

Juha Heikkala, Pekka Krook, Helena Pekkarinen
TOIMITTAJA Jussi Förbom | KUVITUS Jukka Pylväs

NÄE, KOE, TEE

Yhdistysten strategiaopas



NÄE, KOE, TEE

Yhdistysten strategiaopas



TEKIJÄT

Juha Heikkala, Valo
Pekka Krook, Diges ry
Helena Pekkarinen, Diges ry
Jussi Förbom (toimittaja)

KUVITUS JA TAITTO

Jukka Pylväs, Napa Illustrations

PAINO

Aldus Oy, Lahti 2014

TOIMEKSIANTAJA JA RAHOITTAJA

Kolmas lähde -hanke

JULKAISUN NIMI

Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas

TÄMÄN OPPAAN on tilannut ja rahoittanut Kolmas lähde -hanke.

VUOSINA 2008–2014 toteutettava Kolmas lähde kehittää yhdistysten osaamista palvelutuotannossa. Hanke toimii kulttuuri-, liikunta- ja nuorisaloilla sekä näiden välimaastoissa, sillä palvelutuotannon monialaisuus on yksi Kolmannen lähteen kantavista teemoista. Hanke koordinoi kehittämisohjelmaa, jossa yli 150 yhdistystä eri puolilta Suomea on kehittänyt hyvinvointipalveluita yhteistyössä joko kunnan tai yritysten kanssa.

VUONNA 2013 Kolmas lähde tuotti kokemuksistaan kaksi kirjaa yhdistysten palvelutoiminnan tueksi: *Yhdistykset palvelemassa yhteiskuntaa - ja toteuttamassa itseään - Casebook* sekä *Yhdistykset toteuttamassa itseään - ja palvelemassa yhteiskuntaa - Handbook*. Casebook esittelee 77 helmeä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen yhdistysten palvelutuotannosta. Handbook jakautuu kahteen osioon: Ensimmäinen osio hahmottaa yhdistysten palvelutuotannon maailmaa, ja toinen osio, Työkirja, on 38 työkalusta koostuva opas yhdistysten käytännön kehittämiskysymyksiin.

KOLMAS LÄHDE -hanke koordinoi opetus- ja kulttuuriministeriön ESR-kehittämisohjelmaa *Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana*. Sen rahoittavana viranomaisena toimii Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.



Strategia on seikkailu

SUOMESSA SYNTYY joka kuukausi yli 200 uutta yhdistystä. Jotkut niistä hiipuvat jo rantavesiin, toiset hajoavat ajan myötä muutoksen tuulissa, mutta monet löytävät myös uusia väyliä, nousevat lentoon ja tavoittelevat yhä uusia unelmia. Yhdistysten strategiaopas on työkalu näille kaikille.

HELPPOKÄYTTÖISTÄ opasta yhdistyksen kehittämiseen ja strategiantekoon on ollut vaikea löytää.

Niinpä synnytimme unelman: laatia yhdistysstrategioiden kehittäjille helppokäyttöinen opas, joka luo näkökulmia yhdistyksen tulevaisuuden suunnitteluun (NÄE) ja valintojen tekemiseen (KOE) sekä niiden toteuttamiseen käytännössä (TEE). Tavoitteenamme oli opas, jonka työvälineet soveltuvat kaikkiin yhdistyksiin niiden koosta ja toimialasta riippumatta. Se on suunnattu kaikille yhdistyksen kehittämisestä kiinnostuneille – olivatpa he sitten yhdistyksen jäseniä, toimihenkilöitä tai luottamustoimessa yhdistyksen hallituksessa.

JUHA HEIKKALA on järjestötoiminnan strategisen suunnittelun ja johtamisen kärkiasiantuntijoita Suomessa. Juhalla on aiheesta poikkeuksellisen laaja näkemys ja kokemus sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Hän on julkaissut useita aiheita käsitteleviä teoksia sekä toiminut asiantuntijana useiden järjestöjen ja julkisten tahojen strategiaprosesseissa.

Parhaillaan Juha toimii ennakoitijohtajana vastikään muodostetussa liikunnan ja urheilun kattojärjestössä Valossa, jonka perustamista hän myös oli opastamassa.

LUOVIEN ALOJEN liiketoiminnan kehittämissyhdistys Diges ry:n Pekka Krook ja Helena Pekkarinen ovat molemmat pitkän linjan sparraajia. Heidän opastuksellaan moni yhdistys on rakentanut uuden strategian, ja he toivat osaamisensa mukaan oppaan tekemiseen. Kirjan teemat ja kiteytykset kumpuavatkin kaikkien kolmen asiantuntijan yhteisestä strategia- ja kehittämiskokemuksesta.

SUURET KIITOKSEMME myös oppaan toimittajalle Jussi Förbomille sekä kuvittajalle ja taittajalle Jukka Pylväälle ja Napa Illustrations agentuurille. Jussi on osaavalla kädellä kirjoittanut auki ajatuksemme ja kokemuksemme helppotajuiseksi tekstiksi. Jukka puolestaan puki näkemyksemme kuviksi, jotka nostavat ajatukset uusiin maailmihin ja kohti sitä unelmaa, jota toivomme opastamme käyttävien yhdistysten myös tavoittelevan.

Suurimmat kiitokset kuuluvat Kolmas Lähde -hankkeelle oppaan rahoittamisesta.

Helsingissä tammikuussa 2014

Juha Heikkala, Pekka Krook ja Helena Pekkarinen

Matkaan!

Strategian laatimisessa on kyse unelmasta

Kaikki ihmiset kaipaavat unelmia. Unelmat innostavat meitä ja saavat meidät toimimaan, niin henkilökohtaisessa elämässä kuin myös yhdistystoiminnassa. Kun pohditaan yhdistyksen tarkoitusta ja päämääriä, on hyvä päättää myös yhteisestä unelmasta – missä ja mitä haluamme olla viiden vuoden päästä? Kun unelmasta pidetään kiinni, varmistetaan yhdistyksen elinvoimaisuus ja uudistuminen. Strategian tekeminen on kartan piirtämistä nykyhetkestä kohti unelmaa. Karttaan merkitään monia asioita, kuten yhdistyksen visio ja toiminta-ajatus, jotka helpottavat sen lukemista.

TÄSSÄ OPPAASSA kuvaillaan unelman luomisen ja strategian laatimisen olennaiset vaiheet ja seikat, jotka on hyvä ottaa huomioon. Prosessi kuvataan kolmiosaisen tutkimusmatkan muodossa: alussa on vain suuri, jännittävä maisema, ja kaukana horisontissa siintää saari – unelma. Jotta tutkimusmatkailijat saavuttaisivat määrän-

päänsä, he rakentavat omintakeisen kulkuneuvon, ilmalaivan – eli laativat strategian. Alus nousee ilmaan ja matkailijat saavuttavat saaren – ja tekevät todeksi yhteisen suunnitelmansa. Matkaa siivittää kymmenen avainkysymystä – kun vastaa niihin, strategia hahmottuu ja rakentuu jo melkein valmiiksi!



Strategian määritelmä

Tekstissä käytetään sanaa strategia, vaikka se on vierasperäinen, sivistyssanaksikin moitittu termi. Sanan suora kääntäminen on vaikeaa, sillä kyse on suunnitelmaa monisyisemmästä ja visiota seikkaperäisemmästä asiasta. Itse asiassa yhdistyksen strategia on monta asiaa yhtä aikaa: se on kiteytymä yhdistyksen toimintaa ohjaavasta visiosta sekä toiminnan voimavaroista ja tavoitteista – siitä, mitä toiminnalla on määrä saavuttaa ja millä keinoin.

STRATEGIASSA hahmotellaan suunnitelma, joka sisältää tavoitteita. Nämä kuvastavat valintoja sen suhteen, mihin yhdistys toiminnassaan keskittyy ja miten se käyttää resurssejaan tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikavälillä.

Onnistumisen askelmerkkejä

On hyvä tunnistaa ja painaa mieleensä muutama keskeinen seikka, joita unelman saavuttaminen edellyttää:

KUKA TAHANSA yhdistyksen toimija voi sanoa ääneen esimerkiksi vuosikokouksessa, hallituksessa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa, että yhdistyksen olisi syytä luoda itselleen unelma ja laatia sen tueksi strategia.

UNELMALLE ja strategialle on oltava vilpitön tarve, ja ihmisillä on oltava tahtoa käyttää niiden työstämiseen aikaa ja energiaa.

MAAILMA on täynnä mitä houkuttelevimpia mahdollisuuksia, mutta strategiaan on rohkeasti kirjattava ne omat päämäärät, joita halutaan pitkäjänteisesti tavoitella.

STRATEGIA on johtamisen työkalu, ja siksi yhdistyksen johdon on päätettävä siitä ja sitouduttava siihen.

ON TÄRKEÄÄ, että strategian tekemiseen otetaan mukaan kaikki hallituksen jäsenet ja palkatut toimihenkilöt. Jäseniä, vapaaehtoisia ja keskeisten sidosryhmien edustajia kannattaa kuulla työstön aikana.

VASTUU yhteisen unelman saavuttamisesta on kaikilla yhdistyksen toimijoilla, jotka strategian työstämiseen osallistuvat.

Testaa, tarvitseeko yhdistyksesi strategiaa! Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

	EI	KYLLÄ
<i>Toimintamme perusajatus on hämärtynyt.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Toimintaympäristössämme tapahtuu muutoksia, jotka mietityttävät ja kummastuttavat.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Jäsenemme kaipaavat innostavia kehitysideoita.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Olemme siirtymässä kohti palvelutoimintaa.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Yhdistyksemme johtaminen on hapuilevaa.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Käytännön toimenpiteemme ovat tempoilevia ja sattumanvaraisia.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos vastasit yhteenkään kohtaan ”kyllä”, olet strategian tarpeessa!

1. Näe

– innostu ja innosta

YHDISTYS ei ole oma, erillinen saarekkeensa, vaan se on alttiina monille ympäristön vaikutteille. Kuten usein todetaan, tämä *toimintaympäristö* muuttuu ja elää jatkuvasti, ja siksi strategyössä on nähtävä kauas. Tässä ensimmäisessä osiossa suunnataan katse eteenpäin ja tarkastellaan maailmaa yhdistyksen ympärillä.

► AVAINKYSYMYS 1

Mitkä ovat toimintaympäristömme keskeiset muutokset?

EMME toimi emmekä onnistu missään yksin, sillä verkostoituneessa maailmassa lukuisat eri ihmiset, ryhmät ja organisaatiot työskentelevät aina keskinäisessä vuorovaikutuksessa.



ON TÄRKEÄÄ, että tunnistamme yhdistyksemme *sidosryhmät* eli ne ulkoiset tahot, toimijat ja kumppanit, joilla on merkitystä oman toimintamme kannalta.

► AVAINKYSYMYS 2

Ketkä ovat keskeiset sidosryhmämme ja miten ne vaikuttavat meidän toimintaamme?

VIISAAT ovat sanoneet: ”Jos yhdistys muuttuu hitaammin kuin toimintaympäristönsä, se kuihtuu pois.”

MUUTOS herättää usein pelkoja, mikä saa sen vaikuttamaan uhkaavalta. Toisaalta jokaisessa murrosvaiheessa piilee aina uusia mahdollisuuksia.

ON TÄRKEÄÄ, että yhdistyksessä tunnustetaan oman toimintaympäristön olennaiset muutostekijät.



► AVAINKYSYMYS 3

Millä toimintaympäristömme ilmiöillä, muutoksilla ja trendeillä on vaikutusta yhdistyksemme työhön ja elinvoimaisuuteen?

Toimintaympäristöstä

Toimintaympäristössä tapahtuu erikokoisia muutoksia. Megatrendien kuten väestön ikääntymisen tai alueellisen keskittymisen voi melkoisella varmuudella luvata toteutuvan. Heikot signaalit sen sijaan ovat ihmisten eri tavoin havaitsemia ilmiöitä, jotka saattavat kasvaa pysyvämmiksi trendeiksi, kuten voimakkaasti merkitystään kasvattanut tosi-tv.

MYÖS YHDISTYKSIIN kohdistuu toimintaympäristöstä sekä suoria vaikutuksia, kuten jäsenten ikärakenteen muutos, että välillisiä muutoksia, kuten median murros tai yhteiskunnan hyvinvointierojen kärjistyminen. Vaikutusten havaitsemiseksi on hyvä paitsi havainnoida arkielämää ympärillään, myös perehtyä tutkimustietoon. Hyviä tulevaisuustutkimuksen lähteitä ovat esimerkiksi valtioneuvoston tulevaisuusselonteot, Sitran trendikuvaukset sekä Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen aineistot. Samalla on hyvä keskustella muiden toimijoiden kanssa ja ottaa opiksi siitä, miten he tulevaisuuden näkevät ja millaisia strategioita he ovat itselleen laatineet. Kolmas lähde -hankkeen julkaisussa *Yhdistykset toteuttamassa itseään ja palvelemissa yhteiskuntaa - Handbook* on purettu yhdistyskentän muutostekijöitä.



MITEN?

OTTAKAA ASKEL taaksepäin ja pohtikaa, miltä maailma yhdistyksen ympärillä näyttää – muistelkaa mistä aikoinaan aloitettiin, mitä kaikkea sittemmin on saatu aikaan, mitä esteitä ylitetty, mitä haasteita voitettu. Entä mikä ympäröivässä maailmassa on samalla muuttunut?

KATSELKAA ympärillenne ja kootkaa yhteen runsaasti erilaisia näkemyksiä trendeistä ja signaaleista. Hyödyntäkää tarpeen mukaan sekä yhdistyksen omia toimijoita että asiantuntijalähteitä. Älkää rajatko tuloksia vielä liikaa yhdistyksen toimialaan.

KIINNITTÄKÄÄ huomiota toistuvasti esiin nouseviin ja teitä itseänne mietityttäviin aiheisiin, ja herättäkää niistä keskustelua yhdistyksen muiden toimijoiden kanssa. Pyrkikää siihen, että näette hämmentävätkin asiat mahdollisuuksina.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

Nyt otetaan vasta ensimmäisiä ideoivia askeleita, eikä eri näkökulmia tai valintoja kannata sulkea pois liian herkästi. Vältä siis suodattamasta ajatuksia liikaa, ja säilytä sen sijaan kaikki ajatuskehitelmat, joita pohdinta synnyttää – voit hyödyntää niitä myöhemmin.

Pikakatsaus toimintaympäristöön ja sen muutoksiin

Kolmannella sektorilla eli kansalaistoiminnassa, yhdistyksissä ja järjestöissä vapaaehtoisuuden määrä on pysynyt ennallaan tai jopa kasvanut. Sen muoto on kuitenkin muuttunut, sillä ihmisten pitkäjänteinen sitoutuminen on vähentynyt. Kansalaistoiminnalle on silti yhä kysyntää.


JULKISELLA SEKTORILLA kuntien ja valtion on julkisen rahoituksen vähentyessä keskityttävä yhä tiukemmin vain lakisääteisten peruspalvelujen tuottamiseen. Siksi yhdistysten odotetaan entistä aktiivisemmin kantavan kortensa kekoon myös hyvinvointipalvelujen saralla.

YKSITYINEN SEKTORI on riippuvainen EU:n sisämarkkinoista, joilla on yhä enemmän kyse palveluiden tuottamisesta kovan kilpailun pelisäännöillä.

NELJÄNNEN SEKTORIN muodostavat perheet ja kotitaloudet sekä vapaamuotoiset ryhmät ja liikkeet, joiden toimintaa luonnehtivat henkilökohtaisuus, ei-byrokraattisuus ja paikallisuus.

YHTEISKUNNAN rakenteelliset muutokset, ikääntyminen, alueellinen keskittyminen ja työelämän murros liudentavat sektoreiden välisiä rajoja. Usein rajapinnoilla tapahtuu kuitenkin uusia kiinnostavia asioita, kuten ennakoluulotonta verkostoitumista, uusia innovaatioita ja uudenlaisten toimintamallien kehitystyötä.

TOISAALTA myös esimerkiksi monikulttuurisuus ja yhteisöllinen eriytyminen muuttavat yhdistysten toimintaympäristöä, samoin kuin voimakkaat sosiaaliset murrokset kuten keskiluokkaistuminen ja yhteiskunnan polarisoituminen.



MYÖS GLOBAALILLA tasolla muutosvoimat ovat moninaisia. On otettava huomioon sekä digitaalinen vallankumous, sosiaalisen median merkityksen kasvu että huomiotalouden voimistuminen, mutta myös ilmastonmuutos, bioteknologioiden kehittyminen ja kehittyvien maiden uudet valtakeskittymät.

Sidosryhmistä ja kumppaneista

Sidosryhmä on taho, jolla on yhdistykselle jotain annettavaa tai tiettyjä odotuksia sitä kohtaan. Sidosryhmä voi olla esimerkiksi kunta, yritys tai toinen yhdistys, ja se voidaan mieltää kumppaniksi, kilpailijaksi tai tulevaisuuden kannalta kiinnostavaksi toimijaksi. Suhde sidosryhmään on saattanut myös hiipua ajan myötä.

MITEN?

KERÄTKÄÄ LISTA sekä olemassa olevista että toivomistanne sidosryhmistä ja erotelkaa niistä tärkeimmät.

SELVITTÄKÄÄ ja pohtikaa, mikä merkitys yhdistyksellänne on keskeisille sidosryhmille, ja millaisia yhteistyömahdollisuuksia ne tarjoavat.

MERKITKÄÄ SIDOSRYHMÄT vaaka- ja pystyakselin muodostamaan nelikenttään. Vaaka-akseli kuvaa sidosryhmien painoarvoa ja vaikuttavuutta – vasemmalla pieni painoarvo, oikealla suuri – ja pysty-akseli ajankohtaisuutta – alhaalla ei-kiireelliset, ylhäällä kiireelliset. Nelikentän avulla on helpompi erottaa ne sidosryhmät, joilla on yhdistyksen kannalta suuri painoarvo ja jotka ovat yhteistyön kannalta erityisen ajankohtaisia.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

Yksinäisten susien aika on ohi – proaktiiviset verkostoitujat ovat huomisen voittajia. Se, mitkä sidosryhmät ovat yhdistykselle olennaisia, on suorassa suhteessa sen itselleen hahmottelemaan unelmaan. Voit palata sidosryhmien analysointiin tehdessäsi strategisia valintoja.

Tulevaisuuden näkymistä

Voidaan puhua tulevaisuuden ennustamisesta tai tulevaisuuksien ennakoimisesta. Strategiatyössä kyse on ennakoimisesta eli useiden mahdollisten tulevaisuuksien tunnistamisesta, ei yrityksestä ennustaa yhtä tulevaisuutta. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakoiminen avaa näkyjä sellaisiin tulevaisuuksiin, joita itse haluamme omalla toiminnallamme luoda tai vahvistaa.

HYVIÄ ENNAKOIMISEN välineitä ovat SWOT-analyysit ja erilaiset skenaariot. Toimintaympäristön analyysin, SWOT-analyysien ja skenaarioiden avulla nousevat esiin ne olennaiset eli strategiset muutokset, ilmiöt ja trendit, jotka vaikuttavat merkittäväällä tavalla yhdistyksen elinvoimaisuuteen tulevaisuudessa.

MITEN?

KOOTKAA YHTEEN toimintaympäristön analyysin ja sidosryhmäpohdinnan tulokset ja jatkakaa työskentelyä niiden pohjalta.

TEHKÄÄ SWOT-ANALYYSI:

- ▶ Mitä sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia näet yhdistyksen toiminnassa?
- ▶ Mitä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia näet yhdistyksen toimintaympäristössä?

LUOKAA MUUTAMIA skenaarioita eli kuvauksia maailmasta.

Kuvitelkaa maailma, joka kääntyy yhdistyksen toiminnan kannalta huonoon suuntaan (*Katastrofin ainekset*), jossa ei tapahdu merkittäviä muutoksia (*Samaan malliin*) tai joka kääntyy hyvään suuntaan (*Toivottu tulevaisuus*).

KESKITTYKÄÄ sitten toivotun tulevaisuuden skenaarioon ja kuvitelkaa, millainen olisi täydellinen, ideaali maailma. Sijoittakaa yhdistyksen unelma siihen älkääkä välittäkö, vaikka se olisi kokonaan irti nykyisestä todellisuudesta. Miettikää sitten, mitä pitäisi tapahtua, jotta ideaali voisi toteutua.

HARJOITUKSEN perusteella on mahdollista listata asioita, joihin strategiatyössä on tärkeää keskittyä.

POHTIKAA, mitkä toimintaympäristön ja sidosryhmien ilmiöt, trendit tai muutokset ovat yhdistyksellenne kaikkein olennaisimpia. Entä mitkä näköpiirissä olevat uhat tai mahdollisuudet voivat vaikuttaa erityisesti teidän yhdistykseenne?

POHTIKAA MYÖS, mitkä olennaiset tekijät vaikuttavat kunkin yllä hahmotellun skenaarion toteutumiseen.

POHTIESSANNE vastauksia voitte samalla kirjata ylös muutamia strategisia aiheita eli toiminnan tai ympäristön muutoksia.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille:

Malttia. Vielä ei ole tarkoitus määrittää unelmaa tai visiota tai tehdä lopullisia valintoja, vaan tehdä hedelmällistä pohjustustyötä. Seuraava kappaleessa otetaan askeleita eteenpäin.

Unelmointi on sallittua!

POHJATYÖ eli analyysien laadinta ja strategisten aiheiden listaminen on nyt tehty – on aika nostaa katse hetkeksi ylös. Kaikki me unelmoimme, sillä unelmat, haaveet ja visiot innostavat ja houkuttelevat muita mukaan tekemään yhteisiä asioita. Unelmissa on voimaa, sillä ne vaikuttavat huomaamattammekin siihen, miten maailman näemme ja mitä asioista ajattelemme.

Unelmat myös ohjaavat valintojamme ja työtapojamme sekä sitä, mihin kulloinkin ryhdymme. Unelmointi on siis kaikkea muuta kuin haihattelua.

TÄMÄN TYÖVAIHEEN tavoitteena on luoda innostava ja houkutteleva visio yhdistyksellenne sellaisena kuin haluaisitte sen olevan. Unelma on siis kuvaus siitä, miltä haluatte yhdistyksenne näyttävän vuonna 20XX.

JOTTA VISIOINNISSA olisi voimaa, on irrottauduttava arkisesta nykyhetkestä – nyt onkin jo määrä ryhtyä luomaan uudenlaista todellisuutta ja antamaan sille hahmoa.

VISION AIKAJÄNNE voi olla lyhyt, esimerkiksi kaksi–kolme vuotta, tai pitkä, jopa kymmenen vuotta. Aikamääre ei kuitenkaan ole välttämätön, sillä tärkeämpää on, että asetettuihin tavoitteisiin palataan säännöllisesti ja niiden toteutumista seurataan. Seurannan helpottamiseksi visioon on hyvä rakentaa myös välitavoitteita.

MITEN?

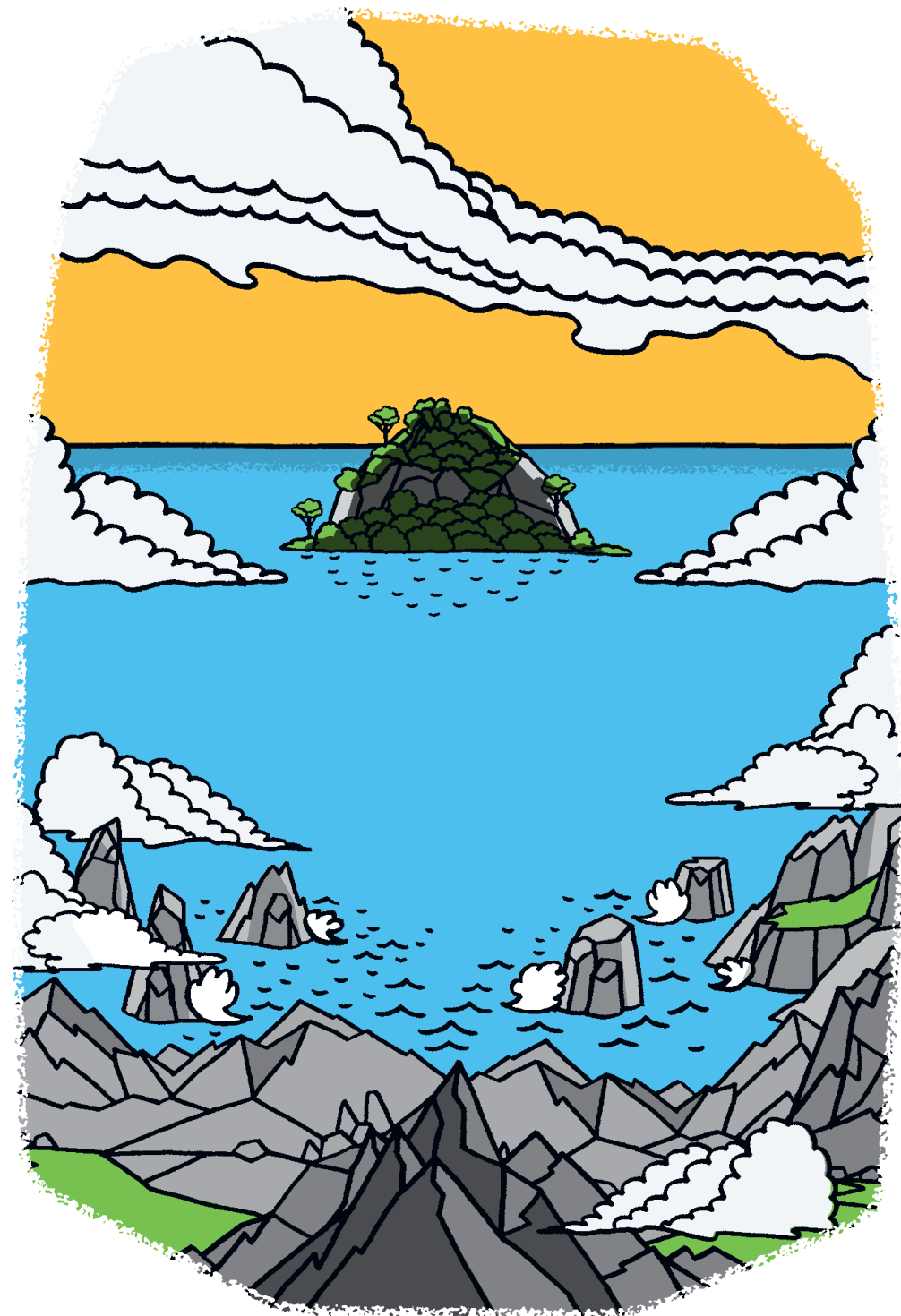
NYT ON LUPA käyttää mielikuvitusta. Ottakaa esiin paperia ja värikyniä, vesivärejä ja liituja, kerätkää lehtileikkeitä ja kuvia ja antakaa ajatuksen lentää: miltä unelmayhdistyksenne näyttää? Kuvaile unelman toteutumista kuvin, iskulausein, kuvioin, laatikaa mind mappeja tai taulukoita, kirjoittakaa näytelmä!

KOOTKAA sitten luomuksenne seinälle kaikkien nähtäväksi ja etsikää niistä yhteisiä, toistuvia aiheita, teemoja, assosiaatioita ja ideoita. Keskustelkaa ja kiteyttäkää yhdessä, mitkä ideat tuntuvat keskeisimmiltä. Kannattaa myös varmistaa, että otatte mukaan riittävän monta erilaista näkökulmaa.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

Tämä on unelman luomisen ensimmäinen vaihe. Älä huoli, palaamme vielä asiaan. Varmista, että olet tässä kohtaa päästänyt irti sekä menneestä että nykyisyydestä, sillä nyt on vielä lupa unelmoida! Päätösten ja valintojen aika on myöhemmin.



2. Koe

– yhdistä

YHDISTYKSET perustetaan toteuttamaan tiettyä tarkoitusta, ja se sitoo yhdistyksen toimijat yhteen. Yhdistys muistuttaa enemmän tiukasti samaan suuntaan uivaa delfiniparvea kuin sinne tänne lenteleviä lintuja.

TÄMÄN OSION tavoitteena on varmistaa, että teillä on yhteinen näkemys yhdistyksenne perustarkoituksesta.

► AVAINKYSYMYS 4

Mitä tarkoitusta varten olemme olemassa?



IHMISTÄ ohjaavat arvot, joista osan tiedostamme kirkkaammin, osan hämäämmin. Arvoihin yhtä kaikki perustuvat käsityksemme siitä, mikä on tärkeää, mikä oikein tai väärin. Yhdistyksissä arvojen jakaminen on tärkeää, jotta voidaan varmistaa niiden olevan yhteisiä.



► AVAINKYSYMYS 5

Mikä on meille tärkeää?



MAAILMA on täynnä houkuttelevia mahdollisuuksia, ja siksi on valittava, mihin keskitytään ja mitä polkua lähdetään kulkemaan. Edellä tehdyissä analyyseissä on tunnistettu hyödynnettäviä mahdollisuuksia ja vältettäviä uhkia. Nyt on syytä määritellä ne toiminnalliset painopisteet, joiden avulla yhdistyksen visio voi toteutua.

PAINOPISTEISTÄ päättäminen merkitsee valintojen tekemistä, ja se taas on keskeinen osa strategian määritelmää.

► AVAINKYSYMYS 6

Millaisilla valinnoilla luomme haluamaamme tulevaisuutta?



Yhteisestä toiminta-ajatuksesta

Yhdistyksen toiminta-ajatus on kuvaus siitä, miksi ja ketä varten yhdistys on olemassa, ja mitä tarkoitusta se toteuttaa. Kuvausta eivät rajoita säännöt, kaavat tai ohjeistukset, vaan se voi yhtä hyvin olla iskulauseenomainen kuin pidempikin teksti. Olennaisinta on, että kuvauksesta käy havainnollisesti ilmi, mitä yhdistys tekee, kenelle ja miksi, ja harjoittaako se esimerkiksi palvelutoimintaa. Asia käy toki ilmi myös yhdistyksen sääntöjen tarkoituksypykälästä. Viestinnällinen kiteyttäminen on kuitenkin tärkeää, sillä se antaa toiminnasta houkuttelevamman kuvan.

MITEN?

KESKUSTELKAA yhdistyksen toiminta-ajatuksesta leirinuotiolla (osallistavat työtavat kuvaillaan kirjan lopussa). Avatkaa näkemyksiänne sekä henkilökohtaiselta että yleiseltä kantilta – mitä yhdistys merkitsee minulle ja mitä ympäristölleen, mitä minä merkitsen yhdistykselle.

KIRJATKAA näkemyksenne ylös ja hahmotelkaa niiden pohjalta toiminta-ajatuksen ydin ja keskeinen sisältö. Kirjoittakaa toiminta-ajatus auki ja muokatkaa se innostavaan muotoon. Tähän on lupa käyttää runsaasti aikaa, ja apuna voi käyttää myös viestinnän ammattilaisia.

Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille:

Varmista, että toiminta-ajatus, sääntöjen tarkoituksypykälä ja yhdistyksen arvot vastaavat toisiaan!

Arvoista

Arvot kuvastavat sitä, mikä on meille tärkeää ja merkityksellistä, tai mitä tavoittelemme tai tahdomme saavuttaa. Kun yhdistys kertoo arvoistaan, se samalla viestittää toisille toimijoille siitä, millaisen mielikuvan se haluaa itsestään antaa. Aivan yhtä tärkeää on, että arvot kuvaavat sitä lisäarvoa, jota yhdistys lupaa jäsenilleen, kohde-ryhmälleen, asiakkailleen ja kumppaneilleen tuottaa.

KLASSISIA ARVOJA ovat hyvyys, kauneus ja totuus. Varsin tyyppillisesti arvoiksi määritellään oikeudenmukaisuus, avoimuus ja demokraattisuus, ja nykyään yhä useammin myös innostava, yhdistävä, uudistava tai helposti lähestyttävä samoin kuin edelläkävijyys tai innovatiivisuus.

MYÖS YHDISTYKSET ja järjestöt käyvät keskustelua siitä, mihin ne haluavat asemoida itsensä muuttuvassa maailmassa. Kansalais-toiminnan kentällä on nähtävissä arvojännitteitä, joita voi kuvailla arvoasteikon avulla:

Organisoitu (ry)	↔	Organisoitumaton (liike)
Yhdistys	↔	Osakeyhtiö
Yleishyödyllisyys	↔	Elinkeinotoiminta
Vapaaehtoiset	↔	Ammattilaiset
Jäsenyys	↔	Asiakkuus
Yhteisöllinen	↔	Sopimuksellinen
Paikallinen	↔	Globaali
Perustoiminta	↔	Palvelutoiminta
Perinteinen tapa	↔	Uudistettu tapa toimia

ERI ULOTTUVUUDET eivät sulje toisiaan pois. Päinvastoin, luovat innovaatiot piilevät eri olomuotojen yhdistelmissä!

MITEN?

KERÄTKÄÄ yhteen osallistujien käsityksiä yhdistyksen arvoista. Keskustelkaa niistä leirinuotiolla ja pyytäkää ihmisiä erittelemään ja kuvailemaan omia arvojaan sekä henkilökohtaiselta kantilta että yhdistyksen toimintaan liittyen. Määritelkää yhdistyksen arvot ja kirjatkaa ne ylös.

Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

Vain yhdistyksen jäsenet ja vetäjät tietävät, mikä on yhdistyksen kannalta oikein ja toivottavaa, sitä ei voi kukaan ulkopuolinen määritellä. Arvoja koskeviin kysymyksiin ei myöskään ole oikeita vastauksia – on vain se, mitä yhdistyksessä toimivat ihmiset haluavat tavoitella.

Arvot voi sisällyttää myös toiminta-ajatukseen, jolloin niitä ei tarvitse kirjata erikseen.

Toiminnan painopisteistä

Unelman tai vision ja sitä toteuttavan strategian ytimessä on tahdonilmaisu: tällaisen tulevaisuuden haluamme yhdistyksellemme luoda, ja siksi teemme tällaisia valintoja. Uskomme, että valinnoilla on suuri vaikutus siihen, että toiminta-ajatuksemme, arvomme ja visiomme toteutuvat.

ON SYYTÄ KERRATA edellä kuvattu strategian määritelmä: strategia on valintoja siitä, mihin yhdistys keskittyy ja mihin ja miten se käyttää resurssejaan, eli ihmisten aikaa ja osaamista sekä rahaa. Asioita voi valita myös pois, mikä merkitsee, että joitakin mahdollisuuksia jätetään myös käyttämättä ja toisista luovutaan.

TÄMÄ ON KOKO strategiaprosessin vaativin vaihe, joka edellyttää rehellistä analyysiä, uskoa omaan asiaan ja kypsytelyä.

MITEN?

KESKUSTELKAA strategisista aiheista ja niitä vastaavista painopisteistä sekä leirinuotiolla että yhdistyksen johdon kesken. Varmista-kaa, että käsittelette vain kaikkein olennaisimpia strategisia aiheita ja valmistautukaa tekemään valintoja. Kun olette valmiita siihen, olette valmiita myös luomaan yhdistyksellenne lopullisen vision ja päättämään sen toteutuksen painopisteistä.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

*Varmista vielä kerran, että analyysit, toiminta-ajatus, arvot, vision alustava versio ja strategiset aiheet liittyvät johdonmu-
kaisesti toisiinsa.*

*Ota aikalisä, jos ette koe olevanne valmiita unelman kiteyttämi-
seen tai painopisteiden valitsemiseen. Kypsytelkää rauhassa.*

Visio kirkkaammaksi!

EDELLÄ ON LUOTU pohja unelmalle ja sen toteutuksen painopis-
teille. Kun visiota on näin alustavasti hahmoteltu, on aika nostaa
katse jälleen ylös. On aika punoa yhteen kaikki, mitä tähän men-
nessä on saatu aikaan, ja tehdä päätöksiä – visio on kirkastettava
ja on valittava lopullisesti ne toiminnan painopisteet, joiden avulla
se toteutetaan.

► AVAINKYSYMYS 7

Mikä on yhdistyksemme unelma?

KERTAUKSENA: Unelma tai visio on kuvaus siitä, miltä yhdistyk-
senne näyttää vuonna 20XX, kun olette menestyksekkäästi toteut-
taneet siihen tähtäävät toimenpiteet valitsemiemme painopistei-
den mukaisesti.

TOIMINTA-AJATUS ja arvot ovat se kivijalka, jolta yhdistys ponnis-
taa kohti haluamaansa tulevaisuutta.

TOIMINNAN strategiset painopisteet sekä niitä vastaavat toimenpi-
teet ovat se polku tai reitti, jota pitkin kulkien unelma saavutetaan.

MITEN?

KERRATKAA aiempien analyysiprosessien keskeiset johtopäätök-
set ja kiteytymät. Hahmotelkaa kuvaus unelmienne yhdistyksestä.
Päätäkää ne keskeiset painopisteet, joiden avulla unelmaa ryhdy-
tään tavoittelemaan, ja määritellä niitä vastaavat toimenpiteet.

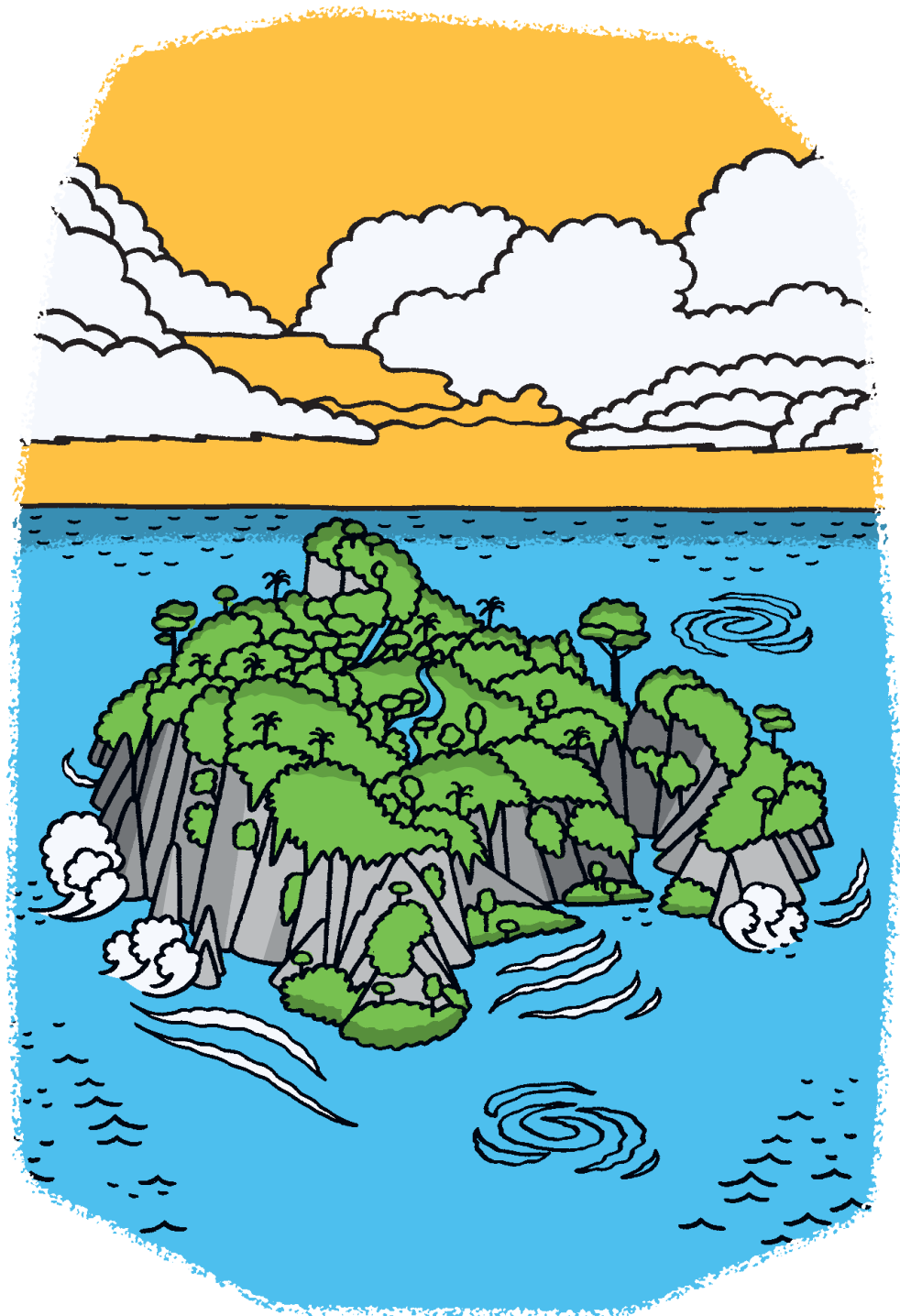
Varmistakaa keskustelemalla, että kaikki osallistujat seisovat valintojen takana.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

Kukaan ei voi tehdä valintoja puolestanne, ja tämä merkitsee myös suurta vapautta.

Luota vision voimaan – ryhdy heti toimeen!



3. Tee

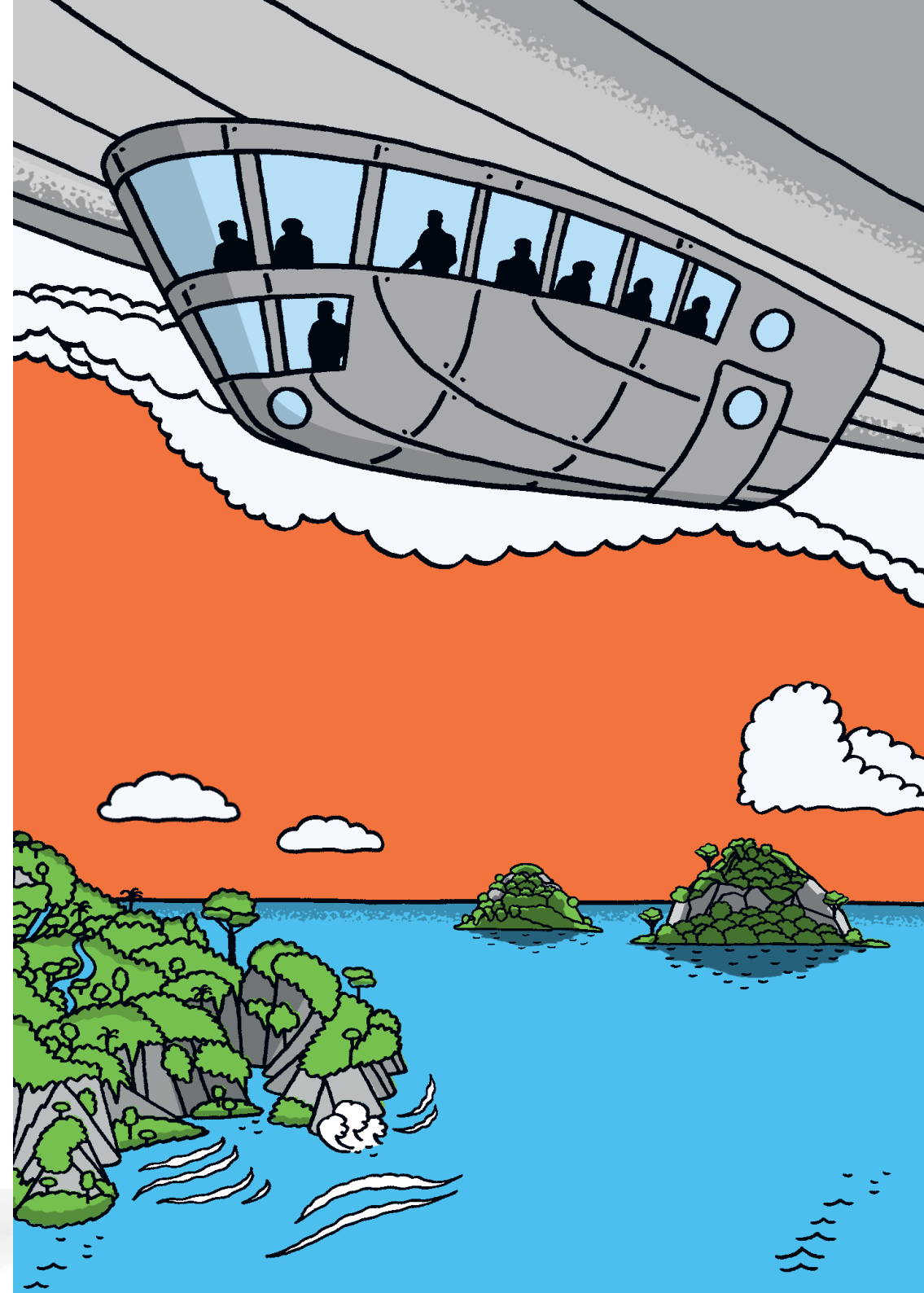
– uudista

VISIO ON NYT toteuttamista vaille valmis. Tässä vaiheessa on tavoitteena määrittellä ne käytännön työvaiheet, joiden myötä unelma saavutetaan.

► AVAINKYSYMYS 8

Mitkä ovat unelman toteuttamisen työvaiheet?

YHDISTYKSEN VOIMA on sen toimijoissa, ja sen ainoa pääoma on innostuneet ihmiset, joilla on vahvat arvot. Ihmiset tekevät yhdistyksessä kaiken olennaisen työn vision toteuttamiseksi.



YHDISTYSTOIMINNALLE on ominaista, että mukana on monenlaisia ihmisiä, joilla on monia eri motiiveja. Siksi yhteisten pelisääntöjen merkitys korostuu. Tärkeää on myös varmistaa, että jokainen toimija tuntee oman vastuunsa ja tehtävänsä yhdistyksen vision toteuttamisessa.

► **AVAINKYSYMYKS 9**

Mikä on minun vastuuni unelman toteuttamisessa?

UNELMA ei toteudu itsestään, vaan tarvitaan johtamista. Nykyaikainen johtaminen ei kuitenkaan merkitse käskyttämistä tai nöyryyttä-



mistä, vaan se on innostavaa ja kannustavaa. Yhdistystoiminnassa tämä on sitäkin olennaisempaa, sillä johdettavat ovat pääsääntöisesti vapaaehtoisia ihmisiä.

JOHTAMINEN merkitsee myös vallankäyttöä ja vastuunkantoa, ja kaikkien toimijoiden onkin ymmärrettävä, että viime kädessä päätökset tekee se, jonka tehtäväksi se on annettu. Asiasta riippuen tämä taho on vuosikokous, hallitus, puheenjohtaja tai toiminnanjohtaja.

► **AVAINKYSYMYKS 10**

Minkälaisella johtamisella varmistamme yhdistyksen unelman toteutumisen?



Toimenpiteiden suunnittelusta

Kun keskustellaan strategian toimeenpanosta, käsitteet kuten toimeenpano, implementointi, jalkautus tai maastouttaminen toistuvat puheessa usein. Lopulta on kuitenkin kyse yksinkertaisesta asiasta: kuka tekee mitäkin, kenen kanssa, miten ja milloin. Ja koska kyse on strategiasta, on hyvä myös muistuttaa tekemisen tavoitteista ja siitä, millaisia resursseja työssä on mahdollista hyödyntää.

KUN TOIMEENPANO suunnitellaan, painopisteitä vastaavat pitkän aikavälin tavoitteet on hyvä jakaa vuosittaisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Nämä voi kirjata toiminta- ja taloussuunnitelmaan.

JOTTA STRATEGIA ei pian valmistumisensa jälkeen unohtuisi ö-mappiin, se tulee henkilökohtaistaa: jokaisen yhdistyksen toimijan on siis hyvä kysyä, millaisia toimenpiteitä strategia minulta edellyttää – ”miten minä omilla toimenpiteilläni teen unelmaamme todeksi?”

PELKÄT TOIMENPITEET eivät kuitenkaan riitä, vaan niitä on myös aktiivisesti seurattava. Onko kaikki sovitut toimenpiteet tehty; miten ne ovat onnistuneet; tarvitaanko korjausliikkeitä? Seuranta onkin kriittinen, mutta usein unohdettu osa strategista johtamista. Se nostaa esiin paitsi virheitä, myös onnistumisia, ja siten sillä on sekä opettavainen että palkitseva merkitys.

SEURANNASSA toimenpiteitä voi arvioida sekä määrällisillä että laadullisilla mittareilla; voi kerätä siis sekä tarkkaa numerotietoa että yhdistyksen toimijoiden omia kuvauksia onnistumisista ja epäonnistumisista, syineen ja selityksineen. Toteutuneet toimenpiteet kirjataan yhdistyksen vuosikertomukseen.

MITEN?

MÄÄRITELKÄÄ yhdistykselle ja jokaiselle sen vastuulliselle toimijalle keskeiset vuositason tavoitteet, jotka perustuvat yhteiseen unelmaan ja pitkän aikavälin painopisteisiin. Käykää tavoitteet läpi kunkin toimijan kanssa ja kirjatkaa ylös heidän henkilökohtaiset tavoitteensa. Korostakaa kunkin henkilön merkitystä yhteisen unelman toteuttamisessa.

VARMISTAKAA, että strategia, toiminta- ja taloussuunnitelma sekä toimintakertomus on laadittu saman rakenteen mukaisesti. Strategian tavoitteet ja toimenpidekokonaisuudet puretaan vuositason toiminta- ja taloussuunnitelmassa, ja niitä seurataan toimintakertomuksessa.




Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

*”Elefanti syödään pala kerrallaan.”
Toteutus vaatii pitkäjänteisyyttä.*

Toimijoista, vastuunkantajista ja aktiiveista

On tärkeää muistaa, että vision toteuttamiseen vaikuttavat sekä yhdistyksen hallinnolliset puitteet että siinä toimivien ihmisten henkilökohtaiset motiivit ja heidän yhdistykselle antamansa merkitykset. Merkityksistä ja motiiveista huokuu toimintaa eteenpäin vievää energiaa, puitteet taas varmistavat, että energialla on yhteinen suunta.



HALLINNOLLISET puitteet muodostuvat toiminnan rakenteista, toimintakulttuurista, sovellettavista prosesseista ja käytettävissä olevista resursseista. Yhdessä vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen kanssa ne ovat toimivan yhdistyksen perusedellytys, johtamista unohtamatta.

Rakenteet: toimijoiden toimenkuvat, roolit ja tehtävät.

Kulttuuri: tapa toimia, toisten ihmisen kohtelu, yhteiset pelisäännöt.

Prosessit: työvaiheet, joilla haluttu tulos saadaan aikaan.

Resurssit: ihmiset, aika, raha ja osaamisen sekä näiden riittävyys ja kohdentaminen.

MITEN?

KUN REKRYTOITTE ihmisiä vapaaehtoisiksi, hallituksen jäseniksi tai työntekijöiksi, varmistakaa, että he ymmärtävät roolinsa, vastuunsa ja tavoitteensa yhdistyksessä. Heidän kanssaan onkin hyvä tehdä julkilausuttu 'psykologinen sopimus' siitä, mikä on heidän osuutensa yhdistyksen vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen toteuttamisessa.

MÄÄRITELKÄÄ yhteiset tekemisen pelisäännöt, vastuuttakaa jokainen yhdistyksen toimija noudattamaan niitä ja puuttukaa niitä rikkovaan käytökseen heti.

KUVATKAA yhdistyksen toimintojen eri työvaiheet ja antakaa ihmisille vapaus kehittää niitä, jos se palvelee toiminta-ajatusta ja visiota.

KOHDISTAKAA resurssit tavoitteiden mukaan, älkääkää ylläpitäkö toimintoja vain siksi, että ”näin on aina ennenkin tehty”.

VARMISTAKAA, että kukin toimija hallitsee tehtävänsä riittävän hyvin. Tarvittaessa osaamista voi aina kehittää.

ANTAKAA kehittävää palautetta ja suhteuttakaa se yhdistyksen visioon, toiminta-ajatuksen ja arvoihin.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

Älä oleta mitään ennalta, vaan varmista, että kaikesta edellä kuvatusta todella huolehditaan.

Teoista ja niiden johtamisesta

Johtamistapa, joka ottaa strategian huomioon, on ennakoivaa, näkee suuria kokonaisuuksia ja on aina pari askelta edellä johtamaan- sa organisaatiota.

JOHTAMINEN edellyttää sekä unelman, ihmisten ja innostuksen korostamista eli leadershipiä että hyvää hallintoa, toimenpiteitä ja vaikuttavuutta eli managementiä. Molempia tarvitaan!

KUN VISIOTA ryhdytään toteuttamaan, onnistuminen on 90-prosenttisesti kiinni seuraavista asioista: hyvä ja osallistava strategia-prosessi, henkilökohtaiselle tasolle viety toiminnan suunnittelu, toimenpiteiden seuranta ja ohjaava palaute sekä visioon kytkeytyvä johtaminen. Loput 10% on sattuman kauppaa.

MITEN?

AVATKAA yhdistyksen kokoukset ja tilaisuudet kertaamalla yhteinen visio, toiminta-ajatus ja arvot sekä kulloinkin ajankohtaiset toimenpiteet niiden toteuttamisessa.

MUISTUTTAKAA visiosta, kun yhdistys kohtaa vaikeita aikoja, ja kertokaa vielä kerran houkutteleva tarina ”luvatusta maasta”.

KUN KONFLIKTEJA tulee, ja niitä tulee väistämättä, käyttäkää valtaa viisaasti älkääkä väistäkö sitä.

KUUNNELKAA, kysykää, kiteyttäkää, päättäkää.



Muistettavaa ja huomioitavaa puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle, yhdistysaktiiville ja kumppaneille

Muista, että valta voi myös korruptoida, ja absoluuttinen valta korruptoi absoluuttisesti. Delegoi, jaa valtaasi, anna toisille tilaa ja luota ihmisiin.

Osallistavia työtapoja ja välineitä

OSALLISTAMINEN: hallitus, toimisto, avainsidosryhmät, jäsenten kuuleminen. Hyvän dialogin periaatteet: kuuntele, kysy, kerro.

VÄLINEITÄ

KYSELYT JA VERKKOKESKUSTELUT: kerätään avainkysymyksiin vastauksia, jotka sitten kootaan, käydään läpi ja keskustelutetaan, aiheina esimerkiksi toimintaympäristön muutokset tai arvot. Voidaan käyttää sekä aineistojen keruuseen että tuotosten ja näkemysten testaamiseen.

KESKUSTELU LEIRINUOTIOLLA: ei kokousmaista, vaan rentoa ja epävirallista jutustelua yhdistyksen eri toimijoiden kesken vapaa-muotoisessa asetelmassa. Ei puheenjohtamista perinteisessä mielessä vaan ohjaavia kysymyksiä, ideana saada esiin ihmisten erilaisia näkemyksiä. Voidaan käyttää esimerkiksi toiminta-ajatusten tai arvojen luomisessa ja testaamisessa.

RYHMÄTYÖT: työskentely enintään viiden hengen pienryhmissä. Ensin yksilötyöskentely ja sitten ryhmän yhteisen koosteen laatiminen. Kokoaa näkemyksiä ja saa ihmiset jakamaan niitä. Voidaan käyttää esimerkiksi arvojen tai toimenpiteiden työstämisessä.

IDEOINTI SEINÄTAULUTEKNIIKALLA: kukin osallistuja kirjaa yhden idean lapulle, ja laput kootaan seinälle ja ryhmitellään. Tuo ilmi ihmisten näkemyksiä. Voidaan käyttää esimerkiksi toimintaympäristön kartoittamisessa tai sidosryhmien tunnistamisessa.

ÄÄNESTÄMINEN: kerätään kootut aineistot seinälle tai fläppitaululle, ja kukin osallistuja saa antaa äänensä tärkeäksi pitämälleen idealle, asia kerrallaan, yhteensä 1–3 ääntä. Tekee näkyväksi arvojärjestykset. Voidaan käyttää esimerkiksi strategisten aiheiden tai arvojen kohdalla.

JANALLE ASETTUMINEN: muotoillaan käsittelyssä olevasta asiasta kysymys tai esitetään siitä kaksi ääripään väitettä. Pyydetään ihmisiä asettumaan janalle sen mukaan, ovatko he kysymyksen tai väitteen suhteen samaa vai eri mieltä. Tekee näkyväksi käsityksiä ja arvojärjestyksiä. Voidaan käyttää esimerkiksi arvojen ja toiminta-ajatuksen testaamisessa.



OPAS MATKALLE: silloin tällöin matkalla kohti unelmaa voi tarvita myös ulkopuolista näkemystä ja opastusta kartan selkiyttämiseen. Hanki asiantuntemusta ja lisäosaamista strategiantekoon tai sen osa-alueisiin silloin, kun se tuntuu tarpeelliselta.

TYÖKALUJA JA TYÖPOHJIA: strategianteossa hyödyllisiä työkaluja ja työpohjia löytyy myös Kolmas lähde -hankkeen Handbook -julkaisusta.



Innostavaa matkaa!

► AVAINKYSYMYKSET

1. Mitkä ovat toimintaympäristömme keskeiset muutokset?
2. Keitä ovat keskeiset sidosryhmämme ja miten ne vaikuttavat meidän toimintaamme?
3. Millä toimintaympäristömme ilmiöillä, muutoksilla ja trendeillä on vaikutusta yhdistyksemme työhön ja elinvoimaisuuteen?
4. Mitä tarkoitusta varten olemme olemassa?
5. Mikä on meille tärkeää?
6. Millaisilla valinnoilla luomme haluamaamme tulevaisuutta?
7. Mikä on yhdistyksemme unelma?
8. Mitkä ovat unelman toteuttamisen työvaiheet?
9. Mikä on minun vastuuni unelman toteuttamisessa?
10. Minkälaisella johtamisella varmistamme yhdistyksen unelman toteutumisen?

PERIAATTEITA

PIDÄ VISIO KIRKKAANA ja toiminta-ajatus puhtaana. Toimivan yhdistyksen avain on sen selkeän perustehtävän toteuttamisessa.

KAIKEN YTIMESSÄ on ihminen – johtaminen ja hallinto rakenteineen ja asiakirjoineen ovat vain välineitä, joilla ihmisiä autetaan onnistumaan ja saavuttamaan yhteinen unelma.

ELINVOIMAINEN yhdistys katsoo alati horisonttiin, ennakoi haasteita ja hyödyntää mahdollisuuksia.

MENESTYKSEN EVÄÄT piilevät uskossa omaan unelmaan ja pitkäjänteisessä toiminnassa sen toteuttamiseksi.

ONNEA ja menestystä unelmallenne!

Strategian laatimisessa on kyse unelmasta

KAIKKI KAIPAAVAT UNELMIA. Ne innostavat meitä ja saavat meidät toimimaan, niin elämässä kuin yhdistystoiminnassa. Yhdistyksen yhteinen unelma kertoo, mitä toiminnalla halutaan tavoitella. Strategiassa taas piirretään karttaa nykyhetkestä kohti tulevaisuutta.

TÄSSÄ OPPAASSA strategian laatimisen vaiheet kuvaillaan tutkimusmatkan muodossa: alussa on vain suuri, jännittävä maisema, ja kaukana horisontissa siintää saari – unelma. Tutkimusmatkailijat rakentavat kulkuneuvon – strategian. Se nousee ilmaan ja saavuttaa saaren.

MATKAA SIIVITTÄÄ kymmenen havainnollista avainkysymystä – jo niihin vastaaminen auttaa rakentamaan juuri teidän yhdistyksellenne sopivan strategian.

