



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Strategiatyö arjen käytännöiksi

Vasemmistonuorten strategiatyön kehittäminen 2015–2016

Arto Bäckström

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

11 / 2016

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä: Arto Bäckström	Sivumäärä: 51 + 5 liitesivua
Työn nimi: Strategiatyö arjen käytännöiksi. Vasemmistonuorten strategiatyön kehittäminen 2015–2016.	
Ohjaava opettaja: Pauli Kurikka	
Työn tilaaja: Vasemmistonuoret ry	
Tiivistelmä: <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työn tilaajalle, Vasemmistonuoret ry:lle, uusi strategiatyön malli, jossa järjestötoimintaan liittyvät lähtökohdat ja tilaajaorganisaation omat erityispiirteet kohtaavat toimivien strategiatyön käytäntöjen kanssa. Tavoitteena oli myös järjestön muuttaminen strategialähtöisemmäksi oppivaksi organisaatioksi, joka hahmottaa strategiatyön jatkuvana ja elävänä prosessina ja kykenee osallistamaan siihen koko organisaation.</p> <p>Strategiakirjallisuudessa on viime vuosina keskitytty erityisesti hahmottelemaan niitä prosesseja, joiden avulla organisaatiot kykenevät luomaan ja toteuttamaan onnistuneita strategioita. Samalla on alettu ymmärtää enemmän niitä sosiaalisia käytäntöjä, joissa strategiatyön katsotaan toteutuvan. Nykyaikaisessa strategiatyössä korostetaan lisäksi mm. dialogisuutta, osallistavuutta, oppivan organisaation periaatetta, strategian kytkeytymistä arjen toimintaan sekä elävän ja dynaamisen kokonaisuuden rakentamista.</p> <p>Kehittämistyössä hyödynnettiin toimintatutkimuksellisia menetelmiä, joiden katsottiin parhaiten soveltuvan halutun muutoksen aikaansaamiseksi. Työn keskeisiä aineistoja olivat kehittämisspäiväkirja, haastattelut ja kehittämiskeskustelut sekä erilaiset toimintaa ja johtamista tukevat asiakirjat. Kehittämistoiminta ajoittui ajanjaksolle, joka alkoi vuoden 2015 alusta päättyen vuoden 2016 kevääseen.</p> <p>Opinnäytetyöprojektin tavoitteet toteutuivat hyvin, joskin toimintaa jouduttiin työn aikana rajaamaan jonkin verran. Kehittämistyön tuloksena syntyi toimivia strategiatyön käytäntöjä tilaajaorganisaation arjen työhön, osallistavia työpajamalleja sekä strategiatyön kokonaisuuden malli ja sille ohjaustyökalu. Järjestön strategiatyön katsottiin kehittyneen selvästi seuraavalle tasolle.</p> <p>Työn aikana kehitettyjen menetelmien ja käytäntöjen avulla Vasemmistonuoret pystyy kehittämään strategiatyötään itsenäisesti eteenpäin. Toimintatutkimuksellisten menetelmien hyödyntäminen nykyaikaisen strategiatyön kehittämisessä todettiin myös toimivaksi ratkaisuksi yleisesti järjestöorganisaatioissa. Uusien menetelmien katsottiin ennen kaikkea parantavan organisaation kykyä ratkaista yhteisöllisesti strategisesti merkittäviä kysymyksiä.</p>	
Asiasanat: strategia, strategiatyö, strateginen johtaminen, toimintatutkimus, osallistaminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author: Arto Bäckström	Number of Pages: 51 + 5 appendices
Title: Strategy into practice. Developing strategy work in the Left Youth of Finland.	
Supervisor: Pauli Kurikka	
Subscriber: The Left Youth of Finland	
Abstract: <p>The purpose of this study was to develop a new model of strategy work for an association called the Left Youth of Finland. The new model needed to work in NGO environment and to be based on the client organizations own characteristics combined with the best strategy work practices. The aim was also to change the association more into a strategy-focused learning organization, which perceives strategy work as a continuous and alive process which involves the entire organization.</p> <p>In recent years, the strategy literature has focused particularly on outlining the processes by which organizations are able to create and implement successful strategies. At the same time there have been more understanding about the social practices in which strategies are seen to be implemented. Modern strategy work models emphasizes for example dialogue, participation, the idea of learning organization and engaging strategy into everyday activities. It's important as well to create a whole, living, dynamic and holistic model for strategy work.</p> <p>This organizational development project was approached with action research methods, which were most suitable for provoking the demanded change in the organization inner behavior. The main materials of this work were the working diary, interviews and development discussions, as well as various documentaries concerning client organizations management. The development project was carried out from the start of the year 2015 to the late spring of 2016.</p> <p>The aims of the project were fulfilled well, although there had to be made some unplanned operational limitations during the process. As a result of the project the organization was able to develop desirable practices for taking strategy work into everyday activities and to create new participatory workshop models and a holistic model and tool to conduct all the strategy work. Organizations strategy work was also considered to be advanced to the next level.</p> <p>With the methods and practices developed during this work the Left Youth of Finland is able to develop their strategy work independently in the future. The use of the action research methods in the development of modern strategy work were seen beneficial generally in NGO environment. New methods were considered, above all, to improve the community's ability to solve strategically important issues together.</p>	
Keywords: strategy, strategy work, strategic management, participation, action research	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 STRATEGIATYÖ – PROSESSIT JA KÄYTÄNNÖT	7
2.1 Strategian käsitteestä	7
2.2 Strategiatyön lähimenneisyyden kehityslinjat	9
2.3 Strategiatyön periaatteita 2010-luvulla	10
3 MUUTOKSEN VÄLINEET: TOIMINTATUTKIMUKSELLISET MENETELMÄT	13
3.1 Toimintatutkimus metodologisena perustana	14
3.2 Työssä hyödynnettyjen menetelmien perusta	17
3.3 Toimintatutkimuksellisten menetelmien luotettavuudesta	19
4 VASEMMISTONUORET KEHITTÄMISKOHTEENA	20
4.1 Järjestötoiminnan erityispiirteet	21
4.2 Vasemmistonuoret – poliittinen nuoriso- ja kansalaisjärjestö	24
4.3 Vasemmistonuorten strategiatyön kehittämisen lähtökohdat	26
5 TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN: KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET	27
5.1 Kehittämisprosessin kulku	28
5.2 Lähtötilanteen kartoitus ja tavoitteiden asettaminen	30
5.3 Uusien menetelmien kehittäminen ja testaus	33
5.4 Aineiston analyysi ja arviointi	35
6 TULOKSET ESIIN	37
6.1 Strategia organisaation arjessa	38
6.2 Osallistavat strategiatyön menetelmät	39
6.3 Strategiapankki – strategiatyön kokonaismallin ohjaustyökalu	41
7 ARVIOINTIA JA POHDINTAA	42
7.1 Kehittämisprosessin ja -menetelmien arviointia	42
7.2 Tulosten ja jatkokehittämistarpeiden pohdintaa	45
LÄHTEET	49
LIITTEET	52
Liite 1: Arvopaja	52
Liite 2: Twitter-työpaja	53
Liite 3: Strategiapankki – strategiatyön ohjaustyökalu	54
Liite 4: Tavoite- ja tulosarviointitaulukko	56

1 JOHDANTO

Strategiatyöstä on tullut 2000-luvulle tultaessa yhä tärkeämpi osa järjestöjen toimintaa. Strategioiden avulla on haluttu hakea järjestöille uutta suuntaa jatkuvan muutoksen keskellä. Muutoksessa ovat olleet ainakin kansalaisyhteiskunta, ihmisten osallistumisen tavat, yhteiskunnan eri sektoreiden roolit, järjestöjen omat tavoitteet ja toiminta-ajatukset sekä monenlaiset muut suorasti tai epäsuorasti järjestötoimintaan vaikuttavat asiat (Heikkala 2002).

Vaikka järjestösektorilla strategiatyön merkitys on tällä vuosituhanella noussut suurempaan rooliin, on järjestöjen strategiatyön kehittämisen tueksi kuitenkin ollut näihin vuosiin asti melko vähän sopivaa ja järjestötoiminnan erityispiirteistä lähtevää kirjallisuutta. Ainoana kokonaisvaltaisena kotimaisen järjestösektorin strategiatyön oppaana toimi pitkään Juha Heikkalan kirjoittama Järjestön strategia (Heikkala 2002), jossa on laajat kuvaukset paitsi järjestösektorin ja strategiatyön ominaispiirteistä myös konkreettisia ohjeita ja malleja strategian laatimiseen.

Yleisesti järjestötoiminnan kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa on monesti sivuttu strategianäkökulmaa (mm. Harju 2004), mutta varsinaisia strategiatyön kehittämiseen tarkoitettuja oppaita nämä eivät ole. Pienempiä ja suppeampia järjestöstrategioiden tekemiseen liittyviä ohjeistuksia ja oppaita on viime vuosina kyllä ilmestynyt joko verkkojulkaisuna tai vihkosina, joista mainitsemisen arvoinen on ainakin usein viitattu Näe, koe tee – Yhdistyksen strategiaopas (Heikkala, Krook, & Pekkarinen 2014). Erilaiset yhdistystoiminnan oppaat ovat onnistuneet kuitenkin korkeintaan vain raapaisemaan pintaa siitä, minkälaisilla käytännöillä ja konkreettisilla menetelmillä järjestöjen strategiatyötä voitaisiin tehdä.

Tämän kehittämistyön kohteena on Vasemmistonuoret ry:n strategiatyö. Kuten järjestöt yleensä, myös Vasemmistonuoret elää sisäisten ja ulkoisten muospaineiden keskellä, ja Vasemmistonuortenkin on tärkeää löytää omat parhaat mahdolliset strategiset ratkaisut nykyisten ja tulevien haasteiden selättämiseen. Kehittämistyössä ei kuitenkaan tavoiteltu näkemystä parhaasta mahdollisesta strategiasta vaan toimintamalleja, joilla voidaan parantaa edellytyksiä ja kykyä luoda ja toteuttaa parhaita

mahdollisia strategioita. Näkökulma oli siis enemmän strategiatyön prosessissa ja etenkin järjestön arkisissa toiminnoissa, joissa varsinainen strategiatyö tapahtuu. Asian selkeyttämiseksi käytän työssä johdonmukaisesti käsitettä strategiatyö, joka ohjaa ajattelemaan strategiaa tekemisenä ja pitää sisällään kaikki strategiaan ja strategiaprosessiin sisältyvät työvaiheet suunnittelusta johtamiseen ja toteutuksesta arviointiin (Kehusmaa 2010, 15–16).

Tiivistetysti tämän työn tavoitteena oli kehittää

- 1) Vasemmistonuorten toimintaa strategialähtoisemmäksi
- 2) järjestöorganisaatiota hahmottamaan strategiatyö jatkuvana ja elävänä prosessina
- 3) strategiatyötä jatkuvan oppimisen suuntaan ja kehittymään seuraaville tasoille
- 4) osallistavia strategiatyön menetelmiä sekä järjestön valmiutta kehittää niitä lisää
- 5) kokonaisvaltainen strategiatyön malli

Kehittämistyössä hyödynsin toimintatutkimuksellisia menetelmiä, joiden katsoin soveltuvan parhaiten juuri tämän tyyppiseen kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa käyttökelpoista tietoa ja muutosta kehittämiskohteen käytännöissä (Heikkinen 2010, 19). Muutoslähtöisen ajattelutavan lisäksi monet muutkin toimintatutkimukseen kuuluvat piirteet sopivat juuri strategiatyön kehittämiseen järjestöorganisaation toimintaympäristössä. Yksi tämän opinnäytetyön tarkoituksista oli myös todentaa, miten hyvin toimintatutkimukselliset menetelmät sopivat sekä strategiatyön kehittämisen että toteuttamisen perustaksi.

Opinnäytetyön rakenne on laadittu siten, että työn alussa kuvaan tarkemmin tässä työssä hyödynnettyjä näkemyksiä strategiasta ja strategiatyöstä sekä esittelen viimeisimpiä strategisen johtamisen kehityssuuntia (luku 2). Seuraavaksi esittelen kehittämistyössäni hyödyntämäni toimintatutkimuksellisten menetelmät (luku 3), jonka jälkeen avaan strategiatyön kehittämisen kannalta olennaisia järjestötoiminnan ja Vasemmistonuorten organisaation piirteitä (luku 4). Näissä luvuissa hahmottuvat ne tarpeet, lähtökohdat, toimintaympäristön piirteet ja menetelmät, joiden pohjalta kehittämistyö on suunniteltu ja toteutettu. Työn loppupuolella kuvaan kehittämistyön prosessin kulun (luku 5) ja työn tulokset (luku 6). Viimeinen luku sisältää työn arviointia, yleisempää pohdintaa sekä työn myötä heränneet jatkokehittämisaajatukset.

2 STRATEGIATYÖ – PROSESSIT JA KÄYTÄNNÖT

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategiaa organisaation toimintana. Käytän siksi tekstissä käsitettä strategiatyö, joka pitää sisällään kaikki ne monet käytännöt ja prosessit, joista strategiat sekä niiden suunnittelu, tekeminen ja johtaminen koostuvat. Perustelen käsiterajaukseni sillä, että kuten myöhemmin tulen osoittamaan, erilaiset strategiatyön vaiheet, käsitteet ja menetelmät eivät aina ole mielekkäästi erotettavissa toisistaan silloin, kun puhutaan strategiasta käytännön toimintana organisaation arjessa.

2.1 Strategian käsitteestä

Strategia-sana itsessään juontuu kreikan kielestä, ja siinä yhdistyy stratos, armeija, ja -ag, johtaminen. Strategian juuret ulottuvat siis aina antiikin ajan sodankäynnin oppeihin saakka. Strategiat ja strateginen johtaminen ovatkin alun perin lähtöisin sodankäynnin teorioista, josta ne aikanaan siirtyivät myös liike-elämän käyttöön. Tämän kehittämistyön kannalta kiintoisinta on kuitenkin katsoa, mitä strategialla on tarkoitettu viime vuosisadan loppupuolelta lähtien, jolloin strategiat alettiin noteerata paremmin myös akateemisen tutkimuksen piirissä (Juuti & Luoma 2009, 17).

Mika Kamenskyn mukaan strategia on tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valitsemista muuttuvassa maailmassa. Tähän hän lisää vielä, että strategian avulla organisaatio hallitsee ympäristöään. Tähän määrittelyyn tiivistyy paljon eri koulukuntia ja näkökulmia yhdistäviä piirteitä, joita ovat muutoksen huomiointi, tavoitelähtöisyys, aktiivinen valintojen tekeminen, tiedostettu toiminta ja vuorovaikutus ympäristön kanssa. (Kamensky 2004, 20–21.)

Yhden tavan strategian määrittelyyn tarjoaa Henry Mintzberg, joka jakaa strategiäkäsitykset viiteen näkökulmaan. Ensimmäkin strategia voi olla suunnitelma organisaation tulevaisuudesta, suunta tai reitti tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiseksi, strategian voi hahmottaa johdonmukaisena toimintatapana tai -kaavana, jota noudattamalla saavu-

tetaan menestystä. Kolmanneksi, strategia voi olla valittu asema toimintaympäristössä. Neljäs tapa on hahmottaa strategia näkemyksenä organisaation tulevaisuudesta, visiosta, kun taas viidennen näkökulman mukaan strategia on juoni, jolla voitetaan kilpailijat. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005, 9–15.)

Järjestöjen strategiatyöhön perehtynyt Juha Heikkala kirjoittaa, että strategia tarkoittaa kykyä nähdä, tahtoa arvottaa ja tapaa toimia. Strategia on järjestöissä (yritysmaailman tapaan) tapa ajatella ja nähdä muutoksia ja mahdollisuuksia, joita hallitsemalla saavutetaan pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitteiden toteuttaminen vaatii rinnalle myös kykyä tehdä isojakin valintoja sekä tahtoa järjestää käytännön toiminta tukemaan tavoitteiden saavuttamista. Strategia on määrittävä tekijä, jonka läpi tehdään päätökset sekä suunnitellaan ja arvioidaan toimintaa. (Heikkala 2001, 23.)

Pauli Juuti ja Mikko Luoma muistuttavat, että strategisen johtamisen maailma on niin monimuotoinen, että tyhjentävän, kaikkiin tapauksiin soveltuvan, määritelmän antaminen on todennäköisesti mahdotonta. Ikään kuin yhteenvedon omaisesti he tarjoavat strategialle toisiaan täydentävistä merkityksistä koostuvan määritelmän, jonka mukaan strategia on organisaation pitkän aikavälin suunta ja tie menestykseen, tapa hyödyntää resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä, tapa täyttää sidosryhmien ja toimintaympäristön odotukset sekä ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden perusta. (Juuti & Luoma 2009, 25–26.)

Strategioihin sekä niiden tekemiseen ja toteuttamiseen liittyy runsaasti erilaisia käsitteitä. Vaikka strategiakirjallisuudessa puhutaan yleisesti enemmän strategisesta johtamisesta, niin tässä työssä käytän Kirsti Kehusmaan tapaan johdonmukaisesti käsitettä strategiatyö. Strategiatyö on eräänlainen kattokäsite, joka pitää sisällään strategian suunnittelun ja toteutuksen sekä strategisen johtamisen. Käsite ohjaa ajattelemaan konkreettista tekemistä ja samalla auttaa hahmottamaan strategiaa osittain päällekkäisistä työvaiheista koostuvana jatkuvana ja elävänä (prosessimaisena) työnä. (Kehusmaa 2010, 15–16.)

Näiden edellä mainittujen määritelmien avulla hahmottuu se kokonaiskuva, johon tässäkin opinnäytetyössä strategialla ja strategiatyöllä viitataan. On kuitenkin yhtä olennaista kysyä, mihin strategiaa tarvitaan. Lyhyesti asian voi tiivistää niin, että jos

organisaatio haluaa menestyä siinä mitä tekee, on strategia silloin erittäin tärkeässä roolissa (Juuti & Luoma 2009, 29). Tänä päivänä on myös pakko hyväksyä ajatus siitä, että maailma ja toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, jolloin tarvitsemme strategioita, joiden avulla voimme itse muuttua ja kehittyä sekä vaikuttaa ympäristöömme (Kamensky 2004, 20–22). Järjestötkään eivät ole vapaita muutoksesta, päinvastoin. Se selittää, miksi strategiatyön painoarvo on kasvanut koko ajan suuremmaksi myös järjestösektorilla.

2.2 Strategiatyön lähimenneisyyden kehityslinjat

Strategiatyöhön liittyvät teoriat ja kehityslinjat ovat muuttuneet yritysmaailmassa vuosikymmenien aikana ylimmän johdon suunnittelutyöstä kohti koko organisaatiota sitovaa strategiatyötä. 1960-luvulla strategiatyö tarkoitti lähinnä pitkän tähtäimen suunnittelua, johon osallistuivat usein vain toimitusjohtaja ja talouspäällikkö ja jolla pyrittiin vakuuttamaan varsinkin rahoittajia keskittymällä talouslukujen tulevaan kehitykseen. Seuraavan vuosikymmenen aikana kehittyttiin strategisen suunnittelun suuntaan, jossa painopiste siirrettiin enemmän itse toiminnan suunnitteluun, jota toteutti johtoryhmä. (Kamensky 2004, 34–35.)

Viimeistään 1980-luvun aikana yrityksissä kuitenkin havahduttiin siihen, että suunnittelu ei vielä itsessään muutu toiminnaksi, vaan tarvitaan kunnon johtamista. Tästä alkoi strategisen johtamisen aikakausi, jossa strategiaa alettiin tehdä oikeasti itselle ja strategian vaikuttavuutta parannettiin sitouttamalla mukaan enemmän avainhenkilöitä. Strategisen johtamisen tehostamista siivitti myös vuosikymmenellä tapahtunut kilpailun kansainvälistyminen ja koveneminen. (mt., 36.)

1990-luvulle tultaessa strategista johtamista syvennettiin entisestään, jolloin alettiin puhua strategisesta ajattelusta ja käyttäytymisestä. Samanaikaisesti alettiin myös ymmärtää, että strategia ei kuulu vain johtoportaalalle, vaan sen toteutuminen on riippuvaista koko henkilöstön toiminnasta. Samalla vuosikymmenellä strategiatyö levitettiin yritysmaailmasta myös julkiselle sektorille ja 2000-luvulle tultaessa myös kolmannelle sektorille. Tällä vuosituhannella strategisen johtamisen kehitys on jatkunut yhä vuorovaikutteisempaan suuntaan. (mt., 36–37.)

On myös huomioitava, että strategiatyön kehitys ei ole edennyt omalakista rataansa, vaan kehitys on ollut aina sidoksissa yhteiskunnalliseen muutokseen, ajan trendeihin sekä muihin johtamisoppeihin. Edellä mainittujen kilpailun kovenemisen ja kansainvälistymiskehityksen lisäksi strategiaoppeihin ovat vaikuttaneet mm. teknologian kehitys, alan tutkimus, johtamisopit (esim. oppiva organisaatio) sekä modernit ja post-modernit ajatteluvirtaukset. Lisäksi kehitys ei ole ollut suoraviivaista, vaan strategisen johtamisen vanhat opit ja maailmakuvat elävät ja kehittyvät edelleen ja täydentävät toisiaan. (Juuti & Luoma 2009, 14–22.)

Viime vuosikymmenten aikana tapahtuneen kehityksen voi tiivistää myös ajatukseen, että strategiatyön kehityksessä on siirrytty suunnittelusta johtamisen kautta strategiseen ajatteluun. Kun valmiit ratkaisut eivät enää toimi muuttuvassa maailmassa, niin tarve strategiselle ajattelulle, tahdolle oppia uutta ja eroon vanhasta sekä kyvyllä hahmottaa moniulotteisia muutosprosesseja kasvaa jatkuvasti. Strategiatyön opit voivat tällöin tarjota välineitä käsitteelliselle ajattelulle. (Santalainen 2008, 22–24.)

Näiden kehityskaarien kautta päästään käsiksi niihin periaatteisiin, joiden mukaisesti strategiatyötä tulisi Vasemmistonuorissa ja organisaatioissa yleisemminkin rakentaa. Strategiatyön tietoperustan suunta on viime vuosien aikana edennyt yhä syvempään ja laajenevaan suuntaan. Strategiatyöhön osallistetaan oman organisaation toimijoiden lisäksi yhä enemmän sidosryhmiä, ja enää ei tehdä valintaa, keskitytäänkö sisäisiin vai ulkoisiin prosesseihin, vaan molemmat pyritään yhdistämään samaan kokonaisvaltaiseen malliin (Tuomi & Sumkin 2010, 27). Strategiatutkimuksessa huomiota on lisäksi kiinnitetty myös organisaatioiden sosiaalisiin käytäntöihin, jolloin näkökulma on yhä vahvemmin siinä, mitä ihmiset tekevät sen sijaan, että keskityttäisiin toimintaan organisaation kokonaisuuden näkökulmasta (Westling 2010, 15–19).

2.3 Strategiatyön periaatteita 2010-luvulla

Aina 2000-luvulle asti strategia nähtiin lähinnä johtoportaalte tarpeellisena työkaluna. Vuosituhannen vaihteen jälkeen on kuitenkin yhä enemmän painotettu koko organi-

saation ja jopa sidosryhmien sitouttamista strategiatyöhön. Toiminnan lähtökohdaksi pyritään löytämään nykyisin kokonaisvaltainen, elävä, jatkuvasti kehittyvä ja dynaaminen strategisen toiminnan malli. (Tuomi & Sumkin 2010, 26–28.)

Viimeisen viidentoista vuoden aikana on strategiakirjallisuudessa pyritty näkemään strategia yhä enemmän toimintana, jota organisaatio toteuttaa. Balanced Scorecard (BS) -mittariston kehittäneet Kaplan ja Norton analysoivat mittaristonsa menestystä ja päätyivät johtopäätökseen, että hyvää strategiaa keskeisempää on lopulta organisaation kyky toteuttaa valittua strategiaa. He päätyivät esittämään strategialähtöiselle organisaatiolle strategian toteuttamiseksi viisi periaatetta: strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä, organisaation mukauttaminen strategiaan, strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä, strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi ja muutoksen käynnistäminen johdon toimesta. (Kaplan & Norton 2002, 11–20.)

Suomessa strategiatyötä jatkuvana ja kehittyvänä prosessina ovat kuvanneet mm. Pauli Juuti ja Mikko Luoma, jotka puhuvat strategian kuudesta eri tasosta (0–5). Tätä tasomallia tulen hyödyntämään myöhemmin myös Vasemmistonuorten strategiatyön arvioinnissa (ks. luku 5.2). Mallin 0-tasolla ei keskitytä ainakaan tietoisesti strategiatyöhön, ja sen olemassaoloa ei tunnusteta tai tunnusteta. Tason 5 strategiatyö taas vastaa postmodernin ajattelun mukaista johtamista, jossa ajattelu, toiminta ja tunteet yhdistyvät organisaation toimintaa ohjaavaksi eläväksi strategiaksi. Muut tasot asetuvat näiden kuvausten välille. Taso 5 on eräänlainen ideaalimalli, jota kohti strategisen johtamisen pitäisi kehittyä, ja jolle on keskeistä merkitysten ja elämysten tuottaminen mm. tarinoiden, jutustelun, virtuaalisuuden ja draaman avulla. (Juuti & Luoma 2009, 274–275, ks. myös Kehusmaa 2010.)

Laine ja Vaara kertovat hierarkisesta strategiatyöstä, jonka juuret ovat sodankäynnin opeissa. Siinä strategiatyön perusoletuksena on se, että strategia on ylimmän johdon tehtävä, jonka oletetaan siirtyvän henkilöstölle erilaisia työkaluja käyttäen ja rationaalisesti perustellen. Usein strategiatyöhön lähdetään näistä lähtökohdista. Tällöin suunnittelun ja toteutuksen väliin jää väistämättä jonkinlainen kuilu, eikä henkilöstö sitoudu johdon suunnitelmiin. Laine ja Vaara haastavat ylittämään perinteisen strategiatyön rajat uudella dialogisen strategiatyön tavalla. Tässä mallissa strategiaa

ei ole olemassa, ennen kuin henkilöstö toteuttaa sitä omassa toiminnassaan. Dialoginen strategiatyö perustuu moniäänisyyden ajatukselle. Se nostaa johdon rinnalle henkilöstön mukaan kehittämään, määrittämään tilannetta ja tekemään strategiaa. (Laine & Vaara 2012, 30–36.)

Prosessimaisessa ja kehittyvässä strategiatyössä on kyse myös organisaatioiden jatkuvasta oppimisesta. Senge kehitti 1990-luvulla teoriaa oppivasta organisaatiosta, jossa ihmiset jatkuvasti parantavat kykyään saavuttaa haluamiaan tuloksia, laajentavat ja kehittävät ajattelutapojaan, kehittävät kollektiivisesti uusia tavoitteita ja oppivat jatkuvasti oppimaan yhdessä (Senge 1990, 3). Oppivan organisaation idean voi tiivistää myös niin, että organisaatio pyrkii tällöin jatkuvasti ennakoimaan ja luomaan omaa tulevaisuuttaan, seuraamaan ja arvioimaan omaa toimintaansa ja toimintaympäristöänsä sekä samalla hyödyntämään näistä tehtyjä johtopäätöksiä oman toimintansa kehittämisessä (Heikkala 2002, 115). Useimmille strategiatyön kehittämisen malleille onkin yhteistä strategiatyön näkeminen jatkuvana oppimiselle perustuvana prosessina.

Strategiatyön kehittämisessä huomion painopistettä on siis siirretty selvästi strategian sisällöstä strategiatyön prosessiin. Ideaalisen prosessin määrittelyssä huomiota on ainakin kiinnitetty runsaasti henkilöstön osallistamiseen (mm. Kehusmaa 2010), dialogisuuteen (Laine & Vaara 2012; Valpola 2010) ja strategiatyön kiinnittämiseen arkiiseen toimintaan (Tuomi & Sumkin 2010). Prosessin lisäksi tarkastelun painopiste on lisääntyvässä määrin siirtynyt myös niihin sosiaalisiin käytäntöihin, joissa strategiaa tehdään ja toteutetaan (Westling 2010; Mantere, Suominen & Vaara 2012).

Sosiaalisten käytäntöjen näkökulma on myös syy, miksi käytän tässä työssä strategiatyön käsitettä ja vältän muilta osin strategiakirjallisuudesta tuttua käsiteviidakkoa. Tänä päivänä strategioiden laatiminen ja strategiapuhe on niin arkipäiväistä, että strategiapuheessa käytetyistä käsitteistä on alkanut tulla itsearvoisia tai sitten ne ovat alkaneet kadottaa merkitystään, jolloin strategia kaikkooa yhä kauemmaksi organisaatioiden arjen työstä (Suominen 2012, 18–20). Lisäksi puhuminen erikseen strategisesta suunnittelusta, toteutuksesta tai johtamisesta ohjaa ajattelemaan, että nämä olisivat toisistaan erotettavia ja peräkkäisiä prosesseja, vaikka nykyaikainen strate-

gia-ajattelu tähtää pikemminkin häivyttämään näitä raja-aitoja ja katsomaan strategiaa kokonaisvaltaisesti ja koko organisaation toimintana (Kehusmaa 2010, 15–17).

Strategiatyön käytäntöjen kannalta on myös tärkeää rakentaa oikeanlainen johtamisjärjestelmä. Organisaation arvojen ja johtamismallien yhteyttä tutkinut Kirsti Kehusmaa esittää, että erilaisista johtamismalleista yhteisöllisen johtamisen mallit vastaavat parhaiten edellä kuvaillun strategiatyön periaatteiden vaatimuksiin. Yhteisöllisten johtamismallien keskeiset periaatteet ovat yhdessä tekeminen, vastuun jakaminen ja osallistuminen. Yhteisöllisen johtamisen sateenvarjon alle lasketaan mm. oppivan organisaation käsite, valmentava johtaminen, tiimijohtaminen, tunnejohtaminen ja syväjohtaminen. Yhteisölliselle johtamiselle on tyypillistä yhteinen visio, organisaation ja yksilöiden jatkuva kehittyminen ja oppiminen, tiimioppiminen sekä yksilöiden kohtaaminen. (Kehusmaa 2010, 145–151.)

Tässä kehittämistyössä sovellan edellä kuvattua tietoperustaa järjestöorganisaation kehittämiseen. Strategiatyön tekemisen merkitystä järjestöissä voi perustella jo sillä, että järjestötoiminnan toimintaympäristöön kohdistuu 2000-luvulla jatkuvasti sellaisia muutoksia, jotka pakottavat järjestöt reagoimaan tavalla tai toisella (Heikkala 2002, 15). Tarvitaan kuitenkin selkeitä toimintamalleja, joilla strategiatyön periaatteet vietään toimiviksi käytännöiksi ja sellaiseen muotoon, että ne soveltuvat kunnolla likeyritysten lisäksi myös järjestöihin. Strategiatyön toimintamallit on siis rakennettava järjestötoiminnan ja järjestöorganisaatioiden omista lähtökohdista käsin (järjestötoiminnan erityispiirteistä tarkemmin luvussa 4).

3 MUUTOKSEN VÄLINEET: TOIMINTATUTKIMUKSELLISET MENETELMÄT

Koska kehittämistyön tavoitteena oli luoda strategiatyön malli, joka perustuu muutoksen aikaansaamiseen, jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen sekä osallistaviin menetelmiin, oli jo kehittämisvaiheessa tarve valita sellaiset menetelmät, joita pystyisi hyödyntämään myös jatkossa osana strategiatyötä. Siksi päädyin hyödyntämään kehittämistyössäni toimintatutkimuksellisia menetelmiä, jotka esittelen tässä luvussa tarkemmin.

3.1 Toimintatutkimus metodologisena perustana

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa käyttökelpoista tietoa ihmisyyhteisöjen toimintaa varten. Kun perinteisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii ulkoapäin kuvaamaan tutkimuksen kohdetta ja luomaan siitä tietoa, niin toimintatutkimuksessa taas pyritään muuttamaan tutkimuskohdetta sisältäpäin. Toimintatutkimukselle ei kuitenkaan löydy vain yhtä ja tarkkarajaista määritelmää. Vaikka eri tutkijat määrittelevät toimintatutkimuksen hieman eri tavoin, on määritelmille usein yhteistä puhe reflektiivisyydestä, käytännönläheisyydestä, muutoksesta, interventioista, ihmisten osallistumisesta ja sosiaalisista prosesseista. (Heikkinen 2010, 16–27; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 32–36.)

Toimintatutkimuksen ensimmäiseksi pioneeriksi mainitaan yleensä saksalais-amerikkalainen Kurt Lewin (1890–1947), joka tunnetaan luultavasti parhaiten kenttä-tutkimuksen kehittäjänä. Lewinin ajatuksena oli siirtää tutkimus laboratorioista yhteisöjen ja työpaikkojen luonnollisiin sosiaalisiin ympäristöihin. Lewinin ajattelussa yhdistyi teoria ja käytäntö sekä tutkimus ja toiminta tavalla, joka loi perustan tulevalle toimintatutkimuksen kehitykselle. (Heikkinen 2010, 23–26.)

Toimintatutkimus hylkää ajatuksen tutkijasta ulkopuolisena ja objektiivisena tarkkailijana, minkä seurauksena tutkimustiedon luonne hahmotetaan subjektiivisena ja arvosidonnaisena. Toimintatutkimuksessa tutkija suorittaa intervention tutkittavaan kohteeseen tavoitteenaan saavuttaa parempi ymmärrys kohteesta ja saada aikaiseksi haluttua muutosta kohteen toiminnassa. Tutkimuksessa tuotetaan sekä tietoa toiminnan kehittämiseksi että toimintaa tiedon saamiseksi. Toimintatutkimuksen luonne on samalla myös yhteisöllinen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija ei tee tutkimusta yksin vaan osana tutkimuskohteena olevaa yhteisöä, jonka jäsenten osallistumisen merkitys voi kuitenkin eri tutkimus- ja näkemysperinteiden mukaan vaihdella. (Heikkinen & Jyrkämä, 1999, 44–50.)

Jotkut tutkijat pitävätkin juuri tutkimuskohteena olevien yhteisöjen osallistumista sellaisena vedenjakajana, joka erottelee erilaiset toimintatutkimukselliset perinteet toi-

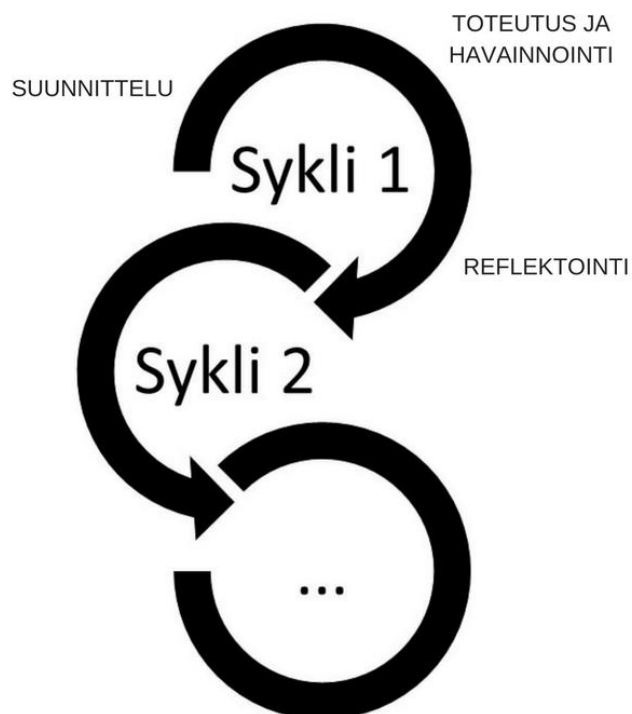
sistaan. Myös muita perinteitä toisistaan erottavia tekijöitä on olemassa, ja tutkijoiden keskuudessa ei vallitse yksimielisyyttä sen suhteen, kuinka hyvin eri suuntaukset sopivat yhteen. Ei ole yksimielisyyttä edes siitä, mitkä kaikki tutkimusperinteet voidaan laskea toimintatutkimukseksi. Toisten mielestä metodien yhdistäminen ei toisistaan poikkeavien ominaisuuksien vuoksi ole mahdollista, kun taas toiset suhtautuvat joustavammin ja käytännönläheisemmin erilaisten tutkimussuuntien menetelmien yhdistelyyn, eivätkä pidä perinteiden jyrkkärajaista erottelua tarpeellisena. Eri suuntauksia vertailtaessa tämän opinnäytetyön voidaan katsoa lähestyvän enemmän toimintatutkimuksen länsimaista osallistavaa suuntausta (participatory action research), jossa korostetaan yhteisön jäsenten osallisuuden merkitystä toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2010, 39 ja 50–51.)

Tässä kehittämistyöprojektissa lähestytään olennaisesti myös kommunikatiivisen toimintatutkimuksen perinnettä, jota on Suomessa käytetty nimenomaan työelämän ja organisaatioiden kehittämisessä ja tutkimisessa. Suuntauksessa korostetaan osallistujien vuorovaikutusta ja muutoksen tekemisen dialogista luonnetta. Keskeistä on lisätä yhteisön jäsenten osallisuutta sekä demokratiaa mahdollisten muiden kehittämistavoitteiden ohella. Kehittäminen perustuu aitoon demokraattiseen dialogiin, jossa lähtökohtana on avoin ja tasavertainen vuoropuhelu. Vuoropuhelun tarkoituksena ei ole pyrkiä vaikuttamaan muihin maksimaalisesti vaan luomaan yhteistä käsitystä asioiden tilasta. Kommunikatiiviset periaatteet käydään yhdessä läpi ja niiden käyttöön luodaan säännöt, joilla voidaan mm. hallita valtarakenteiden luomaa epätasapainoa keskustelussa. (mt., 57–60.)

Toimintatutkimusta on hyödynnetty enimmäkseen kasvatustieteellisessä tutkimuksessa sekä sosiaalitieteissä, joiden kautta se on todettu käyttökelpoiseksi etenkin työelämän ja organisaatioiden tutkimisessa ja kehittämisessä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 29). Toimintatutkimus luokitellaan yleensä laadullisiin menetelmiin, mutta toimintatutkimusta voidaan tehdä yhtä hyvin myös määrällisten tiedonhankintamenetelmien pohjalta (Heikkinen 2010, 36–37). Kuvaavaa onkin, että toimintatutkimus tuntuu pakenevan kaikkia selkeästi lokeroivia määritelmiä niin suhteessa tutkimuksen menetelmiin kuin myös tutkimussuuntauksen asemoitumiseen tieteen kentällä. Toimintatutkimus ei olekaan suoraan sijoitettavissa mihinkään tiettyyn tieteenparadig-

maan, vaan se yhdistyy useisiin tieteellisiin tulokulmiin ja teorioihin (Wimpenny 2010, 90–91).

Toimintatutkimusprosessi kuvataan useimmiten spiraalina tai jatkuvana kehänä (kuviossa 1 oma versio), jossa suunnittelu-, toteutus-, havainnointi- ja reflektointivaiheet toistuvat uudestaan ja uudestaan sykleinä ja pysähtymättä. Toimintatutkimukseen olennaisesti kuuluvan reflektiivisyyden myötä hermeneuttisen kehän tavoin lisääntyvä ymmärrys tutkimuskohteesta avaa aina uusia näkökulmia ja parantaa toiminnan suunnittelua pitkin matkaa. Toisaalta spiraalimalli on koettu liian mekaaniseksi ja yksinkertaistavaksi. Toimintatutkimus harvoin noudattaa näin selkeää kaavaa, vaan on tyypillistä, että eri työvaiheet voivat esiintyä lomittain. (Tämän kehittämistyön prosessi on kuvattu tarkemmin luvussa 5.1.) Prosessin aikana saattaa löytyä myös uusia erillisiä tai rinnakkaisia prosesseja tai koko tutkimusasetelma saattaa muuttua perustavalla tavalla. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–39; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78–82.)



Kuvio 1: Toimintatutkimuksellinen prosessi

3.2 Työssä hyödynnettyjen menetelmien perusta

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa hahmotellaan tutkimusasetelmaa ja kenttätöitä peilaamalla kehitettävästä yhteisöstä tehtyjä havaintoja kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen, jolloin suunnitelmat hiljalleen konkretisoituvat ja näkökulmat tarkentuvat (Huovinen & Rovio 2010, 96). Tämänkin työn alku perustui kattavaan valmisteluun, jossa Vasemmistonuorten tarpeita ja ominaisuuksia eritellen ja strategiakirjallisuutta hyödyntäen edettiin lopulta yhteiseen näkemykseen nykytilanteesta ja kehittämistyön tavoitteiden asettamiseen. Samalla sovittiin niistä keskeisistä käytännöistä, joita työn aikana kehitettäisiin ja joita hyödynnettäisiin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suunnitelmiin kuitenkin jätettiin tarkoituksella runsaasti joustovaraa, koska kehittämisprosessin alkuvaiheessa ei vielä yksinkertaisesti ehtinyt muodostua täysin selvää kuvaa, mihin kaikkiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota ja mitkä asiat voisivat työn aikana osoittautua haasteellisiksi. Riittämätön suunnittelu tietää yleensä hankaluuksia, mutta toimintatutkimukselliseen prosessiin kuuluu joka tapauksessa monenlainen arvaamattomuus ja tutkimusongelmien tarkentuminen matkan varrella (Huovinen & Rovio 2010, 96–97). Prosessin edetessä voivat kehittyä niin tutkimustehtävä, teorianmuodostus kuin aineistonkeruu- ja analyysikin sitä mukaa, kun ymmärrys organisaatiosta ja tutkijan oppiminen edistyvät (Kiviniemi 1999, 68).

Tämän kehittämistyön keskeisimpiä aineistoja olivat kehittämispäiväkirja sekä kehittämispäiväkirjaan kirjatut muistiot avainhenkilöiden kanssa käydyistä kehittämiskeskusteluista. Kehittämispäiväkirja sisälsi keskustelumustiinpanojen lisäksi omia havaintojani, runsaasti omaa reflektointiani sekä esiin nousseita kysymyksiä ja oivalluksia kehittämisprosessin suunnasta. Muita kehittämisessä hyödynnettyjä aineistoja olivat strategiatyöryhmän laatima nykytila-analyysi, uusi strategia, vuonna 2014 toteutettu jäsenkysely, toimintasuunnitelmat, toimintakertomukset, johtamisjärjestelmää kuvaavat ja ohjaavat dokumentit sekä kehittämisprosessin aikana syntyneet työpajojen muistiot, sähköpostiviestit, haastattelut ja arviointidokumentit. Kehittämistyössä ei hyödynnetty kvantitatiivisia aineistoja.

Keskustelut, joihin tässä työssä viitataan kehittämiskeskusteluina, ovat osassa tapauksista myös eräänlaisia strukturoimattomia haastatteluja tai teemahaastatteluja. Strukturoimattomille haastatteluille on ominaista vapaamuotoisempi keskustelunomaisuus, kun taas puolistrukturoidut teemahaastattelut perustuvat ennalta määrättyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45–48). Haastattelut toteutettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluina, mutta niitä ei nauhoitettu tai litteroitu, vaan niistä tehtiin vapaamuotoiset muistiinpanot. Haastattelujen käyttö on myös toimintatutkimukselle tyypillinen menetelmä, jota käytetään usein ajankäytön tehokkuuden vuoksi niin, että haastattelut kohdistetaan tiettyihin avaintiedonantajiiin (Huovinen & Rovio 2010, 109–110). Tässä työssä avaintiedonantajiiin viitataan strategiatyön avainhenkilöinä.

Oma roolini toimintatutkimuksellisen kehittämissuorituksen tekijänä oli toimijapohjainen. Olin kehittämistyön aloittamisen aikaan itse töissä Vasemmistonuorissa ja strategian kehittämisen osalta kaiken lisäksi keskeisessä roolissa. Toimijalähtöinen tapa kehittää organisaatiota on kuitenkin toimintatutkimuksessa varsin luonteva, sillä onhan toimintatutkijan joka tapauksessa osallistuttava kentällä muutoksen aikaansaamiseen (Huovinen & Rovio 2010, 94–95). Kenttätöiden järjestäminen ja siihen osallistuminen oli tästä lähtökohdasta suorastaan automaattista. Keskeisestä roolista oli siinäkin mielessä hyvä asia, että toimintatutkija on myös itse keskeinen tutkimusväline, jonka kautta tieto kohteesta kertyy (Kiviniemi 1999, 74).

Aineiston keräämisen lisäksi myös analyysin tekeminen oli käynnissä koko prosessin ajan. Laadullisten menetelmien analyysivaiheeseen ei ole olemassa yleispätevää mallia, mutta analyysin runko koostui laadullisille menetelmille tyypillisesti aineiston erittelystä sekä sen pohjalta tehdyistä synteeseistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 93–94). Toimintatutkimuksessa on lisäksi tyypillistä tehdä analyysiä pitkän matkaa, jolloin aineiston keruun aikana tehty analyysi ohjaa toimintaa ja aineiston keruun jälkeen tehty analyysi keskittyy erittelyyn ja synteesiin (Kiviniemi 1999, 76–77). Tätä ajatusta noudatettiin myös tässä kehittämistyössä siten, että toimintaa ohjaavaa analyysiä tehtiin alusta alkaen, ja erittelyä ja synteesiä tehtiin työn loppuvaiheessa tavoitekehyksen mukaisesti.

Laadullisiin ja sitä kautta myös toimintatutkimuksellisiin analyysimenetelmiin liittyviä piirteitä ovat aineistolähtöisyys ja tulkinnallisuus, mutta toimintatutkimukselliseen nä-

kökulmaan liittyy vielä aina yhteisöllisyys (Kiviniemi 1999, 75–78). Tässä kehittämistyössä kaikki kehittämisprosessin aikana tuotettu aineisto oli yhteisesti tuotettua. Aineistojen taltiointi, kokoaminen sekä tulkitseminen olivat kuitenkin enimmäkseen omalla vastuullani, joten etenkin tekemäni tulkinnat oli tarpeen altistaa vielä yhteiselle arvioinnille. Arvioivaa ja yhteisesti reflektovaa keskustelua käytiin läpi koko kehittämisprosessin ja projektin päätteeksi toteutettiin vielä kattava kokonaisarviointi. Analyysiä ohjaavat näkökulmat tulivat kehittämisessä hyödynnetyn strategiakirjallisuuden sekä kehittämiselle asetettujen muutostavoitteiden kautta. (Tarkempi kuvaus analyysistä ja arvioinnista luvussa 5.4.)

3.3 Toimintatutkimuksellisten menetelmien luotettavuudesta

Yksi tutkimuksen tekemisen osa-alue on tutkimuksessa käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuuden arviointi. Luotettavuuden arviointia on sosiaalitieteiden osalta perinteisesti tehty validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten vastaavuutta todellisuuden kanssa ja reliabiliteetilla tutkimuksen toistettavuutta. Toimintatutkimuksen osalta näiden käsitteiden käyttö arviointikriteereinä on kuitenkin kyseenalaistettu, koska toimintatutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena ei ole kuvata sosiaalisia ilmiöitä objektiivisesti, vaan muuttaa tutkimuskohdetta ja havainnoida sitä subjektiivisesti. Toimintatutkimuksessa todellisuus myös hahmotetaan sosiaalisesti rakentuneena, jolloin puhtaasti objektiivisen näkökulman käyttö ei edes tule kysymykseen (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 111–114.)

Validiteetin sijaan voi olla käytännöllisempää puhua validoinnista, jolla viitataan siihen prosessiin, jonka myötä ymmärrys todellisuudesta syntyy. Heikkinen ja Syrjälä määrittävät validoinnille viisi periaatetta, joita ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Ensimmäisen periaatteen mukaan toimintatutkimuksellinen toiminta, kuten tämäkin kehittämis työ, pitäisi voida liittää omaan erityiseen organisaation tai yhteiskunnan kannalta historialliseen yhteyteensä. Reflektiivisyyden tarve taas liittyy laadullisten menetelmien tulkinnallisuuteen, ja tulkintoja toimintatutkimuksessa on kyettävä jatkuvasti uudelleenarvioimaan. Dialektisuus tuo validointiin näkökulman, jossa moniäänisyys ja ristiriitaiset näkemykset saavat myös oman roolinsa kehittämisessä, ja toimivuus nostaa arviointikriteereiksi käy-

tännön vaikutukset. Havahduttavuutena voidaan pitää vaikutuksia, jotka saavat ihmiset ajattelemaan tai tuntemaan asioita uudella tavalla. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149–160.)

Kun toimintatutkimuksessa tutkija tekee tarkoituksellisen intervention tutkimuskohteeseen ja samalla tulkitsee sosiaalista todellisuutta omasta näkökulmastaan, ei tutkimuksen luotettavuutta voida myöskään tulkita sellaisten tieteenihanteiden kautta, joissa tutkijan odotetaan olevan objektiivinen tarkkailija (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 46–47). Toimintatutkimuksessa tiedon subjektiivisen luonteen luotettavuutta parantaa kuitenkin paitsi tiedon hyödynnettävyys myös tulkintojen ja tiedon syntyminen sosiaalisena prosessina avoimen diskurssin ja dialogin kautta (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 126). Prosessin aikana toiminta, tulokset ja tulkinnat muovautuvat keskustelussa yhteisiksi näkemyksiksi, sosiaalisesti rakentuneiksi totuuksiksi.

Toimintatutkimuksen tekijää ei voida pitää muutenkaan riippumattomana ja intressittömänä (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 130). Toimintatutkimus on aina jonkinlaista vallankäyttöä. Omien tarkoituksien ja tausta-ajatusten vaikutuksista on tärkeää tulla tietoiseksi. Toimintatutkijalta vaaditaan kriittistä otetta oman toimintansa reflektointiin, jotta työn joka vaiheessa säilyy ymmärrys siitä, että ihmiset näkevät ja tulkitsevat asioita eri tavoin (Wimpenny 2010, 94). Tästäkin näkökulmasta toimintatutkimuksellisten menetelmien kautta tuotettujen tietojen ja käytäntöjen luotettavuus paranee, kun tiedon tuottaminen tapahtuu yhteisöllisen prosessin kautta, jossa jokainen ääni pyritään nostamaan yhdenvertaisesti esille.

4 VASEMMISTONUORET KEHITTÄMISKOHTEENA

Kehittämistyöhön tarvitaan aina sopivia työkaluja, mutta järjestötoimintaan ei voida suoraan soveltaa liikeyritysten tarpeisiin laadittuja oppaita ja menetelmiä (Harju 2004, 9–10). Tässä kehittämistyössä hyödynnetty strategiakirjallisuus on pääsääntöisesti kehitetty liiketoiminnan tarpeisiin, joten strategiatyön tietoteoreettinen perusta on ensin sovittava yhteen järjestötoimintaan liittyvien erityispiirteiden ja edelleen Va-

semmistön nuorten organisaation erityispiirteiden kanssa. Tässä luvussa esittelen näitä erityispiirteitä siltä osin kuin se on strategiatyöhön liittyen merkityksellistä.

4.1 Järjestötoiminnan erityispiirteet

Järjestöjen erityispiirteitä tarkastellessa on huomioitava järjestöjen rooli kolmannen sektorin organisaatioina. Kolmanteen sektoriin voidaan rakenteellis-operationaalisen määritelmän mukaan laskea sellaiset organisaatiotyypit, joissa täyttyvät seuraavat viisi peruskriteeriä: rakenteellisuus, yksityisyys, voittoa tavoittelematon jakaminen, itsehallinnollisuus ja vapaaehtoisuus (Helander 1998, 53). Vaikka on olemassa vaihtelevia tulkintoja siitä, mitkä organisaatiotyypit tulisi kolmanteen sektoriin laskea, niin järjestöorganisaatioiden kohdalla edellä mainitut kriteerit täyttyvät useimmiten selvästi. Siksi on tärkeää myös tarkastella, miten järjestöjen toiminnallinen ja rakenteellinen perusta eroavat esimerkiksi yksityisestä ja julkisesta sektorista.

Suomalaisen järjestösektorin ominaispiirteet tunnistavalle ja niihin sopivalle strategiatyölle ei juuri löydy oppaita tai kirjallisuutta. Juha Heikkala on kuitenkin teoksessaan Järjestön strategia sovittanut strategiatyötä järjestötoiminnan erityispiirteisiin ja toimintaympäristöön ja tarjoaa hyvän peilauskohdan muulle strategiatyötä käsittelevälle teorialle. Järjestöorganisaation erityispiirteitä ovat hänen mukaansa mm. toiminnan aatteellisuus, jäsenlähtöisyys, vapaaehtoisuus, demokraattisuus ja taloudellisen voitontavoittelun puuttuminen (Heikkala 2002, 88–89). Kolmannen sektorin yleispiirteiden lisäksi järjestöorganisaatioissa korostuvat siis myös jäsenlähtöisyys, demokraattiset rakenteet ja aatteellinen perusta.

Voitontavoittelun puuttumista taas seuraa myös toinen järjestöjen erityispiirre: tulosten erilainen mittaaminen. Peter Druckerin mukaan yleishyödyllisten toimijoiden, kuten järjestöjen, kohdalla on vähätelty tulosten merkitystä, vaikka niiden tulosalue on oikeastaan vain toisenlainen kuin liiketoiminnassa ja sitä myöten myös niiden mittaaminen vaikeampaa (Drucker 2008, 109; myös Heikkala 2002, 90). Viime vuosina on ainakin Suomessa kehitystä kuitenkin ollut siihen suuntaan, että näyttöä tuloksellisuudesta vaaditaan sidosryhmien toimesta yhä enemmän. Tästä esimerkkinä on

mm. Raha-automaattiyhdistyksen lakiin perustuva avustusten käytön seuranta ja valvonta, jonka yhtenä tavoitteena on varmistaa, että avustusten käyttö on tuloksellista ja tarkoituksenmukaista (RAY 2016). Myös esimerkiksi Nuorisolakiin on kirjattu tuloksellisuusperiaatteet nuorisotyötä tekevien järjestöjen valtionavustusten myöntämisen pääkriteereiksi (Nuorisolaki 72/2006, 10§).

Jäsenlähtöisyys ja demokraattisuus taas liittyvät jo järjestöjen lakiperustaiseen muotoon, sillä yhdistyslaki määrää, että ylintä valtaa yhdistyksissä käyttävät yhdistyksen jäsenet kokouksessaan (Yhdistyslaki 503/1989, 16–17§). Järjestöt ovat täysin riippuvaisia jäsenistään, jotka voivat olla yhtä aikaa sekä järjestön ”omistajina” ja toiminnan tekijöinä että toiminnan kohteina ja edunsaajina (Harju 2004, 22). Järjestöt rakentuvat siis periaatteelle, jossa jäsenet päättävät itse järjestön asioista demokraattisesti joko jäsenkokouksessaan tai valitsemiensa edustajien, luottamushenkilöiden, välityksellä. Ero omistajien valtaan perustuviin liikeyrityksiin on tässä selkeä. Mielenkiintoinen kehityssuunta on kuitenkin se, että jäsenyyden merkitys järjestöissä vähenee, eikä ihmisillä ole enää kiinnostusta entiseen tapaan sitoutua järjestöjen hallituksiin, mikä rapauttaa edustuksellisuuden ideaa (Heikkala 2015, 25). Voiko jäsenlähtöisyys ja demokratia jatkossa toteutua ilman uudenlaisia osallistavia menetelmiä?

Strategiatyön kannalta merkittävä järjestötoiminnan erityispiirre liittyy myös järjestön sisäisiin rooleihin ja johtamiseen. Järjestöjen toimijaroolit ovat ainakin osittain eriytyneet kahteen erityyppiseen kerrokseen: palkattuun toimihenkilöstöön sekä vapaaehtoisiin ja jäseniin. Vaikka järjestötoiminnan ammattimaistumisen myötä palkatut toimihenkilöt ottavat yhä useammin vastuulleen operatiivisia tehtäviä eli varsinaisesta toiminnasta huolehtimista, niin vapaaehtoisista koostuvalle luottamusjohdolle jää kuitenkin vastuu strategisten linjojen määrittämisestä. Luottamusjohto on myös tärkein linkki operatiivisen portaan ohi suoraan jäsenistöön ja toisaalta taas yhteiskuntaan päin. (Heikkala 2002, 96.)

Yksi mielenkiintoinen kehityssuunta on se, että monet järjestöjen rakenne- ja toimintaperustaan juurtuneet lähtökohdat ovat alkaneet murtua. Jo pidemmän aikaa jäsenyyden ja edustuksellisuuden merkityksen vähenemisen lisäksi ovat myös järjestön sidoksisuudet ja rahoituksen perusta olleet muutoksessa. Järjestöjen toiminta ja siihen kohdistuvat odotukset ovat yhä enemmän sidoksissa yhteiskunnan muihin sekto-

reihin. Julkisen rahoituksen määrä taas on suhteessa vähentynyt ja muuttunut lyhytjäteisempään suuntaan. Nämä muutokset koettelevat sekä järjestöjen autonomisuutta että kestävä rahoituksen perustaa. Voidaan puhua myös koko järjestötoimintaa määrittävän paradigman muuttumisesta, sillä järjestöt ovat joutuneet uudelleenarvioimaan koko toiminnallista ja rakenteellista perustaansa vastaamaan paremmin nykyaikaista kysyntää, joka perustuu perinteisen organisaatiokeskeisyyden sijaan kohderyhmälähtöiseen ajatteluun ja yksilökohtaiseen osallisuuteen. (Heikkala 2015, 24–28.)

Lisäksi järjestön johtaminen on vaikeaa. Järjestöjohtaminen on erittäin moniulotteista ja jopa johtajiakin on kahdenlaisia: vapaaehtoisia luottamushenkilöitä ja palkattuja toimihenkilöitä. Johtamista ei helpota lainkaan, että toiminnan tulos on monesti vaikeasti määriteltävissä ja että taloudellinen liikkumavara ja resurssien määrä on lähtökohtaisesti aina puutteellista. Toiminnassa mukana olevat ihmiset voivat lisäksi toimia kuka minkäkinlaisilla motiiveilla ja organisaation eri tasotkin saattavat olla itsenäisiä ja toisistaan riippumattomassa asemassa. Järjestön kehittäminen ja päämäärätietoinen ohjaaminen on näin ollen erittäin haasteellista. Johtaminen onkin enemmän mahdollistamista ja liikkeen aikaansaamista haluttuun suuntaan kuin tarkasti selkeillä päätöksillä etenevää johtamista. (Harju 2004, 110–112.)

Kun verrataan edellä mainittuja järjestöihin liittyviä erityispiirteitä ja luvussa 2 kuvattuja strategiatyön nykyaikaisia ihanteita, niin liikeyrityslähtöisestä ajattelusta huolimatta 2010-luvun strategiaopit tuntuvat sopivan hyvin lähes sellaisenaan myös järjestöjen käyttöön. Erilaisia muutoksia vertaamalla vaikuttaa siltä, että liikeyritykset ja järjestöt olisivat siirtymässä lähemmäs toisiaan tavoissa, joilla organisaatioiden toimintaa johdetaan. Myös toimintatutkimuksellisten menetelmien periaatteet sopivat hyvin yhteen järjestötoimintaan kuuluvien piirteiden kuten jäsenlähtöisyyden ja demokraattisuuden kanssa sekä järjestöjen tarpeeseen kehittää täysin uudenlaisia käytäntöjä muutos-paineiden keskellä.

4.2 Vasemmistonuoret – poliittinen nuoriso- ja kansalaisjärjestö

Vasemmistonuoret ry (alkuperäiseltä nimeltään Suomen Demokraattinen Nuorisoliitto – SDNL) on poliittinen nuoriso- ja kansalaisjärjestö, joka perustettiin vuonna 1944. Järjestön jäseniksi voivat liittyä kaikki alle 30-vuotiaat. Järjestön tavoitteena on muuttaa suomalaista yhteiskuntaa ja koko maailmaa tasa-arvoiseksi ja demokraattiseksi sekä edistää moniarvoisuutta ja kaiken elämän kunnioittamista yhteiskunnassa. Tavoitteisiinsa järjestö pyrkii mm. edistämällä nuorten yhteistoimintaa, vaikuttamalla yhteiskunnallisiin ja valtiollisiin asioihin ja järjestämällä kampanjoita sekä koulutus- ja kulttuuritoimintaa. (Vasemmistonuoret ry 2016.)

Järjestön juuret ovat perinteisessä työväenliikkeessä ja muissa kansalaisliikkeissä. Vasemmistonuoret määrittää perustehtäväkseen tukea nuorten kehittymistä aktiivisiksi poliittisiksi toimijoiksi. Poliitiikan järjestö näkee moniulotteisena toimintana, joka kattaa niin parlamentaarisen edustuksellisen demokratian kuin parlamentaaristen ja virallisten rakenteiden ulkopuolella tapahtuvan toiminnan. Järjestön toiminta kattaa erilaiset vaikuttamisen muodot niin edustuksellisen demokratian kautta kuin ulkoparlamentaarista ja suoraa toimintaa hyödyntäen. Järjestöllä on paikallista ja alueellista, valtakunnallista sekä kansainvälistä toimintaa. (Vasemmistonuoret ry 2015.)

Vasemmistonuorten järjestörakenne on kolmiportainen. Ylimmän tason muodostaa liitto (myöh. keskusjärjestö), jolla on jäseninään kahdeksan piirijärjestöä, joilla taas on jäseninään henkilöjäseniä ja paikallisyhdistyksiä. Rakenne on sidottu toimintalueisiin, ja esimerkiksi teema- tai toiminta-alakohtaisia yhdistyksiä ei ole. Erilaisten teemojen ympärille on pyritty mieluummin luomaan kevyemmin hallinnoitavia työ- ja toimintaryhmiä. Liittokokouskausi on kaksivuotinen, samoin keskusliiton luottamusjohdon toimikausi. Piirien ja paikallisyhdistysten luottamushenkilöt taas valitaan vuosittain.

Palkattuja vakituisia toimihenkilöitä Vasemmistonuorten keskustoimistolla oli tätä työtä tehdessä 5: pääsihteeri (johtava toimihenkilö), taluspäällikkö, järjestö- ja koulutussihteeri, tiedottaja sekä jäsen- ja toimistosihteeri. Luottamusjohdossa palkallisena toimena on puheenjohtajan tehtävä, jonka kauden pituus on kaksi vuotta. Tietyin väliajoin henkilöstöä on vahvistettua määräaikailla projekti- ja kampanjatyöntekijöillä.

Henkilöstön määrän voidaan katsoa täten ylittävän ”kriittisen massan”, jonka myötä resursseja pitäisi jäädä operatiivisten kiireiden lisäksi myös strategiatyölle (Heikkala 2002, 96). Piirijärjestöjen palveluksessa on lisäksi omat osa- tai kokopäiväiset toimihenkilöt. Keskusjärjestön hallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi kaksi varapuheenjohtajaa sekä 13 varsinaista jäsentä ja näiden varajäsenet. Hallituksen ja henkilöstön työtä tukemaan on luotu erilaisia jaostoja ja työryhmiä.

Järjestöorganisaatioiden ajattelumallit voidaan jakaa kahteen ideaalityyppiin: keskusjohtoiseen ja jäsenohjautuviin järjestöihin. Tässä viitekehyksessä Vasemmistonuoret sijoittuu jäsenohjautuviin järjestöihin, jolloin tavoitteena on olla selvillä jäsenistön arvoista, intresseistä ja tarpeista sekä muodostaa järjestön toiminta niiden pohjalta. Pyrkimys jäsenlähtöisyyteen näkyy Vasemmistonuorissa vahvasti sisäisenä vaatimuksena jäsendemokratian arvostamiseen ja kehittämiseen sekä järjestön tehtävässään toimia nuorten osallisuuden kanavana. Tämä organisaatiomalli kannustaa jäsenistöä aktiivisuuteen, mutta riskinä voi olla toiminnan linjattomuus ja tehoton päätöksenteko. (Heikkala 2002, 98–99.)

Vasemmistonuorten nuorisojärjestörooli on myös mielenkiintoinen, sillä se asettaa järjestön nuorisopoliittiseen viitekehykseen. Vasemmistonuorten tulevaisuus on sidoksissa nuorten poliittisten asenteiden ja osallistumisen kehitykseen, nuorten halun ja tapoihin kiinnittyä järjestötoimintaan sekä julkisen sektorin suhtautumiseen nuorisojärjestöjen asemaan ja tukemiseen. Esimerkiksi 1980-luvulla vasemmistolaiset nuorisojärjestöt elivät vaikeita aikoja, kun aikakausi muuttui epäpoliittisemmaksi ja oikeistolaisemmaksi ja jäsenmäärät sekä myös julkinen rahoitus vähenivät (Niemi 2002, 161–162). Toisaalta on myös havaittu, että nuorten kiinnostus osallistua perinteiseen poliittiseen toimintaan – kuten äänestämiseen ja puolue toimintaan – on romahtanut, mutta sen sijaan kiinnostus ja luottamus politiikkaa kohtaan ei (Hellsten & Martikainen 2002, 154). Tämä on asettanut myös Vasemmistonuoret tilanteeseen, jossa sen on kyettävä kehittämään uudenlaisia ja houkuttelevia poliittisen järjestötoiminnan muotoja.

4.3 Vasemmistonuorten strategiatyön kehittämisen lähtökohdat

Vasemmistonuoret hyväksyi ensimmäisen järjestöstrategiansa vuoden 2011 liittokokouksessa, ja strategiatyöhön ryhdyttiin ensimmäistä kertaa vuoden 2009 liittokokouksen päätöksellä. Virallinen, strategian nimellä kulkeva strategiatyö on järjestössä siis vielä kovin nuorta, mutta ei kuitenkaan enää täysin nollapisteessä. Strategiatyön syklit ovat tähän asti menneet niin, että strategia hyväksytään neljäksi vuodeksi eteenpäin ja strategian hyväksyntää edeltävässä liittokokouksessa päätetään käynnistää strategian valmistelu työryhmätyöskentelynä. Tämän opinnäytetyön aloittamisen hetkellä strategiatyö oli vaiheessa, jossa uusi strategia oli vielä valmisteilla, ja toukokuun 2015 liittokokouksessa uusi strategia hyväksyttiin virallisesti. Tällä kehittämistyöllä ei ollut suoraa vaikutuksia uuden strategian valmistelussa.

Uutta 2015 hyväksyttyä strategiaa valmisteli erillinen hallituksen nimittämä strategiatyöryhmä, joka kaksivuotisen kautensa aikana harventui niin, että mukana oli enää muutama järjestön avainhenkilö. Strategiavalmistelun perustana olivat edellinen strategia, suullisesti järjestön sisällä periytynyt tieto sekä työryhmän jäsenistön oman harrastuneisuuden kautta hankitut tiedot ja taidot. Lisäksi strategiatyössä hyödynnettiin Humakin opiskelijatyönä tehtyä jäsenkyselyä, jossa osa kysymyksistä kosketti tulevan strategian kannalta keskeisiä asioita. Järjestön ulkopuolisia asiantuntijoita tai kirjallisuutta ei systemaattisesti hyödynnetty. Vasemmistonuorten hallitus ohjasi strategiatyötä pariin otteeseen arvioimalla työryhmän aikaansaannosta. Strategialuonnos kävi piirijärjestöissä kahdesti arviointikierroksella ja lisäksi Vasemmistonuoret järjesti kaikille jäsenille avoimen seminaarin aiheesta.

Uuden strategian valmistelussa törmättiin kuitenkin lukuisiin erilaisiin ongelmiin, jotka eivät usein suoraan liittyneet niinkään strategian sisältöön, vaan strategian valmisteluun, viestintään ja kommunikaatioon sekä osallisuuteen. Strategian laatiminen tuntui jäävän kokonaan muutaman aktiivisen ihmisen harteille, keskustelun laajentamiselle ei ollut kunnollista kanavaa ja asiakirjan kommenttikierroksilla kommentointi oli vähäistä. Uuden strategian laatimisen tueksi ei myöskään osattu hyödyntää kuin muutamia työkaluja ja toimintamalleja. Eli tarvetta koettiin juuri strategiaprosessin ja toimintamallien kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Olin silloin työryhmän jäsen ja päätin tarttua kehittämishaasteeseen.

Yksi silloisista haasteista oli puutteellinen vuorovaikutus järjestön sisällä. Strategiatyöryhmän laatimassa nykytila-analyysissä päädyttiin tulkintaan, jossa järjestön ilmapiiri koettiin hyväksi, mutta järjestön sisäisen keskustelun kanavien puute nähtiin riskinä. Jos muutoksia ei tehtäisi, niin riskin arvioitiin realisoituvan joko pulana vapaaehtoisista tai kärjistyneinä ja riittävästi purkautuvina jännitteinä järjestön sisällä. Tulkinta oli luultavasti oikean suuntainen, sillä moniäänisyys on kuitenkin yksi yhteisöllisen toiminnan edellytys ja dialogi keskeinen väline monipuolisen, kriittisen ja jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi (Jäppinen 2012, 46–58). Muina keskeisinä haasteina, joihin strategiatyön kehittämällä pitäisi vastata, strategiatyöryhmä näki järjestön resurssien vähenemisen, työn priorisointiongelmat ja nuorten poliittisen aktivoinnin haastavuuden.

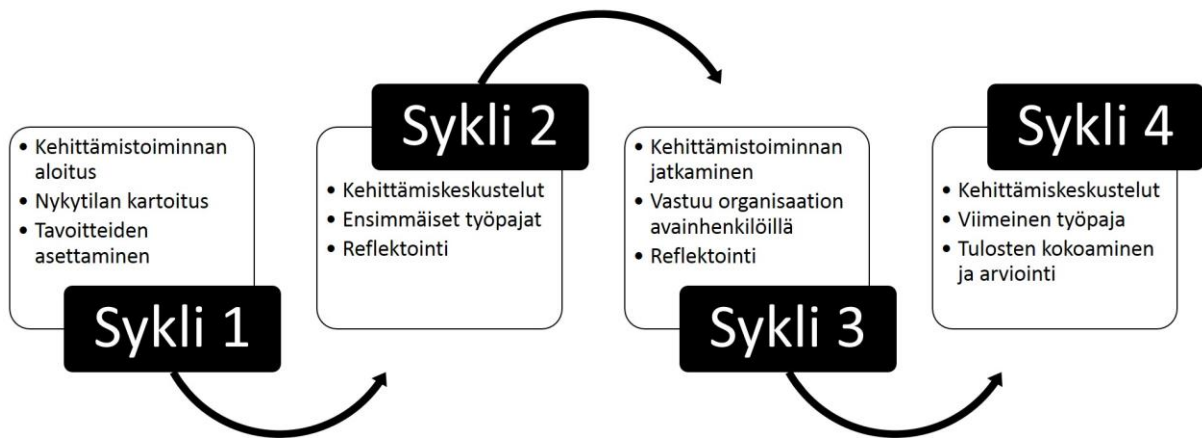
Kehittämistyön alkuvaiheessa olin itse töissä Vasemmistonuorten Etelä-Suomen piiri-järjestön toiminnanjohtajana. Olin tuolloin myös strategiatyöryhmän jäsen. Muutosprosessin kannalta olin siis kätevästi jo valmiiksi yhteisön sisällä ja keskeisessä roolissa. Toimintatutkimuksellisen kenttätyön tekemisen edellytyksenä on kuitenkin, että kehitettävän yhteisön jäsenet suostuvat osallistumaan työhön (Huovinen & Rovio 2010, 99). Varsinaisia lupia ei prosessin aikana tarvinnut kysellä opinnäytetyön tilaajasopimusta lukuun ottamatta, mutta halua osallistua ja sitoutua herätin jo ennen kehittämistyön aloittamista sekä sen aikana korostamalla niitä hyötyjä, joita kehittämistyöllä järjestön toiminnalle olisi.

5 TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN: KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET

Strategiatyön kehittäminen suunniteltiin alun perin toteutettavaksi kevään 2015 aikana, viimeistään syksyyn mennessä. Erialaisten organisaation sisäisten muutosten ja omaan asemaani liittyvän muutoksen vuoksi aikataulu lopulta piteni ja kehittämistyön prosessi ja toiminta toteutuivat hieman eri tavalla kuin oli suunniteltu. Tässä luvussa kuvaan ensin kehittämistyön vaiheikkaan prosessin kulun, jonka jälkeen esittelen kehittämistyön varsinaiset toiminnot.

5.1 Kehittämisen prosessin kulku

Vasemmistonuorten strategiatyön kehittämisprojekti aloitettiin virallisesti vuoden 2015 alusta. Suunnittelimme projektin kolmivaiheisena prosessina, joka etenisi suunnittelusta uusien toimintamallien kehittämiseen ja viimeisenä niiden arviointiin. Tavoitteet päätettiin toteuttaa organisaation kaikilla kolmella tasolla: keskusliitossa, piirijärjestöissä ja paikallisyhdistyksissä. Jouduimme kuitenkin tarkistamaan suunnitelmia kesken matkan, ja työn laajuuteen jouduttiin tekemään enemmän rajauksia. Muuten prosessi toteutui pääpiirteissään suunnitellusti, mutta keskimäinen vaihe, eli uusien menetelmien kehittämistyö, oli prosessina odotettua ”sotkuisempi”. Vaikka työn aikana prosessin eteneminen vaikutti epäselvältä ja vaikeasti hallittavalta, niin jälkikäteen kehittämistyö näytti jakautuneen selvemmin neljään isompaan sykliin (ks. kuvio 2).



Kuvio 2: Toteutunut kehittämisprosessi

Ensimmäinen sykli eteni käytännössä jotakuinkin suunnitelman mukaisesti. Kehittäminen aloitettiin suunnittelulla ja nykytilan analyysillä, jonka jälkeen löimme tilaajan kanssa lukkoon kehittämistyön tärkeimmät tavoitteet (analyysi luvussa 5.2). Toiseen sykliin voidaan katsoa sisältyneen ensimmäiset kehittämispalaverit ja -toimenpiteet sekä ensimmäiset työpajakokeilut, jotka teimme huhtikuun 2016 loppuun mennessä.

Ensimmäisten kehittämistoimien yhteydessä saatu aineisto dokumentoitiin ja analysoitiin reflektoiden läpi. Tässä vaiheessa itse aineistosta en havainnut nousevan esiin mitään yllättävää, vaan käytännön kokemuksen kautta saimme lähinnä varmuutta ja syvyyttä kehittämisen suunnalle.

Toiminnan jatkuessa kehittämistyön yhdeksi haasteeksi kuitenkin muodostui lähes kaikkien keskeisten toimijoiden vaihtuminen kesken prosessin. Vuoden 2015 touko-kesäkuun aikana vaihtuivat sekä Vasemmistonuorten puheenjohtaja ja hallitus että pääsihteeri sekä myöhemmin myös järjestö- ja koulutussihteeri. Toukokuun liitokokouksessa hyväksyttiin lisäksi järjestön uusi strategia ja poliittinen ohjelma, joten näiden muutosten yhteisvaikutuksesta keskusjärjestö ikään kuin organisoitui uudestaan. Myös itse jouduin odottamattomasti vaihtamaan työpaikkaa, millä oli suuria vaikutuksia omaan rooliini kehittämistyön tekijänä ja ohjaajana. En siis kesän 2015 jälkeen ollut enää työsuhteessa Vasemmistonuoriin.

Muutosten seurauksena kehittämisprosessin aikataulu venyi alkuperäisestä noin puolesta vuodesta melkein vuotta pidemmäksi. Aktiivinen kehittäminen oli käytännössä tauolla loppukeväästä alkusyksyyn 2015. Samalla jouduimme tekemään rajoituksia kehittämistyöhön siten, että toiminta painottui vain keskusjärjestön kehittämiseen. Kehittämistyön tavoitteet haluttiin vielä pitää ennallaan, mutta tuloksia ei enää pyritty saamaan näkyviksi vielä organisaation muilla tasoilla eli piirijärjestöissä ja paikallisosastoissa. Työn rajaamisella pyrittiin kehittämisen hallittavuuden säilyttämiseen muuttuneessa tilanteessa.

Kolmannen kehittämissyklin alun voi paikantaa syksyyn 2015, kun toimintaa jälleen päästiin jatkamaan. Tuolloin kaikki avainhenkilöt koottiin mukaan yhteiseen palaveriin, jossa esittelin kehittämistyön alkuperäisiä tavoitteita sekä jo suoritettuja toimia ja niistä saatuja tuloksia. Samalla sovittiin, että kehittämistä jatketaan samalta pohjalta ja sovituin rajauksin. Uusilla toimijoilla ei ollut vaikeutta sitoutua projektiin, vaan kaikki pitivät suuntaa oikeana ja tärkeänä. Tästä eteenpäin oma roolini aktiivisena kehittäjänä pieneni ja vastuuta siirrettiin organisaation avainhenkilöille. Itse toimin tässä vaiheessa enemmän seuraajan ja neuvojan roolissa ja tarjosin tukea reflektoinnille. Avainhenkilöiden valtauttamisen ja vastuuttamisen kautta pystyimme myös havainnoimaan, kuinka hyvin haluttu muutos oli alkanut juurtua toimintaan.

Neljännän eli viimeisen syklin alkaessa oma roolini vahvistui jälleen. Kevään 2016 aikana kävin kehittämiskeskusteluja avainhenkilöiden kanssa sekä esittelemässä tuloksia Vasemmistonuorten hallitukselle. Samassa yhteydessä teimme vielä yhden työpajakokeilun lisäaineiston hankkimiseksi ja menetelmien kehittämisen tueksi. Viimeisen syklin lopulla suoritimme lisäksi kattavan loppuarvioinnin, jossa arvioimme yhdessä sekä tuloksia että kehittämisprosessia ja samalla pohdimme suuntaviivoja projektin jälkeiselle ajalle (arvioinnin toteutuksesta ks. luku 5.4). Vasemmistonuorten hallituksen pyynnöstä tein kehittämistyön lopussa kirjalliset suositukset myös nykyisen strategian toteuttamisesta, vaikka se ei sinänsä enää kuulunut opinnäytetyöhöni liittyvään kehittämisprojektiin.

Kaiken kaikkiaan edellä esitetty nelisyklinen prosessin kuvaus on hyvin yksinkertaistettu ja suoraviivainen esitys tapahtumien kulusta. Vaikka syklimallin käyttö toiminnan kuvauksessa on havainnollistavaa, niin todellisuudessa toimintatutkimukselliset prosessit etenevät niin, että vaiheet limittyvät toisiinsa ja matkalla voi tulla vastaa kaikkea ennakoimatonta (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 80). Tämänkin työn prosessi ei todellisuudessa edennyt joka vaiheessa suunnitelmallisesti eikä aina edes ollut varmuutta, eteneekö se ollenkaan. Myös syklien eri vaiheet (suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio) limittyivät toisiinsa vaihtelevasti. Edellä esitetty prosessin kuvaus on siis suoraviivainen rekonstruktio tapahtuneesta, mutta antaa kuitenkin ymmärrettävän kuvan siitä, miten kehittämistyö eteni lähtötilanteesta tuloksiin.

5.2 Lähtötilanteen kartoitus ja tavoitteiden asettaminen

Tarve strategiatyön kehittämiseksi ilmeni syksyllä 2014 Vasemmistonuorten strategiatyöryhmän työskentelyn yhteydessä. Työryhmässä nousi esiin voimakas näkemys siitä, että nykyisellä strategiatyön mallilla ei saada aikaiseksi tarpeeksi kehittynyttä strategiaa järjestölle, eikä organisaation kykyä sitoutua toteuttamaan valittua strategiaa pystytäkään kunnolla vahvistamaan. Kehittämis työ aloitettiin vuoden 2015 alussa nykytilanteen kartoituksella, joka perustui strategisesta johtamisesta vastaavien ja uuden strategian valmisteluun osallistuneiden haastatteluihin sekä omaan reflektioon strategisen kehittämisen aktiivitoimijana. Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun stra-

tegiatyön aloittamisen jälkeen koko prosessia arvioitiin ja kehitettiin kokonaisvaltaisesti eteenpäin. Tässä vaiheessa kirjasin ylös strategiатыön silloiset toimintamallit ja työkalut. Ensimmäisenä purin esiin nykymallin vahvuuksia ja heikkouksia peilaamalla nykytilaa strategiakirjallisuuteen. Tavoitteena oli löytää sopivat kriteerit konkreettisten kehittämistavoitteiden asettamiselle.

Käsitteellisesti strategiатыön sijaan strategiakirjallisuudessa puhutaan yleisemmin strategisesta johtamisesta, joka korostaa johdon näkökulmaa. Kaplanin ja Nortonin (2002, 18–19) mukaan strategiset muutokset ovatkin käynnistettävä juuri johdon toimesta. Vasemmistonuorissa yhteinen näkemys strategian ja strategiатыön kehittämistarpeesta oli järjestön johdon (puheenjohtaja, pääsihteerit) ja strategiатыöryhmän kannalta selvä, joten siinä mielessä kehittämistyön edellytykset olivat hyvät. Pidimme kuitenkin selvänä, että järjestötoimintaan ja Vasemmistonuorten organisaatioon liittyvät erityispiirteet sekä nykyaikaiseen strategiатыöhön liittyvät ajatusmallit tulisivat myös olemaan onnistuneen strategiатыön kehittämisen lähtökohtina.

Nykyisin siis katsotaan, että strategiатыö pelkästään johdon projektina ei riitä, vaan mukaan on osallistettava koko organisaatio (mm. Tuomi & Sumkin 2010, 19–22; Kehusmaa 2010, 28). Ja jos koko organisaation sitouttaminen on edellytys toimivalle strategiатыölle, niin tarvitaan lisäksi menetelmiä, joilla strategiатыötä tehdään dialogisemmin ja moniäänisemmin, jotta koko organisaation potentiaali saadaan hyödynnettyä (Laine & Vaara 2012, 30–36). Nämä periaatteet olivat jäsenlähtöiselle järjestölle itsestään selvän tuntuksia, mutta käytännön toteutus tuotti päänvaivaa: Minkälaisilla menetelmillä jäsenistö ja työntekijät saataisiin aktiivisesti mukaan rakentamaan yhteistä strategiaa? Minkälaisia muutoksia johtamisjärjestelmä kaipaa muutosten toteuttamiseksi, kun keskeistä on viedä strategia arjen tasolle käytännön toiminnaksi?

Strategiатыön malli nähtiin myös jäykkänä ja mekaanisena, jossa korostuivat vanhoihin tottumuksiin perustuneet tavat johtaa järjestön strategiатыötä. Nykyisin ideaalimallina voidaan kuitenkin pitää enemmän dynaamista, elävää ja jatkuvaa strategiатыötä. Strategiатыön tulisikin jatkuvasti uudistua ja kehittyä eteenpäin. Juutin ja Luoman mallissa sekä tältä pohjalta sovelletussa Kehusmaan mallissa strategiатыön kehityspolku hahmotetaan kuusiasteisena (0–5) tasomallina, jossa kehittymisen myötä siirrytään yhä elävämpään ja osallistavampaa suuntaa. Tämän tasomallin mukaan Va-

semmistön nuorten arvioitiin sijoittuvan strategiatyössään tasolle 1, jossa strategiatyö hahmottuu projektimaisena, muodollisena, mekaanisena, lähinnä organisaation johdolle kuuluvana sekä suunnittelua ja toteutusta erottelevana toimintana. (Juuti & Luoma 2009, 274–275; ks. myös Kehusmaa 2010, 19.)

Taulukko 1: Strategisen johtamisen tasot (Juuti & Luoma 2009, 274)

TASO 5	"Kuulun reunalle" siirtynyt organisaatio keskittyy merkittävien elämysten tuottamiseen asiakkaille käyttäen hyväksi virtuaalisuutta, draamallisia keinoja, jutustelua yms. Asiakkaiden yksilölliset kokemukset ohjaavat toimintaprosesseja. Ajattelu, toiminta ja tunteet yhdistyvät luovalla tavalla kussakin tilanteessa toimintaa inspiroivaksi strategiaksi.
TASO 4	Organisaatiossa tunnustetaan, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johto tarkastelee strategista johtamista kompleksisuusajattelun avulla ja pyrkii siirtämään jatkuvan luovan toiminnan tilaan "kuulun reunalle". Myös suuri osa henkilöstöstä ajattelee strategisesti. Johto ja henkilöstö käyvät avointa dialogia keskenään, jolloin arjen työtapahumien ja johdon näkemysten tasot sekoittuvat toisiinsa sekä vaikuttavat toimintaan ja strategiaan.
TASO 3	Johto ajattelee strategisesti. Johto valitsee organisaation tilanteeseen sopivia strategiatyökaluja ja käyttää niitä oikein. Johto ottaa henkilöstön mukaan strategioiden työstämiseen ja toimeenpanoon käyttämällä tilanteeseen soveltuvia viestintätapoja ja työryhmätyöskentelyä.
TASO 2	Organisaation johto käy lähes jatkuvaa strategista keskustelua keskenään ja pyrkii implementoimaan strategiaa viestimällä laadittua strategiaa henkilöstölle. Johto käyttää lukuisia strategiatyökaluja hyväkseen.
TASO 1	Organisaatiossa laaditaan strategia. Strategian suunnittelu ja toteutus ovat erillisiä. Strategian laadinnassa ja toteutuksessa edetään jokseenkin systemaattisesti. Strategiaa laadittaessa keskitytään harvojen tunnettujen strategiatyökalujen käyttöön.
TASO 0	Organisaatiossa ei ole kirjalliseen muotoon laadittua strategiaa eikä johto tee toiminnan suunnittelua strategisen johtamisen nimikkeen alla. Strategia, jos sellainen on, syntyy toimivan johdon mielessä eikä sitä kutsuta strategiaksi. "Strategiaa ei viestitä eikä siitä keskustella.

Juutin ja Luoman taulukossa 1 esitetty tasomalli soveltuu erityyppisiin organisaatioihin, myös järjestöihin. Järjestöorganisaatioiden kohdalla on kuitenkin huomioitava, että toimijaroolit jakautuvat johdon ja henkilöstön lisäksi vielä vapaaehtoisiin toimijoihin ja jäsenistöön (Heikkala 2002, 96). Vasemmistonuorten kohdalla päätimmekin tavoitella sovelletusti vähintään tason 2 strategiatyötä, jossa vapaaehtois- ja toimihenkilöjohto käyvät lähes jatkuvaa strategista keskustelua sekä viestivät laadittua strategiaa henkilöstölle ja vapaaehtoistoimijoille samalla hyödyntäen lukuisia strategiatyökaluja. Samalla lähdetäisiin jo tavoittelemaan tason kolme osallistavampaa

otetta kehittämällä keinoja henkilöstön ja vapaaehtoisten aktivoimiseen mukaan strategiatyöhön.

Uusien käytäntöjen kehittämisen lähtökohdiksi päätimme ottaa työpajojen kehittämisen ja testaamisen, aktiivitoimijoiden kanssa käytävät kehittämiskeskustelut sekä strategiaperustaisen ohjauksen lisäämisen johtamista tukeviin asiakirjoihin ja arjen toimintamalleihin. Alkukartoituksen myötä tarkentuneiden näkökulmien kautta kehittämistyölle hyväksyttiin seuraavat tavoitteet:

- 1) Järjestön toiminta muuttuu strategialähtoisemmäksi.
- 2) Strategiatyö hahmotetaan jatkuvana ja elävänä prosessina.
- 3) Strategiatyö perustuu jatkuvan oppimisen periaatteelle ja kehittyy seuraavalle tasolle.
- 4) Järjestön käyttöön kehitetään osallistavia strategiatyön menetelmiä.
- 5) Järjestölle kehitetään oma strategiatyön kokonaismalli.

Ennen kehittämistyön aloittamista oli olennaista myös tunnistaa strategiatyön kannalta tärkeimmät avainhenkilöt. Organisaation avainhenkilöiden tunnistaminen on tärkeä edellytys kaikissa uudistamis- ja muutostilanteissa, jotta muutoksen moottoreiksi saadaan valjastettua juuri ne henkilöt, jotka ovat kehittämisen kannalta keskeisimmässä roolissa ja joilla on ainutlaatuista kykyä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle (Tuomi & Sumkin 2010, 73–75). Näiden kriteerien valossa katsoimme avainhenkilöiksi itseni lisäksi Vasemmistonuorten puheenjohtajan, pääsihteerin sekä järjestö- ja koulutussihteerin. Lisäksi piiri- ja paikallistasolle strategiatyötä oli tarkoitus jalkauttaa piirien toimihenkilöiden ja puheenjohtajien kautta.

5.3 Uusien menetelmien kehittäminen ja testaus

Kehittämistyön päämääränä oli kehittää organisaation strategiatyön käytännöt seuraavalle tasolle. Kehusmaa ohjeistaa Juutin ja Luoman tasomallin (taulukko 1) mukaisesti, miten organisaatiot voivat kehittyä yhdeltä tasolta seuraavalle. Projektimaisen eli tason 1 strategiatyömallin lähtökohdat täyttävien organisaatioiden tulee kokonaisvaltaisesti kyseenalaistaa vakiintuneet toimintamallinsa sekä edistää organisaation sisäistä vuoropuhelua. Strategiatyön tavoitteet on määriteltävä uudelleen, use-

ampia toimijoita on osallistettava mukaan ja johtamisen kehittäminen on kytkettävä osaksi strategiaa. Erillisistä projektiryhmistä luovutaan ja strategia nivotaan osaksi eri toimijoiden toimenkuvia. Olennaista on herättää organisaatiossa uudenlainen asenne ja ymmärrys strategiatyöstä. (Kehusmaa 2010, 51–54.)

Toimintatutkimuksellisen kehittämisotteen keskeisin päämäärä on saada aikaan haluttua muutosta kehittämiskohteen toiminnassa (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 51). Muutos taas edellyttää toiminnan ja ajatusmallien uudelleenarviointia. Uudenlaisen ymmärryksen ja asenteen luomisessa keskeisimmäksi kehittämismenetelmäksi muodostui minun ja strategiatyön kannalta keskeisimpien avainhenkilöiden eli puheenjohtajan, pääsihteerin sekä järjestö- ja koulutussihteerin väliset kehittämiskeskustelut, joissa käytiin läpi tavoitellun strategiatyömallin periaatteita sekä niiden vientiä käytäntöön. Oma roolini oli tässä käytännössä ohjaava ja avustava, avainhenkilöiden omaa aktiivista toimijuutta tukeva. Kahdenkeskisiä kehittämiskeskusteluja ei strukturoitu etukäteen, vaan keskustelu oli vapaamuotoista ja organisaation kannalta ajankohtaisiin asioihin liittyvää. Yhteiset tapaamiset suunniteltiin sisällöltään tarkemmin etukäteen.

Toimintatutkimuksellinen kenttätyö on parhaimmillaan luottamukseen perustuvaa dialogista oppimista (Huovinen & Rovio 2010, 102). Tämän ajatuksen pohjalta voidaan katsoa myös syntyneen suurimman osan tämän työn tuloksista. Kehittämisprosessin aikana omaan rooliini kuului hyvin vähän toiminnan varsinaista suorittamista, sillä varsinaisen työn tekivät kehittämiseen osallistuneet muut avainhenkilöt. Tätä taustaa vasten ainoa keino kehittää toimintoja haluttuun suuntaan oli luoda dialoginen suhde kehitettävään yhteisöön. Dialogisuus, moniäänisyys ja niihin yhdistyvä osallisuus olivat myös strategiatyön tavoitellun mallin keskeisiä piirteitä, eli niiden hyödyntäminen prosessin aikana oli peräti itsetarkoituksellista. Seurasin uusien käytäntöjen etene mistä ja käyttöönottoa haastatteleamalla avainhenkilöitä säännöllisesti, useimmiten suullisesti ja joskus sähköpostin välityksellä. Keskusteluista tein yhteenvedot kehittämispäiväkirjaan.

Konkreettisina osallistavan strategiatyön menetelminä päätettiin kokeilla työpajoja. Kehittämisprosessin aikana kokeiltiin kahta täysin tilanteeseen ja valituille kohderyhmille räätälöityä työpajamallia, joista ensimmäisen mallin mukaiset työpajat pidettiin

keväällä 2015 ja yksi toisen mallin mukainen työpaja vuotta myöhemmin keväällä 2016. Mallit suunnittelin itse strategiatyön tavoiteltujen ominaisuuksien ja käytäntöjen pohjalta. Lähtökohtana oli myös, että työpajoihin osallistuminen ja niiden ohjaaminen olisi helppoa ja nopeaa, jotta niiden käyttö olisi mahdollista organisaation arkisten toimintojen yhteydessä, kuten kokouksissa, keskusteluilloissa ja koulutuksissa. Mallit sisälsivät työpajojen tavoitteiden ja sisällön kuvaukset sekä ohjeet työpajojen ohjaajille.

Ensimmäinen työpajamalli, Arvopaja (ks. liite 1), toteutettiin piirijärjestöjen vuosikokouksissa keväällä 2015. Työpajoissa käytiin ohjattua keskustelua niistä toimintaa ohjaavista arvoista, joita osallistujat itse kokevat olevan Vasemmistonuorten toiminnan taustalla. Arvopajan oli tarkoitus toimia dialogia, yhdenvertaista osallistumista ja moniäänisyyttä korostavana menetelmänä, ja sen tavoitteena oli tuottaa jaettuja käsityksiä ja hyödyllistä aineistoa strategiatyön jatkoa varten. Pajoja toteutettiin yhteensä neljä eri puolella Suomea. Määrän uskottiin olevan riittävän kattava edustamaan jäsenistön näkemyksiä. Työpajat olivat aina jonkun keskusjärjestön toimihenkilön ohjaamia, ja niistä tehtiin vapaamuotoiset kirjalliset raportit. Itse en osallistunut työpajoihin tai niiden ohjaamiseen.

Toinen pajamalli, Twitter-työpaja (ks. liite 2), toteutettiin kerran keväällä 2016. Ohjasin itse kyseisen työpajan, johon osallistui Vasemmistonuorten hallitus. Samalla esittelin kehittämistyön etenemistä ja uuden strategiatyömallin käytäntöjä. Twitter-työpajan ideana oli kiteyttää ja kirkastaa uutta strategiaa tiivistämällä sen sisältöjä 140 merkin mittaisiksi viesteiksi, jotka julkaistiin osallistujien omissa Twitter-profiileissa. Vaikka työpajan tuotoksena olikin hyödyllistä strategiaviestinnän aineistoa, niin kehittämistyön kannalta myös tämän työpajamallin tarkoituksena oli toimia yhdenvertaisen dialogin ja osallistumisen välineenä tuomalla erilaiset organisaation strategiasta tehdyt tulkinnat julki.

5.4 Aineiston analyysi ja arviointi

Arviointia ja tulosten analyysiä tehtiin koko prosessin ajan, kuten toimintatutkimuksellisessa prosessissa kuuluukin (Kiviniemi 1999, 76). Oma itsearviointini kehittämistyön

prosessista tapahtui paljolti kehittämispäiväkirjaan dokumentoidun reflektion avulla. Oma tulosten analyysini taas perustui toiminnasta kertyneen aineiston vertaamiseen kehittämisessä hyödynnettyyn kirjallisuuteen. Kaikki havainnot ja johtopäätökset altistettiin aina kehittämistyön muiden osallistujien arvioitavaksi. Tulosten vieminen suoraan käytäntöön auttoi arvioimaan heti tuoreeltaan onnistumista tai sen mahdollisuutta. Ja kuten toimintatutkimuksellisissa projekteissa yleensä, niin tässäkin tapauksessa tärkeimmäksi arviointikriteeriksi asetettiin se, saatiinko toimilla aikaan haluttua muutosta eli toteutuivatko kehittämistyön alussa sovitut tavoitteet. Työn tulosten analyysi ja arviointi pohjautuivat tavoitelähtöisyyden lisäksi myös arviointiasetelmassa määriteltäisiin kysymyksiin.

Arviointiasetelman rakentaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: arvioinnin tarkoituksen pohdintaan, arviointikysymysten asettamiseen sekä menetelmien eli arviointiaineiston hankintastrategian valintaan (THL 2011). Arviointia varten on myös valittava tarvittavat arviointikäsitteet (Virtanen 2007, 148). Tämän työn kannalta olennaisia arvioinnin kohteisiin liittyviä käsitteitä olivat tarve, tavoitteet, tulokset ja vaikutukset. Arvioinnin näkökulmiin liittyvät avainkäsitteet olivat kokonaisvaikuttavuus ja hyödyllisyys, joista ensimmäisellä viitataan siihen, miten hyvin kehittämistyö on saanut aikaan haluttua muutosta organisaatiossa. Hyödyllisyyden näkökulmasta arvioidaan työn tulosten ja tuotosten käyttökelpoisuutta organisaation toiminnan kannalta.

Koska arviointiaineistot on tuotettava ja valittava arviointitehtävän perusteella ja koska niiden kerääminen on konkretisoitava määrittämällä oikeat arviointikysymykset (Virtanen 2007, 156), asetettiin kehittämistyön alkuvaiheessa arvioinnille ennakkoon seuraavat arviointikysymykset, jonka pohjalta arviointiaineistoa kerättiin koko prosessin ajan:

- a) Onko strateginen ajattelu ja strategiatyö paremmin mukana järjestötoiminnan arjessa?
- b) Onko strategiatyöhön syntynyt lisää osallistujarooleja ja osallistumisen kanavia?
- c) Ovatko tuloksena syntyneet toimintamallit linjassa organisaation toiminta-ajatuksen ja toimintaa ohjaavien arvojen kanssa?
- d) Onko kehittämisprosessin aikana saatu uutta tietoa tai syvennetty ymmärrystä organisaatiosta ja sen toiminnasta?

- e) Toimivatko uudet toimintamallit käytännössä?
- f) Miten tuloksiin suhtauduttiin organisaatiossa?
- g) Voidaanko tuloksia soveltaa käytäntöön pysyvästi?

Toimivassa strategiatyön mallissa yhdistyvät strategia, oppiva organisaatio ja yksilöiden kehittyminen (Kehusmaa 2010, 21–22). Itsearviointi taas on kiinteä osa oppivan organisaation ideaa (Virtanen 2007, 177). Oppivan organisaation hengen mukaisesti prosessin aikana arviointiin osallistuivat kaikki kehittämistyössä mukana olleet henkilöt. Avainhenkilöiden omaa toimintaa arvioiva reflektio oli olennainen osa käymiämme kehittämiskeskusteluita ja jatkuvan arvioinnin periaate pyrittiin saamaan osaksi jokaisen oman työn kehittämistä. Arviointiaineistoa kerättiin myös palautteina työpajojen osallistujilta. Palautteet kerättiin vapaamuotoisen palautekeskustelun muodossa, jonka tulokset kirjattiin ylös jokaisen työpajan jälkeen.

Loppuarvioinnin halusin toteuttaa ryhmähaastatteluna, jossa olivat paikalla itseni lisäksi keskusjärjestön avainhenkilöt: puheenjohtaja, pääsihteeri sekä järjestö- ja koulutussihteeri. Ryhmähaastattelu on toimiva menetelmä erityisesti silloin, kun halutaan selvittää yhteisiä näkemyksiä asioille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61). Ryhmähaastattelu arviointimuotona sopii myös toimintatutkimuksen periaatteisiin, jossa korostetaan tiedon rakentumista sosiaalisesti sekä yhteisymmärrykseen pyrkimistä vapaan keskustelun kautta (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 128). Loppuarvioinnin menetelmä oli teemahaastattelu, jossa haastattelin avainhenkilöitä käyttäen apunani kehittämistyön tavoitteista tekemääni arviointitaulukkoa (ks. liite 4) sekä Juutin ja Luoman strategiatyön tasomallia (taulukko 1). Loppuarvioinnissa arvioitiin myös kehittämisprosessin kulkua ja strategiatyön jatkokehittämistä.

6 TULOKSET ESIIN

Kehittämistyön loppuvaiheessa tehdyssä laajemmassa loppuarvioinnissa arvioitiin tavoitteiden saavuttamista, tuloksia, vaikutuksia sekä niitä konkreettisia tuotoksia, joita prosessin aikana syntyi. Tässä luvussa esittelen näitä tuloksia.

6.1 Strategia organisaation arjessa

Työn tärkeimmät sisällöt tähtäsivät käytännössä samaan päämäärään eli muuttamaan ajattelutapoja ja käytäntöjä, joilla organisaatiota johdetaan ja ohjataan strategialähtoisempään suuntaan. Tämän tavoitteen arvioimme toteutuneen hyvin, sillä strategia ja strategiatyö olivat kehittämisprosessin aikana nivoutuneet luontevaksi osaksi keskusjärjestön arkisia toimintoja. Ajattelutapojen nähtiin kuitenkin muuttuneen vasta keskusjärjestön tasolla, minkä nähtiin johtuneen odotetusti siitä, että strategiatyön kehittäminen rajattiin prosessin aikana koskemaan käytännössä vain keskusjärjestön toimintaa. Rajauksen lisäksi syynä saattaa myös olla heikko panostus strategiaviestintään, jolloin uusia toimintamalleja ja ajattelua ei viestitty organisaation sisällä riittävästi ja suunnitelmallisesti (Kehusmaa 2010, 31–33). Arvioinnissa kuitenkin nousi esille yhteinen näkemys siitä, että vahvistunut strategiaosaaminen keskusjärjestössä antaisi hyvän pohjan myös strategialähtöisten toimintamallien levittämiseen piirijärjestö- ja paikallisosastotasolle.

Strategiatyöllä on parhaat mahdollisuudet onnistua, kun se hahmotetaan osana perustoimintaa eikä siitä irrallisena tai erillisenä toimintona (Tuomi & Sumkin 2010, 95). Konkreettisesti nivoimme strategisen tason arkeen erilaisten jo ennestään käytössä olleiden toimintojen ja asiakirjojen kautta. Esimerkiksi vuoden 2016 toimintasuunnitelman päätavoitteet johdettiin vuonna 2015 hyväksytystä uudesta strategiasta tai liitettiin siihen, ja kehityskeskustelulomakkeet, työntekijöiden uudet työnkuvat sekä viikoittaiset toimistopalaverit muutettiin strategialähtoisemmiksi. Lisäksi tehtiin muita pienempiä muutoksia, ja töiden ja toimintojen suunnittelussa huomioitiin yhä useammin strateginen relevanssi.

Loppuarvioinnissa katsoimme, että järjestö on kehittynyt pois projektimaisesta ja mekaaniseksi koetusta strategia-ajattelusta. Askel kohti strategian hahmottamista jatkuvana ja elävänä prosessina oli otettu, joskin strategista ajattelua ei vielä koettu luontevaksi joka tilanteessa ja etenkin strategiaproessin kokonaisuuden ja etenemisen hahmottaminen koettiin haastavaksi. Suunta nähtiin kuitenkin oikeaksi ja valmiudet kehittyä edelleen tuntuivat vahvistuneen. Puutteeksi katsoimme, että kehittämistyön

aikana ei syntynyt enempää uusia, itsenäisiä ja strategiatyön kannalta keskeisiä toimijarooleja nykyisten rinnalle.

Strategiatyön kehittämisen yhdeksi tavoitteeksi oli määritelty myös strategiatyön perustuminen jatkuvalla oppimiselle ja siirtyminen kehittämisprosessin aikana seuraavalle tasolle. Strategiatyön tason arvioinnissa sovelletun Juutin ja Luoman kehysten (taulukko 1) mukaan arvioimme Vasemmistonuorten siirtyneen tasolta 1 tasolle 2 ja hieman jo kohti tasoa 3. Tason 2 kuvauksen mukaisesti keskusjärjestön tasolla mm. viestittiin strategiasta aktiivisesti niin johdon kuin muunkin henkilöstön ja avainhenkilöiden välillä. Lisäksi uusia strategiatyön työkaluja oli omaksuttu käyttöön ja uusien menetelmien soveltamiseen ja laatimiseen oli paremmat edellytykset.

Osittain strategiatyön nähtiin olevan jo lähempänä tasoa 3, sillä strategiatyötä ei tehty perinteisen vertikaalisesti johdon kautta alaspäin jalkauttaen. Tämä ei tosin ollut aiemminkaan leimallinen piirre järjestön demokraattisesta toimintakulttuurista johtuen. Toisaalta strategiatyön heikkous piili vielä strategisen ajattelun mekaanisuutena ja osallistavien käytäntöjen juurruttamisen hitautena. Uudenlaista ajattelua ja osallistavaa otetta oli tuotu prosessin aikana hyvin sisään keskusjärjestön toimintaan, mutta niiden ei vielä katsottu ehtineen juurtua eläväksi organisaatiokulttuuriksi.

6.2 Osallistavat strategiatyön menetelmät

Uusien strategiatyön periaatteiden viemiseksi käytäntöön laadittiin järjestölle työpajamalleja, joita testattiin kehittämisprosessin aikana kahdella käytännön sovellutuksella: Arvopajalla ja Twitter-työpajalla. Molemmista työpajoista saatu palaute oli pelkästään hyvää ja palautekeskusteluissa korostui osallistujien tyytyväisyys keskustelujen laatuun. Osallistajat kokivat keskustelun mielekkääksi mm. siksi, että työpajojen kautta pääsi keskustelemaan itselle tärkeistä asioista ja vaikuttamaan niihin. Työpajojen onnistumiseen vaikutti keskustelujen selkeä strukturointi, jossa määriteltiin teemat ja keskustelun konkreettiset tavoitteet, mutta varsinaiset sisällöt jäivät osallistujien itsensä tuotettaviksi. Osallistuminen oli helppoa ja mielekäästä sekä uusien jäsenten että jo pitkään toiminnassa mukana olleiden kannalta.

Dialogisessa strategiatyössä ymmärretään, että organisaation toimintaan ja strategiaan kohdistuu erilaisia tulkintoja, eikä johto voi siirtää omia tulkintojaan sellaisenaan muille (Laine & Vaara 2012, 38). On samanaikaisesti myös huomioitava, että strategian suunnittelu ja toteutus eivät ole toimintoina toisistaan erotettavia vaiheita (Tuomi & Sumkin 2010, 19). Prosessin aikana kehitettyjen työpaja- ja toimintamallien perustana oli ajatus siitä, että strategyön jokainen vaihe on jatkuvasti kehittyvä ja etenevä. Työpajamallit myös onnistuivat luomaan yhteistä tilaa, jossa erilaiset tulkinnat, kriittiset näkemykset ja kehittämisajatukset kohtasivat ohjatusti ja yhteisen kokonaiskuvan rakentamiseen tähdäten. Työpajojen lähtökohta oli myös demokraattinen, eli kaikkien osallistujien näkökulmat olivat yhtä arvokkaita ja niitä punnittiin samoin kriteerein.

Jos työpajamenetelmät onnistuivat tarjoamaan mielekkään tavan osallistua strategia-työhön, niin samalla ne tuottivat myös tuloksekkaasti strategiatyön kannalta hyödyllisiä sisältöjä. Arvotyöpajan kautta kyettiin luomaan yhteistä käsitystä järjestön toimintaa ohjaavista arvoista sekä saavuttamaan järjestön sisällä vallitsevista käsityksistä luotettavaa tietoa. Twitter-työpajassa taas osallistujat onnistuivat kiteyttämään strategiaa ja viestimään siitä tehokkaasti myös yhteisön ulkopuolelle. Työpajoissa tuotetut ja dokumentoidut sisällöt jäivät hyödynnettäväksi järjestön strategiatyössä myöhemmin. Arvopajan tuloksista johdettiin myös tarkennetut strategiatyön toimintaperiaatteet.

Mallinsin työpajojen onnistuneet ominaisuudet samalla työpajakehykseksi, jota järjestö pystyy hyödyntämään jatkossa uusien työpajamenetelmien luomiseen aina kulloistenkin tarpeiden mukaan. Työpajakehyksen mukaan työpajojen tulee olla helppoja järjestää, nopeita toteuttaa, osallistumisen ja ohjaamisen pitää olla helppoa, tuotettu aineisto dokumentoidaan suunnitelmallisesti, osallistujien on noudatettava hyvän dialogin periaatteita, moniäänisyyttä ja tulkintojen subjektiivisuutta korostetaan ja työpajojen on aina pyrittävä tuottamaan ratkaisuja tai vastauksia johonkin ajankohtaiseen asiaan.

6.3 Strategiapankki – strategiatyön kokonaismallin ohjaustyökalu

Koska kehittämisprojektin päämääränä oli löytää sellainen strategiatyön kokonaismalli, jolla organisaation strategiatyöskentely voidaan nostaa seuraavalle tasolle ja kehittää sen tueksi sopivia käytäntöjä ja toimintamalleja, oli tarpeellista myös mallintaa tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi ja ohjeistukseksi jatkokehittämistä varten. Tämän ajatuksen pohjalta toteutui lopulta Vasemmistonuorten strategiapankki – työkalu strategiatyön prosessin, aineiston ja tulosten hallintaan. Strategiapankki jakaantui kahdeksaan osioon, ja pankin tarkoituksena oli toimia strategiatyön aineistokeskukseksi (ks. liite 3).

Strategiapankkiin vein organisaation uuden strategian sekä avasin oman osionsa siitä johdetuille muille ohjelmille ja suunnitelmille. Uuden strategian oheen kirjasin myös uuden strategiatyömallin toimintaperiaatteet. Oma tärkeä osionsa koostui strategiatyön menetelmistä, joita ovat mm. erilaiset työpajat sekä johtamis- ja strategiatyökalut. Lisäksi näillä menetelmillä hankituille tai muuta kautta toteutetuille analyyseille tein pankkiin oman osionsa. Jatkuvaan arviointiin malli kannusti erillisen arviointiosion kautta, johon oli tarkoitus kerätä sekä strategian että strategiatyömallin arviointeja ja niitä tukevia arviointimenetelmiä. Strategiaviestintään tarkoitettulle aineistolle syntyi myös oma osionsa, ja vanhentuneille aineistoille tein lisäksi oman arkistiosionsa. Lopuksi kirjasin myös strategiapankin käyttöohjeet mukaan omana osionaan.

Strategiapankkiin vietiin kaikki sellainen kehittämisprosessin aikana tuotettu aineisto, jota on mahdollista hyödyntää myöhemminkin strategiatyössä. Työpajamallit ja niiden laadintaohje vietiin menetelmäosioon. Arvotyöpajoista tehty analyysi vietiin analyysiosioon ja sen tuloksia hyödynnettiin strategiatyön periaatteiden päivittämisessä. Twitter-työpajan tulokset vietiin strategiaviestinnän osioon. Aineiston suhteen ei ollut merkitystä, vietiinkö itse tuotettua vai muulla keinoin hankittua aineistoa pankkiin, kunhan se vain nähtiin strategiatyön kannalta tarpeelliseksi.

Strategiapankki toteutettiin wordpress-verkkosivustona, jossa se saatiin helpommin selattavaksi ja päivitettäväksi versioksi. Aivan yhtä hyvin toteutustapana olisi voitu käyttää myös jonkinlaista tietokantaohjelmistoa tai vaikka vain yhden tietokoneen

tiedostokansioita. Wordpressin etuna oli tässä tapauksessa se, että sen käyttö oli maksutonta (wordpress.com-palvelussa), käyttäjäoikeuksia oli helppo hallita, sisältöjen ja rakenteen päivittäminen ja mahdollinen laajentaminen oli helppoa ja internet-pohjainen käyttöliittymä mahdollisti strategiapankin saatavuuden ajasta ja paikasta riippumatta.

Nykyisin organisaatioiden strategiatyössä pyritään rakentamaan kokonaisvaltainen, elävä, jatkuvasti kehittyvä ja dynaaminen strategisen toiminnan malli (Tuomi & Sumkin 2010, 26–28.). Strategiapankkia voidaan pitää juuri tällaisena mallina, koska sinne kiteytettiin koko kehittämisprosessin anti. Strategiapankki hyväksyttiin organisaation työkaluksi, mutta sitä ei vielä kehittämisprosessin aikana testattu ilman minun ohjaustani. Eli vielä ei saatu arviointitietoa siitä, miten hyvin strategiapankki onnistutaan juurruttamaan käyttöön, mutta sitä pidettiin toimivana ja etenkin sen joustavuutta kiiteltiin, koska siihen jäi täydet mahdollisuudet tehdä muutoksia ja laajennuksia, jos malli osoittautuisi toimimattomaksi käytännössä. Oma ohjeeni strategiapankin käyttöön oli myös se, että siitä kannattaa ottaa strategiatyön nykyisessä kehitysvaiheessa mahdollisimman suuri hyöty irti, mutta strategiatyön kehittyessä siitä luultavasti kannattaa oppia ulos, mikäli se osoittautuu myöhemmin huonosti tarpeita palvelevaksi.

7 ARVIOINTIA JA POHDINTAA

7.1 Kehittämisprosessin ja -menetelmien arviointia

Toimintatutkimukselliseen prosessiin kuuluu monenlainen arvaamattomuus ja tutkimusongelmien tarkentuminen matkan varrella (Huovinen & Rovio 2010, 96). Vaikka tässä työssä suunnitelmia koskeva väljyys kumpusikin enemmän kehittämismenetelmiä koskevan tiedon vajaavaisuudesta työn alussa, niin kehittämistoimintaa koskevien suunnitelmien joustavuus osoittautui myöhemmin viisaaksi ratkaisuksi. Odottamattomien ja suunnittelemattomien muutosten vuoksi oli hyvä, että kehittämistyön

toiminnallista rajausta oli mahdollista arvioida uudelleen – ilman, että tavoitteista tarvitsi tinkiä oikeastaan lainkaan.

Joustavuuden lisäksi prosessissa oli onnistunutta työn rajausta. Rajaaminenkin tapahtui tarkemmin vasta kehittämistyön alun jälkeen, jolloin ymmärryksemme Vasemmistonuorten organisaation nykytilanteesta ja valmiuksista kehittää toimintaansa parani. Tavoitteiden asettaminen ja toiminnan suunnittelu työn alkuvaiheessa sekä toiminnan uudelleenrajaaminen myöhemmin siis onnistuttiin tekemään organisaation ja yhteisön omista lähtökohdista käsin. Tämä heijastui myös varmasti avainhenkilöiden kykyyn sitoutua käytäntöjen kehittämiseen, koska kaikki toiminta nivottiin yhteen järjestön ajankohtaisiin ja arkisiin toimintoihin, joiden suorittaminen tai kehittäminen olisi ollut joka tapauksessa työn alla. Avainhenkilöiden sitoutuneisuus mahdollisti myös sen, että kehittämistyö ei lopahtanut kokonaan aktiivisten vaiheiden välillä olleiden taukojen aikana, vaan projekti voitiin jatkaa määrätietoisesti loppuun saakka.

Kehittämisprosessin eri vaiheissa työn eteneminen tuntui välillä hieman sekavalta. Oman oppimisen reflektoinnin seurauksena kehittämisprosessi vaikutti huomattavasti selkeämmältä vasta jälkikäteen, jolloin eri kehittämissyklit ja tapahtumien syy-seuraussuhteet hahmottuivat paremmin. Jälkiviisaasti näen myös erilaisia asioita, joita prosessin aikana olisi voitu tehdä paremmin. Aineiston systemaattisempi kerääminen ja tarkempi käsittely olisivat voineet ylläpitää parempaa ymmärrystä prosessin kulusta ja tavoitteiden etenemisestä. Ainakin haastatteluiden suhteen olisin voinut hyödyntää nauhoittamista ja jopa osittaista litterointia, jotka luotettaviin haastattelumenetelmiin tavallisesti kuuluvatkin. Toisaalta liian tarkka aineistonkeruustrategia olisi jättänyt ehkä vähemmän sijaa sattumille ja saattanut ohjata liikaa aineiston tulkintaa jo ennalta.

Kehittämisprosessin pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan tarkastella myös toimintatutkimuksen validaatioperiaatteiden valossa, joita ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149). Historiallisesta jatkuvuudesta huolehdittiin rakentamalla kehittämistyö järjestön omien historiallisesti muotoutuneiden lähtökohtien pohjalta. Reflektio oli läpi prosessin keskeinen väline niin yksilö- kuin ryhmätasollakin, ja toimivuus oli tärkein arviointikriteeri koko projektille. Sen sijaan dialektisuus ei ollut kehittämisen vahvin piirre, jos huomi-

oidaan, että poikkeavia tai ristiriitaisia näkemyksiä ei juuri pyritty nostamaan esiin. Havahduttavuus näkyi omassa toiminnassani suullisessa raportoinnissa ja keskusteluissa, jossa suosin kärjistyksiä ja jopa provokaatiota viestinnän tehostuskeinona. Samaa rohkeaa tyyliä en kuitenkaan uskaltanut käyttää tämän opinnäytetyön kirjoittamisessa, jotta en rikkoisi tekstilajin konventioita tai asettaisi kehittämistyön tilaajaa huonoon valoon.

Toimintatutkimuksellisten menetelmien valinta osoittautui kaiken kaikkiaan hedelmälliseksi Vasemmistonuorten strategiatyön kehittämisessä. Menetelmät, strategiatyön tavoitemallit ja organisaation ominaispiirteet olivat hyvin yhteensovitettavissa. Sekä strategiatyön nykyiset opit että toimintatutkimuksen perinne korostavat dialogisuutta, osallistamista, muutosta, tulkinnallisuutta, subjektiivisuutta, jatkuvaa oppimista ja jopa demokraattisuutta. Monet näistä piirteistä kuvaavat hyvin myös niitä periaatteita, jotka määrittävän useimpia järjestöorganisaatioita. Kehittämisprosessin aikana tulini havainneeksi myös sen, että toimintatutkimukselliset menetelmät eivät sovi ainoastaan järjestöjen strategiatyön kehittämiseen, vaan myös ovat niitä samoja menetelmiä, joilla varsinaista strategiatyötä voidaan tehdä. Tätä havaintoa voidaan pitää jo yhtenä kehittämistyön tuloksena.

Strategiatyön jatkokehittämisessä Vasemmistonuoret – ja luultavasti koko järjestösektori – hyötyisivät varmasti syventävistä näkökulmista, joita voisi saada esimerkiksi sosiaalipedagogisen viitekehyksen ja käytäntöjen kautta. Sosiaalipedagogiikan yhdistäminen strategiatyön käytäntöjen kehittämiseen voisi olla samalla tavalla luontevaa kuin toimintatutkimuksenkin. Järjestöt toimisivat varmasti muutenkin hyvin koe-ympäristöinä käytännöille, jotka pyrkivät osallistamaan ja jopa valtauttamaan koko organisaatiota, sillä järjestöjen toimintaperiaatteet usein tähtäävät tällaisiin asetelmiin jo valmiiksi. Näen aivan samalla tavalla tässä viitekehyksessä myös yhteisöpedagogit hyvinä strategiatyön kehittäjinä, sillä osallisuuden ja yhteisöllisen kehittämisen näkökulmat tulevat aivan yhteisöpedagogien ammattiosaamisen ytimeen. Tätä osaamista voisi viedä järjestösektorilta myös muihin organisaatioihin.

7.2 Tulosten ja jatkokehittämistarpeiden pohdintaa

Edellä kuvasin, että kun järjestötoiminnan erityispiirteet nivotaan yhteen strategiaoppien kanssa ja yhdistetään toimintatutkimuksellisiin menetelmiin, voidaan saada aikaan toimiva strategiatyön malli järjestöille. Tässä kehittämistyössä pääsimme vielä tästä oivalluksesta hieman pidemmälle eli luomaan niitä konkreettisia käytäntöjä, joilla strategiatyö voidaan tehdä jatkuvaksi prosessiksi, joka elää ja osallistaa koko organisaation tekemään ja oppimaan sitä yhdessä. Tavoitteiden valossa työ oli siis onnistunut.

Toimiva ja osallistava strategiatyö selkeyttää toimintaa ja sitouttaa koko organisaation, jolloin strategian mukaiset ajattelutavat juurtuvat ja automatisoituvat yleiseksi tavaksi toimia (Tuomi & Sumkin 2010, 68–69). Osallistavilla menetelmillä pyrittiin tässä kehittämistyössä nimenomaan uudenlaisen strategiatyön juurruttamiseen Vasemmistonuorten toimintaan. Tulosten arvioinnissa keskityimme silti lähinnä käyttökelpoisuuden ja hyödyllisyyden tarkasteluun, jolloin kehittämistoiminnalla aikaansaatu pysyvyyttä emme tulleet niinkään tarkastelleeksi. Tulosten pysyvyyttä ei oikeastaan voidakaan tarkastella kuin vasta jonkin ajan kuluttua arvioitavan toiminnan loppumisesta (Virtanen 2007, 92). Juurtumisen edesauttamiseksi kiinnitin kuitenkin erityistä huomiota sellaisten kehittämistyön menetelmien valintaan, joilla pysyvä muutos olisi todennäköisintä.

Vaikka toimintatutkimuksellisen prosessin tuloksena usein synnytetään uusia käytäntöjä ja toimintamalleja, niin toimintatutkimuksen luonteeseen ei kuulu ajatus siitä, että nämä mallit olisivat pysyviksi tarkoitettuja, päinvastoin (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 45). Sama ajatus koskee myös tämän työn tuloksia, joita lähdettiin hakemaan organisaation lähtötilanteen pohjalta ja ainoastaan seuraavaa askelta tavoitellen. Päämääränä oli siis saavuttaa muutos strategiatyön ajattelutavoissa sekä asettaa suuntaviivat ja toimintamallit toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Strategiatyön toimintamalleja ja työkaluja kehittämällä voidaan organisaatiolle luoda paremmat edellytykset toteuttaa strategiatyötä käytännössä, mutta valmiit mallit eivät voi tehdä ajatustyötä toimijoiden puolesta vaan ainoastaan ohjata ja helpottaa sitä. On osattava esittää oikeanlaisia kysymyksiä oikeaan aikaan ja kyettävä hahmottamaan yhdessä se prosessi,

jolla strategiatyö kaikkine vaiheineen edistyy. Tämä vastuu jää aina organisaatiolle itselleen.

Vaikka uuden strategiatyön menetelmät näyttivätkin soveltuvan Vasemmistonuorille ja järjestösektorille yleisemminkin hyvin, niin menetelmiä ei vielä mielestäni päästy testaamaan olosuhteissa, joissa järjestötoimintaan liittyvät erityispiirteet voisivat osoittautua pulmallisiksi. Yksi merkittävä järjestöihin ja järjestöjohtamiseen liittyvä erityispiirre on roolien jakaantuminen palkattuun henkilöstöön ja vapaaehtoiisiin (Heikkala 2002, 96). Kun prosessin aikana tehdyn rajauksen vuoksi toiminta keskitettiin keskusjärjestön kehittämiseen, niin työskentely tapahtui ensimmäisten työpajojen jälkeen käytännössä vain henkilöstön keskuudessa. Kun toimintamalleja lähdetään levittämään ja juurruttamaan organisaation muille tasoille, pitää huomioida, että strategiatyötä ovat tekemässä enimmäkseen vapaaehtoistoimijat. Jos mietitään Kaplanin ja Nortonin (2002, 18–19) ajatusta siitä, että organisaation johdolla on keskeinen merkitys muutoksen käynnistämisessä, niin sitoutuuko vapaaehtoisjohto samalla tavalla strategiseen johtamiseen? Tai tuleeko ongelmia esimerkiksi siitä, että Vasemmistonuorten organisaatio koostuu eri tason itsenäisistä yhdistyksistä? Juuri tätä varten työpajamenetelmät kehitettiin, mutta niitä ehdittiin kokeilla vain rajatusti ja siten, että ohjaajana toimi joku keskusjärjestön henkilöstöstä.

Oma näkemykseni Vasemmistonuorten strategiatyön jatkokehittämisestä on se, että strategiatyön organisointi ja periaatteet on kytkettävä kiinteästi osaksi koko järjestöorganisaation johtamisjärjestelmää, aivan samoin kuin teimme jo keskusjärjestön tasolla. Vasemmistonuorten on kyettävä asettamaan yhteisiä strategiasta johdettuja tavoitteita, joiden tueksi tarvitaan yhteisöllistä johtamista läpi organisaation. Järjestöjohtamista pitäisi ajatella enemmän mahdollistamisena ja liikkeen aikaansaamisena haluttuun suuntaan kuin tarkasti selkeillä päätöksillä etenevänä prosessina (ks. Harju 2004, 110–112). Olennaista on ymmärtää, että strategiatyössä on kyse muutoksesta. Hyvällä johtamisella pitäisi tukea koko organisaation muutoskykyä ja tehdä strategiastyöstä merkityksellinen osa kaikkien toimintaa (Kehusmaa 2010, 155).

Osallistamisesta voi lisäksi olla vielä matkaa eri toimijoiden itsenäiseen osallistumiseen. Dialogisen strategiatyön ajatukseen kuuluu, että eri tahot luovat omia tulkintojaan strategiasta ja antavat sille hyvin erilaisia merkityksiä, ja nämä eri tulkinnat on

osattava valjastaa osaksi koko organisaation strategiatyötä (Laine & Vaara 2012, 37). Itse näkisin, että elävää strategiatyötä voidaan synnyttää vain siten, että erilaisien tulkintojen on annettava muuttua toiminnaksi. Kun strategiatyössä toisaalta pyritään parantamaan organisaation kykyä liikkua yhteisesti määriteltyyn suuntaan, on strategian ja strategiatyön kehittämiseksi jätettävä riittävästi liikkumavaraa organisaation joka tasolla. Osallisuus ei tällöin voi tyytyä vain mielipiteen kertomiseksi vaan aidoksi vaikuttamiseksi organisaation sisällä. Näin toteutettuna uudenlaiset osallistumisen muodot voivat ainakin osittain korvata vanhoja edustuksellisuuteen perustuvia järjestöstruktuureita parantaen samalla toiminnan jäsen- ja kohderyhmälähtöisyyttä.

Työpajojen ja muiden osallistavien toimintamallien kehittämisen ja arvioinnin aikana alkoi myös nousta esille, että tarvetta juuri tällaisten menetelmien kehittämiseksi on hyvin laajasti. Uudenlaisten osallistavien menetelmien avulla voidaan ratkaista monenlaisia strategisia tai käytännöllisiä ongelmia. Sinänsä ei ollut yllätys, että kehittämistyön aikana nousi esille odottamattomia ja hedelmällisiltä vaikuttavilta näkökulmista, sillä toimintatutkimuksellisen prosessin aikana saattaa hyvinkin syntyä uusia ja ennalta suunnittelemtomia tutkimuskysymyksiä ja kehittämiskohteita eli ns. sivuspiraaleja (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 87). Näitä sivupolkuja nousi esiin myös tässä työssä, mutta niihin ei sen tarkemmin tartuttu, jotta projektin rajaus voitiin pitää riittävän selkeänä ja hallittavana.

Erilaisten kehittämistarpeiden löytäminen on kuitenkin jo itsessään tulos: voisiko tämän tyyppisten toimintamallien kautta esimerkiksi ratkaista nuorten poliittisen osallistumisen tarpeiden ja perinteisen järjestötoiminnan epähoukuttelevuuden ristiriitaa? Vuoden 2013 Nuorisobarometrin mukaan nuorten kiinnostus politiikkaa kohtaan on kasvanut viime vuosina, mutta kiinnostus ei juuri kanavoidu poliittiseen järjestötoimintaan (Myllyniemi 2014, 6–7). Aikaisemmatkin havainnot tukevat käsitystä, että perinteisen osallistumisen muodot eivät vastaa nuorten käsitystä siitä, miten yhteiskunnassa halutaan vaikuttaa (Hellsten & Martikainen 2002, 154). Strategiatyön näkökulmasta tällaisten ristiriitojen ratkaiseminen voi olla Vasemmistonuorille lopulta elintärkeää.

Yleisesti järjestöjen kannalta pidemmän aikavälin haasteiden ja kehittämistarpeiden pohdinta kiteytyy hyvin seuraaviin Juha Heikkalan esittämiin kysymyksiin:

Olemmeko me aikuiset varautuneet siihen, että päiväkodista saakka uusiin toimintatapoihin totunut Elias tulee kymmenen vuoden kuluttua penäämään osallistamista, jakamista ja yhteiskehittelyä niin harrastuksissa kuin työelämässäkkin? Olemmeko valmistautuneet siihen, että tulevaisuudessa johtamisemme pitää muuttua keskitetystä ja käskyttävästä ohjaamisesta verkostojen itseohjautuvuutta tukevaksi? Ymmärrämmekö meneillään olevaa yhdistys- ja järjestötoiminnan paradigman muutosta? (Heikkala 2015, 22.)

Tässä työssä kehitettyjen toimintamallien ja ajatusten voidaan katsoa olevan yhdenlainen vastaus edellä esitettyyn haasteeseen. Ajatus strategiastyöstä yhteisöllisenä arjen toimintana tarkoittaa sitä, että jokaiselle sekä tarjotaan mahdollisuus osallistua strategiastyöhön että myös edellytetään osallistumista tavalla tai toisella. Jos strategiaa joudutaan erikseen ”jalkauttamaan” toimintaan, on strategiastyön mallissa jotain vialla. Viime kädessä ratkaisevaa on se, kuinka hyvin organisaatio ja siinä toimivat yksilöt pystyvät oppimaan ja kehittämään yhdessä strategista ajatteluaan eteenpäin. Järjestöt nimittäin todella tarvitsevat hyvää strategiastyötä säilyttääkseen elinvoimaisuutensa muuttuvassa maailmassa.

LÄHTEET

- Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Suom. Anna-Mari Kankkunen. Helsinki: Talentum.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkala, Juha 2002. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkala, Juha 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja. (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 10, 22–30.
- Heikkala, Juha & Krook, Pekka & Pekkarinen Helena 2014. Näe, koe, tee - Yhdistyksen strategiaopas (toim. Jussi Förbom). Lahti: Kolmas lähde -hanke.
- Heikkinen, Hannu 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 16–38.
- Heikkinen, Hannu & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Hannu Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25–62.
- Heikkinen, Hannu & Kontinen, Tiina & Häkkinen, Päivä 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 39–76.
- Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 78–93.
- Heikkinen, Hannu & Syrjälä Leena 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 144–162.
- Helander, Voitto 1998. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Hellsten, Villiina & Martikainen, Tuomo 2002. Nuorten poliittinen osallistuminen 1960-luvulta 2000-luvulle. Teoksessa Heikki Silvennoinen (toim.) Nuorisopolitiikka Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura & Nuorisoasiain neuvottelukunta, 137–155.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Huttunen, Rauno & Kakkori, Leena & Heikkinen, Hannu 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Hannu Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.)

1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 111–135.
- Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Hannu Heikkinen, Esa Rovio & Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 94–113.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert & Norton, David 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suom. Margit Heinämäki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Hannu Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 63–83.
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero 2012. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 29–42.
- Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 2005. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press.
- Myllyniemi, Sami 2014. Vaikuttava osa. Nuorisobarometri 2013. Helsinki: Nuorisoasiain neuvottelukunta & Nuorisotutkimusseura.
- Nieminen, Juha 2002. Kollektiivisuudesta kolmanteen sektoriin. Nuorisojärjestötoiminta ja vapaaehtoistoiminta 1960-luvulta nykypäivään. Teoksessa Heikki Silvennoinen (toim.) Nuorisopolitiikka Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura & Nuorisoasiain neuvottelukunta, 156–164.
- Nuorisolaki 72/2006.
- RAY 2016. Valvonta. Viitattu 25.10.2016.
<http://www2.ray.fi/fi/avustukset/käyttö/valvonta>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006. KvaliMOTV – menetelmäopeuksen tietovaranto [pdf-verkkopublication]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 2.11.2016.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu. 2. korj. painos. Helsinki: Talentum.

- Senge, Peter 1990. The Fifth Discipline. The Art And Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.
- Suominen, Kimmo 2012. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 17–28.
- THL 2011. Arviointiasetelman rakentaminen. Viitattu 25.10.2016.
<https://www.thl.fi/fi/web/alkoholi-tupakka-ja-riippuvuudet/ehkaiseva-paihde-tyo/paihdestrategiat/arviointi/arvioinnin-prosessi/arviointiasetelman-rakentaminen>
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Valpola, Anneli 2010. Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu. Teoksessa Anneli Valpola, Hasse Kvist, Jussi Heimonen, Kenny Niutanen, Lea Lillkäll, Leena Masalin ja Riitta Kalin (toim.) Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: omakustanne, 11–32.
- Vasemmistonuoret ry 2015. Poliittinen ohjelma. Viitattu 6.11.2016.
<http://vasemmistonuoret.fi/politiikka/poliittinen-ohjelma/>
- Vasemmistonuoret ry 2016. Vasemmistonuoret järjestönä. Viitattu 27.10.2016.
<http://vasemmistonuoret.fi/jarjesto/>
- Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Westling, Jouni 2010. Johdatus strategy as practice –näkökulman soveltamiseen strategiatutkimuksessa. Teoksessa Eeva Kolttola, Jouni Westling ja Aki-Mauri Huhtinen (toim.) Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 3/2010, 12–36.
- Wimpenny, Katherine 2010. Participatory action research. An integrated approach towards practice development. Teoksessa Maggi Savin-Baden & Claire Howell Major (toim.) New approaches to qualitative research. Wisdom and uncertainty. London: Routledge / Taylor & Francis Group, 89–99.
- Yhdistyslaki 503/1989

LIITTEET

Liite 1: Arvopaja

Arvopaja

Arvopajan tavoitteena on nostaa esille toiminnan taustalla piileviä arvoja ja vaihtokappaleita, joilla on määräävä asema toiminnassa. Näiden tekijöiden tuominen tietoisesti keskusteluun antaa kaikille jäsenille mahdollisuuden osallistua tärkeimpien arvojen määrittelyyn ja arviointiin. Parhaimmillaan Arvopaja onnistuu lisäämään jäsenistön ymmärrystä järjestöstä ja vahvistamaan järjestön identiteettiä samalla tarjoten materiaalia strategian kehittämiseen.

Ohjeet arvopajan vetäjälle:

1. Pajaa varten on hyvä varata kyniä ja paperia.
2. Ennen aloitusta on hyvä kertoa osallistujille lyhyesti, mistä strategiatyönsä (ja sen kehittämisessä) on kyse. Sen jälkeen voi selittää Arvopajan idean ja tarkoituksen lyhyesti sekä sen, että se liittyy osallistavien strategiatyömenetelmien kehittämiseen.
3. Paja aloitetaan niin, että jakaudutaan pienempiin ryhmiin (3–5 henkilöä) ja jokaiselle ryhmälle jaetaan pala paperia ja kynä. Ryhmät kirjoittavat paperiin ensin, kuinka monta osallistujaa ryhmään kuuluu.
4. Seuraavaksi pajan vetäjä pyytää ryhmiä määrittelemään n. viidessä minuutissa ne Vasemmistonuorten arvot, jotka heidän mielestään ohjaavat organisaation toimintaa ja sen kehitystä. Ryhmät kirjaavat arvot paperille.
5. Tämän jälkeen pajan vetäjä pyytää jokaista ryhmää vuorollaan kertomaan kirjaamansa arvot. Kaikki mainitut arvot kirjataan ylös kaikkien näkyville, jonka jälkeen aloitetaan vielä kommenttikeskustelu, jossa on mahdollista arvioida esitettyjä arvoja ja mahdollisesti määritellä niitä lisää. Pajan vetäjä kerää keskustelun havaintoja ylös.
6. Lopuksi kerätään osallistujilta tarvittava palaute Arvopajasta menetelmän kehittämiseksi.
7. Arvopajan tuotoksia hyödynnetään organisaation strategiatyössä.

Liite 2: Twitter-työpaja

Twitter-työpaja: strategian kiteyttäminen

Twitter-työpajan tavoitteena on tehokas strategiaviestintä ja strategian (vision) kirkastaminen. Työpaja toimii myös erinomaisena orientaatiotehtävänä missä tahansa strategiatyön vaiheessa. Aikaa työpajaan tarvitaan n. 10–20 minuuttia. Jos tiivistysten tekeminen ei luonnistu, voi se olla merkki siitä, että strategia tai sen ymmärtäminen vaatii vielä jatkotyöstämistä.

1. Aluksi tarkistetaan, että osallistujilla on käytössään riittävä määrä twitter-tilejä ja laitteita tviittailuun.
2. Osallistujat jaetaan ryhmiin, joiden tehtäväksi tulee keksiä strategiasta 140 merkin tiivistyksiä. Strategia voidaan myös pilkkoa osa-alueiksi ja jakaa ryhmien kesken.
3. Kehitetyt tiivistykset tviitataan maailmalle. Suotavaa on sisällyttää tviitteihin yhteinen aihetunniste, esim. #vanustrategia.
4. Kirjuri kirjaa ylös kaikki kehitetyt tiivistykset. Aineisto voidaan tallentaa tulevaa strategiaviestintää ajatellen strategiapankkiin.
5. Lopuksi voidaan keskustella työpajan herättämistä oivalluksista ja mahdollisista erimielisyyksistä tai epäselvyyksistä. Samalla kannattaa kerätä palautetta työpajasta jatkokehittämistä varten.

Liite 3: Strategiapankki – strategiatyön ohjaustyökalu

Kuvakaappauksia Vasemmistonuorten strategiapankista:



7. STRATEGIAPANKIN OHJEET

Strategiapankki on organisaatioiden käyttöön suunniteltu työväline, jossa strategian sisältö ja prosessi yhdistyvät konkreettisten käytäntöjen kautta.

Strategiapankki on

- strategiatyön malli
- osallistavien menetelmien työkalupakki
- strategiatyön aineistopankki
- menetelmä organisaation jatkuvalle oppimiselle ja kehittymiselle

Twitter-työpaja Vasemmistonuorten hallituksen kokouksessa 6.2.2016

Toiminta kehittyy organisointia parantamalla, jäsenlähtöisyyttä lisäämällä ja sisäisen viestinnän puutteiden korjaamisella #vanustrategia

Järjestön elinvoimaisuus turvataan jäsenmäärää, aktiivistoa ja tulovirtoja kasvattamalla #vanustrategia

Poliittisen toiminnan tuloksellisuus paranee panostamalla verkostotyöskentelyyn ja yksilöiden tukemiseen #vanustrategia

@LeftYouthFIN'n hallituksessa käsittelyssä #vanustrategia. Tavoitteena toimintavalmis järjestö, voimavarojen kasvu ja vahva vasemmisto.

Toimintavalmius paranee organisoitumisella, vaikuttamismahdollisuuksilla ja jäsenistön tarpeita vastavalla viestinnällä #vanustrategia

Liite 4: Tavoite- ja tulosarviointitaulukko

Strategiatyön kehittämisprojektin tavoite- ja tulosarviointitaulukko

Kehittämistavoitteet	Toimenpiteet	Saavutetut tulokset	Arvio onnistumisesta	Kehittämisehdotukset	Muut huomiot
Järjestön toiminta muuttuu strategialähtöisemmäksi	Päivitetään toimintaa ohjaavia asiakirjoja ja toimintamalleja. Operationalisoidaan strategiset tavoitteet.				
Strategiatyö hahmotetaan jatkuvana ja elävänä prosessina	Luovutaan projektimaisesta strategiatyöstä				
Strategiatyö perustuu jatkuvan oppimisen periaatteelle ja kehitty seuraavalle tasolle	Levitetään tietoa ja ymmärrystä organisaation sisällä työpajojen, keskustelujen ja kirjallisen materiaalin muodossa.				
Kehitetään osallistavia strategiatyön malleja	Kehitetään tilanteisiin sopivia työpajoja ja toimintamalleja.				
Järjestölle kehitetään oma strategiatyön kokonaisuusmalli	Dokumentoidaan kehitetty malli ja tehdään työkalu strategiatyön tueksi				