

# Yhteiseen suuntaan –

Opas järjestöjen ja säätiöiden  
strategiseen johtamiseen

Petri Toikkanen

# Sisällys

|   |                                           |    |
|---|-------------------------------------------|----|
| ● | Johdanto .....                            | 3  |
| ● | Strategia on aikeen ja teon liitto.....   | 7  |
| ● | Järjestön strategian erityispiirteet..... | 17 |
| ● | Strategian rakentaminen järjestölle.....  | 25 |
| ● | Tarkoitus .....                           | 35 |
| ● | Tulevaisuushaaste.....                    | 50 |
| ● | Tekemistahto.....                         | 59 |
| ● | Toteutuskeinot.....                       | 68 |
| ● | Tehokas tekeminen.....                    | 78 |
| ● | Tarkastelu.....                           | 89 |
| ● | Loppusanat.....                           | 98 |

# Tämä oppaan keskeiset ajatukset

- **Strategiaa tulee johtaa kokonaisuutena!** Järjestön ja säätiön strateginen johtaminen on jatkuvaa kokonaisuuden johtamista. Strategia ei ole pelkkä useampivuotinen suunnitelma vaan elävä, jatkuvasti muuntuva kokonaisuus, jossa samanaikaisesti hahmotetaan tilanteen kehittymistä, muokataan strategisia valintoja ja toteutetaan niitä vaikuttavasti.
- **Hahmota haaste ja ratkaise se!** Oleellista strategiassa on hahmottaa ja ymmärtää elinvoiman kannalta kriittinen tulevaisuushaaste ja pyrkiä fiksuilla strategisilla valinnoilla ratkaisemaan se. Tulevaisuushaasteen ratkaiseminen on ennen muuta mahdollisuuksien hyödyntämistä omien vahvuuksien kautta. Johtoajatukseksi tulee olla järjestön kilpailuedun saavuttaminen.
- **Kytke strateginen aikomus käytännön tekemiseen!** Strategiset teot pitää palastella arjen tekemiseen. Jokaisella tasolla täytyy olla omat selkeät tavoitteensa, jotka kytkeytyvät muiden tasojen tavoitteisiin.
- **Johda strategiaa aktiivisesti!** Toimintaympäristön kehittymistä tulee ennakoida jatkuvasti. Samalla pitää seurata ja arvioida oman strategian toteutumista suhteessa siihen. On oltava säännölliset tavat tarkastella eri tasoilla strategian toteutumista ja toimintaympäristön kehittymistä.



# Yhteisen tarkoituksen toteuttamista vaikuttavin teoin

Tämä opas on lyhyt johdatus järjestöjen ja säätiöiden strategiaan. Jos johdat järjestöä, työskentelet järjestössä tai toimit luottamushenkilönä tai vapaaehtoisena järjestössä, tämä opas on sinulle. Kyllä! Strategia kuuluu kaikille - eli myös sinulle. Se ei ole vain päättäjien tai johtajien juttu.

Opas auttaa sinua ymmärtämään, mitä strategia oikein tarkoittaa, miten se kannattaa käsittää ja minkälaisista paloista ja vaiheista se koostuu taloudellista voittoa tavoittelemattomassa toimintaympäristössä. Ehkä kaikki oppaan asiat eivät suoraan ole osa tehtäviäsi, mutta jokaisen on hyvä ymmärtää mistä puhumme, kun puhumme strategiasta. Näin pystyt ajattelemaan ja toimimaan strategisemmin. Nopeasti muuttuvassa maailmassa strateginen ajattelu ja toiminta kun ovat taitoja, joita kannattaa vaalia ja kehittää.

Opas esittelee kokonaisvaltaisen mallin, jolla onnistut löytämään yhteisen suunnan ja toteuttamaan järjestösi tai säätiösi tarkoitusta teoin, joilla on vaikutuksensa. Tällaista yleisen hyvän edistämistä kutsutaan aatteelliseksi tarkoitukseksi. Yleiseen hyvään pyrkivä tarkoitus erottaa yleishyödyllisen tahon yrityksestä. Vaikka rahaa ja tehokasta varainhankintaa tarvitaan myös yleishyödyllisissä organisaatioissa, niissä se ei kuitenkaan koskaan ole toiminnan varsinainen liikkeellepanija tai keskeisin eteenpäin vievä ajatus.

Käytännössä Suomessa tämä voittoa tavoittelemattomuus, eng. "non profit", tarkoittaa ry-muotoisia yhdistyksiä ja rekisteröityjä säätiöitä. Vaikka myös julkishallinnon organisaatiot täyttävät yleishyödyllisyyden määritelmän, niiden toimintalogiikka, rahoituspohja, säätely, toimintavapaus ja yhteiskunnalliset tehtävät poikkeavat oleellisesti järjestöistä ja säätiöistä. Erot ovat niin merkittävät, että ajatus strategiasta on niissä hyvin erilainen. Siksi rajaan ne pois tästä oppaasta.

"Suomalaiseksi järjestökentäksi" kutsumamme kokonaisuus on hyvin monipuolinen. Siihen mahtuu järjestöjä ja säätiöitä, jossa tehtävää toteutetaan ammattilaisten voimin, ja yhdistyksiä, joissa kaikki tapahtuu vapaaehtoisten, aktiivien ja luottamushenkilöiden työn kautta. On järjestöjä, jotka toimivat lähes yksinomaan avustusrahalla, jotkin jäsenmaksuilla, jotkin keräävät miljoonia lahjoituksina, joillakin on isoa liiketoimintaa. On säätiöitä, joiden pääoma on niin suuri, että ne pystyvät toimimaan pelkillä pääoman tuotoilla. On sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, ammattiyhdistysliikkeen ja elinkeinoelämän järjestöjä, urheilua ja liikuntaa, nuoriso- ja opiskelijajärjestöjä, harrastuksiin, virkistykseen ja vapaa-aikaan keskittyneitä järjestöjä, poliittisia puolueita, luonnonsuojelua, kehitysyhteistyöjärjestöjä, uskonnollisia, maanpuolustusjärjestöjä, asukasyhdistyksiä, koulutuksen, tutkimuksen, historian, sukututkimuksen järjestöjä jne. Kaikkiaan siis erittäin monipuolinen kokonaisuus, jossa toimitaan hyvin erilaisten kysymysten parissa ja hyvin erilaisin tavoittein ja resurssein.

Toimialasta riippumatta yhdistävä tekijä on vaikuttavuus. Säätiöillä vaikuttavuus on yleensä jokin teema, kuten kulttuurin tai tieteen tukeminen. Järjestöissä vaikuttavuus puolestaan liittyy tyypillisesti jonkin kohderyhmän auttamiseen, aseman parantamiseen, harrastustoimintaan, yleisen asian edistämiseen tai vaikkapa vapaamuotoiseen virkistystoimintaan. Vaikuttavuuden kasvattamiseen hyvä strategia on avaintekijä.

PS: Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Oppaassa käytetään yksinkertaisuuden vuoksi termiä "järjestö", jotta vältymme pitkältä ilmaisulta "yhdistykset, järjestöt, säätiöt".



## Oppimislupaus - mitä saatat tämän lukemalla oppia?

- ☑ Opit ymmärtämään, mikä strategia oikein on ja mihin strategista ajattelua tarvitaan
- ☑ Opit ymmärtämään, mitä ovat järjestömaailman erityispiirteet, jotka vaikuttavat strategioihin
- ☑ Opit mallin, jolla rakentaa vaikuttava strategia
- ☑ Opit, miksi ja miten järjestön omaa väkeä kannattaa ottaa strategiatyöskentelyyn mukaan
- ☑ Opit, miten strategia kytetään arjen tekemiseen ja siten saadaan strategiaa toteutettua fiksusti ja tehokkaasti
- ☑ Opit strategista ajattelua
- ☑ Opit, miten strategista johtamista järjestöissä tehdään
- ☑ Opit tarkastelemaan strategiaasi suhteessa toimintaympäristön muutokseen ja tekemään tarvittavia muutoksia.

## Keille tämä opas sopii erityisesti?

### Järjestön

- ☑ Johtajille
- ☑ Hallituksen jäsenille
- ☑ Työntekijöille
- ☑ Luottamushenkilöille
- ☑ Strategiatyöskentelyyn osallistuville

## Missä tilanteessa oppaasta voi olla erityistä hyötyä?

- ☑ Järjestössäsi ollaan aloittamassa uuden strategian rakentamista
- ☑ Järjestössäsi ollaan päivittämässä strategiaa
- ☑ Järjestölläsi on tarve tehdä strategian tarkastelua
- ☑ Järjestölläsi on tuore strategia ja se pitäisi saada toteutettua
- ☑ Järjestössäsi strategia on jäänyt "pöytälaatikkoon", jossa se ei aidosti ohjaa toimintaa
- ☑ Järjestösi toimintaympäristö on muuttumassa merkittävästi
- ☑ Järjestössäsi halutaan kehittää järjestön johtamista
- ☑ Järjestösi haluaa kehittyä alansa huipuksi

# Kirjoittajan alkusanat

Strategisen johtamisen oppiminen on yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä. Aiheesta löytyy runsaasti hyviä kirjoja sekä laajasti akateemista tutkimustietoa. Tänä päivänä strategiaan liittyvää sisältöä on tarjolla myös verkossa lähes rajattomasti: sosiaalisen median postauksia, työpohjia, havainnollisia kuvia ja Youtube-videoita. Valtaosa tästä sisällöstä tarkastelee strategiaa kuitenkin yritysten näkökulmasta – keskiössä ovat markkinakilpailu, taloudellinen voitto ja toimintalogiikka, jossa raha syntyy tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Suurten strategiakirjojen näkökulmat pohjautuvat usein amerikkalaisten jättiyritysten maailmaan, mikä on hyvin kaukana suomalaisen järjestön arjen todellisuudesta.

Paljon helpotusta tiedon tuskaan ei saa, vaikka etsisi suoraan tietoa järjestömaailman strategioista. Suomen kielellä järjestöjen strategiasta löytyy vain muutama teos. Englannin kielelläkään non profit -toiminnan strategioista ei kovin kummoista käsikirjastoa saa koottua.

Teoreettista tietoa strategioista on siis paljon, mutta sen soveltaminen järjestöympäristöön vaatii erityistä huomiota. Järjestöjen toimintalogiikka ja tarkoitus eroavat huomattavasti yrityksistä. Tulovirrat ovat erilaisia, kilpailu on luonteeltaan erilaista ja asiakaskin on moniulotteisempi kuin vain ostaja – usein aktiivinen osallistuja ja toimija. Lisäksi päätöksentekijät järjestöissä ovat usein luottamushenkilöitä eivätkä välttämättä alan ammattilaisia.

Eroistaan huolimatta kaikki strategiat pohjautuvat lopulta samoihin peruseriaatteisiin riippumatta organisaation luonteesta. Suuryrityksen, armeijan, poliittisen puolueen tai pienen paikallisyhdistyksen toimintaympäristöt ja tavoitteet eroavat toisistaan merkittävästi, mutta strategisen ajattelun lainalaisuudet pysyvät samoina. Strategiassa on aina nähtävä nykytilanne, kuviteltava haluttu tulevaisuus, tehtävä voittavat valinnat ja toteutettava ne johdonmukaisesti. Tämä perusta säilyy samana riippumatta organisaation tarkoituksesta tai omistuspohjasta.

Strateginen johtaminen on ollut itselleni suuri kiinnostuksen kohde jo yli 20 vuoden ajan. Olen saanut koetella strategiaan liittyviä ajatuksiani käytännössä ohjatesani viittäkymmentä strategiaprosessia, joista valtaosa on ollut järjestöille ja säätiöille. Joukkoon on mahtunut yhtä lailla pieniä, täysin vapaaehtoisten varassa toimivia tai muutaman työntekijän työllistäviä, sekä Suomen suurimpia miljoonabudjetilla ja sadoilla työntekijöillä laajaa toimintaa toteuttavia. Joukko kattaa niin yleishyödyllisiä säätiöitä, sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, liikuntaa ja urheilua, harrastusjärjestöjä, nuoriso- ja opiskelijajärjestöjä, rahoitusta jakavia säätiöitä sekä ammattiyhdistysliikkeen ja elinkeinoelämän järjestöjä. Teoriatietoa olen vuosien mittaan kerännyt kirjoista, artikkeleista, luennoista, videoista, blogeista ja podcasteista sekä alan vaikuttajien julkaisuista. Erityisen arvokkaita ovat olleet lukuisat keskustelut järjestöjohtajien, yritysjohtajien, konsulttien, asiantuntijoiden ja tutkijoiden kanssa. Yksi parhaista keskustelufoorumeista on ollut Suomen Strategisen Johtamisen Seura, jonka toiminnassa olen ollut aktiivisesti mukana jo viisi vuotta.

Tässä oppaassa esittelen keskeiset ajatukset järjestöjen strategisesta johtamisesta. Toivon, että oppaan kautta ymmärrät paremmin järjestön strategian luonnetta ja saat selkeän käsityksen siitä, miten järjestön strategia kannattaa muodostaa, miten järjestöä johdetaan strategisesti ja mitä kaikkea strategiatyössä kannattaa ottaa huomioon. Teemoista julkaisen myöhemmin käytännönläheisiä työkaluja strategian eri vaiheiden jäsentämiseen sekä muuta käytännön sisältöä, kuten ladattavia työpohjia ja opastusvideoita. Mutta se aikanaan. Nyt toivotan sinulle antoisia hetkiä tämän oppaan parissa!

Tampereella toukokuussa 2025

Petri Toikkanen

# Strategia on aikeen ja teon liitto



# Muista nämä!

- **Strategia on elävä!** Strategia ymmärretään usein liiaksi staattisena suunnitelmana, joka hyväksytään ja jota sen jälkeen vain toteutetaan. Strategia on kuitenkin elävä, jatkuvasti tekemisen ja tilanteen kautta muokkautuva kokonaisuus, enemmän virta kuin silta.
- **Strategia ei ole toiminnan kuvaus tai tavoite!** Monesti järjestöjen strategioissa on koetettu samaan paperiin saada kaikki järjestön toiminnot. Jokainen on saanut haluamansa, ja strategia tylpistyy. Tämä on varma tie huonoon strategiaan. Strategia ei voi olla konsensus, joka vain esittelee järjestön toiminnan osa-alueet. Strategia ei myöskään ole pelkkä tavoite tai kasvuprosentti. Tavoitteita tarvitaan, kuten hyvää kasvun ajatustakin, mutta ne ovat päämääriä. Strategia on pikemmin polku ja matkanteko itsessään kuin se, mitä perillä odottaa.
- **Aikeita ja tekoja!** Strategia on aikeen ja teon liitto. Aikomusta ja tekemistä ei voi erottaa toisistaan, vaan ne kulkevat käsi kädessä - samaan suuntaan. Mikäli aikomus menee suuntaan A ja tekeminen suuntaan B, kumpi silloin on strategia? Vaikka aikeen hiomiseen kuinka käyttää aikaa ja huomiota, strategia toteutuu kuitenkin vain käytännössä.



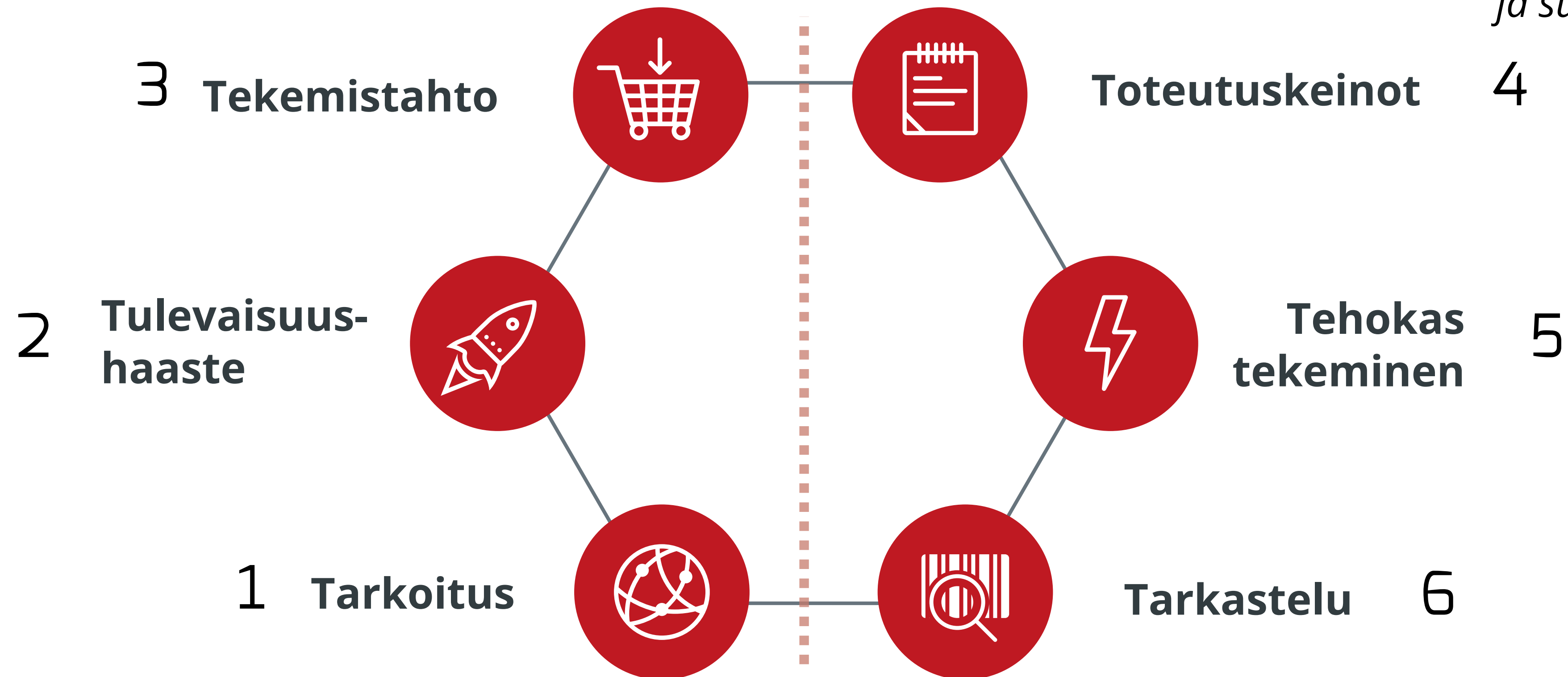
# Strategia =

9

*Aie on tarkoituksen kirkastamista,  
tulevaisuushaasteen hahmottamista  
ja tekemistahdon määrittelyä*

— Aie + Teot —

*Teot ovat toteutuskeinojen  
määrittelyä, tehokasta tekemistä  
kytkemällä strategia arjen tekemiseen  
sekä jatkuvaa ennakointia, seuranta  
ja suunnan korjaamista*



# STRATEGIAN DYNAAMINEN LOGIIKKA

10





# Strategiatyö on

- ▶ Kokonaisvaltaista tilanteen ja tulevaisuuden hahmottamista
- ▶ Päämäärien kirkastamista
- ▶ Valintojen tekemistä
- ▶ Huomion ja ajatusenergian kohdentamista
- ▶ Resurssien suuntaamista ja jakamista

## Strategian tehtävänä

- Osoittaa suunta, jonka avulla päästään tavoitteisiin
- Yhtenäistää ja kohdistaa toimintaa
- Tuoda selkeyttä - pysytään rajojen sisällä matkalla kohti haluttua tilaa
- Luoda identiteettiä

Mintzberg, H. 1987b. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review, 30(1), pp. 25- 32. doi:10.2307/41165264



# Ei enää staattinen suunnitelma

Strategiseen johtamiseen liittyi monen vuosikymmenen ajan ajatus, että organisaatio pystyy näkemään oman toimintakenttensä tulevaisuuden hyvin tarkasti ja tämän ennakkoinnin pohjalta voidaan päättää, mitä halutaan ja mitä tarvitsee tehdä. Näin kaikki pystyttäisiin suunnittelemaan ja jopa laskemaan vuosiksi eteenpäin. Strategia lyödään lukkoon, minkä jälkeen se vain viedään toteutukseen.

Tämä ajatus on näkynyt järjestöjenkin strategioissa. Strategiakaudet ovat olleet pitkiä: viittä, jopa kymmentä vuotta. Strategiaa on saatettu rakentaa huolella, mutta nuijan kopautuksen jälkeen jatkuvaan strategiseen johtamiseen ei ole kiinnitetty huomiota.

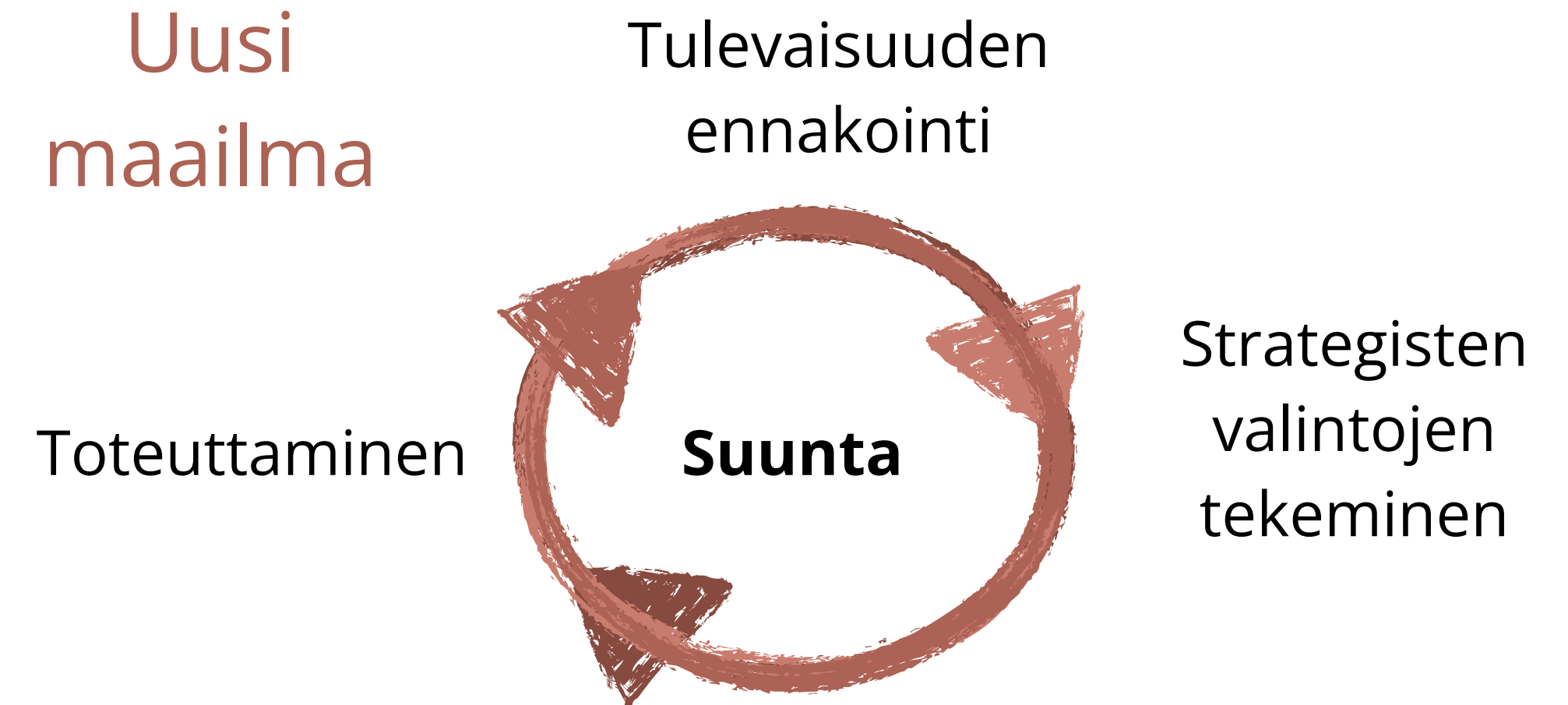
Pelkästään 2020-luvulla koetut kriisit todistavat, että ajatus strategiasta staattisena suunnitelmana on vanhentunut. Moderni strateginen johtaminen on jatkuvaa. Tulevaisuutta pitää ennakoida tiivistä, ja ennakkoinnin kautta havaittuihin toimintaympäristön muutoksiin pitää reagoida nopeasti. Ei voida odottaa viittä vuotta. Elävä strategia on jatkuva sykli: samanaikaisesti ennakoidaan tulevaisuutta, tehdään strategisia valintoja ja toteutetaan valittua strategiaa. On selkeä suunta, johon mennään, mutta suunnan sisällä tehdään jatkuvasti valintoja ja käytännön päätöksiä.

Ritakallio, T., & Vuori, T. (2018). Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent.

Vanha maailma



Uusi maailma





# Strategia

13

ON

EI OLE

- ✓ Sopeutumista välttämättömään
- ✓ Nykyisen kasvua ja kehittämistä **kilpailukyvn** säilyttämiseksi ja parantamiseksi
- ✓ Uuden luomista **kilpailuedun** saavuttamiseksi

- ✗ Kiinteärajainen suunnitelma
- ✗ Tavoite
- ✗ Konsensus siitä, mitä kaikkea aiommekaan tehdä
- ✗ Kuvaus organisaation toiminnan osa-alueista
- ✗ Kasvuprosentti
- ✗ Pelkkä aie tulevan suhteen

# 3

## kysymystä strategiasta

- A. Missä toiminnassa olemme?
- B. Millaiseksi toimintamme kehittyy?
- C. Millainen toimintamme tulisi olla?

(Mukaillen Druckeria)



## *Aikeen ja teon liitto*

Strategia =

- Aie saavuttaa haluttu lopputulema
- ja riittävän onnistunut toteutus lopputuloksen saavuttamiseksi

-Petri Toikkanen

# Järjestön strategiamalli



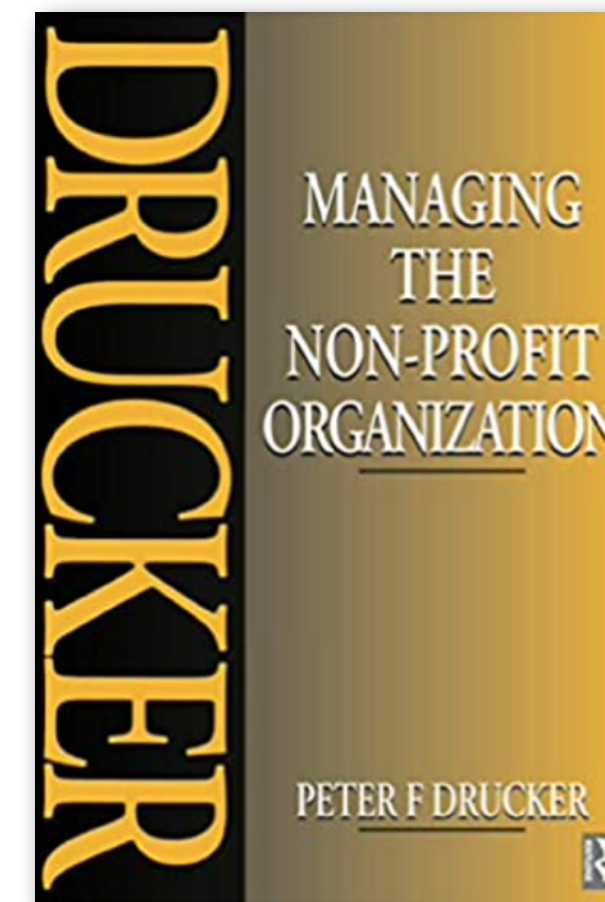
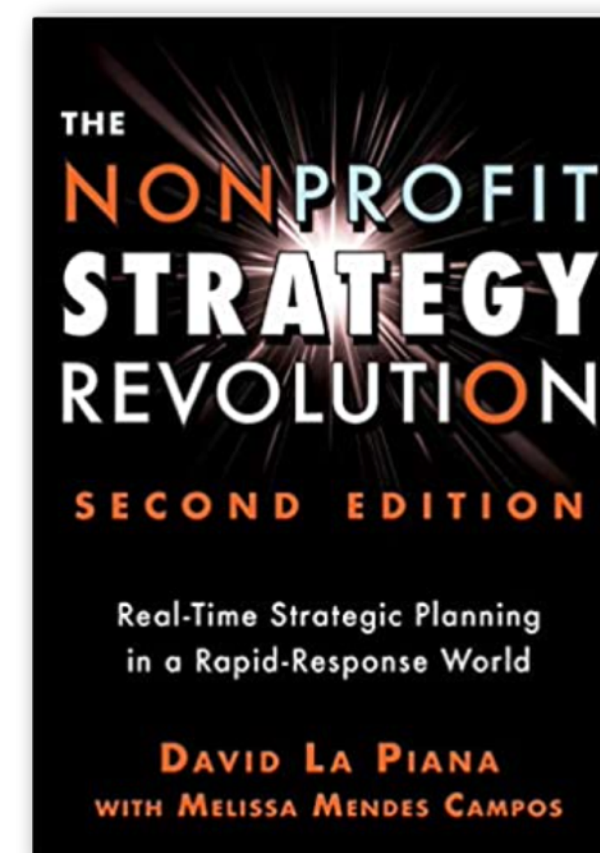
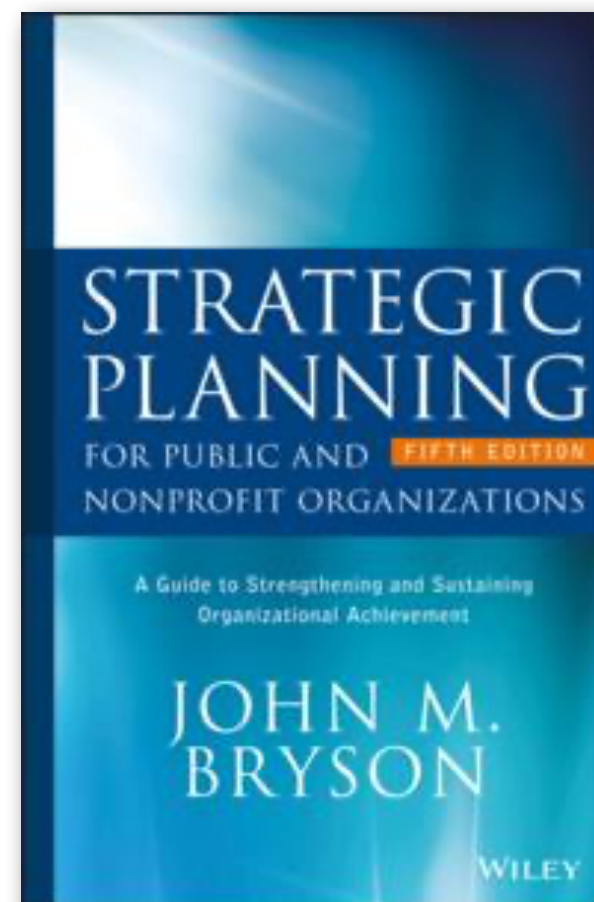
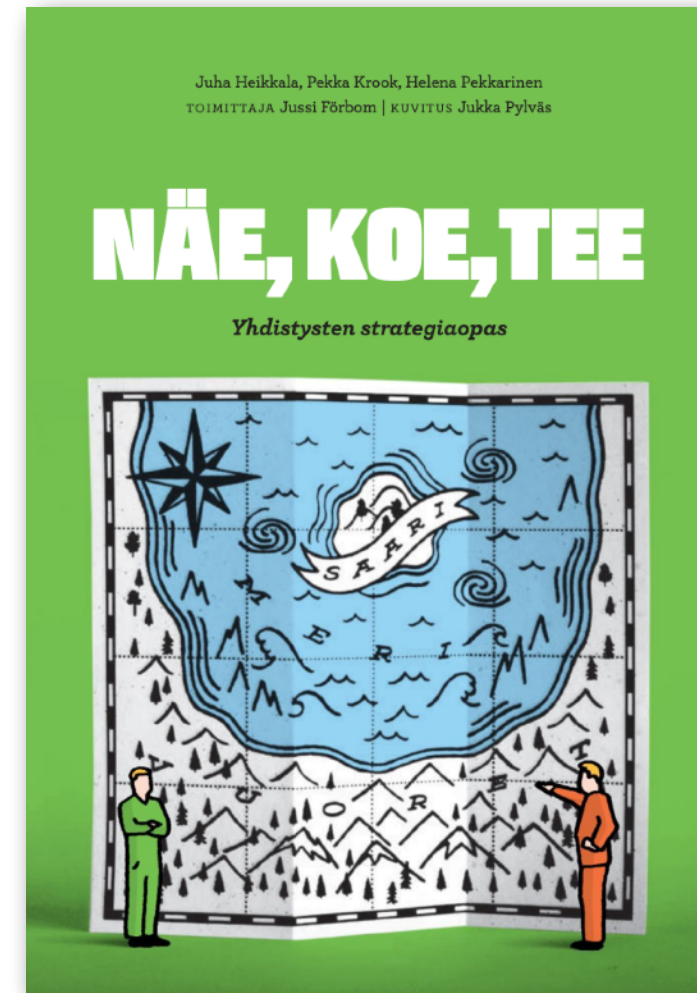
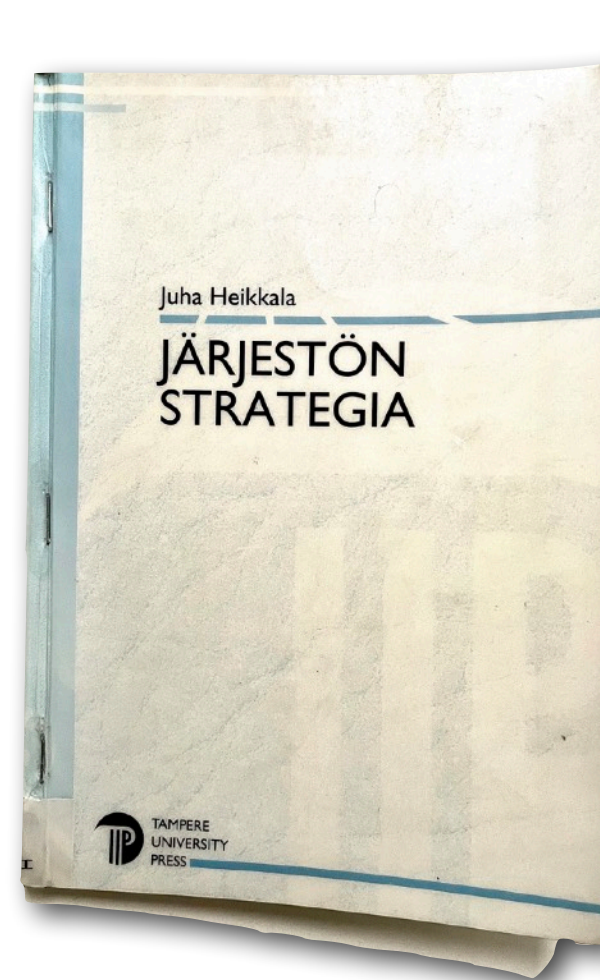


# Järjestön strategian erityispiirteet



# Kirjallisuutta järjestöjen strategioista

18



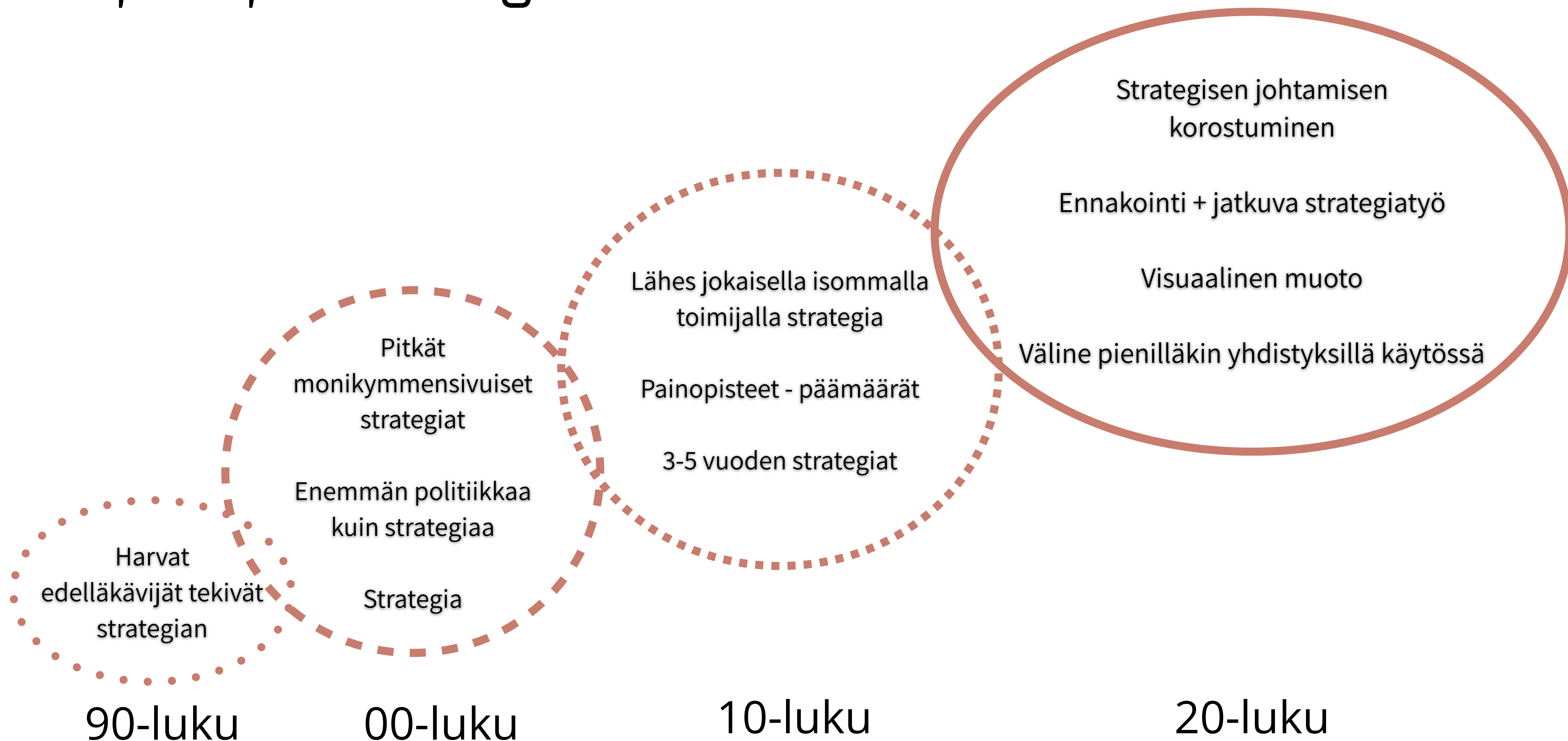


# Järjestöjen ja yritysten erot

|                                        | Yritys                                              | Järjestö                                                                            |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tarkoitus</b>                       | Taloudellinen etu                                   | Yleishyödyllinen aatteellinen tarkoitus                                             |
| <b>Kenen</b>                           | Omistajat                                           | Jäsenet                                                                             |
| <b>Korvattavuus</b>                    | Välitön<br>(markkinoilla lähes aina monta toimijaa) | Ei nopeasti<br>(hyvin paljon järjestöjä,<br>jotka ovat omalla kentällään uniikkeja) |
| <b>Asema</b>                           | Jatkuva kilpailu                                    | Uniikin aseman korostaminen                                                         |
| <b>Suhde taloudelliseen toimintaan</b> | Tavoittelee voittoa                                 | Voittoa tavoittelematon                                                             |
| <b>Organisaatiokulttuurin ajuri</b>    | Tehokkuus                                           | Vaikuttavuus                                                                        |
| <b>Raha tulee</b>                      | Asiakkaat                                           | Jäsenet ja yhteiskunta                                                              |
| <b>Ylin valta</b>                      | Toimitusjohtaja, asiantuntijahallitus               | Jäsenten valitsema hallitus + jäsenet                                               |

# Järjestöjen strategian evoluutio

20





# Tulevaisuuden näkymät järjestöissä

21



# 5 erityistä tekijää järjestöjen strategioissa

22

**1 Perustavanlaatuinen tarkoitus**

Tärkein mitta on vaikuttavuus järjestön oman tarkoituksen, kohderyhmän, jäsenistön ja jopa yhteiskunnan kannalta

**2 Kilpailu**

Suoraa kilpailua vähäisesti samoista "markkinoista"

**3 Uniikkisuus**

Ainut laatuaan, ainoa, verraton, omanlainen, harvinainen

**4 Strategiasta päättäjät**

Jäsendemokratia ja vapaaehtoisuus

**5 Omistajuus**

Jäsenet "omistavat"  
Ikuinen olemassaolo  
Ei mekanismeja myydä toimintaa



# Raha ohjaa järjestöjäkin

Vaikka talous ei olekaan järjestötoiminnan ensisijainen tavoite, sen strategista merkitystä ei tule vähätellä. Järjestö tarvitsee riittäviä taloudellisia resursseja, jotta sen toiminta olisi vaikuttavaa ja kestävä. Rahaa tarvitaan esimerkiksi tilavuokriin, palveluihin, markkinointiin, tapahtumien järjestämiseen sekä henkilöstön palkkoihin.

Rahoituksen lähteellä on aina myös ohjaava vaikutus järjestön toimintaan. Julkisilla rahoittajilla, kuten valtiolla, hyvinvointialueilla ja kunnilla, on yleensä selkeät tavoitteet ja ehdot myöntämälleen rahoitukselle. Avustusten käyttöä seurataan tiukasti ja niiden toteutumisesta raportoidaan yksityiskohtaisesti. Rahoittajat määrittävät usein myös sen, millaista toimintaa ja keitä toimijoita tuetaan. Siksi järjestöjen on harkittava tarkoin julkikuvaansa, toimintansa sisältöä ja hyväksyttävyyttä rahoittajien näkökulmasta. Myös henkilökohtaisilla suhteilla ja poliittisilla verkostoilla voi olla merkittävä vaikutus rahoituksen saamiseen. Ei ole sattumaa, että monien järjestöjen hallituksissa – usein puheenjohtajana – istuu kansanedustajia tai muita poliittisesti vaikutusvaltaisia henkilöitä.

Viime vuosina julkiset rahoittajat ovat siirtyneet entistä enemmän yleisavustuksista hankerahoitukseen. Tämä antaa rahoittajalle mahdollisuuden kohdentaa avustuksia tarkasti rajattuun toimintaan, mikä kuitenkin kaventaa järjestöjen strategista autonomiaa. Mitä suurempi osuus järjestön budjetista koostuu hankerahoituksesta, sitä rajatummaksi sen strateginen liikkumavara muuttuu.

Merkittävä muutos on ollut järjestöavustusten siirtyminen veikkausvoittovaroista suoraan valtion budjettiin. Tämä on tehnyt järjestöjen rahoituksesta uuden pelinappulan valtiontalouden budjettineuvotteluissa ja altistaa sen entistä selvemmin poliittisten painotusten heilahteluille. Samanlaista vaikutusta on nähtävissä myös kuntien ja hyvinvointialueiden avustuksissa, vaikka niissä virkamiehillä on yleensä suurempi rooli päätöksenteossa.

Yritysyhteistyössä on niin ikään omat ohjausvaikutuksensa. Yrityksiltä saatava tuki liittyy yleensä brändin rakentamiseen, markkinointiin ja vastuullisuuteen. Sponsoroinnilla yritykset ostavat näkyvyyttä järjestön toiminnassa, esimerkiksi pelipaidoissa, verkkosivuilla tai kampanjoissa. Vaikka osa yritysten tuesta on aidosti hyväntekeväisyyttä, suurimpaan osaan liittyy yrityksen hyötyodotus. Mitä merkittävämmästä summasta on kyse, sitä tarkemmin järjestö joutuu tasapainoilemaan oman tarkoituksensa ja yritysten odotusten välillä.

Lahjoitukset tarjoavat järjestöille yleensä eniten toimintavapautta. Julkisen rahoituksen vähetessä järjestöt ovatkin alkaneet panostaa vahvasti yksityishenkilöiden, säätiöiden ja yritysten lahjoitusten keräämiseen. Tämä on lisännyt huomattavasti kilpailua varainhankinnassa.

Myös liiketoiminnan merkitys järjestöille on kasvanut. Onnistunut liiketoiminta voi tuottaa merkittäviä lisätuloja yleishyödylliseen toimintaan, mutta sen aloittaminen vaatii pitkäjänteistä panostamista, alkuinvestointeja ja riskien ottamista. Näitä riskejä voi olla vaikeaa perustella yleishyödyllisen järjestön päättäjille. Lisäksi järjestöiltä puuttuu usein tarvittavaa kaupallista osaamista, mikä voi vaikeuttaa liiketoiminnan kehittämistä.

Taloudellisesti yksinkertaisin vaihtoehto järjestöille on jäseniltä kerättävät jäsenmaksut. Ne ovat osoitus jäsenistön tyytyväisyydestä järjestön toimintaan ja antavat järjestölle käyttöön vapaata rahaa sen ydintoimintaan. Kun julkisen rahoituksen saaminen vaikeutuu, varainhankinnan kilpailu kiristyy ja liiketoiminnan haasteet korostuvat, voi perinteinen jäsenmaksu nousta jälleen houkuttelevaksi ja toimivaksi vaihtoehdoksi.



# Ennakoitu suunta järjestöjen rahoituksessa

- ▶ Julkinen avustusraha vähenee
- ▶ Julkisia avustuksia koskeva poliittinen ohjaus lisääntyy
- ▶ Kilpailu lahjoituksista ja yrityssponsoreista kiristyy
- ▶ Yritysten vastuullisuusohjelmat tuovat entistä useampia yrityksiä tekemään yhteistyötä järjestöjen kanssa
- ▶ Liiketoiminta kiinnostaa yhä useampia järjestöjä
- ▶ Jäsenmaksuilla on edelleen vankka, jopa vahvistuva asema järjestöjen rahoituksessa





# Strategian rakentaminen järjestölle

# Muista nämä!

26

- **Projektoi!** Strategian aikeen rakentamista kannattaa käsitellä projektina, jolla on selkeä alku ja selkeä loppu. Projektisuunnitelmasta selviävät suunnitellut vaiheet ja niiden toteutusjärjestys.
- **Johda prosessina!** Selkeästä projektisuunnitelmasta huolimatta aikeen rakentamisella on prosessiluonne. Se kannattaa nähdä muovautuvana kokonaisuutena. Välttämättä pohdintatyön alussa ei näe kaikkea tarpeellista. Liian tiukasti rajatut puitteet tai pitäytyminen vain alussa määritellyissä askeleissa voivat hankaloittaa ajatustyötä. Prosessi tarvitsee tilaa "hengittää".
- **Joustavalla työkalupakilla!** Strategiatyön työkalupakin kannattaa olla joustava. Vakioratkaisuja kannattaa välttää. Ajatustyön apuna kannattaa käyttää niitä menetelmiä, jotka sopivat järjestön toimintakulttuuriin, tilanteeseen ja käytettävissä olevaan aikaresurssiin.
- **Kaikki mukaan!** Osallisuus parantaa onnistumisen todennäköisyyttä. Ota strategiatyöhön laajasti mukaan järjestön väkeä kaikilta tasoilta: päättäjiä, johtoa, työntekijöitä, vapaaehtoisia, jopa jäseniä. Lähtökohta on, että ihmisiä ei vain kuulla, vaan heitä kuunnellaan. Hyvä mittari osallistumiselle on se, pystytäänkö näyttämään, että ihmisten osallistuminen on vaikuttanut lopputulokseen.
- **Strategiaan liittyviä päätöksiä tehdään kaikilla tasoilla!** Strategia ei ole konsensus tai huutoäänestys. Jonkun on tehtävä päätöksiä. Kaikki keskustelevat, mutta harvat päättävät. Eri tasoilla päättäjät ovat eri ihmisiä. Muistetaan, että strategia on aikeen ja teon liitto. Ylin taso, kuten jäsenkokous, päättää isoimmat linjat, ja alemmilla tasoilla päätetään, miten linjaa toteutetaan käytännössä. Koska strategia ei ole vain aikomus, tekojen tasolla tehdyillä päätöksillä on usein jopa suurempi merkitys strategian realisoitumisen kannalta kuin ylimmällä tasolla tehdyillä. Strategia kuuluu kaikille.



# Strategian aikeen rakentaminen

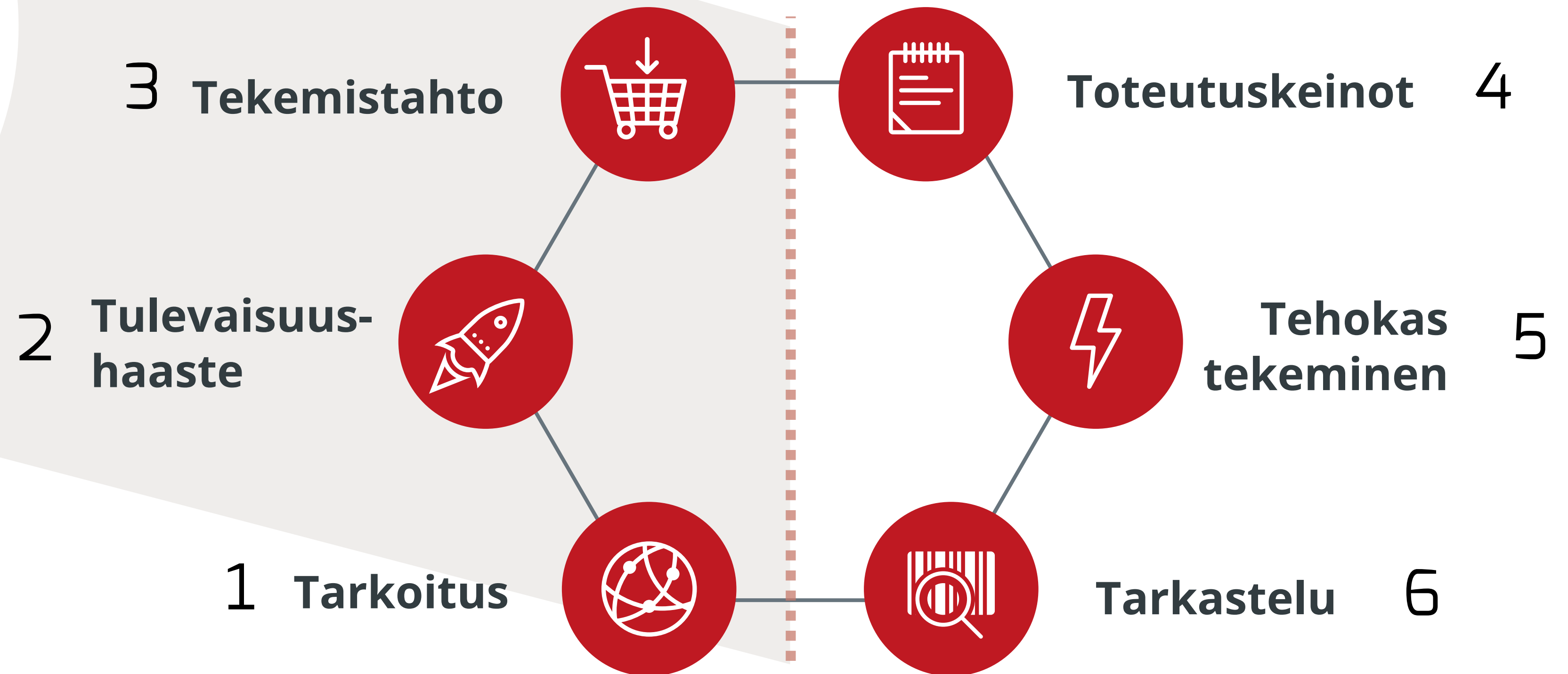
(tyypillinen tapaus)

27

- 2-3 strategiatyöpajaa
- 1-2 kyselyä
- n. 6 kertaa johdon työskentelyä
- Organisaation omaa työskentelyä
- Taustaselvityksiä

Kesto 6-9 kk

## Aie + Teot

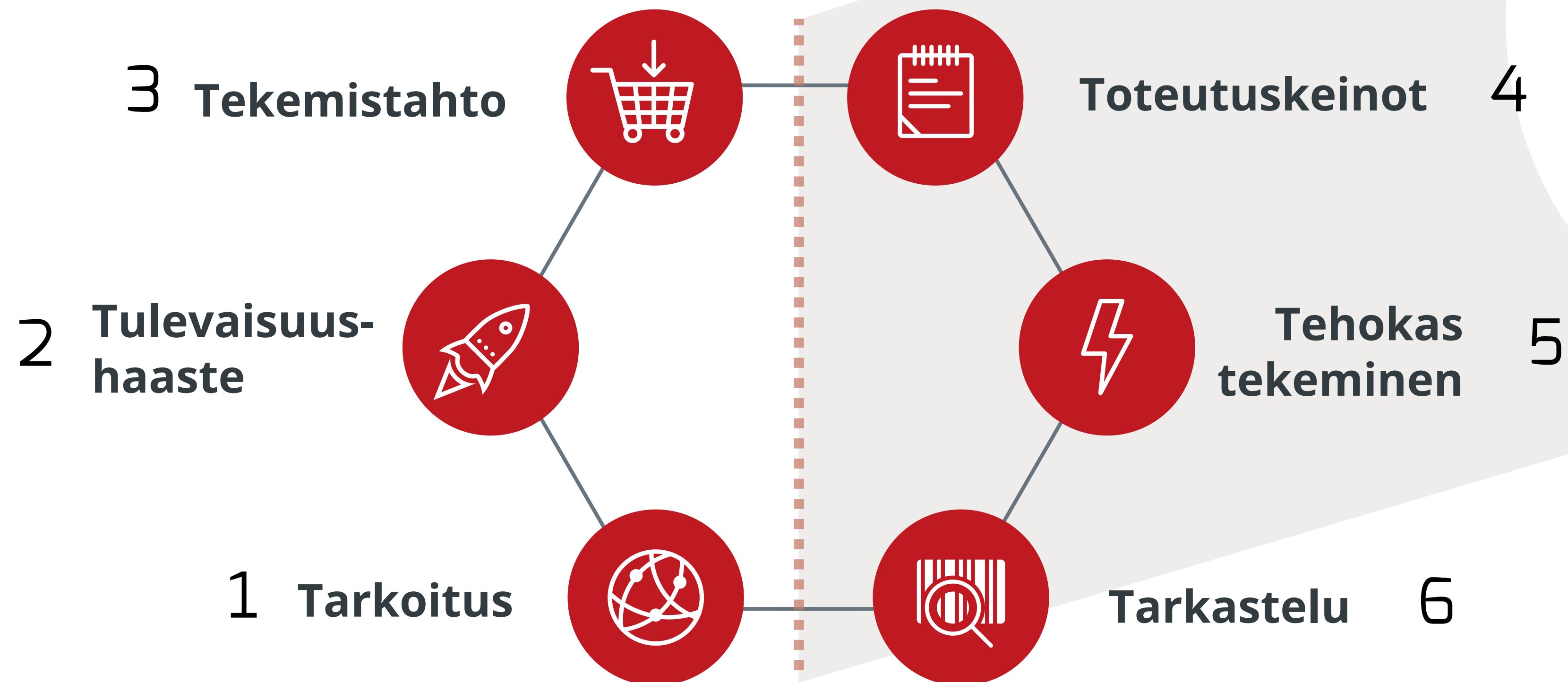


# Strategian tekojen rakentaminen

(tyypillinen tapaus)

28

## Aie + Teot



- 1-2 strategiatyöpajaa / koulutusta
- 1 kysely
- n. 4 kertaa johdon työskentelyä
- Organisaation omaa työskentelyä

1. kerran järjestelmän luonti  
kestää 6-9 kk



# Tarjoa osallistumisen mahdollisuus kaikille

- Lähtökohtana strategiakeskusteluille tulee olla osallistumisen mahdollisuuden tarjoaminen kaikille. Parasta osallisuutta on täydellinen vapaaehtoisuus, mutta voimakas kannustus tai jopa pieni pakottaminen on joskus paikallaan. Ennakkoluulot strategiaa ja strategiatyötä kohtaan voivat olla syy siihen, miksei ihminen halua osallistua vapaaehtoisesti. Ennakkoluulot on mahdollista kumota sillä, että esimerkiksi strategiakeskustelut ovat osa jotain tuttua tilannetta, kuten vuosittaisia kehityspäiviä tai vaikka vuosikokousta.
- On myös hyväksyttävä, että kaikki eivät halua osallistua.
- Työntekijät ovat niin suuressa merkityksessä strategian kannalta, että strategiatyöhön, ainakin tärkeimpiin osiin, osallistumisen kannattaa olla määritelty työtehtävä, eli pakollista.





# Johtokeskeinen VS Laaja osallisuus <sup>30</sup>

|                                          | Suppea osallisuus  | Laaja osallisuus               |
|------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| Nopeus                                   | Nopeasti päätöksiä | Hidas prosessi                 |
| Näkökulmat ja ideat                      | Suppeat            | Laajat                         |
| Henkilöstön sitoutuminen                 | Vähäistä           | Parempaa                       |
| Omistajuuden tunne                       | Vain harvoilla     | Laajemmin koko organisaatiossa |
| Perustavanlaatuisten muutosten tekeminen | Vaikeaa            | Helpompaa                      |

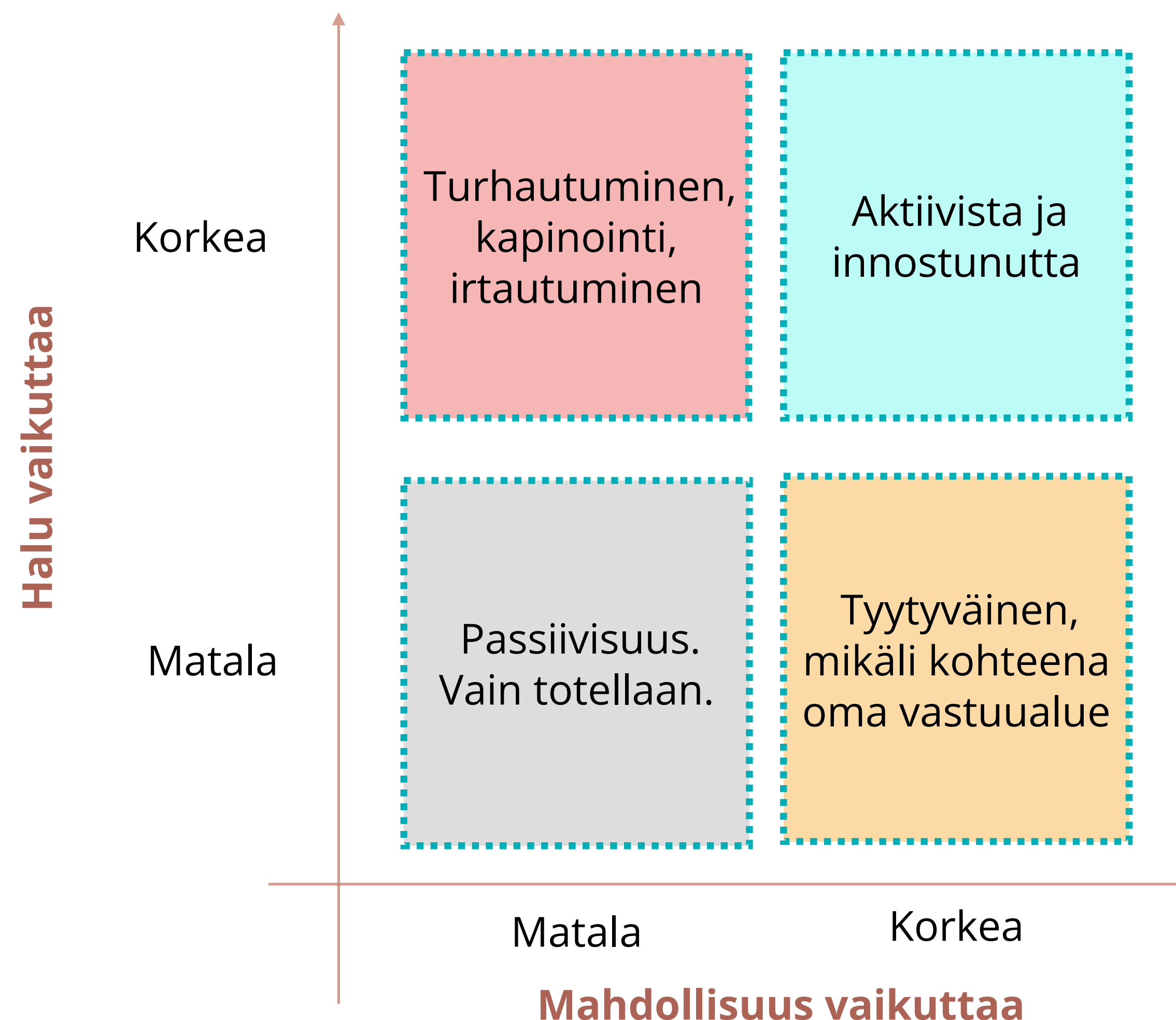


# Halu ja mahdollisuus vaikuttaa aktivoivat ja innostavat

31

Osallisuus on strategian tutkimuksen ja käytännön tärkeimpiä kysymyksiä. Tutkijat ovat laajasti sitä mieltä, että osallisuuden puute

- johtaa huonosti kehitettyihin strategioihin (Floyd and Wooldridge 2000),
- johtaa tyytymättömyyteen niiden parissa, jotka jäävät ulkopuolelle (Westley 1990),
- johtaa jatkuviin ongelmiin strategian toteuttamisessa (Mintzberg 1994),
- on organisaation epätasa-arvon merkki (Knights and Morgan 1991)
- on näin ollen moraalinen ongelma itsessään (Collins 1997).



Pietilä, H. 2015. Strategiatyöhön osallistuminen - Strategistit ja strategiaselviytyjät. Tampere: Juvenes Print.

# Strategista näkemystä löytyy eri tasoilta

32

Eri ryhmät sekä järjestön sisältä että ulkopuolelta tuovat oman arvokkaan näkemyksensä strategiakeskusteluun. Monipuolisuus onkin hyvän strategiatyön perusta.

**Järjestön ammattilaisilla** on yleensä kattavin kuva toiminnasta, sillä he työskentelevät järjestön eteen päivittäin. Ammattilaisten näkemykset ovat ensiarvoisen tärkeitä strategiatyölle, vaikka näkökulmat voivat vaihdella työtehtävien mukaan. Järjestön johtajilla on usein laajin kokonaiskuva, erityisesti palkkajohtajalla (toiminnanjohtaja, pääsihteeri tai toimitusjohtaja), joka hallitsee koko järjestön toimintakentän. Johtajat ja päälliköt, jotka vastaavat esimerkiksi palveluista, taloudesta, hallinnosta, vaikuttamistyöstä, yhteiskuntasuhteista, viestinnästä sekä laadun ja kehityksen ohjauksesta, tuntevat parhaiten oman vastuualueensa, mutta heidän roolinsa edellyttää myös järjestön kokonaisuuden jatkuvaa pohdintaa. Asiantuntijat ja muut työntekijät taas ovat ehdottomasti omien erityisalojensa asiantuntijoita: asiakasneuvoja tuntee asiakaspalvelutilanteet, liikunnanohjaaja liikuntaryhmät, vapaaehtoistoiminnan koordinaattori vapaaehtoiset jne.

**Hallituksen jäsenillä** on usein järjestön pitkäaikaisin kokemus, jopa niin sanottu ”järjestön muisti”, jolla on suuri arvo strategiatyössä. Ulkopuolelta valitut hallituksen jäsenet voivat puolestaan tuoda järjestöön uusia, innovatiivisia näkökulmia. Hallituksessa on usein mukana myös ”kentän ääni” eli jäsenistön edustus. Jäsenistön näkemyksen huomioiminen takaa strategialle laajan hyväksynnän ja ehkäisee vastustusta, joka voisi muuten estää strategian toteutumisen käytännössä.

**Vapaaehtoiset** tuntevat käytännön toiminnan ruohonjuuritasolta. Heiltä saadaan arvokasta näkökulmaa sekä konkreettisia ideoita vapaaehtoisvoimin toteutettavan toiminnan kehittämiseen.

**Jäsenet** puolestaan tarjoavat ainutlaatuisen kokemuksen siitä, miltä järjestön toiminta tuntuu, miltä se näyttää ja mistä jäsenyydessä on lopulta kyse. Jäsenillä voi olla myös arvokasta, mutta usein piilevää näkemystä, jonka esiintuominen voi vaatia erityisiä toimia. Suuressa jäsenjoukossa on väistämättä henkilöitä, joilla on oman järjestö- tai työkokemuksensa ansiosta paljon annettavaa strategiatyöhön.

**Ulkoiset sidosryhmät**, kuten kumppanijärjestöt ja rahoittajat, tuovat oman erityisen näkökulmansa. Heidän näkemyksillään voi olla merkittävä rooli esimerkiksi toiminnan laajentamisessa, uusissa avauksissa ja yhteistyökuvioissa.

**Lisäksi ulkoiset sparraajat**, kuten toisten järjestöjen asiantuntijat, keskusjärjestöjen edustajat, konsultit ja kouluttajat, voivat täydentää strategista näkemystä ja tuoda arvokkaita ulkopuolisia näkökulmia strategiaprosessiin.



Osallisuus TAI  
demokratia eivät tarkoita  
huutoäänestystä, jossa  
jokainen mielipide näkyy  
lopputuloksessa

Kaikki osallistuvat, mutta  
päätökset ja vastuut  
ovat valituilla





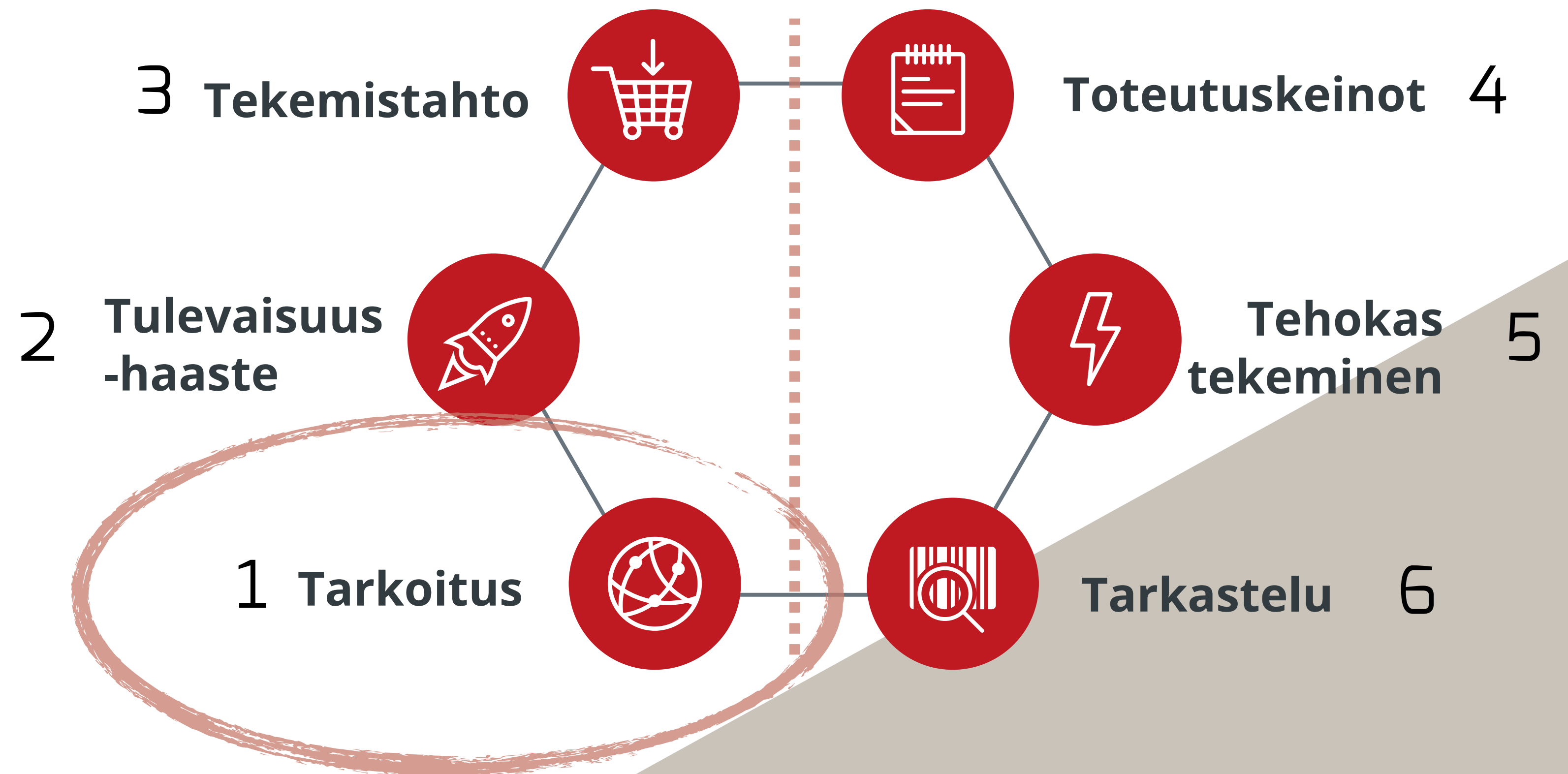
# Strategiaan liittyviä päätöksiä tehdään kaikilla tasoilla

| TASOT       | STRATEGIAN ELEMENTTI                                         |                                         |                                         | TOIMIJUUS        | DOKUMENTTI                 |
|-------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|----------------------------|
| Strateginen | Perustehtävä, arvot ja visio <span>Strateginen suunta</span> |                                         |                                         | Jäsenkokous      | Strategia-dokumentti       |
| Operaatio   | Strategiset päämäärät                                        | Toimenpiteet päämäärien saavuttamiseksi | Toimenpiteiden arviointi ja mittaaminen | Hallitus + johto | Toimeenpano-suunnitelma    |
| Taktinen    | Tavoitteiden määrittely                                      | Resursointi                             | Vastuutus                               | Johto            | Toiminta-suunnitelmat      |
| Tekninen    | Tavoitteiden konkretisointi                                  | Aikataulut                              | Tekeminen                               | Tiimit ja ryhmät | Hanke- ja työ-suunnitelmat |



# Tarkoitus

## Kirkasta ja vahvasta



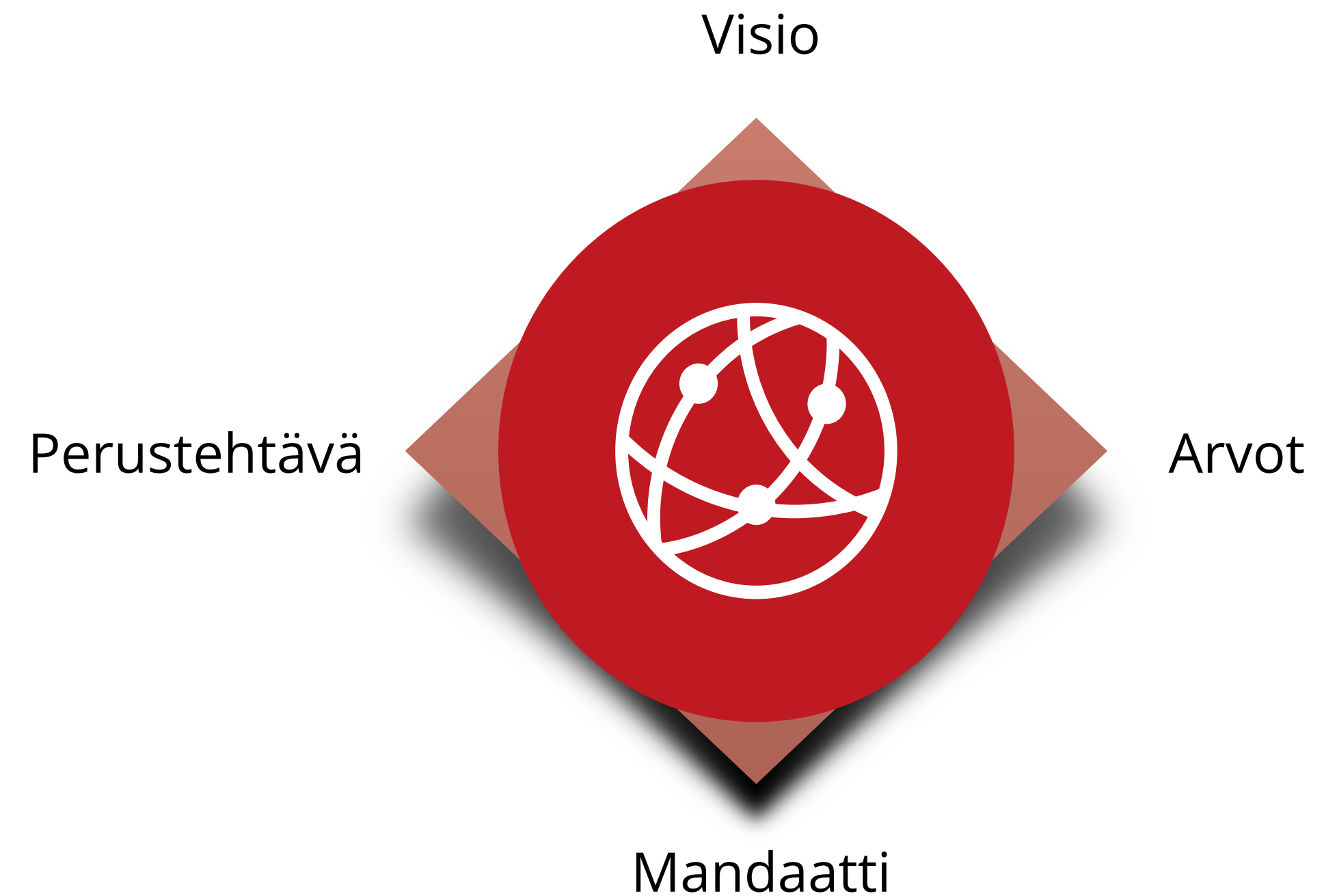
- **Tarkoitus on kokonaisuus!** Tarkoituksen muodostavat mandaatti, perustehtävä, visio ja arvot. Elementtien tulee olla ristiriidattomasti keskenään yhteensopivia.
- **Käytä aikaa keskusteluun!** Perustehtävästä, arvoista tai tulevaisuuden unelmista keskusteleminen vie aikaa, koska lopullisessa sanoituksessa jokaisella sanalla on painoarvonsa. Järjestön toimijoille ymmärrettävällä ja hyväksyttävällä tavalla asian avaavan ja myös tässä hetkessä tuoreelta kuulostavan sanoituksen etsiminen vaatii monta keskustelukierrosta.
- **Tiivistä, mutta avaa!** Viestinnällisesti iskevimpiä ja mieleenjäävimpiä ovat muutamien sanan kiteytykset. Monesti on kuitenkin hyödyllistä avata kiteytykset hieman pidemmäksi muutamien virkkeen kokonaisuudeksi. Näin kaikkien on mahdollista ymmärtää sisältö samansuuntaisesti.
- **Mikään ei ole ikuista!** Tarkoitus elää myös ajassa. Vaikka perustehtävä ja mandaatti, kuten pitkälle asetettu visiokin, ovat pysyväisluontoisia, ne eivät ole muuttumattomia. Maailman muuttuessa myös perustaa on uskallettava tarkastella uudestaan.



# Tarkoitus muodostuu mandaatin, perustehtävän, vision ja arvojen kokonaisuudesta

37

**Perustehtävä määrittelee olemassaolon!** Se antaa vastauksen kysymykseen: miksi olemme olemassa? Tai vastauksen kysymykseen: jos perustaisimme tänään tämän järjestön, mitä varten ja ketä varten järjestö olisi olemassa? Perustehtävää kutsutaan myös missioksi tai toiminta-ajatuksiksi. Perustehtävän muoto riippuu käyttötarkoituksesta. Perustehtävä voi olla muodoltaan kattava (useita virkkeitä) tai viestinnällisesti ytimekäs (muutamia sanoja). Ratkaisevaa on, mihin perustehtävää aiotaan käyttää. Jos se on vahvasti viestinnän väline, kannattaa valita ytimekkäämpi sanointus. Jos perustehtävä kuitenkin määrittelee strategian sisältöä, kuten kohderyhmää tai toiminnan laajuutta tai laatua, pidempi muoto antaa vapauden sanoittaa asiaa tarkemmin.

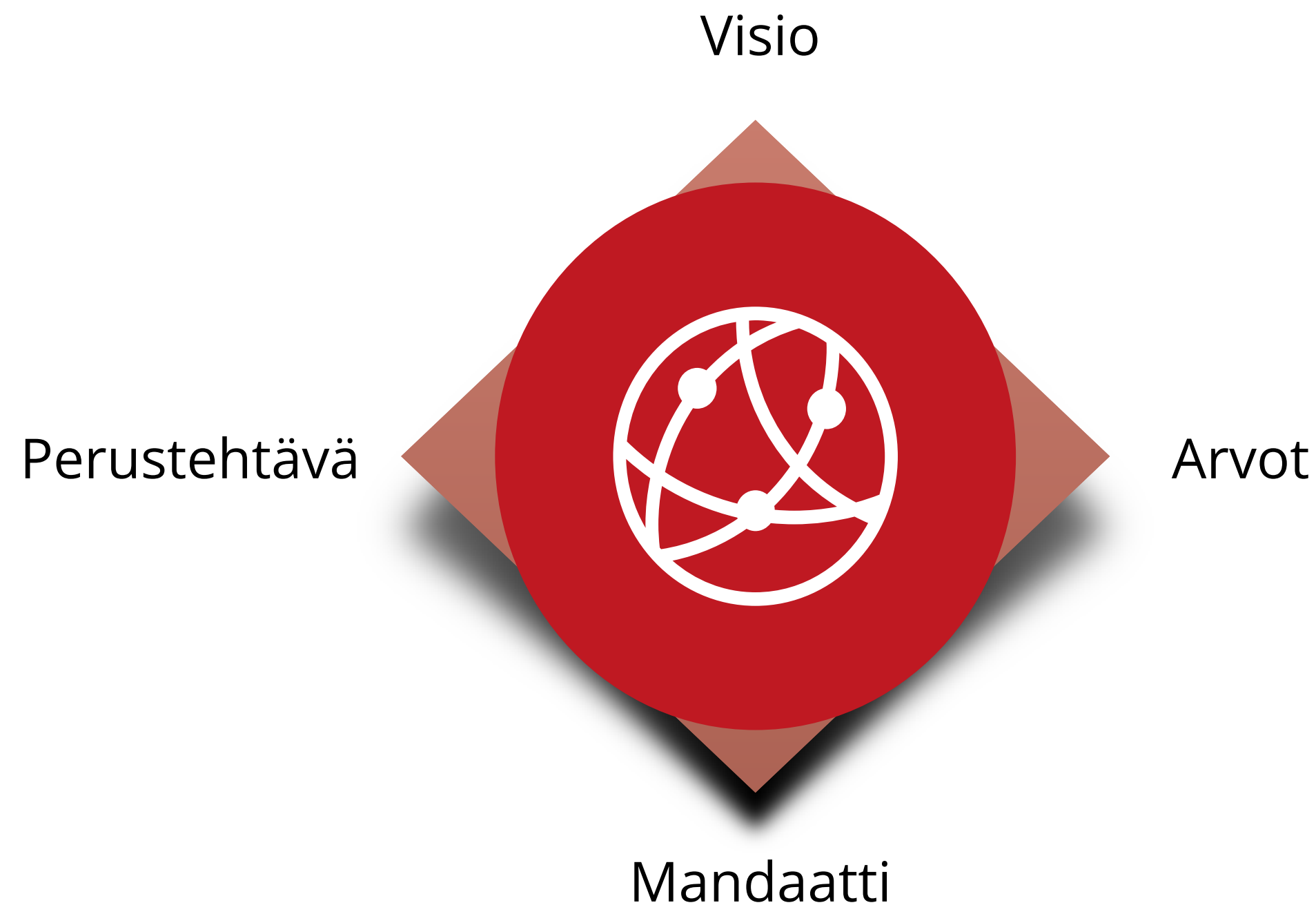


**Mandaatti on perustavanlaatuisin kirjaus järjestön tarkoituksesta!** Mandaatti on perustajien ja edellisten toimijasukupolvien muovaama tahdonilmaus järjestön tarkoituksesta ja keinoista tarkoituksen toteuttamiseksi. Järjestön mandaatti on kirjattuna järjestön sääntöihin: "2. Tarkoitus ja toiminnan laatu. Yhdistyksen tarkoituksena on....Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys...." (PRH:n mallisäännöt yhdistyksille) ja "Säätiön tarkoitus ja toimintamuodot määrätään säätiön säännöissä" (Säätiölaki). Mandaatin muuttaminen siis vaatii aina sääntömuutosta. Joillain järjestöillä mandaatti tulee suoraan laista. Näitä ovat esimerkiksi ylioppilas- ja opiskelijakunnat, Suomen Punainen Risti, Suomen Standardisoimisliitto, Asianajajaliitto, kauppakamarit ja poronhoitoyhdistykset.

# Tarkoitus muodostuu mandaatin, perustehtävän, vision ja arvojen kokonaisuudesta

38

**Visio osoittaa unelman!** Visiota voisi kuvata pisteeksi, jonka saavuttamalla koko järjestön tarkoitus lakkaa tai vähintään täytyy muokata uusiksi. Visio on selkeä pitkän aikavälin - vähintään kymmenen vuoden - päämäärän, tahdon ja rohkeuden ilmaus. Joskus järjestöissä halutaan rakentaa visio kolmelle tai viidelle vuodelle. Visiosta tulee silloin helposti vain organisaation strateginen päämäärä, jota harvoin voidaan sanoittaa kovin tiivistä. Visioiden osalta suosi siis mieluummin unelmia kuin konkretiaa. Iskevä visio on voimallinen väline järjestön johtamisessa.



**Arvot osoittavat lähtökohdan!** Arvot ovat periaatteita, joita halutaan vaalia ja korostaa toiminnassa. Arvoissa näkyy ja vahvistuu järjestön erityinen luonne ja tarkoitus. Arvot sanoittavat, millaisin reunaehdoin organisaatio elää todeksi perustehtävänsä ja visionsa toteutumista. Ne kertovat, millä tavalla erilaisia tilanteita hoidetaan, miltä pohjalta esimerkiksi toimintaa tai vaikuttamistyötä tehdään tai mitä järjestön toiminnassa pyritään edistämään. Parhaassa tapauksessa arvoista saa aidosti "selkänojaa" järjestön johtamiseen ja päätöksentekoon. Arvoja on kahdenlaisia: ydinarvoja ja tavoitearvoja. Ydinarvot ovat loukkaamattomia periaatteita, joista ei tingitä. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi yhdenvertaisuus tai ihmisyyys. Tavoitearvot ovat puolestaan asioita, joiden painoarvoa toiminnassa halutaan lisätä, esimerkiksi joustavuus, kestävä kehitys tai vaikuttavuus. Liian usein arvoista tulee vain julistuksia, joiden käytännön merkitys jää hämäräksi. Myös kopioimalla toisilta järjestöiltä arvoja (usein tiedostamattaan) voi arvojen käytännön hyöty jäädä vähäiseksi.



# Mandaatin merkitys järjestön tarkoituksessa

39

Kun järjestön tarkoitusta, perustehtävää, visiota ja arvoja mietitään, muokataan ja sanoitetaan uudestaan, on tärkeää muistaa, että mikään ei saa olla ristiriidassa mandaatin (käytännössä sääntöjen) kanssa. **Mutta sääntöjä voi aina muuttaa!**

## Taustalla aina aatteellinen tarkoitus

"Aatteellinen yhdistys on vähintään kolmen jäseneksi aikovan yksityisen henkilön, yhteisön tai säätiön sopimuksella perustama ja Patentti- ja rekisterihallituksen pitämään yhdistysrekisteriin merkitty yhdistys, jonka tarkoitus on aatteellinen (siis tarkoituksena ei saa olla voiton tai muun taloudellisen ansion hankkiminen jäsenille)." (Tilastokeskus).

"Jokaisella säätiöllä on oma tarkoitus, joka määrittää, miksi kyseinen säätiö on olemassa. Perustamalla säätiö osoitetaan varoja säännöissä määritellyn hyödyllisen tarkoituksen toteuttamiseksi. Tarkoitus voi olla esimerkiksi tieteen tai taiteen tukeminen, museon ylläpitäminen tai vaikka maanpuolustuksen tukeminen. Säätiö tuottaa hyötyä säännöissä määrättyyn tarkoitukseen. Tarkoitus ei voi olla liiketoiminnan harjoittaminen eikä taloudellisen edun tuottaminen lähipiiriin kuuluvalla." (Säätiöt ja rahastot ry.)

# Esimerkkejä perustehtävästä

40

## John Nurmisen Säätiö

*Pelastaa Itämeri ja sen perintö tuleville sukupolville*

## Vuolle Setlementti

*Luomme yhdessä kasvutarinoita*

## SAMOK

*SAMOK edistää AMK-opiskelijoiden hyvinvointia, opiskeluedellytyksiä ja parempaa arkea, auttaa opiskelijakuntia menestymään ja kannustaa opiskelijoita aktiiviseen kansalaisuuteen yhteistyössä opiskelijakuntien kanssa.*

## Nuorisoala (ent. Suomen nuorisoalan kattojärjestö Allianssi)

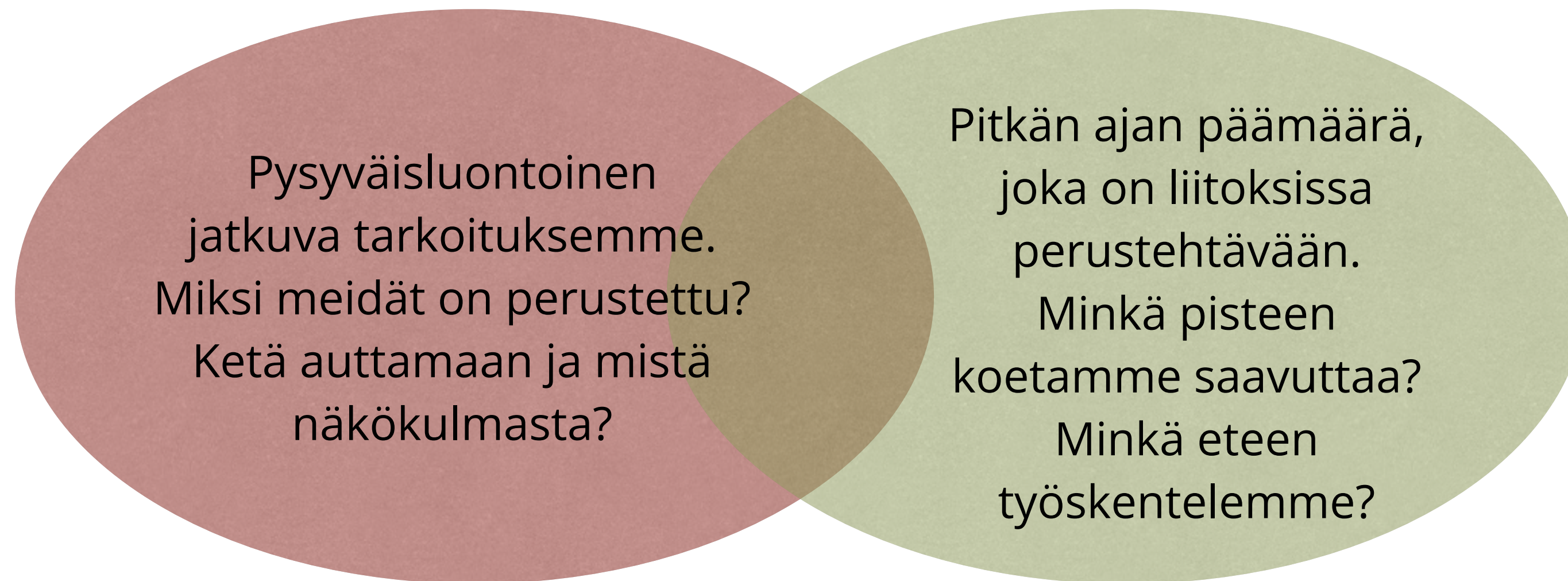
*Yhdistämme nuorisoalan toimijat ja varmistamme alan toimintaedellytykset.*

*Palvelemme alaa ja vaikutamme sen puolesta.*

*Pidämme nuorten puolia kaikkialla, missä nuoret tarvitsevat puolustajia.*



# Perustehtävä ja visio ovat yhtä



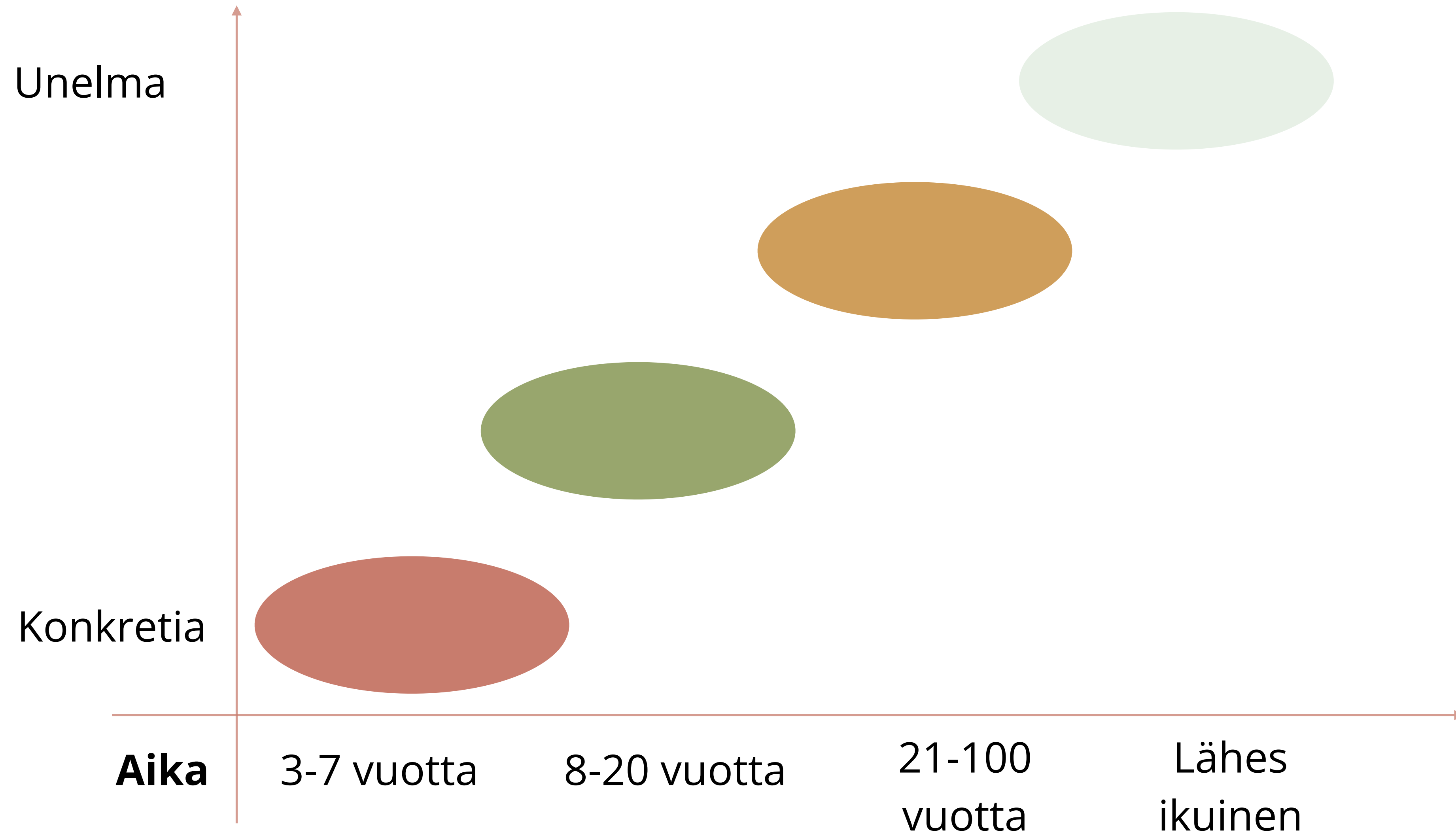
*Molemmat voidaan saavuttaa,  
molemmat voivat vanhentua ajan kuluessa.*

# Perustehtävä ei ole ikuinen

- Marraskuun liike sai alkunsa 1967, kun 40 asunnotonta alkoholista kuoli Helsingissä kylmyyteen.
- Nuoret lääkärit ja sosiologit perustivat Marraskuun liike -ryhmän vaatimaan vähäosaisten inhimillisempää kohtelua rankaisukeskeisen kontrollipolitiikan sijaan.
- Perusti 1967 Ruoholahteen vanhaan varastorakennukseen asunnottomien alkoholistien hätämajoitustilan. Tila tunnettiin Lepakkona eli Lepakkoluolana.
- Marraskuun liikkeen tavoitteena oli tehdä itsensä tarpeettomaksi ja avittaa alakohtaisten etujärjestöjen syntyä. Uusia järjestöjä syntyikin: Mustalaisyhdistys, Suomen varusmiesliitto, Seta, Mielenterveyden keskusliitto, Aseistakieltäytyjäliitto ja niin edelleen.
- Vuonna 1973 Marraskuun liike lopetti toimintansa, koska syntyneet järjestöt pystyivät tekemään kaiken sen työn, johon Marraskuun liike oli alun perin tarkoitettu.

# Vision aikajänne valitaan tarpeen mukaan

42





# Esimerkkejä visiosta

43

## **Suomen Taitoluisteluliitto**

*Koko Suomi luistelee ja parhaat maailman huipulla.*

## **SFS Suomen standardit**

*SFS toimii vuonna 2030 digitaalisessa eturintamassa ja luo merkittävää, mitattavaa arvoa asiakkailleen.*

## **Opetusalan ammattijärjestö OAJ**

*OAJ on vahva ja vaikuttava yhteisö, jonka jäsenyys kannattaa.*

*Yhdessä teemme Suomesta paremman paikan opettaa, oppia ja tutkia.*

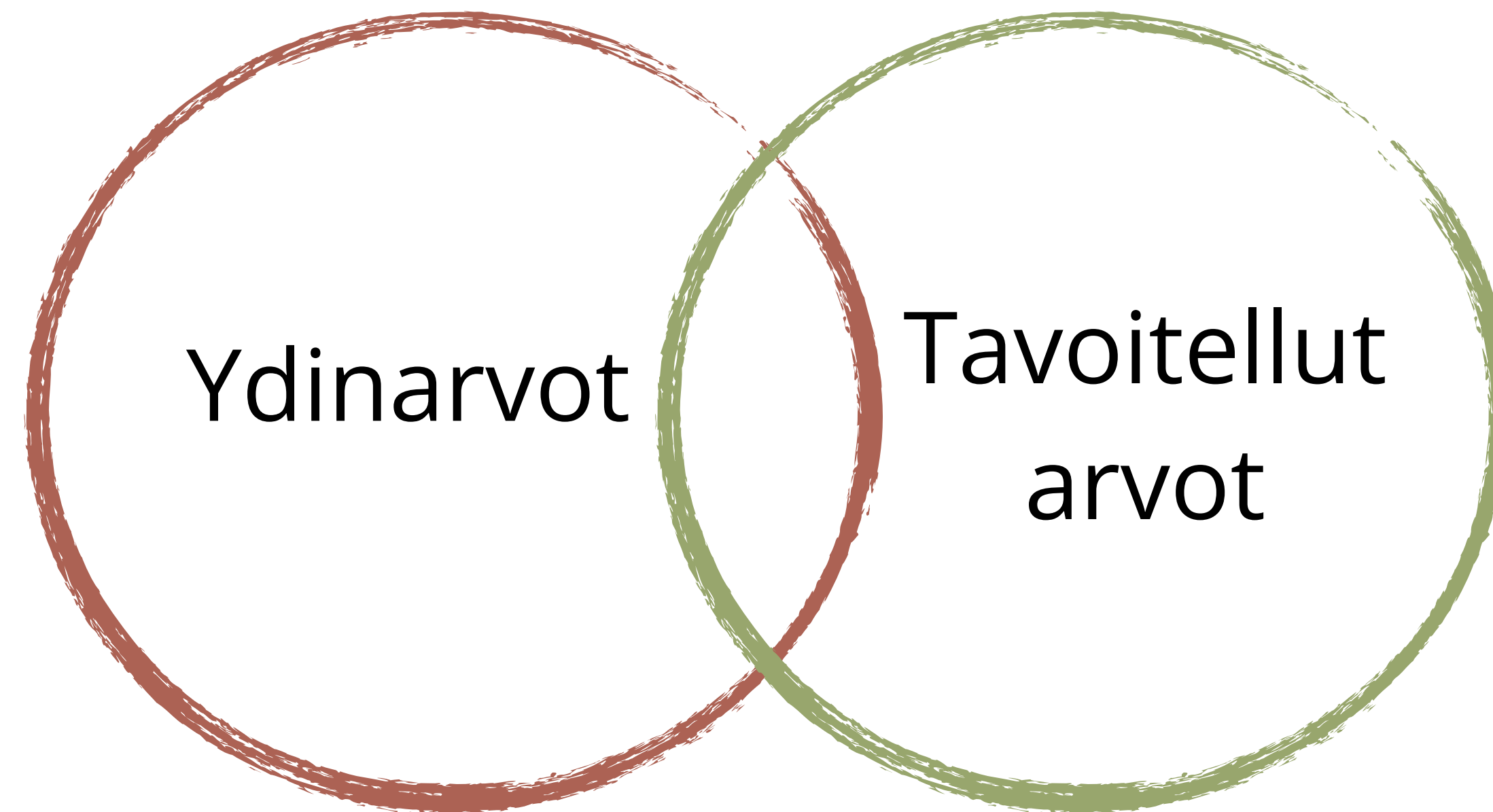
## **Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö - SPEK**

*Suomi on turvallinen ja kriisinkestävä yhteiskunta*

# Kahdenlaisia arvoja

44

*Tavoittelemamme muutos.  
"Tällaista toimintatapaa  
haluamme lisätä"*



*Loukkaamattomia  
periaatteita.  
"Näitä noudatamme  
aina kaikissa tilanteissa"*



# Hyvin paljon käytettyjä arvoja järjestöissä

- Avoimuus
- Kansainvälisyys
- Rohkeus
- Yhdenvertaisuus
- Yhteisöllisyys
- Yhteistyö
- Vastuullisuus

## HUOM!

Liian usein arvot ovat vain julistuksia ilman todellista vaikutusta.

Lencioni, P.M. 2002. Harvard business review.  
<https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>

# Esimerkkejä arvoista järjestöissä

46

## Maanpuolustusnaiset

- *Isänmaallisuus*
- *Yhteisöllisyys*
- *Aktiivisuus*
- *Tuki ja huolenpito*

## Teknologiateollisuus

- *Etenemme rohkeasti ajassa.*
- *Toimimme yhteistyössä arvostaen.*
- *Olemme uteliaasti asiantuntevia.*
- *Vaikutamme avoimesti ja vastuullisesti.*

## Suomen Salibandyliitto

- *Vastuullisuus*
- *Avoimuus*
- *Yhteisöllisyys*
- *Ennakkoluulottomuus*

## Ensi- ja turvakotien liitto

- *Rohkeus*
- *Osallisuus*
- *Oikeudenmukaisuus*
- *Inhimillisuus*
- *Turvallisuus*



# Arvot kannattaa avata, jotta ne ymmärrettäisiin samalla tavalla

Arvo ilmaistaan yleensä yhdellä sanalla. Kuitenkin yhden sanan tasolla arvo jää liian monitulkintaiseksi tai se voi merkitä lähes mitä vain. Sen vuoksi jokainen arvo kannattaa avata muutamalla virkkeellä. Näin arvo ymmärretään samansuuntaisemmin ja arvoa pystytään tulkitsemaan ja soveltamaan halutulla tavalla. Kaikkea ei tarvitse yrittää sanoa, muuten joutuu kirjoittamaan kokonaisen kirjan jokaisesta arvosta. Sopiva muutaman virkkeen avaus rajaa ja kohdentaa, mutta samalla myös jättää väljyyttä tulkinnalle erilaisiin tilanteisiin.

Arvon sanoituksen avaaminen varmistaa myös, että arvo on järjestölle tärkeä.

## Apukysymyksiä arvon avaamiseen

- Miksi tämä arvo on tarpeellinen meille? Mihin sen tulisi vaikuttaa?
- Mitä arvo käytännössä tarkoittaa eri toiminnoissa tai kohderyhmän kannalta?
- Missä sitä tulisi soveltaa?
- Mihin toiminnan osaan arvo liittyy?
- Kenen toimintaa arvon tulisi ennen muuta ohjata?

# Esimerkki: Ensi ja turvakotien liitto

## Rohkeus

Rohkeus on ennakkoluulottomuutta ja valmiutta nostaa yhteiskunnassa vaiettuja ja vaikeina pidettyjä asioita esille ja vaikuttaa niihin. Se on hyvää ennakkointia ja edelläkävijyyttä.

## Inhimillisuus

Luomme ja ylläpidämme toivoa. Uskomme muutoksen mahdollisuuteen yksilö-, perhe- ja yhteisötasoilla. Kunnioitamme toisiamme, vaikka emme hyväksyisi toisen tekoja. Liitossa on tilaa erilaisille näkemyksille. Mahdolliset ristiriidat ja jännitteet käytetään kehittämisen voimavarana. Uskallamme myös epäonnistua ja opimme jatkuvasti yhdessä uutta.

## Osallisuus

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon, yhteisöönsä ja yhteiskuntaan. Erityistä huomiota kiinnitetään lasten ja niiden, joilla on vähemmän resursseja, mahdollisuuteen osallistua. Kaikki otetaan voimavarojensa mukaan aktiivisina kansalaisina ja kokemusasiantuntijoina mukaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Ihmisten erilaisuus ja kulttuurien moninaisuus ovat rikkaus työssämme.

## Oikeudenmukaisuus

Kohtelemme kaikkia oikeudenmukaisesti, yhdenvertaisesti ja jokaisen ihmisarvoa kunnioittaen. Olemme haavoittavissa olosuhteissa elävien lasten, nuorten ja perheiden rinnalla ja toimimme yhdessä heidän kanssaan heidän asemansa parantamiseksi ja oikeuksiensa toteutumiseksi.

## Turvallisuus

Turvallisuus on koskemattomuutta, luotettavuutta, vahvaa osaamista ja ammattitaidon jatkuvaa ylläpitämistä. Tilat ovat fyysisesti turvallisia ja yhteisöllisiä. Lasten turvallisuudesta huolehditaan erityisesti. Turvallisuus tarkoittaa myös luottamuksellista ilmapiiriä, luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamista.



# Käytäntö edellä

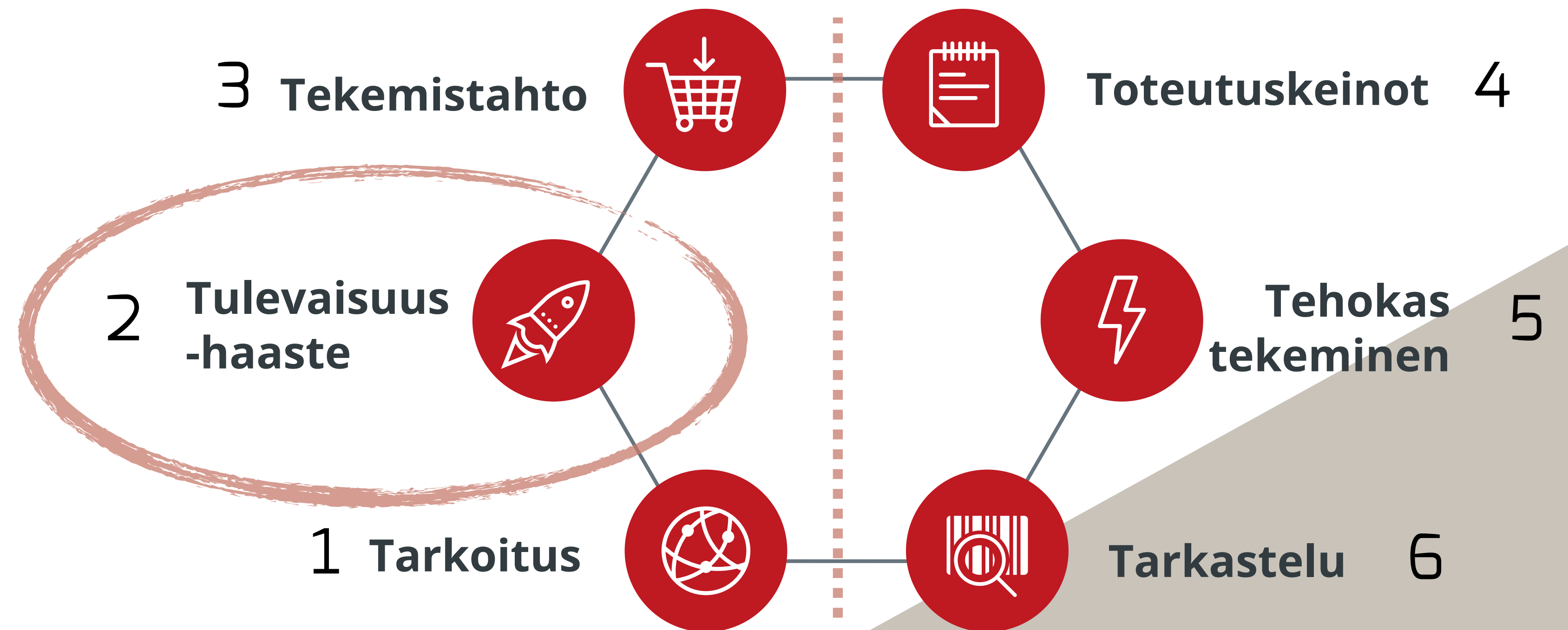
Oleellisempaa kuin  
kirjatut sanat on se,  
näkykö yleisen hyvän  
tarkoitus kiinteänä  
osana toimintaamme





# Tulevaisuusshaaste

## Hahmota ja ymmärrä





- **Ymmärrä tulevaisuushaaste!** Tulevaisuushaaste on järjestön olemassaolon kannalta merkittävien ulkoisten ja sisäisten mahdollisuuksien ja uhkien muodostama kokonaisuus. Oleellista on nähdä koko järjestön elinvoiman kannalta kriittiset asiat ja erottaa ne toissijaisista.
- **Mahdollisuuksien kautta!** Huomionarvoista on, että vaikka suomen kielessä haaste rinnastuu ongelmaan, jolloin ajatus ohjautuu helposti miettimään vain uhkia, tulevaisuushaasteessa on ennen muuta kyse mahdollisuuksista. Kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia on aina enemmän kuin voimia, jotka ajaisivat järjestön ahdinkoon.
- **Heti ja kohta!** Tulevaisuushaasteessa voi olla asioita, jotka ovat akuutteja heti (esimerkiksi avustusten väheneminen) tai joilla on merkittävä vaikutus 5-10 vuoden aikavälillä (esimerkiksi suuri tarve paikallistoiminnalle tai jäsenkato).
- **Tulevaisuushaaste koostuu osatekijöistä!** Vain harvoin tilanne on se, että tulevaisuushaaste olisi vain yksi asia. Tulevaisuushaaste tulee nähdä useamman elinvoiman kannalta kriittisen tärkeän teeman tai ilmiön yhdistelmänä. Usein nämä myös kytkeytyvät yhteen. Esimerkiksi jos järjestön näkyvyys on olematonta, on todella vaikeaa rekrytoida uusia jäseniä.

# Strategian määrittäjät

52

*Ensin pitää olla mahdollisimman  
kirkas ymmärrys tilanteen eri  
elementeistä. Sen jälkeen käytetään  
voimallisesti aivojen potentiaalia  
järjestelmään elementtejä  
mahdollisimman etua hakevalla  
tavalla*

*- Kenichi Ohmae*



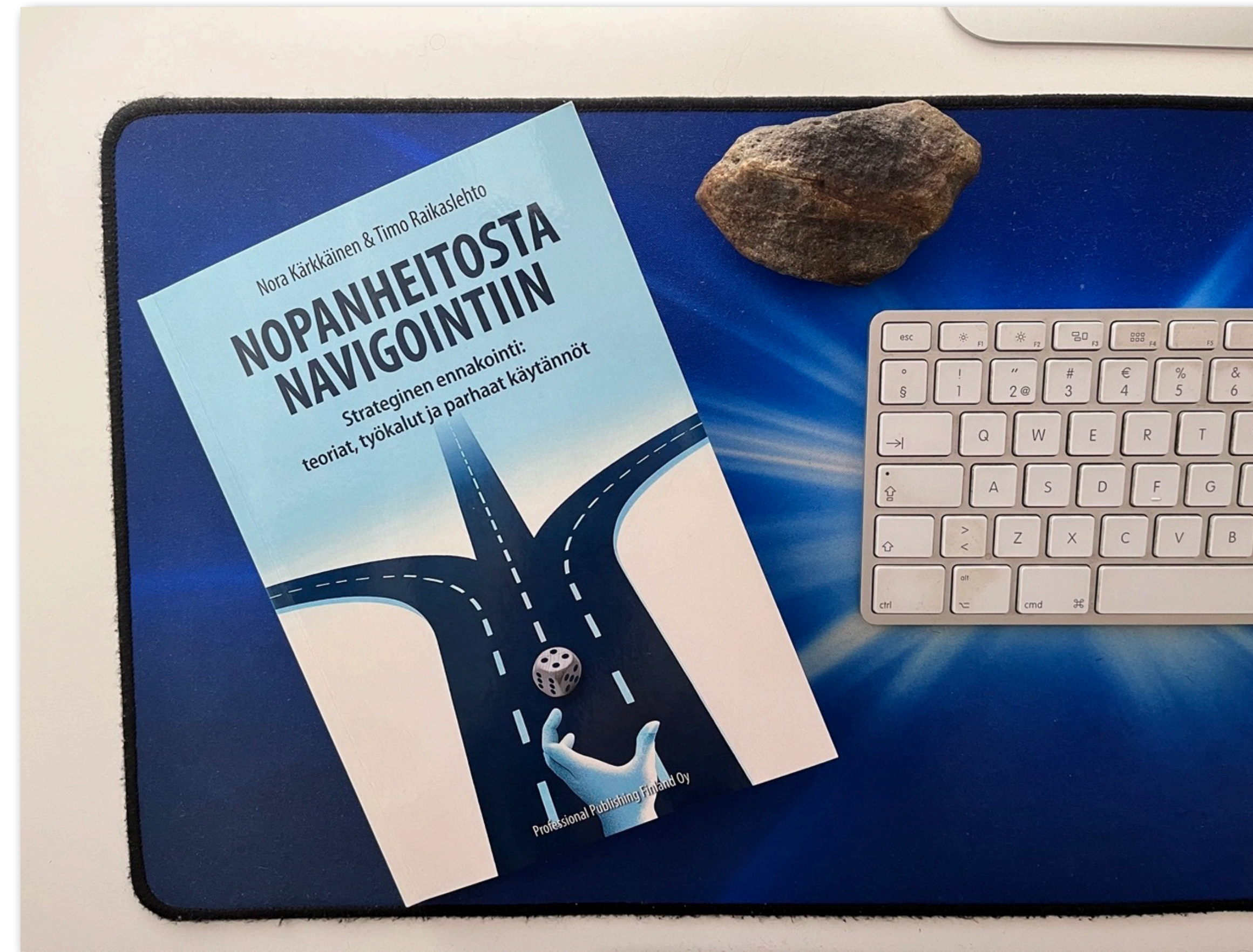


# Ennakointia tarvitaan tulevaisuushaasteen ymmärtämiseksi

53

## Ennakointi on

- Tavoitteellista työtä tulevaisuuden ymmärtämiseksi
- Identifioimista, havainnointia ja tarttumista tekijöihin, joiden arvioidaan tuovan muutoksia
- Parhaimmillaan systemaattista, jatkuvaa tulevaisuuden opiskelua
- Tulevaisuusymmärryksen soveltamista organisaation strategiaan ja päätöksentekoon
- Keino luoda perustaa kilpailuedulle ja menestykselle



Kärkkäinen, Nora ja Raikaslehto, Timo. 2024. Nopanheitosta navigointiin. Professional Publishing Finland Oy.



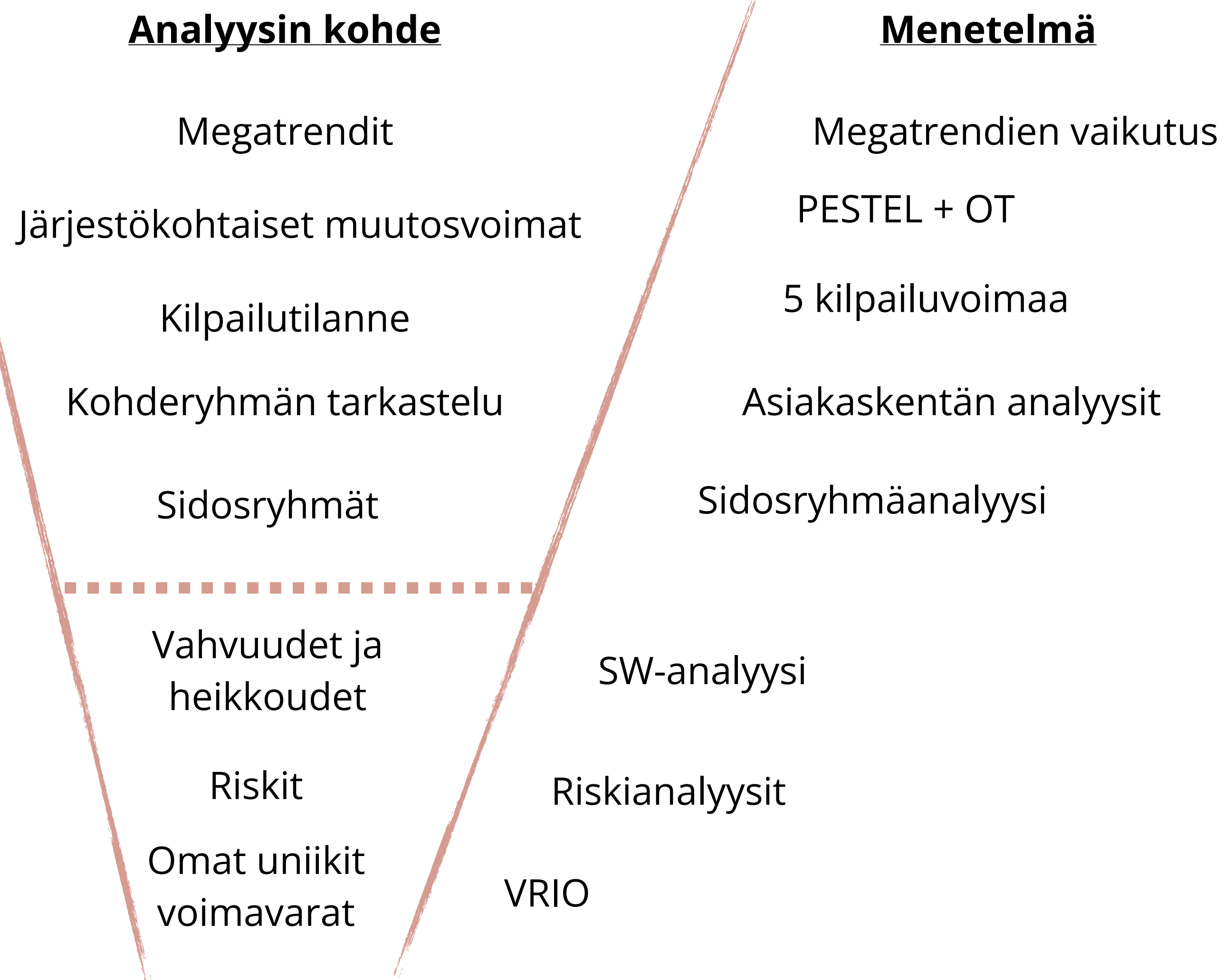
# Tulevaisuushaaste hahmotetaan yleisestä yksityiseen

54

## Menetelmät tarpeen ja tilanteen mukaan

Strategiatyöhön liittyviä työkaluja, menetelmiä ja viitekehyksiä on kymmenittäin. Ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista soveltaa niitä mahdollisimman monta tai valita menetelmiä vain niiden trendikkyiden vuoksi. Menetelmiä ja viitekehyksiä kannattaa käyttää harkitusti, valiten ne aina kulloisenkin tarpeen ja järjestön tilanteen mukaan. Joskus keskeistä on toimintaympäristön ennakointi, toisinaan taas resurssien ja kyvykkyyksien kehittäminen, uudistuminen tai riskien hallinta. Strateginen harkinta menetelmien valinnassa auttaa säästämään arvokasta aikaa ja suuntaamaan resurssit olennaiseen.

Kuvassa oikealla esitetään esimerkkejä eri vaiheissa hyödynnettävistä menetelmistä. Pienelle järjestölle riittävät usein hyvin esimerkiksi PESTEL- ja SWOT-analyysit. Suuremmissa järjestöissä VRIO-analyysi, sidosryhmäanalyysi sekä asiakaskentän analyysit voivat tuoda arvokasta lisätietoa päätöksenteon tueksi. Kilpailutilanteen analyysit puolestaan ovat hyödyllisiä silloin, kun toiminta perustuu selkeästi markkinakilpailuun tai kilpailuasetelma on erityisen haastava.





# Tulevaisuushaaste ja sen osatekijät

55

Yleiskäsitys  
toimintaympäristöstä ja  
sisäisestä tilanteesta

Iso joukko erilaisia havaittuja ulkoisia tai sisäisiä ilmiöitä, joilla  
on strategista merkitystä

Tulevaisuushaaste

Tulevaisuushaasteen  
osatekijä (TOT)

Tulevaisuushaasteen  
osatekijä (TOT)

Tulevaisuushaasteen  
osatekijä (TOT)

Tulevaisuushaasteen  
osatekijä (TOT)

# Tulevaisuushaaste koostuu osatekijöistä

56

- Tulevaisuushaasteen osatekijä on **ilmiö, joka on merkittävä koko järjestön elinvoiman kannalta, joko suuri mahdollisuus kasvattaa elinvoimaa tai suuri vaikutus elinvoiman heikkenemiseen**
- Tunnista 3-10 oleellista tulevaisuushaasteen osatekijää (TOT)
- Tulevaisuushaasteen osatekijät täytyy analysoida jokainen erikseen

## Esimerkkejä ilmiöistä, jotka voisivat olla järjestön tulevaisuushaasteen osatekijöitä

- Paikallistoiminnalle suuri tarve
- Jäsenmäärä kasvaa nopeasti / Jäsenmäärä laskee nopeasti
- Lainsäädännön muutos tekee tuottamastamme palvelusta lakisääteisen
- Yleisavustus pienenee
- Yhdistyksiä lakkautetaan, koska niihin ei löydy enää toimijoita
- Sairaus diagnosoidaan entistä useammalta
- Harrastajamäärä kasvussa, erityisesti 7-10-vuotiaat lapset
- Tuottamaamme toimintaa viedään valtakunnallisesti yhden järjestön tuottamaksi



# TOT= Tulevaisuushaasteen osatekijä

57



Meidän nykyisen toiminnan **vahvuudet** (S) ja **heikkoudet** (W)

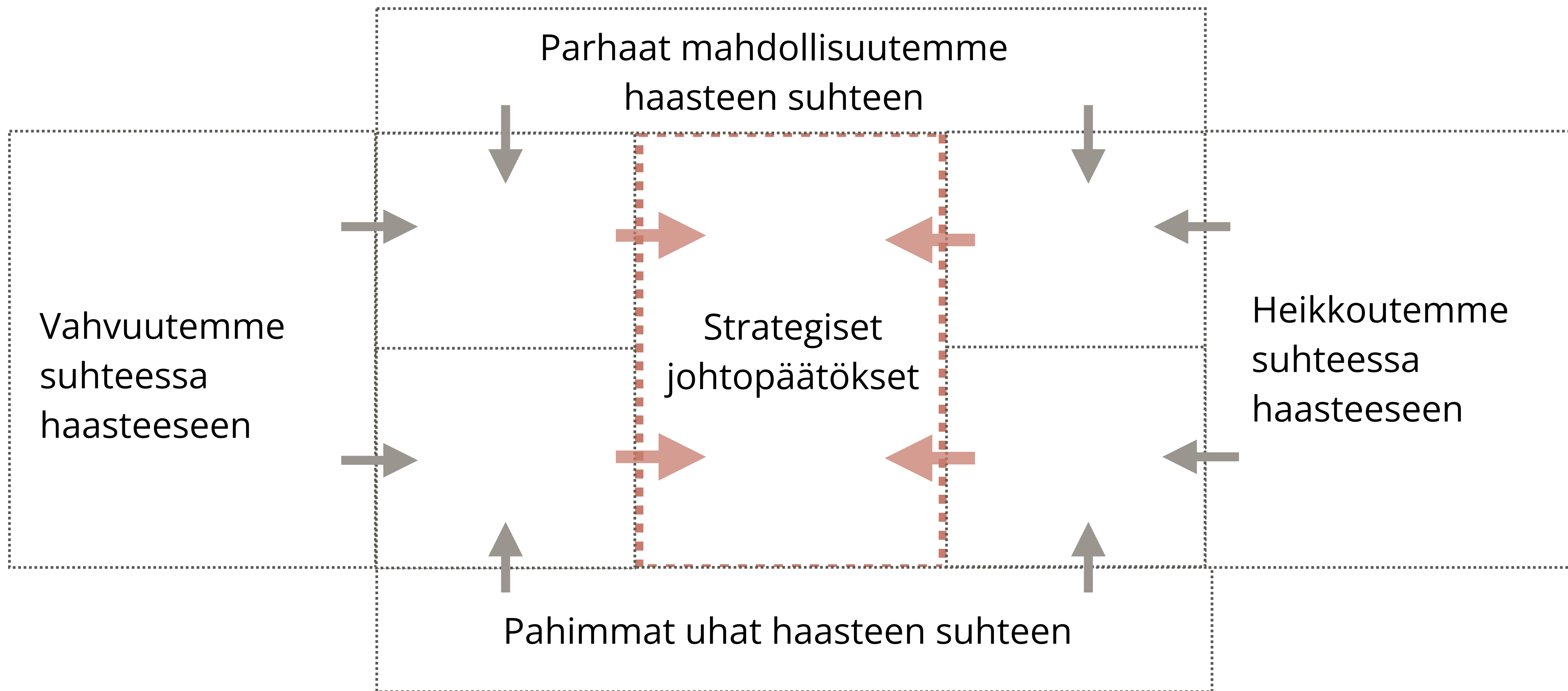
sekä nykyiset tai potentiaaliset **kilpailuedut** suhteessa toimintaympäristön muutokseen, kilpailuun, ja asiakkaiden tarpeisiin

*Miten*

- *säilytämme*
- *kasvatamme*

# Tulevaisuushaasteen SWOT

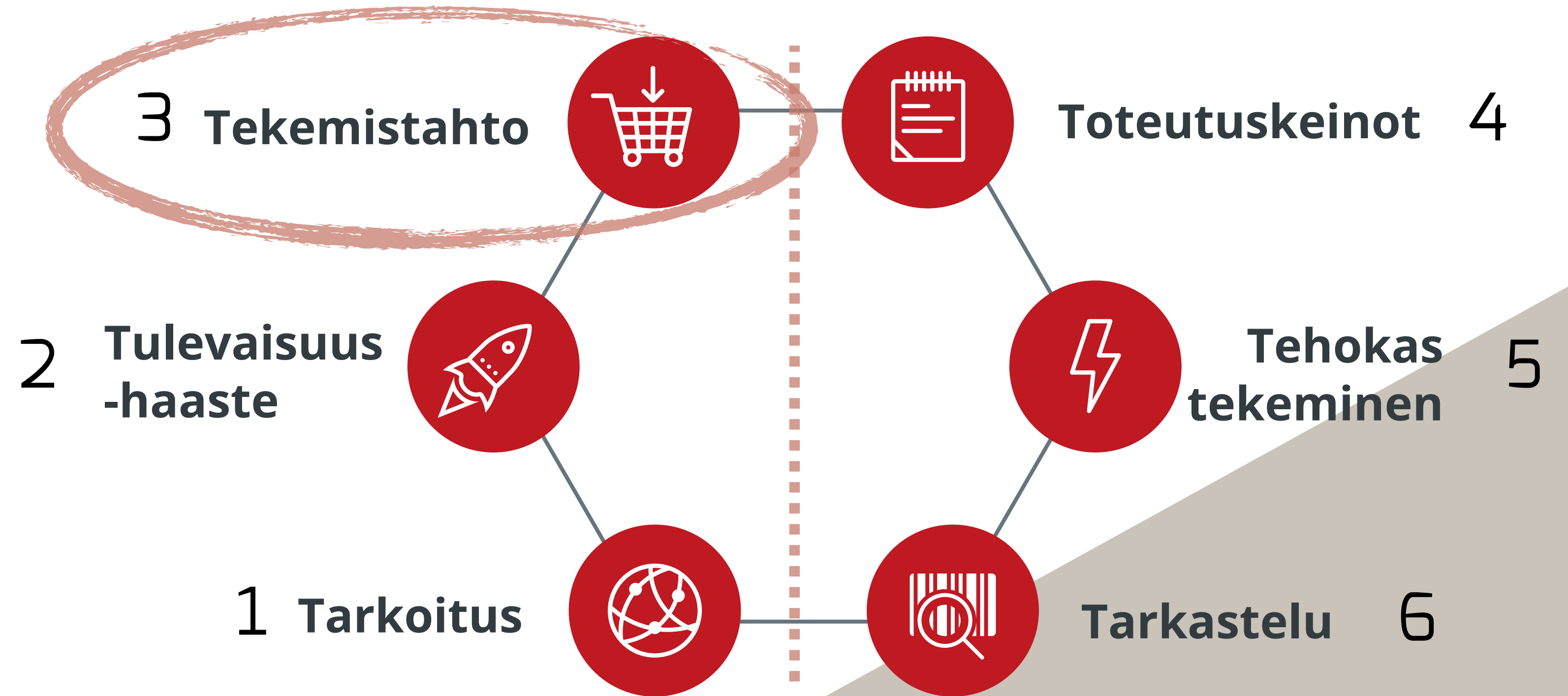
58





# Tekemistahto

## Rakenna ja hyväksy



- **Tulevaisuushaaste ratkaistaan strategisilla valinnoilla!** Tulevaisuushaasteen hahmottamisen jälkeen tulee löytää keinot, joilla haasteeseen on mahdollista vastata. Valittuja ratkaisuja kutsun *tekemistahdoksi*. Tekemistahto on tahdonilmaus: mitä aiomme tehdä. Se korostaa oikealla tavalla strategian luonnetta nimenomaan tekemisenä.
- **Kilpailuetua tulee tavoitella!** Vaikka järjestöissä korostetaan yhteistyötä kilpailun sijaan, on jokainen järjestö kuitenkin kilpailutilanteessa. Kovaa kilpailua käydään ihmisten ajasta, rahoituksesta, medianäkyvyydestä ja vaikutusvallasta. Jotta kilpailussa voi pärjätä, on tarpeen vahvistaa kilpailukykyä ja etsiä kilpailuetua. Kilpailuetu on järjestön oman ainutlaatuisuuden terävöittämistä ja lopulta hyödyntämistä kohderyhmän tai yhteiskunnan hyödyksi. Strategia kannattaa siis nähdä järjestöissäkin valintojen kimppuna kilpailuedun saavuttamiseksi.
- **Peliä lähdetään voittamaan!** Perustavanlaatuinen lähtökohtakysymys on: missä toiminnassa olemme mukana? Se määrittää "pelikentän". Sen jälkeen on kysyttävä: millaiseksi uskomme tämän toimintakentän kehittyvän tulevaisuudessa? Se ikään kuin määrittää "pelin säännöt". Sääntöjä koetetaan käyttää hyödyksi järjestön tarkoitukseen sopivalla tavalla. Etsitään siis kilpailuetua, jonkinlaista hetkellistä tai pitkäkestoisempaa "ylivoimaa" suhteessa muihin "pelaajiin". Olemalla jossain parempi on mahdollista pärjätä ja voittaa "pelissä". Voittamisen logiikka pitää pystyä perustelemaan: minkä asioiden tulee olla totta, jotta näitä tekoja tekemällä tällä tavalla ja tässä järjestyksessä tulemme voittamaan?
- **Strategointi on strategisten valintojen hahmottamista!** Strategoinnissa ajattelua ulotetaan pitkälle aikavälille. Pyrkimyksenä on kuvitella erilaisia kehityskulkuja sekä niiden yhteisvaikutusta. Kehityskulut voivat olla ulkoa päin tulevia muutoksia tai omia valintoja. Tätä voisi verrata shakkiin: mitä vastustaja tekee, miten se vaikuttaa minun peliini ja miten minun tekemäni siirto vaikuttaa vastustajan peliin? Strategointi onkin ennen muuta pyrkimystä hallita "pelin" jatkuvasti muuttuvaa dynamiikkaa ja ohjata sitä omille tavoitteille suotuisalla tavalla.



A person in a pink shirt and dark pants is climbing a steep, light-colored rock face. The background shows a clear blue sky and a range of snow-covered mountains. The text is overlaid on the right side of the image.

*Tullaksesi strategiksi  
sinun on kehitettävä taju aistia  
ongelman käännekohta - paikka,  
jossa päättävällä toiminnalla on  
parhaat mahdollisuudet päästä  
kriittisten vaikeuksien yli.*

- Richard Rumelt



# Ratkaisuvaihtoehtoja on nähtävä useita - älä tyydy ensimmäiseen

- Ratkaisuvaihtoehtoja voi olla vaikka kuinka monta, mutta niitä tulisi olla vähintään kaksi.
- Vaihtoehtojen tulisi olla keskenään selkeästi erilaisia. Lähtökohtaisen idean tulisi olla erilainen. Hienosäätöä esimerkiksi voluumin tai resurssikäytön osalta tehdään myöhemmin toteutuskeinoja valittaessa.
- Ajattelua tulisi "puskea" pidemmälle, vaikka jokin vaihtoehto näyttäisikin heti ilmeiseltä. Kun ideoita on useita käsittelyssä, asia pystytään näkemään monipuolisemmin.
- Hyvällä syyllä voi sanoa, että vaativinta strategia-ajattelua tarvitaan ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä. Samanaikaisesti tarvitaan laaja-alaista tietämystä ratkaistavasta ongelmasta, ongelman syvällistä hahmotuskykyä, mielikuvitusta, kekseliäisyyttä ja myös uskallusta ylittää totutut ajattelun rajat.

## Esimerkki

*Polkupyörän satulan pinta on rikki ja pyörällä on vaikeaa ajaa*

- Ratkaisuvaihtoehdot:

- ...Vaihdetaan satula uuteen
- ...Korjataan satula
- ...Ostetaan kokonaan uusi pyörä
- ...Ajetaan ilman satulaa
- ...Korvataan satula jollain, joka ei ole satula
- ...Ei käytä enää pyörää vaan korvataan se toisella liikkumismuodolla
- ... Ostetaan pehmustetut housut, jolloin rikkinäinen satula haittaa vähemmän
- ...Päällystetään satula
- ...Opetellaan ajamaan pyörällä ilman satulaa
- ...Ei välitetä satulan rikkoutumisesta
- ...



# Valinnat kytkeytyvät aina, ja joskus ne on mahdollista nähdä ketjuna tai toisiaan kiihdyttävänä vauhtipyöränä

63

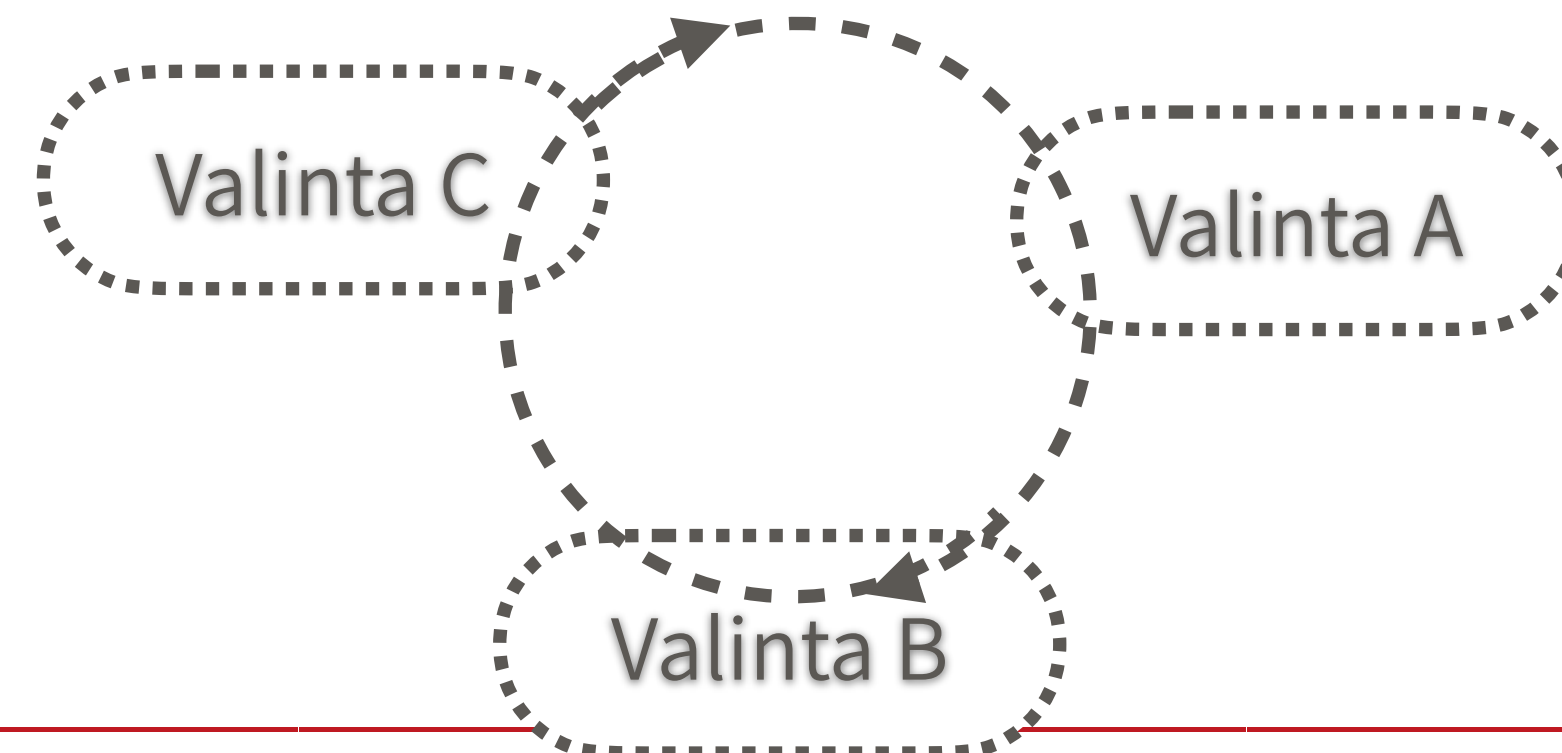
Painopisteet



Valintojen ketju



Vauhtipyörä



64





# Esimerkki: Sosiaali- ja terveysalan järjestö

65

| TOT 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TOT 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TOT 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TOT 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | TOT 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jäsenkato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Avustusrahoitus supistuu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Yritysyhteistyö kasvussa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | HVA:t ottavat palveluita omaksi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Laajentuminen lähellä oleviin teemoihin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Jäsenmäärä liiton yhdistyksissä laskee 5-7 % vuosittain.</p> <p><b>Pahin uhka:</b><br/>Viidessä vuodessa jäsenmäärä enää 70 % nykyisestä. Tämä uhkaa paikallisyhdistysten taloutta, eikä työntekijöitä enää pystytä pitämään.</p> <p><b>Paras mahdollisuus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Henkilöjäsenet suoraan liiton alle</li></ul> | <p>Liiton yleisavustuksen määrä supistuu 30-50 % seuraavien viiden vuoden aikana.</p> <p><b>Pahin uhka:</b><br/>Työntekijämäärä vähenee ja jäljelle jäävien työkuorma kasvaa. Vaihtuvuus lisääntyy ja osaamista menetetään.</p> <p><b>Paras mahdollisuus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Henkilöjäsenet suoraan liiton alle</li></ul> | <p>Järjestön teemat ovat sellaisia, että ne kiinnostavat yrityslohjoittajia.</p> <p><b>Pahin uhka:</b><br/>Kilpailu isoista kumppanuuksista valtakunnallisten järjestöjen kesken kovenee ja uhkaa yhteistyön tekemistä.</p> <p><b>Paras mahdollisuus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Rakentaa vahva kumppanuus 2-4 ison yrityksen kanssa</li></ul> | <p>Hyvinvointialueet tulevat ottamaan joitain mm. lastensuojeluun liittyviä palveluita itselleen.</p> <p><b>Pahin uhka:</b><br/>Muutos on iso ja se tulee liian nopeasti ja ennakoimattomasti. Koko järjestön palvelutoiminta joudutaan rakentamaan uusiksi.</p> <p><b>Paras mahdollisuus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Pystytään supistamaan palveluvalikoimaa luopumalla pienimmistä ja erikoistuneimmista palveluista</li></ul> | <p>Liitolla on vahvaa lapsiin ja nuoriin liittyvää osaamista, josta on mahdollista luoda uusia palveluita, joille löytyy kysyntää.</p> <p><b>Pahin uhka:</b><br/>Toiset valtakunnalliset liitot tai terveysalan yritykset laajentuvat näihin teemoihin ennen meitä.</p> <p><b>Paras mahdollisuus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Koulukiusaamisen ehkäisyyn liittyvät hankkeet</li><li>Tekoälyyn liittyvien haittojen ehkäisy 7-12-vuotiaiden lasten kohderyhmässä</li></ul> |

# Tekemistahto ilmaistaan strategisina valintoina

66

## Esimerkki

- Strategiset valinnat sanallistavat yleisellä tasolla, miten strateginen haaste ratkaistaan. Ne siis sanoittavat, mitä tekemällä uskomme menestyvämmme.
- Selkeä virke: jotain tekemällä tapahtuu jotain
- Sanoituksen ei tarvitse olla täysin tarkka tai yksiselitteinen, tavoiteltu vaikutus ja strategian mittarit tarkentavat sitä.
- Käyttökelpoisia sanoja esim: vahvistaa, lisätä, kasvattaa, supistaa, kaksinkertaistaa, turvata.....
- Sopiva määrä 1-5. Mikäli määrä on isompi, on hyvin tarkkaan punnittava, onko strategia enää kirkas ja kannattaako resurssit todella hajauttaa niin moneen asiaan.

- ✓ Nostamalla koulutuksiemme laatua asiakkaat tulevat meille uudestaan asiakkaiksi
- ✓ Uudistamalla organisaatorakenteen vähennämme hallinnollista taakkaa ja pystymme reagoimaan muutoksiin nopeammin
- ✓ Lisäämällä palveluiden myyntituloja vähennämme riippuvuutta avustuksista
- ✓ Johtamiseen panostamalla parannamme henkilöstön tyytyväisyyttä ja saamme henkilöstön pysymään pidempään talossa

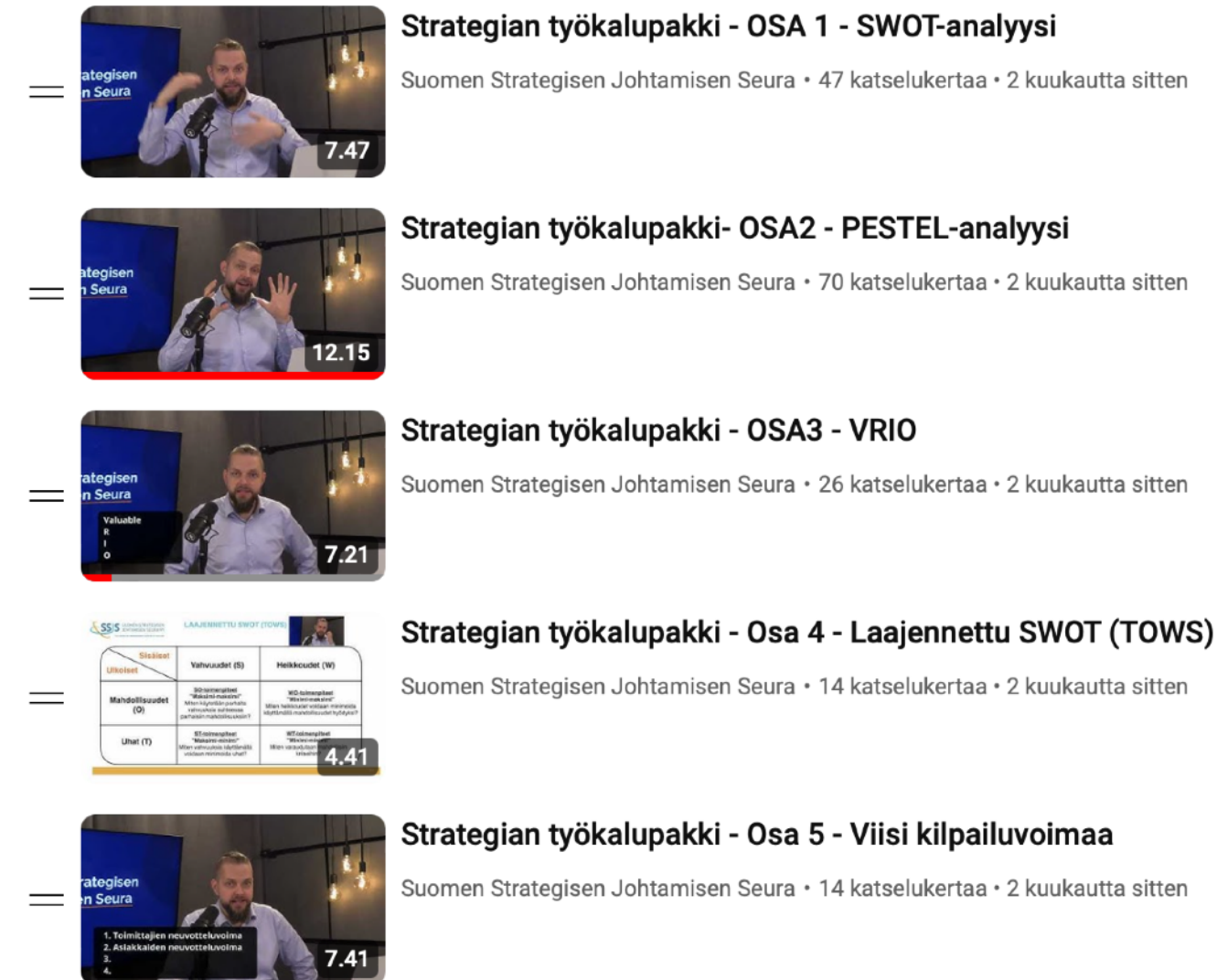


Lyhyen perehdytyksen yleisimpiin strategiatyökaluihin löydät videosarjasta

[bit.ly/strategiantyokalupakki](https://bit.ly/strategiantyokalupakki)

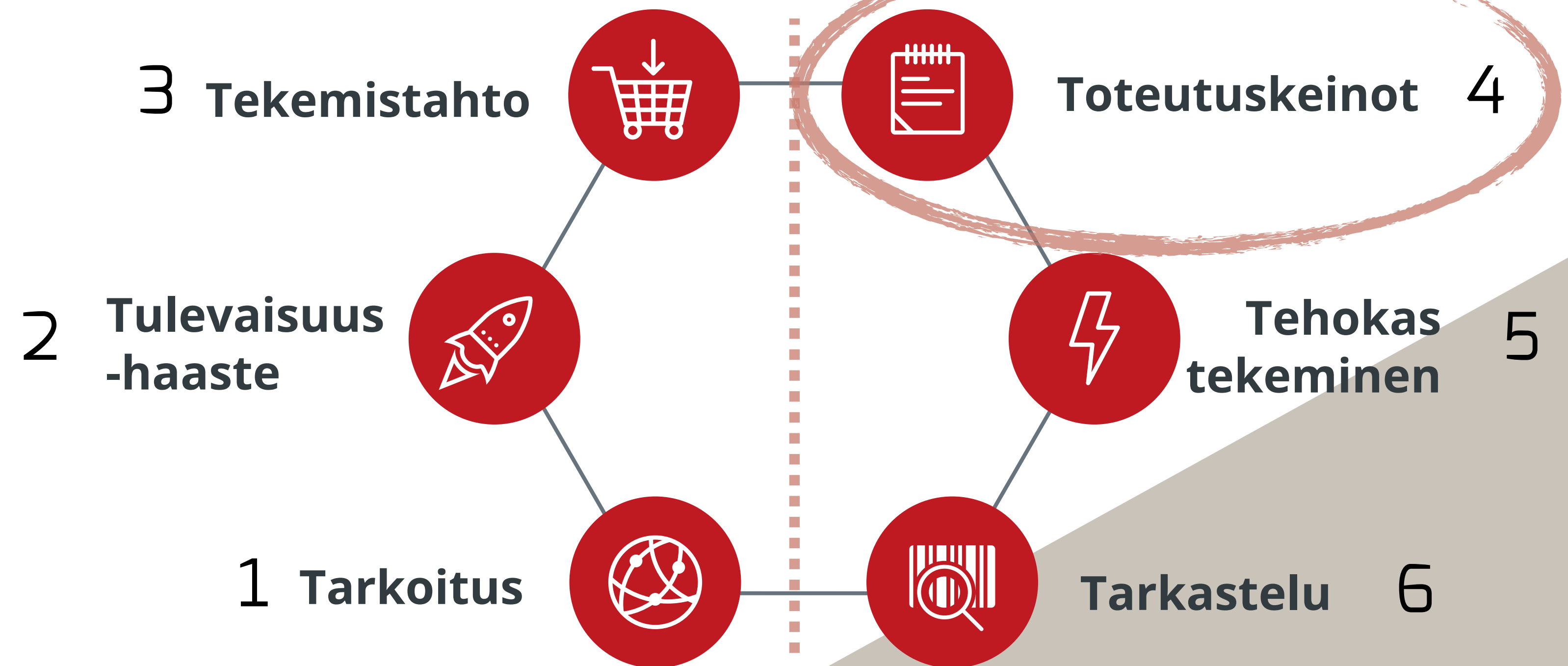
Strategiatyön oleelliset termit löytyvät seuran sivuilta

<https://www.ssjs.fi/strategiasanasto/>



# Toteutuskeinot

Määritä ja sopeuta





- **Määrittele tavoiteltu vaikutus!** Ratkaisun tavoiteltu vaikutus osoittaa strategisen valinnan päämäärän eli tavoitellun maalin. Tavoiteltua vaikutusta kannattaa punnita useista näkökulmista, vaikka jokin näkökulma olisikin niistä ensisijainen.
- **Tavoiteltu vaikutus asettaa keinot!** Se, kuinka kaukana tai kuinka iso maali on, vaikuttaa keinoihin. Se vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka paljon tarvitsee oppia uutta, käyttää rahaa hyödyllisiin hankintoihin tai muokata organisaation rakenteita ja toimintatapoja.
- **Hyvä mittari on yksiselitteinen!** Strategian toteutumista edesautetaan strategisen mittarin määrittelyksellä. Mittari on aina numero. Mittarin tulisi osoittaa halutun kehityksen suuntaa ja vauhtia. Hyvän kokonaisvaltaisen mittarin löytäminen on todella vaikeaa työtä, mutta hyvällä mittarilla voi olla suuri merkitys strategian onnistumisen kannalta.

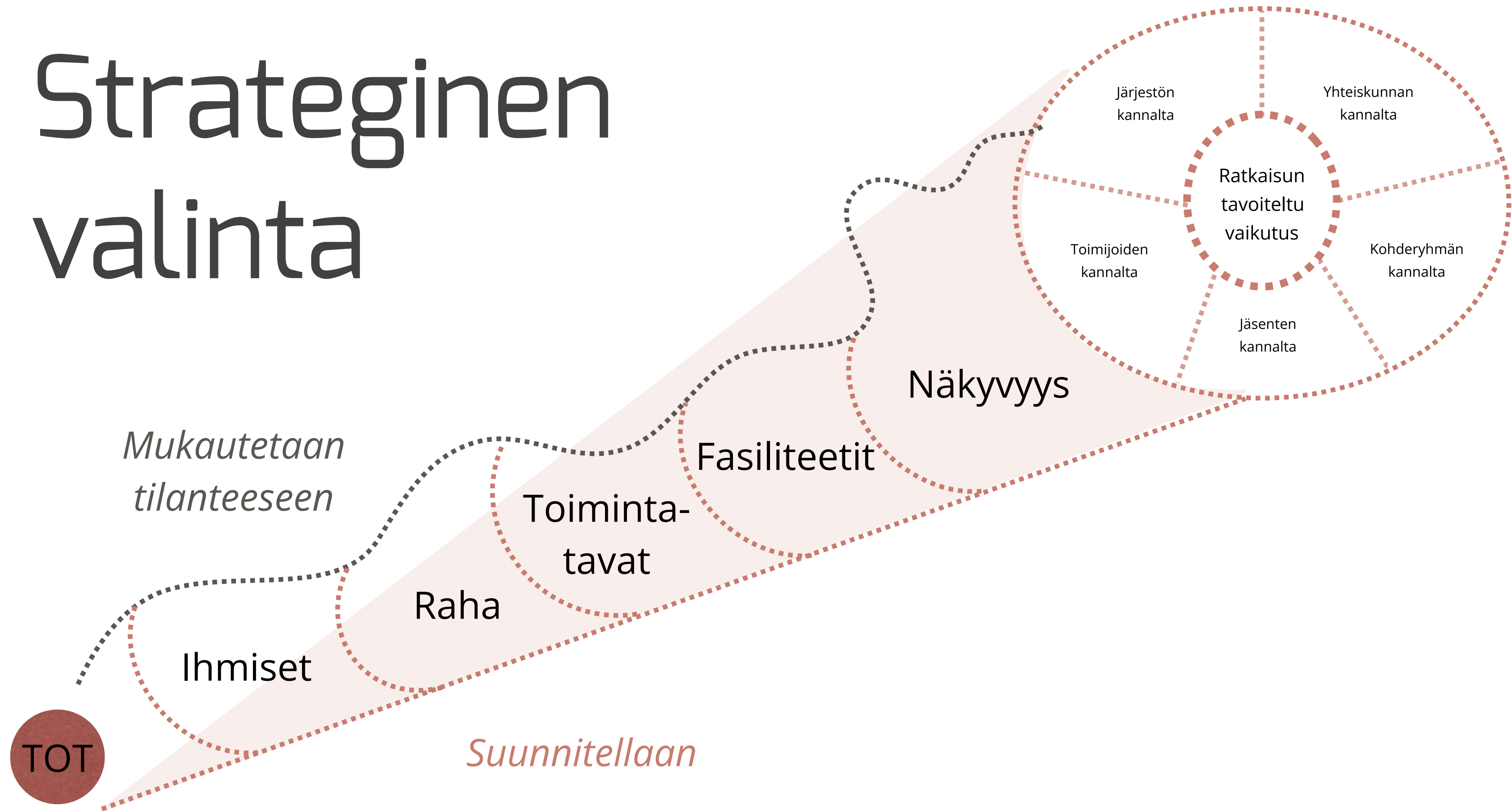
# Strategia vaatii

## yhdenmukaisia ja johdonmukaisia toimia



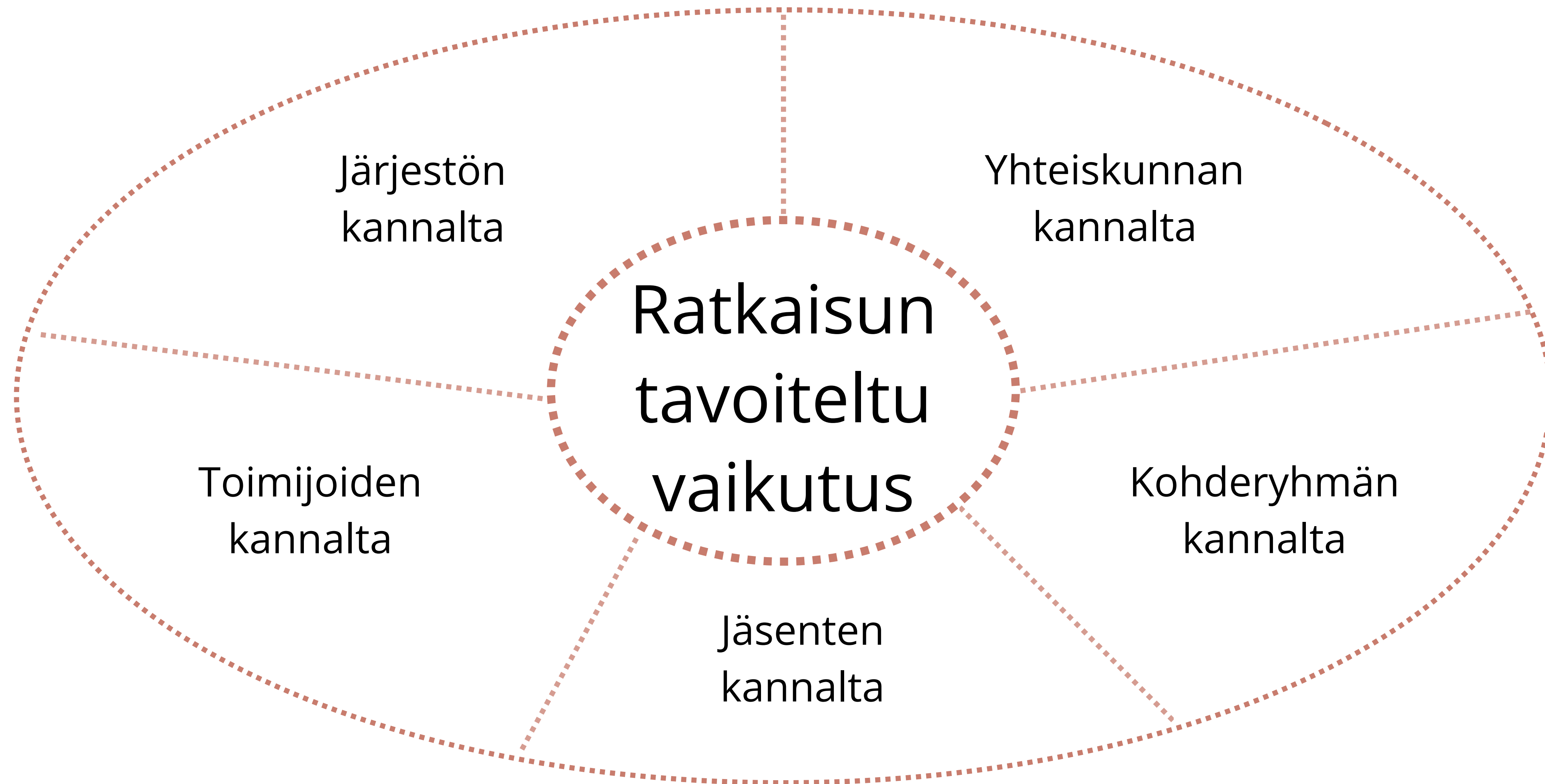
# Strateginen valinta

71



# Ratkaisun tavoiteltu vaikutus (RTV)

72





# Tavoitellut vaikutukset = strategisia päämääriä

73

## Esimerkki

- Määrittävät sisällöllisesti, mitä strateginen valinta tulevaisuushaasteen ratkaisemiseksi tarkoittaa
  - Mitä tarkempia sanoitukseltaan, sitä paremmin johdettavissa käytäntöön
  - Muodoltaan sanallinen
  - Voivat olla binäärisiä, eli tarkastelussa voidaan vastata kysymykseen "toteutuiko asia vai ei?" vastaamalla kyllä tai ei
- ✓ *Jäsenet suosittelevat jäsenyyttä tutuilleen*
  - ✓ *Hallintoon käytettyä resurssia vähennetään*
  - ✓ *Saamme kirjattua lakiin kohderyhmälle asian X*
  - ✓ *Varainhankinta tuo suurimman osan järjestön rahoituksesta*
  - ✓ *On tehty päätös, jatketaanko yhdistyksenä vai muututaanko säätiöksi*
  - ✓ *Koko henkilöstöllä on valmiudet käyttää tekoälyä työssään*
  - ✓ *Työtehtävät on kuvattu ja jokaisella on henkilökohtainen koulutussuunnitelma*

# Hyvä strategian mittari osoittaa suunnan ja vauhdin

74

*Mittari on tunnusluku,  
joka kuvaa tahdotun  
vaikutuksen  
saavuttamista.*

*Hyvät asiat kasvavat,  
ei-toivotut asiat vähenevät.*

- yksinkertainen
- ymmärrettävä
- viestittävässä
- osoittaa kehityksen suunnan
- on ristiriidattomasti määritelty
- tunnusluku on helposti tuotettavissa.



# Strategian mittarit kuvaavat tavoiteltua vaikutusta numeroin

## Esimerkki

- Strategian mittarit ovat aina numeroita, kuten euroja, valmistumisaste, tavoitettu yleisö, uudet jäsenet jne.
- Mittarien tulisi olla tasapainossa ja sopusoinnussa keskenään: suurten asioiden joukossa ei saa olla liian pieniä asioita kuvaavia mittareita.
- Hyvän mittarin löytäminen on erittäin vaikeaa työtä.
- Mittaaminen vie resursseja, minkä vuoksi vähemmän mittareita on usein enemmän.

- ✓ *Omarahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta*
- ✓ *Henkilöstön tyytyväisyys organisaatiouudistukseen asteikolla 1-5*
- ✓ *Somes seuraajien määrä*
- ✓ *Uusien varainhankintamuotojen tuomat eurot*
- ✓ *Tutkimuksen valmistumisasteen prosentti*
- ✓ *Uusien palveluiden käyttöaste*
- ✓ *Uusien aktiivien määrä paikallisyhdistyksissä*

# Strategiset toimenpiteet

76

- Toimenpiteet ovat käytännön tekoja: jotain tehdään
- Toimenpiteet ovat sanallisia
- Yksiselitteisiä ja käytäntöön vietäviä
- Sen, onko toimenpide strateginen, operaatiotason vai taktisen tason toimenpide, määrittää lopulta organisaation koko. Yksiselitteistä mittatikkua tälle ei ole.
- Toimenpiteiden tulisi antaa sopivasti väljyyttä operatiiviselle työlle. Kaikkea ei tarvitse suunnittelussa määritellä, vaan toteutumisen lopullisen muodon voi jättää operaatiotasolla tai taktisella tasolla ratkaistavaksi.

## Esimerkki

- ✓ *Edunvalvontaan palkataan kaksi uutta henkilöä*
- ✓ *Aluetoimistojen yhdistämistä varten perustetaan työryhmä*
- ✓ *Järjestetään varainkeruutapahtuma TV:ssä*
- ✓ *Laaditaan viestintästrategia*
- ✓ *Tehdään tai teetetään tutkimus nuorten asenteista palveluitamme kohtaan*
- ✓ *Myydään kerhotalo*
- ✓ *Hankitaan uusi tietojärjestelmä asiakaspalveluun*



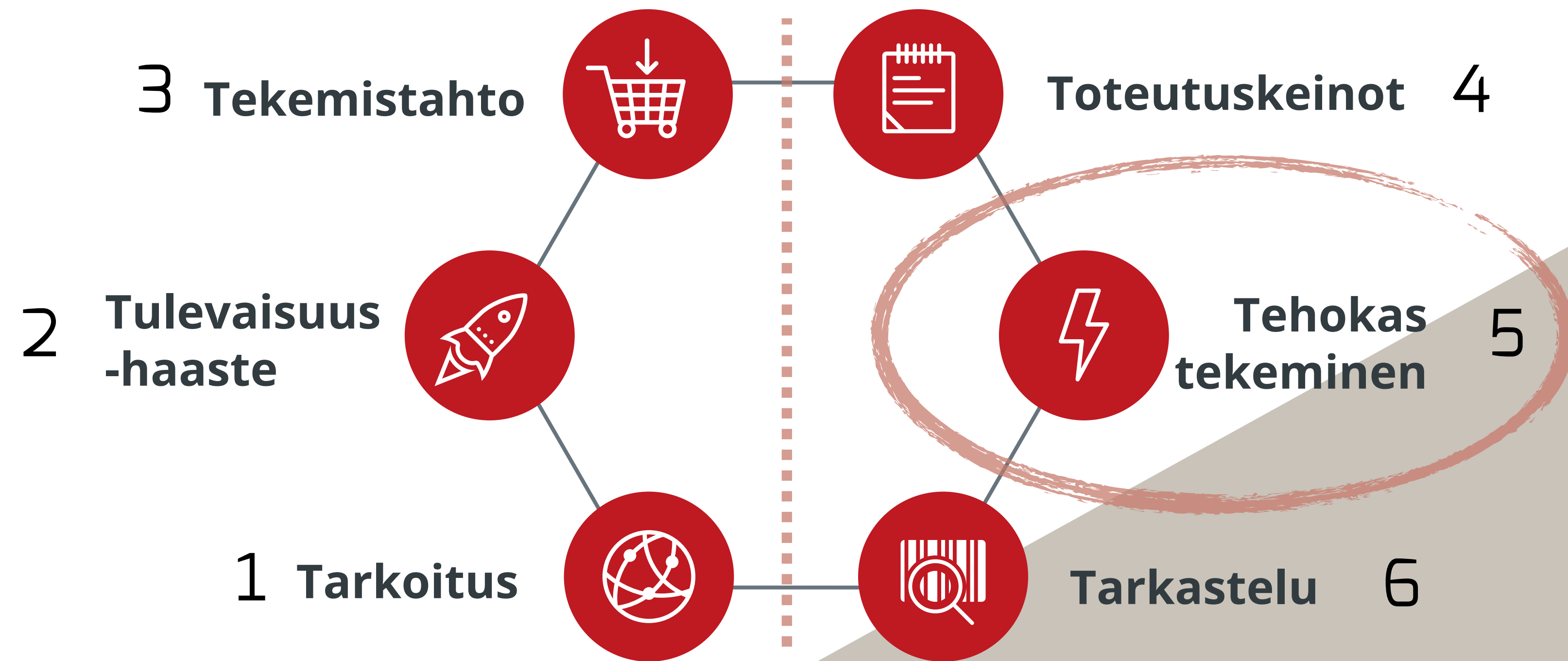
# Strategia haasteesta toimenpiteiksi - ESIMERKKI

77

| Tulevaisuushaasteen osatekijä (TOT)               | Jäsenmäärä laskee                                                                                                                                                                                                                                           | Paikallistoiminnalle on suuri tarve                                                                                                                                                                                   | Tekoäly mahdollistaa uudenlaisia vaikuttamisen tapoja                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginen valinta ratkaisuksi                   | Jäsenyyden uudistaminen                                                                                                                                                                                                                                     | Toimintaryhmien mahdollistaminen                                                                                                                                                                                      | Tekoälyohjelman käynnistys                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tavoiteltu vaikutus                               | Uusittu jäsenyys kääntää jäsenmäärän kasvuun                                                                                                                                                                                                                | Toimintaryhmät mahdollistavat laajentumisen uusille paikkakunnille. Toimijoiden määrä nousee.                                                                                                                         | Vaikuttamistoiminnan voluumi kaksinkertaistetaan                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mittari kolmelle vuodelle                         | Jäsenmäärä vuoden 2028 lopussa on 30 % suurempi kuin vuonna 2024                                                                                                                                                                                            | Vuoden 2028 lopussa toimintaryhmiä on 10                                                                                                                                                                              | Vaikuttamistoiminnan voluumi on vuonna 2028 kaksi kertaa niin suuri kuin vuonna 2024                                                                                                                                                                                                                                    |
| Keskeiset toimenpiteet seuraavina kolmena vuotena | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jäsenetujen laajentaminen</li> <li>Jäsenkriteerien madaltaminen</li> <li>Jäsenviestinnän tyylin radikaali uudistaminen</li> <li>Jäsenmaksuihin opiskelijoille, eläkeläisille ja työttömille -50 % alennus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sääntömuutos</li> <li>Toimintaryhmäkoordinaattorien palkkaaminen</li> <li>Toimintaryhmäkoulutuksen aloittaminen</li> <li>Mobiilisovellukseen toimintaryhmä-toiminto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muodostetaan kumppanijärjestöjen kanssa yhteinen tekoälytyöryhmä</li> <li>Solmitaan kumppanuus tekoälyryityksen kanssa</li> <li>Rakennetaan oma tekoälypohjainen vaikuttamistyön sovellus</li> <li>Kohderyhmältä aletaan kerätä ajantasaista dataa sovelluksen kautta</li> </ul> |

# Tehokas tekeminen

## Suunnittele ja johda





- **Kytke strategia arjen tekemiseen!** Strategiset linjaukset, päämäärät ja strategiset toimenpiteet tulee pilkkoa konkreettisiksi lyhyen tähtäimen tavoitteiksi - pyrkii tulkitsemaan, mitä tämä strateginen asia tarkoittaa meidän käytännön ympäristössämme.
- **Avaa tavoite tulokseksi!** Tavoitteen hyvä sanoittaminen auttaa kirkastamaan, mitä tulisi tehdä. Asia saa vielä tarkemman raamin numeroistamalla laadullinen tavoite tulokseksi. Numerotasolla on helpompaa hahmottaa, kuinka paljon työtä tavoitteeseen pääseminen vaatii.

*Kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi kuin strategian ominaisuudet. Vaikka päähuomio usein kiinnitetään nimenomaan ylivoimaisen tehokkaan strategian luomiseen, lopputuloksen kannalta tärkeämpi on strategian toteuttaminen.*

*-Kaplan & Norton, 2002*

*Mitä et voi mitata,  
sitä et voi johtaa*

*-Peter Drucker*



# Kytke strategia tiukasti kiinni arkeen

Strategioiden toteutumisen tutkitusti suurin heikkous on niiden toteutuminen käytännössä. On tutkittu, että jopa 50-80 % yritysten strategioista epäonnistuu eli ne eivät toteudu halutulla tavalla. Tämä ilmiö lienee totta järjestöjenkin tapauksessa. Strategia siis voi aikeen tasolla olla hyvä, mutta sitä ei jostain syystä saada toimimaan.

Tyypillinen ongelmakohta on, että strategia on laadittu vain johdossa, minkä jälkeen sitä "jalkautetaan" alemmas hierarkiassa. Tällöin ne, joiden varsinaisesti tulisi tehdä asioita strategian suuntaan, eivät ymmärrä, mitä ollaan tekemässä, eivät koe asian kuuluvan itselleen, eivät hyväksy sitä ja lopulta jopa aktiivisesti vastustavat asiaa. Tämä karikkokohta vältetään hyvällä osallisuudella eli ottamalla tekijät itse pohtimaan ja ratkaisemaan asioita.

Strategia toteutetaan. Toteuttaminen on ennen muuta sitä, että strategian punainen lanka saadaan kiinteäksi osaksi kaikkea tekemistä.

Tehokas strategian toteutus vaatii systematiikkaa. Se vaatii jatkuvaa vuoropuhelua, jotta ymmärretään ja koetaan olevamme samalla asialla yhteen suuntaan. Systematiikka on myös käytäntöjä, joilla tehdään yhteistä tavoitteen asettamista, seurataan etenemistä ja tehdään tarvittavia päätöksiä. Systematiikan kehittäminen on avainasemassa siinä, miten nykyiset ja tulevat strategiat onnistuvat. Sinänsä strategian aikeen voi pistää uusiksi vaikka yhdessä illassa, mutta systematiikan kehittäminen on vuosikausia kestävä työtä.

Kytkentä ratkaisee, kuuluuko musiikkia vai kohinaa



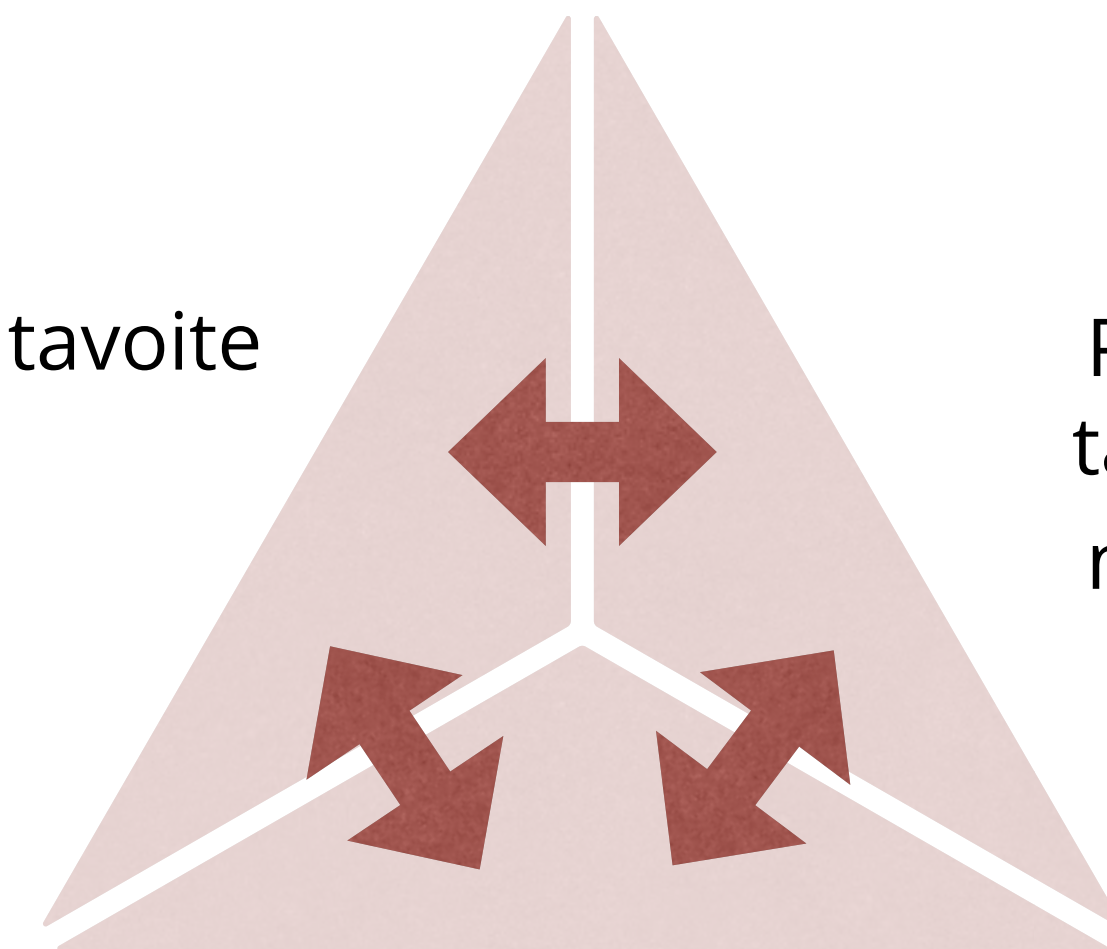
# Päämäärät avataan tavoitteiksi , tavoitteet konkretisoidaan tuloksiksi

82

- Strategiset päämäärät tulee konkretisoida. Ensimmäinen taso on strategiset toimenpiteet, jotka osoittavat strategiset hankkeet (isot ja kalliit!), joilla päämäärää tavoitellaan.
- Strategiset toimenpiteet eivät ole kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin, joko sen vuoksi, että niitä on vaikeaa nähdä, tai sen vuoksi, että päämäärää lähestytään pikemminkin jatkuvaa pientä parantamista tehden kuin yksittäisin isoin harppauksin.
- Strateginen päämäärä avataan tavoitteiksi, jotka konkretisoivat päämäärää lyhyellä (3-24 kk) aikavälillä. Tavoitteet voivat koskea koko järjestöä, jolloin ne tulevat esimerkiksi osaksi toimintasuunnitelmaa. Tavoite voi myös koskea yksikköä, tiimiä tai jotain järjestön toimintoa.
- Tavoite on laadullinen (sanoja) ja siitä johdettu tulos on aina numero.

Päämäärä / tavoite  
sanoina

Päämäärä /  
tavoite  
numeroina



Keinot, joilla  
päämäärää /  
tavoitetta tavoitellaan



# Pilko päämäärät tavoitteiksi, tuloksiksi ja toimenpiteiksi

83

## Strateginen linjaus / päämäärä / toimenpide

*"Vahvistetaan omarahoituksen osuutta"*

### Tavoitteet

*"Kasvatetaan  
varainhankinnan  
tuottoja"*

### Tulokset

*+50 % verrattuna 2024*

### Toimenpiteet

- *Palkataan varainhankintaan uusi työntekijä*
- *Otetaan käyttöön lahjoitusominaisuus somesivuille*
- *Tehdään laaja markkinointikampanja vuonna 2025*
- *Korotetaan jäsenmaksua 5 eurolla*

# Strategian tulee olla läsnä kaikessa tekemisessä

## **TARKISTUSLISTA**

Näkyvätkö strategia ja suunnitellut toimenpiteet?

- toimintasuunnitelmassa?
- talousarviossa?
- vuosikellossa?
- yksiköiden ja tiimien vuosisuunnitelmissa?
- viestintäsuunnitelmassa?
- varainhankinnan suunnitelmissa?
- hankesuunnitelmissa?
- hallituksen kokousten vuosikellossa?
- kehitys- ja koulutuspäivien ohjelmissa?



# Tavoitteellisuus on enemmän kuin pelkkää tehokkuutta

Tietoisesti tehty tavoitteenasettaminen luo

- parempia tuloksia,
- iloa,
- merkityksellisyyttä ja
- mielen tyyneyttä

Tavoitteen tulee olla  
a) tarkka ja b) sopivan haastava.

Silloin tavoitteella on

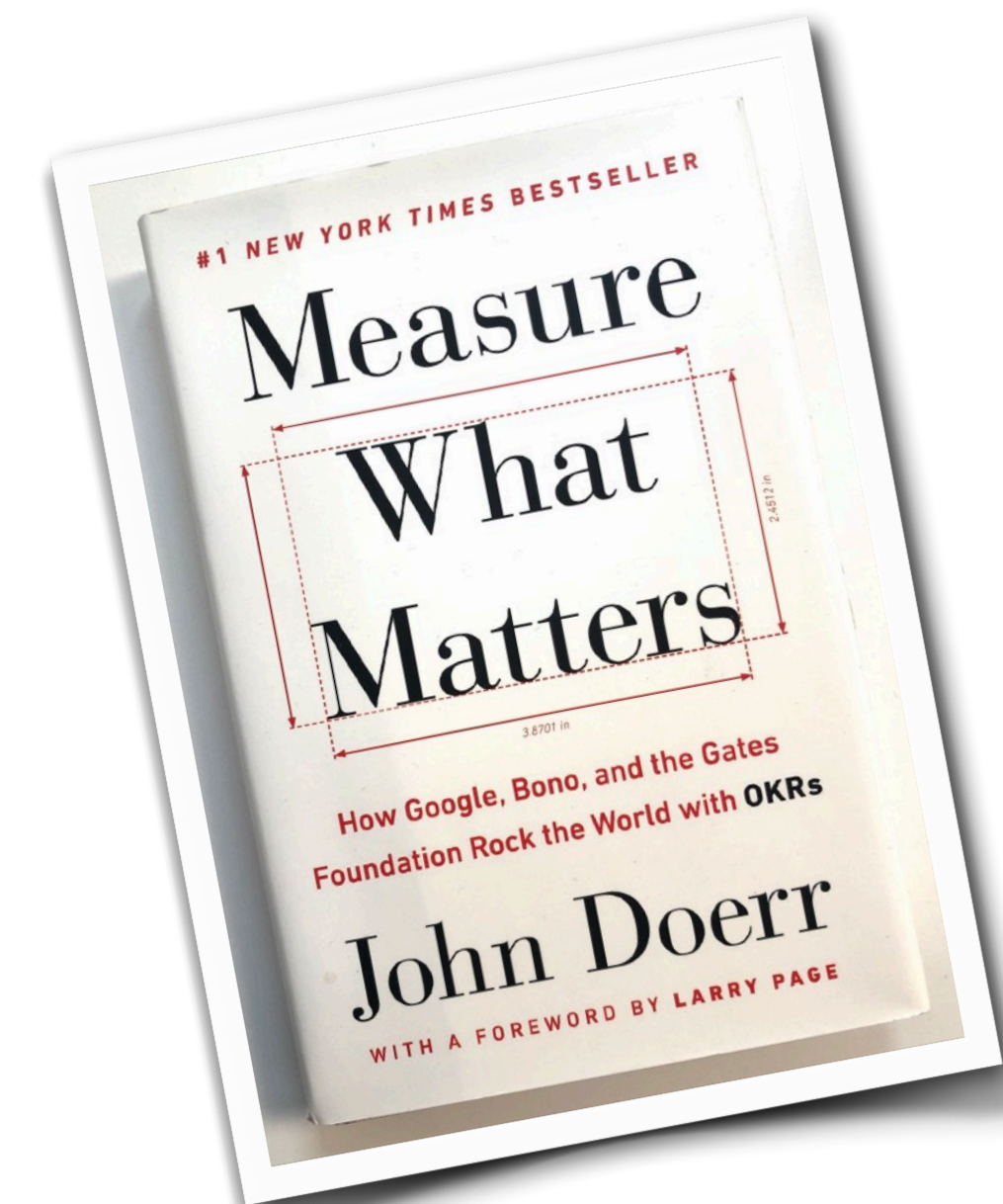
- Tekemistä ohjaava vaikutus
- Energisoiva vaikutus
- Ponnistelua lisäävä vaikutus (käytetään enemmän aikaa)
- Kertyneiden tietojen ja taitojen hyödyntämisen vaikutus

Locke & Latham. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. APA. Vol 57.

# OKR-ajattelu sopii järjestöihin

OKR (Objectives and Key Results) on tavoitteiden asettamisen malli, joka auttaa järjestöjä selkeyttämään toimintansa suuntaa. Siinä tavoitteet (Objectives) määritellään laadullisesti ja avaintulokset (Key Results) määrällisesti mitattaviksi. OKR-ajattelu on sopivan yksinkertainen ja käytännönläheinen menetelmä toiminnan kehittämiseen. Se on saanut runsaasti huomiota viime vuosina muun muassa Googlen, Intelin, Slackin, Microsoftin ja Netflixin menestyksen myötä. Myös järjestökentällä kiinnostus OKR-mallia kohtaan on kasvanut, sillä se tarjoaa selkeän tavan fokusoida toimintaa ja seurata tuloksia.

- OKR= Objectives and Key Results
- Tavoitteet (Objectives) laadullisia,
- Avaintulokset (Key Results) määrällisiä





# OKR-ajattelun periaatteita

87

- Kerrallaan korkeintaan viisi avaintulosta. Pienempi määrä, 1-3, suositeltavaa.
- Avaintuloksia asetetaan ja tarkastellaan kohtuullisen lyhyellä syklillä, esim. kolmannesvuosittain tai neljännesvuosittain.
- Osa (mutta vain pieni osa) tavoitteista / avaintuloksista voi olla kurottavia. (Kurottaminen: Roof shots, moon shots.) Kurottava tavoite on tavanomaisen tason ylittävä. Se ei ole pieni muutaman prosentin juttu, vaan pikemminkin jokin merkittävä lisäys, esimerkiksi 30-100 % kasvu.
- Tavoitteista ei palkita eikä rangaista. Näin ihminen uskaltaa kokeilla, eikä aseta tavoitetta liian alas.

## Avaintulokset avataan numeroiksi

### Esimerkki: "Nettisivujen uudistaminen"

- 20 % = sisällöt kuvattu
- 50 % = kieliversio luotu
- 70 % = sisältö, metatiedot ja kuvat asetettu paikalleen
- 90 % = sivu on oikoluettu
- 100 % = sivusto julkaistu

Hämäläinen, J., & Sora, H. (2022). Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon (4., uud. painos.). Kauppakamari.

|                     |  |                                |  |
|---------------------|--|--------------------------------|--|
| Tavoiteltu vaikutus |  |                                |  |
| Strateginen mittari |  | Strateginen tason toimenpiteet |  |

| Mahdollisten toimien jakautuminen tuleville vuosille                                                         |  |                                                                                                              |                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025                                                                                                         |  | 2026                                                                                                         | 2027                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>toimenpide 1</li><li>toimenpide 2</li><li>toimenpide 3 .....</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>toimenpide 1</li><li>toimenpide 2</li><li>toimenpide 3 .....</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>toimenpide 1</li><li>toimenpide 2</li><li>toimenpide 3 .....</li></ul> |

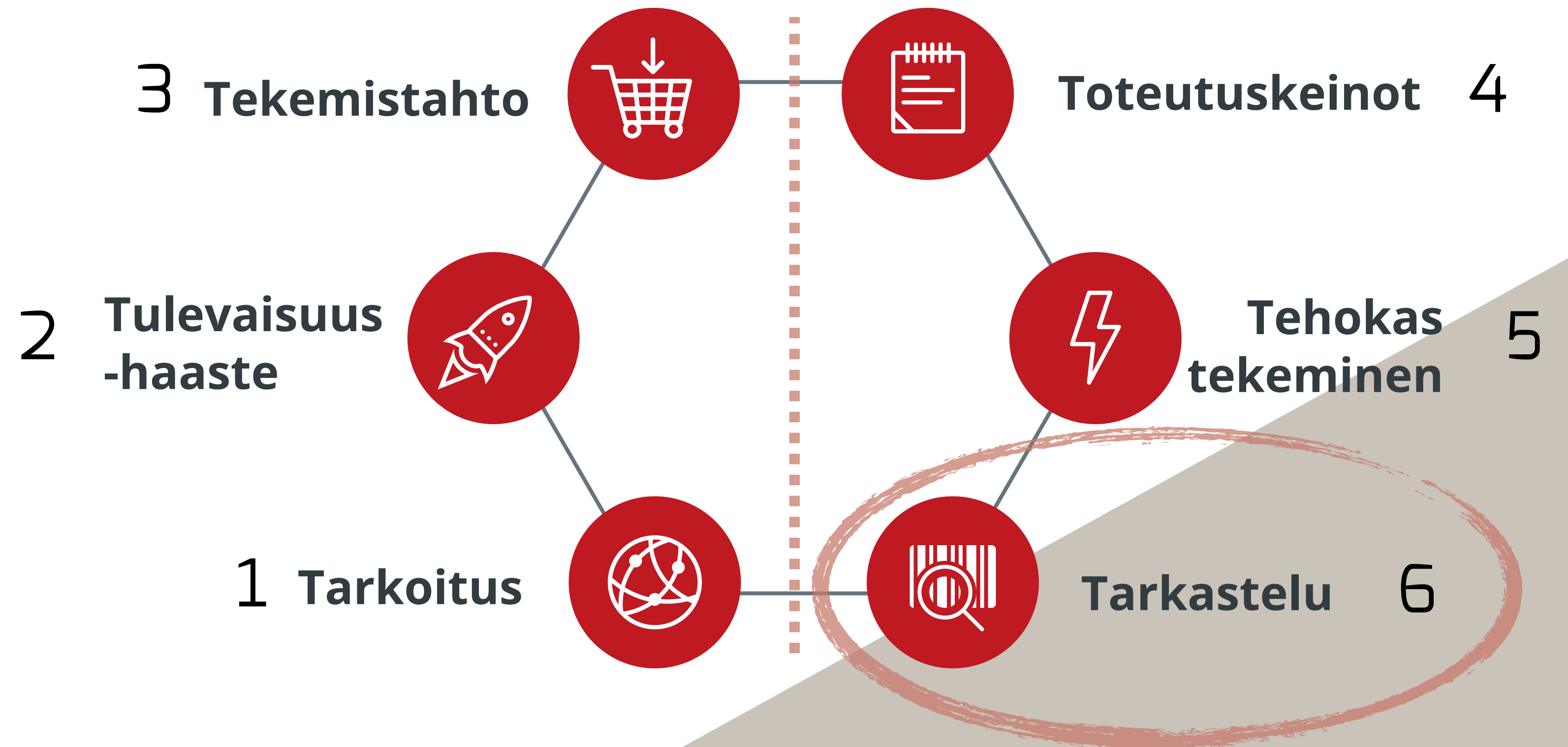
| Päämäärä merkitsee toteuttajille seuraavan 6 kk aikana                                        |                                                                                                                                                           |                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Tavoitteita                                                                                   | Tuloksia<br>(Tavoitteen toteutumista kuvaava numero)                                                                                                      | Tekoja<br>(tuloksen toteuttamiseksi)                                                                | Edistymisen seuraamista                                                                                                                                                       | Päätöksiä ja mahdollisia lisäresurssitarpeita |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tavoite A</li><li>Tavoite B</li><li>Tavoite C</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Tavoitetta A ilmaiseva numero</li><li>Tavoitetta B ilmaiseva numero</li><li>Tavoitetta C ilmaiseva numero</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>teko 1</li><li>teko 2</li><li>teko 3</li><li>teko 4</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>kuka tekee seuranta ja tietää missä mennään?</li><li>milloin tuloksen toteutumista tarkastellaan seuraavan kerran yhteisesti?</li></ul> |                                               |

|            |  |               |  |
|------------|--|---------------|--|
| Toteuttaja |  | Vastuuhenkilö |  |
|------------|--|---------------|--|



# Tarkastelu

Ennakoi, arvioi, korjaa



# Muista nämä!

90

- **Rakenna systeemi!** Systemaattisuus on avainasia strategian toteuttamisessa. Toimivan systeemin rakentaminen vie aikaa.
- **Määrittele vastuut, ajat ja paikat!** Strategian seurannassa tulee olla määriteltynä kuka, mitä, milloin ja missä.
- **Peilaa havainnot strategiaan!** Jatkuva toimintaympäristön skannaaminen ja havaittujen asioiden peilaaminen valitsemaamme strategiaan antaa mahdollisuuden pitää strategian kiinni elävässä elämässä.
- **Määrittele ankkuri!** Strategia rakentuu aina uskomuksille, "uskomme tämän asian kehittyvän näin". Tärkeimmät uskomukset on hyvä tunnistaa ja kirjata. Näin ne toimivat strategian ankkureina. Jos toimintaympäristössä tapahtuu jotain, joka oleellisesti muuttaa sitä, minkä uskomuksen tai uskomuksien varaan strategia on rakennettu, silloin on muokattava strategiaa osin tai kokonaan uusiksi.



# Jatkuva strateginen johtaminen

- Seurataan tilannetta ja sen kehittymistä aktiivisesti
- Tunnistetaan muutostarpeet ja ollaan rohkeita muuttamaan päämääriä ja keinoja tarvittaessa
- Muutoksia tehdään proaktiivisesti
- Tiedostetaan, että asioiden muuttaminen vie todella paljon aikaa



# Johto vai hallitus - kuka johtaa mitäkin?

92

Yleisohje vastuunjaosta eri kokoisissa ja tyyppisissä järjestöissä

Yksi keskeisimmistä strategisen johtamisen kysymyksistä järjestöissä on se, millä tasolla tehdään päätökset strategian suunnasta, keinoista ja toteutuksesta. Tähän ei ole yhtä oikeaa vastausta, vaan päätöksentekotasoa riippuu ennen kaikkea järjestön koosta ja osin myös sen toimintakulttuurista.

Usein ongelmana on, että vastuunjakoa ei ole määritelty riittävän selkeästi. Tyypillinen haaste on, että hallitus tai yksittäiset hallituksen jäsenet puuttuvat strategian toteuttamisen yksityiskohtiin, mikä vaikeuttaa ammattilaisten työskentelyä. Myöskään tilanne, jossa toiminnanjohtajalle on kasaantunut liikaa valtaa ja hän käytännössä sanelee sekä strategian suunnan että toteutuskeinot, ei ole tavoiteltava. Pienissä järjestöissä yleinen ongelma puolestaan on, että kukaan ei ota kunnolla vastuuta strategian toteuttamisesta.

Hyväksi käytännöksi useimmille järjestöille sopii, että strategian isot linjat ja suunta päätetään ylimmässä päätöksentekoelimessä, kun taas järjestön johdon tehtävänä on valita strategiset päämäärät ja keinot. Käytännön toteutustapojen valinta ja tarkempi suunnittelu kannattaa puolestaan jättää niille, jotka työn tekevät.

|                                 | Strategian suunta ja isot linjat          | Strategian keinot ja päämäärät | Strategian käytännön toteuttaminen |
|---------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Suuret järjestöt                | Jäsenkokous tai jäsenvaltaa käyttävä elin | Hallitus + johto               | Henkilöstö / jäsenyhdistykset      |
| Pienet ja keskisuuret järjestöt | Jäsenkokous                               | Hallitus                       | Henkilöstö, työryhmät              |
| Säätiöt                         | Hallitus                                  | Johto                          | Henkilöstö                         |
| Pienet yhdistykset              | Jäsenkokous                               | Hallitus                       | Hallitus, työryhmät ja aktiivit    |



# PDCA-sykli, "Demingin ympyrä"

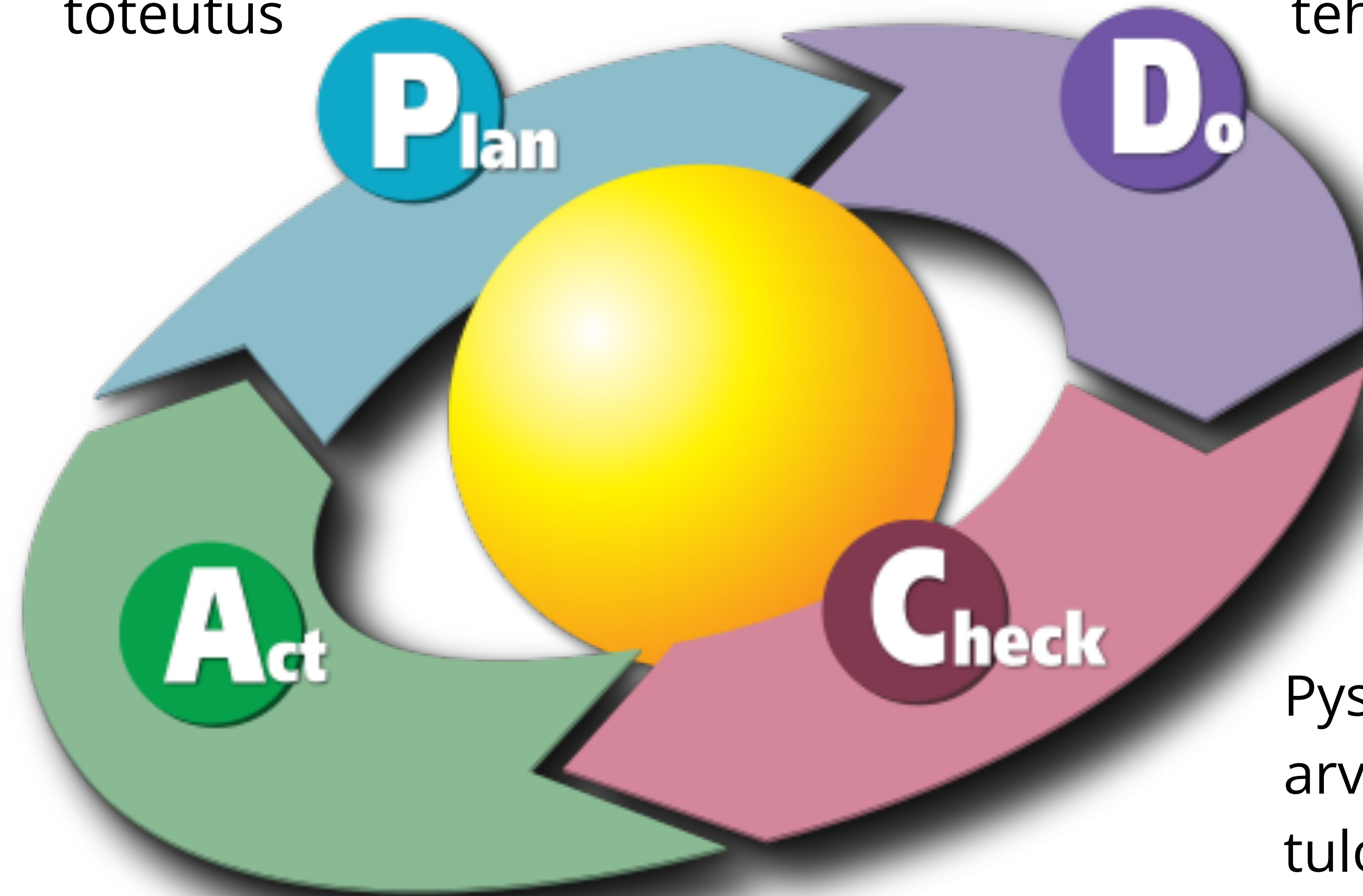
93

## Periaatteina

- 1) Jatkuva oppiminen
- 2) Suunnilleen oikein
- 3) Tavoitteiden tarkistaminen

Suunnitellaan  
toteutus

Toimitaan ja  
tehdään

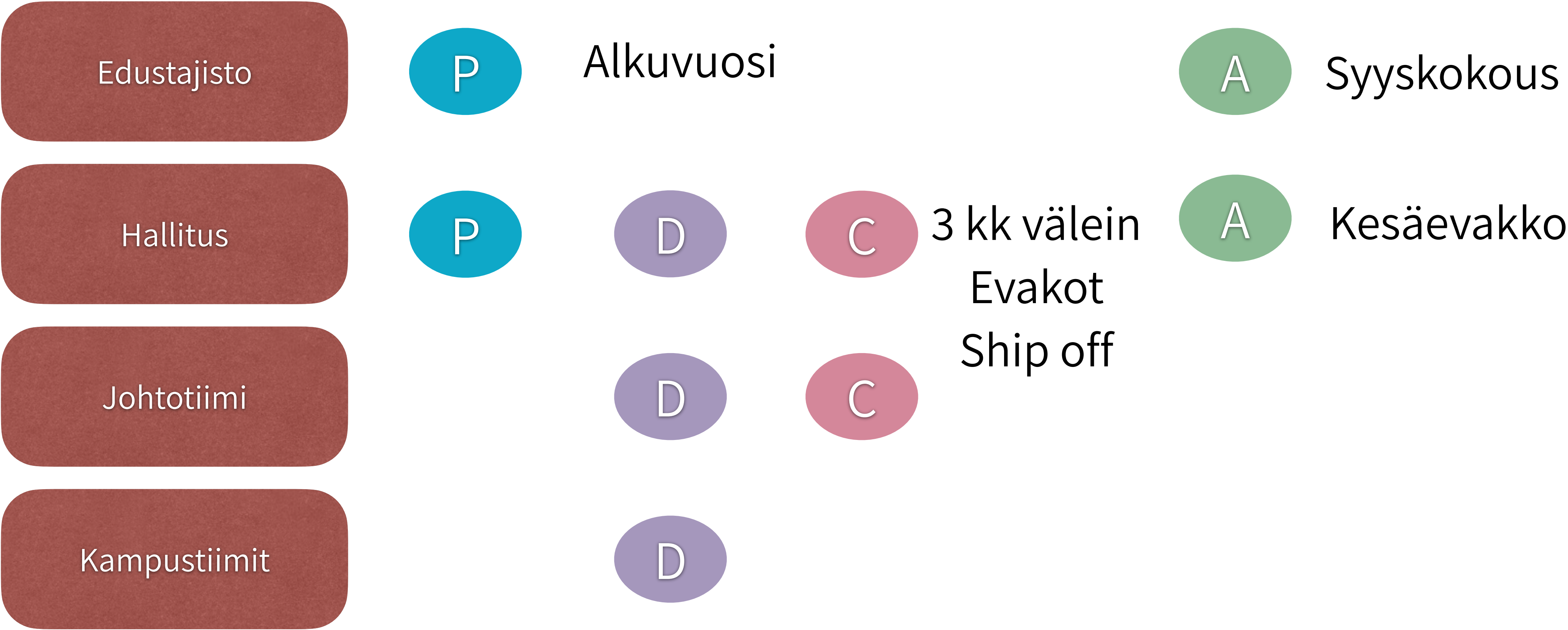
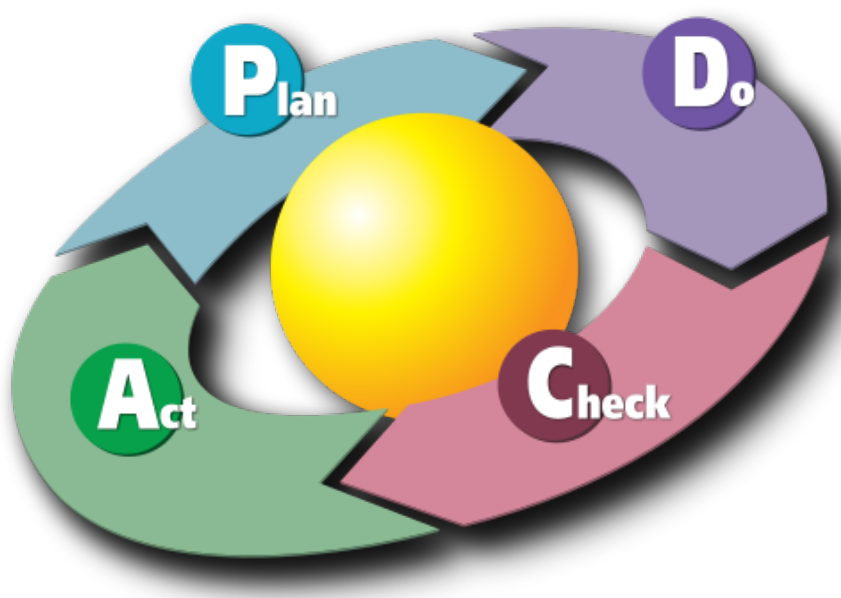


Tehdään  
tarvittavat  
muutokset ja  
korjaukset

Pysähdytään  
arvioimaan  
tulokset

Esimerkki: vastuunjaosta ja tarkastelupaikoista opiskelijajärjestössä

Strategian vastuunjako





# KETTERÄÄ STRATEGISTA JOHTAMISTA

Mitä vähemmän asiasta tiedetään, sitä tärkeämpää on kokeilla. Vaikka oletuksia ja hypoteeseja pitääkin muodostaa, niiden todellinen toimivuus selviää vasta käytännössä. Asiantunteva kehittäjä voi usein ennakoida tekniset ja hallinnolliset asiat hyvinkin tarkasti, mutta ihmisten käyttäytymisen ennakoiminen on huomattavasti haastavampaa. Esimerkiksi uuden jäsenyysmallin vastaanottoa voidaan aidosti arvioida vasta, kun malli tuodaan käytännössä kokeiltavaksi ja ”ostettavaksi”.

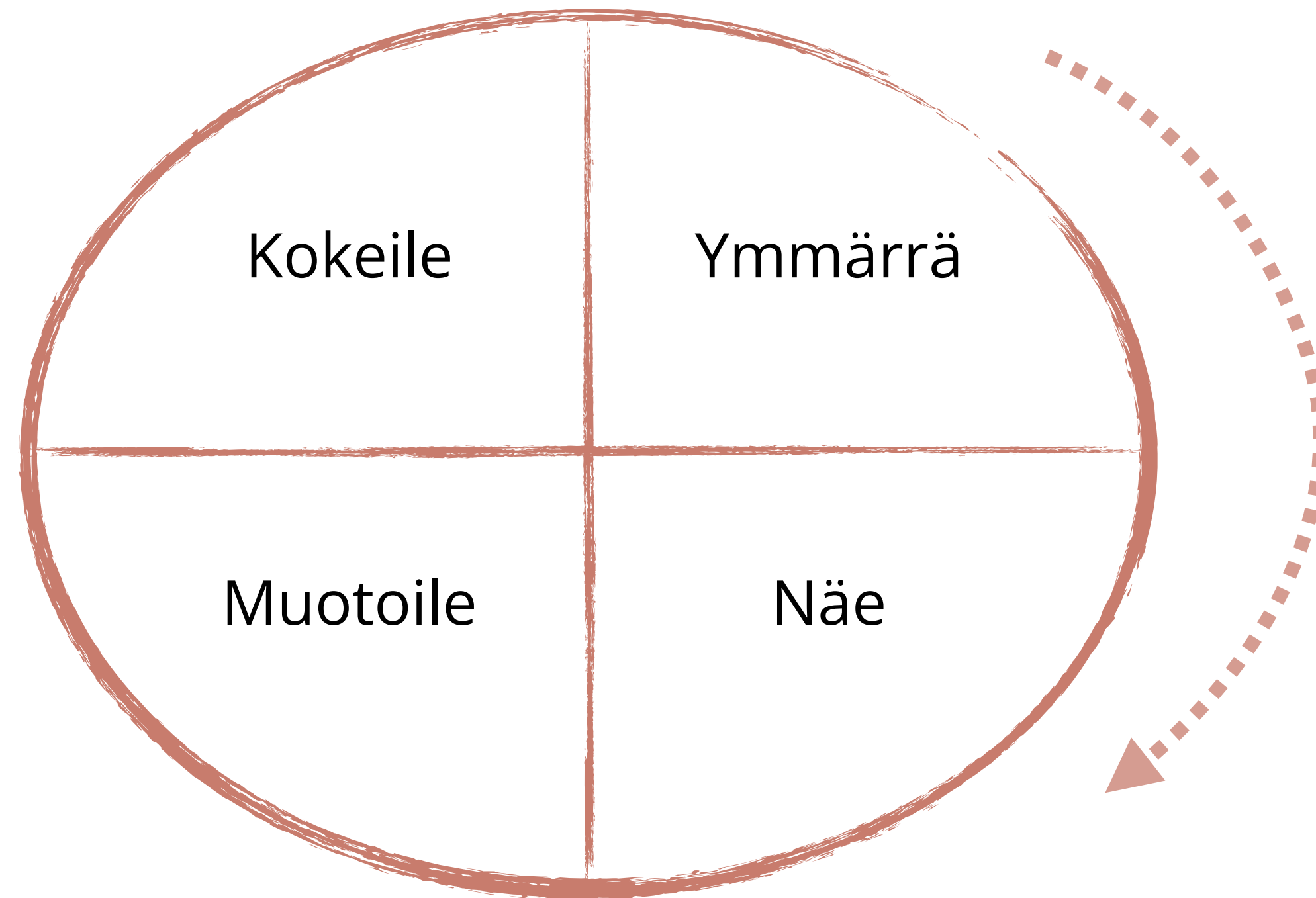
Merkittävästi uudenlaiset toimintamallit ja lähestymistavat liittyen toimintaan, palveluihin, jäsenyyteen, rahoituskanaviin tai järjestörakenteisiin vaativat usein rohkeaa hyppyä tuntemattomaan. Strategiasta voi nousta tarve esimerkiksi jäsenyyden uudistamiseen, taloudellisen pohjan vahvistamiseen liiketoiminnan avulla, toiminnan viemiseen verkkoympäristöön tai organisaation rakenteen uudistamiseen. Tällaisia asioita on strategisesti viisaampaa lähestyä kokeilujen kautta kuin pyrkiä suunnittelemaan ne täysin valmiiksi etukäteen. Kokeileminen vähentää riskiä ja todennäköisesti myös asian mahdollisesti kohtaamaa vastustusta.

Kokeilun perusta on ymmärryksessä. Ensin kerätään tietoa esimerkiksi palvelun käyttäjien, asiakkaiden tai jäsenten tarpeista. Tiedonkeruun välineitä voivat olla kyselyt, haastattelut, havainnoinnit tai erilaiset työpajat.

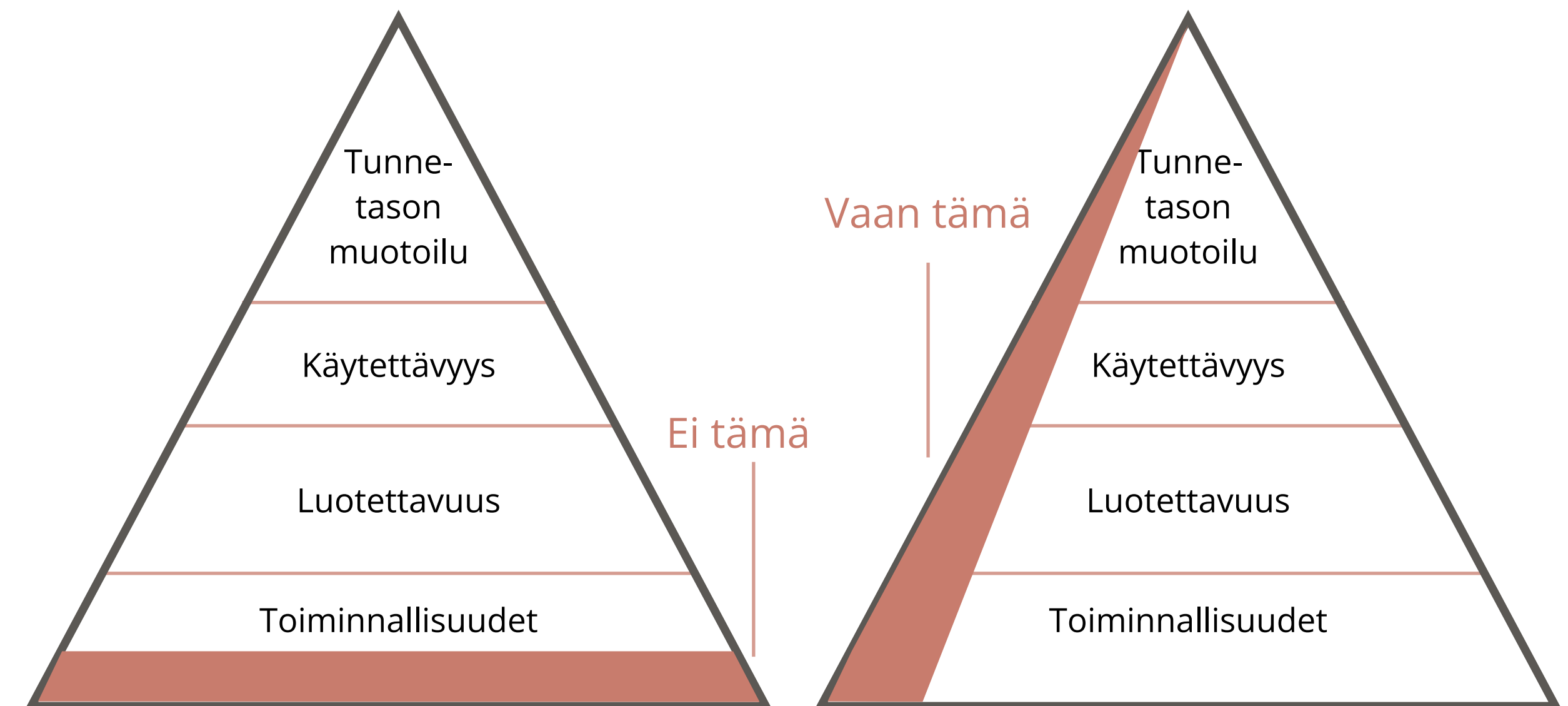
Kun ymmärrystä on kerätty riittävästi, muodostetaan visio siitä, miltä uusi toimintamalli tai palvelu näyttää ja miten se auttaa loppukäyttäjiä pitkällä aikavälillä. Vision pohjalta kehitetään ensimmäinen versio tai prototyyppi, josta voidaan saada palautetta esimerkiksi järjestämällä työpaja potentiaalisille käyttäjille ja haastattelemalla osallistujia. Varsinainen käytännön testaus alkaa MVP:n (minimum viable product) avulla, joka sisältää vain palvelun olennaisimmat ominaisuudet. MVP tuodaan rajattuun käyttöön esimerkiksi tietylle ikäryhmälle, alueelle, yhdistykselle tai käyttäjäryhmälle. Kokeilulle asetetaan selkeä aikaikkuna (esim. 6–18 kuukautta), jonka aikana saadaan riittävästi tietoa palvelun toimivuudesta ja sen kehittämistarpeista. Tämän jälkeen kokeilua voidaan laajentaa tai tuote voidaan ottaa käyttöön laajemmin.

Kokeilut tuovat strategian toteuttamiseen ketteryyttä. Vaikka strateginen suunta ja pitkän aikavälin tavoitteet pysyvät, keinoja voidaan joustavasti mukauttaa parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseksi. Vaikka järjestöissä usein luotetaan työryhmien ja valiokuntien viisauteen, niin on hyvä tunnustaa, että on paljon asioita, joista kenelläkään ei ole tietoa (mielipiteitä aina löytyy). Mitä innovatiivisempi ja uudempi asia on kyseessä, sitä tärkeämpää on kokeilla sitä käytännössä. Pelkkä keskustelu ja kokouksissa pohdinta ei korvaa käytännön kokeilujen tarjoamaa arvokasta tietoa. Fiksua strategista johtamista onkin rohkeasti viedä uudet ideat ja ratkaisut käytännön kokeiluihin.

# Ketterää strategista johtamista



## MVP:n perusidean avulla





# *Muistettava kuitenkin!*

*Jos strategia olisi jatkuvaa  
täysin uuden suunnan  
ottamista tai kaikkeen  
mahdolliseen reagoimista,  
se ei olisi itse asiassa enää  
strategia.*





# Loppusanat

Strateginen johtaminen on  
arkijärjellistä, muttei helppoa



# Strateginen ajattelu

*Tullaksesi tehokkaaksi strategiksi  
sinulta vaaditaan jatkuvaa  
strategisen ajattelun harjoittamista.  
Se on päivittäinen taito, ei resurssi,  
jota voidaan pitää lepotilassa  
normaaleina aikoina ja ottaa  
käyttöön hätätilanteessa.*

*- Kenichi Ohmae*

# Järjestön strategiamalli





# Loppusanat

101

Jokainen järjestö pystyy rakentamaan strategian ja toteuttamaan sitä menestykkäästi. Strateginen ajattelu on arkijärjellistä, ja niin on myös tehokas strategian toteuttaminen. Tässä oppaassa olen koettanut avata, mitä vaiheita strategiassa on, mitä kannattaa ottaa huomioon ja miksi strategiaa tulee johtaa aikeen ja teon liittona. Toivon, että näistä ajatuksista on sinulle apua.

Olen oppinut kokemuksen kautta, että kiire on strategian pahin vihollinen. Tässä kiireisessä, yllättävien ja nopeiden muutosten ajassa aika on aina kortilla ja usein kortit toisten käsissä. Jos strategian pohtijoilla on niin kiire, että ei ehditä pysähtyä ajattelemaan, ollaan vaikeuksissa. Tulevaisuushaastetta ei silloin ehditä nähdä riittävän syvällisesti. Jollet näe valoa, harhailet pimeässä, ja siellä on ikävää. Silloin myös ratkaisuihin tartut ensimmäiseen, joka eteesi tulee. Aie ja tahto jäävät vaillinaisiksi, jolloin myös toteutuksessa kompastellaan.

Jos siis pitäisi antaa yksi neuvo, jolla saat strategiatyöstä parempaa, se olisi: riittävästi aikaa pohdinnalle ja keskustelulle. Jotain on hyvä pohtia itsekseen, mutta enimmäkseen kannattaa keskustella. Ihminen on laumaeläin, ja luovuus on useimmiten ryhmässä syntynyttä. Kerralla ei tule myöskään valmista. Etappien välissä kannattaa olla aikaa ajatusten hautumiselle. Mieluummin slow food kuin fast food. Kertarykäisyyllä tuskin on synnytetty yhtäkään hyvää strategiaa.

Samalla on totta, että hyväksi strategiseksi ajattelijaksi ja tehokkaaksi strategian toteuttajaksi kasvetaan harjoituksen myötä. Kukaan ei ole seppä eikä strategi syntyessään. Tämä pätee niin yksilötasolla kuin järjestötasolla. Tekemällä oppii, eikä oikoteitä oppimiseen ole edelleenkään keksitty. Ensimmäinen askel on lähteä kokeilemaan.

## Palautteen kautta paranee

Oppaan ei ole tarkoitus olla täydellinen esitys vaan toistaiseksi riittävän valmis versio, joka kuitenkin toivottavasti antaa sinulle ajatuksia järjestösi strategiseen johtamiseen. Tulen päivittämään tätä opasta säännöllisesti - kehittämään sisältöä laajemmaksi ja paremmaksi. Ensimmäinen päivitys on luvassa jo syksyllä 2025.

Oppaan kehittämisessä auttaa valtavasti palaute lukijoilta. Saitko ajatuksia? Mistä pidit? Oliko jotain mitä et ymmärtänyt? Olitko jostain eri mieltä?

Olen hyvin kiitollinen kaikista kommentteista. Lupaan vastata henkilökohtaisesti jokaiseen viestiin. Laita siis kommentteja tulemaan: [petri@strategoi.fi](mailto:petri@strategoi.fi) tai [Linkedinissä](#)

# Kirjallisuutta

- Bryson, J. M. (1993). Strategic planning for public service and non-profit organizations. Pergamon Press.
- Doerr, J. E. (2018). Measure what matters: OKRs - the simple idea that drives 10 x growth. Portfolio/Penguin.
- Drucker, P. F. (1999). Managing the non-profit organization: Practices and principles. Butterworth-Heinemann.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (2006). Kilpajuoksu tulevasta. Talentum.
- Harju, A. (2004). Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.
- Heikkala, J. (2001). Järjestön strategia: Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere University Press : TAJU, Tampereen yliopiston julkaisujen myynti [jakaja].
- Heikkala, J., & Peltö-Huikko, A. (2019). Järjestöjen strateginen johtaminen. [Juha Heikkala].
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Iivonen, K., & Iivonen, K. (2009). Strategiaverkko. Talentum.
- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (2., tark. p.). Talentum.
- Kärkkäinen, N., & Raikaslehto, T. (2024). Nopanheitosta navigointiin: Strateginen ennakointi: teorian, työkalut ja parhaat käytännöt. Professional Publishing Finland Oy.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). Playing to win: How strategy really works. Harvard Business Review Press.
- Leskelä, M., Luomaranta, J., Niemi, M., & Niemi, M. (2023). Avoin strategia, suljettu strategia: Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella? Alma Talent.

- Ritakallio, T., & Vuori, T. (2018). Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent.
- Rumelt, R. P. (2011). Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters. Profile Books.
- Rumelt, R. (2022). The crux: How leaders become strategists. Profile Books.
- Hämäläinen, J., & Sora, H. (2022). Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon (4., uud. painos.). Kauppakamari.
- Ohmae, K. (1982). Mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw-Hill.
- Pietilä, H. (2015). Strategiatyöhön osallistuminen: Strategistit ja strategiaselviytyjät. Oulun yliopisto.

## Artikkelit ja verkkomateriaalit

- Heikkala, J., Krook, P., Pekkarinen, H., Förbom, J., Pylväs, J., Förbom, J., & Pylväs, J. (2014). Näe, koe, tee: Yhdistysten strategiaopas. Kolmas lähde -hanke.
- Lencioni, P.M. (2002). Harvard business review. <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>
- Locke & Latham. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. APA. Vol 57.
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. California Management Review, 30(1), pp. 25- 32. doi:10.2307/41165264
- Säätiöt ja rahastot ry:n verkkosivut. (2025). <https://saatiotrahastot.fi/tietoa-saatiosta/>
- Tilastokeskuksen verkkosivut. (2025) [https://stat.fi/meta/kas/aatteellinen\\_yh.html](https://stat.fi/meta/kas/aatteellinen_yh.html)
- Toikkanen, P. (2023). Tulevaisuuden näkymät järjestöissä 2023. Osana yhteistä ratkaisua Oy





## Apua järjestön kehittämiseen

- Strategian rakentaminen
- Strategian tehokas toteutus
- Koulutukset ja työpajat
- Kyselyt ja selvitykset
- Inspiroivat puheenvuorot

# Kirjoittaja

## Petri Toikkanen

Strategiantekijä

- 50+ laajaa osallisuutta vaatinutta strategiaa
- 500+ työpajan ohjausta
- 15+ vuoden valmennus- ja koulutuskokemus
- Kouluttajana järjestöjohton koulutusohjelmissa Rastorilla ja Omniassa
- Laaja-alainen järjestökentän tuntemus
- Suomen Strategisen Johtamisen Seuran hallituksen varapuheenjohtaja
- Koulutus: tradenomi (ylempi AMK), Hyväksytty Hallituksen Jäsen

**Ota yhteyttä ja keskustellaan,  
millaisesta toteutuksesta olisi teille apua**

petri@strategoi.fi  
+358 40 839 7841

**Verkostoidutaan:**

<https://www.linkedin.com/in/petritoikkanen/>



Tämä opas on lyhyt johdatus järjestöjen ja säätiöiden strategiaan. Jos johdat järjestöä, työskentelet, toimit luottamushenkilönä tai vapaaehtoisena järjestössä, tämä opas on sinulle. Kyllä! Strategia kuuluu kaikille - eli myös sinulle.

Opas auttaa sinua ymmärtämään, mitä strategia oikein tarkoittaa, miten se kannattaa käsittää ja minkälaisista paloista ja vaiheista se koostuu. Se auttaa sinua ajattelemaan, toimimaan ja johtamaan strategisemmin.

Opas esittelee kokonaisvaltaisen mallin, jolla onnistut löytämään yhteisen suunnan ja toteuttamaan järjestösi tai säätiösi tarkoitusta vaikuttavin teoin.

# Yhteiseen suuntaan –

## Opas järjestöjen ja säätiöiden strategiseen johtamiseen

**Julkaisun nimi:** Yhteiseen suuntaan –  
Opas järjestöjen ja säätiöiden strategiseen johtamiseen  
**Kirjoittaja:** Petri Toikkanen  
**Julkaisuvuosi:** 2025  
**Julkaisija:** Strategoi Oy  
**ISBN:** 978-952-88-0489-5