

SPARRAAMALLA PAREMPAA?

**Tapaustutkimus sparrauksen vaikutuksesta
kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseihin**

Maati Rehor

Master's Thesis

Arts Management

Sibelius Academy

University of the Arts

Helsinki

Spring 2014

<p>Työn nimi Sparraamalla parempaa? Tapaustutkimus sparrauksen vaikutuksesta kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseihin</p>	<p>Sivumäärä 84</p>
<p>Tekijä Maati (Markéta) Rehor</p>	<p>Lukukausi Kevät 2014</p>
<p>Koulutusohjelma Arts Management</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena ovat suomalaisten kulttuurijärjestöjen strategiaprosessit. Lähtökohtana tutkimukselle on yhä yleistynyt kolmannen sektorin toimijoiden ammattimaistuminen ja toimintaympäristön muutosten myötä syntyneet vaatimukset toiminnan tavoitteellisuudelle. Tutkimus valottaa suomalaisten kulttuurialan yhdistys- ja järjestöorganisaatioiden strategiaprosesseja ja selvittää, onko kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseissa muista aloista poikkeavia erityispiirteitä. Tutkimuksen tuottamaa tietoa tarkastellaan strategy as practice -teorian kautta, joka tutkii strategiaa ihmisten toimintana organisaatioissa.</p> <p>Tutkimuksen keskeisenä mielenkiinnon kohteena on ulkopuolisen sparrauksen vaikutus strategiaprosesseihin organisaatioiden johdon näkökulmasta. Tapaustutkimuksen runkona ovat kuuden yhdistysmuotoisesti toimivan kulttuuriorganisaation strategiaprosessit, joissa hyödynnettiin ulkopuolista sparrausta. Tutkimustapauksia yhdistää osallistuminen Diges ry:n 2012 toteuttamaan Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen.</p> <p>Tutkimusraportissa kuvataan ja analysoidaan sparrauksen vaikutusta järjestöjen strategiaprosessien etenemiseen ja strategiaosaamisen kehittymiseen. Samalla selvitetään organisaation johdon keskinäistä sekä sparraajien kanssa syntyneitä vuorovaikutussuhteita. Tulosten perusteella sparrauksella oli monenlaisia positiivisia vaikutuksia järjestöjen strategiaprosesseihin. Se auttoi jäsentämään prosesseja, edisti niiden läpiviemistä ja laajensi organisaatioiden näkökulmia toimintaympäristön suhteen. Erityisesti sparraus auttoi työssään toiminnanjohtajia, jotka olivat käytännön vetovastuussa organisaatioidensa strategiaprosesseista. Työnjako hallitusten ja toimivan johdon välillä osoittautuikin tärkeäksi tekijäksi, joka huomioimalla strategiatyöhön voidaan valmistautua paremmin varmistamalla siihen tarvittava aika, raha ja resurssit. Tutkimuksesta nousseet strategiatyön erityispiirteet ovat kuitenkin erityisiä järjestökentälle yleisesti, ja erot muodostuvat pikemminkin kolmannen sektorin sekä julkisen ja yksityisen sektorin välille.</p>	
<p>Hakusanat strategia, strategiaprosessi, sparraus, yhdistys, kulttuurijärjestö, strategy as practice, johtaminen</p>	
<p>Muita tietoja</p>	

<p>Title</p> <p>Sparring for the better? A case study: the effects of sparring in the context of strategy processes in third sector cultural organizations</p>	<p>Number of pages</p> <p>84</p>
<p>Author</p> <p>Maati (Markéta) Rehor</p>	<p>Semester</p> <p>Spring 2014</p>
<p>Degree programme</p> <p>Arts Management</p>	
<p>Abstract</p> <p>This thesis researches the strategy processes in Finnish third sector cultural organizations. Premises of the study are based on the fact that the third sector is becoming ever more professionalized and the changing environment in which they operate emphasizes goal-oriented activities. The study aims to shed light into how strategy processes are executed in the specific context of registered associations in the field of professional arts organizations. It also tries to examine whether or not these organizations hold specific anomalous features in their strategic processes. Knowledge gained from the study is observed through the theory of strategy as practice, which conceives strategy as action done by people.</p> <p>The study focuses on how strategic sparring effects strategy processes from the viewpoint of organization's management. This case study investigates six third sector cultural organizations and their strategy processes, in which sparring was utilized. All six associations took part in a project called "Yhdistysstrategia 2020" organized by Diges ry, a national association for developing the creative industries in Finland, in 2012.</p> <p>The research report describes and analyzes how sparring influenced these processes and the development of strategic knowledge for the managers. Interplay between the management and the consultants is also investigated. Findings of this study confirm that sparring had multiple positive impacts on the strategy processes concerned. It established structure and helped bringing the processes through. It also broadened organizations' perspectives in regards to their operational environments. Sparring was especially useful for the managing or executive directors who led these strategy processes. Division of work between the operative managers and the boards proved to be an important factor to consider when allocating the necessary time, money and resources to carry out a strategy process. Another finding was that cultural organizations in effect do not possess differentiating characteristics regarding their strategy work compared to other fields of profession, but the specific features are widely in common for all organizations operating in a form of an association.</p>	
<p>Keywords</p> <p>strategy, strategy process, strategic sparring, association, non-profit cultural organizations, strategy as practice, management</p>	
<p>Additional information</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA	1
1.2	TUTKIMUSONGELMA	3
1.3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
1.4	TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA	6
1.5	TUTKIMUKSEN RAKENNE	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1	MITÄ ON STRATEGY AS PRACTICE?	10
2.1.1	<i>Strategy as Practice -suuntauksen synty</i>	11
2.1.2	<i>Taustateoriat</i>	13
2.2	STRATEGY AS PRACTICE -SUUNTAUKSEN YDINKÄSITTEET	18
2.3	SAP:N SOVELLUKSET STRATEGIATUTKIMUKSESSA	20
2.3.1	<i>SAP kulttuurialojen tutkimuksessa</i>	21
3	TUTKIMUSMETODI	23
3.1	LAADULLINEN TUTKIMUS METODOLOGISENA LÄHESTYMISTAPANA	23
3.2	AINEISTON KERÄÄMINEN	24
3.2.1	<i>Yhdistysstrategia 2020 -hanke tutkimustapausten kontekstina</i>	25
3.2.2	<i>Tutkimustapaukset</i>	26
3.3	AINEISTON ANALYYSI	29
3.4	TUTKIMUSPROSESSIN KRIITTINEN TARKASTELU	31
4	ANALYYSI JA TULOKSET	35
4.1	STRATEGIAPROSESSIN VAIHEET JA ETENEMINEN	35
4.1.1	<i>Prosessien lähtökohdat organisaatioissa</i>	36
4.1.2	<i>Prosessin aloitus ja sparrauksen mukaantulo</i>	38
4.1.3	<i>Strategiatyökalut</i>	40
4.1.4	<i>Haasteet ja niiden ylittäminen</i>	43
4.1.5	<i>Strategiadokumentti ja strategian hyväksyminen</i>	46
4.2	JOHDON VUOROVAIKUTUSSUHTEET STRATEGIAPROSESSISSA	48
4.2.1	<i>Avainhenkilöt ja työnjako</i>	49
4.2.2	<i>Puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välinen vuorovaikutus</i>	50
4.2.3	<i>Prosessista kommunikointi</i>	51
4.2.4	<i>Vuorovaikutus organisaation johdon ja sparraajien välillä</i>	53
4.3	SPARRAUKSEN VAIKUTUKSET STRATEGIAPROSESSIIN	54
4.3.1	<i>Sparraukseen liitetyt odotukset</i>	54
4.3.2	<i>Sparrauksen koetut vaikutukset</i>	56
4.4	JÄRJESTÖTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET KULTTUURIALAN STRATEGIAPROSESSEISSA	59
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
5.1	SPARRAUS PARANTAA PROSESSIA	63
5.2	STRATEGIATYÖN TULOKSENA PALJON HYVÄÄ	67
5.3	KULTTUURIJÄRJESTÖJEN HANKAUSKOHDAT TAVOITTEELLISESSA PROSESSISSA	69
6	POHDINTAA	72
6.1	TUTKIMUSTULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN KULTTUURIJÄRJESTÖJEN STRATEGIATYÖSSÄ	73
6.2	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA	75
7	LÄHTEET	76
	LIITTEET	81
	LIITE 1: TUTKIMUSKYSELYLOMAKE / HAASTATTELURUNKO	81

KUVIOT

Kuva 1: ”Four theoretical resources for Strategy as Practice research” (lähde: Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007)	13
Kuva 2: ”A conceptual framework for analyzing strategy-as-practice” (lähde: Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007).....	18
Kuva 3: Ote analyysitaulukosta	31

1 JOHDANTO

Tämä taidehallinnon maisteriohjelman opinnäytetyö käsittelee kuuden vuonna 2012 Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen osallistuneen suomalaisen, yhdistysmuotoisen kulttuuriorganisaation strategiaprosesseja. Mielenkiinnon kohteena on erityisesti konsulttivetoisen sparrauksen vaikutus näihin prosesseihin ja niihin osallistuneiden organisaation johtotason henkilöiden strategiaosaamisen kehittymiseen. Samalla tarkastellaan, onko kulttuurialan toimintatavoissa tai -ympäristössä sellaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttivat tutkimukseen osallistuneiden järjestöjen tai yhdistysten strategiaprosesseihin. Näitä teemoja tarkastellaan strategy as practice -strategiatutkimussuuntauksen valossa.

Johdantoluvussa keskustellaan tutkimuksen taustoista, tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tavoitteista, sekä käydään läpi tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimuksen rakenne. Yhtenäisyyden vuoksi tutkimusraportissa viitataan tapauksina oleviin yhdistysmuotoisiin kulttuuriorganisaatioihin yleisesti 'järjestöinä' tai 'yhdistyksinä'. Nämä ja muut aiheelle keskeiset yleiskäsitteet määritellään niin ikään johdannossa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Valitsin tutkimusaiheen voidakseni tarjota erityisesti kulttuurialan järjestöille käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa strategian tekemisen prosesseista. Tutkimuksen keskiössä on kulttuurialalla toistaiseksi vähemmän käytetty strategiatyökalu, ulkopuolinen sparraus, jonka koimme oman työnantajaorganisaationi strategiaprosessissa edistävän tehokkaasti työn jäsentymistä ja etenemistä. Tutkimusraportti ei pyri olemaan strategiaopas -viimeisin yhdistysorganisaatioille tarkoitettu kotimainen strategiaopas julkaistiin tämän tutkimuksen tekovaiheessa helmikuussa 2014. Pyrkimyksenä on ennemminkin antaa esimerkkejä, jotka auttavat hahmottamaan yleisten strategiaoppaiden neuvoja käytännön tasolla, ja toisaalta tehdä näkyväksi, kuinka eri tavoilla prosessit voivat edetä. Tapausjärjestöt edustavat monipuolisesti suomalaista kulttuurin kenttää ja tarjoavat siten vertailukohdan eri tyyppisille ammattikentällä toimiville yhdistystoimijoille.

Strategiatyö on yleistynyt järjestö- ja yhdistystoiminnassa niiden ammattimaistumisen myötä (kts. esim. Heikkala 2005, 70, 91-92). Myös kulttuurin julkisessa rahoituksessa on viime vuosina otettu käyttöön strategioita, esimerkiksi Opetus ja kulttuuriministeriön Kulttuuripolitiikan strategia 2020 (Opetusministeriön julkaisuja 2009:12) sekä Helsingin kulttuuristrategia 2012-2017. Liiketoiminnassa strategiat ovat arkipäivää. Yhdistystoiminta on kuitenkin luonteeltaan palvelevaa, ja se perustuu pitkälti itselle tekemiseen ja vapaaehtoisuuteen. Siksi rahamarkkinoiden logiikka ei sovellu sektorille sellaisenaan. Toisaalta järjestöjen ammattimaisuus ja sen kehittäminen korostuvat yksityisten (jäsenet ja asiakkaat) ja julkisten (valtio ja kunnat, jotka kulttuurialalla usein ovat myös rahoittajia) odotusten myötä. (Heikkala 2005, 70) Siinä missä kansalaisjärjestöt toimivat usein harrastajakentällä ja vapaaehtoistoiminnan varassa, kulttuurijärjestöjä (ja muita yhdistysmuotoisia kulttuuriorganisaatioita) yhdistää toimiminen taiteen ammattilaiskentällä. Ammattikontekstista huolimatta kulttuurialalla koko strategian käsitettä on pitkään pidetty vaikeana ja sille kuulumattomana, lähinnä kyseeseen on voinut tulla jonkinlainen pitemmän tähtäimen toimintasuunnitelma. Toimintaympäristön muutokset ja paineet rahoituksen turvaamiseksi tunnistetaan kuitenkin tänä päivänä hyvin. Alan toimijoiden kanssa käymieni keskustelujen perusteella kulttuurijärjestöissä kaivataan siksi sen omat lähtökohdat huomioivaa tietoa strategiaprosessien tueksi.

Suurin osa laajasta strategiakirjallisuudesta käsittelee aihetta liiketalouden näkökulmasta. Myös kotimaiselle kolmannelle sektorille kohdennettua strategiakirjallisuutta on tehty, mutta suoraan kulttuurialalle suunnattuna sitä ei juurikaan ole. Juha Heikkalan teos ”Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen” (2005) on kuitenkin erinomainen opas järjestöorganisaatioiden strategiatyöhön suomalaisessa historiallisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa, ja kyseinen teos oli taustamateriaalina myös tämän tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden strategiaprosesseissa.

Tutkimusta varten haastattelin seitsemää vastikään strategiaprosessin läpikäyneen kulttuuriorganisaation johtohenkilöä. Aiheen rajauksen ja taidehallinnon tutkimusalan takia näkökulmana on nimenomaan johtamistyöskentely eli organisaation operatiivisen johtajan (toiminnanjohtaja) ja hallituksen puheenjohtajan rooli strategiaprosessin läpiviemisessä. Heikkalan mukaan toiminnan ammattimaistuminen ja ammattijohtaminen kansalaistoiminnan perinteen kontekstissa voivat ehdollistaa strategista ajattelua ja siten rajoittaa ympäristömuutoksien tarjoamia uudistumismahdollisuuksia järjestökulttuurille. Näiden toisinaan

ennakkoluulottomienkin mahdollisuuksien tunnistaminen voi olla ratkaisevaa järjestön elinkaaren jatkuvuudelle. (Heikkala 2005, 92) Tämä perustelee johtajien valintaa tutkimuksen kohderyhmäksi, ja tuo samalla esiin miksi sparrauksesta voi olla erityistä hyötyä strategiaprosessille nimenomaan uusien näkökulmien tuojana. Tutkimuksessa keskitytään siis organisaatiotasolla kulttuurijärjestöjen sisäiseen toimintaan, jolloin vuorovaikutusta järjestön jäsenistöön ja sidosryhmiin tutkitaan vain prosessin näkökulmasta, esimerkiksi strategiaprosessista kommunikoinnin ja strategiadokumentin hyväksymisen osalta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys *'strategy as practice'* tarjoaa hyvän tarkastelukulman todellisuuteen, jossa järjestöt strategiaprosessejaan käyvät. Taidehallinnon ammattilaisten strateginen osaaminen korostuu julkisen rahoituksen niukentumisen ja muiden toimintaympäristön muutosten turbulenssissa. Käytännön vertaiskokemukset voivat tarjota tietoa, jota perinteinen strategiaopin kirjallisuus ei tunne, mutta joka voi merkittäväällä tavalla auttaa tunnistamaan ennakkoon prosessin etenemiseen vaikuttavia tekijöitä. *Strategy as practice* tuo ihmiset strategian tekijöinä tutkimuksen valokeilaan; se pyrkii kuvaamaan, miten strategiat muodostuvat inhimillisessä vuorovaikutuksessa organisatorisessa ja institutionaalisessa kontekstissaan.

Olen itse yhden tähän tutkimukseen osallistuneen kulttuurijärjestön, Suomen Jazzliitto ry:n toiminnanjohtaja. Työssäni olen ollut mukana organisaation kahdessa viimeisimmässä strategiaprosessissa. Ensimmäisen kerran seurasin prosessia sivusta silloisen jäsenyhdistyksen edustajana. Tätä taustaa vasten olen huomionnut Jazzliiton strategiaprosesseissa ajan myötä tapahtunutta kehitystä, ja se on herättänyt kiinnostukseni strategiseen ajatteluun ja sen kehittämiseen kulttuurialan kontekstissa. Jazzliitto toimii syventävänä tapausesimerkkinä läpi tutkimusraportin.

1.2 Tutkimusongelma

Jazzliiton strategiaprosessin tausta-aineistona käytettiin muun muassa Opetus ja kulttuuriministeriön Kulttuuripolitiikan strategia 2020 sekä Helsingin kulttuuristrategia -julkaisuja. Nämä ovat lajissaan ensimmäisiä ja kertovat strategisen ajattelun rantautumisesta julkisen sektorin kulttuuritoimintaan. Tämä tutkimus vahvistaa, että strategiatyö on yleistymässä myös kulttuurialan kolmannen sektorin toimijoiden

keskuudessa. Sen vastapainona - tai rinnalla - yhteiskunnan pirstaloituminen synnyttää paljon järjestäytymätöntä, verkostoihin perustuvaa ruohonjuuritoimintaa (Heikkala 2005, 76). Järjestäytyneiden toimijoiden rahoitus on kuitenkin perinteisesti ollut julkisen rahoituksen varassa, ja vastikkeellisuus toiminnan mitattavissa olevien tulosten muodossa on jo yleistynyt (kts. esim. Vaikuttavuusindikaattorit kulttuuripolitiikan tietopohjan vahvistajina. Opetusministeriön julkaisuja 2009:57). Siksi myös toiminnan tavoitteellisuuden tulee vastata vaikuttavuuden vaatimuksia. Strateginen ajattelu on tässä tarpeellinen työväline.

Kuten edellä mainittiin, suomalaisissa kulttuurijärjestöissä tai -alalla ylipäätään on kuitenkin vielä varsin vähän kokemusta tavoitteellisesta strategiatyöstä. Esimerkiksi tähän tutkimukseen osallistuneista järjestöistä vain puolessa oli tehty aikaisemmin minkäänlaista strategiatyötä, ja oman työnantajaorganisaationi aikaisempia strategioita voidaan hyvin kuvailla ennemminkin pitemmän tähtäimen, mutta silloinkin vain kolmen vuoden mittaisina operatiivisina suunnitelmina. Tähän peilaten varsinaiseksi tutkimusongelmaksi muodostuukin strategiaosaamisen vaje kulttuurijärjestöjen johdossa.

Tämä vaje liittyy myös ammattimaisesti toimivan yhdistysorganisaation rakenteeseen, joka tyypillisesti tarkoittaa palkattua operatiivista ammattijohtoa ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa luottamustoimista hallitusta (Heikkala 2005, 91, 96). Kulttuurialalla järjestöjen hallitukset muodostuvat usein kyseisen taiteenalan eri tehtävien ammattilaisista tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi alueellisten, harrastajapohjalta toimivien jäsenyhdistysten edustajista. Näin on myös Suomen Jazzliitossa - hallitusjäsenet ovat siis kaikki jollain tavalla järjestön omistajia, joilla on sen suhteen omat intressinsä. Ideaalitapauksessa tehtävät jakaantuvat niin, että järjestön operatiivinen johto ja henkilöstö toteuttavat käytännön toiminnassa luottamusjohdon linjaamia strategisia tavoitteita. (Heikkala 2005, 96-97) Tämä työnjako ei kuitenkaan aina toteudu. Korvauksettomassa luottamustehtävässä hallitusjäsenet eivät pysty käyttämään aikaansa järjestön strategiatyöhön samalla tavalla kuin palkattu toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajalla on usein yksittäisiä hallitusjäseniä laajempi tuntuma kenttään ja yleisiin toimintaympäristön muutoksiin. Toisaalta myös toiminnanjohtajat ovat resurssiensa sitomia, eikä esimerkiksi muodollinen, koulutuksen kautta hankittu strategiaosaaminen korvaa käytännön kokemusta. Jos hallituksissakaan ei ole soveltuvaa strategiaosaamista, mutta tahtotila järjestön kehittämiseen on vahva, ulkopuolisen avun, esimerkiksi strategiasparrauksen tarve ja hyödyllisyys, korostuu.

Sparraus on yleensä maksullista konsulttitoimintaa. Pelkästään liike-elämän sektorilla toimivien konsulttien laajasta kirjosta voi arvioida, että heidän palveluitaan käytetään merkittävässä määrin. Kun se vielä yhdistetään liike-elämässä tyypilliseen ammattilaishallitusten työskentelyyn, voidaan päätellä, että esimerkiksi strategiatyöhön sijoitetaan merkittävästi aikaa, rahaa ja resursseja. Juuri näitä elementtejä kulttuurialalla on niukasti; käytännössä niistä vallitsee krooninen pula. Ehkä se onkin yksi syy, miksi sparraus on vielä harvoin kulttuurijärjestöjen käyttämä työkalu. Jazzliitossa strategiaparrausta käytettiin viimeisimmässä prosessissa ensimmäistä kertaa, kuten useimmissa tutkimukseen osallistuneissa järjestöissä. Mitä hyötyä sparrauksesta oli prosessien edistämiseksi, paransiko se niitä konkreettisesti? Kannattaako siitä maksaa? Näiden kaltaisista pohdinnoista muodostui kaksi tutkimuskysymystä, joihin vastataan tulosluvussa 4.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa suoraan kulttuurialalle hyödynnettävissä olevaa, käytännönläheistä tietoa järjestöjen strategiaprosessien erityispiirteistä ja käytettävissä olevista työkaluista sekä erityisesti ulkopuolisen sparrauksen vaikutuksista prosessiin organisaation johdon näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään kannustamaan kulttuurijärjestöjä strategiaprosessien käynnistämiseen ja edesauttamaan niiden läpiviemistä. Tavoitetta kohti suunnataan kahden tutkimuskysymyksen valossa:

- Miten ulkopuolinen sparraus (konsultointi) vaikuttaa strategiaprosessiin ja strategiaosaamisen kehittymiseen?
- Onko kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseissa sellaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat niiden etenemiseen ja onnistumiseen?

Tutkimuksellisen tavoitteen ohessa olen halunnut kehittää omaa osaamistani strategiaprosesseista ja niiden johtamisesta. Asettamalla oman työnantajaorganisaationi strategiaprosessin tarkasteltavaksi muiden kulttuurijärjestöjen tai -yhdistysten rinnalle pyrin yleisempiin johtopäätöksiin, joiden avulla osaamiseni olisi tulevaisuudessa vahvalla pohjalla myös muissa vastaavissa prosesseissa ja erilaisissa organisatorisissa konteksteissa.

1.4 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tapausjoukon muodostavat kuusi kulttuurijärjestöä. Ensisijaisena tutkimusmetodina on käytetty hankkeessa mukana olleiden yhdistysten toiminnanjohtajien ja hallitusten puheenjohtajien teemahaastatteluja. Suomen Jazzliitto ry:n strategiaproessin aikana tuotetut materiaalit ja tehdyt havainnot toimivat syventävinä taustaesimerkkeinä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimiva *'strategy as practice'* (SAP) vastaa lähtökohdiltaan hyvin kolmannen sektorin todellisuutta strategiaprosesseissa. Toisin kuin strategian taloudellisiin vaikutuksiin keskittyvä perinteinen strategiatutkimus, SAP tutkii strategiaa toimintana organisaatioissa, tyypillisesti ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, sekä tähän toimintaan vaikuttavia käytäntöjä ja institutionaalisia rutiineja. (kts. esim. Johnson, Langley, Melin & Whittington 2007, 3; Jarzabkowski & Spee 2009). Muun muassa Lancasterin yliopiston strategisen johtamisen keskuksen mukaan *strategy as practice* -tutkimuksella on hyvin käytännöllinen tarkoitus: auttaa johtajia työssään¹. Suomessa SAP-tutkimusta tehdään erityisesti Hankenissa, joka on Lancasterin ohella yksi kansainvälisen SAP-IN, Strategy as Practice International Network -verkoston jäsenyliopistoista.

Tutkimustapauksia tarkastellaan *strategy as practice* -teorian valossa, selkeiden esimerkkien muodossa. SAP tarjoaakin perinteisiä strategisten mallien tai strategisen johtamisen teorioita paremman viitekehyksen järjestöjen käytännön strategiatyön tarkasteluun. Tätä näkökulmaa ei ole aikaisemmin sellaisenaan käytetty suomalaisten kolmannen sektorin kulttuuriorganisaatioiden tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä pyritään soveltamaan SAP-teoriaa spesifiin toimijajoukkoon, sen omista lähtökohdista strategian tekemiseen mahdollisesti vaikuttavat erityispiirteet huomioiden. *Strategy as practice* -suuntauksen keskeiset termit ja käsitteet määritellään teorialuvussa 2.2.

Tutkimukselle keskeiset määrittelyä vaativat yleiskäsitteet ovat järjestö, strategia ja sparraus. *Järjestöllä* tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatiota, joka on juridisesti yhdistysmuotoinen, rekisteröity aatteellinen yhteisö, ja jolla on henkilö- tai yhteisöjäseniä, palkattua henkilökuntaa ja luottamustoiminen hallitus (kts. esim. Patentti- ja

¹ <http://www.lancaster.ac.uk/lums/strategy/strategy-as-practice/>

rekisterihallituksen yhdistysrekisteri²). Juha Heikkala erottaa yhdistys- ja järjestötoiminnassa kolme peruselementtiä:

Kyseessä on (1) ihmisten yhteenliittymä, joka on (2) organisoitunut pysyväisluontoiseksi ja joka on (3) muodostettu tietyn arvon, intressin tai tarpeen eli toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi. (Heikkala 2005, 41)

Tutkimustapaukset edustavat eri tyyppisiä ammattimaisia yhdistystoimijoita (taidelaitoksen kannatusyhdistys, valtakunnallinen liitto, taiteenalan alueellinen keskus ja niin edelleen), joita kaikkia kutsutaan tässä yhteydessä pääsääntöisesti järjestöiksi.

Heikkalan (2005, 28) mukaan järjestöt muodostuvat toiminta-ajatuksesta, ihmisistä, rahasta ja osaamisesta. Järjestöjen johdossa tehdään jatkuvasti strategisia ratkaisuja näiden mahdollisten yhdistelmien suhteen toimintaympäristön ja sidosryhmien kontekstissa. *Strategian* Heikkala on määritellyt seuraavasti:

Strategia on 1) kuvaus suunnitelmasta, joka 2) sisältää joukon tavoitteita, jotka 3) ovat arvovalintoja sen suhteen, 4) mihin toimintoihin ja asioihin organisaatio keskittyy tavoitteissaan ja 5) miten se käyttää resurssejaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi 6) pitkällä aikajänteellä. (Heikkala 2005, 22)

Mika Kamenskyn (2006, 20-21) kuvaus strategiasta on esimerkki klassisesta liike-elämän kontekstiin sijoittuvasta määritelmästä. Hänen mukaansa ”strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. (...) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.” Menemättä strategia-termin sotahistorialliseen kontekstiin, sitä voidaan kuvailla monin tavoin organisaation johdon työmenetelmänä, -tehtävänä tai ajattelutapana. Esimerkiksi Mantere, Suominen & Vaara (2011) kuvaavat termiä hyvin strategy as practice -suuntauksen hengessä ihmisten toimintana: strategia ja strategiatyö ovat puhetta, kuten tarinankerrontaa, analysointia, kiteyttämistä, valintojen perustelemista, tavoitteiden asettamista ja pohdintaa. Strategiakäsitteiden avulla jäsenämme, rakennamme ja hahmotamme organisaatiota ja sitä ympäröivää maailmaa. Strategiaan liittyykin paljon tulkinnallisuutta organisaatioiden sisällä. (Mantere et al. 2011, 19) Drucker puolestaan kirjoitti jo 1990, että ”strategiat ovat

² http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys.html

puskutraktoreita”, jotka muuttavat lopputuloksiksi sen, mitä halutaan tehdä: aiheet toiminnaksi ja kiireen työksi. Strategiat myös kertovat, millaisia resursseja ja ihmisiä tarvitaan tulosten saamiseksi. Ei kuitenkaan riitä, että strategia on jotain mitä toivotaan, se on jotain mitä tehdään. (Drucker 2008, 69)

Tässä tutkimuksessa strategia voidaan määritellä strategy as practice -suuntauksen mukaan organisaatiossa olevien ihmisten toiminnaksi (Johnson et al. 2007, 3). Siinä merkityksessä strategian käsite sisältää myös kaikki edellä mainitut määritelmät, koska abstraktia strategiaa ei ole olemassa -yrityksissäkin strategian tekevät tosiasiasa ihmiset. Tutkimuksessa puhutaan myös strategisesta ajattelusta ja strategiatyökaluista. Näitä termejä käytetään laajassa merkityksessä kuvaamaan strategian tekemiseen tarvittavaa osaamista, välineistöä ja työmenetelmiä.

Strategiakonsultit auttavat asiakkaitaan ratkaisemaan strategisia ongelmia (Paroutis, Heracleous & Angwin 2013, 48). Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry julkaisi hankevuonna 2012 ”Sparraajan käsikirjan”, jossa *sparraus* määritellään yritysneuvonnan muodoksi:

[Sparraus on] voimakkaasti ratkaisukeskeistä neuvonta- ja asiantuntijuustyötä, johon sisältyy kuuntelua, kyseenalaistamista ja vaikeiden kysymysten työstämistä. (Förbom 2012, 9)

Vaikka sanaa *sparraus* käytetäänkin esimerkiksi urheiluvalmennuksessa harjoitusvastustajasta ja muissakin yhteyksissä vaikkapa henkisestä kannustamisesta, tämän tutkimuksen aihepiirissä kyse on siis yhdistyskontekstiin tuodusta ammattimaisesta konsultin toteuttaman yritysneuvonnan muodosta strategiatyön yhteydessä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on raportoitu klassisen rakenteen mukaisesti. Johdannossa kuvaan tutkimuksen taustaa ja tutkimusaiheen merkitystä taidehallinnon alalla. Määrittelen johdanto-osiossa myös tutkimusongelman ja tavoitteet. Lisäksi kuvaan teoreettisen viitekehyksen suhdetta käsiteltävään aiheeseen ja määrittelen tutkimuksen kannalta keskeiset yleiskäsitteet.

Teoria-luku esittelee tutkimuksellisenä lähestymistapana käytetyn strategy as practice -suuntauksen sekä sen syntyyn ja sisältöön vaikuttaneita taustateorioita. Luvussa myös avataan tarkemmin SAP-suuntauksen keskeiset käsitteet ja tutkimusaiheen yhteys teoriaan.

Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, tapaustutkimus ja teemahaastattelut, esitellään metodi-luvussa, jossa esitellään tarkemmin myös tutkimusaineisto, sekä sen kerääminen ja analysointi yleistettävyyden, luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmasta.

Analyysi-luvun ytimessä on tutkimuksen tulosten kuvaaminen tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Luvussa Johtopäätökset pyrin arvioimaan tuloksia suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, ja sitä kuinka hyvin tulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Pohdinnassa keskityn mahdollisuuksiin hyödyntää tutkimuksen tuottamaa tietoa kulttuurijärjestöjen strategiatyössä sekä ehdotuksiin jatkotutkimuksen aiheista.

2 TOORETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii strategisen johtamisen tutkimussuuntaus *'strategy as practice'*. Se resonoi paitsi tutkimukseni tavoitteisiin tuottaa käytännönläheistä tietoa kulttuurijärjestöjen strategiatyön tueksi, myös siihen miten olen asettanut tutkimuskysymyksiä ja kuinka lähestyn aihetta metodologisesti. Alan tutkijat ovat argumentoineet, että *strategy as practice* -näkökulmalle on vahvoja taloudellisia, teoreettisia ja empiirisiä syitä. Käytännönläheisin perustelu strategian tarkasteluun toimintana liittyy kuitenkin siihen, että johtajat johtavat toimintoja, *"managers manage activities"* (Johnson, Melin & Whittington 2003, 5). Suuri osa strategiatutkimusta ei tarjoa konkreettisia työkaluja johtamistyöhön, ja siksi on tärkeää muuttaa tutkimusasetelmaa yhtiöiden toiminnan tarkastelusta ihmisten toimintaan sekä heidän käytössään oleviin strategiatyökaluihin ja käytäntöihin (Johnson et al. 2007, 12).

Tässä luvussa selvitetään *strategy as practice* -suuntauksen sisältöä ja taustaa sekä määritellään teorian ydinkäsitteet. Teoria-luvun kolmannessa osiossa yhdistetään teoria tutkimuksen kontekstiin.

2.1 Mitä on *strategy as practice*?

Strategy as practice (kirjoitetaan myös *'strategy-as-practice'*, lyhennetään SAP) on nuori, 2000-luvulla itsenäiseksi tutkimushaaraksi vakiintunut strategiatutkimuksen suuntaus.

Johnsonin, Langleyn, Melinin & Whittingtonin (2007) mukaan perinteinen strategiatutkimus käsittää strategian joksikin, mitä organisaatioilla on tai mitä ne omistavat (*"organizations have"*). Toinen näkökulma on ymmärtää strategia organisaatiossa olevien ihmisten toiminnaksi (*"people do"*); strategia on siis toimintaa (*'activity'*). *Strategy as Practice* tutkii strategiaa toimintana organisaatioissa, tyypillisesti ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. (Johnson et al. 2007, 3) Ketä ovat *'strategit'*, mitä he tekevät ja miten, ja mitä vaikutuksia heidän toiminnallaan on? Johnson et al. (2007, 7) määrittelevät SAP:n mielenkiinnoksi sitä kohtaan, mitä ihmiset tekevät suhteessa

strategiaan organisationalisessa ja institutionaalisessa kontekstissaan, sekä miten heidän toimintansa vaikuttaa tähän kontekstiin ("... as a concern with what people do in relation to strategy and how this is influenced by and influences their organizational and institutional context."). SAP tutkii siten organisaatioiden prosesseja sekä sisäisinä tapauksina että yleisinä toimintaympäristön ilmiöinä (emt. 13). SAP-näkökulman keskeinen käsite 'strategizing' (kts. esim. Whittington 2003), strategian tekeminen, kuvaa sitä, miten ihmiset toimivat strategiatyön ja johtamisen prosessissa, ja millaisia strategisia vaikutuksia ihmisten toiminnalla on organisaatiolle (Johnson et al. 2007, 6-7, 27; Vaara & Whittington 2012, 286). Teorian keskeiset käsitteet tulevatkin yksinkertaistettuna näkyviksi edellisessä lauseessa: Miten ('practices' eli tavat, metodit) ihmiset ('practitioners' eli strategian tekijät ja toteuttajat) toimivat ('praxis' eli konkreettiset toimet) strategian tekemisen prosessissa ('strategizing').

Practices refer to the various tools, norms, and procedures of strategy work, from analytical framework (...) to strategic planning routines such as strategy workshops. Praxis refers to the activity involved in strategy making, for example, in strategic planning processes or meetings. Practitioners are all those involved in, or seeking to influence, strategy-making. (Vaara & Whittington 2012, 290)

Käsitteisiin palataan tarkemmin luvussa 2.2.

2.1.1 *Strategy as Practice -suuntauksen synty*

Strategia akateemisena käsitteenä on lähtöisin vasta 1970-luvulta. Sitä ennen liiketalouden suunnittelun opetuksessa vastaavana käsitteenä toimi Chester Barnardin vuonna 1938 lanseeraama 'business policy'. 1990-luvun alusta lähtien strategia on ollut akateemisten johtamisopintojen suosituimpia aineita. Eri tutkimusalojen kehityksen myötä myös strategiatutkimuksen näkökulmat alkoivat muuttua. Kiinnostavaa tai käytännössä merkityksellistä ei ollut vain se, millaisia kilpailuun perustuvia strategioita yrityksissä luotiin. Syntyi tarve tutkimukselle, joka syventyisi organisaatioiden johtajien konkreettisiin toimiin ja vuorovaikutukseen strategiaprosesseissa ja niihin liittyvissä tilanteissa, vastapainona aikaisemmalle makro-tason strategiaprosesseihin keskittyneelle tutkimukselle (Paroutis et al. 2013, 7).

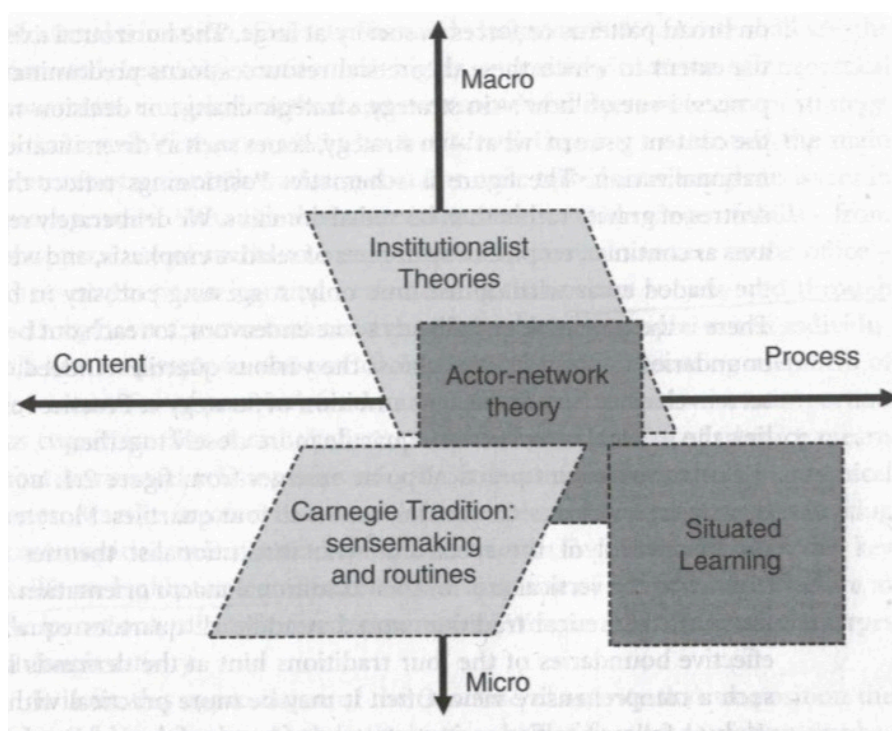
Strategy as Practice -suuntauksen käynnistäneenä julkaisuna pidetään 2003 ilmestynyttä Journal of Management Studies -lehden teemanumeroa ”Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view”, jonka ovat toimittaneet Gerry Johnson, Leif Melin ja Richard Whittington. Otsikon mukaisesti suuntauksesta käytettiin tuolloin nimeä *'activity-based view of strategy'* (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010, 4).

Siinä missä strategisten päätösten perinteisesti ajateltiin muodostuvan suhteellisen muodollisten rakenteiden ja systeemien johdosta, SAP tunnisti strategiaprosessien monimutkaisuuden ja siihen vaikuttavat ihmiset organisaation eri tasoilla sekä toisaalta strategian vaikutuksen ihmisten päivittäiseen työhön (Johnson et al. 2007, 5-6). Strategiatutkimuksen kehitys kohti strategy as practice -näkökulmaa rinnastuikin filosofisen teorian pragmatismi-suuntaukseen sekä yhteiskuntatieteellisten teorioiden käytännön sovelluksiin. Taustalla on näiden tieteenalojen 70-luvulla alkanut *'practice turn'*; pragmatismien osalta näkökulman muutos on tosin peräisin jo 1800-luvun loppupuolelta. (emt. 32)

Golsorkhin et al. (2010) mukaan yhteiskuntatieteiden *'practice turn'*, käytännön ja toiminnan korostaminen sosiaalisen todellisuuden merkityksen ymmärtämisessä, tuli esiin monissa tutkimussuunnissa, muiden muassa filosofiassa, sosiologiassa, antropologiassa, toiminnan teoriassa (*'activity theory'*), diskurssianalyyseissa ja naistutkimuksessa. Näitä tutkimussuuntia yhdisti kolme intressiä: 1) käytännön tutkiminen mahdollisti mikro-tason toiminnan tarkastelun todellisessa sosiaalisessa kontekstissa monista eri näkökulmista (verrattuna yleistävään ja abstraktiin tutkimusasetelmaan), 2) käytäntölähtöisessä tutkimuksessa korostui toiminnan taustalla olevien yleisten toimintatapojen ja kielellisen kontekstin asettamien odotusten tunnistaminen, sekä 3) sosiaalisten tapahtumien ja toiminnan yhteys yhteiskunnalliseen järjestelmään (*"...how social action is linked with structure and agency"*). (Golsorkhi et al. 2010, 2-3) Käytännön toimintaa painottava näkökulma tarjosi siten vastauksia yhteiskuntatieteiden keskeiseen tutkimuskysymykseen: miten yhteiskunnalliset rakenteet ja inhimillinen toimintakapasiteetti yhdessä selittävät toimintaa (Vaara & Whittington 2012, 288).

2.1.2 Taustateoriat

Strategy as practice -tutkimussuuntauksen taustalla on monien eri yhteiskuntatieteellisten ja filosofian teorioiden näkemyksiä. Niitä hyödynnetään edelleen, samoin kuin erilaisia tutkimusmetodeja teoreettisiin lähestymistapoihin liittyen (kts. esim. Golsorkhi et al. 2010). Johnsonin et al. (2007, 36-37) mukaan SAP:n teoreettiset lähtökohdat voidaan jakaa neljään päätraditioon, jotka sijoittuvat sisältö-prosessi - sekä mikro-makro - akseleille: Carnegie-koulukunnan 'sensemaking'- ja organisaation rutiineja käsittelevät teoriat ('organizational routines'), situationaalisen oppimisen teoria, toimijaverkkoteoria ('actor-network theory') sekä institutionaaliset teoriat.



Kuva 1: "Four theoretical resources for Strategy as Practice research" (lähde: Fig. 2.1 Johnson et al. 2007, 37)

SAP:n epistemologisella taustalla vaikuttava pragmatismi on 1800-luvun lopulla Yhdysvalloissa syntynyt filosofinen koulukunta, jota kehittivät Charles Sanders Peirce ja myöhemmin 1900-luvun alussa William James ja John Dewey. Pragmatismiin on kuulunut keskeisesti käytännön painottaminen: tiedolle ja teorioille syntyy merkitys vasta, kun niitä soveltavat ympäristössään toimivat elävät olennot. Pragmaattisen näkemyksen mukaan teoriat tulisi aina yhdistää todentamiseen, ja käytännössä teorioiden pohjalta

pitäisi aina voida tehdä ennustuksia ja koetella niitä. Inhimillisen tutkimuksen kohteiden tulisi taten määrittää ihmisten erilaisten tarpeiden pohjalta. Filosofiset käsitteet ja ongelmat nähdään pragmatismissa kiinteästi käytäntöön kietoutuvina. Ihmisten toimintaa ohjaavat monenlaiset käytännölliset näkökohdat ja tavoitteet, jotka säätelevät sitä, millaisena todellisuus ihmisille hahmottuu. Pragmatismiin voidaan sanoa kyseenalaistavan periaatteen tai teorian ja käytännön välisen rajan. (kts. esim. Roberts 2006, 12-15, 163; Turner 2009, 202-205)³

Pragmaattisen filosofian sovellukset johtamisteoriassa (*'management theory'*) tuottavat kolme pääperiaatetta: 1) käytännön teot ja kokemukset ovat tärkeitä, 2) analyysin keskiössä ovat ihmiset ja heidän potentiaalinsa toimijuuteen (*'agency'*) ja 3) tiedon käytännöllisyys. Pragmatismi ja sosiologian 'practice turn' painottavat tekojen ja kokemuksen tärkeyttä yleistettävän totuuden etsinnän sijaan, ja käytäntöteoria (*'practice theory'*) puolestaan laajemman kontekstin yhteyttä tekoihin. (Johnson et al. 2007, 36) Johnson et al. (2007, 33) toteavatkin, että strategiatutkimus pragmaattisesta näkökulmasta tuottaa parempaa opetusta, oppimista ja käytäntöjä. Myös Ann Langley (teoksessa Golsorkhi et al. 2010, 102) on huomauttanut, että SAP-tutkimuksessa olisi jatkossa syytä omaksua entistä useammin pragmaattinen lähestymistapa. Sen myötä tutkimustuloksista tulisi paremmin käytäntöön sovellettavia.

Jean Lave'n ja Etienne Wengerin 1991 lanseeraaman situationaalisen oppimiskäsityksen ytimessä on oppimisen tilannesidonnaisuus. Sosiaalinen ja fyysinen konteksti, jossa oppiminen tapahtuu, vaikuttaa prosessissa syntyvään tietoon. Kaikki toiminta nähdään tilannesidonnaisena, ja teorian mukaan myös niin sanotulla yleistiedolla on merkitystä vasta, kun se tuodaan johonkin kontekstiin. (Lave & Wenger 1991, 31; 34)⁴ Johnson et al. viittaavat Wengerin (1998) ja Engeströmin (2001) tutkimuksiin korostaessaan, että situationaalinen oppiminen vaatii tutkijalta konkreettista asettumista tutkittavan ilmiön äärelle. Ydintaitojen oletetaan olevan 'hiljaista tietoa'. Teot ovat riippuvaisia vertaisjoukoista (esimerkiksi kollegat), paikalliskulttuurista ja jopa tavaroista, joita ihmiset tarvitsevat tekojensa välineiksi. Situationaalisen oppimisnäkökuvan yhteys strategiaan onkin juuri sen painotuksessa hiljaiseen tietoon sekä havainnointia vaativissa

³ Katso myös ensyklopedia:
[McDermid, Douglas, 2006. Pragmatism. The Internet Encyclopedia of Philosophy.](http://www.iep.utm.edu/pragmati/)
<http://www.iep.utm.edu/pragmati/>

⁴ Katso myös ensyklopedia:
<http://infed.org/mobi/jean-lave-etienne-wenger-and-communities-of-practice/>

tutkimustavoissa. (Johnson et al. 2007, 39-40)

Carnegie -koulukunnassa 1970-luvulla syntynyt *'sensemaking'* -teoria on amerikkalaisen viestintätutkijan Brenda Dervinin kehittänyt malli toiminnan merkityksellistämistä. Se painottaa tiedonhankinnassa ja -käytössä käyttäjälähtöisyyttä. Teorian mukaan tiedonhankinnan kokonaisuus muodostuu metaforisesta tilanne - kuilu - käyttö -mallista (*'situation - gap - use'*). Pyrkimyksenä on ymmärtää ihmisten käyttäytymisen ainutkertaisuus ja monimuotoisuus sekä toisaalta rajoittuneisuus, ja hyväksyä se tiedonhankinnassa. Mallin kannalta keskeistä on maailman näkeminen epätäydellisenä ja siten sen epäjatkuvuus määrittää ihmisten välistä viestintää. (Dervin 1983, 3-9) Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005, 409) ovat myöhemmin kuvanneet teoriaa seuraavasti: *"Sensemaking is about the interplay of action and interpretation rather than the influence of evaluation on choice."* Johnsonin et al. (2007) mukaan SAP-tutkimuksen ja sensemaking-teorian yhteys syntyy nimenomaan sensemaking-teorian olettamuksesta, että inhimillinen käyttäytyminen luo joustavasti käsityksiä ja merkityksiä. Strategiatyössä merkityksellistäminen voi olla kriittistä. Sitä voidaan tutkia esimerkiksi kokous-, presentaatio-, tapaamis- ja konsultointi-ympäristöissä. Kontekstina toimii kuitenkin yleensä strategiaproessi siihen osallistuneiden ihmisten tekojen sijaan. (Johnson et al. 2007, 40-41)

Johnson et al. (2007, 42) mainitsevat Strategy as Practice -suuntaukselle niin ikään merkitykselliseksi Carnegie-koulukunnan teoreettisen mallin, joka käsittelee organisaation rutiineja (*'organizational routines and dynamic capabilities'*). Carnegie-koulukunnalla viitataan Marchin, Simonin ja Cyertin työhön 1950-50 -lukujen taitteessa. Tutkimussuunnasta on peräisin rajatun rationaalisuuden käsite (*'bounded rationality'*), jonka mukaan päätöksentekoon vaikuttaa ihmisten tiedon ja ymmärryksen sekä käytettävissä olevan ajan rajallisuus. Tämän vuoksi organisaatioissa eivät voida suoraan hyödyntää esimerkiksi toisten tekemiä strategioita, ja toimivat rutiinit tai dynaamiset kyvyt voivat muodostua kilpailueduksi. Rutiineilla tarkoitetaan standardoituja toimintatapoja, periaatteita tai strategioita, joita organisaatiossa käytetään tietoisesti tai tiedostamatta, jatkuvana käytäntönä. Dynaamiset kyvyt (*'dynamic capabilities'*) viittaavat organisaation kykyyn integroida, rakentaa ja konfiguroida näitä rutiineja innovatiivisella tavalla. (Teece, Pisano & Shuen 1997, 515; Johnson et al. 2007, 40) Alan tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty organisaatioiden välisiin eroihin makro-tasolla esimerkiksi strategian sisällön tai -proessin osalta, sen sijaan SAP vie kyseisen näkökulman pidemmälle tutkimalla muun muassa rutiinien muodostumista organisaation sisällä

(Johnson et al. 2007, 42).

Institutionaalisen teorian vahvimpiin nykysuuntauksiin kuuluva neoinstitutionaalinen teoria (kts. esim. Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012) pohjaa samoihin perusolettamuksiin kuin Carnegie-koulukunta. Alunperin Meyerin ja Rowanin (1977, 343) kehittämä teoria korostaa institutionaalisia sääntöjä tai kulttuurisia normeja laajemmassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa ympäristössä, joka määrittelee millaisia organisaatioiden tulisi olla. Johnson et al. (2007) viittaavat useisiin tutkimuksiin (kts. esim. Knights & Morgan 1991, 251) joiden mukaan yksi kehittyneiden yhteiskuntien vahvimpia normeja on nykyään se, että organisaatioiden tulisi olla strategisia. SAP:n näkökulmasta ihmisten tyypillisen käyttäytymisen tunnistaminen tarjoaa taustakontekstin rajoitetun vuorovaikutuksen tulkitsemiseen. Siinä missä neoinstitutionaalista teoriaa on kritisoitu 'agency':n, ihmisten toimijuuden ja vaikutusmahdollisuuksien huomiotta jättämisestä (kts. esim. Thornton et al. 2012, 3), SAP vie teorian makro-tasolta yksityiskohtaisempien vuorovaikutussuhteiden tutkimiseen mikro-tasolla. Tutkimusesimerkkinä toimii vaikkapa tiettyjen strategia-käytäntöjen soveltuvuus eri konteksteissa. (Johnson et al. 2007, 43-44)

Knightsin ja Morganin (1991) esittelemässä Foucault'laisessa näkemyksessä (*Foucauldian perspective*) mikro- ja makro-tason tarkastelu yhdistyvät institutionaaliseen teoriaan. Näkemys korostaa vallan ja tiedon välistä suhdetta, joka vaikuttaa käytäntöjen hajanaisuuteen yritysten johdossa (Knights & Morgan 1991, 253). Vaikka tämä tutkimussuuntaus ei olekaan yleisesti ollut strategiatutkimuksen viitekehyksenä, SAP-kirjallisuudessa siihen viitataan esimerkiksi, jossa tästä näkökulmasta tuodaan esiin miten strategian ymmärtäminen nyky-yhteiskunnassa käytäntönä on muuttanut johtajien käsitystä itsestään virkamiehestä strategiseksi toimijaksi (Johnson et al. 2007, 44).

Toimijaverkkoteoria (*actor-network theory*) on puolestaan 1980-luvun taitteessa tieteen tutkimuksen piirissä alkunsa saanut, yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa. Foucaultistakin ammentanutta suuntausta kehittivät Michel Callon ja Bruno Latour, sekä myöhemmin John Law. Toimijaverkkoteorian ideana on käsitellä kaikkea inhimillistä vuorovaikutusta ja maailmaan kuuluvaa materiaa osana jatkuvasti kehittyviä verkostoja, joiden kautta ne vasta tulevat todeksi. Lähestymistapa on materiaalis-semioottinen. (Turner 2009, 141-149) Johnson et al. (2007, 45) toteavat, että toimijaverkkoteoria tukee SAP:n tavoitteita yhdistää sisältö-prosessi - ja mikro-makro-tason tutkimus esittelemällä muita teorioita integroidumman lähestymistavan

strategiaan. Toimijaverkkoteorian soveltaminen strategiatutkimukseen tarjoaa laajan tarkastelukulman strategian tekemiseen; sen toteuttajat eivät ole vain ihmisiä, vaan voivat tarkoittaa myös tietokoneita, lomakkeita ynnä muita strategian tekemiseen tarvittavia välineitä (emt. 47).

Mainitut teoriat ovat kaikki osaltaan hyödyttäneet strategy as practice -suuntauksen empiiristä tutkimusta. Näkökulman keskiössä on ihmisten toiminta (*'activity'*) yhdessä muiden kanssa, erilaisista työkaluista riippuvaisina. Toiminnassa onnistuminen vaatii sekä organisaation sisäisten tekojen yksityiskohtaista tuntemusta että vahvaa yhteyttä ulkoiseen toimintaympäristöön. Strategy as practice -tutkimuksessa painotus on mikrotasolla.

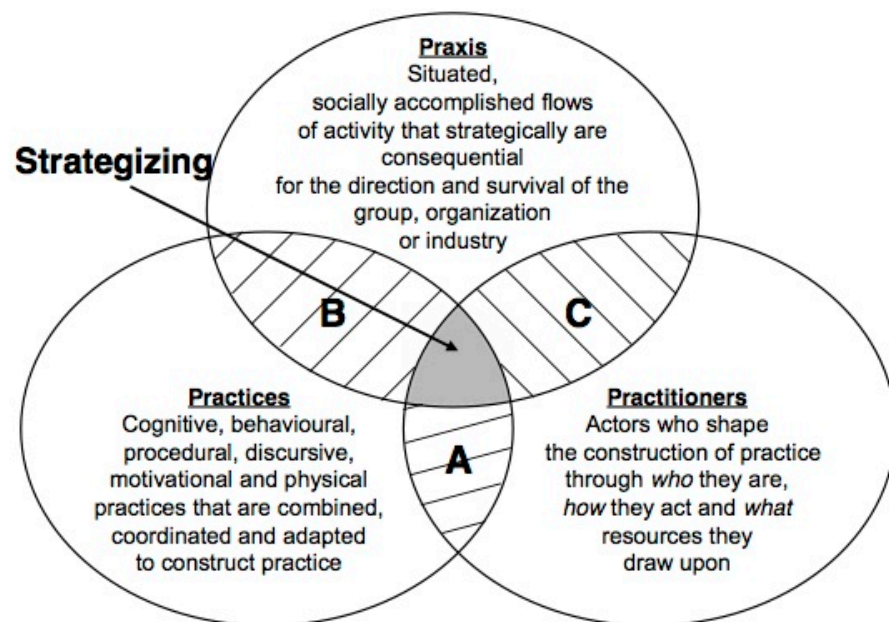
Indeed, the links between the micro and the macro are often stressed: for structuration theory and increasingly for neoinstitutional theory, this is a central theme, even if ANT suspects the very categories themselves. Emphasis differ, but what we can take from all these theoretical perspectives is this: that at the centre of SAP are people, working with others and reliant on tools of all kinds, the success of whose activities depends on mastery of the minutiae deep within their organizations and connection to the wider world outside.
(Johnson et al. 2007, 27)

Edellä esiteltyjen strategy as practice -suuntaukseen vaikuttaneiden teorioiden lisäksi on mainittava rakenteistumisteoria. SAP-kirjallisuudessa usein käytetty termi *'agency'* on peräisin Anthony Giddensin (1984, 5) rakenteistumisteoriasta (*'structuration theory'*). Richard Whittington (2010) käsittelee Giddensin teoriaa SAP-tutkimuksen viitekehyksenä. Sen kantavana ideana on perinteisten yhteiskuntatieteellisten dikotomioiden yhdistyminen jatkuvissa sosiaalisissa käytännöissä. Sosiaaliset systeemit eli rakenteet yhteiskunnan eri tasoilla uusiutuvat ajan myötä ihmisten toiminnan vaikutuksesta. Kaikki ihmiset ovat potentiaalisia *'muutosagentteja'*; *'agency'* tarkoittaa kykyä tehdä toisin ja valita, ja sitä kautta vaikuttaa systeemiin. Tähän kykyyn vaikuttavat yksilön käytettävissä olevat resurssit ja sosiaalisten systeemien säännöt. Resurssit ja säännöt ovat rakenteiden perusta. (Whittington 2010, 110-111) Rakenteistumisteoriaa on sovellettu SAP-tutkimuksessa erityisesti keskijohdon *'muutosagenttiuden'* tarkastelussa (emt. 121).

2.2 Strategy as Practice -suuntauksen ydinkäsitteet

SAP-suuntauksen keskeiset käsitteet liittyvät strategian määrittelyyn toimintana (aktiviteettina), sen tekijöihin ja toteutuksen käytäntöihin.

Strateginen toiminta tai aktiviteetit, *'activities'*, tarkoittaa tässä yhteydessä johtamisen jokapäiväisiä toimia ja johdettavia asioita. Sillä viitataan myös organisaation toimijoiden osallistumiseen yleisemmin. (Johnson et al. 2003, 15) Strategian tekeminen, *'strategizing'*, viittaa siihen, kuinka ihmiset toteuttavat strategiaprosessia, *"how people go about the process of making strategy"* (Johnson et al. 2007, 27). Jarzabkowski (2005, 13-14) viittaa käsitteeseen *'strategizing'* yksinkertaisesti johtajien toimintana, *"what managers do"*. Kokonaisuudessaan strategian tekeminen on hänen mukaansa moninaisten toimijoiden ja heihin vaikuttavien käytäntöjen muodostama, organisaatiolle merkityksellisen toiminnan jatkumo (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 8). Vaara ja Whittington (2012, 286) käyttävät samaa termiä puhuessaan strategiastyöstä (*'strategy work'*), joka Paroutiksen et al. (2013, 7) mukaan käsittää kaikki jatkuvat käytännöt ja prosessit, joiden kautta strategiaa muodostetaan, toteutetaan ja päivitetään.



Strategizing comprises the nexus between practice, practices and practitioners. A, B, and C represent stronger foci on one of these interconnections depending upon the research problem to be addressed

Kuva 2: "A conceptual framework for analyzing strategy-as-practice" (Fig. 1, Jarzabkowski et al. 2007, 8)

Strategy as practice -suuntauksen yhteydessä puhutaan usein 3P-mallista, joka nostaa

esiin strategian tekemisen mikro-tason tekijät: toimijat (*'practitioners'*), käytännöt (*'practices'*) ja toiminnan (*'praxis'*). Nämä tekijät linkittyvät toisiinsa. (Paroutis et al. 2013, 12) 'Toimijat', *'practitioners'*, ovat Whittingtonin (2006, 619) mukaan SAP-tutkimuksen näkökulmasta niitä ihmisiä, jotka todellisuudessa tekevät ja toteuttavat strategiatyötä. He ovat johtajia eri organisaatiotasolla, hallitusjäseniä, konsultteja ja muita neuvonantajia, jotka muovaavat strategista toimintaa henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja resurssiensa kautta (Jarzabkowski et al. 2007, 12-13).

Johnsonin et al. (2007, 26) mukaan toimijoiden työhön vaikuttavat myös institutionaaliset 'käytännöt', *'practices'*, joiden kautta ihmiset toteuttavat strategioita organisaatioissa. Näitä käytäntöjä ovat jaetut käytös-, toiminta- ja ajattelutavat sekä -mallit, perinteet, normit ja erilaisten välineiden käyttö strategiatyössä. Käytännöt on yhteiskuntatieteissä usein ajateltu niin sanotuiksi 'kirjoittamattomiksi säännöiksi', mutta Whittington (2006) laskee mukaan myös näkyvät ja määritellyt käytännöt, joita vastuullisissa organisaatioissa noudatetaan. Hän viittaa useisiin tutkimuksiin, joissa käytännöt on jaettu paitsi organisaation sisäisiin rutiineihin ja työtapoihin, jotka vaikuttavat strategian muodostumiseen, myös organisaatioiden ulkoisen toimintaympäristön vallitseviin käytäntöihin, jopa yhteiskunnallisella tasolla asti. (Whittington 2006, 619-20) Myös konkreettiset hallituskokoukset, strategiapäivät sekä strategiseen suunnitteluun keskittyvät ajanjaksot ovat institutionaalisia, toistuvia käytäntöjä, *'strategy episodes'* (Hendry & Seidl 2003, 183-187). Termillä *'practice'* voidaan siten tarkoittaa myös käytännön strategiatyötä: *"Practice as what people do ... in relation to strategy."* Tässä merkityksessä Johnson et al. (2007, 26-27) viittaavat Feldmanin ja Pentlandin (2003, 101-103) tutkimukseen, jossa he erottivat organisaatioissa vallitsevat 'ideaali-käytännöt' (*'ostensive routines'*) 'suoritus-käytännöistä' (*'performative routines'*). Konkreettiset suoritus-käytännöt vaikuttavat ideaali-käytäntöihin ja muokkaavat niitä.

Varsinaiseen toimintaan viitataan yleensä termillä *'praxis'*. Se tarkoittaa puolestaan sitä, mitä ihmiset tekevät konkreettisesti osana strategiatyötä: kokouksia, palavereita ja esitelmää, strategiapäivien vetäytymisiä, keskusteluja, projekteja, sekä vuorovaikutusta eri tilanteissa ja niissä ilmenevää käyttäytymistä. 'Praxis' kattaa siten sekä virallisen että epävirallisen, rutiininomaisen ja spontaanin toiminnan organisaation eri tasoilla. (Whittington 2006, 619) Strategiatyössä päivittäisten tekojen ja kontekstin (sosiaalinen, institutionaalinen tai organisationalinen), jossa ne tapahtuvat, välinen suhde on merkittävä (Paroutis et al. 2013, 11). Vaara ja Whittington (2012) ovat tiivistäneet 3P-

mallin sisällön seuraavasti:

Practices refer to the various tools, norms, and procedures of strategy work, from analytical framework ... to strategic planning routines such as strategy workshops. Praxis refers to the activity involved in strategy-making, for example, in strategic planning processes or meetings. Practitioners are all those involved in, or seeking to influence, strategy-making. (Vaara & Whittington 2012, 290)

2.3 SAP:n sovellukset strategiatutkimuksessa

Strategy as practice on vaihtoehto perinteiselle strategiatutkimukselle, joka keskittyy strategioiden taloudellisiin vaikutuksiin. SAP-tutkimuksessa strategioiden vaikutukset nähdään monitasoisemmin, strategiakäytäntöjen poliittisista seurauksista strategiatyökalujen ja eri tyyppisten strategiatoimijoiden vaikutuksiin (Vaara & Whittington 2012, 291). SAP pyrkii tarttumaan erityisesti mikro-tason sosiaalisiin aktiviteetteihin, prosesseihin ja käytäntöihin, jotka kuvaavat organisaation strategiaa ja sen tekemistä. SAP pyrkii johtamisen ja organisaatioiden tutkimussuuntana edistämään teoreettista ymmärrystä niin, että sillä on käytännön merkitystä organisaatioiden johtajille ja muille työntekijöille. (Golsorkhi et al. 2010, 1) Tämä käy hyvin ilmi esimerkiksi alan tutkimusta tekevän Lancasterin yliopiston esittelyssä:

It [strategy as practice] is concerned with the practice of strategizing, encompassing both the formulation of strategy and how strategies are put into action to deliver strategic renewal and change. It therefore asks questions such as: what do people do to develop strategies in organizations; how do they translate their strategies into strategic action and change in organizations; what competences are required for this; how do they actually use the concepts and tools that are advocated for strategic management; what is good practice in managing strategy?⁵

Johnson et al. (2007) huomauttavat, että strategiset aktiviteetit kuten strategia-workshopit, konsultointi, strategia-projektin organisointi sekä kommunikaatiokäytännöt

⁵ <http://www.lums.lancs.ac.uk/research/centres/strategy/strategy-as-practice/>

ovat olleet pitkään vähällä huomiolla perinteisessä strategiatutkimuksessa. SAP on ottanut nämä asiat tarkasteluun, samalla kun se tarjoaa perinteisemmille strategiatutkimuksen aiheille kuten strateginen suunnittelu ja päätöksenteko sekä ylimmän johdon välinen kommunikaatio, uuden näkökulman. (Johnson et al. 2007, 210) Siinä missä strategian tekemisen tutkimuksessa tärkeän vuorovaikutussuhteen todentaminen ja ymmärtäminen vaatii in-vivo -havainnointia, Johnson et al. toteavat kuitenkin, että haastattelut ovat edelleen tärkeä tiedonlähde. Ne tarjoavat mahdollisuuden tallentaa yksilöllisiä tunnekokemuksia toimijoiden itsensä näkökulmasta. Yhdistämällä näihin strategiaprosessissa tuotettujen työskentelymateriaalien ja -dokumenttien tutkiminen on mahdollista saavuttaa hyvä ymmärrys strategian toteutumisesta yksittäisessä organisaatiossa. (emt. 68-70) Tätä tutkimusmenetelmien ja -materiaalien monipuolisuutta pyritään hyödyntämään myös tässä opinnäytteessä, yhdistämällä laajemman haastattelututkimuksen ja kirjoittajan työnantajaorganisaatiossa läpikäydyn strategiaprosessin aikana tuotettujen materiaalien informaatiota.

2.3.1 SAP kulttuurialojen tutkimuksessa

Strategy as practice ei erityisesti profiloitu kulttuurialojen tutkimuksessa käytettynä teoreettisena viitekehyksenä, mutta tarjoaa sille hyvät lähtökohdat. Tilanteen taustalla saattaa Suomessa olla se, että voittoa tavoittelemattomissa ja julkisen sektorin kulttuuriorganisaatioissa strategiatyö ylipäättään on vielä melko uutta (kts. esim. Uudenmaan kulttuuristrategia 2008; opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2009, Helsingin kaupungin kulttuuristrategia 2012). Strategia on perinteisesti kuulunut liike-elämän alueelle, huomioiden, että myös kulttuurialalla kaikkialla maailmassa on liiketoimintaa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa *'non-profit'* taide- ja kulttuuriorganisaatiot saavat merkittävän osan rahoituksestaan lahjoituksina, strateginen ajattelu ja strategiatyö ovat jo arkipäivää (Byrnes 2009, 24, 123). Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan SAP-tutkimusta onkin tehty perinteiseen strategiatutkimukseen verrattuna poikkeuksellisen paljon juuri voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, muiden muassa orkestereiden, yliopistojen ja kunnallisten hallintoyksiköiden parissa. Non-profit -organisaatiot strategiatutkimuksen kohteina ovat myös tuoneet institutionaalisen kontekstin taloudellisten tekijöiden rinnalle merkittävänä tutkimuksellisenä muuttujana. (Vaara & Whittington 2012, 291)

Suomalaisia kulttuuriorganisaatioita ei ole aiemmin tutkittu SAP-viitekehyksessä. Tälle

opinnäytetyölle strategy as practice tarjoaa hyvän tutkimusalustan, sillä tutkimuksen kohteena olleen hankkeen osallistujaorganisaatiot ovat kaikki perusrahoitukseltaan julkisesti tuettuja, voittoa tavoittelemattomia aatteellisia yhdistyksiä. Strategiatyön lähtökohdat sisälsivät toki samankaltaisia tekijöitä kuin yrityksilläkin (kts. 4.1.1), mutta organisaatioiden pieni koko ja prosessiin käytettävissä olevien resurssien vähyys kohdistivat mielenkiinnon luontevasti aiheena olleen sparrauksen vaikutuksiin prosessien etenemiseen ja erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin prosessin aikana. Nämä ovat tyypillisiä SAP-tutkimuksen aiheita (kts. esim. Johnson et al. 2007, 210). Oma kokemukseni kulttuurijärjestössä työskentelystä muodosti tutkimukselle ennako-oletuksen, jonka mukaan strategiaosaaminen on organisaatioissa lähtökohtaisesti suhteellisen vähäistä tai toissijaista, ja toisekseen, strategiatyöskentelyssä hallituksen ja toimivan johdon osaaminen, resurssit ja niistä johtuen prosessin vetovastuu jakaantuvat yritysorganisaatioista poikkeavalla tavalla. Tätä eräänlaista hypoteesia vastaan halusin tutkia aiheittani strategy as practice -suuntauksen näkökulmasta. Johdon rooli strategian tekemisessä tulee hyvin ilmi Jarzabkowskin kuvauksessa:

Agency means to have choices and to be able to effect some actions towards those choices, albeit that their outcome may have unintended consequences. Framing top managers as agents acknowledges the power relationships and resources through which they shape activity, whilst also acknowledging their reciprocity through which that activity shapes their ability to be agents. (Jarzabkowski 2005, 29)

Perinteisessä strategiatutkimuksessa on käytetty pääsääntöisesti määrällisen (kvantitatiivisen) tutkimuksen metodeja. Vaara ja Whittington (2012) toteavat alan julkaisuja listatessaan, että SAP-tutkimuksesta valtaosa on sen sijaan tehty laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen, usein yhteen organisaatioon keskittyen. Suurin osa näistä tutkimuksista on toteutettu haastatteluin, joskin rinnalla on käytetty myös muita tutkimusmenetelmiä, kuten havainnointia, joka auttaa tutkijaa pääsemään lähemmäs kohdettaan. (Vaara & Whittington 2012, 291) Tälle opinnäytetyölle laadullinen tapaustutkimus oli luonteva metodi-valinta, ja aineisto perustuukin teemahaastatteluihin. Tutkimuksen metodi ja teoreettinen viitekehys kulkivat siten toteutuksen valinnoissa rinnakkain.

3 TUTKIMUSMETODI

Tämä laadullinen tapaustutkimus perustuu teemahaastatteluihin. Tapaustutkimuksella haetaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia, kuten tässä samaan hankkeeseen osallistuneiden järjestöjen kautta. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat tässäkin prosessit, ja aineistoa on kerätty useita metodeja käyttämällä. Haastattelujen lisäksi ymmärrystä syventävänä taustamateriaalina on käytetty havaintoja ja dokumentteja oman työnantajaorganisaationi strategiaprocessista. Jos tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden (kulttuurijärjestöjen strategiaprocessien) kuvailu, kulkee se tässä tutkimuksessa käsi kädessä ensisijaisen tutkimustehtävän, sparrauksen vaikutusten arvioimisen kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 134-135) Yinin (2009, 16; 18) mukaan case-tutkimuksessa on mahdollisuus säilyttää aineiston todellisen elämän tunnusmerkistö, tällä kertaa tärkeimpänä organisaatioiden ja niiden strategian tekemisen prosessien osalta.

3.1 Laadullinen tutkimus metodologisena lähestymistapana

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus käsittelee yleensä tiedon laatua ja merkityksiä (Hirsjärvi et al. 2010, 161). Tuomi & Sarajärven (2009, 22) mukaan laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään yleensä empiiristä. Lähtökohtana myös tässä tutkimuksessa on todellisten ja moniulotteisten tapauksien kuvaaminen. Koska tapahtumat todellisuudessa muovaavat toisiaan, kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan omat arvot muovaavat sitä, miten tutkittava ilmiö ymmärretään. Tämä tulee selväksi oman roolini kautta; olen järjestössäni vastaavassa asemassa ja osallistunut samaan hankkeeseen kuin tutkimusta varten haastatellut henkilöt. Kvalitatiivisella tutkimuksella tavoitellaankin enemmän tosiasioiden löytämistä tai paljastamista kuin jo olemassa olevien totuusväittämien todentamista. (Hirsjärvi et al. 2010, 161)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2010, 164) ovat listanneet metodikirjallisuudessa usein esiintyviä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tässä tutkimuksessa on todettavissa useita

laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä tunnusmerkkejä. Ensinnäkin tiedon keruun instrumenttina on ihminen; sparrauksen vaikutusta strategiaprosessiin on haluttu selvittää prosessiin osallistuneiden henkilöiden kokemusten kautta. Osasyynä tähän on myös se, ettei konkreettisia mittausvälineitä vaikutusten arviointiin ollut käytettävissä. Kun tavoitteena ei ole teorian testaaminen, laadullisia metodeja käyttämällä voidaan parhaassa tapauksessa paljastaa odottamattomia seikkoja induktiivisen analyysin kautta. (Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan oleteta tulosten olevan suoraan yleistettävissä.) Tutkimuksen päämetodi, teemahaastattelu, on tyypillinen laadullisen tutkimusaineiston hankinnassa. Myös kohdejoukon valinta on tehty tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen satunnaisotoksen menetelmällä. Valittuja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Niin ikään valittu tutkimusstrategia, tapaustutkimus (*case study*), on tyypillinen laadullisessa tutkimuksessa.

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen pääaineiston muodostavat Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen osallistuneiden kulttuurijärjestöjen johtohenkilöiden haastattelut. Yhteensä seitsemän haastateltavaa olivat yhdistystensä palkattuja toiminnanjohtajia tai luottamustoimisia puheenjohtajia, joiden toivottiin valottavan erityisesti hallituksen ja toimivan johdon välistä vuorovaikutusta strategiaprosessissa.

Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti tai mikäli se ei ollut mahdollista, sähköisesti. Kahden pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimivan järjestön edustajat vastasivat kysymyksiin kirjallisesti verkkolomakkeen kautta. Näiden lisäksi Yhdistysstrategia-ohjelmaa Digesissä vetäneet konsultit Pekka Krook ja Helena Pekkarinen vastasivat sähköpostitse kysymyksiin, joilla pyrittiin taustoittamaan hanketta sekä valottamaan heidän kokemustaan ohjelmaan osallistuneiden organisaatioiden strategiatyöskentelystä.

Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2014 yhdistysten omissa toimitiloissa, sekä luottamustoimisten henkilöiden osalta heidän omilla työpaikoillaan tai julkisessa tilassa. Suullisten haastattelujen kesto oli 41-66 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti myöhempää litterointia varten. Kaikilta vastaajilta kysyttiin lupa suorien lainausten käyttämiseen.

Haastattelujen runkona toimi verkkolomake, jossa oli yhteensä 36 kysymystä sekä mahdollisuus vapaisiin kommentteihin. Lomakkeen kysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi noin päivää ennen tapaamista, lisäksi kysymykset oli printattu paperille ja ne annettiin kaikille vastaajille haastattelutilanteen tueksi. Verkkolomake toimi siten, että vastauksia pystyi täydentämään myöhemmin. Myös suullisesti haastelluille henkilöille tarjottiin mahdollisuutta täydentää vastauksiaan verkkolomakkeen kautta. Tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan käyttänyt kukaan suullisesti haastatelluista.

Syventävä esimerkki tutkittavasta aiheesta on Suomen Jazzliitto ry ja siellä 2011-13 tehty strategiatyö. Jazzliittoa voi pitää rakenteeltaan ja toimintamuodoltaan perinteisenä harrastus- ja ammattilaistoimintaa edistävänä kulttuurijärjestönä, jonka toiminta on merkittävästi ammattimaistunut viime vuosien aikana (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:24, 15). Jazzliiton strategiaprosessissa tuotetut dokumentit (muistiot, luonnokset, analyysit sekä lähdekirjallisuus) toimivat tutkimuksessa taustamateriaalina. Tutkimuksen pääaineistoa ovat kommentoineet myös kirjallisesti Yhdistysstrategia 2020 -hankkeen sparraajat sekä suullisesti järjestöasiantuntija Juha Heikkala.

3.2.1 Yhdistysstrategia 2020 -hanke tutkimustapausten kontekstina

Vuonna 2012 järjestetyn Yhdistysstrategia 2020 -hankkeen toteutti Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhteistyö Diges ry. Hankkeen taustalla oli Digesin 2010 opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamana toteuttama selvitys kulttuurialan kolmannen sektorin kentästä ja siinä esiin nousseet yhdistysten tarpeet toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi. Sparraus-tyyppisen neuvonnan saaminen sektorille erityisesti strategiaprosessien yhteydessä nähtiin keskeisenä kehittämistarpeena (kts. Kulttuurialan kolmas sektori. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:24). Useiden hakijoiden joukosta pilottihankkeeseen valikoituivat mukaan Jazzliiton lisäksi AV-arkki ry, Konserttikeskus ry, Läntinen tanssin aluekeskisyhdistys ry, Satakunnan Elävän Kuvan Keskus ry sekä Tanssiteatteri Raatikon kannatus ry.

Diges on valtakunnallinen yhdistys, jonka tehtävänä on toimia luovien alojen liiketoiminnan jalostajana. Käytännössä Diges tarjoaa luovien alojen toimijoille sparraus- ja neuvontapalveluita sekä tuottaa erilaisia selvityksiä ja hankkeita luovien alojen

toiminnan kehittämiseksi. Diges työskentelee yritysten lisäksi yhdistysten ja järjestöjen toiminnan kehittämiseksi, ja se julkaisi Yhdistysstrategia-hankkeen toisen kierroksen jälkeen helmikuussa 2014 Näe, koe, tee: Yhdistysten strategiaopas -kirjassen Kolmas lähde -hankkeen rahoittamana. Yhdistysstrategia-hankkeiden kautta etsittiin mahdollisuuksia yhdistyksille suunnatun sparraavan koulutusohjelman saamiseksi pysyvästi esimerkiksi ELY-keskuksiin, jotka jo palvelevat yrityksiä ulkopuolisen asiantuntija-avun muodossa.

Yhdistysstrategia 2020 -hanke oli opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke, jonka tarkoituksena oli tukea ja nostaa esiin kulttuurijärjestöjen strategista ajattelua ja osaamista. Hankkeeseen haki 15 yhdistystä taiteen ja kulttuurin eri aloilta. Yhdistyksiä arvioitiin suhteessa organisaation motivaatioon strategian tekemiseen, muutostarpeeseen ja sitoutumiseen esimerkiksi hallituksen osalta. Näiden lisäksi hakijoilta edellytettiin vakituista henkilökuntaa ja toiminnalta valtakunnallista ulottuvuutta. Valitut kuusi järjestöä edustivat mahdollisimman laajasti eri kulttuurinaloja ja monipuolisia rahoitusrakenteita, ja osallistuminen hankkeeseen oli maksutonta.

3.2.2 *Tutkimustapaukset*

AV-arkki (www.av-arkki.fi) on vuonna 1989 perustettu valtakunnallinen suomalaisen mediataiteen levityskeskus. Sen jäsenet ovat suomalaisia mediataiteilijoita. AV-arkki ajaa jäsentensä etuja ja edistää mediataiteen asemaa muun muassa julkaisutoiminnan ja kansainvälisen levitystyön kautta. Sen vakituista toimintaa tukevat opetus- ja kulttuuriministeriö, Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus AVEK, Taiteen edistämiskeskus sekä Helsingin kaupunki. Kaapelitehtaalla toimivassa AV-arkissa on 3 vakituista työntekijää, ja sen vuosibudjetti oli 2012 vajaat 285 000 euroa. Tutkimusta varten haasteltiin AV-arkin toiminnanjohtajaa Hanna Maria Anttilaa.

Läntinen tanssin aluekeskus (www.l-tanssi.fi) on yksi vuonna 2005 perustetuista valtakunnallisista tanssin aluekeskuksista, jonka toimialueena on Varsinais-Suomi ja Satakunta. Yhdistyksessä on sekä henkilö- että yhteisöjäseniä. Sen tehtävänä on tanssin toimintaedellytysten ja työllisyyden parantaminen sekä tanssiteiteen edistäminen alueella muun muassa osallistumalla erilaisten tanssiteosten tuotantoihin sekä kehittämällä taiteilijalähtöisiä tanssin soveltavia palvelukonsepteja. Läntisen tanssin aluekeskuksen vakituista toimintaa tukevat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Turun, Porin ja Salon

kaupungit. Yhdistyksen kotipaikka on Turussa, ja sillä on 2 vakituista työntekijää. Vuosibudjetti on noin 450 000 euroa. Aluekeskuksen toiminnanjohtaja Lotta Skaffari osallistui tutkimukseen verkkolomakkeen kautta.

Koulu- ja päiväkotikonsertteja järjestävä Konserttikeskus ry (www.konserttikeskus.fi) on perustettu vuonna 1963. Yhdistyksessä on sekä henkilö- että yhteisöjäseniä. Konserttikeskus tuottaa vuosittain 1200-1500 konserttia ja musiikkityöpajaa ympäri Suomea kiertuetoimintansa puitteissa. Toiminnan tavoitteena on täydentää koulujen musiikkikasvatusta tuomalla elävää musiikkia mahdollisimman monen lapsen ja nuoren kuultavaksi. Konserttikeskuksen toimintaa rahoittavat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä Musiikin edistämissäätiö MES. Helsingin Kalliossa sijaitsevassa toimistossa työskentelee 6-7 henkilöä. Vuonna 2012 yhdistyksen vuosibudjetti oli vajaat 1 100 000 euroa. Tutkimusta varten haasteltiin sekä Konserttikeskuksen toiminnanjohtaja Kari Vasea että puheenjohtaja Kai Amberlaa, joka työskentelee niin ikään valtakunnallisen kulttuurijärjestön toiminnanjohtajana.

Tanssiteatteri Raatikko (www.raatikko.fi) on vuonna 1972 perustettu vantaalainen, kannatusyhdistyksen ylläpitämä ammattiteatteri. Raatikon ohjelmisto on suunnattu lapsille ja nuorille, ja valtion orkesteri- ja teatterilain piiriin kuuluvana organisaationa se esiintyy kotinäyttämönsä lisäksi ympäri Suomea valtakunnallisen kiertuetoimintansa puitteissa. Myös Vantaan kaupunki tukee Raatikon toimintaa ja teatteri on kaupungin kulttuurin kumppani. Vuosittain esityksiä on noin 400. Raatikossa on 7 vakituista työntekijää, budjetin ollessa noin 700 000 euroa. Tutkimushaastatteluun osallistui hallituksen puheenjohtaja Marja Korhola, joka on myös teatterin taiteellinen johtaja ja osa vakituista henkilöstöä.

Satakunnan Elävän Kuvan Keskus SEKK ry (<http://sekk.fi>) on yksi Suomen 12:sta elokuvakeskuksesta. Porissa toimiva elokuva- ja mediakulttuuriyhteisö on perustettu vuonna 1993, ja yhdistyksellä on sekä henkilö- että yhteisöjäseniä. Alueensa kulttuurisena elokuvakeskuksena yhdistyksen tarkoituksena on edistää mediakulttuurin harrastusta ja mediakasvatuksellista perusopetusta esimerkiksi monipuolisen työpajatoiminnan ja elokuvaesitysten muodossa. SEKK:n toimintaa tukevat muiden muassa Taiteen edistämiskeskus, Porin kaupunki sekä Suomen lasten ja nuorten säätiö. Yhdistyksen työntekijämäärä vaihtelee kolmesta ylöspäin, ja sen vuosibudjetti 2012 oli noin 195 000 euroa. SEKK:n toiminnanjohtaja Yki Räikkälä osallistui tutkimukseen verkkolomakkeen

kautta.

Suomen Jazzliitto ry (www.jazzliitto.fi) on vuonna 1966 perustettu valtakunnallinen jazzkulttuurin etujärjestö, jolla on noin 40 yhteisöjäsentä ympäri Suomea. Jazzliitto välittää tietoa suomalaisesta jazzalasta kotimaassa ja kansainvälisesti sekä toimii aktiivisena tuotantotahona muun muassa valtakunnallisten kiertueiden ja kansainvälisten jazztapahtumien järjestämisessä. Jazzliiton perustoimintaa tukevat opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsingin kaupunki sekä Musiikin edistämissäätiö MES. Helsingin Sörnäisissä sijaitsevassa toimistossa työskentelee 2 vakituista työntekijää. Jazzliiton vuosibudjetti oli 2012 noin 428 000 euroa. Tutkimusta varten haastateltiin hallituksen puheenjohtajaa Petteri Klintropia, ja tutkimuksen tekijä on Jazzliiton toiminnanjohtaja.

Tutkimuksen tapausorganisaatioista Raatikko kuuluu vakituisen valtionrahoituksen piiriin niin sanotun valtionosuusjärjestelmän kautta. Myös muut järjestöt saavat rahoitusta opetus- ja kulttuuriministeriön harkinnanvaraisilta momenteilta, ja kaikkien organisaatioiden tulot muodostuvat suurimmalta osin erilaisista kulttuuritoiminnan avustuksista. Budjeteiltaan suurimpien (yli 400 000 euroa /vuosi) organisaatioiden kuluista suuri osa muodostuu tuotannoista, joiden kautta työllistetään vuosittain merkittävä määrä vapaan kentän ammattitaiteilijoita. Kaikki organisaatiot käyttivät myös projektityöntekijöitä erilaisten hankkeiden parissa, ja kaikilla oli vakituiset toimitilat sekä toimintaan liittyvää omaisuutta, kuten tuotantovälineistöä.

Yhdistykset voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan. Suuret organisaatiot (2) työllistävät yli 6 koko- tai osa-aikaista vakituista työntekijää, ja niiden perustoimintaan kuuluu valtakunnallinen kiertuetoiminta. Suurten organisaatioiden jäsenoiminta on vähäistä. Pienet organisaatiot (3) työllistävät korkeintaan 3 vakituista työntekijää, ja niiden toiminta on joko alueellista tai painottuu taiteellisten tuotantojen sijaan tiedotus- ja promootiotyöhön. Jazzliitto sijoittuu näiden kategorioiden väliin; sen budjetti on keskisuuri, henkilöstö pieni, ja toiminta tuotantovoittoista valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla. Pienten organisaatioiden kohdalla toiminta painottuu pääasiassa jäsenistön palvelemiseen tai jäsenistöllä on muuten, esimerkiksi hallitusedustuksen kautta suurempi merkitys kuin isoissa organisaatioissa. Tutkimuksessa käytetty jaottelu suuriin ja pieniin organisaatioihin on vertailukelpoinen ainoastaan kyseisen otoksen osalta eikä kuvaa kyseisten järjestöjen toiminnan painoarvoa omalla alallaan. Jako rinnastuu Heikkalan mainitsemaan kriittiseen massaan, jonka mukaan vasta yli 4-5 työntekijän

yhdistysorganisaatioissa on riittävästi strategisen suunnittelun ja kehitystyön mahdollistavia resursseja (Heikkala 2005, 96). Mikäli tuloksissa on eroja suurten ja pienten organisaatioiden välillä, on siitä erikseen mainittu analyysin yhteydessä.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen pääaineiston, teemahaastattelujen ja -kyselyn, purkamisessa käytettiin sisällönanalyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2009) kokoavat kirjassaan ”Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi” eri tutkijoiden näkemyksiä aiheesta. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla kirjallisia dokumentteja, kuten kirjat ja artikkelit, haastattelut, puheet, raportit ja niin edelleen, voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan tiivis kuvaus yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi ei kuitenkaan korvaa johtopäätöksiä, ainoastaan järjestää aineiston sitä varten. Analyysi voi olla induktiivista tai deduktiivista. Induktiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöistä, ja se etenee yleensä kolmessa vaiheessa: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Teorialähtöinen eli deduktiivinen sisällönanalyysi perustuu aiempaan viitekehukseen, esimerkiksi teoriaan tai käsittekarttaan. Lisäksi voidaan puhua teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä, joka etenee aineiston ehdoilla, mutta abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään jo olemassa olevaan teoriaan tai käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-117) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi on ensisijaisesti aineistolähtöistä, mutta se voidaan nähdä johtopäätösten valossa myös teoriaohjaavana.

Tutkimushaastattelun teemat olivat:

1. Strategiaprosessin lähtökohdat. Osiossa selvitettiin, mistä syntyi tarve strategiaprosessille sekä miksi ja miten siihen lähdettiin.
2. Strategiaprosessi. Osiossa kuvattiin strategiaprosessin vaiheita.
3. Sparraus. Osiossa selvitettiin sparrauksen vaikutusta strategiaprosessin etenemiseen. Kysymykset kohdistuivat Digesin Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen. Mikäli yhdistyksen strategiaprosessissa oli käytetty muitakin konsultteja, pyydettiin heidän osuutensa erittelemään erikseen mainituissa kysymyksissä.
4. Strategiaosaaminen. Osiossa selvitettiin organisaation ja/tai strategiaprosessiin osallistuneiden henkilöiden kokemusta ja osaamista strategiyöskentelystä, sekä

sparrauksen vaikutusta osaamisen kehittymiseen.

5. Vuorovaikutus. Osiossa selvitettiin organisaation sisäistä työnjakoa ja vuorovaikutusta strategiaprosessin aikana, sekä kokemusta vuorovaikutuksesta sparraajien kanssa.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastattelut (5 kpl) litteroitiin. Litterointi tehtiin lähes sanatarkasti, joitakin toistoja ja väliäännähdyksiä lukuun ottamatta. Verkkolomakkeiden vastaukset (2 kpl) siirrettiin analyysitaulukkoon sellaisenaan.

Tämän jälkeen kaikki haastattelut ja verkkokyselyn vastaukset käytiin läpi siten, että niistä alkuperäisten teemojen puitteissa poimittiin mielenkiintoiset kommentit suorina lainauksina. Lainausten valintaa ohjasivat tutkimuskysymykset. Kommentit sijoitettiin excel-taulukkoon vastaajakohtaisesti, haastatteluteemojen mukaisesti värikoodattuina. Lainaukset pelkistettiin yksinkertaisemmiksi versioiksi sanotusta, ja joissain tapauksissa pelkistykseen liittyi kirjoittajan omia kommentteja, esimerkiksi viittauksia toisaalle samaan tai muiden vastaajien haastatteluun.

Yksinkertaistetut ilmaukset ryhmiteltiin seuraavaksi kategorioihin. Kategorioiden määrittely oli ensisijaisesti aineistolähtöistä, mutta tausta-ajatuksena oli tutkimustehtävän näkökulma. Kategorioita syntyi 23. Ne kuvasivat otsikkotasolla paitsi haastattelukysymysten vastauksia, myös aineistosta nousseita ilmiöitä.

Kategorioita lähemmin tutkittaessa ne ryhmittivät lopulta viiden aineistolähtöisen teeman alle:

1. Strategiaprosessin vaiheet ja eteneminen
2. Vuorovaikutus (tulososiossa ”Johdon vuorovaikutussuhteet strategiaprosessissa”)
3. Sparrauksen vaikutukset
4. Strategiaprosessin hyödyt
5. Järjestötoiminnan erityispiirteet kulttuurialan strategiaprosesseissa

Kukin teema sai värikoodin, jolla kategoriat jäseneltiin taulukossa. Osa analyysiin valituista lainauksista saattoi sisältää useampaan kategoriaan tai teemaan meneviä

merkityksiä, jolloin värikoodi kertoo ensisijaisen teeman, jonka alle lainaus kuuluu.

P.K.	nykytilanteen ... arviointiprosessit on tärkeitä /tavoitteitten asettele, ne työkalut mitä siihen käytettiin ja niiden työstämiseen	Hyödyllisimpiä työkaluja nykytilanteen arviointi ja strategisten tavoitteiden määrittelyyn käytetyt työkalut	Strategiatyökalut	Strategiaprosessi
P.K.	Kyllä mä väittäisin, että niin kävi. Ainakin mun kohdalla.	Vastaaja koki oman strategiaosaamisensa kehittyneen prosessissa.	Strategiaosaaminen	Strategiaprosessin hyödyt / Sparrauksen vaikutukset
P.K.	toiminnanjohtaja oli niin ...niinku sitoutunut tähän prosessiin voimakkaasti, ja ...tota ... Kyllä koko hallituskin, koska ...tuota meidän strategiaprosessiin liittyi olennaisesti se, että tietoinen ratkaisu oli se, että tää strategiaprosessi on meidän jokaisessa tapaamisessa aina esillä. /toiminnanjohtaja, joka prosessoi sitä niinkun osallisena sitä Digesin koulutusta, ja ...tota minä hänen mukanaan, ja sitten ...tota myös koko hallitus.	Avainroolissa olivat tj. + pj. ja hallitus	Avainhenkilöt ja työnjako	Vuorovaikutus

Kuva 3: Ote analyysitaulukosta

Analyysivaiheessa aineisto jäsenyi siis osin uudella tavalla alkuperäisiin haastatteluteemoihin verrattuna. Strategiaprosessin hyödyt ja järjestötoiminnan erityispiirteet kulttuurialan strategiaprosesseissa olivat aiheita, joita ei erikseen kysytty haastattelun yhteydessä, mutta joihin vastaajat kertomuksissaan viittasivat tämän tutkimuksen kannalta merkittävässä määrin. Vaikka vastaukset eivät ole yleistettävissä, ne toimivat huomiona, jotka voivat motivoida muita toimijoita strategiaprosessin toteuttamiseen ja ohjata ajattelua siten, että esimerkiksi tutkimuksessa nousseita järjestötoiminnan erityispiirteitä voidaan paremmin tunnistaa kulttuurialalla strategiaprosessin lähtökohtina tai siihen vaikuttavina tekijöinä.

Analyysin tekemisen haasteeksi muodostui jonkinasteinen häilyvyys teoriaohjaavan ja aineistolähtöisen analyysitavan välillä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 117). Vaikka analyysin etenemisessä on piirteitä molemmista analyysitavoista, tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin lopullisessa muodossaan aineistolähtöisen analyysin tuotoksia. Tavoitteena on ollut ymmärtää kyseisiä organisaatioita ja haastateltavia heidän omasta näkökulmastaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa, jolloin myös aineistoa kuvaavat teemat ovat nousseet empiirisestä aineistosta (emt. 113). Toisaalta johtopäätöksissä tulokset yhdistyvät strategy as practice -teorian käsitteisiin, jolloin myös teoriaohjaavuus nousee näkyväksi.

3.4 Tutkimusprosessin kriittinen tarkastelu

Tämä tapaustutkimus tarjoaa kattavan kuvauksen Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen osallistuneiden kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseista. Vuonna 2012 toteutettu hanke on edelleen ajankohtainen, ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamana se ilmentää osaltaan valtakunnallista kulttuuripolitiikan strategiaa (kts. Opetusministeriön julkaisuja

2009:12). Tutkimuksessa ovat mukana kaikki hankkeeseen osallistuneet organisaatiot, ja vastaajat olivat strategiaprosesseissa avainhenkilö-asemassa. Se mahdollistaa tapausten kokonaisvaltaisen tarkastelun tutkimustehtävän näkökulmasta. Aineiston keruun osalta kaikki haastattelut toteutettiin saman kyselylomakkeen pohjalta, johon myös verkossa annetut vastaukset perustuivat. Haastattelutilanteet olivat samankaltaisia (rauhallisia ja kahdenkeskisiä) ja kaikilla vastaajilla oli suurin piirtein saman verran aikaa (1-2 päivää) tutustua kysymyksiin etukäteen. Haastattelut oli sovittu sähköpostitse, joten kaikilla vastaajilla, myös verkkokyselyyn osallistuneilla, oli sama ennakkotieto tutkimuksen taustoista ja tarkoituksesta. Aineisto on käsitelty samalla tavalla kaikkien vastaajien osalta, ja analyysi eteni johdonmukaisesti edellä esitetyllä tavalla koko aineiston läpi.

Tutkijan oma osallisuus hankkeeseen vaikutti tutkimukseen ensisijaisesti siten, että se oli käytettävissä olevan ajan ja muiden resurssien puitteissa mahdollista toteuttaa syvällisemmin kuin täysin ulkopuolisen näkökulmasta. Tutkimushaastattelun luomisen lähtökohtana oli Jazzliiton strategiaproessi, jonka pohjalta tutkijalla oli omakohtainen kokemus prosessin vaiheista ja eri aspekteista, sekä sparrauksen vaikutuksista niihin. Tämä helpotti tutkimustehtävän kannalta olennaisten teemojen ja niiden sisältöjen hahmottamista teoriataustaa vasten.

Tutkijan osallisuus hankkeeseen haastateltavien vertaisena toimijana vaikutti myös haastattelutilanteiden luottamuksellisuuteen. Jo hankkeen aikana jaetut kokemukset strategiaprosesseista helpottivat keskustelua, kun molemmat osapuolet jakoivat ymmärryksen aiheesta. Toisaalta voidaan kysyä, aiheuttiko tutkijan ja haastateltavien vertaistoimijuus kenties tilanteita, joissa jotain jää sanomatta, jos vastaaja on olettanut tutkijan jo tietävän asiasta. Tähän pyrittiin haastattelujen yhteydessä puuttumaan tarkentavilla kysymyksillä, mutta verkkovastauksissa dialogiin ei ollut mahdollisuutta. Mahdollisuus, että tutkijan osallisuudesta johtuen jotain aiheen kannalta olennaista jäi toisaalta kysymättä, pyrittiin huomioimaan kaikkien haastatteluiden ja kyselyn lopussa olevilla vapailta kommentteilla, joihin useimmat haastateltavat vastasivatkin. Ei kuitenkaan ole mahdollista täysin poissulkea tilannetta, jossa tutkijan osallisuus olisi vaikuttanut tutkimukseen 'itsestäänselvyyksien' näkyväksi tuomattomuudella.

Tutkijan osallisuus hankkeeseen vaikutti myös analyysin tulosten tulkintaan, kuten aina laadullisessa tutkimuksessa, vaikka tutkija olisikin tapauksen kannalta ulkopuolinen. Tutkijan omakohtainen kokemus tutkittavasta aiheesta muodosti välttämättä jonkinlaisen

ennakko-oletuksen tai hypoteesin, jonka perusteella aihetta lähestyttiin, samoin se saattoi vaikuttaa tutkimushaastattelun tai -kyselyn vastausten tulkintaan täydentävästi silloin, kun ne jäivät esimerkiksi lauserakenteeltaan vaillinaisiksi. Tämä tiedostaen yksi tutkijan omista mielenkiinnon kohteista oli, kuinka muiden osallistujien kokemukset korreloivat ennakko-oletukseen. Tutkittavien tapausten lukumäärästä huolimatta tutkimuksella ei tavoiteltu teoreettisia yleistyksiä, vaan yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkimusaiheesta (Eriksson & Koistinen 2005, 34).

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että tutkijan osallisuus hankkeeseen yhtenä toimijoista muodosti tutkijalle ulkopuolista syvällisemmän lähtötietämyksen tutkittavasta aiheesta, mutta kriittisesti arvioituna se vaikutti myös voimakkaasti ennakko-oletuksiin tutkimuksen tuloksista. Tämä arvolataus oli tiedostettu, ja se pyrittiin neutraloimaan tutkimuksessa mahdollisimman pitkälle reflektoinnin kautta.

Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida aineiston keruumenetelmien triangulaation perusteella. Tutkimuksen pääaineisto muodostui teemahaastatteluiden sekä verkkokyselyn vastauksista, joita tutkittiin sisällönanalyysi-menetelmällä. Suullisten haastattelujen osalta vastausten tulkinnassa oli mahdollisuus hyödyntää havainnointia, joka kohdistui non-verbaaliseen kommunikointiin haastattelutilanteessa, esimerkiksi äänensävyihin ja -painoihin eri asioista puhuttaessa. Näitä oli mahdollista ymmärtää tutkijan vertaiskokemuksen kautta. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty havainnoivaa osallistumista tutkijan oman hankkeeseen osallistumisen myötä. Tämä näkyy esimerkiksi sparrauksen yhteissession kokemusten jäsentämisessä, joka olisi ollut hyvin vaikeaa ilman tilanteessa mukana oloa. Strategiaproessin vaiheista ja etenemisestä tutkijalla oli taustamateriaalinaan paitsi alan yleinen kirjallisuus, erityisesti oman työnantajaorganisaation strategiaproessin materiaalit: dokumentit, muistiot, erilaiset luonnokset ja kaaviot, rahoittajien reunaehdot, kuvaavat dokumentit sekä lopullinen strategiapaperi prosessikuvauksineen. Näiden materiaalien perusteella oli mahdollista selvittää, oliko muissa hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa tuotettu tai tutkittu samantapaista materiaalia osana prosessia, oliko sparraus vaikuttanut prosessiin ja oliko siitä osallistujien näkökulmasta ollut hyötyä. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus vaihtaa ajatuksia tutkimuksen tuloksista hankkeessa sparraajina toimineiden konsulttien sekä usean järjestön taustamateriaalina toimineen ”Järjestön strategia” -teoksen (2005) kirjoittajan, Juha Heikkalan kanssa. Heidän avullaan tutkija pystyi refleктоimaan tutkimustulosten paikkansapitävyyttä ja mahdollista yleistettävyyttä asiantuntijanäkökulmasta, sekä tutkimushaastattelun teemojen relevanttiutta sparraajien

näkökulmasta. Viimeksi mainitut reflektiot eivät kuitenkaan kuulu varsinaiseen tutkimusaineistoon, eikä niistä siksi raportoida tuloksissa.

4 ANALYYSI JA TULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitellään tässä luvussa analyysistä nousseiden teemojen kautta. Alkuperäiset haastatteluteemat linkittyivät vastauksissa toisiinsa, ja niiden myötä aineistosta nousi myös kaksi kokonaan uutta teemaa, strategiaproessin hyödyt ja järjestötoiminnan erityispiirteet kulttuurialan strategiaprosesseissa. Pääteemoja, jotka ovat strategiaproessin läpivienti sekä organisaation johdon vuorovaikutussuhteet strategiaprosessissa, tarkastellaan sparrauksen vaikutusten näkökulmasta. Tutkittavien organisaatioiden kokemusta sparrauksen vaikutuksesta prosessiin käsitellään myös erikseen kappaleessa 4.3. Aineistosta nousseet yleiset huomiot strategian tekemisen höydyistä ja ennakkovaatimuksista yhdistysorganisaatioille esitetään johtopäätöspohdintojen taustaksi luvun lopussa.

4.1 Strategiaproessin vaiheet ja eteneminen

Strategiaprossin toteutumisen kuvaus erityyppisissä kulttuurijärjestöissä kertoo siitä, miten organisaatioiden strateginen asemointi, toisin sanoen tarve toiminnan strategiselle suuntaamiselle, jäsenrakenne, sekä olemassa olevat voimavarat ja strategiaosaaminen vaikuttavat strategiaproessin läpivientiin (Heikkala 2005, 128). Sparraus prosessin osana ei vaikuta näihin lähtökohtiin, mutta voi auttaa organisaatiota hahmottamaan omaa tilannettaan ja strategiaproessin vaiheita sekä tuoda strategiayöhön uusia näkökulmia.

Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden strategiaproessit kestivät keskimäärin lähes 2 vuotta. Poikkeuksena olivat AV-arkki ja SEKK, joiden prosessit vietiin läpi sparrauksen aikana noin 6 kuukaudessa. Näiden organisaatioiden lähtökohdat strategiayölle olivat kuitenkin toisiinsa verrattuna jokseenkin erilaiset, ja se näkyi prosessin tavoitteissa ja tuloksissa. Yhdistysstrategia 2020 -hankkeen puitteissa osallistujaorganisaatioille järjestettiin keskimäärin 4-5 sparraussessiota, joista yksi oli osallistujille yhteinen. Sparrausprosessin loppupuolella järjestetyn yhteisession sisältö poikkesi yksityisistä. Sen aikana yhdistykset keskustelivat toistensa tilanteista yhdessä ja pareittain, lisäksi Juha Heikkala luennoi järjestöjen strategiaprosessien vaiheista.

4.1.1 *Prosessien lähtökohdat organisaatioissa*

Yhteistä kaikkien järjestöjen lähtökohdille strategiaproessin käynnistämiseksi olivat organisaation ulkopuoliset toimintaympäristön ja erityisesti rahoitusnäkymien muutokset. Suomalaisessa kulttuurikentässä on viime vuosina tapahtunut merkittäviä organisatorisia muutoksia, joista muiden muassa Taiteen keskustoimikunnan muuttuminen Taiteen edistämiskeskukseksi ja valtion taidemuseon rahoituksen siirtyminen veikkausvoittovarojen piiriin vaikuttavat kaikkien tutkimukseen osallistuneiden järjestöjen rahoitusasemaan. Lisäksi järjestöjen toimintaedellytyksiin vaikuttavat taiteenalakohtaiset toimijoiden fuusiot. Esimerkiksi musiikkialalla Music Export Finland ja Suomalaisen musiikin tiedotuskeskus Fimic yhdistyivät Music Finlandiksi 2012-13, samoin Luovan säveltaiteen edistämissäatiö Luses ja Esittävän säveltaiteen edistämiskeskus Esek yhdistyivät Musiikin Edistämissäatiöksi 2013. Ainakin tutkimukseen osallistuneiden toimijoiden kohdalla vaikuttava tekijä oli myös julkisen rahoituksen kohdentuminen yhä enemmän hankepainotteiseksi ja kriteereiltään taiteen välillisiä vaikutuksia korostavaksi (muun muassa taiteilijoiden työllistyminen, taiteen hyvinvointivaikutukset ja niin edelleen). Jo käynnissä olevien hankkeiden kautta saatu informaatio tuki järjestöjen ajattelua muun muassa toiminnan kohderyhmien laajentamisesta strategiaproessin lähtökohtana.

Jo pitkään oli ollut tiedossa rahoitusnäkymien huonous, se että kulttuuritukien taso tulee todennäköisesti laskemaan ja toisaalta SEKK:n toiminnan laadun muuttuminen sosiaalisia ongelmia ennaltaehkäisevään suuntaan, jolloin rahoitusta voisi järjestää myös sosiaalsektorin puolelle. SEKK uudistuu tarvelähtöisesti, ei siitä että nyt halutaan uudistua. Ulkoiset sidosryhmät ja niiden muutokset olivat olennainen syy lähteä kokeilemaan strategiaproessia. (SEKK, tj.)⁶

Kaikilla järjestöillä oli myös sisäsyntyisiä muutostarpeita. Puolessa organisaatioista oli tehty strategiatyötä ennenkin. Niissä tutkimuksen kohteena olleiden strategiaproessien lähtökohtana oli strategian päivittäminen (2 suurta organisaatiota) tai kokonaan uuden luominen (Jazzliitto). Strategiatyö nähtiin syklisenä organisaatioiden toiminnassa ja

⁶ Tutkimusraportissa käytetään yleisiä lyhenteitä tj. toiminnanjohtajasta ja pj. puheenjohtajasta. Tässä yhteydessä puheenjohtajalla viitataan aina järjestön hallituksen puheenjohtajaan.

sellaisena tarpeelliseksi tietyin aikaväleihin myös nykytilanteen kartoittamista varten.

Huomattiin, että okei me ollaan saavutettu aika paljon mistä haaveiltiin ja firma on paljon isompi ja vahvempi, paljon enemmän rahaa ja valtion tukikin yli kaksinkertaistui. (...) Että mitäs nyt tehdään kun me nähdään että se [kasvu] hiipuu, ja nyt se ei menekään ihan niin kuin me haluttiin; mitäs jos me mietitään laajentumista. (...) Se [viimeisin strategiaprosessi] oli arkisempi. (Konserttikeskus, pj.)

Muiden järjestöjen motiivit strategiatyölle vaihtelivat. Sisäisiä tarpeita strategialle oli syntynyt muun muassa toiminnan jo tapahtuneen uudelleensuuntaamisen tuomista mahdollisuuksista, tarpeesta laajentaa toimintaa tai päivittää sitä jäsenlähtöisesti, sekä henkilöstövaihdosten myötä syntyneestä tahtotilasta uudistaa toimintatapoja.

...edellinen toiminnanjohtaja oli irtisanoutunut ja mua pyydettiin siihen työhön. Sitten siinä tilanteessa oli (...) tavallaan enemmänkin tarvetta järjestellä toimintaa. Opetusministeriöltä ja muilta rahoittajilta rupesi siinä vaiheessa tulemaan viestejä, että nyt ei nämä rahat enää kohta riitä kaikille. (...) Kaikille on leikkauksia tulossa, pitää tehostaa toimintaa, ja samalla sitten AV-arkin sisäisissäkin toimintaprosesseissa mä näin, että oli paljon kehittämisen varaa. (...) Sitten kun tapahtui henkilöstömuutoksia, samalla hallituksessa vaihtui puheenjohtaja, niin tuli semmoinen momentti, (...) että nyt ehkä pystytäänkin tekemään jotain. Että kaikilla oli tahtotila jotenkin muuttaa toimintatapoja. (...) Mä tajusin, että me ei voida tehdä viestintästrategiaa, jos meillä ei ole strategiaa. (AV-arkki, tj.)

Lähes kaikki järjestöt ilmaisivat kokeneensa tarvetta konkreettisten toimintatapojen kehittämiseksi osana strategiaproessin lähtökohtia.

...meillä siihen liittyi voimakkaasti (...) meidän toimintamallien uudistaminen, ja (...) yleensäkin perustoimintojen uudistaminen. (...) Me pyrittiin saamaan sisällöllisesti uutta ja (...) toimintatapoihin uutta. Se oli se lähtökohta tälle projektille. (Jazzliitto, pj.)

Kaksi järjestöä mainitsi lisäksi mahdollisuuden saada strategiatyölle ilmaista sparraus-apua syyksi aloittaa strategiatyö. Ne kokivat, ettei niillä muutoin olisi ollut selkeää tarvetta (muutos)strategialle, tai että voimavaroja prosessin läpiviemiseen olisi ollut vaikea irrottaa ilman ulkopuolista kannustusta.

4.1.2 *Prosessin aloitus ja sparrauksen mukaantulo*

Prosessien käynnistyessä järjestöillä oli vaihtelevat valmiudet järjestelmälliseen strategiatyöhön. Yhtä lukuun ottamatta strateginen suunnittelu ja -työkalut olivat kaikille jollain tapaa tuttuja, ja yhden (suurimman) järjestön osalta strategiaosaaminen oli edellisen strategian myötä jo valmiiksi vahvaa.

... organisaationhan täytyy nykyään itse asiassa noin kerran vuodessa miettiä, miksi ollaan ylipäätään olemassa, mihin suuntaan ollaan menemässä, mutta koska kerran vuodessa on vähän liian usein, on ehkä parempi tehdä noin kolmen-neljän-viiden vuoden välein vähän isompi (...) analyysi siitä, että mihin ollaan menossa ja mikä on (...) odotettavissa oleva tulevaisuuden visio. Ja se tarkoittaa myös sisäisesti sitä, että onko meillä oikeat ihmiset, onko meillä oikeat osaamiset (...) Tämä on ihan melkein minkä tahansa pienen tai ison organisaation normaalia vuosittaista toimintaa. Siksi [kun] (...) puhutaan strategiasta (...) liput heiluen, niin siinä on jotain huvittavaa, koska mehän vaan puhutaan ihan normaalista johtamisesta. (Konserttikeskus, pj.)

Puolessa järjestöistä ei kuitenkaan oltu tehty aikaisempia strategioita, ja niiden osalta muun muassa strategiatyökalut olivat tuttuja joko muista yhteyksistä tai teoriatasolla koulutuksen kautta. Strategiatyöhön osallistuneilla oli kokemusta esimerkiksi jonkin taiteenalan kehittämisstrategioista, mutta ei välttämättä yksittäisen organisaation strategiatyöstä. Jazzliitossakin tehtyjä aikaisempia strategioita voisi kuvailla enemmän pitemmän aikavälin toimintasuunnitelmiksi tai jonkinlaisiksi filosofisiksi katsauksiksi alan historiaan ja nykytilanteeseen Suomessa.

Puolet Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen valituista järjestöistä oli käynnistänyt strategiaprosessinsa jo ennen hakuvaihetta. Esimerkiksi Läntisen tanssin aluekeskuksen kohdalla Digesin sparraus tuli mukaan prosessin alkuvaiheessa ja "osui otolliseen hetkeen". Sparrausta oli suunniteltu prosessin tueksi, mutta maksuttomasti omien verkostojen kautta.

Kahden järjestön osalta strategiaprosessit käynnistyivät vasta Digesin sparrauksen myötä, ja olisivat sellaisenaan kenties jääneet toteuttamatta ilman hankkeen tarjoamaa tukea. AV-arkin jo ennalta päätetyn strategiaprosessin valmisteluihin liittyvät yhteydenotot Digesiin vaikuttivat osaltaan koko hankkeen käynnistämiseen. AV-arkin varsinainen strategiatyö käynnistyi sparrauksen myötä, mutta organisaatiossa oli sitä ennen toteutettu laajasti käytännön toimintauudistuksia ja toiminnanjohtaja oli valmistautunut prosessiin Digesiltä saamiensa suositusten pohjalta.

...olin lukenut jo enemmän strategian tekemiseen liittyviä kirjoja (...) mitä oli suositeltu, ja keskustellut (...) aikatauluista ja muuta, no siinä vaiheessa se [strategiaprosessi] oli sitten huomattavasti konkreettisempi... (AV-arkki, tj.)

AV-arkissa varsinaisen strategiaprosessin ensimmäinen toimenpide oli hakeutua mukaan Digesin hankkeeseen. Ensimmäiset keskustelut hallituksen kanssa keskittyivät yhteisen tahtotilan luomiseen, ajatuksena oli että haluttiin toimia ennen kuin on liian myöhäistä. Pohjalla oli jäsenistön tarpeita ja toiveita kartoittava aiempi selvitys. Koska käytännön perustoimintatavat oli uudistettu jo ennen strategiaprosessin aloittamista, organisaation välineet strategisten tavoitteiden toteuttamiseen olivat valmiina. Prosessin aluksi se aikataulutettiin ja hankkeeseen palkattiin projektityöntekijä, jonka tehtävänä oli hoitaa "jalkatyö": kyselyiden ja haastattelujen tekeminen ja strategiadokumentin kirjoittaminen.

Muiden järjestöjen toimenpiteet strategiaprosessin alussa vaihtelivat järjestelmällisestä suunnittelusta yleisluontoisiin keskusteluihin. Konserttikeskuksessa näiden keskustelujen pohjana oli aikaisemmin ulkopuolisella asiantuntijalla teetetty selvitys organisaation tilasta.

Jazzliiton strategiaprosessi oli käynnistetty jo noin vuosi ennen Digesin hanketta. Ensimmäiset toimenpiteet olivat tj:n tekemä vertailu (*'benchmarking'*) pohjoismaisten

sisarorganisaatioiden osalta sekä musiikkialan suomalaistoimijoiden haastattelukierros. Konsulttivetoisessa strategiapäivässä hallitus oli tehnyt ensimmäiset hahmotelmat järjestön visiosta ja prosessin aikataulusta. Digesin sparraus alkoi suunnilleen prosessin puolivälissä, ja silloin selvennettiin strategiatyön vaiheistusta sekä aikataulutettiin sen loppuun vieminen.

Myös muissa hankkeeseen osallistuneissa järjestöissä ensimmäisiin toimenpiteisiin kuului strategiaprosessin vetäjän valinta tai työnjaosta sopiminen. Sisällöllisesti työ aloitettiin yleensä nykytilanteen kartoittamisesta. SEKK:n tapauksessa, jossa oli jo tapahtunut organisaation toiminnan uudelleensuuntautumista, mukaan tulivat jo alkuvaiheessa myös tulevien kohderyhmien hahmottelu ja rahoitusmahdollisuudet.

Päätöksentekoon strategiaprosessin aloittamisesta osallistuivat kaikissa järjestöissä toiminnanjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, ja yleensä päätös myös hyväksyttiin virallisesti hallituksessa.

4.1.3 *Strategiatyökalut*

Strategiatyökaluilla viitattiin tutkimushaastatteluissa ensisijaisesti erilaisiin yleisesti käytettyihin tai suositeltuihin analyysihin (Heikkala 2005, 153-171), joiden kautta saadaan strategisten valintojen tekemiseen tarvittavaa tietoa, esimerkiksi:

- Toiminnan historia kontekstissaan (järjestön toimintatilan analysointi sen historian, toiminta-ajatuksen kohdallisuuden ja nykyisen aseman osalta)
- Mandaatti (järjestön perustehtävän määrittelevän aseman tai lähtökohdan tarkastaminen)
- Sidosryhmäanalyysi (kaikki toimintaympäristön tahot, joilla on jotain saatavaa järjestöstä tai sille annettavaa)
- SWOT-analyysi (toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet, sekä järjestön sisäiset vahvuudet ja heikkoudet)

Strategiatyökalut tulivat esiin tutkimushaastattelujen eri teemaosioissa, ja kuva siitä, mitä organisaatiot termillä käsittivät, laajentui myös erilaisten työskentelytapojen ja strategian osien, kuten arvojen pohtimisen suuntaan.

Kaikki järjestöt tekivät osana strategiatyötään SWOT-analyysin (kts. esim. Heikkala 2005, 164), joko järjestelmällisesti tai käyttäen sitä vapaampien keskustelujen teemoittamiseen. Toiseksi yleisin (4/6) analyysi järjestöjen prosesseissa oli sidosryhmäanalyysi. Nekin, jotka eivät sidosryhmäanalyysiä toteuttaneet, ilmaisivat sen tarpeellisuuden, mutta kokivat, ettei sen tekemiseen esimerkiksi haastattelukierrosten muodossa ollut resursseja. Useimmissa järjestöissä kartoitettiin prosessin alkuvaiheessa nykytilannetta, jolloin käytännössä, mutta ei välttämättä tarkoituksellisesti, on analysoitu myös järjestön mandaattia, strategista asemaa ja toimintaympäristön muutoksia. Prosessien vetäjien henkilökohtaisen osaamisen ja työkokemuksen sekä prosessin tavoitteellisuuden mukaan strategiatyössä tarvittavaa aineistoa kerättiin erilaisin menetelmin: kyselyillä ja haastatteluilla, benchmarkkaamalla, ryhmätyöskentelyllä ja työpajoilla, sekä tutustumalla rahoitusta ohjaaviin poliittisiin linjauksiin, kuten kulttuuristrategioihin. Näitä työtapoja käytettiin kuitenkin vaihtelevasti, eikä mikään organisaatioista toteuttanut kaikkia edellä mainittuja.

Sparraajien antamat tehtävät liittyivät useimmilla järjestöillä arvoihin ja uusien toimialueiden hahmottamiseen. Konkreettisesti osallistujat muun muassa miettivät toimintaansa kuvaavia adjektiiveja arvojen määrittelyn apuna, sekä toiminnan laajentamista uusien kumppaneiden, ydinosaamisen tuotteistamisen ja erilaisten ansaintalogiikoiden avulla. Sparraajat auttoivat osallistujia myös kentän kartoittamisessa ehdottamalla organisaatioiden kannalta relevantteja henkilöitä haastateltaviksi sekä strategiatyöhön liittyvää kirjallisuutta ja muuta tietoa tutustuttavaksi, esimerkkinä Findikaattori-verkkosivusto, joka sisältää virallista tilastotietoa ja tulevaisuusanalyysijä suomalaisesta yhteiskunnasta.

Hyödyllisimmiksi strategiatyökaluiksi tai -vaiheiksi järjestöt kokivat SWOT-analyysin, arvojen ja strategisten tavoitteiden määrittelyn, sekä ylipäättään organisaation päivittäistä toimintaa laajemmassa piirissä käydyt keskustelut. Kaksi järjestöä mainitsi erikseen, että strategia prosessin päämääränä oli yksittäisiä työkaluja tärkeämpi. Silloin työkaluissa korostui laaja kulttuurialojen kehityksen tuntemus:

Looginen päättelykyky ... yhdistettynä laajaan toimialan, kulttuurialojen sekä yhteiskuntarakenteiden ja kehityksen (myös historian) tuntemukseen. Keinoilla ei niinkään merkitystä. Tavoitteena oli synteesi, joka ei jää irralliseksi tai yleisjargoniksi vaan on todellinen. (Läntinen tanssin aluekeskus, tj.)

Sparraajien antamista tehtävistä osallistujat kokivat hyödyllisimmiksi monialaisuuden pohtimiseen ja arvojen määrittämiseen liittyvät tehtävät. Sparrauskeskustelut ulkopuolista näkemystä tuovana työmenetelmänä koettiin ylipäätään erittäin hyödyllisiksi. Niiden kautta prosessit jäsentyivät ja osallistujat saivat tukea päätöksentekoon.

...[sparraajat] yrittivät noukkia meistä ne asiat esiin, eikä niin että he olisivat itse tarjoilleet että näin teidän pitää tehdä (...) Siinä muun muassa silloin puhuttiin (...) että oikeasti strategia täytyy päättää jossain vaiheessa. (...) Toinen juttu, että hyvä strategia on myös sellainen jossa on paljon (...) että mitä ei tehdä. Strategian täytyy rajata asioita pois, varsinkin pienillä kulttuuriputiikeilla, joilla on vähän ihmisiä. (Konserttikeskus, pj.)

Hyvänä yksittäisenä esimerkkinä suunnitellusta ja syvällisesti toteutetusta strategiaprosessista ja siinä käytetyistä työkaluista toimii AV-arkki. Prosessin aikana tehtiin SWOT ja sidosryhmäanalyysi, rahoitukseen liittyvistä haasteista analyysit oli tehty jo valmiiksi. Jäsenistön osalta strategiaa varten tehtiin jatko-/seurantakysely aikaisemmin toteutetun jäsenkyselyn pohjalta. Tärkeää informaatiota prosessiin saatiin myös ryhmähaastattelusta valittujen jäsentaitelijoiden kanssa. Hallitus ja henkilökunta olivat tärkeässä roolissa. Taustatietoa kerättiin paitsi yhteistyökumppaneilta, myös kilpailijoilta. Haastattelut teki projektityöntekijä, mikä toimintatapana tuotti avoimempaa informaatiota prosessin käyttöön. Rahoittajien ja poliittisten päättäjien osalta haastateltiin sekä organisaation toimintaa tukevia että mahdollisesti siihen kriittisesti suhtautuvia tahoja, joka oli sparraajien puolelta tullut uusi idea. Rahoittajien tapaaminen toi uutta tietoa järjestöä koskevasta päätöksentekoprosessista, joka oli kyseisenä aikana muuttunut. Tapaamiset auttoivat myös ymmärtämään, että päättäjätkin ovat tavallisia ihmisiä ja on tärkeää pitää heihin yllä henkilökohtaisia suhteita. Sparraajien antamat tehtävät liittyivät kentän kartoittamiseen, siihen ketkä olivat relevantteja ihmisiä

tavattavaksi. Heidän kanssaan myös pohdittiin kerätyn tiedon merkitystä, "synteesiä siitä informaatiosta". Arvojen määrittelyssä sparraus tuotti ahaa-elämyksiä. Sparraajat lähestyivät asiaa oman organisaationsa esimerkin kautta. Hyödyllisimmäksi 'strategiyökaluksi' AV-arkissa koettiin projektityöntekijä.

4.1.4 Haasteet ja niiden ylittäminen

AV-arkin strategiaproessi poikkesi muista tämän tutkimuksen tapauksista siinä, ettei sen läpiviemisessä koettu mainittavia työstämistä vaativia haasteita. Ylipäätään Yhdistysstrategia 2020 -hankkeen osallistujajärjestöt pitivät kohtaamiaan haasteita melko pieninä, ja viittasivat niihin usein yleisinä ilmiöinä.

...koettaessa löytää niitä tulevia toimintamalleja, kohderyhmiä sun muita jotka voisivat olla meille vielä mahdollisia tai hyväksi (...) voi olla itselle tai jollekin muulle henkilölle ensi alkuun (...) ajatuksellista kitkaa jonkun uuden avauksen suhteen. (Konserttikeskus, tj.)

Kokonaan uusien ajatusmallien omaksuminen, esimerkiksi sparraajien kannustamien uusien toimialueiden hahmottamisen, koettiin aiheuttavan jonkinlaista muutosvastarintaa, vaikka kyse olisi ollut vain ajatusleikistä, 'thinking out of the box'. Tämän taustalla vastaajat, jotka siis olivat strategiaproessien avainhenkilöitä, näkivät henkilöstölle tyypillistä pelkoa oman asemansa muuttumisesta työyhteisössä, ja sekä työntekijöiden että hallitusjäsenten osaamisvajetta uusien toimintamallien edessä.

...henkilökuntaa hiukan aina pelottaa se laajentaminen, koska, hetkinen, tuleeko mulle lisää töitä, palkka pysyy samana ja työaika samana mutta lisää töitä häh? -mikä on ihan terve reaktio. Mutta usein johtajan tehtävä on sanoa että juu, näin se on. Töitä tulee lisää, palkka ei nouse. (Konserttikeskus, pj.)

Ne ihmiset yhdistysten hallituksissa tekee vapaaehtoistyötä ja saa jotain kälyisiä kokouspalkkioita. Ja sitten myös meillä ne on taiteilijoita, ei taiteilijat välttämättä osaa jotain strategiaproessia vetää. Kyllä he haluavat olla siinä mukana, onhan siinä mahtava

voimavara (...) mutta kun he ovat sen organisaation omistajia, erityisesti taiteilijayhdistyksissä, niin heidän haluavat että se organisaatio palvelee taiteilijoita ja heitä, eivätkä he pysty sitten yhtäkkiä hyppäämään rahoittajan rooliin. (AV-arkki, tj.)

Toinen merkittävä esiin noussut haaste oli hyvin käytännöllinen, strategiaprosessiin tarvittavien resurssien puute. Ennen kaikkea resurssivajeella viitattiin aikaan ja energiaan, jotka pienessä yhdistysorganisaatiossa ovat pitkälti sidottuina päivittäiseen työhön. Kehittämistyöhön tarvittavien voimavarojen irrottaminen koettiin vaikeaksi. Myös rahan puute vaikutti. Hyödylliseksi tiedettyjä selvityksiä tai analyyseja olisi voitu teettää ulkopuolisella, mutta siihen ei ollut varaa eikä oman henkilökunnan aika tai osaaminen riittänyt. Resurssivaje koski sekä suuria että pieniä organisaatioita, ja sparrauksen rooliksi muodostuikin myös motivointi strategiatyön edistämiseksi.

...oikeastaan silloin kun loppui se Digesin [sparraus], niin (...) meillä kaikki muut työt vyöryvät päälle, niin aina tuommoiset kehittämisjutut jää (...) kun se ulkopuolinen pakko poistuu... (Raatikko, pj.)

Muita haasteita, jotka nousivat esiin useammalla kuin yhdellä järjestöllä, olivat sidosryhmäanalyysin puutteellisuudesta johtuva vaikeus hahmottaa toimintakenttää, epätietoisuus ulkoisten toimintaedellytysten muutoksista ja strategiaprosessin hahmottamisen vaikeudet. Niillekin organisaatioille, joille strategia ei ollut ensimmäinen, prosessin 'työjärjestys' oli osittain epäselvä. Sparraus vaikutti tähän ongelmaan kaksijakoisesti. Lähes kaikki osallistujat olivat odottaneet sparrauksen olevan enemmän tai vähemmän suoraa prosessityöskentelyn ohjausta. Kun sparraus sen sijaan keskittyikin uusien näkökulmien esiintuomiseen, koettiin järjestöissä epävarmuutta siitä, miten paljon niiden oli itse otettava prosessin etenemisestä vastuuta. Alkuhämmennyksen jälkeen kaikki järjestöt kuitenkin kokivat sparrauksen auttaneen prosessin jäsentämisessä ja läpiviemisessä. Ulkoisen toimintaympäristön keskeneräisiin muutoksiin sparraajat kannustivat suhtautumaan strategiatyön osalta rationaalisesti:

...muutosuhat ulkopuolelta sekoittivat prosessia, jota jouduttiin "roikottamaan" ulkopuolisen tilanteen selkiytymiseen asti. Sparraus suhtautui roikotteluun varsin ymmärtäväisesti ja tukien: todettiin, ettei pienellä organisaatiolla ole mahdollisuutta aloittaa

strategiatyötä pahimmassa tapauksessa välittömästi uudelleen, mikäli ulkopuoliset reunaehdot muuttuvat. (...) Strategia pystyttiin laatimaan ennakoivasti sellaiseksi, että sen varasta voidaan vastata myös myöhempiin muutoksiin. (Läntinen tanssin aluekeskus, tj.)

Toisaalta sparrauksesta ei koettu olevan apua toimintaedellytysten muutosten sisällöllisessä hahmottamisessa.

Tulevaisuuden hahmottaminen ei ole helppoa. Kulttuurin rahoituksen tasosta ei ollut mitään tarkkaa tietoa, kun valtion taideorganisaatiokin oli muutostilassa eikä esim. elokuvakeskusten rahoituksen järjestely ollut vielä selvää. Strategian suunnittelu ei myöskään ole helppoa yhdistykselle, joka ei kovin paljon voi toimintansa suunnasta ja volyymistä päättää itse, vaan joutuu menemään kulloistenkin olosuhteitten mukaan. Sparrauksesta ei tässä asiassa ollut paljon apua. (SEKK, tj.)

Yksittäisiä haasteita järjestöt kokivat lähinnä erilaisten organisaation sisäisten vuorovaikutustilanteiden kohdalla. Vahvoja persoonia ja mielipiteitä omaavan henkilöstön ja hallitusvetoisen strategiaprosessin välissä tasapainoilu voi olla toiminnanjohtajalle raskasta. Myös henkilökunnan keskustelut isommalla porukalla koettiin haastavaksi silloin, kun mielipiteitä ja heittoja tuli hyvin laajalla skaalalla suhteutettuna siihen, ettei perustoimintaa ollut tarkoitus muuttaa. Strategiadokumentin kirjoitusvaiheessa menetelmä, jossa työyhteisön eri toimijat kirjoittivat materiaalia omasta työkuvastaan käsin synnytti haasteen, kun tehtävänantoa lähestyttiin eri tasoilla, toiset yleisellä ja toiset yksityiskohtaisemmin. Vaikeus onnistuttiin kuitenkin purkamaan tekstien koostamisvaiheessa, ja sparraajien neuvo yksinkertaistaa auttoi eteenpäin. Myös hallitusjäsenien kokemattomuus strategiasuunnittelusta nimenomaan kulttuuri- (tai järjestö)alalla aiheutti ristiriitoja, kun liike-elämän opit eivät sellaisenaan sopineet sovellettaviksi. Eräässä tapauksessa vuorovaikutus tj:n ja pj:n välillä oli prosessin alussa huono poisjäävien henkilöiden heikon motivaation takia. Uudet luottamushenkilöt olivat kuitenkin motivoituneita prosessiin ja suhde muodostui luottamukselliseksi. Päänvaivaa aiheuttivat myös toimialojen sisäiset ristiriidat, jotka jouduttiin huomioimaan alojensa jonkinlaisena keskusjärjestönä toimivissa organisaatioissa.

Kaikissa järjestöissä strategiaprosessien tärkeimpänä työskentelytapana olivat erilaiset keskustelutilanteet, joiden kautta myös ristiriidat soviteltiin ja haasteista selviydyttiin eteenpäin ongelmanratkaisukeskeisesti. Sparraajat auttoivat tässä pitämällä osallistujien mielissä sen, että prosessi täytyy osata päättää jossain vaiheessa, ja että siinä täytyy myös rajata pois asioita, joita ei realististen resurssien puitteissa voida toteuttaa. Pitkissä prosesseissa palkattoman luottamushenkilöstön jaksaminen oli välillä koetuksella.

...kyllähän siinä selkeästi oli vähän kilpailuväsymystäkin jossain kohtaa, ja (...) motivointi siihen strategiaprosessin ajatustyöhön (...) vaati joskus vähän ponnisteluja. (...) Semmoista kyllästymistä oli. (...) Me ei olla varmaan mikään poikkeuksellinen yhteisö siinä suhteessa, että asenne tuon tyypiseen ajatteluun ei aina ole hirveän myötämielinen. Se nähdään joskus jotenkin turhana jaapitteluna, mutta mitä pitemmälle se prosessi eteni, niin sitä enemmän se rupesi tuntumaan mielekkäältä ihan jokaisesta. (Jazzliitto, pj.)

4.1.5 Strategiadokumentti ja strategian hyväksyminen

Yhtä lukuun ottamatta kaikki Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen osallistuneet järjestöt olivat tutkimusajankohtaan mennessä kirjoittaneet strategiadokumentin lopulliseen muotoonsa. Vaikka kaikki tapaukset ovat yhdistysorganisaatioita, hyväksymiskäytäntö vaihteli järjestöjen virallisista vuosikokouksista hallituksen sisäiseen dokumentin läpikäyntiin ilman varsinaista hyväksymismenettelyä. Jäsenistön tai järjestön ylintä päätäntävaltaa käyttävän luottamuselimen rooli strategian hyväksymisessä riippui niiden aktiivisuudesta ja merkityksestä organisaation toiminnalle.

...minä kommunikoin asiasta toimihenkilöille, jotka ovat saaneet sitten alkuvaiheessa olla mukana omin käsityksin (...) He ovat saaneet tietoonsa että missä mennään ja sitten myös lopullisen hallituksen strategian. (...) Valtuuskunta on ... myös saanut hallituksen strategian tietoonsa ja siitä on keskusteltu. (...) Jäsenistön suhtautumisessa strategiaprosessiin ei ollut mitään ristiriitoja, koska ... jäsenistön rooli on meidän toiminnassa aika pientä. (Konserttikeskus, tj.)

Strategiandokumentin kirjoittamisesta vastasi useimmissa tapauksissa toiminnanjohtaja, jolle tehtävä vastaajien mukaan ”lankesi luonnostaan” ilman erikseen sopimista. Puheenjohtajien rooli kirjoitusprosessissa oli aktiivinen joko osana hallituksen yhteistä työskentelyä tai itsenäisesti tiiviissä yhteistyössä tj:n kanssa. Kahdessa järjestössä strategiadokumentin kirjoitti ylimmän johdon ulkopuolinen henkilö. Palkatun projektityöntekijän ja muun henkilökunnan jäsenen kohdalla tehtävästä oli sovittu ennakkoon, ja he osallistuivat myös Digesin sparraukseen. Järjestöjen hallitukset osallistuivat yleensä strategiadokumenttien muotoiluun.

Strategiadokumentit tehtiin joko koostamalla prosessin materiaalit (analyysien tulokset, muistioid, päätökset ynnä muut sellaiset) yhteen tekstiasiakirjaksi tai yhdessä tapauksessa kaaviomalliksi, tai muokkaamalla henkilöstön tuottamia, omasta työnkuvastaan lähteviä tekstiosioita koosteeksi.

Puolessa järjestöistä strategiat vietiin hyväksyttäväksi vuosikokouksiin. Kahdessa järjestössä strategiaa käsiteltiin ”hallituksen strategiana”, ja se vietiin ainoastaan tiedoksi jäsenistölle tai päättävään luottamuselimeen. Tämä huomioitiin strategiadokumentin muotoilussa, johon haluttiin jättää riittävästi väljyyttä, jotta hallitus ja henkilöstö voivat toimia joustavasti.

...se mitä on päätetty, pitää olla hirveän selkeätä, mutta sitten se kaikki muu pitää olla sillä lailla joustavaa, että ymmärretään että me voimme reagoida, ettei joku omistaja sitten väitä, että nyt te ette tee strategian mukaista työtä. (Konserttikeskus, pj.)

Strategiat eivät herättäneet enää hyväksymisvaiheessa vastarintaa tai kriittistä keskustelua, pikemminkin päinvastoin.

Hallitus hyväksyi sen [strategian], ja sitten se vuosikokouksessa hyväksyttiin myös. (...) Ihmiset olivat tosi tyytyväisiä ja iloisia. (...) Siinä vaiheessa AV-arkin suuntaviivoista ja kaikesta ... oli keskusteltu niin paljon, että se oli vaan niitten asioiden auki kirjoittamista. (AV-arkki, tj.)

Uudet avaukset herättivät positiivista huomiota ja keskustelua.
(Läntinen tanssin aluekeskus, tj.)

Vain yhdellä järjestöistä, AV-arkilla, strategiadokumentti on tämän tutkimuksen tekohetkellä kokonaisuudessaan julkinen ja nettisivuilta ladattavissa. Konserttikeskuksen strategian päälinjaukset on kirjattu yhdistyksen 50-vuotis historiikkiin ja ovat siltä osin julkisia. Myös tanssi-organisaatioiden strategiset linjaukset on sisällytetty verkkosivujen informaatioon, ja Jazzliiton strategia-tiivistelmä tullaan julkaisemaan järjestön uusilla kotisivuilla 2014 aikana.

4.2 Johdon vuorovaikutussuhteet strategiaprosessissa

Tässä tutkimuksessa strategiaprosessia selvitettiin järjestöjen johdon näkökulmasta. Vuorovaikutussuhteita tarkasteltiin täten yhdistystoiminnalle tyypillisessä tilanteessa, jossa organisaation johto muodostuu yleensä palkatusta toiminnanjohtajasta sekä luottamustoimisesta hallituksesta (kts. esim. Heikkala 2005, 91). Hallitusjäsenien korvaukset työskentelystä ovat nimellisiä kokouspalkkioita, tai niitä ei makseta ollenkaan. Yhdistysten säännöistä riippuen hallituksissa voi olla jäsenistön edustajia ja ulkopuolisia henkilöitä. Edellä mainitut seikat vaikuttavat tutkimuksen perusteella merkittävästi siihen, miten aktiivisesti järjestöjen hallitukset osallistuvat strategiaprosessiin. Tilanteeseen vaikuttaa tutkimuksen perusteella myös se, että hallitusjäsenet eivät kulttuurialalla useinkaan ole hallinnon tai strategisen suunnittelun asiantuntijoita, vaan edustavat kyseisen taiteenalan ammattilaisia tai harrastajia, joilla on prosessissa omat intressinsä organisaation toiminnan parantamiseksi. Toiminnanjohtajien vastuu ja työtaakka korostuvat tällaisessa tilanteessa, ja heillä on 'hands on' -kokemuksen perusteella hallitusta laajempi kentän tuntemus. Koska hallitus toimii toiminnanjohtajan esimiehenä, on erityisesti hallituksen puheenjohtajan, jota voidaan kutsua myös järjestön puheenjohtajaksi kuten Jazzliitossa, ja toiminnanjohtajan välinen suhde merkittävä siinä, miten asioita käytännössä edistetään.

Tämän tutkimuksen aiheen kannalta oli kiinnostavaa, vaikuttiko sparraus jollain tavalla näihin organisaation johdon välisiin vuorovaikutussuhteisiin, ja millaista oli vuorovaikutus strategiatyötä tekevien ja sparraajien välillä. Vuorovaikutussuhteisiin liittyy myös strategiaprosessista kommunikointi. Kuka, kenelle ja millä tavalla siitä kerrotaan

ulospäin, tai edes järjestön sisäisesti?

4.2.1 Avainhenkilöt ja työnjako

Kaikki tutkimukseen vastanneet määrittelivät strategiaprocessinsa avainhenkilöiksi toiminnanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan. Yhdessä tapauksessa puheenjohtajaa ei mainittu erikseen, mutta silloinkin tj:n kumppanina toimi hallitus. Hallituksella oli prosessissa aktiivinen rooli yhtä järjestöä lukuun ottamatta, lisäksi kahdessa järjestössä mukana oli johdon ulkopuolinen työntekijä. Toisessa tapauksista henkilö kuului organisaation vakituiseen henkilöstöön, toisessa tehtävään palkattiin projektityöntekijä.

Sparraukseen osallistuivat toiminnanjohtajat, sekä kaikissa paitsi yhdessä tapauksessa hallitusten puheenjohtajat. Myös johdon ulkopuoliset työntekijät, joilla oli merkittävä rooli järjestönsä strategiatyössä esimerkiksi strategiadokumentin kirjoittajina, osallistuivat sparrausessioihin. Osassa tapauksia yksi sparrausessioista järjestettiin koko hallitukselle järjestön omissa toimitiloissa.

Toiminnanjohtaja vastasi useimmissa järjestöissä strategiatyön käytännön tehtävistä. Tähän kuuluivat sparrausessioiden valmistelu (muun muassa kirjallisuuteen tutustuminen, erilaisen taustamateriaalin tuottaminen), strategiatyöhön kuuluvien kyselyjen ja haastattelujen tekeminen, prosessista kommunikointi ja strategiadokumentin kirjoittaminen. Hallitus puheenjohtajineen osallistui työhön kokouksensa puitteissa, mutta edellisessä luvussa mainittujen rajallisten resurssien takia hallitusten sijaan strategiaprocesseja vetivät toiminnanjohtajat.

...toiminnanjohtajalla oli vahvin, tai suurin osa vastuusta, ihan senkin takia, että me olemme tällainen luottamustoimissa oleva hallituskin, niin mahdollisuuksia paneutumiseen oli parhaiten toiminnanjohtajalla. (...) Toiminnanjohtaja veti prosessia, ja hallitus sitten osallistui aina kun oli kokoon kutsuttu. (Jazzliitto, pj.)

Kahdessa järjestössä, joissa prosessissa oli mukana johdon ulkopuolinen työntekijä, osa edellä mainituista tehtävistä kuului heidän vastuulleen. Tämä helpotti myös toiminnanjohtajien työtaakkaa, mihin eräs heistä viittasi mainitsemalla hyödyllisimmäksi

strategiatyökaluksi projektityöntekijän.

[Projektityöntekijä] Kati teki jalkatyön ja kirjoittamistyön. (...) yhdessä mietittiin suuntalinjat Digesin kanssa niissä tapaamisissa, ja hallituksen kanssa. (AV-arkki, tj.)

Hallituksen rooli strategiatyössä oli jotakuinkin itsestään selvä. Siihen viitattiin myös luottamustoimisen edustuksen yleisperiaatteiden mukaan tapauksessa, jossa järjestön toiminta ei ole jäsenlähtöistä.

... [hallitus] on järkevän kokoinen instanssi. Se on hallituksen strategia ja jos ei se miellytä omistajia, niin vaihtakoot hallituksen. Näin me ollaan linjattu ihan selkeästi, koska en mitään järkevämpäkään tapaa näin pienessä organisaatiossa keksi, missä vielä omistaminen on vähän epäselvää. Meillä on jäseniä, mutta kuka sen [organsiaation] omistaa. (Konserttikeskus, pj.)

4.2.2 Puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välinen vuorovaikutus

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kyseisissä järjestöissä toiminnanjohtajien ja hallitusten puheenjohtajien välinen vuorovaikutussuhde oli pääasiassa hyvä ja yhteydenpito aktiivista. Eräässä organisaatiossa hallitus ja puheenjohtaja vaihtuivat kesken strategiaprosessin, positiivisin vaikutuksin. Kyseisen järjestön toiminnanjohtajan mukaan poisjäävien luottamushenkilöiden motivaatio strategiatyöhön oli ollut heikko, mutta uusi hallitus oli työhön sitoutunut.

Toiminnanjohtajat kuvasivat vuorovaikutusta puheenjohtajiinsa esimerkiksi ilmauksilla ”saumatonta”, ”ei erityisiä ristiriitoja”, ”aktiivista”, ”avointa”, ”luottamuksellista” ja ”molemminpuolista”.

...ihan älyttömän hyvä vuorovaikutus (...) Keskusteleva ja hyvä suhde, ja aika tasavertaisena me voidaan olla eri mieltäkin asioista, mutta me ei ikinä riidellä. (...) Se [puheenjohtaja] on hyvin 'hands on' mukana siinä toiminnan kehittämisessä. (AV-arkki, tj.)

Puheenjohtajat kuvailivat suhdettaan toiminnanjohtajiin hieman monisävyisemmin. Koska äärimmäisessä ristiriitatilanteessa pj. joutuu irtisanomaan tj:n, olennaisinta on avoin keskusteluyhteys. Haastattelussa yksi puheenjohtajista kommentoi pj:n ja tj:n vuorovaikutuksen perustuvan keskinäiseen kunnioitukseen, joka sallii erimielisyydet. Puheenjohtajan täytyy luottaa toiminnanjohtajan osaamiseen ja kentän tuntemukseen, ja pj:n tehtävänä on auttaa ja tsemptata tj:aa työssään. Kyseisessä strategiaprosessissa työnjako oli selkeä, pj. johti ja tj. toteutti. Pj. halusi kuitenkin aktiivisen roolin strategiadokumentin kirjoittamisessa.

...kyllä kai mulla on semmoinen halu saada siihen oma sormenjälkeni (...) mulla menee hermot, kun ne [strategiadokumentin tekstit] ei ole muotoiltu sillä tavalla kuin mistä tykkään. Ja yleensä siinä kohtaa toiminnanjohtaja hermostuu. Mutta ei [tj.] ainakaan sanonut, että hermostuisi. (Konserttikeskus, pj.)

Toisessa järjestössä pj:n mielestä vuorovaikutus tj:n kanssa strategityössä ei ollut niin aktiivista kuin vastaaja olisi toivonut. Mielenpitoissa oli jonkin verran erimielisyyksiä, mutta yhteinen suunta löytyi matkan varrella. Syynä ristiriitaan oli puheenjohtajan mukaan hänen ensisijainen roolinsa organisaation taiteellisena johtajana, jolloin rahankäytön realismit loivat jännitteitä taloudesta vastaavaan toiminnanjohtajaan. Kolmannessa tapauksessa puheenjohtaja korosti, että vuorovaikutus oli ollut aktiivista, ja keskusteluja oli käyty paljon myös kahdestaan pj:n ja tj:n välillä. Toiminnanjohtajan aktiivinen työpanos oli strategiaprosessissa välttämätön, ja pj. koki, ettei olisi henkilökohtaisesti voinut paneutua asiaan tarpeeksi.

4.2.3 *Prosessista kommunikointi*

Järjestöjen lähtökohdat strategiaprosessille, ja niiden myötä prosessista kommunikointi vaihtelivat suuresti. Puolet järjestöistä oli eri tavoin, esimerkiksi kyselyiden, haastattelujen ja keskustelutilaisuuksien muodossa yhteydessä jäsenistöön prosessin aikana. Vaikka näiden yhteydenottojen tarkoitus oli ensisijaisesti kerätä prosessia varten tarvittavaa taustatietoa, ne toimivat tiedonvälityksessä myös toiseen suuntaan. Näiden järjestöjen strategiat hyväksyttiin jäsenistöllä vuosikokouksessa.

Tapaukset, joissa jäsenistön rooli on pieni, tai niiden toiminta ei ole jäsenlähtöistä tai jäsenille suunnattua, prosessista ei juuri kommunikoitu ulospäin, eikä niissä myöskään hyödynnetty esimerkiksi jäsenkyselyitä tiedonkeruumenetelmänä. Toinen syy vähäiseen kommunikointiin hallituksen ulkopuolelle oli suhtautuminen strategiaan joko henkilöstön työtä ohjaavana dokumenttina tai ”hallituksen strategiana”.

...edellinen oli isompi prosessi, jossa kuultiin paljon kaikenlaista sakkia, nyt oli tämmöinen pienempi (...) Meidän prosessi menee niin, että sitten kun se [strategia] on päätetty, niin tj:n tehtäväksi jää kommunikoida se henkilöstölle (...) Valtuuskunta on ylin päättävä elin, mutta siinäkin (...) se [strategia] kerrotaan, annetaan tiedoksi valtuuskunnalle. (Konserttikeskus, pj.)

Rahoittajille tai muille sidosryhmille ei juuri tiedotettu keskeneräisestä strategiatyöstä, mutta osa järjestöjä haastatteli prosessissa myös sidosryhmiä. Samalla tieto tavoitteellisesta suunnitelmatyöstä kulkeutui haastateltaville tahoille. Useimmissa järjestöissä myös työntekijöiden kanssa käytiin prosessin aikana keskusteluja.

Vastuu tiedonvälityksestä henkilöstölle oli toiminnanjohtajilla. Esimerkiksi vuosikokouksissa strategiasta saatettiin kertoa jäsenille ”hallituksen nimissä”, käytännössä asiasta puhuivat puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja. Jazzliitossa strategiaprosessia koskevat materiaalit lähetettiin jäsenistölle etukäteen ennen vuosikokouksia. Materiaalit oli valmistellut tj. hallituksen työskentelyn pohjalta.

Strategiaprosessin tuloksista järjestöt ovat kommunikoineet ulkopuolelle vaihtelevasti. Osa on hyödyntänyt strategiadokumenttia konkreettisesti erilaisissa yhteistyö-, rahoitus- ja projektineuvotteluissa, osalle se on jäänyt lähinnä organisaation sisäiseksi ’huoneen tauluksi’. Kahdessa tapauksessa valmista strategiaa ei ole lainkaan lähetetty suoraan jäsenistölle. Tätä toisaalta selittää myös prosessistaan taustatyön muodossa kommunikoinen, ja strategian jäsenistöllään hyväksyttäneen järjestön kommentti:

...luulen että jäsentaitelijoita ehkä enemmän kiinnostaa se konkreettinen palvelu, mitä ne saa ja millä tasolla se pysyy, miten niihin tarpeisiin vastataan, saako ne AV-arkista irti sen mitä ne haluaa; että aika vähän ihmisillä on aikaa oikeasti lukea jonkun yhdistyksen strategiapapereita. (AV-arkki, tj.)

4.2.4 Vuorovaikutus organisaation johdon ja sparraajien välillä

Kaikki järjestöjen sparrauksiin osallistuneet henkilöt pitivät vuorovaikutussuhdetta sparraajiin hyvänä ja kommunikaatiota helppona. Useampi osallistuja kuvaili, että sparraajat kuuntelivat heitä tarkasti, eivätkä tyrkyttäneet omia ajatuksiaan vaan kannustivat ja auttoivat osallistujia löytämään itse vastauksia. Sparraajia pidettiin hyvinä keskustelijoina, ja heidän kanssaan pystyi puhumaan suoraan, arastelematta tyhmiä kysymyksiä. Sparraajat uskalsivat myös ilmasta mahdollisen oman tietämättömyytensä. Sparraajat koettiin ammattilaisina, joihin muodostui luottamuksellinen suhde.

...superammattilaisia! (...) Heidän kanssa pystyi luottamuksellisesti keskustelemaan, mutta meillä oli myös tosi hauskaa! (...) He myös avoimesti sanovat, jos eivät tiedä jostain, tai jos eivät tajua jotain (...) Sillä tavalla aika pidäkkeettömästi heidän kanssa pystyi keskustelemaan asioista. Jos joku mua oikeasti ärsytti niin mä pystyin sanomaan. (AV-arkki, tj.)

Tutkimuksessa kysyttiin myös osallistujien kokemusta sparraajien sitoutumisesta heidän prosessiinsa. Suurin osa vastaajista koki sitoutumisen hyväksi, ja ainakin kahden järjestön tapauksessa molemminpuolista yhteydenpitoa oli myös sessioiden ulkopuolella. Sparraajat olivat aina valmistautuneet tapaamisiin. Puolet osallistujista kuvaili kokemustaan sparraajien sitoutumisesta asialliseksi tai riittäväksi. Hankkeen ilmaisuus osallistujille herätti myös kriittisiä oletuksia sparraajien sitoutumisesta.

...voin kuvitella että heillä on kymmeniä asiakkaita jatkuvasti, että eivät he voi varsinkaan kun tämä on ilmainen, niin olla ikään kuin meidän housuissa tai hameissa niin voimakkaasti. He hoitivat hommansa ammattimaisesti ja sillä selvä. (Konserttikeskus, tj.)

Toisaalta konsulttityöskentelystä enemmän kokemusta omaava puheenjohtaja näki myös, ettei ilmainen osallistuminen ole välttämättä sparrattavien oman sitoutumisen kannalta motivoivin tilanne.

...ilmaisuudessa on aina tosi huono juttu, että se ei sitouta sillä lailla. (...) Totta kai idea oli se, että kun nämä rutiköyhät yhdistykset saisivat edes joskus jotain tämmöistä apua, niin kyllähän se ajatus oli ihan

loistava. (Konserttikeskus, pj.)

Organisaatioiden sisällä mielikuvat sparraajista olivat yhteneväisiä. Vuorovaikutuksesta ei syntynyt ristiriitaisia kokemuksia osallistujien kesken, eli järjestöjen kokemukset sparraajista olivat joko erittäin positiivisia tai neutraalimmin ammattimaisen asiallisia.

4.3 Sparrauksen vaikutukset strategiaprosessiin

Tutkimuksen tuloksia sparrauksen vaikutuksista järjestöjen strategiaprosesseihin käsiteltiin edellä yksityiskohtaisesti suhteessa prosessin vaiheisiin sekä vuorovaikutukseen sparraajien ja hankkeeseen osallistujien välillä. Tässä luvussa sparrauksen vaikutuksia tarkastellaan sparrauksesta käsin: millaisia odotuksia siihen liittyi ja miten ne täyttyivät, sekä miten vastaajat yleisesti kokivat sparrauksen vaikuttaneen prosessiensa onnistumiseen.

4.3.1 Sparraukseen liitetyt odotukset

Sparraukseen liittyvät odotukset Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen osallistuneilla vaihtelivat. Kahden järjestön edustajilla ei ollut selkeitä odotuksia hankkeen alkaessa, toiveena oli saada ”ideoita rahoituksen kehittämiseen” ja ”että saataisiin apua”. Organisaatioita yhdisti strategiaprosessin käynnistäminen vasta hankkeeseen osallistumisen myötä, toisin sanoen järjestöillä ei ollut prosessille valmiiksi artikuloitua tavoitteellista lähtökohtaa, johon odotuksia olisi voitu liittää. Muiden osallistujien odotukset heijastelivat heidän aikaisempia kokemuksiaan erilaisista sparraustilanteista.

... joskus se [sparraus] on tosi hyvä, ja joskus ei, se täytyy ikään kuin hyväksyä. (Konserttikeskus, pj.)

Digesin toiminta oli osalle osallistujista ennestään tuttua, joko työyhteisistä tai heidän kanssaan työskennelleiden kollegoiden suosituksesta. Näissä tapauksissa odotukset olivat korkealla. Sparrauksesta toivottiin apua prosessin hahmottamiseen, ulkopuolista näkökulmaa ja selkeitä neuvoja tai ohjausta prosessin eteenpäin viemiseen.

...heillä ehkä on erilainen lintuperspektiivi rahoitukseen, ministeriöön,

niihin ihmisiin ketä siellä on töissä, tuntevat paljon pitemmältä ajalta toimintatavat, ja lisäksi myös varmasti ovat nähneet aika paljon kipuilevia organisaatioita, että myös sellaista tietyn tyyppistä 'hands on' -osaamista myös. Mun mielestä Pekassa ja Helenassa hyvää on se, että he ovat aika pragmaattisia. (...) [Odotus oli, että sparraus] konkreettisesti auttaa tekemään järkeviä ratkaisuja tiukkenevassa taloustilanteessa. (AV-arkki, tj.)

Hankkeeseen valitut järjestöt tiesivät myös tapaavansa yhteisessä sessiossa. Sen yhteydessä korostui odotus vertaiskokemusten jakamisesta. Aikaa ja konkreettisia neuvoja olisi kaivattu lisää, mutta pääsääntöisesti odotukset täyttyivät, ja osallistujat kokivat yhteisen sparrausession hyödylliseksi. Se auttoi ennen muuta näkemään, miten samanlaisten kysymysten ja ongelmien parissa eri kulttuurinaloilla painitaan. Yhteisessä sessiossa kuulunut Juha Heikkalan luento ”Strategiasta toteutukseen” vastasi odotukseen konkreettisista neuvoista strategiatyön edistämiseksi. Eräs vastaajista totesi, että tämänkaltaisille toimijoiden kohtaamisille tarvitaan foorumeita, koska erilaiset ihmiset omaavat valtavan määrän osaamista ja osaavat yleensä myös opettaa toisiaan, jos tilaisuus siihen järjestetään.

Puolet vastaajista jakoi kokemuksen ensimmäiseen sparraus-kertaan liittyneistä odotuksista, jotka eivät täysin kohdanneet todellisuuden kanssa. Osalla organisaatioita oli jonkinlaisia odotuksia siitä, että sparraajat ryhtyvät ikään kuin vetämään prosessia. Osallistujat odottivat saavansa käytännön neuvoja ja ohjausta strategiatyöhön, mutta yllättyivät, kun sparrauksessa olikin kyse enemmän kysymysten kautta ajatusten ruokkimisesta ja uusien näkökulmien avaamisesta. Toisaalta kokeneemman osallistujan mielestä sparraajat tekivät heti selväksi, etteivät tarjoa valmiita neuvoja. Tulkinta siis riippui osallistujien aikaisemmista kokemuksista, jotka muokkasivat myös odotuksia. Konkreettisempaa ohjausta odottaneet osallistujat totesivat kuitenkin haastattelussa, että kenties heidän omat odotuksensa olivat ”väärää”, ja että sparrauksen luonne oli selvinnyt matkan varrella. Osa vastaajista käytti positiivisia adjektiiveja ”antoinen”, ”lupaava”, ”hyvä, reipas, ystävällinen” mielikuvasta, joka heille oli jäänyt ensimmäisestä sparrauskeskustelusta.

Jonkin verran kritiikkiä tuli myös siitä, että sparrauksen oli odotettu syventävän prosessia ja haastavan osallistujia enemmän. Vastaajat toisaalta ymmärsivät, että myös Digesillä prosessiin käytettävät resurssit olivat rajalliset.

Vielä syvemmälle menevää tiukkaamista, ja itsensä kasvattamista. (...) Tämän probleeman ratkaisemiseen, jos olisi jotain ihmelääkkeitä, mutta kun mä tiedän että eihän konsultti sellaisia voi tarjota... (Konserttikeskus, pj.)

Positiivisia odotuksia, jotka myös täyttyivät, liittyi sparrauksen vaikutuksesta toiminnanjohtajien työn edistämiseen strategiaprosessissa. Tämä mainittiin sekä puheenjohtajien että toiminnanjohtajien taholta:

...isoin apu oli se, että pystyi heidän avullaan sen oman konkreettisen kuittien järjestelytyön ulkopuolelle astumaan ja katsomaan [asioita] lintuperspektiivistä. (AV-arkki, tj.)

Pääsääntöisesti järjestöt kokivat, että sparraus vastasi odotuksia strategiatyön tukemisesta. Se auttoi hahmottamaan prosessia ja pysymään aikataulussa sekä toi siihen uusia näkökulmia ja työkaluja. Kaksi järjestöä piti sparrausta edellytyksenä koko strategiaproessin käynnistämiseksi.

4.3.2 *Sparrauksen koetut vaikutukset*

Kokonaisuudessaan Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen osallistuneet järjestöt olivat tyytyväisiä sparraukseen. Kaikki kokivat sparrauksen auttaneen strategiaproessin jäsentämisessä ja edistäneen sen läpiviemistä. Sparrauksen koettiin tuoneen prosessiin lisäarvoa aikataulun sekä ulkopuolisen näkökulman ja haastamisen muodossa, joskaan kaikki vastaajat eivät osanneet eritellä saamaansa lisäarvoa.

Järjestöjen strategiaproessin lähtökohdista ja tavoitteista riippuen, sparrauksen koettiin vaikuttaneen prosessiin monin tavoin positiivisesti. Vastauksissa mainittiin esimerkiksi seuraavat vaikutukset:

- Prosessi toteutui sparraajien myötä edellistä syvällisempänä.
- Sparrauksesta oli erityistä apua strategiatyön merkityksen avaamisessa hallitukselle, ja tj:lle näkökulman laajentamisessa jokapäiväisestä työstä visiotasolle.
- Sparrauksen myötä strategian peruskäsitteet avautuivat.

- Sparrauskeskus hallituksen kanssa sitoutti ja motivoi hallituksen jäseniä.
- Hallitus sai tarvittavaa apua työskentelynsä suuntaamisessa itsenäisen alkuvaiheen jälkeen.
- Sparraus edisti strategiaprosessin etenemistä ja
- auttoi hahmottamaan organisaation asemaa alallaan.
- Vertailu muihin organisaatioihin myös motivoi omien toimintatapojen parantamiseen.
- Uusi idea sparraajilta oli tavata päättäjiä, jotka edustivat organisaation omista lähtökohdista poikkeavia näkemyksiä.
- Prosessi tuotti ymmärryksen siitä, että strategian tekeminen ja siihen liittyen esimerkiksi päättäjien tapaaminen säännöllisesti noin 5 vuoden välein on myös lobbaamista ja sitouttamista, lähes markkinointia.
- Sparraajat ohjasivat hyödyllisen tausta-aineiston äärelle.
- Sparraus kantoa läpi prosessin, ja etukäteen sovitut tapaamiset auttoivat aikataulussa pysymistä.
- Toiminnanjohtajan ammattitaito kehittyi toiminnan suunnittelun sekä verkostojen ja verkostoitumistaitojen osalta.
- Sparraajien tuomat uudet näkökulmat tuottivat uusia ideoita. Ahaa-elämyksiä syntyi t.j:n omassa strategia-ajattelun prosessoinnissa, myös laajempiin asiayhteyksiin liittyen. Sparraus edisti siten t.j:n osaamista laajentamalla näkökulmaa ja synnyttämällä tiedontarvetta.
- Sparraus vaikutti jonkin verran organisaatiossa olevan strategiaosaamisen kehittymiseen.
- Sparraus auttoi erityisesti prosessin alussa (liikkeelle lähtö) ja lopussa (kiteytys).

Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin, suosittelisivatko he tämän kokemuksen perusteella sparrausta strategiaprosessin tueksi muille ammattimaisesti toimiville yhdistysorganisaatioille. Kaikki vastaajat olivat valmiita suosittelemaan sparrausta, mutta maksullisuuden suhteen mielipiteet jakaantuivat kahtia. Kysyttäessä, olisivatko he tämän kokemuksen perusteella valmiita käyttämään sparrausta maksullisena palveluna vastaavassa tilanteessa, 2/3 vastaajista oli siihen valmiita suoraan tai tilanteesta riippuen. Haastatellut mainitsivat reunaehtoina organisaation taloudelliset resurssit, mutta myös sen, että olisi ehdottoman tärkeää tietää, minkä tyyppisestä sparrauksesta on kyse.

...sellaiseen huuhaa, että sinusta tuntuu nyt hyvältä -sparraukseen, en haluaisi laittaa yhtään rahaa. Niitähän on sellaisia tavallaan työpaikan mielialaa kohottavia... (...) Monet organisaatiot, jos ne eivät ehkä ihan hahmota sitä omaa tarvettaan, niin ymmärtää että nyt pitäisi jotain ruveta tekemään, ja sellaiset hengittely-tyypit pystyy siihen saumaan kuitenkin myymään niitä palveluita aika usein ... sitten menee paljon aikaa ja rahaa hukkaan siihen hengittelyyn. Ja sen hengittelyn jälkeen organisaatio on ihan samassa jamassa. (AV-arkki, tj.)

Organisaation tarpeeseen ostaa ulkopuolista sparrausta vaikuttaa myös prosessin laajuus ja tavoitteellisuus, sekä se, onko siihen varauduttu sijoittamaan työntekijöiden aikaa. Vastaajat näkivät, että prosessiin on oltava valmius panostaa organisaation voimavaroja, jotta sparrauksesta kannattaa maksaa.

Kaksi hankkeeseen osallistunutta järjestöä ei olisi valmis ostamaan sparrausta maksullisena palveluna, mutta niistäkin toinen olisi hankkinut strategiaprosessiinsa verkostojensa kautta maksutonta ulkopuolista tukea, ellei Digesin hanketta olisi ollut.

Kritiikkiä tai kehitysehdotuksia sparraukseen tuli vähän. Suurin osa vastaajista piti sparrauskesioiden määrää riittävänä, mutta enemmänkin olisi otettu vastaan. Optimistapauksessa aikaa olisi ollut enemmän, ja sparraajien ote tiukempi.

Kyllä se [sparraus] ehdottomasti teki sen prosessin varmaan vähän fiksummaksi, ja nopeammaksikin. (...) Ideaalimaailmassa aikaa olisi ollut paljon enemmän ja sparraaja kovempi (...) ei olisi ollenkaan huono että olisi vähän kiukkuinen semmoinen rähisijä siinä, joka pakottaisi sekä hallituksen että työntekijät... Tämä oli tosi kiltti prosessi (...) [sparraus] auttoi, siitä oli hyötyä, sieltä tuli pieniä signaaleja ... mutta semmoista ärhäkkyyttä minusta voisi olla enemmän. (Konserttikeskus, pj.)

Toinen toive liittyi aloitusvaiheessa sparrauksen ennakoasetelmiin osallistujien strategiaosaamisen tason osalta.

Jos ennakkoasetelma osallistujista on sellainen, että siellä on ihmisiä, joitten omaan koulutukseen on jo kuulunut tämän tyyppistä ajattelua, niin kuin esimerkiksi varmaan kulttuurialan tuottaja-koulutuksessa on, ja yhteisöjen toiminnassa mukana olevien yhteisökoulutuksissa, niin kyllä sitä kaipaa kuitenkin jonkun verran semmoista ihan konkreettista neuvoa, peruskäsitteitten lanseeraamista, ja mikä on strategiapaperi, mitä siltä odotetaan, ja työkalujen esittely edes pintapuolisesti alkuun... (...) Olisi ehkä kaivannut pienen sellaisen luento-tyyppisen tai jotain. (Jazzliitto, pj.)

Sparrauksen vaikutukset strategiaprosesseihin olivat tämän tutkimuksen perusteella kokonaisuudessaan positiivisia, yltäen monelle tasolle ja eri osapuolien osaamiseen ja motivaatioon. Tavoitteellisessa strategiatyössä ulkopuolinen näkemys nähtiin aina hyväksi. Se, onko siihen mahdollista tai järkevää sijoittaa järjestön rajallisia rahallisia resursseja, on tilannekohtaista.

Ehdottomasti (...) ulkopuolinen näkökulma on aina hyvä. Vaikkapa vaan sen takia, että pääsee väittelemään jonkun kanssa, niin sekin kirkastaa omia ajatuksia. Mutta vielä parempi olisi, jos se ulkopuolinen näkökulma tuo jotain lisäarvoa. Mutta itse asiassa olen huomannut, että jopa se, että se ei tuo lisäarvoa, niin on silti hyvä että joutuu selittämään jolle kulle muulle ... kun joutuu formuloimaan asiat, joita toinen ei ymmärrä. (...) sen tyyppinen sparraus on ehdottomasti hyvä ja suosittelisin. (...) Hintana on aina se ongelma (...) jossain kulkee raja (...) sitten ehkä kehottaisin miettimään, että hoituisiko tämä kuitenkin ihan omin voimin. (Konserttikeskus, pj.)

4.4 Järjestötoiminnan erityispiirteet kulttuurialan strategiaprosesseissa

Tutkimuksen toisena mielenkiinnon kohteena oli selvittää, nouseeko järjestöjen strategiaprosessien kuvauksista esiin erityisesti kulttuuri- tai taidealalle tyypillisiä piirteitä, joiden tiedostaminen voisi auttaa alan yhdistystoimijoita vastaisuudessa strategiaprosessien hahmottamisessa. Toinen tulokulma kysymykseen oli, miten järjestötoiminnan erityispiirteet näkyvät kulttuurialan strategiaprosesseissa. Vastaajien

näkemyksiä erityispiirteistä ei kysytty haastatteluissa erillisillä kysymyksillä, vaan he saivat vapaasti viitata kokemuksiinsa.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet järjestöt saavat julkista rahoitusta. Kaksi toiminnanjohtajaa mainitsi, että ulkoiset tekijät ohjaavat tai rajoittavat toiminnan kehittämistä. Tällä viitattiin paitsi rahoittajien (oletettuihin) odotuksiin, myös kulttuurialan yleisiin toimintamalleihin ja -rakenteisiin, jotka järjestöt joutuvat huomioimaan kehitystyössään.

Kun toimitaan ikään kuin valtionapulaitoksena, niin kyllä siinä rahoittajan ääni on aika suuri. Ja kullakin taiteenalalla on jo omia rakenteita joita ei noin vaan voida purkaa. Että se melkein sitten tapahtuu sillä tavalla että se joka maksaa, se sitten määrää...
(Konserttikeskus, tj.)

Toinen seikka, johon viitattiin neljän eri järjestön vastauksissa, liittyy hallitusten osaamisvajeeseen. Kulttuurialalla hallitusjäsenet ovat usein taiteilijoita, joita järjestön toiminta koskettaa suoraan, ja joilla on sitä kohtaan omat odotuksensa. Esimerkiksi Raatikon puheenjohtaja pohti, onko taidealalla strateginen ajattelu erityisen vaikeaa siksi, että taiteen tekemisen ympäristö, kuten rahoitus tai esitysten myyntitilanne, saattaa muuttua hyvinkin nopeasti, ja se tekee pitkän ajan suunnittelusta vaikeaa? Tämän tutkimuksen tapauksissa hallituksissa oli taiteilijoiden lisäksi esimerkiksi harrastuspohjalta toimivien yhdistysten vetäjiä ja muiden kulttuuriorganisaatioiden edustajia. Strateginen ajattelu tai strategiaosaaminen ei vastaajien mukaan ollut näiden hallitusjäsenten ydinkompetenssia, ja olemassa oleva osaaminen liittyi välillisesti isojen organisaatioiden laajoihin strategiaprosesseihin osallistumiseen tai liiketaloudelliseen kontekstiin. Vastaajat kokivat, että tilanteesta aiheutui osaamisvajetta, joka osaltaan vaikutti strategiayön vetovastuun jäämiseen vahvasti toiminnanjohtajien harteille.

...ongelma tulee siitä, että vaikka ne [hallitusjäsenet] on hyviä ihmisiä, niin kyllä se on vaan fakta, että toiminnanjohtajan vastuulla on käytännössä lähes kaikki. (Konserttikeskus, pj.)

Toiminnanjohtajien ongelmana oli puolestaan heidän oma johtamiseen käytettävissä oleva resurssinsa. Kaikkien järjestöjen tj:t olivat mukana varsinaisessa tuotantotyössä tai toiminnan toteutuksessa, eikä heillä vastaajien mukaan (sekä toiminnanjohtajat että

puheenjohtajat) ollut riittävästi aikaa puhtaaseen johtamis- tai kehittämistyöhön, eikä usein myöskään ketään, jolle käytännön tuotantotyötä olisi voinut enempää delegoida.

...meidän kulttuuriputiikkien ongelma on se, että toiminnanjohtajat, joka kuulostaa isolta johtajalta, mutta kun johtajanhan pitäisi olla sellainen, että se ei tee itse mitään, vaan se istuu jossain ja miettii, ja pistää muut tekemään. Mutta kun meillähän ei ole kellään sellaista asemaa valitettavasti. (Konserttikeskus, pj.)

Edellinen vastaaja jatkoi pohtimalla, että kulttuurialan johtajien ongelma on, ettemme osaa johtaa itseämme. Työhön suhtaudutaan usein intohimoisesti ja olemme ahkeria, mutta osaammeko priorisoida tehtäviämme? Hallitusten työskentelyä rajoittavana kulttuurialalle tyypillisenä ilmiönä hän piti kiltteyttä. Hallituksen pitäisi pystyä tarvittaessa vaihtamaan työntekijöitä, jos heidän osaamisensa ei vastaa tarvetta. Kulttuurialalla tätä ei käytännössä koskaan tapahdu, vaan asiat joudutaan toteuttamaan olemassa olevalla osaamisresurssilla. Kiltteys rajoittaa hallitusten mahdollisuuksia toteuttaa uudistuksia organisaatioiden edun tai niiden tarkoituksen mukaisesti. Vastaajan mukaan myös strategiaprosessia vaivasi kiltteys, ja kulttuurialalle tyypillinen vaikeus sanoa asioille 'ei'. Toisaalta, kulttuurialalla organisaatiot tapaavat riidellä sisäisistä asioistaan myös julkisesti. Hallitusten tulisi kuitenkin pystyä yhteisesti puolustamaan valittua strategiaa, kuten Konserttikeskuksen puheenjohtaja haastattelussa toteaa.

Rahoituksen ongelmana nähtiin yleisesti ansaintalogiikan heikkous, kun toiminnan tarkoituksena ei varsinaisesti ole myydä mitään. Siihen liittyen AV-arkin toiminnanjohtaja kiteytti kokemuksensa kulttuurialan järjestöille tyypillisistä tilanteista, jotka vaikuttavat myös strategiatyön sisältöihin.

...liian paljon voimavaroja tulee hankerahoituksesta, mutta sitten ei ole kuitenkaan varaa palkata oikeita hanketyöntekijöitä (...) Sitten myös se että kun ei enää mistään muualta saa rahaa, niin kaikki joutuu tekemään lastenkulttuuria... Pedagogisten hankkeiden määrän kasvaminen kaikissa organisaatioissa viime vuosina ja monta tällaista... (AV-arkki, tj.)

Järjestöjen johdon tässä tutkimuksessa raportoimat vaikeudet prosessissa tai strategiatyöskentelyyn vaikuttavat kulttuurialan yleiset toimintaedellytykset antavat

pohjaa Konserttikeskuksen puheenjohtajan strategiasparrausta koskevalle kommentille, jonka mukaan kulttuuritoimijoiden tapauksessa sparraajien tärkein tehtävä olisikin motivoida tarpeelliseen kehitystyöhön, ja auttaa erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Merkittävää on myös se, että tutkimuksessa esiinnousseet kulttuuritoimijoiden strategiatyöhön vaikuttavat erityispiirteet ovat itse asiassa yhteisiä ammattimaisesti toimiville yhdistys- ja järjestötoimijoille alasta riippumatta, ja sparraus voi nimenomaan auttaa hahmottamaan näitä systeemisiä yhtäläisyyksiä. Tästä keskustellaan vielä johtopäätösten yhteydessä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että lähtöoletukseni kulttuurijärjestöjen johdon työnjaosta ja strategiaosaamisen tasosta sekä sparrauksen positiivisista vaikutuksista strategiaprosessiin pitivät tutkimustapausten osalta paikkansa. Seuraavassa luvussa vedän yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja keskustelen niistä strategy as practice -näkökulman käsitteiden ja aiemman tutkimuksen valossa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ulkopuolisen sparrauksen vaikutusta kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseihin ja strategiaosaamisen kehittymiseen organisaation johdon näkökulmasta. Samalla haluttiin selvittää, onko kulttuurijärjestöillä toimijoina sellaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat strategian tekemisen prosessiin. Tavoitteena oli tuottaa käytännönläheistä ja kulttuurialalle hyödynnettävissä olevaa tietoa strategiaprosessien tueksi. Lähtötilanteessa olin muodostanut omaan kokemukseeni pohjautuen kaksi olettamusta kulttuurijärjestöjen strategiaprosesseihin vaikuttavista tekijöistä: strategiaosaaminen on harvemmin kulttuurijärjestöjen johdon ydinosaamista, ja resursseista johtuen strategiaprosessit toteutuvat kulttuurialalla yleensä toimivan johdon vetämänä. Näitä teemoja, samoin kuin varsinaista tutkimuskysymystä, tarkastellaan tässä vielä suhteessa strategy as practice -tutkimussuuntauksen käsitteisiin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa mukana olleet yhdistykset hyötyivät selvästi sparrauksesta. Kulttuurijärjestöjen toiminnassa, erityisesti johdon näkökulmasta, oli myös tiettyjä haasteita, jotka voidaan tässä yhteydessä nähdä strategiatyöhön vaikuttavina järjestötoiminnan erityispiirteinä. Strategy as practice -näkökulmasta tutkimus osoitti (tutkimustapausten osalta), että *'strategizing'*, strategian tekeminen, todella tapahtuu vuorovaikutuksellisessa suhteessa organisaatiossa toimivien tahojen välillä. *'Practices'*, käytännöt tai tavat, sekä *'praxis'*, käytännön strategiatyö kokouksineen ja konsulttitapaamisineen, olivat helposti tunnistettavissa haastateltavien kertomuksista. Tutkimuksen rajauksen takia emme toisaalta tiedä, miten hyväksytyt strategia elää organisaatioissa, jos strategian tekemiseksi käsitetään kaikki jatkuvat käytännöt ja prosessit, joiden kautta strategiaa muodostetaan, toteutetaan ja päivitetään (Paroutis et al. 2013, 7).

5.1 Sparraus parantaa prosessia

Tiivistetysti voidaan sanoa, että sparraus auttoi sekä jäsentämään että konkreettisesti läpiviemään tutkimuksen kohteena olleiden yhdistysten strategiaprosesseja. Se toi arvokasta ulkopuolista näkökulmaa järjestöjen strategiatyöhön, motivoi hallituksia ja

auttoi erityisesti toiminnanjohtajia strategiatyön vetämisessä. Kun ajatellaan kulttuurijärjestöjen johtohenkilöitä, sekä toimivaa johtoa että puheenjohtajia, on huomattava, että heidän substanssiosaamisensa näyttäytyi tämän tutkimuksen valossa vahvana oman alan tuntemuksena, mutta toisaalta jonkinlaisena epävarmuutena tunnistaa tai tulkita laajemman toimintaympäristön liikehdintää. Tässä kohtaa sparrauksella oli merkittävä vaikutus strategiaprosessien sisällölliseen taustatyöhön. Sparraajat osoittivat osallistujille ajatussuuntia, heikkoja signaaleja ja yleisemmin luovan alan ilmiöitä, jotka haastoivat näkemään organisaation ikään kuin uutena: mitä se voisi olla? Entä jos järjestöä ei olisi enää ollenkaan, miten se vaikuttaisi kyseisen taiteenalan kenttään? Konsultin avustuksella uusien mahdollisuuksien etsiminen ja tunnistaminen voi helpottua. Ulkopuolinen näkökulma vapauttaa keskustelua rutiineista ja auttaa välttämään strategisen ajautumisen riskiä, joka on samanmielisessä joukossa suuri. Konsultti voi herätellä sekä strategiatyön sisältöä että käytäntöjä koskevaa ajattelua. (Mantere et al. 2011, 176) Janne Tienari ja Saku Mantere viittaavat muun muassa Edgar Scheinin lanseeraamaan prosessikonsultoinnin käsitteeseen, joka tarkoittaa johtajien strategisen ajattelun sparraamista. Kuuntelemalla ja taitavia kysymyksiä esittämällä prosessikonsultti saa johtajat itse oivaltamaan organisaationsa haasteet ja ratkaisut. (Mantere et al. 2011, 174) Näin tutkimukseen osallistuneet järjestöjen johtohenkilöt kuvailivat myös Digesin konsulttien toimintaa sparraustilanteissa.

Toisaalta, jos sparraajat olivatkin taitavia osoittamaan osallistujille heidän oman alansa ulkopuolisia kehityssuuntia, selvästi taiteenalojen substanssiin sidotuissa kysymyksissä heidän roolinsa jäi lähinnä motivoivaksi. Tätä ei kuitenkaan koettu vastaajien piirissä negatiivisena, vaan asia todettiin neutraalisti. Arvio perustuu omaan tulkintaani yhtenä hankkeeseen osallistuneista henkilöistä, mutta kuten Johnson et al. (2007, 78) muistuttavat, *strategy as practice* -näkökulmasta *'practitioners'* eivät ole vain tutkimuksen kohteita, vaan alansa asiantuntijoita. Tämä on myös yksi ilmiöistä, joka kuuluu Heikkalan mukaan erityisesti järjestöorganisaatioiden erityispiirteisiin (Heikkala 2012, 299). Koska SAP pyrkii tuomaan näkyväksi toimijoiden omaaman hiljaisen tiedon, voi olla perusteltua, että tutkija on itsekin *'practitioner'*, strategian tekijä. Kuten metodi-luvussa todettiin, tässä tutkimusasetelmassa vaarana saattaa olla hiljaisen tiedon muuttuminen tiedostamattomaksi. Strategian tekijöinä koko osallistujajoukko voi parhaassa tapauksessa hyötyä SAP-tutkimuksen tuloksista, ja olen siksi pyrkinyt tiedostamaan kaksoisroolini tutkimuksen tekijänä ja sen kohteena olevan hankkeen osallistujana kaikissa vaiheissa, myös esittäessäni tulkintoja haastateltavien sanomasta.

Digesin tuottamassa ”Sparraajan käsikirjassa” Jussi Förbom mainitsee kuitenkin, että liiketoiminnan rutiinien lisäksi hyvän sparraajan on hallittava asiakkaan toimialan substanssi (Förbom 2012, 13). Digesin toiminnan ytimessä on luovien alojen liiketoiminnan jalostaminen, ja yhdistysmuotoisen organisaationsa puitteissa se toimii liiketoiminnan periaatteiden mukaan. Yhdistysstrategia 2020 -hankkeen osallistujaorganisaatiot ovat kaikki enemmän tai vähemmän julkisen rahoituksen varassa toimivia, tuottaja- tai edunvalvontatehtäviä toteuttavia taiteen ammattilaisorganisaatioita. Diges on muun muassa tämän hankkeen myötä suunnannut toimintaansa myös yhdistysorganisaatioille, ja toimijoiden näkökulmasta tällainen yhdistysten ammattimaistumiskehitystä tukeva palvelutoiminta onkin erittäin tervetullutta. Se, mitä niiltä puuttuu, on juuri laajempi näkökulma luoviin aloihin ja kulttuurijärjestöihin osana luovien alojen kenttää. Siltä kannalta on perusteltua, ettei sparraajien tarvitse strategiaprosessissa puuttua substanssiin. Yhdistysstrategia 2020 -hankkeessa sparraus keskittyikin kaikissa tapauksissa nimenomaan prosessiin edistämiseen. Kuten Mantere et al. (2011, 167) toteavat, ”...konsultit voivat osallistua strategiatyöhön tuulettamalla ajatuksia ja toimintatapoja... Oikein käytettynä konsultit rikastuttavat strategiatyötä, edistävät vuoropuhelua ja kirvoittavat luovuutta. He voivat myös haastaa luutuneita totuuksia.” Yhdistysstrategia 2020 -hankkeessa toisena sparraajana toiminut Digesin toiminnanjohtaja Pekka Krook on todennut, että substanssin tunteminen auttaa sparraustilanteessa ymmärtämään luovilla aloilla tyypillisiä hankkeita, jotka ovat epäkonkreettisia ja perustuvat ihmisten henkilökohtaiseen osaamiseen. Toisaalta hän pitää tärkeänä rehellisyyttä. Jos sparraaja ei ole jollain alueella paras asiantuntija, ei sellaisena saa myöskään esiintyä. (Förbom 2012, 19-22) Tutkimuksen perusteella sparraajat tekevät kuten saarnaavat; heidän mainittiin tarvittaessa uskaltavan myös kysyä sparrattavilta tilannetta ymmärtääkseen, ja samalla periaatteella vuorovaikutus muodostui molemminpuolisesti avoimeksi ja luottamukselliseksi.

Strategy as practice -näkökulmasta strategian tekemisessä syntyvät vuorovaikutussuhteet ovat kiinnostavia. Niihin vaikuttavat organisaation sisäiset ja toimialan yleiset käytännöt ja rutiinit, samalla kun ihmisten toiminta muokkaa näitä käytäntöjä ajan kuluessa. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat sekä organisaation sisäisistä että toimialakohtaisista ristiriidoista (institutionaalinen konteksti), jotka tuottivat haasteita strategian tekemiseen. Vuorovaikutuksen osalta kyse saattoi olla haluttomuudesta muutokseen, tai toisin päin: isommalla joukolla ideoidessa informaatiota ja ideoita tuli välillä liikaakin. Kuten SAP-suuntaus painottaa, strategia ei kuitenkaan synny yksin johtajien toimesta; siihen vaikuttavat ihmiset eri tasoilla organisaatioissa, ja heidän valtansa vaikuttaa on yleensä riippuvainen heidän käytössään olevista resursseista, toisin sanoen heidän asemastaan

organisaatiossa. Tutkimustapauksissa tämän näkökohdan arviointia vaikeutti se, että organisaatiot ovat suurimmillaankin hyvin pieniä vakinaisen henkilöstön suhteen. Toiminnanjohtajat ovat käytännössä usein myös tuottajia, ja hierarkia on vähäistä. Tässä tutkimuksessa merkityksellisempää olikin tarkastella toiminnanjohtajien sekä yhdistysten hallitusten ja niiden puheenjohtajien välistä vuorovaikutusta sekä heidän vuorovaikutustaan sparraajiin. Järjestöissä toiminnanjohtajien ja puheenjohtajien välinen suhde näyttöytyi hyvin tiiviinä. Pääasiassa johtajat kuvailivat vuorovaikutusta myös erittäin hyväksi. Sillä onkin suuri merkitys koko organisaatiolle. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että jommankumman osapuolen motivaatio-ongelma vaikutti koko strategiaprosessia hidastavasti, ja että toisaalta esimerkiksi puheenjohtajalta saatu tsemppi saattoi kirittää toiminnanjohtajaa jaksamaan kehitystyön tuomat paineet organisaation arjen pyörittämisen lisänä. Sparraajien ammattitaitoa on myös motivointi. He auttoivat luomaan rakennetta prosessiin, ja sitä kautta loivat uskoa, että strategia todella joskus valmistuu, ja että sillä on tarkoitus organisaation tulevaisuuden luomisessa. Organisaation johdon keskinäiset, sekä heidän ja sparraajien väliset hyvät vuorovaikutussuhteet edistivät siten strategiaprosessien etenemistä. Sitä, miten nämä vuorovaikutussuhteet vaikuttivat järjestöissä syntyneiden strategioiden sisältöihin, ei tämän tutkimuksen puitteissa voida kuitenkaan arvioida.

Tutkimuksessa selvitettiin myös järjestöjen strategiaprosessien lähtökohtia ja etenemistä yleisesti, jotta sparrauksen vaikutus prosesseihin voitaisiin tuoda näkyväksi. Lähtökohtien osalta järjestöjä yhdistivät ensisijaisesti ulkopuolisen toimintaympäristön muutokset, mukaan lukien rahoitusnäkyvien heikkeneminen koko kulttuurin kentällä. Vain yhdellä järjestöllä oli lisäksi erityisen voimakas jäsenpalveluiden kehittämisen tarve, muilla ne kulkivat toimintatapojen tai -mallien kehittämisen rinnalla. Sparraaminen ei tietenkään vaikuta lähtökohtiin, mutta auttoi fokuoimaan strategiatyötä näitä haasteita vastaamaan. Erityisesti arvojen pohtimiseen ja uusien toimialueiden hahmottamiseen liittyvät tehtävät onnistuivat vastaajien mukaan tuomaan uusia ideoita strategiatyöskentelyyn edellä mainittujen kysymysten parissa. Sparraajat myös jakoivat avoimesti omien verkostojensa kautta saatavilla olevaa tietoa, joka auttoi järjestöjä niiden toimintakentän kartoittamisessa. Ylipäätään sparraus koettiin työskentelymenetelmänä hyödylliseksi ja toimivaksi. Se motivoi järjestöjen strategiatyöhön osallistuvia ihmisiä, avainhenkilöiden lisäksi myös väljemmin mukana olleita hallitusjäseniä, kun työhön ohjattavat resurssit, erityisesti ajankäytön voimavarat olivat tiukilla.

Kokonaiskokemus sparraukseen osallistumisen vaikutuksista oli selvästi positiivinen.

Kaikki järjestöt olivat valmiita suosittelemaan sparrausta muillekin ammattimaisesti toimiville yhdistysorganisaatioille strategiaprosessien tueksi. Mielipiteet kuitenkin jakaantuivat, kun kysyttiin kannattaako sparrauksesta maksaa. Tämä saattaa kertoa järjestöjen suhtautumisesta strategian tekemiseen yleisesti; kuinka tärkeänä se koetaan ja mitkä ovat sen konkreettiset hyödyt niin, että siihen oltaisiin valmiita sijoittamaan rahaa jo valmiiksi niukoista resursseista? Ainakin osa vastaajista oli toisaalta ymmärtänyt, että strategiatyö vaatii joka tapauksessa resursseja. Resursointi myös sitouttaa, joskin sparraajat arvioivat, että hankkeessa järjestöjen vahva sitoutuminen prosessiin liittyi ennemminkin tietoon osallistujien huolellisesta valintaprosessista (H. Pekkarinen, henkilökohtainen tiedonanto 28.4.2014.) Heikkala huomauttaa silti, ettei strategia, siinä missä järjestö itsekään, ole itsetarkoitus. Järjestö on väline, joka toteuttaa omistajiensa (jäsenten) tai oman alansa arvoja ja intressejä. Strategia puolestaan auttaa tunnistamaan muutoksia järjestön toimintaympäristössä ja jäsentämään niitä merkityksellisiin ja vähemmän merkittäviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. (Heikkala 2005, 23-24) Nämä ovat juuri niitä strategiatyön tuloksia, jotka auttavat järjestöä suuntaamaan toimintaansa.

Parhaassa tapauksessa hyödyt näkyvät konkreettisesti rahoituksen ja yhteistyöhankkeiden lisääntymisenä. Tästä näkökulmasta sparrausta voidaan ajatella investointina järjestön toiminnan 'kilpailukyvyyn' parantamiseksi. Tutkimuksen perusteella ulkopuolisen sparrauksen ostamista kannattaa harkita, jos 1) yhdistyksen taloudessa on varattu rahaa kehitystyöhön, 2) sparraus on sisällöltään ja laadultaan toimijan tarpeita vastaavaa, 3) prosessi on laaja ja tavoitteellinen ja 4) organisaatiolla on ylipäätään mahdollisuus sijoittaa voimavaroja strategiatyöhön. Nämä seikat edellyttävät, että yhdistys tunnistaa tarpeensa kehitystyölle. On eri asia tehdä pitemmän tähtäimen operatiivisia toimintasuunnitelmia kuin visiotason strategiaa, ja on myös eri asia, miten konsultti asiaa lähestyy. Työhyvinvointiin keskittyvät virkistyspäiväseminaarit eivät ole strategista sparrausta, vaikka niillekin voi organisaatiossa olla tarvetta. Tätä voi joskus olla vaikea tunnistaa konsulttien myyntipuheista.

5.2 Strategiatyön tuloksena paljon hyvää

Kun tutkimukseen osallistuneet kuvailivat kokemuksiaan strategiaprosesseista, nousi vastauksista selkeitä esimerkkejä strategiatyön tuottamista hyödyistä organisaatiolle. Yksi herättävimmistä huomioista oli, että strategiaproessin myötä yksi järjestöistä oli saanut suoraa positiivista palautetta. Se auttaa rakentavasti toiminnan suunnittelussa ja

kannustaa henkilökuntaa. Positiivisen palautteen saaminen on kuitenkin valitettavan harvinaista. Kun kehitystyö perustuu vain kritiikkiin, voivat hyvät toimintatavat ja niiden säilyttäminen ja kehittäminen jäädä strategiatyössä varjoon. Näin kävi esimerkiksi Jazzliiton strategiatyön alkuvaiheessa, kun lähtökohtana oli toiminnan lähes täysi uudistaminen, organisaation juridisesta asemasta lähtien. Myöhempien analyysien myötä strateginen ajattelu suuntautui uudestaan, ja prosessin myötä maltillisemmin uudistuneet toimintamallit ovat jo osoittautuneet toimiviksi. Tämä tuli esiin myös muiden perusteellisemmän strategiaprosessin läpikäyneiden järjestöjen vastauksissa. Strategia on siis jotain, mitä ihmiset tekevät. Se sisältää olemassa olevan osaamisen ja tietotaidon, joita työntekijät voivat - tai heidän pitäisi voida - hyödyntää organisaatiotason kehittämistyössä.

Parhaimmillaan voi käydä kuten AV-arkille. Strategian myötä sen rahoitus nousi, ja strategia on ohjannut myös yhteistyöhankkeiden kehittämistä alan muiden toimijoiden kanssa. Kulttuuri-instituutit, suurlähetystöt tai kansainväliset tapahtumatoimijat näkevät strategiasta heti, mikä organisaation visio on ja mihin se toiminnallaan pyrkii. Tämä lisää organisaation uskottavuutta ja vetovoimaisuutta yhteistyökumppaniksi. Sisäisesti prosessi vaikutti asenteisiin. Strategiaosaaminen kasvoi strategisen ajattelun myötä siten, että muutosvastarinta väheni ja ymmärrys siitä, että toimintaa pitää jatkuvasti kehittää, parani. Järjestössä nähtiin, että vaikka voimavarat eivät kasva, aina voi tehdä paremmin keskittymällä ydinosaamiseen. Kokemus strategiaosaamisen kasvamisesta ylsi myös henkilökohtaiselle tasolle. Toiminnanjohtajan verkostot ja verkostoitumistaidot kehittyivät prosessissa. Kuuntelemalla ulkopuolisten näkemyksiä organisaatiosta voi saada paljon tietoa, joka auttaa suunnittelemaan myös sisäistä toimintaa.

Siinä missä kaikki järjestöt ilmoittivat yhdeksi lähtökohdakseen strategiaprosessin käynnistämiseksi konkreettisten toimintatapojen kehittämisen, moni tunnisti, ettei strategia ole vastaus toimistotason käytännön ongelmiin. Ilman sitä merkittävätkään käytännön uudistukset eivät toisaalta johda tavoitteelliseen toiminnan suuntaamiseen ja tuloksiin. Strategiatyö auttaa siten priorisoimaan tehtäviä myös hyvin konkreettisella tasolla. Mihin toimintatapojen tai esimerkiksi verkkotyökalujen uudistuksilla pyritään, tai millä tavalla jo tehdyt uudistukset voidaan ohjata paremmin palvelemaan järjestön tavoitteita? Strategy as practice -näköyksen mukaan strategian tekemisen osana ovat myös laitteet, työvälineet ja käytännön toimintamallit. Ne ovat resursseja, joita tarvitaan strategian toteuttamisen välineinä. Joissakin tapauksissa voi olla hyödyllistä toteuttaa organisaation tehostamistoimet jo ennen strategiaprosessia. Jos analyysien tai positiivisen

palautteen perusteella tiedetään, mitkä toiminnoista tulevat joka tapauksessa jatkumaan, niissä käytettävien työkalujen uudistaminen ennalta tukee valmiin strategian toteuttamista. Drucker tosin mainitsee, että organisaatio, joka aloittaa toiminnan arvioinnin sisältäpäin ja yrittää sitten löytää paikan resursseilleen, murentaa itse itseään (Drucker 1990, 57). Tähän todettakoon, että myös Jazzliitossa oli jo ennen strategian valmistumista käynnistetty merkittäviä toiminnallisia uudistuksia. Ne heijastelivat organisaation lähtökohtia strategiaprosessin aloittamiselle, mutta huolimatta siitä että ne olisivat sopineet alussa esillä olleisiin radikaaleihin organisatorisiin uudistuksiin, ne palvelevat erinomaisesti myös myöhemmin hyväksytyä strategiaa.

5.3 Kulttuurijärjestöjen hankauskohdat tavoitteellisessa prosessissa

Tutkimuksen tulokset tukivat lähtöolettamustani, ettei strategiaosaaminen ole kulttuurijärjestöjen johdon vahvinta aluetta. Järjestökentän yleisen ammattimaistumisen muassa kasvava osa kulttuurijärjestöjen palkattua johtohenkilöstöä on nykyään koulutautunut erilaisten projektinjohdon-, tuotannon tai taidehallinnon sisältöjen parissa, ja siten perustiedot strategiasta ja sen tekemisestä ovat olemassa. Järjestöjen luottamustoimiset hallitukset puolestaan koostuvat pääasiassa ihmisistä, joiden varsinainen työ on muualla, usein täysin eri aloilla. On sattumanvaraista, kuinka paljon strategiaosaamista tai -kokemusta tässä joukossa on. Jos myös toiminnanjohtajan strategiaosaaminen on lähinnä tietoa ilman kokemusta, voi ulkopuolisesta sparrauksesta olla erityisen paljon apua. Kulttuurijärjestöissä saatetaan myös törmätä siihen, että aikaisempi kokemus strategiatyöstä voi liittyä liiketoimintaympäristöön. Tutkimuksen tulokset tukevat Druckerin (1990, 64-66) huomiota, että vaikka yleishyödyllisten palvelujen markkinoinnissa käytetään samoja termejä tai välineitä kuin liike-elämässä, kulttuurijärjestöt eivät ensinnäkään aina edes myy mitään konkreettista. Myös tulojen lähteet ovat kulttuurijärjestöissä usein moninainen sekoitus julkisia tukia, jäsenmaksuja, erilaisia myyntituloja ja sponsorirahaa, kun taas yritysten rahoitus perustuu lähinnä asiakkaille myymiseen. Yhdistyksillä ja järjestöillä ei niin ikään ole varsinaisia omistajia - jäsenet eivät ole osakkeenomistajia kuten yrityksissä. Kaikki mahdolliset taloudelliset tuotot investoidaan varsinaiseen toimintaan. (Heikkala 2005, 89) Strategian tavoitteet eroavat siten kulttuurijärjestöissä yritysmaailmasta, ja strategian tekeminen näistä lähtökohdista vaatii eri tyyppistä strategista ymmärrystä. Tässä valossa onkin huomattavaa, että kaikki Yhdistysstrategia 2020 -hankkeen osallistujat kokivat saaneensa apua sparrauksesta.

Edellä mainittu hallitusten ja toimivan johdon strategiaosaamisen vaje liittyy myös toiseen tutkimuksen lähtöolettamuksista. Tilanteessa, jossa hallitusjäsenet tekevät työtään palkkiottomassa luottamustehtävässä, heillä on hyvin rajalliset mahdollisuudet käyttää aikaansa yhdistyksen asioihin kokousten ulkopuolella. Erityisesti puheenjohtajat olivat kyllä tiiviisti mukana järjestöjen toiminnassa, mutta siitä huolimatta strategiaprosessiin vaadittava aika ja työ asettuivat ensisijaisesti toiminnanjohtajien vastuulle. Koska toiminnanjohtajat ovat kulttuurialan pienissä järjestöorganisaatioissa lähes aina mukana myös varsinaisessa toiminnan tuottamisessa, heillä on liian vähän aikaa johtamiseen ja kehitystyöhön. Tämän dilemman edessä toiminnanjohtajat voivat kokea vaikeuksia niin sanotusti johtaa itseään. Heikkalan mukaan järjestöllä tulisivin olla henkilöstön osalta kriittinen massa, eli vähintään 4-5 palkattua toimihenkilöä, jotta se pystyisi päivittäisen operatiivisen kiireen ohella keskittymään myös strategiseen suunnitteluun ja kehitystyöhön. (Heikkala 2005, 96) Paroutis et al. (2013) huomauttavat, että käytännön johtamistyössä on hyödyllistä ymmärtää organisaation toiminnan mikro- ja makrotasojen välinen yhteys. Strategy as practice -viitekehyksessä se tarkoittaa, että strategia jää helposti suunnitelman tasolle, ellei se korreloi toteutukseen tarvittaviin toimintamalleihin ja osaamiseen. Tästä johtuvia virheellisiä valintoja strategiaprosesseissa voivat olla esimerkiksi toimintaympäristön muutoksiin reagoimattomuus tai organisaation sisäisten jännitteiden tai osaamisvajeen huomioimattomuus. (Paroutis et al. 2013, 8-9) Tämä koskee myös kulttuurijärjestöjä ja niiden voimavaroja strategiatyössä.

Muita tutkimuksesta nousseita keskeisiä huomioita järjestötoiminnan erityispiirteistä kulttuurialan strategiaprosesseissa käsiteltiin tulososiossa kappaleessa 4.4. Kokemukseni sekä tämän tutkimuksen perusteella kulttuurijärjestöt erottuvat yhdistyskentällä ensisijaisesti sisällöllisesti. Niillä on vahva side taiteilijoihin ja taiteeseen ammattikenttänä. Taiteilijat ovat usein korkeasti koulutettuja ja toimivat niin sanotusti kutsumusammattissa. Ammattikenttä on myös suhteellisen pieni. Tilanteessa syntyy väistämättä henkilökohtaisten mielipiteiden ja etujen ristiriitoja, jotka voivat vaikeuttaa kulttuurijärjestöjen strategiatyötä silloin, kun taiteilijat itse ovat järjestöjen 'omistajia', toisin sanoen jäseniä, työntekijöitä tai luottamushenkilöitä. Toisaalta sitoutuminen on vahvaa ja työskentely usein intohimoista. Se tulee ilmi tutkimuksen vastauksissa, joissa kommentoitiin alalla vallitsevaa kiltteyttä uudistumista rajoittavana tekijänä, samalla kun asioista saatetaan riidellä avoimesti julkisuudessa. Nämä vuorovaikutussuhteiden jännitteet voisivat olla mielenkiintoinen aihe strategy as practice -tutkimukselle. Substanssikontekstista irrotettuna edellä mainitut ilmiöt kuitenkin toistuvat järjestökentällä yleisesti, ja tutkimus todistaakin osaltaan, että kulttuurijärjestöt eivät itse asiassa omaa sellaisia organisatorisia tai toimintaympäristöön liittyviä erityispiirteitä,

jotka erottaisivat ne muista järjestötoimijoista.

6 POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tekeminen oli monella tavalla antoisa prosessi. Se antoi uuden näkökulman omaan työhöni toiminnanjohtajana, ja toi selvästi esille, minkälaisien lainalaisuuksien - tai pikemminkin institutionaalisten rutiinien ja käytäntöjen - kanssa kulttuurijärjestöissä läpi taidekentän eletään, ja miten nämä ilmiöt toistuvat yhdistyksissä ja järjestöissä alasta riippumatta. Keskusteltuani tutkimuksen tuloksista Juha Heikkalan (J. Heikkala, henkilökohtainen tiedonanto 28. ja 29.4.2014) kanssa totesimme, että tunne, intohimo ja työn merkitys korostuvat yhtälailla muidenkin kuin kulttuurialan järjestöjen johtamisessa. Samoin on laita asiantuntijuuden kanssa; ehkä järjestöjen johtajia voisikin kuvata asiantuntijoiksi, joilla on esimiestehtäviä. Joka tapauksessa järjestöjen johtaminen vaatii vision kautta johtamista, eikä muuallakin kuin taidepiireissä vierastettu 'strategia' silloin ehkä näyttäyty enää niin ulkokohtaisena. Tutkimuksesta noussut hallitusten osaamisvaje on niin ikään yhdistystoiminnan yleinen haaste, joka linkittyy toiminnanjohtajilla olevaan ajankäytön ylivoimaan ja sen luomaan dynamiikkaan toimivan johdon ja hallituksen välillä. Yleisellä tasolla voidaan myös nähdä, että rahoitusmallien uusiutumistarve koskee koko kolmatta sektoria. Kulttuurialan järjestöt eivät poikkea muista esimerkiksi veikkausvoittorahoilla toimintaansa ylläpitävistä yhdistyksistä. (Heikkala 2012)

Tutkimus toisaalta kirkasti ajatuksiani siitä, että 'muutosagentteina' voimme todella vaikuttaa siihen miten organisaatiomme toimivat. Ulkoisen toimintaympäristön suhteen huolet ja haasteet tuntuivat olevan samankaltaisia kaikilla toimijoilla, ja se pakottaa miettimään, onko edessämme yhä kärjistyvä kilpailutilanne julkisista tukirahoista. Jos niin on, strategisen ajattelun merkitys vain korostuu. Miten voimme järjestöissä parhaiten toteuttaa tarkoitustamme proaktiivisesti toimintamalleja uudistamalla, verkostoitumalla ja resursseja uudestaan suuntaamalla? Tutkimusraportin loppuun olen koonnut ajatuksia, joita tulokset ovat herättäneet mahdollisuuksista syntyneen tiedon hyödyntämiseen käytännön työssä.

6.1 Tutkimustulosten hyödyntäminen kulttuurijärjestöjen strategiatyössä

Sekä strategiakirjallisuudessa että tämän tutkimuksen tuloksissa todetaan, että strategiaprosessi vaatii aikaa, rahaa ja resursseja (kts. esim. Heikkala 2005, 144). Prosessista saa eniten hyötyä, kun sen toteuttaa kunnolla, tavoitteellisesti ja tulevaisuusorientoituneesti. Ilman käytännön strategiaosaamista strategia voi helposti jäädä tilannekatsaukseksi, joka ei varsinaisesti ohjaa tulevien vuosien toimintaa. On myös hyvä erottaa strategia pitemmän tähtäimen toimintasuunnitelmasta. Strategian erottaa operatiivisesta taktiikasta laajuus ja aikajänne, jotka viittaavat koko organisaation toimintaedellytysten ja menestyksen varmistamiseen pitkällä tähtäimellä (Heikkala 2005, 22). Jos nämä konseptit eivät ole täysin selviä, on perusteltua harkita prosessiin tai johonkin sen vaiheeseen sparrausta. Vaikka tutkimuksen vastauksista suurimmassa osassa mainittiin, että sparraus (tässä tapauksessa noin 6 kuukautta kestävä) kantoi läpi prosessin, se voi myös auttaa prosessin käynnistämisessä, tai ylittämään jonkin vaikean vaiheen, josta ei omin voimin päästä eteenpäin.

Tämä sanottuna, strategiatyö kannattaa sisällyttää yhdistyksen toimintasuunnitelmaan. Silloin siihen voidaan hyvissä ajoin varautua hallituksen ja henkilöstön työajoissa ja -tehtävissä, sekä budjetoida tarvittavat rahavarat esimerkiksi ulkopuolisten selvitysten tai sparraus-palveluiden ostamiseen. Helpommin sanottu kuin tehty - arjen paine tuli esiin monissa tämänkin tutkimuksen vastauksissa. Toisaalta, kun mitä tahansa uutta tehdään, ilman erityisiä lisäresursseja sille joudutaan raivaamaan tilaa vanhan tai vakiintuneen seasta. Aina tällaisten ratkaisujen ei tarvitse edes olla pysyviä, mutta tilapäinenkin voimavarojen kiinnittäminen kehitystyöhön voi tuottaa hyvin toteutettuna kestäviä tuloksia organisaation onnistumiseksi tehtävässään.

Tutkimuksesta noussut tärkeä huomio edellä mainittuun resursointiin liittyen on toiminnanjohtajan ja hallituksen välisen työnjaon selkeä artikulointi. Prosessin vetovastuu on hyvä sopia heti alkuun, jolloin vetäjä (usein siis toiminnanjohtaja) tietää oman roolinsa eikä hänen tarvitse kokea jäävänsä yksin periaatteessa hallituksen vastuulle kuuluvassa tehtävässä. Ideaalitapauksessa tehtävät jakaantuisivat niin, että järjestön operatiivinen johto ja henkilöstö toteuttavat käytännön toiminnassa luottamusjohdon linjaamia strategisia tavoitteita (Heikkala 2005, 96-97), mutta kulttuurijärjestöissä osaaminen, kentän tuntemus ja strategiaprosessiin käytettävissä olevat voimavarat muuttavat usein vallan ja vastuun painopistettä. Tässä tilanteessa hallituksen ja toimivan johdon välinen luottamus ja avoin vuorovaikutussuhde ovat ratkaisevan tärkeitä.

Tutkimus muistuttaa myös siitä, miten tärkeää, joskin työlästä, on kommunikoida strategiaprosessista ulospäin. Kuten eräs vastaaja haastattelussaan mainitsi, rahoittajatasolla päättäjien henkilökohtaiset tapaamiset toimivat parhaimmillaan lobbauksena, samalla kun niistä saa arvokasta tietoa päätöksenteon todellisista kriteereistä ja taustarakenteista. Jäsenistön suhteen kommunikointi toimii samoin; ulospäin se sitouttaa maksavia jäseniä toimintaan, lisäksi se tuottaa prosessiin päivitettyä ja laaja-alaista tietoa kentän tilanteesta ja tarpeista.

Pekka Krook muistuttaa sekä sparraajia että sparrattavia siitä, että mahdollinen on parempaa kuin täydellinen (Förbom 2012, 13). Strategiaprosessiin kannattaa ryhtyä erityisesti juuri silloin, kun organisaatiolla menee suhteellisen hyvin. Kriisissä kehitystyöhön on vaikea keskittyä, ja parhaat tulokset syntyvät ennakoivalla, tulevaisuusorientoituneella asenteella strategian tekemiseen. On sallittua ja suositeltavaa tutustua strategiakirjallisuuteen (erityisesti kolmannen sektorin tai englanninkielisessä kirjallisuudessa *'non-profit'* -organisaatioita käsittelevään materiaaliin), ja keskustella strategian tekemisen käytännöistä ja kokemuksista muiden toimijoiden kanssa. Toimintaympäristön analyysit ovat niin olennainen osa strategiaa, että niihin liittyvässä työssä, esimerkiksi rahoitukseen vaikuttaviin poliittisiin linjauksiin tutustumisesta ei kannata luistaa. Kaikista edellä mainituistakin aiheista on kattavasti tietoa suomalaisessa kolmannen sektorin kontekstissa esimerkiksi Juha Heikkalan *'Järjestön strategia'* -teoksessa (2005). Heikkala itse suosittelee myös Tero Vuorisen 2013 ilmestynyttä ”Strategiakirja: 20 työkalua” -teosta⁷, jossa on muun muassa kattava listaus erilaisista strategiatyökaluista käyttötarkoituksen mukaan ryhmiteltynä.

Lopuksi haluan vielä lainata Paula Jarzabkowskin *strategy as practice* -tutkimusta vuodelta 2005, joka osaltaan perustelee, miksi tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat järjestöjen johtajat. Meillä on sekä valta että vastuu, mutta strategia on koko organisaation, jokaisen siihen kuuluvan ihmisen, yhteinen asia.

Activity is always under construction. While it is goal-directed, it never reaches a reified state. (...) A theory of strategy as practice must therefore deal with top managers as intentional actors who aim to pursue goal-directed activity. This does not assume that goals are always attained or imply a rational approach to strategy. Neither does it assume that strategy is top-down more than grassroots or

⁷ Vuorinen, Tero (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

middle-up-down. (...) The point is that top managers do have responsibility for the direction and outcomes of the organization, as indicated by their compensation relative to others in the organization.” (Jarzabkowski 2005, 26; 28-29)

6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyön puitteissa olen joutunut rajaamaan tutkimukseni varsin tiukasti. Strategy as practice -näkökulmasta olisi kiinnostavaa syventää kulttuurijärjestöjen strategiaprosessien tutkimista esimerkiksi havainnoimalla hallitusten ja toimivan johdon välistä vuorovaikutusta todellisissa strategian tekemisen tilanteissa. Pidän myös mielenkiintoisena, voitaisiinko pitemmällä aikajaksolla havaita strategiaosaamisen kehittymistä samalla, kun strategiaprosessit yleistyvät kulttuurialan toimijoiden keskuudessa. Järjestö-kontekstissa jäsenistön osuus, heidän *'agency'*:nsä strategian tekemisessä olisi kiintoisaa analysoitavaa, joka toisi kokonaan uutta tietoa strategiatutkimukseen kolmannen sektorin osalta.

7 LÄHTEET

Kirjallisuus ja artikkelit

Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts*. (4. painos) Oxford: Elsevier.

Dervin, B. (1983). An overview of sense-making research: Concepts, methods and results. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dallas, TX, May.

Online:<http://faculty.washington.edu/wpratt/MEBI598/Methods/An%20Overview%20of%20Sense-Making%20Research%201983a.htm> (Viitattu 16.4.2014)

Drucker, P. F. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48: 94-118.

Förbom, J. (toim.) (2012). *Sparraajan käsikirja. Askelmerkkejä luovien alojen liiketalouden kehittämiseen*. Luovan Suomen julkaisuja. Helsinki: Unigrafia Oy.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity.

Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D. & Vaara, E. (toim.) (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press.

Heikkala, J. (2005). *Järjestön strategia*. (3. painos) Tampere: Tampere University Press.

Heikkala, J. (2012). Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.). *Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Kansanvalistusseuran julkaisu. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hendry, J. & Seidl, D. (2003). The Structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40/1: 175-196.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. (15.-16. painos) Helsinki: Tammi.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. London: Sage Publications.

Jarzabkowski, P.; Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60/1: 5-27.

Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy as practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*: 11/1: 69-95.

Johnson, G.; Langley, A.; Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice. Research directions and resources*. Cambridge: University Press.

Johnson, G.; Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40/1: 3-22.

Kamensky, Mika (2006). *Strateginen johtaminen*. (7. painos) Helsinki: Talentum Media Oy.

Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12/2: 251-273.

Langley, A. (2010). The challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice: 91-106. Teoksessa Golsorkhi et al. (toim.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mantere, S.; Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) (2011). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83/2: 340-363.

Paroutis, S.; Heracleous, L. & Angwin, D. (2013). *Practicing strategy. Text and cases*. London: Sage Publications Ltd.

Roberts, B. (2006). *Micro social theory*. New York: Palgrave Macmillan.

Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18/7: 509-533.

Thornton, P. H.; Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Turner, B. S. (toim.) (2009). *The new Blackwell companion to social theory*. (2. painos) Malden, Mass.: Wiley-Blackwell.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6/1: 285-336.

Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of Sensemaking. *Organization Science*, 16/4: 409-421.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1/1: 117-125.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27/5: 613-634.

Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and Strategy as Practice: 109-126. Teoksessa Golsorkhi et al. (toim.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press.

Muita julkaisuja

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4/2005.

Kulttuurialan kolmas sektori. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2010:24.

Kulttuuripolitiikan strategia 2020. Opetusministeriön julkaisu 2009:12.

Vaikutavuusindikaattorit kulttuuripolitiikan tietopohjan vahvistajina. Opetusministeriön julkaisu 2009:57.

Kysymyksiä Yhdistysstrategia 2020 -hankkeesta. Email helena.pekkarinen@diges.info
28.4.2014.

Internet-lähteet

British Academy of Management

<https://www.bam.ac.uk/signs-strategy-practice>

(Viitattu 3.4.2014 klo 10.35)

Infed. YMCA George Williams College

<http://infed.org/mobi/jean-lave-etienne-wenger-and-communities-of-practice/>

(Viitattu 20.4.2014 klo 11.00)

Lancaster University Centre for Strategic Management

<http://www.lancaster.ac.uk/lums/strategy/strategy-as-practice/>

(Viitattu 26.4.2014 klo 17.45)

McDermid, Douglas, 2006. Pragmatism. The Internet Encyclopedia of Philosophy.

<http://www.iep.utm.edu/pragmati/>

(Viitattu 19.4.2014 klo klo 15.05)

Patentti- ja rekisterihallituksen Yhdistysrekisteri

http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys.html

(Viitattu 26.4.2014 klo 18.15)

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuskyselylomake / haastattelurunko

1. Strategiaproessin lähtökohdat

Tässä osiossa pyritään selvittämään, mistä syntyi tarve strategiaprozessille sekä miksi ja miten siihen lähdettiin.

1.1 Mitkä olivat organisaation lähtökohdat strategiaprozessin käynnistämiseksi?

Mikä oli tarve: esim. toiminnan muutos omasta halusta uudistua tai reaktiona ympäristön muutoksiin; toiminnan ylläpitämisen turvaaminen tai puolustaminen? Olivatko tarpeet organisaation sisäisestä toiminnasta lähtöisin (esim. jäsenet), vai ulkoisten sidosryhmien aiheuttamia?

1.2 Kuka/ketkä organisaatiossanne päätti(vät) strategiaprozessin aloittamisesta?

1.3 Tiesittekö Digesin Yhdistysstrategia 2020 -hankkeesta päätöstä tehdessä?

Jos, niin vaikuttiko se päätökseen aloittaa strategiatyö?

2. Strategiaprozessi

Tässä osiossa pyritään kuvaamaan strategiaprozessin vaiheita.

2.1 Mitkä olivat strategiaprozessin ensimmäiset toimenpiteet?

Tehtiinkö esim. osallistujien/vetäjän valinta, prozessin aikataulusuunnitelma tai suunnitelma prozessin toteuttamisen vaiheista? Mitä muuta?

2.2 Missä vaiheessa mukaan tuli Digesin sparraus?

Oliko ulkopuolista sparrausta (strategiakonsultin käyttöä) suunniteltu osaksi prozessia jo ennen tietoa Yhdistysstrategia 2020 -hankkeesta?

2.3 Millaisia analyysi-työkaluja prozessissa käytettiin ja missä järjestyksessä?

Esim. SWOT, sidosryhmäanalyysi, mandaatti, muita analyyseja? Oliko jotain analyyseja valmiina, mahdollisesti lähtökohtana prozessin käynnistämiseksi (vrt. 1.1)?

2.4 Millaisena koit(te) prozessin etenemisen (esim. looginen/poukkoileva, hidas/nopea)?

Etenikö prozessi suunnitelman mukaan, jos sellaista oli?

2.5 Minkälaisia haasteita prozessin aikana koettiin?

Miten vaikeudet tai vaikeat vaiheet ylitettiin? Oliko sparrauksesta tässä erityistä apua?

2.6 Missä vaiheessa prozessi saatiin päätökseen?

Miten todettiin, että kaikki tarvittava materiaali strategian muodostamiseen oli kasassa? Kauanko aikaa oli kulunut analyysivaiheeseen, entä kauanko kokonaisuudessaan aloituksesta valmiiseen strategiaan?

2.7 Kirjoitettiinko strategiadokumentti?

Jos, kuka sen teki? Oliko kirjoittaja ennalta sovittu?

2.8 Miten ja milloin (esim. vuosikokous) strategia hyväksyttiin?

Kuinka paljon aikaa oli kulunut päätöksestä strategiaprosessiin lähtemisestä? Hyväksyttiinkö strategia yksimielisesti, herättikö se paljon keskustelua jäsenistössä?

2.9 Liittyikö strategiaan suunnitelma sen konkreettisesta jalkauttamisesta ja/tai toteuttamisesta?

Toteutetaanko strategiaa nyt (mielestäsi) organisaation toiminnassa?

3. Sparraus

Tässä osiossa selvitetään sparrauksen vaikutusta strategiaprosessin etenemiseen. Kysymykset kohdistuvat Digesin Yhdistysstrategia 2020 -hankkeeseen. Mikäli käytitte strategiaprosessianne muitakin konsultteja, pyydän erittelemään heidän osuutensa vastauksissa 3.4 - 3.10.

3.1 Mistä saitte tiedon Digesin hankkeesta?

Miksi päätitte hakea mukaan hankkeeseen? Vaikuttiko ilmainen osallistuminen hakemiseen?

3.2 Mitä odotuksia sparraukseen liittyi?

Oliko yhdistyksessänne tai strategiaprosessissa mukana olevilla henkilöillä aiempaa kokemusta sparrauksesta? Jos, millaisia?

3.3 Ketkä organisaatiostanne osallistuivat sparraus-sessioihin?

3.4 Millainen mielikuva jäi ensimmäisestä sparraus-sessiosta?

3.5 Millainen mielikuva/kokemus jäi sparraajista?

Muuttuiko mielikuva prosessin aikana?

3.6 Millaisia tehtäviä sparraajat antoivat strategiaprosessissa pohdittavaksi?

Uskotko, että ko. tehtävät olisi toteutettu muutenkin, vai toimivatko ne uusina työkaluina prosessissa?

3.7 Toiko sparraus mielestäsi prosessiin uusia ideoita?

Jos, mitä ne olivat? Tuliko ideoiden myötä voimakkaita kokemuksia, 'ahaa-elämyksiä'? Missä vaiheessa prosessia sparrauksella oli voimakkain vaikutus?

3.8 Koetko, että sparraus auttoi jäsentämään prosessia?

Jos, niin miten?

3.9 Montako sparraus-sessiota järjestettiin?

Oliko määrä mielestänne sopiva?

3.10 Oliko hankkeessa järjestetyistä yhteissessioista muiden yhdistysten kanssa hyötyä?

Jos, niin mitä?

3.11 Vastasiko sparraus odotuksianne?

Mitä lisäarvoa arvioit(te) sparrauksen tuoneen prosessiin? Olisitteko kaivanneet jotain lisää tai oliko mukana jotain turhaksi kokemaanne?

3.12 Suositteisitko sparrausta muille ammattimaisesti toimiville yhdistysorganisaatioille strategiaprosessin tueksi?

Valitse yksi vaihtoehto.

suositteaisin
en suosittelisi
ehkä, tilanteesta riippuen

3.13 Olisitko valmis käyttämään maksullista sparrausta vastaavissa tilanteissa tämän kokemuksen perusteella?

Valitse yksi vaihtoehto.

kyllä
ei
ehkä, tilanteesta riippuen

3.14 Mahdolliset tarkentavat kommentit kysymyksiin 3.13 ja 3.14

4. Strategiaosaaminen

Tässä osiossa selvitetään organisaation ja/tai strategiaprosessiin osallistuneiden henkilöiden kokemusta ja osaamista strategityöskentelystä, sekä sparrauksen vaikutusta osaamisen kehittymiseen.

4.1 Olivatko strateginen suunnittelu tai strategiaprosessissa käytetyt työkalut ennestään tuttuja organisaatiossanne tai sinulle henkilökohtaisesti?

Jos organisaatiossanne on tehty aikaisempia strategioita, erosiko tämä prosessi niistä suunnittelun tai työkalujen osalta? Jos, niin miten?

4.2 Mitkä koit(te) hyödyllisimmiksi työkaluiksi tässä strategiaprosessissa?

4.3 Koetko sparrauksen edistäneen uusien taitojen (esim. uusien strategisen suunnittelun tai johtamisen työkalujen) syntyä ja käyttöönottoa organisaatiossanne ja/tai henkilökohtaisesti?

5. Vuorovaikutus

Tässä osiossa selvitetään organisaation sisäistä työnjakoa ja vuorovaikutusta strategiaprosessin aikana, sekä kokemusta vuorovaikutuksesta sparraajien kanssa.

5.1 Ketkä organisaatiossanne olivat avainroolissa strategiaprosessissa?

Millainen työnjako avainhenkilöiden kesken oli?

5.2 Millaiset olivat toiminnanjohtajan vs. hallituksen puheenjohtajan roolit prosessissa?

Millaisena kuvaisit tj.:n ja pj:n välistä vuorovaikutusta prosessissa? (avointa / aktiivista / ristiriitoja sisältävää / muuta, millaista?)

5.3 Kuka kommunikoi strategiaprosessista tai sen etenemisestä jäsenistölle tai yhdistyksen ulkopuolelle?

Mitä prosessin aikana (pääpiirteissään) kerrottiin ulospäin? Käytiinkö keskusteluja sidosryhmien tai vertaisorganisaatioiden kanssa? Oliko jäsenistön suhtautumisessa strategiaprosessiin ristiriitoja?

5.4 Millaisena koit(te) vuorovaikutuksen sparraajien kanssa?

Oliko osallistujilla eriäviä kokemuksia? Koetko sparrauksen vaikuttaneen avainhenkilöiden väliseen vuorovaikutukseen (esim. eriävien kokemusten kautta)?

5.5 Millaisena koit(te) organisaation oman sitoutumisen strategiaproessiin?

Pitkö prosessiin käytettyjä resursseja perustella jäsenistölle ja/tai henkilökunnalle? Koit(te)ko jäsenistön ja/tai henkilökunnan tukevan prosessia, tai koit(te)ko esim. muutosvastarintaa?

5.6 Millaisena koit(te) sparraajien sitoutumisen prosessiin?

Vapaat kommentit

Oliko strategiaprosessissa jotain, mitä olisit jälkepäin nähtynä tehnyt toisin, tai tekisit seuraavalla kerralla toisin? Myös muut huomiot ovat tervetulleita!