nuorisotoiminnasta on juttuja paikallislehdissä (2 kertaa/v).

**KELTAINEN** Lasten ja nuorten toiminnan tiedottamisessa toteutuu 2-3 yllä olevista.

**PUNAINEN** Lasten ja nuorten toiminnan tiedottamisessa toteutuu 0-1 yllä olevista.

---

### 14. Nuorisotoimikunnan suunnitelmallisuus, seuranta ja pitkäjänteisyys.

#### VIHREÄ

- a) Seuralla on toimiva, aktiivinen ja roolitettu nuorisotoimikunta.
- b) Seuran nuorisotoimikunta on kirjannut ylös vuoden toimintasuunnitelman.
- c) Nuorisotoimikunta on kirjannut ylös kehityssuunnitelman ainakin 2 v eteenpäin. Suunnitelmasta selviää tarkasti keskeiset kehityskohteet.
- d) Toiminnan arvot, tavoitteet ja onnistumisen mittarit on kirjattu selvästi ylös.

**KELTAINEN** Toiminnan suunnittelussa ja seurannassa toteutuu 2-3 yllä olevista.

**PUNAINEN** Toiminnan suunnittelussa ja seurannassa toteutuu 0-1 yllä olevista.

---

### 15. Nuorisotoimikunnan jäsenien, ohjaajien ja toimijoiden rekrytointi.

#### VIHREÄ

- a) Rekrytoinnissa on toimiva ja tuloksia tuottava toimintatapa.
- b) Toimintatapa on kirjattu ylös tulevia toimijoita varten.
- c) Eri toimijoiden roolit, vastuut ja tehtävät ovat selvillä ja kirjattuina.
- d) Uusia henkilöitä otetaan mielellään mukaan toimintaan.

**KELTAINEN** Toimijoiden rekrytoinnissa toteutuu 2-3 yllä olevista.

**PUNAINEN** Toimijoiden rekrytoinnissa toteutuu 0-1 yllä olevista.

---

### 16. Uusien nuorisojäsenien tulokynnyksen madaltaminen.

#### VIHREÄ

Seura järjestää säännöllisesti kaikille nuorille avoimia kokeilutilaisuuksia, joita myös markkinoidaan tehokkaasti.

- a) Nuorille on omia kisoja, minne voi tuoda pelikaveriksi ”ei-golfarin”.
- b) Seuran uusien nuorisojäsenien maksut ovat kevennettyjä.

- c) Seuralla on tarjota lapsille ja nuorille sopivia vuokravälineitä edullisesti.
- d) Seura järjestää avoimia tapahtumia/ toimintaa perheille.

**KELTAINEN** Seuran toiminnassa toteutuu 3-4 yllä olevista.

**PUNAINEN** Seuran toiminnassa toteutuu 0-2 yllä olevista.

---

## **17. Seuran nuorisotoimikunta ja hallitus.**

### **VIHREÄ**

- a) Seuran nuorisotoimikunta on edustettuna seuran hallituksessa.
- b) Seuran nuorisotoimikunnassa on vähintään yksi NUORI.
- c) Nuorisotoiminnan merkitys ja arvo seuralle ymmärretään myös hallituksessa.
- d) Seuran nuorisotoimikunta ei toimi vain 1-2 ihmisen varassa.

**KELTAINEN** Nuorisotoimikunnassa ja hallituksessa toteutuu 2-3 yllä olevista.

**PUNAINEN** Nuorisotoimikunnassa ja hallituksessa toteutuu 0-1 yllä olevista.

---

## **18. Mikä on meidän on seuran vihreä valo ja ylpeyden aihe nuorisotoiminnassa?**

Omat vahvuudet voivat löytyä jo esille tulleista teemoista tai muista nuorisotoiminnan osa-alueista.

# LIIKENNEVALOT – Golfseuran nuorisotoiminta

## YHTEENVETO

Saadut teemakohtaiset värikoodit voidaan koota alla olevaan taulukkoon. Tällä tavoin kokonaisuudesta tulee havainnollisempi ja toiminnan kehityskohteet löytyvät helpommin. Tarvittaessa kunkin teeman osalta kannattaa palata takaisin toiminnan kuvauksiin. Teeman sisältö palaa mieleen ja jotkut toiminnan kuvaukset voivat soveltua jopa suoraan nuorisotoiminnan kehitystoimenpiteiksi.

Yhteenveto on hyvä säilyttää tulevia keskustelutilaisuuksia varten. Se toimii pitkän aikavälin vertailukohtana ja muistutuksena kehityskohteista. Jotta keskustelutilaisuudet eivät jäisi irralliseksi tapahtumiksi ilman jatkuvuutta, on suositeltavaa sopia paikalla olijoiden kesken sopiva ajankohta seuraavalle kohtaamiselle – vaikka *liikennevalojen* merkeissä.

|    | <b>FRONT NINE</b> (1-4 ohjattu toiminta, 5-6 kilpailut, 7-9 monipuolisuus)     | <b>VIH</b> | <b>KEL</b> | <b>PUN</b> |
|----|--|------------|------------|------------|
| 1  | Nuorille suunnatun ohjatun toiminnan kohderyhmät seurassa                      |            |            |            |
| 2  | Nuorten parissa toimivien ohjaajien kouluttaminen                              |            |            |            |
| 3  | Aktiivisten ohjaajien lukumäärä suhteessa ryhmäkokoon                          |            |            |            |
| 4  | Seuran pro:n rooli ja hyödyntäminen nuorisotoiminnassa                         |            |            |            |
| 5  | Nuorille suunnattujen kilpailujen ja kisailujen järjestäminen                  |            |            |            |
| 6  | Lasten ja nuorten osallistuminen kilpailuihin/ kisailuihin                     |            |            |            |
| 7  | Seuran nuorisotoiminnan monimuotoisuus ja yhteisöllisyys                       |            |            |            |
| 8  | Yhteistyö alueen koulujen kanssa   |            |            |            |
| 9  | Nuorten sääntö- ja etikettiopetus  |            |            |            |
|    | <b>BACK NINE</b> (10–13 reilu peli ja tiedotus, 14–17 suunnittelu & jatkuvuus) |            |            |            |
| 10 | Lasten ja nuorten toiminnan pelisäännöt  |            |            |            |
| 11 | Tarpeiden ja tyytyväisyyden kartoittaminen                                     |            |            |            |
| 12 | Jäsenistön kiittäminen, muistaminen ja palkitseminen                           |            |            |            |
| 13 | Tiedottaminen lasten ja nuorten toiminnasta                                    |            |            |            |
| 14 | Nuorisotoimikunnan suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys                       |            |            |            |
| 15 | Nuorisotoimikunnan jäsenten ja muiden toimijoiden rekrytointi                  |            |            |            |
| 16 | Uusien nuorisojäsenien tulokynnyksen madaltaminen                              |            |            |            |
| 17 | Seuran nuorisotoimikunnan ja hallituksen rakenne                               |            |            |            |
| 18 | <b>Seuramme vihreä valo:</b>   |            |            |            |

Käydyn liikennevalokeskustelun ajankohta

\_\_\_\_\_

Seuraavan liikennevalokeskustelun ajankohta

\_\_\_\_\_

### Liite 3 Tulevaisuuden muistelu

#### **Eletään toukokuuta 2009. Talvi ja kevät ovat sujuneet täydellisesti junioritoiminnan kannalta. Mitä kaikkea onkaan tapahtunut?**

##### Juniorit

- harjoituksiin on tullut paljon junnuja
- junnut ovat oppineet omatoimisen harjoittelun tärkeyden
- junnuja on tullut lisää
- junnujen taidot ovat kehittyneet
- junnujen kisaryhmä lähti loistavasti käyntiin. Uusia junnuja mukana
- kertakäyjien määrä noussut, osa liittynyt jäseneksi
- taidot kehittyneet kaikilla
- viikoittaiset treenit olleet antoisia, junnujen määrä kasvanut kesää kohden
- junnut oppineet / kehittyneet → toiminta ollut tavoitteellista
- uusien ja aktiivisten junioreiden määrä on kasvanut
- junnut kehittyvät
- saanut uusia kavereita
- porukkahenki kasvanut

##### Tapahtumat

- pelattiin 2 simulaattorikisaa hyvällä osanotolla
- ViGS voitto Bandyrophyn, mukana Takkula, Messilä ja Kanava
- mukavia tapahtumia
- junnujen yhteinen kenttäavaus sai suuren suosion, peliä ohjaajien valvonnassa
- junnut vs. ohjaajat kisa oli suosittu
- varustepörssi käyntiin maanantain harkoissa
- perheet baanalle keräsi uusia jäseniä tai kiinnostuneita
- junnulauantailla saatiin heräteltyä ”nukkuvat” junnut
- junnulauantai-tapahtumat ovat olleet iso menestys ☺
- kokeilla uusia lajeja

##### Ohjaajat

- harjoitukset hyvin suunniteltu ja toteutettu
- aktiiviset henkilöt (junnut) / harjoitusosallistuminen hyvä
- aktiiviset ohjaajat

##### Viestintä

- tiedotus junnuilla hoidettu hyvin
- tulevista tapahtumista, pelioikeuksista ja –mahdollisuuksista kerrottu hyvissä ajoin
- selkeä viestintä

##### Talous

- talousseuranta saatu järjestykseen
- maksut olleet ajallaan

##### Yhteistyö

- laji tutummaksi koululaisille

- yhteistyö Hla:n alueen koulujen ja liikuntatoimiston kanssa on vakiintunut
- toiminta Oy:n kanssa selkeää (pelioikeudet)

### **Mitkä asiat ovat mahdollistaneet onnistuneen toiminnan?**

#### Aktiivisuus

- toimikunnan sitoutuminen sovittuihin asioihin
- ohjaajien aktiivinen toiminta
- vanhemmat myös mukana, vanhempien päivä iloisissa merkeissä
- aktiiviset junnut / vetäjät
- hyvä ilmapiiri
- näkemys yhteisestä tavoitteesta kaikkien toimijoiden välillä iso into tekemiseen

#### Olosuhteet

- hyvät harjoitusolosuhteet
- harjoituspuitteet

#### Suunnitelmallisuus

- asiallisesti laadittu budjetti ja toimintasuunnitelma
- hyvin suunnitellut harjoitukset
- ”tavoitteellinen” toiminta
- treenit suunniteltuja ja ohjaajia tarpeeksi
- tarkka suunnittelu ☺

#### Viestintä ja monipuolisuus

- markkinointi kouluihin toi lisää junnuja
- perheet baanalle sai jatkoa, perheet baanalle 2.
- välillä muutakin urheilua, kuin golfia, se voisi tuoda uusia junnujakin golfiin
- markkinointi onnistunut, tiedotus, ym.
- opekurssi? lehtijuttu? mukana rahankeruussa
- toimiva viestintä

#### Resurssit

- riittävät ohjaajamäärät
- kisakierroksille sponsoritukea = kohtuukustannus
- ohjaajat saaneet koulutusta + oppia lajiin
- aikaa ja muita resursseja suunnittelulle ja toteutukselle

### **Kuinka oma toimintani on edesauttanut hyvän toiminnan mahdollistumista?**

#### Aktiivisuus

- olen pystynyt toteuttamaan harjoituksille asetetut tavoitteet
- junnukuski / yhteiset kuljetukset
- avustanut harjoituksissa, kannustus, positiivinen asenne
- opiskellut sääntöjä
- olen osallistunut mm. saligolfin vetämiseen
- olen päässyt säännöllisesti treeneihin ja muihin koulutustapaamisiin

#### Ilmapiiri

- työn tekeminen huolella ja hyvällä fiiliksellä

- ohjaajien / toimikunnan kannustaminen + tukeminen, esimerkkinä junnuille
- itsestä huolehtiminen

#### Suunnitelmallisuus

- asioiden kirjaaminen ja miettiminen pidemmällä tähtäimellä
- kokonaisuuden hahmottaminen
- saanut tiedotettua kouluissa ja innostettua lajin pariin saligolfin kautta

#### **Minkä asian suhteen saatoin olla huolestunut ennen toukokuuta?**

##### Juniorit

- junnujen määrä
- että onko harjoitukset riittävän erilaisia ja mielenkiintoisia junnujen kannalta

##### Yhteistyö

- yhteistyö naapuriseurojen kanssa, miten toimii
- kumpi kenttä aukeaa ensin?
- pääseekö säännöllisesti paikalle
- miten resurssit seuran junnutoimikunnalla riittää isojen projektien vetämiseen / toteuttamiseen
- pysyvätkö langat käsissä??
- kuinka jakaa tehtäviä??

##### Viestintä

- osaanko viestiä / markkinoida tarkoituksen mukaisesti

Voit huomioida mm. seuraavia asioita vastauksia miettiessäsi:

- tapahtumat
- yhteistyötahot
- kouluttautuminen ja sen tarve
- viestintä
- markkinointi
  
- uusien junioreiden/perheiden rekrytointi (kaveripäivät)
- harjoitusten sisällöt (talvella oheisliikunta, kesällä pelaaminen kentällä)
- vapaaehtoistyöstä kiittäminen



## Liite 4 Tulevaisuuden muistelun välitön palaute

### **Miltä tämä toimintatapa tuntui, minkälainen olo jäi keskustelun jälkeen?**

- ihan ok
- oikein hyvä
- hyvä fiilis
- kaikilla hyvä asenne
- jäin miettimään, onnistuuko suunnitellut jutut
- hyvä toimintatapa, mietiskelevä, ajatuksia herättävä
- hauska tapa visioda tulevaa
- tuli olo, että mikä tahansa on mahdollista, varsinkin kun tuli pohdittua niin yleisesti kuin yksilötasolla, mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen talveen/kevääseen
- oli myös mukava kuulla muiden visiot
- positiivinen fiilis
- hyvää keskustelua
- monipuolisia näkökulmia
- kaikki tulivat kuulluiksi

### **Mitkä olivat mielestäsi toimintatavan vahvuudet?**

- avoin, vapaa keskustelu
- mielikuvituksen vapaa käyttö
- toivottavasti ainakin osa toteutuu
- hyvä, kun tulee monia mielipiteitä esiin
- mukavat ja hauskat ohjaajat ☺
- hyvää keskustelua ja avointa
- asiat tulevat esille
- mahdollistaa haaveilun, hyvien asioiden ääneen lausumisen
- helpompi miettiä näin päin
- yhteinen näky tulevaisuudesta
- hahmotti osallistujien tavoitteita / ajatuksia

### **Mitä olisi voinut tehdä toisella tavalla?**

- parifundeeraus (ensin), oli kyllä ehdotettu!
- olisi voinut miettiä kysymyksiä etukäteen
- haaveilla suurempia ☺
- enemmän aikaa!
- hiljaisempi tila