



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Yhteisön punainen lanka

Rural Youth Europe:n strategiatyö yhteistä ajattelua kehittämässä

Jenni Heinonen

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 12 / 2017

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jenni Heinonen	Sivumäärä 73 ja 4 liitesivua
Työn nimi Yhteisön punainen lanka - Rural Youth Europe:n strategiatyö yhteistä ajattelua kehittämässä	
Ohjaava(t) opettaja(t) Reijo Viitanen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Rural Youth Europe	
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tutkin järjestön strategiatyöhön sopivia menetelmiä ja toimintatapoja. Lisäksi tutkin strategiatyön vaikutuksia ja sitä, miten dialogisen strategiatyön avulla voidaan kehittää yhdessä ajattelua ja tiimityötä. Tarkastelen, miten strategiatyö ja dialogisuus tukevat ja haastavat toisiaan ja millaisia järjestön kehittämisen dynamiikkaa ohjaavia voimia prosessi nostaa esille.</p> <p>Tutkimustyön tilaaja ja tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on Rural Youth Europe, joka on nuorten vapaaehtoisten johtama eurooppalaisten nuorisojärjestöjen sateenvarjojärjestö. Kehittämistyön lähtökohdaksi oli Rural Youth Europe:n tarve strategialle. Muutokset toimintaympäristössä ja jäsenjärjestöissä haastavat järjestöä johtavaa tiimiä ja vaativat yhdessä ajattelemisen ja jaetun johtajuuden kehittämistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka avulla pyrin kehittämään tiimimme ja järjestömmen toimintaa. Opinnäytetyössä kuvaan, miten Rural Youth Europe aloitti strategiatyön ja laati itselleen sopivan strategiatyön mallin. Tavoitteenamme oli luoda juuri RYEurope:n tarpeisiin ja toimintatapoihin sopiva strategiatyön malli.</p> <p>Hyvä strategiatyö edellyttää osallisuutta ja moniäänisyyttä. Sovelsimme strategiatyössä dialogisen valmentajuuden mallia, jonka kautta pyrimme kehittämään tiimimme yhdessä ajattelua avoimempaan ja reflektiivisempään suuntaan. Dialogisuus on yhdessä ajattelua, jonka kehittäminen kasvattaa tiimin kykyä ratkaista monimutkaisia ongelmia. Tutkimus avaa näkökulmia strategiatyössä vaikuttaviin voimiin ja antaa välineitä niiden kohtaamiseen. Lisäksi se kuvaa kokemuksiamme tiimityön ja jaetun johtajuuden kehittämisestä.</p> <p>Strategiatyö vie järjestöä johtavan tiimin normaalia tiimityötä syvempiin vesiin; se tuo pintaan henkilökohtaisia arvoja ja motivaatioita ja tekee yhteisön moninaisuutta näkyväksi. Tämä tuo lisäarvoa strategiatyölle ja tukee hyvän strategian kehittämisessä. Samaan aikaan moninaisuus asettaa haasteita järjestön yhteisen suunnan löytämiselle. Sekä dialogisuus että moninaisuus vaativat kasvua sekä tiiminä että henkilökohtaisella tasolla.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää järjestöjen strategiatyön suunnittelussa. Tuloksia voidaan myös käyttää tiimityön ja yhteisen ajattelun kehittämiseen ja tiimin moninaisuuden hyödyntämiseen.</p> <p>Maailma on yhä monimutkaisempi, ja kärjistyneiden mielipiteiden sijaan tarvitaan dialogisia taitoja ja esimerkkejä hyvästä dialogista. Eurooppalaisen kansalaisyhteiskunnan tehtävänä on toimia ihmisyyttä ja moninaisuutta puolustavana äänenä muuttuvassa maailmassa, luoda rakentavaa dialogia ja samalla toimia esimerkkinä siitä, miten rakennetaan dialogia tukevia toimintatapoja.</p>	
Asiasanat järjestötyö, strategiatyö, dialogi, moninaisuus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Jenni Heinonen	Number of Pages 73 and 4 appendix pages
Title The common thread of a community - Developing shared thinking through Rural Youth Europe's strategic work	
Supervisor(s) Reijo Viitanen	
Subscriber and/or Mentor Rural Youth Europe	
Abstract <p>This Master's Thesis is a research development project where I examine methods suitable for NGO strategy work. Moreover, the research is about the effects of strategic process and how dialogue during the review process can support developing team work and shared thinking. I examine how strategic thinking and dialogue support and challenge each other and what kind of dynamic forces surface during the process, and how these forces take the strategic process forward.</p> <p>The study was commissioned by Rural Youth Europe (RYEurope) and the research is about RYEurope's development work. Rural Youth Europe is an umbrella organisation of European rural youth organisations and it is lead by a board of young volunteers. The starting point for this research was RYEurope's need for a strategy resulting from changes in the operational environment and a challenge from member organisations for developing shared thinking and shared leadership.</p> <p>Action research was used as the method for the development work and the aim was to use this to develop the team and organisation in the process. In this thesis I describe how RYEurope started it's strategic review and created a strategic work model suitable for the organisation. The goal was to create a model that answered to the needs of RYEurope and suited the way the organisation functions.</p> <p>Participation and diversity are preconditions for good strategic process. A coaching approach to dialogue was applied and the aim was to develop the team's shared thinking towards a more open and reflective direction. Dialogue supports shared thinking and developing dialogue strengthens a team's ability for complex problem solving. This research opens new perspectives to the dynamic forces that steer strategic process and identifies tools to benefit from these forces. Furthermore, the thesis describes the experience of developing shared leadership and teamwork.</p> <p>The research concluded that strategic review process takes a team leading an NGO into deeper waters than normal teamwork; it brings personal values and motivations to surface and makes the diversity in the team visible. This gives value to the strategic work and supports development of a good strategy. At the same time, diversity makes finding a common direction for the organisation even more challenging. Both dialogue and diversity demand growth as a team and on a personal level.</p> <p>The outcomes of this research development process are useful for NGO teams planning strategic work. They can also be applied to developing any organisation's team work to develop better shared thinking and ability to make the most of team diversity.</p> <p>The world is a more complex place than ever before and instead of polarised opinions we need skills for dialogue and examples of good dialogue. The role of European civil society is to defend humanity and diversity in the changing world, create constructive dialogue and at the same time be an example of how to build spaces and policies to support dialogue.</p>	
Keywords non-governmental organisations, strategy work, dialogue, diversity	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Kehittämistyön tausta	6
1.2 Kehittämistyön tavoitteet	9
2 TOIMINTATUTKIMUS DIALOGISEN STRATEGIATYÖN TUkena	13
2.1 Strategiatyö, dialogi ja toimintatutkimus	17
2.2 Tiimin roolit ja vastuun jakaminen	19
2.2 Menetelmät ja tutkimusmateriaali	21
2.3 Aineiston analyysi	25
2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	27
3 TULEVAISUUDEN TURVAAMINEN MUUTTUVASSA MAAILMASSA	30
3.1 Strategiatyö kolmannella sektorilla	33
3.2 Järjestönsä näköinen strategiatyö	35
3.3 Ajatteleva, oppiva organisaatio	38
4 YHTEINEN SUUNTA DIALOGIN AVULLA	40
4.1 Strategiatyö on vuorovaikutusta	42
4.2 Valmentava dialogi strategiatyössä	47
5 MONINAISUUS JA AJETTU JOHTAJUUS	49
5.1 Moninaisuus strategiatyössä	50
5.2 Johtamisen metataitojen ja osallisuustajun kehittyminen	53
6 STRATEGIATYÖN VOIMAT	56
6.1 Valinnat ja jatkosuunnitelma	57
7. DIALOGISEN STRATEGIATYÖN MALLI	62
7.1 Tilaa dialogiselle strategiatyölle	63
7.2 Arviointi	65
7.3 Pohdinta	68
LÄHTEET	71
LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Hyvä vuorovaikutus lisää tiimin kykyä ratkaista ongelmia ja parantaa organisaation tuloksellisuutta. Johtotiimi voi toimia hyvänä esimerkkinä dialogisuudesta ja luoda organisaatiokulttuuria, jossa toimiva vuorovaikutus ja yhdessä ajattelun taito nähdään organisaation vahvuutena. Dialogiset taidot tukevat kasvuamme sekä ihmisenä että ammatillisella tasolla. Nykymaailmassa tarvitaan esimerkkejä hyvästä dialogista ja moninaisuutta arvostavasta johtajuudesta ja Eurooppalainen kansalaisyhteiskunta on haasteen edessä pyrkiessään rakentamaan moninaisuutta arvostavaa Eurooppaa.

Tiimi on useimmiten se yksikkö, missä järjestön toimintaa ja kehittämistä koskevat päätökset tehdään vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenten kanssa. Myös tiimin jäsenten väliset suhteet ja organisaatiokulttuuri muotoutuvat vuorovaikutuksessa. Tiimin toimivuutta ja hyvää yhteistä ajattelua ei tule ottaa itsestäänselvytenä, vaan ne vaativat tietoista kehittämistä. Nykyajan työelämässä vaaditaan tiedostamisen taitoja, joihin kuuluvat dialogi, luova ongelmanratkaisu, läsnäolo, reflektointi, ryhmätietoisuus ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Tiedostamisen taidot perustuvat kokonaisvaltaisuuteen ja kykyyn nähdä merkityksiä. (Takanen 2005, 32.)

Tässä opinnäytetyössä kuvaan sitä, miten nuorten aikuisten johtama kansainvälinen järjestö Rural Youth Europe rakensi oman strategiatyön mallinsa. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tutkin järjestön strategiatyöhön sopivia menetelmiä ja toimintatapoja. Strategiatyön taustalla oli tunne siitä, että järjestö on menettämässä merkitystään muuttuvassa Euroopassa. Oli aika kartoittaa, mikä on RYEuropen tehtävä nykypäivän eurooppalaisessa kansalaisyhteiskunnassa. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia vaikutuksia RYEuropen strategiatyöllä on ollut erityisesti tiimitasolla. Käytettyjen menetelmien tavoitteena oli edistää vuorovaikutusta ja luottamusta. Lisäksi niiden avulla pyrittiin luomaan tilaa erilaisille näkemyksille ja mielipiteille. Tarkastelen, miten strategiatyö ja dialogisuus tukevat ja haastavat toisiaan ja millaisia järjestön kehittämisen dynamiikkaa ohjaavia voimia prosessi nostaa esille.

Toteutin toimintatutkimuksen joulukuun 2015 ja helmikuun 2017 välillä. Tutkimusaineisto koostuu työpajojen havaintomuistiinpanoista ja tuotetusta materiaalista, oppimispäiväkirjasta, työpajojen videoinneista ja teemahaastatteluista.

1.1 Kehittämistyön tausta

Rural Youth Europe on Euroopan maaseudun nuorisojärjestöjen sateenvarjojärjestö, jolla on 20 jäsenjärjestöä. Järjestö perustettiin vuonna 1957 rakentamaan rauhaa toisen maailmansodan jälkeiseen Eurooppaan ja tarjoamaan maaseudun nuorille kansainvälisiä kokemuksia. Rural Youth European jäsenjärjestöt lähettävät osallistujia RYEuropean järjestämiin tapahtumiin ja koulutuksiin, jotka ovat järjestön pääasiallinen toimintamuoto. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta ja luoda tietoa maaseudun nuorison näkökulmasta, haasteista ja mahdollisuuksista, lisätä nuorten osallisuutta ja yhdenvertaisuutta ja edistää ihmisoikeuksia ja kulttuurienvälistä dialogia.

RYEurope on nuorten johtama järjestö; hallituksen muodostaa jäsenjärjestöissä aktiivisesti toimivien nuorten aikuisten seitsemän hengen kansainvälinen ryhmä. RYEuropean hallituksen jäsenyys on mahdollisuus oppia järjestön kehittämistä ja johtamista. Pääsihteerinä olen asemassa, jossa hallitus on työnantajani ja puheenjohtaja esimieheni, mutta samalla tuen hallituksen työtä ammatillisuuteni ja työntekijän näkökulman kautta. Järjestöllä on lisäksi kolme osa-aikaista työntekijää.

Useissa RYEuropean jäsenjärjestöissä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana ja monella järjestöllä on taloudellisia vaikeuksia. Toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja Euroopan Unionin tulevaisuus vaikuttaa eurooppalaisten nuorisojärjestöjen tuleviin toimintamahdollisuuksiin kansainvälisen nuorisotyön osalta. Rural Youth European 20 jäsenjärjestön tarpeet muuttuvat ajan myötä ja nuorilla on entistä enemmän mahdollisuuksia kansainväliseen toimintaan. RYEurope:n tulee pystyä vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja pohtia, onko järjestön suunta ja tämänhetkinen toiminta kestäväällä pohjalla.

Nämä ovat signaaleja, jotka ovat saaneet RYEuropen hallituksen pohtimaan järjestön tulevaisuutta. RYEuropella ei ole varsinaista strategia-asiakirjaa ja kehittämissuunnitelma, Development plan 2014-2017, nojaa pitkälti edeltävän kauden vastaavaan asiakirjaan. Järjestö on toistaiseksi voinut jatkaa toimintaansa kehityssuunnitelmaa hieman päivittämällä, mutta hallitus näkee tämän hetken tärkeimpänä kehittämiskohteenaan strategiatyön, jotta järjestön tuleva toiminta voidaan turvata muuttuvassa Euroopassa.

Rural Youth European työtä ohjaavat 20 jäsenjärjestön ja niiden jäsenten tarpeet ja toiveet. Jäsenjärjestöt voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään. Young Farmers-järjestöjen jäsenenä on lähinnä nuoria maanviljelijöitä tai maatiloilla kasvaneita nuoria ja nuoria aikuisia, kun taas 4H-järjestöissä on jäsenenä sekä maaseudulla että kaupungeissa asuvia lapsia ja nuoria. Lisäksi rahoittajien asettamat raamit ja toimintakausien painopisteet ohjaavat vahvasti RYEuropen toimintaa. RYEuropen toimintaan vaikuttavat myös vapaaehtoisten hallituksen jäsenten ja työntekijöiden odotukset ja toiveet.

Strategiatyö käynnistettiin joulukuussa 2015 keskustelulla strategiatyön tarpeesta, tavoitteista ja siitä, millaista strategiatyöstä haluamme tehdä. Strategiatyön ydinryhmän muodosti järjestön seitsemänhenkinen hallitus. Itse osallistuin työhön työntekijän, opiskelijan ja tutkijan rooleissa. Lisäksi strategiatyöhön osallistui kaksi osaaikaista työntekijää.

RYEurope tarjoaa vapaaehtoisina hallituksen jäsenenä toimiviille nuorille aikuisille kokemuksen järjestöjohtamisesta. RYEurope:n hallitus on aktiivinen ja on arvioitu, että hallituksen työpanos vastaa yhteensä noin yhtä kokopäiväistä työntekijää. RYEuropen hallituksen jäsenen kausi on kaksivuotinen, jonka jälkeen jäsenen on mahdollista hakea jatkokaudelle varapuheenjohtajana tai puheenjohtajana. Pisin mahdollinen hallituskausi on kuusi vuotta. Suurin osa hallituksen jäsenistä toimii kuitenkin kaksi vuotta hallituksessa. Hallituksen jäsenet ovat todenneet, että tästä ensimmäinen vuosi kuluu tehtävää oppiessa, ja toisena vuotena hallituksen jäsen pystyy jo osallistumaan täysivaltaisesti ja hänellä on syvällisempi näkemys järjestön toiminnasta. Haasteena on hallituksen jäsenten lyhyt kausi ja vaihtuvien hallituksen jäsenten

myötä järjestöstä häviävä tieto ja osaaminen. Hallitus myös ryhmäytyy joka vuosi uudestaan osan jäsenistä vaihtuessa.

Muutamalla tiimimme jäsenistä oli aikaisempaa kokemusta strategiatyöstä esimerkiksi oman työnsä kautta, mutta suurimmalle osalle tämä oli ensimmäinen kerta osallistua strategiatyöhön. Itse olen edellisessä työssäni osallistunut työpajan vetäjänä Suomen 4H-liiton strategiatyöhön, mutta kokemukseni koskee vain hyvin pientä siivua järjestön strategiatyöstä, jota muuten seurasin sivummalta. Tiimimme lähti siis rakentamaan käsitystään strategiatyöstä hyvin alusta. Ennakkokäsityksenä strategiatyöstä nousivat vahvasti esille yritysten johtamisessa käytetyt menetelmät ja käsitteet, ja pohdimmekin niiden käyttökelpoisuutta järjestötyössä.

Heti prosessin alussa tiimimme huomasi, kuinka laaja strategiatyön kenttä on ja kuinka erilaista ja vaativaa strategiatyön vaatima ajattelu on tavallisiin kokouksiimme verrattuna. Rural Youth Europen ympäri Eurooppaa hajautettu johtoryhmä tapaa koko tiimin kasvokkain vain hallituksen kokouksissa noin kuusi kertaa vuodessa, jolloin kohtaamisen, vuorovaikutuksen ja yhdessä ajattelun laadun merkitys korostuu.

Oman kokemukseni mukaan organisaatioissa keskitytään usein suorittamaan työtä ja yhteisön oletetaan olevan luonnostaan tuottava ja tehokas. Työyhteisöt ratkaisevat päivittäin haastavia ongelmia, ideoivat uutta ja tekevät päätöksiä yhdessä. Nämä kaikki ovat hyvää yhteistyötä ja laadukasta yhdessä ajattelua vaativia tehtäviä. Työyhteisöä ryhmäytetään ehkä silloin tällöin, mutta tiiminä toimimista ja yhdessä ajattelua ei tietoisesti kehitetä. Tiiminä toimimista ja tiiminä kehittymistä ei myöskään reflektoida yhdessä. Yhteisön toiminnan yhdessä reflektointi lisää luottamusta ja avoimuutta, mikä luo edellytyksiä työn tekemiselle oikeasti yhdessä. Uskon, että aika, joka käytetään tiimitoiminnan kehittämiseen maksaa itsensä takaisin hyvän vuorovaikutuksen ja sen kautta myös paljon kaivattujen tuottavuuden ja tehokkuuden myötä.

Lähtökohtanani tutkimukselle on humanistinen näkemys siitä, että ihminen on pohjimmiltaan hyvä ja ihmisillä on luontainen taipumus kehittää itseään ja rakentaa merkityksellistä elämää. Haluan tutkimuksessani korostaa tiimimme ja sen jäsenten potentiaalia ja mahdollisuuksia. (Takanen 2005, 55.)

1.2 Kehittämistyön tavoitteet

Toimintatutkimusta kuvataan tieteellisen tutkimuksen ja kehittämistyön yhdistelmäksi. Kyseessä ei ole puhtaasti tiedollinen tai looginen ongelma vaan kehitämme tutkimuksen avulla järjestöme ja tiimimme toimintaa. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 69.) Prosessin alussa kehittämistyöni tavoite oli RYEuropen strategiatyön kehittäminen ja uuden strategiadokumentin luominen. Näkökulman rajaaminen tapahtui asteittain strategiatyön edetessä. Prosessin edetessä tiimin toiminnan kehittämiseksi annettiin enemmän painoarvoa, ja todettiin, että menestyksenkäs strategiatyö vaatii myös tiimityön ja yhteisen ajattelun kehittämistä. Työpajoissa käytyjen keskustelujen myötä dialogisuus ja yhdessä ajattelu nousivat yhä tärkeämmiksi teemoiksi, joka lopulta rajasi dialogisen strategiatyön mallin luomisen kehittämistyön tavoitteeksi. Lisäksi strategiatyön tavoite laajeni; strategisen dokumentin lisäksi halusimme kehittää jatkuvaa strategiatyötä tukevia toimintatapoja. Tutkimus keskittyy erityisesti strategiatyön uutta luovaan vaiheeseen, jossa ajateltiin yhdessä, luotiin materiaalia strategisten valintojen tekemistä varten ja kehitettiin tiimin yhdessä ajattelemisen taitoa. Tutkimus eteni toimijalähtöisesti; hallitus määritteli tarpeen strategiatyölle ja muotoili työn tavoitteet työn alkaessa. Tavoitteita päivitettiin prosessin myötä (kuva 1). (Toikko & Rantanen 2009,15.) Teoreettisena tavoitteenani oli luoda RYEurope:n prosessin pohjalta Strategic Workbook¹ (dialogisen strategiatyön malli), joka yhdistää tiimityön kehittämisen ja strategiatyön menetelmiä.



Kuva 1: Kehittämiskohde, alustavat tavoitteet ja kehittämistehtävä

(Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 27)

¹ Rural Youth Europe's Strategic Workbook julkaistaan keväällä 2018 RYEurope:n oppimisalustalla järjestön verkkosivuilla osoitteessa www.ruralyouthurope.com

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, joka pyrkii tuottamaan käytännön hyötyä ja kehittämään toimintaa (Heikkinen 2010, 214). Toimintatutkimuksessa tutkimuskohteeseen pyritään vaikuttamaan tutkimuksen keinoin ja saamaan aikaan muutos (Eskola & Suoranta 1998,12). Järjestössämme ei juurikaan ole käyty strategiasta keskustelua ja strategisen tason johtaminen on haasteellista tiimissä, jonka jäsenet vaihtuvat melko usein. Tavoitteena oli tuoda strateginen ajattelu järjestön työhön ja luoda sitä tukevia toimintatapoja. Kehittämistyöni päämääriä ovat käytännön hyöty järjestölle eli strategiatyömallin kehittäminen sekä tiimin innostaminen tekemään jatkuvaa strategiatyötä ja kehittämään järjestöllemme sopivia strategiatyön toimintatapoja. Lisäksi pyrin tutkimuksen avulla tuottamaan käyttökelpoista tietoa strategiatyöstä kolmannella sektorilla. (Heikkinen 2008, 22.)

Teimme strategiatyötä työpajoissa hallituksen kokousten ja RYEuropen tapahtumien yhteydessä. Hyödynsimme työpajoissa valmentavan dialogin menetelmää, ja tavoitteenamme oli luoda parempaa yhdessä ajattelua ja saada mahdollisimman monenlaisia näkökulmia strategiatyöhön. Tiimin oma oppiminen ja tiimin toiminnan kehittäminen ovat yksi tutkimuksen tiedontuotannollisista intresseistä. Halusin tuottaa kokemustietoa siitä, miten voimme tukea hyvää tiimitoimintaa ja yhdessä ajattelua, joka on hyödyksi tiimimme jäsenille niin vapaaehtoistyössä kuin työelämässäkin.

Tiedon tuottaminen myös motivoi tiimiä; tiimimme näkee workbookin tapana viestiä järjestömme arvoista ja toimintatavoista sekä jäsenjärjestöille että eurooppalaisille nuorisjärjestöille laajemminkin.

Tutkimuksen ja strategiatyön tavoitteet kehittyivät rinnakkain prosessin aikana. Sain tutkijana jatkuvasti uusia impulsseja strategiatyöstä ja tiimin keskusteluista. Samalla strategiatyölle syntyi uusia näkökulmia tutkimuksen ja käytännön kehittämisen kietoutuessa yhteen. Tiimin haasteena oli pysyä avoimena uusille ideoille mutta samalla pitää tavoitteet realistisina. Tutkijana löysin monia erilaisia rajapintoja strategiatyölle, joista rajasin tutkimuksen lopullisen näkökulman. Tämä on uudistamisperusteista kehittämistyötä, jossa rakennamme meille sopivaa strategiatyön mallia erilaisten rajapintojen avulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 26).

On harvinaista että organisaatio pystyisi tekemään strategiatyöstä jokapäiväistä jatkuvalla, uudistuvalla ja elävällä tavalla (Kehusmaa 2010, 18). Strategiatyön haasteena on usein suunnittelu- ja toteutusvaiheiden erillisuus. Yhdessä luotuun strategiaan sitoudutaan ja siitä koetaan vastuuta. RYEuropen tiimi testasi toimintatapoja, jotka tukevat jatkuvaa strategista vuoropuhelua. RYEurope:n tavoitteena on ollut luoda strategia, johon sekä hallitus että työntekijät kokevat omakseen ja jota he haluavat sitoutua toteuttamaan jokapäiväisen järjestötyön tasolla.

Hallituksen kokouksissa etenemme asialistojen mukaan, ja syvemmälle keskustelulle on harvoin aikaa. Strategiatyössä tiimin motivaatiot ja arvot tulevat näkyviksi, jolloin muiden esille tuomia näkökulmia on mahdollista ymmärtää paremmin. Yhdessä tekemisen päätavoite oli kehittää tiimimme keskinäistä luottamusta. Strategiatyössä on erityisen tärkeää saada erilaiset mielipiteet esille, ja oman näkemyksen jakaminen ryhmässä vaatii luottamusta. Strategiatyön kautta oli tavoitteena ymmärtää oma (vapaaehtois-) työ osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin työn merkitys ja motivaatio kasvaa. Luottamuksen ja motivaation rakentamisen kautta yhdessä tekemisestä tulee tuloksellisempaa.

Strategiatyön käytännön tavoitteena oli aloittaa RYEuropen strategiatyö luomalla järjestölle arvot, visio, missio ja analysoida toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta järjestön toimintaan. Samalla luotiin malli siitä, millainen strategiatyö sopii RYEuropen kaltaiselle järjestölle. Strategiatyön halutaan kirkastavan järjestössä tehtävää päätöksentekoa ja auttavan hallitusta ja työntekijöitä katsomaan yhteen suuntaan. Tämä auttaa myös uusia hallituksen jäseniä ja työntekijöitä näkemään RYEuropen päämäärät selkeinä ja osallistaa heidät alusta asti päätöksenteossa ja strategisessa keskustelussa. Tiedon, ja erityisesti järjestön hiljaisen tiedon siirtymisen ja osaamisen kasvattamisen kannalta on tärkeää, että siirtymävaiheissa menetetään mahdollisimman vähän hallituksen jäsenten tai työntekijöiden osaamisesta ja tiedosta. Dialogisella organisaatiokulttuurilla ja sitä tukevien toimintatapojen ja menetelmien käytöllä voidaan vähentää järjestön ”tietovuotoa” ja uudet henkilöt saadaan perehdytettyä paremmin. RYEurope on jäsentensä johtama järjestö ja strategiatyössä osallistettiin jäsenjärjestöjä, jotta RYEuropen tuleva toiminta vastaa jäsenjärjestöjen tarpeisiin ja järjestöjen aktiivit kokisivat RYEuropen omakseen.

RYEuropen hallitus toivoi kehittämistoiminnalta ensisijaisesti tietoa uuden strategian ja järjestölle sopivan strategiatyön mallin rakentamiseksi. Tällä tiedolla vastataan sekä järjestön tarpeisiin muuttuvassa toimintaympäristössä että pystytään luomaan ymmärrystä niiden valintojen taustoista, joita strategiatyössä tehdään. Ymmärrys ja tieto valintojen taustalla olevista prosesseista on tärkeää erityisesti tiimillemme, mutta myös jäsenjärjestöille, rahoittajille ja sidosryhmille. Rural Youth Europe on myös mukana toimintaryhmissä, joiden tehtävänä on tukea maaseudun nuorten yhdenvertaisuutta muihin nuoriin nähden ja tuoda heidän näkökulmaansa esille eurooppalaisille päätöksentekijöille. Tieto järjestöjohtamisen taustalla olevista ajatteluprosesseista auttaa perustelemaan näkökantamme.

Tiedontuotannolla on merkitystä myös itse kehittämishankkeelle. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu tiedontuottaminen ja oppiminen prosessin aikana, ja kehittämishankkeen aikana syntyvää tietoa hyödynnetään tutkimuksen seuraavien askelten suunnittelussa ja tutkimuksen uudelleensuuntaamisessa. Kokemuksia menetelmistä hyödynnettiin Strategic workbookissa, jonka avulla prosessissa syntyneet käytänteet ja hyviksi koetut menetelmät voidaan jakaa esimerkiksi jäsen- ja kumppanijärjestöjen käyttöön. (Toikko ym. 2009, 113-115.)

Tutkimuskysymykset ovat

- Millaiset strategiatyön menetelmät ja toimintamallit sopivat RYEuropen kaltaiselle järjestölle?
- Millaisia vaikutuksia RYEuropen strategiatyöllä on tiimityöhön?
- Miten strategiatyö ja dialogisuus tukevat ja haastavat toisiaan?
- Millaiset voimat ohjaavat strategiatyötä?

Toimintatutkimus käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa materiaalia on kerätty teemahaastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin ja tutkimuspäiväkirjan avulla.

Tutkimuksen näkökulman rajaaminen oli vaikeaa, sillä tutkimuksen aikana nousi useita mielenkiintoisia suuntia, jotka olisivat helposti nousseet aiheeksi strategiatyön kehittämisessä. Osa sivupoluista nousivat esiin tutkimusprosessin myötä, osa taas oli keskustelussa nousseita ideoita järjestötyön kehittämiseksi. Sivupolkujen esiin nou-

seminen kuuluu toimintatutkimuksen luonteeseen ja tiimimme joutui arvioimaan, mitkä uudet avaukset ovat sellaisia, joita voimme järjestössämme viedä eteenpäin tämänhetkisillä resursseilla. Osa uusista ideoista jätettiin odottamaan sopivampaa ajankohtaa tai uutta arviointia. (Valli & Aaltoila 2015, 212.)

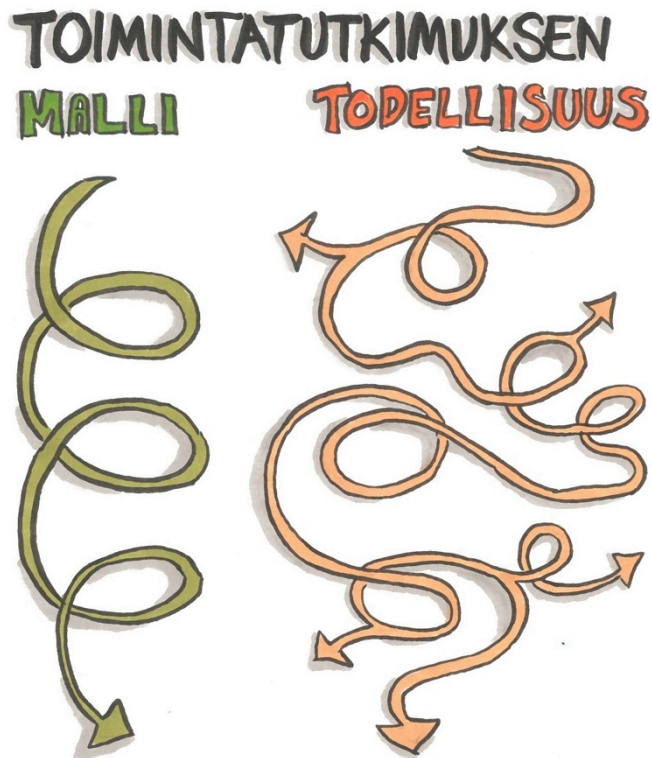
Otimmekin muutamia sivuaskeleita prosessin aikana. Toisaalta ne veivät aikaa, mutta samalla antoivat laajempaa kuvaa järjestöjohtamisesta ja tutustuttivat meitä tiimiimme entistä paremmin. Prosessin aikana nousi esille useita ideoita järjestön toiminnan kehittämiseksi. Jotkut sivupoluilta vaikuttaneet työpajatilanteet, kuten tiimin henkilökohtaisista arvoista käytyt pitkät keskustelut, ovat jälkeenpäin nousseet esille tiimille tärkeänä kokemuksena, joista on otettu mallia tuleviin hallituksen kokouksiin, joissa työ siirretään uudelle hallitukselle. Niin sanottujen sivupolkujen kautta olemme siis kehittäneet järjestön toimintaa laajemmin kuin strategiatyölle ja tutkimukselle rajattujen tavoitteiden osalta.

2 TOIMINTATUTKIMUS DIALOGISEN STRATEGIATYÖN TUKENA

Eskolan & Suorannan (1998, 127) mukaan toimintatutkija osallistuu yhteisön toimintaan ja tavoitteena on ratkaista yhteisöä koskeva ongelma yhdessä (Eskola & Vastamäki 2010, 132). Pohdimme, millainen strategiatyö sopii järjestöllemme, jossa aktiivisen hallituksen tekemän vapaaehtoistyön osuus on suuri, ja jossa hajautettu tiimi näkee kasvokkain vain hallituksen kokouksissa noin kuusi kertaa vuodessa. Strategiatyön ydintiiminä toimi RYEuropen hallitus ja minä tutkijana, opiskelijana ja toimijana. Strategiatyömme koskee myös asiakkaitamme eli jäsenjärjestöjamme ja heidän jäseniään, joten he osallistuivat kolmeen työpajaan. (Kananen 2014a, 11.) Kehittämistyötä tehdään järjestön kestäväen toiminnan turvaamiseksi. Strategiatyö on sekä jäsenjärjestöjen, heidän jäsentensä että RYEuropen hallituksen ja työntekijöiden intressin mukaista järjestön toiminnan kehittämistä. (Toikko ym. 2009, 19.)

Toimintatutkimusta voidaan visualisoida toiminnan spiraaleina, joista jokainen kuvaa yhtä toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun vaiheet sisältä-

vää kierrosta. Kuva 2 kuvaa sitä, miten tiimimme koki toimintatutkimuksen ja strategiatyön prosessin. Kuva ei näytä prosessiamme yksi yhteen, mutta kuvaa, kuinka toimintatutkimus ei todellisessa elämässä kulje selkeinä toiminnan sykleinä eteenpäin. Toimintatutkimus vaeltaa, kiertelee ja joskus peruuttaaakin. Samalla syntyy useita sivupolkuja. Tässä opinnäytetyössä selkeinä vaiheina esitetty kehitystyö kulki siis todellisuudessa monimutkaisemman tien tiimimme kanssa.



Kuva 2: Toimintatutkimuksen syklit. Toimintatutkimuksen syklit eivät ole selkeitä, vaan vaeltelevia, päällekkäisiä ja uusia suuntia tuottavia.

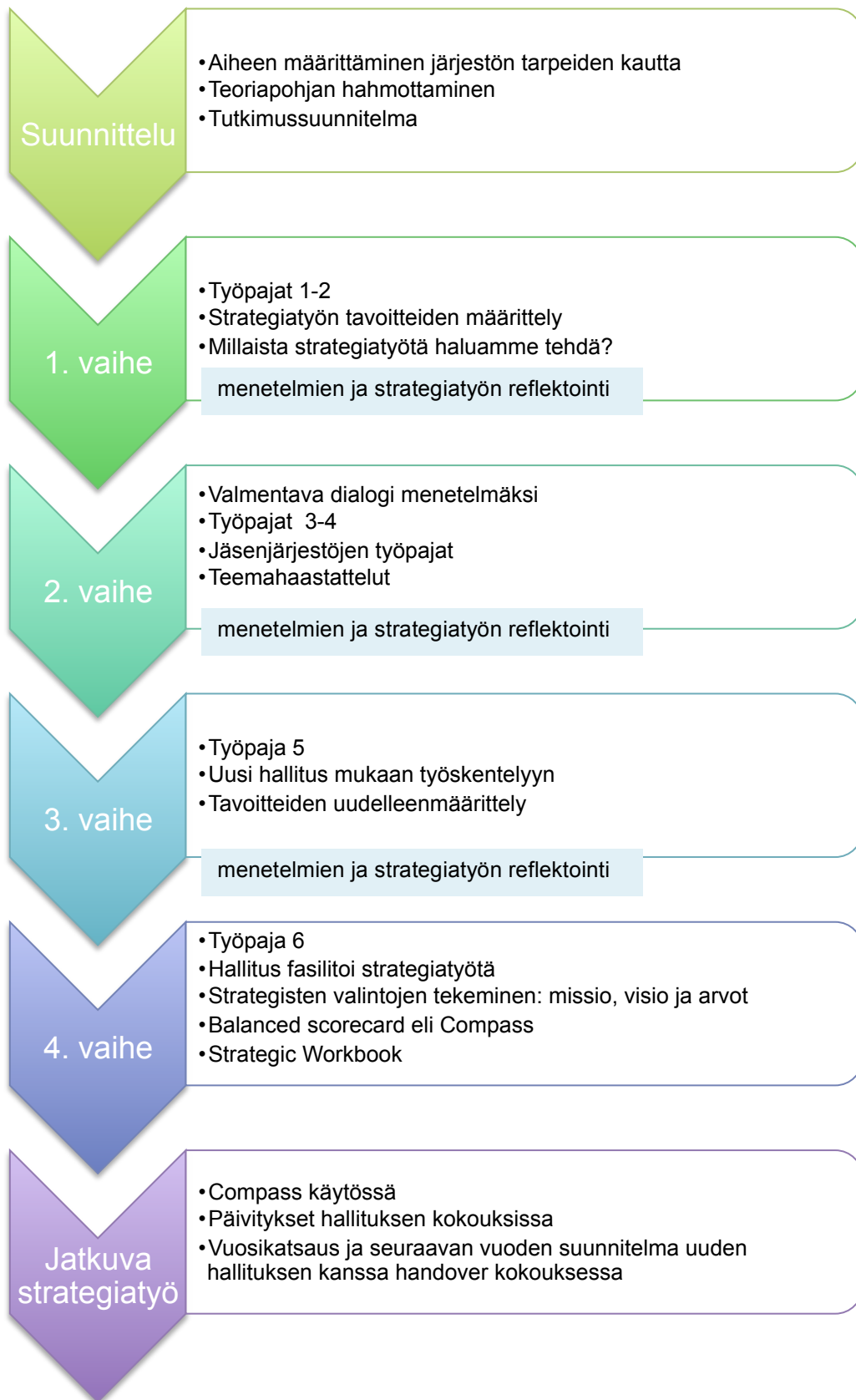
Kuva 3 antaa yksinkertaistetun kuvan prosessista ja sen vaiheista, mutta prosessin yksinkertaistaminen ja pelkistäminen auttaa tiimiämme ja lukijaa hahmottamaan tutkimuksen ja toiminnan kokonaisuuden. Se ohjasi myös minut tutkijana rajaamaan tutkimuksen näkökulmaa ja keskittymään olennaiseen. (Valli & Aaltoila 2015, 212.)

Pelkistäen prosessia uusi toiminnan sykli alkoi, kun suunnittelin ja toteutin uuden toimintatavan yhteistyössä tiimin kanssa. Toteutusta refleктоitiin tiimin kanssa ja havainnoin toimintaa käytännön työvaiheen aikana ja sen jälkeen. Näiden kokemusten

ja keskustelujen pohjalta suunnittelimme uuden, paremman toimintatavan. Näin ymmärrys ja tulkinta lisääntyivät tutkimusprosessin kuluessa. (Heikkinen 2008, 35-36.)

Reflektiivinen ajattelu on yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista ja tapa, miten toimintatutkimus vaikuttaa kohteeseensa. Reflektiivisyys on omien ajatustapojen, kokemusten ja itsen tarkastelua uudesta näkökulmasta. Reflektiivisyyden kautta järjestötyön käytänteitä pyritään näkemään uudessa valossa. Friedrich Fichte kuvaakin reflektiivisyyttä itsensä katsomisena ylimääräisellä silmällä. (Heikkinen 2010, 221-222.) Muutosprosessissa tapahtuneen reflektoinnin kautta olemme saaneet lisää ymmärrystä ja tietoa tiimistämme ja järjestöstämme. Olemme kyseenalaistaneet sitä, miten teemme tiimityötä, ja luoneet uusia käytäntöjä yhdessä työskentelyn ja ajattelun parantamiseksi.

Toimintatutkimuksen itsereflektiivisessä kehässä toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan perättäisinä sykleinä. Kuvaan tämän tutkimuksen syklejä luvuissa 3-6. Toimintatutkimus on toiminnan ja ajattelun vuorottelua, ja toimintaa kehitetään reflektoinnin ja havainnoinnin perusteella. (Valli & Aaltoila 2015, 211.) Tutkimuksessa kehitetään toimintaa reflektiivisen ajattelun avulla, jolloin huomio on itsessä ajattelevana subjektina. Oman ajattelun ja kokemusten kautta opitaan ymmärtämään omaa ajattelua ja toimintaa paremmin. (Heikkinen 2008, 33-34.)



Kuva 3: Kehittämistyön vaiheet

Toimintatutkimus vaatii organisaation historiallisen taustan ja kehittymisen prosessin huomioimista (Heikkinen 2010, 227). Strategiatyössä tulee hahmottaa mistä olemme järjestönä tulossa voidaksemme suunnitella tulevaa. Järjestön historiatyö muodostuikin RYEuropen strategiatyön yhdeksi sivuspiraaliksi. Toimintatutkimuksesta tulee raportoida ja julkistaa tietoa prosessin kuluessa. Kehittämistyössämme syntynyttä tietoa on julkaistu prosessin aikana RYEuropen vuosikokouksessa 2016 ja strategiatyötä käsittelevissä artikkeleissa järjestön Rural Voices -lehdessä. (Ojasalo ym. 2014, 46 ja Heikkinen 2010, 227.)

Oppiminen ja kehittyminen ovat toimintatutkimuksen ytimessä, ja muutoksen aikaansaaminen vaatii aina oppimista (Valli & Aaltoila 2015, 205). Toimintatutkimus on ajatteleminen taitoa -käytännöllisen toiminnan ja syvällisen ajattelun ja oppimisen yhdistämistä (Elliot 1997, Heikkisen mukaan 2010, 215-216). Järjestön ja tiimin toiminnasta tullaan tietoiseksi kielen ja keskustelun kautta. Toimintatutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan tavoittaa prosessi ja siihen liittyvä tieto, minkä lisäksi löytyy myös piilossa olevaa tietoa, jota ei saada esiin ilman prosessia ja osallisuutta. Yksi toimintatutkimuksen tavoitteista on tuoda ihmisten toimintaan liittyvä hiljainen tieto tietoisuuden tasolle ja tehdä sitä näkyväksi, jonka kautta yhteisön toiminta kehittyy tietoisemmaksi ja siitä voidaan keskustella paremmin. (Kananen 2014a, 13, Valli & Aaltoila 2015, 205, Heikkinen 2010, 215.) Parhaimmillaan toimintatutkimus on dialogista oppimista, ja menetelmäksi valittu valmentava dialogi tukee toimintatutkimuksessa tavoiteltavaa tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta (Huovinen & Rovio 2008, 102).

2.1 Strategiatyö, dialogi ja toimintatutkimus

Heikkinen kirjoittaa Carr & Kemmisiin (1986) viitaten, että toimintatutkimus nähdään yhteiskuntaa muuttavana voimana, jossa painottuvat prosessin yhteisöllisyys ja demokraattisuus. Sekä toimintatutkimuksen että hyvän dialogin periaatteisiin kuuluu vapaan kommunikatiivisen tilan luominen, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua. (Heikkinen 2010, 218.) Toimintatutkimus sekä edellyttää että kehittää hyvää dialogia

ja yhdessä ajattelun taitoja. Toimintatutkimuksen periaatteet ovat osaltaan ohjanneet tämän tutkimuksen tavoitteiden asettamista ja menetelmien valintaa.

Yhteisöllisyys on yksi toimintatutkimuksen keskeisistä piirteistä ja Heikkisen mukaan toimintatutkimus voi sisältää samaan aikaan sekä yhteisöllisyyden että itsereflektion näkökulmat (Heikkinen 2010, 223-224). Mielestäni tämä toteutuu hyvin tiimin reflektoidessa yhdessä toimintaansa. Yhteisöllinen reflektointi tukee jokaisen omaa itsereflektiota ja luottamuksellisessa dialogissa jokainen voi itsereflektoida myös ääneen.

Beinum, Fauxcheux & Vlistin (1992) mukaan kommunikaation laatu tutkijan ja tutkittavien välillä on yhtä kuin toimintatutkimuksen laatu (Kuula 1999, 100). Kommunikatiivinen toimintatutkimus käsittelee vuorovaikutusta ja sen kehittymistä, mikä on edellytys työorganisaatioiden uudistumiselle ja kehittymiselle (Kuula, 1999, 90). Tässä tutkimuksessa on kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä ja kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa käytössä olevat demokraattisen dialogin periaatteet soveltuvat hyvin dialogiseen strategiatyöhön. Demokraattisen dialogin periaatteista (Gustavsen 1992) tässä tutkimuksessa korostuvat erityisesti seuraavat:

- *Kaikkien, joita asia koskee, tulee saada osallistua keskusteluun.*
- *Kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia*
- *Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia*
- *On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.*
- *Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on*
- *Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen*
- *Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin. (Kuula 1999, 92.)*

Kolme keskeistä edellytystä kommunikatiiviselle toimintatutkimukselle ovat:

1. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutoksia ja innovaatioita työelämässä.
2. Tasavertainen dialogi ja siihen liittyvät kehittämissparametrit ovat käytössä prosessin aikana.
3. Tutkija on riittävän kyvykäs toimintatutkijaksi.

(Kuula 1999, 98.)

Demokraattisessa dialogissa jokaisella osallistujalla on oikeus ja samalla velvollisuus osallistua dialogiin ja kehittää organisaatiota asemastaan ja kokemuksestaan riippumatta. Lähtökohtana on se, että ihmisillä on ajatuksia ja viisautta, mutta hierarkisten organisaatioiden toiminta ei anna riittävästi mahdollisuuksia käyttää omia kokemuksia ja kertynyttä osaamista organisaation hyväksi. Demokraattisen dialogin tavoitteena on luoda mahdollisuuksia uudelleenlaiselle vuorovaikutukselle, joka luo tilaa tiimin täyden potentiaalin käytön. (Kuula 1999, 93.) Näin saadaan myös koko tiimin taidot, kokemukset ja ajatukset käyttöön kehittämisessä (Kuula 1999, 112).

2.2 Tiimin roolit ja vastuun jakaminen

Toisin kuin tutkimuksessa perinteisesti, toimintatutkimuksessa tutkija on mukana tutkittavassa yhteisössä (Heikkinen 2010, 223). Tutkijan rooli on olla osallistuja, joka samalla tekee intervention kohteeseen (Heikkinen 2008, 22). Tutkija on muutosagentti, joka käyttää tutkimusta tuottamaan muutosta ja samaan aikaan tutkija, joka kerää tietoa prosessista (Ronkainen ym. 2013, 69).

Aloitin työni RYEuropen pääsihteerinä syksyllä 2015, ja kehittämistyön aihe päätettiin pian aloittamiseni jälkeen. Täten roolini tutkijana ja kehittäjänä on linkittynyt vahvasti työrooliini. Toimintatutkimuksessa tiimin roolit tulevat helposti osaksi tutkimusta, kun kyseessä on oma organisaatio (Ronkainen ym. 2013, 71). Tutkijan rooli auktoriteettina tai tasavertaisena osallisena onkin yksi toimintatutkimuksen keskeisistä kysymyksistä (Kuula, 1999, 90). Tutkijan tulisi olla mahdollistaja, ei niinkään prosessin johtaja, ja jouduin muistuttamaan itseäni ja tiimiämme tästä prosessin aikana (Ronkainen ym. 2013, 70).

Tutkimuksessa pyrittiin tasavertaiseen, hierarkioista vapaaseen keskusteluun. Kaikilla oli mahdollisuus ja samalla velvollisuus osallistua organisaation kehittämiseen. (Kuula 1999, 112) Toimintaa kehitettiin koko tiimin (hallitus, työntekijät ja tutkija) voimin. Whyten mukaan osallistavassa toimintatutkimuksessa sekä tutkija että tutkittavat ovat aktiivisia ja vastuussa muutoksesta, jonka kautta tapahtuu oppimista (Ketola 2015, 136).

Yksi keskeisistä edellytyksistä kommunikatiiviselle toimintatutkimukselle on tutkijan riittävä kyvykkyys toimintatutkijaksi. Odotukseen tutkijan kyvykkyudesta sisältyy ristiriita, sillä kaikkien oletetaan olevan riittävän kyvykkäitä kehittämään organisaatiota tasa-arvoisina oman työnsä/vapaaehtoistyönsä asiantuntijoina, mutta samalla tutkijalta edellytetään erityistä taitavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee tietoisesti välttää tilannetta, jossa kohde tulee hänestä riippuvaiseksi muutosprosessin ohjaajana ja johtajana. (Kuula 1999, 98.) Pitkän tutkimusprosessin läpivieminen ilman, että tutkijan rooli korostuu oli haastavaa, ja otin usein liikaa vastuuta prosessin eteenpäin viemisestä. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa osallistujien tulisi olla tai heistä tulisi kehittyä aktiivisia ja vastuullisia. (Kuula 1999, 113)

Tiimimme oli aktiivinen strategiatyön suunnittelussa. Tutkijana ja osittain myös pääsihteerin roolin myötä fasilitoin työpajat ja puhtaaksikirjoitin työpajoissa syntyneet materiaalit jatkotyöskentelyä varten vaiheissa 1-3. Näin varmistin, että sekä strategiatyö että tutkimusprosessi etenivät suunnitellun aikataulun mukaisesti. Roolini oli myös turvata kehittämisprosessin jatkuvuus ja tiedon siirtyminen hallituksen kokoonpanon muuttuessa. Prosessin aikana kaksi hallituksen jäsentä jäi pois ja kolme uutta jäsentä aloitti kaksivuotisen kautensa. Samalla sekä puheenjohtaja että varapuheenjohtaja vaihtuivat.

Tutkimuksen neljännen syklin aikana vastuu prosessin jatkumisesta siirtyi täysin tiimille. Osallistuin kokouksiin ja työpajoihin tasavertaisena tiimin jäsenenä. Tässä vaiheessa tarvitsin tilaa ja aikaa tutkimukselle ja prosessin auki kirjoittamiselle. Kuulan mukaan toimintatutkijan työ on toiminnan ja tutkimuksen maailmojen välillä siirtymistä, ja tutkijan tulee välillä vetäytyä toiminnan pyönteistä luodakseen tilaa tutkimukselle (Kuula 1999, 130).

Tiimimme on aktiivinen ja uusista ideoista helposti innostuva. Kukin hallituksen jäsen haluaa jättää jälkensä ja kehittää organisaatiota, mikä on ihanteellinen lähtökohta toimintatutkimukselle. Toisaalta innostuminen ja idearikkaus tuottivat niin paljon uusia ideoita ja tutkimuksen sivuspiraaleja, että tutkijana jouduin välillä ohjaamaan keskustelua takaisin strategiatyöhön. Prosessin aikana on näkynyt myös väsymystä ja passiivisuutta erityisesti loppuvaiheessa, jossa tiimin piti tehdä päätöksiä prosessin ja

tuotetun materiaalin pohjalta. Tässä vaiheessa roolini oli enemmän innostaja ja tukija hallituksen viedessä prosessia eteenpäin. Tutkimusten siihenastisten tulosten esittely ja prosessin aikana tehdyn työn ja sen tulosten hahmottaminen toimivat hyvänä motivoijana koko tiimille.

Se, että aloitin miltei heti työsuhteeni alussa strategiatyön tiimimme kanssa tarkoitti toimintatutkimuksen aloittamista ilman vahvaa ennakkokäsitystä organisaatiosta ja sen toimintakulttuurista. Toisaalta minulla oli epärealistiset ajatukset resurssistamme ja siitä, kuinka aktiivisesti tiimimme työskentelee kokousten välillä. Siirryin pikkuhiljaa prosessin aikana ulkopuolisesta tiimin jäseneksi sekä työni että toimintatutkimuksen myötä. Ymmärryksen järjestön toimintatavoista ja tiimin toiminnasta lisääntyi, ja pystyin arvioimaan strategiatyöhön käytettävissä olevia resursseja paremmin. Roolini oli kannustaa tiimiä motivaation hiipuesssa ja tarvittaessa ohjata keskustelua takaisin aiheeseen. Valmentavien kysymysten kautta pyrin tukemaan reflektiivistä työtettä ja tiimin kykyä ajatella yhdessä. Tein myös tiimin tekemää työtä ja ajattelua näkyväksi visualisointien ja yhteenvetojen avulla.

2.2 Menetelmät ja tutkimusmateriaali

Toimintatutkimus on sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2014a, 13). Tässä tutkimuksessa käytin menetelminä osallistuvaa havainnointia ja teemahaastatteluja. Tein työpajoista havainnointimuistiinpanot ja videointien avulla pystyin palaamaan takaisin työpajatilanteisiin tutkimuksen näkökulman tarkentuessa. Lisäksi pidin tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasin ajatuksiani tutkimusprosessin aikana. Käytin kehittämistyössäni useita eri menetelmiä, jotta sain kerättyä monenlaista tietoa ja näkökulmia strategiatyön prosessista. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Tutkimuksen näkökulman tarkennuttua pystyin myös palaamaan aiempiin tapahtumiin ja keskusteluihin.

Tutkimusmateriaaliani ovat videoinnit työpajoistamme, osallistuvan havainnoinnin muistiinpanot, tutkimuspäiväkirja ja hallituksen kanssa tehdyt teemahaastattelut litte-roituna (kaksi kolmen hengen ryhmää). Lisäksi käytin materiaalina kahta strategiatyötämme käsittelevää sähköpostikeskustelua, joiden käyttämiseen pyysin luvan asian-

omaisilta. Valitsin myös työpajoistamme ns. avainkeskusteluita litteroitavaksi. Avainkeskusteluissa reflektoimme strategia- ja tiimityötämme ja niissä nousi esiin tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja. Lisäksi tuotimme prosessin aikana suuren määrän materiaalia järjestön strategiatyötä varten. Strategiatyössä tuotettu materiaali ei ole varsinaista tutkimusmateriaalia, mutta se toimii tukena Strategic workbook:n luomisessa.

Valitsin teemahaastattelut yhdeksi tutkimusmenetelmäksi. Haastattelujen kautta halusin tavoittaa tietoa siitä, miten tiimi on kokenut strategiatyön prosessin, millaisia muutoksia he näkevät ja millaista strategiatyötä tiimi haluaa jatkossa tehdä. Määrittelin teemahaastatteluiden aihepiirit ennakkoon, mutta halusin myös jättää tilaa haastatteluilta nouseville avauksille. Teemahaastattelu on tiimin jäsenille mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin. Heillä oli myös halu kertoa omista kokemuksistaan ja jakaa niitä muiden kanssa. Toivon, että haastattelu tarjosi kokemuksen siitä, että haastateltavien mielipiteet ovat arvokkaita ja niistä voi olla hyötyä esimerkiksi muille järjestöille. (Eskola & Vastamäki 2010, 27-28.)

Tein kaksi ryhmähaastattelua kolmen hengen ryhmissä Pohjois-Irlannissa tapahtumamme yhteydessä elokuussa 2016. Tämä oli strategiatyömme toisen vaiheen lopussa. Haastateltavat olivat hallituksemme jäseniä ja haastattelutilana toimi luokkatila. En pitänyt kysymyksillä tarkkaa järjestystä tai muotoa. Haastattelut olivat keskustelunomaisia ja kävimme listatut aihe-alueet yhdessä läpi. (Eskola ym. 2010, 28-29.) Rakensin keskusteluille teemarungon tutkimusten aihepiirien mukaan (Liite 1). Tarkkojen kysymysten sijaan minulla oli edessäni lista aihe-alueista ja niitä koskevista tukikysymyksistä, jonka tarkoituksena oli tehdä haastatteluista keskustelunomaisia (Eskola ym. 2010, 37).

Se, että haastatteluissa oli mukana oli kolme osallistujaa kerrallaan, antoi enemmän tilaa puhua, kuin koko hallituksen haastatteleminen kerralla. Haastattelutilanteet olivat tunnelmaltaan vapautuneita ja haastatteluissa tuli esille useita seikkoja, joista olimme keskustelleet jo työpajojen yhteydessä. Haastattelut olivat luonteva välietappi työpajoille ja mahdollisuus pysähtyä rauhassa miettimään siihenastista prosessia ja pohtia suuntaa tulevalle kehitystyölle. Samalla sain tutkijana palautetta prosessin

vaiheessa, jossa oli vielä mahdollista tehdä muutoksia ja uusiakin avauksia. Litteroin nauhoitetut teemahaastattelut aineistoanalyysiä varten.

Ryhmähaastattelun avulla saavutetaan hieman erilaista tietoa kuin yksilöhaastatteluilla (Eskola ym. 2010, 29). Ryhmähaastattelussa voidaan päästä syvemmälle kuin yksilöhaastattelussa, sillä ryhmä voi auttaa muistamaan asioita ja tilanteita. Ryhmähaastattelun antama on usein totuudenmukaisempi kuin yksilöhaastatteluiden. Haastatteluissa palattiin hetkiin, jotka olivat jääneet tiimille erityisen hyvin mieleen ja ryhmän avulla niihin saatiin erilaisia näkökulmia. Ryhmähaastattelussa haastattelijan rooli on pienempi kuin yksilöhaastattelussa ja ryhmä veikin keskustelua eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 41-42)

Käytin teemahaastatteluja tiedon saamiseksi siitä, mitä haastateltavat ajattelevat, uskovat ja tuntevat. Haastattelu oli heille mahdollisuus tuoda oma näkökulmansa esiin. Osallistuvan havainnoinnin kautta sain tietoa siitä, miten tiimimme toimii. Pyrin vertailemaan havainnoinnin ja haastattelun tuloksia ja tutkimaan, mitä tuloksia ne vahvistavat ja mitkä ovat ristiriidassa keskenään. (Hirsjärvi Remes & Sajavaara 2007, 207.)

Keskusteluissamme kaikilla oli mahdollisuus ilmaista oma näkökulmansa, mutta jaettu näkemys, joka oli muodostunut työpajojen myötä tuli vahvasti esille myös haastatteluissa. Hedgesin (1985) mukaan ryhmä voi estää kielteisten asioiden tai ryhmän yleisestä kannalta poikkeavien mielipiteiden esille tulon. (Hirsjärvi ym. 2007, 206.) Eräs haastateltavista vastasi kysymyksiini lyhyesti, eikä juurikaan osallistunut ryhmäkeskusteluun. Myöhemmin selvisi, että hän oli jo pitkään kokenut strategiatyön ja toimintatutkimuksen turhauttavana ja että hänen mielestään strategiatyö oltaisiin voitu tehdä yhden viikonlopputapaamisen aikana ja olisimme näin päätyneet samaan lopputulokseen. Kyseinen henkilö oli prosessin jatkuessa kokenut turhautumista, mutta pitänyt mielipiteensä omanaan.

Vaikka pyrimme avoimeen dialogiin oli yksilön vaikea haastaa ryhmää tilanteessa, jossa muut ryhmän jäsenet olivat samanmielisiä. Olin havainnut kyseisen henkilön vetäytyvän välillä omiin ajatuksiinsa työpajojen aikana, mutta luulin, että kyse oli epämukavuusalueella olemisesta osallistavien menetelmien takia. Viimeisen työpä-

jan keskusteluja litteroidessani kuulin nauhalta strategiatyötä koskevan kommentin, jota en ollut kuullut äänekkäässä ryhmäkeskustelutilanteessa. Tämä johdatti minut kysymään häneltä sähköpostitse tarkennusta ja mahdollisimman avointa vastausta siihen, miten hän on kokenut kehitystyömme. Samalla pahoittelin sitä, että en ollut tutkijana ollut herkempi huomaamaan hänen mielentilaansa työpajojen aikana ja luonut tilaa moniäänisemmälle keskustelulle strategiatyöstämme.

Osallistuva havainnointi on hyvä tapa saada tietoa yhteisön kulttuurisista ja sosiaalisista piirteistä. Havainnoidessa on tärkeää hahmottaa oma rooli tutkijana ja yhteisön jäsenenä. (Vilkka 2015, 143.) Havainnointi oli työläs menetelmä, mutta sen avulla sain suoraa tietoa tiimin ja organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi oli hyvä menetelmä vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym 2007, 208.) Osallistuin samalla ryhmän toimintaan, ja fasilitoin myös työpajoja. (Hirsjärvi ym 2007, 209). Se, kuinka paljon pystyin tekemään osallistuvaa havainnointia prosessin aikana vaihteli. Työpajojen fasilitointi vei huomiotani, mutta vapaampien keskustelujen aikana pystyin havainnoimaan ryhmää paremmin.

Osallistuva havainnointi sopii erityisesti hiljaisen tiedon havainnointiin, sillä hiljainen tieto siirtyy yleensä yhteisen tekemisen kautta ja sitä ei välttämättä osata selittää sanallisesti toiselle esimerkiksi haastattelussa. Tutkijana jaoin havaintojani ja tein näkymätöntä näkyväksi koko tiimille havainnoinnin kautta. (Vilkka 2015, 144.) Samalla olin tietoinen siitä, että havaintoni ovat vahvasti suodattuneita subjektiivisen näkökulmani kautta. Havainnoidessa oli haastavaa pyrkiä näkemään asioita, mitä en odottanut tai toivonut prosessissa ja tiimissä tapahtuvaksi.

Tutkimuspäiväkirjanani toimi muistikirja, johon keräsin huomioita ja ideoita tutkimusprosessin aikana. Valitsin käsin kirjoittamisen, jotta pystyin samalla myös kuvittamaan ajatuksiani. Käsin kirjoittaminen tuntuu myös tukevan luovaa ajattelua paremmin kuin koneen ääressä istuminen. Kynnys kirjoittamiseen oli matalampi, kun tietokonetta ei tarvinnut avata ja vihkoon oli helppo lisätä vaikka vain yhden post-it lapun verran ajatuksia kerrallaan. Mahdollisuus piirtää jopa houkutteli välillä tutkimuksen äärelle, vaikkei kirjoittaminen aina inspiroinut. Samaan vihkoon keräsin myös muistiinpanoja keskeisimmistä lähteistä. Tietokoneen ruudulla työskentelyyn verrattuna tämä oli mukavan konkreettinen tapa työstää prosessia eteenpäin. Tutkimusproses-

siin liittyviä huomioita kirjoitin erityisesti työpajojen ja kokousten jälkeen. Kirjoittaminen ja piirtäminen toimivat tukena, kun jokin tutkimukseen liittyvä seikka vaati ratkaisua. Samalla pystyin myös jättämään asioita auki palatakseni niihin myöhemmin, ilman, että ne painoivat mieltä. Toimintatutkimuksessa metodeja ja materiaaleja voidaan käyttää luovalla tavalla ongelmanratkaisussa, sillä ongelmanratkaisu on tärkeämpää kuin tietyn metodin soveltaminen kirjaimellisesti. Toimintatutkimus toimii siis oppimisalustana myös metodien ja materiaalien käytön suhteen. (Heikkinen 2010, 214.)

2.3 Aineiston analyysi

Aloitin aineiston analyysin lukemalla litteroidut haastattelut, litteroidut keskustelut, ja havaintomuistiinpanot läpi useampaan kertaan. Samalla etsin aineistossa toistuvia teemoja tutkimuskysymykset mielessä pitäen (Kananen 2014a,109). Luokittelin aineistoa teemahaastattelurunkoa apuvälineenä käyttäen (Eskola ym. 1998, 152). Tutkimusmateriaalia oli pitkän prosessin aikana kertynyt paljon, joten aineiston läpikäyminen oli työlästä. Toisaalta suuri määrä aineistoa tuottaa mielenkiintoisia rajapintoja ja uusia ideoita. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden vertailla eri menetelmillä kerättyjä materiaaleja.

On mahdotonta tehdä ilmiötä kokonaan kuvaavaa tutkimusta, joka esittäisi koko kuvan. "Todellisuus" näyttäytyy erilaisena eri tilanteissa ja eri ihmisille. Tutkimuksen tulee siis asettaa näkökulma, joka koostuu keskeisistä lähtökohdista eli oletuksista ja rajauksista. Mielestäni hyvä tiimityö on yhtä kuin hyvä vuorovaikutus, joten tutkin yhdessä ajattelua ja sen kehittymistä järjestön strategiatyössä. Näkökulmaksi rajautui erityisesti tiimitason tutkiminen, sillä järjestömme strategisen tason päätökset tehdään tiimissä. Tämän näkökulman valinta suuntaa katseen, mutta samalla rajaa jotain pois näkyvistä. Tutkimustyöstä rajautui pois strategiadokumentin muodostamisen prosessi ja käytettyjen strategiatyökalujen arviointi. Tutkimuksen näkökulman rajaaminen ja tiedostaminen tunnustaa tietämisen rajallisuuden. Näkökulmaisuus on läsnä kaikissa tutkimuksissa, vaikkei valintoja tehtäisi tietoisesti. (Ronkainen ym. 2013, 74-76.) Valittu näkökulma vaikuttaa siihen, mitä aineistosta löydetään ja otetaan käyt-

töön tutkimuksessa. (Kananen 2014b, 115.) Tutkin strategiatyötä tiimin vuorovaikutuksen kehittymisen ja prosessissa esille nousevien voimien näkökulmasta. Lopputuloksena on järjestön strategiatyön ja dialogisuuden yhdistävä Dialogisen strategiatyön malli. (Strategic workbook). Tämä on RYEuropen tiimin kokemuksiin ja näkökulmaan perustuva malli. (Ronkainen ym. 2013, 74-76.)

Tiimimme jäsenet peilaavat strategiatyötä ja järjestöjohtamista oman maailmankuvansa kautta. He nostivat kehitystyössä esiin itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Tutkimuksessa nousi esiin paljon samankaltaisuutta esimerkiksi dialogin vaikutuksiin ja tiimityön kehittymiseen liittyen. Aineiston tulkinnan alkuvaiheessa hain enemmän samankaltaisuuksia, kun taas loppuvaiheessa erilaisten maailmankuvien tuottamat dynamiikat ja vaikutukset yhteiseen ajatteluun korostuivat ja näyttäytyivät tärkeinä tiimiä ja järjestöä kehittävinä voimina. (Kananen 2014b, 86.) Tulkinta syntyi teorian ja aineiston keskustelun tuottamista oivalluksista (Ronkainen ym. 2013, 126). Tulosten analysoinnin jälkeen pyrin laatimaan synteesejä, jotka kokosivat tutkimuksen pääseikat yhteen ja antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat näihin synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 225.)

Havaitsemme asioita eri tavoin ja tulkitsemme niitä vielä moninaisemmin tavoin. Tiimin ja minun näkökulmani tuottaisivat erilaisia tulkintoja prosessista. Lopulta myös opinnäytetyön lukija muodostaa oman tulkintansa kehitystyöstä. Näistä tulkinnoista löytyy varmasti jonkin verran yhtenäisyyttä, mutta osa tulkinnoista erii. (Hirsjärvi ym. 2017, 224-225)

Videoin työpajat, jotta voin tarvittaessa palata pajoissa käytyihin keskusteluihin. Valitsin videoinnin, jotta voin tarvittaessa myös tutkia ei-verbaalista vuorovaikutusta. En kuitenkaan hyödyntänyt kaikkea keräämääni materiaalia, ja työpajoista poimin litteroitavaksi vain ns. avainkeskustelut, joissa refleктоitiin strategiatyötä. Itse strategiakeskusteluista otin käyttöön osallistuvan havainnoinnin muistiinpanot. Työpajoista kertynyt videomateriaali oli käytössä vain avainkeskusteluiden osalta, sillä avainkeskustelut, haastattelut ja havaintomuistiinpanot tuottivat tarpeeksi materiaalia ja lisämateriaali ei tuottaisi aiheesta enää uutta tietoa, eli aineiston saturaatiopiste oli saavutettu. (Huovinen & Rovio 2007, 105.)

2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa jo aiheen valitseminen. Opinnäytetyön aihe ei saa olla tutkijalle liian henkilökohtainen, sillä se voi johtaa ennalta lukkoon lyötyihin johtopäätöksiin. (Hakala 2015, 20-21) Strategiatyö nousi opinnäytetyöni aiheeksi siksi, että järjestöllämme oli tarve strategiatyölle. Minulla oli hyvin vähän kokemusta strategiatyöstä prosessia aloitettaessa, eikä minulla ollut vahvaa ennakkokäsitystä aiheesta.

Tutkimusaineiston hankinnan peruskriteerejä ovat aineiston sisäinen ja ulkoinen luotettavuus. Sisäinen luotettavuus tarkoittaa sitä, miten hyvin kerätyt tiedot kuvaavat juuri tätä ilmiötä. (Hakala 2015, 23-24) Menetelmätriangulaatiossa käytin useita eri menetelmiä aineiston keräämiseen ja ilmiön tutkimiseen. Pyrin saamaan vahvistusta tulkinnalleni haastatteluaineiston, osallistuvan havainnoinnin materiaalien, avainkeskustelujen ja sähköpostien avulla. Lisäksi tukena toimi tutkimuspäiväkirjaani kirjaa-
mani havainnot. (Kananen 2014b, 120-121)

Jos kerättyjen tietojen pohjalta on mahdollista tehdä yleisiä päätelmiä, on tutkimus myös ulkoisesti luotettava. Järjestön organisaatorakenne, koko, ammattilaisten ja vapaaehtoisten tekemän työn osuus, arvot ja toimintakulttuuri vaikuttavat järjestölle sopivaan strategiatyöhön. Kerättyjen tietojen pohjalta voidaan tehdä yleisiä päätelmiä jotka voivat tukea samankaltaisten järjestöjen ja tiimien tekemää strategiatyötä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole niinkään antaa valmiita vastauksia tai mallia järjestöille sopivaan strategiatyöhön, vaan antaa esimerkki siitä, miten rakentaa hyvään strategiatyöhön tarvittavaa dialogia ja miten luoda juuri omalle järjestölle sopiva strategiatyön malli. (Hakala 2015, 23-24)

Kvale (1996) on ehdottanut validoinnin käsitteen käyttämistä validiteetin sijaan toimintatutkimuksessa. Validointi on prosessi, jossa ymmärrys maailmasta lisääntyy. Tutkimuksessani Rural Youth European tiimi kehitti ymmärrystään järjestöstämme, tiimistämme ja siitä, mikä on meidän tehtävämme maailmassa. Toimintatutkimuksessa totuus ei ole koskaan valmis, vaan se on jatkuvaa dialogia ja neuvottelua aiheesta. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149.)

Somekhin (2006) mukaan toimintatutkimus sijoittuu historialliseen ja ideologiseen yhteyteen ja se on osa toiminnan kehittymisen jatkumoa. Toimintatutkimusta voidaan tarkastella kansalaisyhteiskunnan kehittymisen tai sosiaalisen yhteisön tasolla, kuten tässä tutkimuksessa. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusta niin, että lukijalla on mahdollisuus seurata tapahtumien syy-seurausketjua. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149-151.) Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen vahvuuksia, mikä tässä tutkimuksessa toimi hyvin ja on hyödyllistä. Kuvaan myös prosessin haasteita ja heikkouksia. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 156-157.)

Toimintatutkimuksen syklit perustuvat reflektiivisyydelle; tulkinta kehittyy tutkijan ymmärryksen lisääntyessä tutkimuksen edetessä. Somekshin (2006) mukaan minun tulee tutkijana reflektoida omaa rooliani ja sitä, miten oma identiteettini rakentuu prosessin rinnalla. Olen myös pyrkinyt tunnistamaan oman tietämiseni rajat ja mahdollisuudet ja olemaan tietoinen siitä, millaisia oletuksia minulla on aiheen suhteen (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149-152.) Se, miten suhtaudun tutkimuskohteeseeni vaikuttaa tulkintaani. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 153.) Reflektiivisyys tekee tutkimuksesta läpinäkyvämmän ja antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida ajatusteni ja tulkintojeni prosessia ja niiden pätevyyttä (Heikkinen & Syrjälä 2008, 154). Richard Winterin (2002) mukaan toimintatutkimuksessa tutkimukseen osallistuvien äänet tuodaan esiin mahdollisimman autenttisina, raportti on moniääninen ja sisältää monia näkökulmia ja tulkintoja, riitasointujakin (Heikkinen & Syrjälä 2008, 155).

Onnistunut tutkimus saa tiimin uskomaan omiin kykyihinsä ja taitoihinsa ja käyttämään niitä järjestötyössä jatkossakin. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli lisätä tiimimme uskoa kykyynsä yhdessä ajatteluun ja strategiseen johtajuuteen muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastatteluissa nousi esille haastateltavien ylpeys yhdessä käydyistä keskusteluista ja tiimityöstä ja luottamus kykyyn ajatella yhdessä strategisesti. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 157-158.)

A: And we're smart!

B: We're so smart...

Kriittinen osallistava toimintatutkimus pyrkii tasa-arvoiseen ja avoimeen keskustelukulttuuriin ja kehittämisen perustana on kommunikatiivinen tila. Tämä toimintatutkimus on vaikuttanut järjestömme keskustelukulttuuriin luomalla tilaa dialogille. Yhteis-

nen prosessi on myös lisännyt tiimimme tietoisuutta siitä, miten keskustelemme ja ajattelemme yhdessä. Samalla olemme luoneet järjestöön uutta demokraattista keskustelukulttuuria. (Heikkinen ym. 179.)

Halusimme myös lisätä kykyämme puhua avoimesti vallasta, sen jakautumisesta ja käytöstä yhteisössämme. Voimaantuneella, itseensä luottava tiimillä on kykyä vastustaa esimerkiksi vallanhaluista tai tiimiä hajottavaa käyttäytymistä. Tavoitteena oli tukea dialogisen toimintakulttuurin syntymistä, jotta voimme keskustella avoimesti myös vaikeistakin asioista. Kävimme prosessin aikana keskusteluja siitä, miten tiimimme näkee vallan ja johtajuuden jakautumisen järjestössämme. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 157-158.)

Vallankäyttö voi olla myös kielessä ja sen kautta voimme vaikuttaa ajatuksiin, mielikuviin ja toimintaan. Toimintatutkimus auttaa näkemään käsitteitä eri tavoin ja valitsimmekin strategiatyössä käyttämämme käsitteet yhdessä. Puhumme tiimistä, joka käsittää sekä hallituksen että työntekijät. Aikaisemmin hallitus ja työntekijät nähtiin enemmänkin erillisinä yksikköinä. Olemme myös puhuneet siitä, millaisia käsitteitä haluamme käyttää strategiatyössä. Järjestö voisi halutessaan kieltäytyä käyttämästä talouselämän kieltä strategiatyössä, ja puhua esimerkiksi olemassaolonsa tarkoituksesta (missio) ja unelmastaan (visio). Pitäydyimme perinteisissä strategiatyön termeissä, mutta vaihtoehtoisten termien pohtiminen auttoi ymmärtämään termistöä paremmin. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 157.) Termeistä oli tärkeää keskustella, sillä tiimin jäsenet voivat ymmärtää käsitteet eri tavoin. Pohdimme esimerkiksi sanojen strategia, strategiatyö ja dialogin merkityksiä, jotta puhuisimme samoista asioista. (Hirsjärvi 2007, 227.)

Toimintatutkimus pyrkii muutokseen tutkittavassa organisaatiossa. Asiaan vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on helpompaa kuin itse muutoksen aikaansaaminen. Pidemmän aikavälin muutoksen aikaansaamisen tutkiminen vaatisi pidemmän tutkimusajan, kuin mitä tässä tutkimuksessa on mahdollista toteuttaa. (Kananen 2014a, 11.) Olemme myös pohtineet, kuinka sidonnaisia syntyneet muutokset ovat tutkittavaan ryhmään ja luoneet käytänteitä, joiden kautta toivomme dialogia ja strategista johtamista tukevien toimintatapojen siirtyvän myös uusille tiimin jäsenille.

Tutkimuksessa kehitetty parempi käytäntö on aina tilapäinen ja se saattaa myös muuttua tutkimusprosessin jälkeen (Heikkinen 2008, 29). RYEuropen strategiатыön mallia kokeillaan käytännössä ja muokataan käytännön tarpeiden mukaan. Riskinä on, että mallista tulee liian raskas järjestön resursseilla toteutettavaksi. Jotta strategiатыö jatkuu ja strategia toteutuu, tulee sitä tukevien käytäntöjen olla mukana järjestön rutiineissa ja vuosikalenterissa. Hyvä tiimityö ja yhdessä ajattelu tulee tiedostaa ja tunnistaa järjestön menestystekijöinä, jotta niihin liittyvä toimintakulttuuri ja käytännöt säilyisivät.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, että tutkimuksessa saavutettaisiin samat tutkimustulokset, jos se tehtäisiin uudestaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 226) Toimintatutkimuksen kautta saavutetaan ja tuotetaan henkilökohtaiselle kokemukselle pohjautuvaa tietoa, joka on tulkinta tietyistä näkökulmista (Heikkinen 2010, 223). Tämä tutkimus kuvaa ja tulkitsee tietyn ajanjakson aikana tapahtunutta ainutlaatuista prosessia, jota ei ole mahdollista toistaa, sillä toimintatutkimus on saanut aikaan muutoksia tutkittavassa yhteisössä (Heikkinen & Syrjäla 2008, 148).

Testasimme toimintatutkimuksessa ratkaisuja ongelmaan, joka oli järjestöllemme sopivan strategiатыön mallin kehittäminen (Kananen 2014a, 117) Tutkimuksen tavoitteena oli myös dialogisuuden ja tiimin yhteisen ajattelun kehittäminen. Ratkaisuna hyvään strategiатыöhön tässä kehittämistyössä esitän dialogin ja tiimityön kehittämistä.

3 TULEVAISUUDEN TURVAAMINEN MUUTTUVASSA MAAILMASSA

Strategiатыön ensimmäinen vaihe: lokakuu 2015 - maaliskuu 2016

- Päätös strategiатыön aloittamisesta
- Kaksi Skype -kokousta
- Kaksi työpajaa

No one should be surprised if the process feels less like a comfortable trip on a commuter train and more like a ride on a roller coaster, but remember that even roller coaster cars arrive at their destination, as long as they stay on track. (Allison & Kaye 2015, 5)

Rural Youth European strategiatyön ja tutkimukseni ensimmäinen vaihe alkoi, kun järjestön hallitus päätti strategiatyön aloittamisesta lokakuussa 2015. Olin juuri aloittanut työni pääsihteerinä ja kartoitin aihetta opinnäytetyölleni. Hallitus totesi, että vanha Development plan kaipasi uudistusta, sillä sitä oli päivitetty vain pintapuolisesti useiden strategiakausien ajan, eikä se vastannut järjestön tarpeisiin. Lisäksi nopeat muutokset Eurooppalaisessa toimintaympäristössä ja jäsenjärjestöissä toimivat sysäyksenä strategiatyön aloittamiselle. Strategiatyö vaikutti myös erityisen herkulliselta aiheelta toimintatutkimukselle.

Päätimme käyttää termiä strategiatyö, sillä se korostaa työn jatkuvuutta, eikä aseta strategiatyötä ajallisesti rajatuksi, järjestötyöstä erilliseksi prosessiksi. Tavoitteenamme oli alusta asti tuoda lisää strategista ajattelua järjestötyöhön ja päätöksentekoon. Kehusmaan mukaan sanan strategiatyö alle voidaan asettaa strateginen suunnittelu, johtaminen ja strategian toteuttaminen. Haluamme nähdä strategian osana järjestön työtä emmekä erillisenä strategiaprosessina. (Kehusmaa 2010, 15.)

Ensimmäinen työpaja aloitettiin keskustelulla siitä, millaista strategiatyötä haluamme tehdä ja mitkä ovat tavoitteemme. Samalla tutustuimme strategiatyön erilaisiin koulukuntiin. Tämän tuloksena tuotimme ensimmäisen määrittelyn ja suunnitelman RYEuropean strategiatyöstä. Aivan alussa strategiatyöhön osallistui vain osa hallituksesta, mutta totesimme pian, että koko hallituksen tulee olla mukana. Kaksi osa-aikaista työntekijää ei osallistunut hallituksen kokouksiin, joten keskustelin heidän kanssaan strategiatyöstä skypen välityksellä. Pidimme myös jäsenjärjestöjen osallisuutta tärkeänä.

Tiimimme näki strategisen dokumentin tuottamisen olennaisena tavoitteena strategiatyölle, mutta samalla halusimme luoda jatkuvuutta strategiselle ajattelulle. Tutkimuksen ja strategiatyömme lähtötilanteessa Rural Youth Europella ei ollut varsinaista strategia-asiakirjaa ja käytössä oleva strategisia elementtejä sisältävä dokumentti oli Development plan 2014-2017.

Kiireisessä järjestötyössä keskitytään helposti tiukkoihin asialistoihin ja prosessien parantamiseen. Erityisesti vapaaehtoistyöhön niinkin vahvasti nojautuvassa järjestössä kuin RYEuropessa on tärkeää tarkkailla ryhmän kehittymistä ja tukea ryhmää kasvamaan hyväksi tiimiksi. Vapaaehtoisten on oltava motivoituneita ja syttyä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Tällöin ryhmän ja sen jäsenten hyvinvointi ja luottamus korreloi hyvien tulosten ja tehokkuuden kanssa. Järjestön ilmapiirin ja tiimin toiminnan kehittäminen nähdään helposti vain ns. pehmeitä arvoja mukailevana toimintana. Toisaalta ryhmältä voidaan odottaa enemmän ja tavoitteet asettaa korkeammalle ryhmän toimiessa motivoituneena tiiminä, jolla on selkeät, yhteiset tavoitteet ja jaettu näkemys järjestön tulevaisuuden tilasta.

D: "...thinking about the board as a team – when sharing our knowledge and opinions we became more like a team because usually during the board meeting we do just the usual stuff - we don't talk about life, what do you want or how do you see the aspirations and dreams of others..."

Järjestön arvoista keskustelu aloitettiin omien arvojen pohdinnalla ja jakamisella. Tämä oli tiimille tärkeä harjoite, jonka kautta opimme tuntemaan toisiamme paremmin, ja ymmärtämään syvemmin, millaisten arvojen kautta kukin meistä on kiinnittynyt järjestöömme. Omien, henkilökohtaisten tavoitteiden ja järjestötyön yhteydet tulivat näkyviksi, mikä auttaa ymmärtämään tiimissä esiin nousevia intentioita paremmin.

Parhaatkaan prosessit tai johtamismallit eivät toimi, jos tiimi ei ajattele ja toimi hyvin yhdessä. Tähän kannattaa mielestäni käyttää aikaa, jotta koko tiimi on myös tietoinen siitä, että hyvää yhteistyötä ja jaettua johtajuutta tulee vaalia. Keskustelimme, kannattaako tiimin omistajuuden tunteen ja laadukkaan yhteisen ajattelun kehittämiseen käyttää aikaa, kun osa hallituksesta kuitenkin vaihtuu joka vuosi. Pidemmällä aikavälillä hyvästä tiimityöstä voidaan tehdä osa organisaatiokulttuuria, joka kantaa yli hallituksen jäsenten vaihdosten. Tähän tarvitaan myös hyvää tiimityöskentelyä tukevia käytäntöjä. Hyvän tiimityön kulttuuri myös suojaa järjestöä mahdollisilta häiriötekijöiltä ja antaa turvaa suurissakin muutostilanteissa.

3.1 Strategiatyö kolmannella sektorilla

Strategiatyötä on tutkittu lähinnä liikkeenjohdon ja voittoa tuottavan yrityksen näkökulmasta. Ketola kuvaa väitöskirjassaan Suomen Luonnonsuojeluliiton strategiatyötä tulevaisuustyönä, ja hän kyseenalaistaa strategiatyön mallien ja kielen siirtämisen sellaisenaan järjestötyöhön. Yhteisten merkitysten luominen ja viestintä yhteisyyden luomisen välineenä nousevat Ketolan tutkimuksessa rakenteita tärkeämmiksi kansalaisjärjestön tulevaisuustyössä. (Ketola, 2015.) Järjestötyön ja kolmannen sektorin erityispiirteet otettiin huomioon RYEuropen strategiatyön mallia kehittäessä. Vapaaehtoistyön suuri rooli ja Euroopan laajuinen toimintaympäristö vaikuttavat RYEurope:lle sopivan strategiatyömallin rakentumiseen.

Tiimimme keskustelussa järjestön ja yrityksen eroista strategiatyön viitekehyksessä nousivat vahvasti esille jäsenistön vaikutusvalta ja johtajuus. RYEurope on jäsenjärjestöjensä johtama sateenvarjojärjestö, ja jäsenjärjestöjä edustavat tiimissämme alueelliset hallituksen jäsenet. Hallituksen jäsenet toivat strategiatyöhön omien alueidensa näkökulman. Lisäksi tarjosimme suoria strategiatyöhön osallistumisen muotoja, jotta jäsenjärjestöjen ja heidän jäsentensä ääni ja tarpeet ohjaavat strategiatyötämme.

Järjestö on riippuvainen rahoittajistaan, ja rahoitus ohjaa vahvasti järjestön suuntaa ja toiminnan sisältöjä. RYEuropelle tämä tarkoittaa sitä, että Euroopan Neuvoston tavoitteet, rahoituskausien painopisteet ja Euroopan Unionin Erasmus+ rahoituksen painopisteet asettavat tietyt reunaehdot toiminnallemme. Strategiatyön myötä tiimi myös kyseenalaisti rahoituksen asettamia raameja ja työpajoissa nousi esille myös ehdotus kokeilla erilaisia rahoituskanavia.

Yksi suurimmista eroista yrityksen ja järjestön välillä ovat erilaiset tavoitteet. Useimpien yritysten tavoitteena on tehdä voittoa. Järjestön tavoitteena on toimia vaikuttamisen välineenä, jonka avulla voidaan muuttaa ihmisten elämismailmaa ja yhteiskunnallista todellisuutta. RYEurope on väline, jonka avulla ihmiset saadaan ponnistelemaan yhteisen asian puolesta. Strategiatyö kirkastaa ja rakentaa näkemystä siitä, minkä puolesta ponnistelemme ja tarkistaa samalla toimintamme vastaamaan jäsenemme tarpeita. Järjestöllä on arvopohjaiset juuret; RYEurope perustettiin 1957 ra-

kentamaan rauhaa maailmansotien jälkeisessä Euroopassa. Järjestö yhdistää amatillista ja kansalaisyhteiskunnallista toimintaa; vapaaehtoistyön osuus RYEuropen toiminnassa on suuri, ja sekä vapaaehtoistyöhön että palkkatyöhön on sitouduttu henkilökohtaisten arvojen kautta. (Märkjärvi 2012, 49-51.)

Järjestöllä on voimakas yhteisöllinen ulottuvuus ja RYEuropen toiminnassa tämä on erityisesti esillä nuorten aikuisten muodostaman hallituksen ja tapahtumiin osallistuvien nuorten kautta. Useissa jäsenjärjestöissämme on huomattu, että vahvojen aatteiden ja pitkäaikaisten jäsenyyksien tilalle on syntynyt jotain muuta. Nuoret haluavat käyttää toimintaa oman identiteettinsä rakentamiseen ja paikkansa tarkasteluun maailmassa. Toiminta kytkeytyy hetkiin ja tilapäisiin yhteisöihin, joissa jaetaan yhteisiä intohimoja, arvoja ja pyrkimyksiä. Nuoret eivät enää välttämättä sitoudu järjestötoimintaan samalla tavalla kuin aiemmin, ja järjestöillä on haasteena muokata toimintaansa niin, että nuorilla on mahdollisuus osallistua ja irtautua toiminnasta lennossa. (Märkjärvi 2012, 49-51.) Lennossa osallistuminen ei kuitenkaan sovellu järjestöjohtamiseen, jossa pyritään näkemään toimintamme suuremmissa kontekstissa, toteuttamaan jaettua visiota ja saamaan aikaan positiivisia muutoksia työn kohteessa. Vapaaehtoistyö RYEuropen hallituksessa vaatiikin poikkeuksellista sitoutumista pitkäjänteiseen tiimityöskentelyyn.

Giddensin mukaan olemme siirtyneet yksittäisten auktoriteettien ajasta monien auktoriteettien ja annetuista identiteeteistä itse luotujen ja moninaisten minäkuvien aikaan. Sosiaalinen toiminta irtoaa yhä enemmän paikallisesta yhteydestä ja liikkuminen helpottuu. Myös uudet kommunikaatiovälineet irrottavat sosiaalisen toiminnan paikallisesta yhteydestä. RYEurope tuo yhteen nuoria järjestöaktiiveja ympäri Eurooppaa, ja tarjoaa vapaaehtoisillemme mahdollisuuden liittyä itselleen merkitykselliseen sosiaaliseen ryhmään, joka ei ole paikallisesti sidottu. Yhteisöllisyyden muutos asettaa vahvalle perinteelle rakentuneelle järjestötyölle haasteita luoda yhteisöllisyyttä muuttuvassa maailmassa, jossa traditio ei enää kannattele yhteisöä. Arvomaailmat erilaistuvat ja paikalliselta tasolta ei ole aina mahdollista löytää itselle sopivaa yhteisöä, mutta kansainvälinen järjestötyö tarjoaa mahdollisuuden arvomaailmaltaan samankaltaisten vapaaehtoisten yhteistyölle yhteisen projektin kautta Euroopan tasolla. (Juote). Samalla arvomaailmojen erilaistuminen myös haastaa järjestömme näke-

mään ja hyödyntämään moninaisuuden voimavarana, ja toivottamaan tervetulleeksi myös perinteestä poikkeavat näkemykset.

RYEuropen hallituksen jäsenten kausi on kaksivuotinen, ja joka vuosi osa hallituksen jäsenistä vaihtuu. Tämä johtaa haasteisiin tiedon ja osaamisen siirtämisessä ja tiimityössä. Yksi strategiatyön tavoitteista on luoda toimintatapoja, jotka tuovat jatkuvuutta hallitustyölle ja strategiselle ajattelulle. Vaikka vaihtuvuus tuokin haasteita, samaan aikaan johtamisen näkökulma pysyy tuoreena, jos uusille hallituksen jäsenille annetaan tilaa haastaa vanhoja toimintatapoja ja tuoda uusia näkemyksiä keskusteluun.

3.2 Järjestönsä näköinen strategiatyö

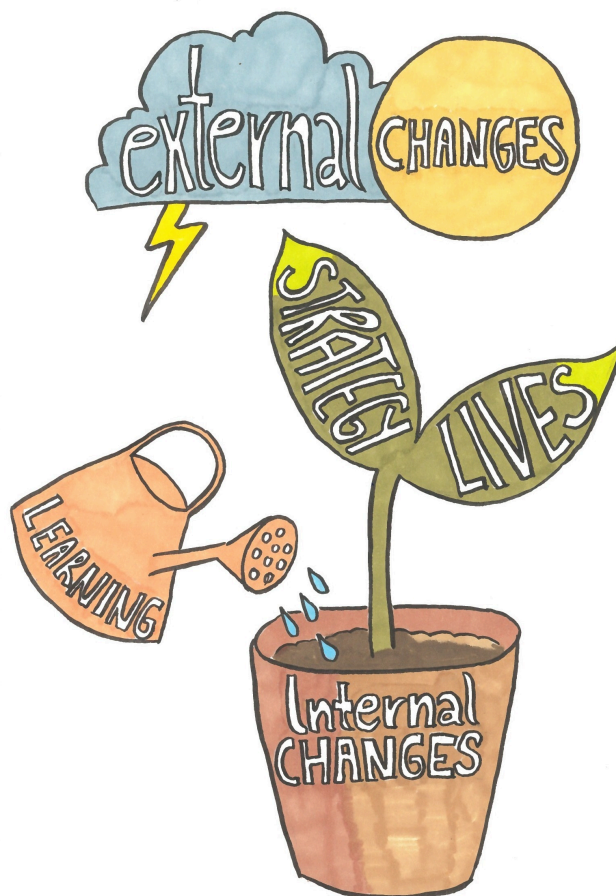
RYEurope:n strategiatyön tavoitteena on turvata järjestön tulevaisuus ja pitkän aikavälin menestyminen. Pyrimme vastaamaan entistä paremmin jäsenjärjestöjen ja nuorten tarpeisiin muuttuvassa Euroopassa. Kansallisen tason haasteet jäsenjärjestöissä heijastuvat myös meihin. Haluamme strategiatyön avulla pitää järjestön tekemän työn merkityksellisenä ja kilpailukykyisenä. Samalla pyrimme rakentamaan jäsenjärjestöjen ja nuorten kokemaa omistajuutta ja tekemään järjestöstä entistä enemmän jäsentensä johtaman.

Strategia oli uusi ja vaikeakin käsite joillekin tiimimme jäsenille. On tärkeää, että kaikki organisaatiossamme ymmärtävät, mitä strategisella ajattelulla tarkoitetaan. Pyrimme strategiatyössämme pois liian rationaalisesta kaiusta ja haluamme tuoda strategian mukaan kaikkeen järjestössä tapahtuvaan keskusteluun. (Juuti 2007, 157.) Strategiatyötä aloitettaessa hallituksemme työ keskittyi ohjaamaan enimmäkseen operatiivisen tason toimintaa. Linjaukset toiminnan suunnasta tapahtuivat suurelta osin työntekijöiden puolesta, erityisesti rahoitushakemusten sisältöjen kautta.

Strategiatyö toimii johtamisen välineenä ja auttaa organisaatiotamme pohtimaan, teemmekö oikeita asioita ja teemmekö näitä valittuja oikeita asioita oikealla tavalla (Allison ym. 2015, 3). Järjestössämme on usein tehty päätöksiä toiminnan sisällöstä ja toteutettavista projekteista ilman jaettua pitkän aikavälin suunnitelmaa tai visiota.

Toivomme strategian helpottavan ja linjaavan yhteistä päätöksentekoa.

Strategiatyö on strategian mukaista etenemistä kohti yhteistä tahtotilaa. Strategia kuvaa järjestön haluttua tahtotilaa ja sitä, kuinka se saavutetaan (Kehusmaa 2010, 17). Strategiatyömme on luovaa, avointa ja non-formaalia, mutta lopputulos eli strategiadokumentti on formaalissa muodossa. Lähestyimme strategiatyötä ammattimaisesti, mutta kokeilun kulttuuria tukien. Halusimme kokeilla erilaisia yritysmaailmassakin käytettyjä menetelmiä (esim. SWOT-analyysi) mahdollisimman monipuolisesti ja järjestötyöhön soveltaen. Toimintatutkimuksen aikana toteutimme strategiatyön suunnitteluprosessin ja loimme strategiadokumentin. Dokumenttia tullaan päivittämään säännöllisesti ja itse strategiatyö tulee olemaan jatkuvaa. Jäsenjärjestöjen osallistuminen strategiatyöhön on tärkeää, ja samalla kasvatamme jäsenjärjestöjen kokemaa omistajuutta RYEuropea kohtaan.



Kuva 4: Strategia elää. Strategia kasvaa organisaation ulkoisten ja sisäisten muutosten mukana ja tiimin oppiminen tukee strategian kehittymistä.

Strategian suunnittelun ja toteuttamisen välille tulee löytää tasapaino. Toimimme parhaiten, kun jotkut asiat ovat itsestään selviä ja sovittuja. Strategia auttaa määrittämään suuret linjat, jotta voimme keskittyä toimimaan näiden raamien sisällä. Strategian käsite perustuu vakaudelle, mutta strategiatutkimus keskittyy paljolti muutokseen. Muutoksen hallinta ja näkökulman muuttuminen ovat haastavia. Strategia ajatusmallina voi estää järjestöä näkemästä tarvetta päivittämiselle. Se voi olla kuin silmälaput hevoselle; Pitävät menossa yhteen suuntaan mutta estävät näkemästä sivuille. Strategian olemassaolo ja poissaolo ovat siis kummatkin elintärkeitä järjestölle. Järjestöt, jotka kontrolloivat toimintaansa ja joiden toimintatavat ovat kaavamaisia voivat menettää kyvyn kokeilla ja innovoida. Tämä voi myös estää oppimista ja soveltamista. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 17-19.)

Perinteisen strategiatyön mallin mukaan strategiatyössä tapahtuu ensin strategian luominen, jonka jälkeen strategia sovelletaan käytäntöön ja sen toteuttamista valvotaan. Hartin mukaan (Hart 1991:121); Toimivat strategiat sekoittavat eri koulukuntia ja ovat samaan aikaan suunniteltuja ja kasvavia, ohjaavia ja osallistavia, kontrolloivia ja voimaannuttavia, visionäärisiä ja yksityiskohtaisia. (Mintzberg ym. 1998, 19-20.)

Strategia voi olla sekä positiivinen että negatiivinen voima järjestötyössä. Strategia antaa suunnan, mutta voi samalla rajoittaa näkökulmaa ja mahdolliset vaarat voivat jäädä näkemättä. Se myös keskittää voimavarat mutta voi aiheuttaa liian vahvaa ”ryhmäajattelua”, jossa muita mahdollisuuksia ei enää nähdä. Strategia määrittää organisaation ja erottaa sen muista mutta voi tehdä sen liian yksinkertaisesti, jolloin olennaisia seikkoja jää huomioimatta. Strategia antaa johdonmukaisuutta ja luo järjestystä. Toisaalta luovuus kasvaa epäjohdonmukaisuudessa ja vapaudessa. On muistettava, että jokainen strategia on yksinkertaistus todellisuudesta. Haasteena on myös se, että toimintaympäristön muuttuessa tarkkaan laaditusta strategiasta voi syntyä riskitekijä. (Mintzberg ym. 1998, 15-18.)

Heti strategiatyön alussa tunnistimme tarpeen järjestön historian tutkimiselle, sillä RYEurope:n historiaa ei ole dokumentoitu järjestelmällisesti. Historian kirjoittaminen oli myös ajankohtaista järjestön täyttäessä 60 vuotta vuonna 2017. Strategiatyössä tulee ymmärtää järjestön perustamisen taustat ja tietää vuosien varrella kohdatut

haasteet ja menestystarinat. Nykyisyyttä ja tulevaa tulee voida peilata järjestön menneisyyteen.

Haluamme kartoittaa "kilpailijamme" ja yhteistyökumppanimme, jotta osaamme asemoida järjestömme oikein niin asiakkaiden kuin rahoittajienkin näkökulmasta. Nuorilla on entistä enemmän mahdollisuuksia saada kansainvälisiä kokemuksia. strategiatyö auttaa RYEurope:a erottumaan muista maaseudun nuorisjärjestöistä ja muista nuorille tarjotuista koulutuksista ja mahdollisuuksista.

3.3 Ajatteleva, oppiva organisaatio

Kuuselan mukaan muutosta ei ole ilman oppimista eikä oppimista tapahdu ilman muutosta. Strategiatyö vaatii siis uuden oppimista mutta myös tuottaa oppimista organisaatiossa. Tiimi on organisaation ydin (Kuusela 2015, 54-55). Tiimi myös toimii oppimisen perusyksikkönä nykypäivän organisaatioissa (Sydänmaanlakka 2012, 16). Opinnäytetyössäni tarkastelen strategiatyötä erityisesti tiimitasolla. Tiimissä osaaminen jaetaan ja tiimi oppii yhdessä ja tiimin kautta yksilöiden ja tiimin osaaminen jalostuu organisaation osaamiseksi (Sydänmaanlakka 2012, 50).

Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallia hyödyntäen strategiatyötä tekevän tiimin oppiminen kulkee neljän eri vaiheen kautta: 1. Tiimillä on kokemusta työn tai vapaaehtoistyön kautta sekä RYEuropesta että omasta kotiorganisaatiostaan. Heillä on halu oppia kokemuksistaan ja käyttää niitä strategiatyössä. 2. Heillä on riittävästi aikaa reflektoinnille, jossa näkemyksiä ja tosiasioita yhdistetään tiedoksi. 3. Tiimi ymmärtää ja sisäistää muodostetun tiedon 4. Tiimi soveltaa opittua tietoa käytäntöön. Lopuksi tapahtunut oppiminen tulee myös dokumentoida, joka tapahtuu opinnäytetyöprosessin ja strategiatyötä tukevien toimintamallien kautta. (Sydänmaanlakka 2012, 38-39.)

Avoin, oppimista tukeva kulttuuri on erityisen tärkeä muutostilanteessa (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Nykyisessä oppimisteoreettisessa näkemyksessä tietoa ja ideoita on pystyttävä luomaan ja samalla arvioimaan niiden toteuttamiskelpoisuutta ja soveltuvuutta. Vuorovaikutteisessa strategiatyössä on tärkeää kuunnella muiden näke-

myksiä ja yrittää ymmärtää heidän ajatuksiaan ja intressejään, sillä jokainen hahmottaa organisaation omalla tavallaan. Tällöin työyhteisössä tapahtuu toisilta oppimista ja syntyy uusia oivalluksia. (Stenvall ym. 2007, 63.) Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen on osa strategiatyötä (Juholin 2013, 178). Osalla hallituksen jäsenistä ja työntekijöistä on paljon kokemusta RYEuropessa työskentelystä, joka tuo pidemmän aikavälin perspektiiviä strategiatyöhömmme. Uudemmat tulokkaat tuovat taas erilaisia, kyseenalaistaviakin näkökulmia järjestömme toimintaan. Puhutaan vastuullisesta dialogista, joka on vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoa, osaamista ja kokemuksia. (Juholin 2013, 175.) Anneli Hujalan mukaan tavoitteena on työntekijöiden ja hallituksen jäsenten oivallus siitä, että heidän osaamistaan ja näkemystään tarvitaan järjestön menestymiseen (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 35).

Ensimmäisen asteen muutos organisaatiossa tarkoittaa toiminnan parantamista vanhan ajatusmallin mukaisesti. Tähän liittyvä oppimisen taso on single-loop oppiminen (Argyris & Schön), jossa tavoitteet toteutetaan vallitsevan ajatusmallin mukaisesti. Tässä tutkimuksessa tavoiteltava toisen asteen muutos vaatii toiminnan perusoletusten ja viitekehyksen uudelleenarviointia. Se vaikuttaa maailmankuvaan ja ajattelu- ja toimintatapojen muuttumiseen. Tähän rinnastettava double-loop oppiminen tarkoittaa nykyisten tavoitteiden ja strategioiden kyseenalaistamista perusoletuksia myöten ja mahdollistaa paradigman syntyminen. (Mäkirintala 2011, 237-240.)

Työkulttuurin muutos vaatii oppimista yksilön, tiimien ja koko työyhteisön tasolla. (Stenvall ym. 2007, 40.) Choon (1998) mukaan organisaatioissa on osaamiseen ja kokemukseen liittyvää hiljaista tietoa, sääntöihin ja käytäntöihin liittyvää näkyvää tietoa ja kulttuurista tietoa, joka näkyy oletuksissa, uskomuksissa ja normeissa. Kaikki tämä vaikuttaa strategiatyöhön ja organisaation tulevaisuuteen. (Hämäläinen & Maula 2004, 42.)

Kokemus ei opeta, vaan kokemuksen reflektointi. Strategiatyöskentelyssä tulee varata aikaa ja tilaa reflektoinnille. Vaadittu lisäaika voi olla pieni, mutta merkityksellinen lopputuloksen kannalta. Strateginen ajattelu syvenee, kun itsereflektointia syvennetään kollektiivisella reflektoinnilla. Tälle varattiin aikaa työpajapäivien aikana. (Santalainen 2008, 30.)

4 YHTEINEN SUUNTA DIALOGIN AVULLA

Strategiatyön toinen vaihe maaliskuu - elokuu 2016:

- Kaksi työpajaa
- Kaksi teemahaastattelua kolmen hengen ryhmissä hallituksen kanssa
- Kolme työpajaa jäsenjärjestöjen ja aktiivisten jäsenten kanssa

Strategiatyön ensimmäisen vaiheen aikana huomasimme, kuinka paljon strategiatyö tuo esiin henkilökohtaisia arvojamme ja herättää tunteita. Sitoudumme järjestö- ja vapaaehtoistyöhön vahvasti omien arvojen kautta. Strategiatyö nosti esiin omia motivaatioitamme, ja huomasimme tarvitsevamme työkaluja yhdessä ajatteluun, jotta pystymme paremmin hyväksymään ja kuuntelemaan erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Hyvä strategiatyö vaatii yhdessä ajattelun kehittämistä ja moninaisuuden ymmärtämistä. Valmentavan dialogin kysymysmallit (Liite 3) sopivat hyvin sekä strategiatyöhön että toimintatutkimuksen reflektointia korostavaan luonteeseen. Strategiatyössä nouseviin kysymyksiin ei ole yhtä oikeaa vastausta, ja kysymysmallit auttoivat minua tutkijana pitämään kysymykset avoimina ja ei-ohjaavina.

Halusimme jäsenjärjestöjen ja heidän jäsentensä osallistuvan strategiatyöhöemme, jotta strategia lähtisi mahdollisimman paljon heidän tarpeistaan. Dialogisuuden tulisi yltää oman tiimimme ulkopuolelle, ja samalla halusimme vahvistaa jäsenjärjestöjen kokemaa omistajuutta RYEuropea kohtaan. Saimme jäsenjärjestöjen ydinhenkilöiltä palautetta, että he eivät halua osallistua sähköpostikyselyiden tai -lomakkeiden kautta. Vain pieni osa jäsenjärjestöjen jäsenistä, vapaaehtoisista ja työntekijöistä tuntee RYEuropeen toimintaa niin, että he voisivat tai haluaisivat osallistua strategiatyöhöemme. On helppo ajatella, että jäsenjärjestömme olisivat hyvin kiinnostuneita osallistumaan ja vaikuttamaan, mutta loppujen lopuksi se toiminta, mitä RYEurope heille tarjoaa on vain pieni siivu heidän toiminnastaan. Tämä oli hyvä muistutus siitä, että toimintamme ei ole jäsenjärjestöillemme korvaamatonta.

Jäsenjärjestöjemme vuosikokousedustajat osallistuivat strategiatyöpajaan vuosikokouksemme yhteydessä Belfastissa. Työpajassa käsitelimme RYEuropeen missiota jäsenjärjestöjen näkökulmasta ja nuorten eurooppalaisten muuttuvia tarpeita ja toivei-

ta. Samalla viikolla kutsuimme suurimmassa vuosittaisessa tapahtumassamme toimintamme tuntevia aktiivisia nuoria ja nuoria aikuisia mukaan kahteen työpajaan, joissa käsiteltiin missiotamme, tällä kertaa nuorten jäsenten näkökulmasta.

Tässä vaiheessa keräsin kahdessa puolistrukturoidussa teemahaastattelussa hallituksen jäseniltä tietoa strategiatyön vaikutuksista ja tapahtuneista muutoksista. Käytimme haastattelujen tuloksia jatkosuunnitelman tekemisessä ja työpajoissa käytettävien menetelmien valinnoissa. Haastattelujen ja työpajojen pohjalta määrittelimme toisen kerran millainen strategiatyö sopii RYEurope:lle.

Strategiatyön myötä olemme miettineet järjestön olemassaolon tarkoitusta ja kehittämisen suuntaa. Emme voi jatkuvasti kyseenalaistaa toiminnan peruspilareita, mutta voimme tarkistaa suuntaa esimerkiksi vuosittaisen strategisen katsauksen avulla. Strategiatyön alussa osa hallituksen jäsenistä koki, että järjestömme on menettämässä merkitystään kansainvälisten koulutusten tarjoajana, sillä nuorille on tarjolla yhä enemmän mahdollisuuksia kansainväliseen toimintaan. Suuret muutokset ja haasteet Euroopassa heijastuvat jäsenjärjestöjemme tarpeissa ja rahoittajien linjauksissa. Vuoden 2016 poliittiset muutokset, äärioikeiston aktivoituminen Euroopassa ja Brexit ovat tuoneet työllemme uutta merkitystä erityisesti kansainvälisyys- ja ihmisoikeuskasvatuksen osalta. Tällä hetkellä hallitus näkee tekemämme työn erittäin ajankohtaisena ja tarpeellisena. Keskitymme entistä enemmän asiakaslähtöisyyteen ja dialogiin jäsenjärjestöjen kanssa ja kehitämme toimintaamme niillä aihealueilla, jotka erityisesti koskettavat jäsenjärjestöjämme muuttuvassa Euroopassa. Strategian tulee olla näkyvä ja läpinäkyvä, jotta jäsenjärjestöt kokevat sen omakseen.

Strategiatyön alussa yksi tavoitteistamme oli vahvistaa jäsenjärjestöjen kokemaa omistajuutta RYEuropea kohtaan. Strategiatyön myötä on kuitenkin tullut näkyväksi se, että meidän tulee ensisijaisesti vahvistaa hallituksen ja työntekijöiden kokemaa omistajuutta. Järjestönsä tunteva ja hyvin yhdessä toimiva tiimi ovat paras tapa houkutella jäsenjärjestöjä ja nuoria sitoutumaan toimintaan. Hyvä tiimityö ja sitoutuneisuus näkyvät ulospäin sekä viestinnässä että tapahtumissamme, ja kasvattavat yhteisön vetovoimaisuutta. Toimiva ja motivoitunut tiimi myös viestii mielellään ja enemmän järjestönsä toiminnasta.

Samana näyttäytyvät asiat muodostavat perustan yhteisöjen elämälle. Tämä tarkoittaa järjestössä yhteisiä arvoja ja jaettua todellisuutta (Alhanen 2016, 28). Työpajoissamme tuli näkyväksi, kuinka pidämme helposti itsestäänselvyytenä, että ymmärrämme ja tulkitsemme järjestötyötä ja sen merkityksiä samalla tavalla (Juuti 2013, 40). Strategiatyö on nostanut RYEuropen tiimissä esiin arvoja ja motivaatioita, joiden kautta tiimin jäsenet kiinnittyvät järjestötyöhön. Samalla näkyvät myös jäsenjärjestöjen ja heidän jäsentensä erilaiset arvot ja tarpeet.

Erilaiset kokemusmaailmat ovat haaste yhteisömme toiminnalle mutta samalla sen vahvuus. Dialogi auttaa tämän moninaisuuden ja sen haasteiden käsittelemisessä. (Alhanen 2016, 28.). Visioita luodessamme yllätyimme siitä, että tiimimme jäsenillä oli hyvin erilaisia visioita järjestöemme tulevaisuudesta. Halusimme luoda järjestölle yhteisen vision, jonka toteuttamiseen kaikki tiimin jäsenet haluavat sitoutua ja joka motivoi tiimiä. Tasapainon löytäminen kunnianhimoisen, inspiroivan vision ja realiteetin kanssa oli haastavaa. Visio saa meidät näkemään pidemmälle, mutta tarvitsemme myös konkreettisia ja realistisia askeleita vision toteutumiseksi. Nämä toiminnan askeleet konkretisoidaan Compass -dokumentissa (Liite 4), jotta strategian mukainen toiminta toteutuu järjestöemme jokapäiväisessä työssä.

Compass on Balanced Scorecard -tyyppinen työväline, joka auttaa meitä seuraamaan ja arvioimaan strategiatyön toteutumista. Compass on työdokumentti, jota päivitetään ja jonka toteutumista seurataan indikaattorien avulla. Käytämme dokumenttia uusien hallituksen jäsenten ja työntekijöiden perehdyttämisen apuna. Emme tiedä, miten suunnittelemamme malli toimii käytännössä. Toisaalta mallin ei ole tarkoituskaan olla pysyvä, vaan kokeilujen myötä uudistettavissa.

4.1 Strategiatyö on vuorovaikutusta

Tietoa on saatavilla määrättömästi. Me valitsemme ja meidän puolestamme valitaan, millaiselle tiedolle altistumme. Internetin valmiiksi suodatettu sisältö ei juuri altista meitä tiedolle, joka kyseenalaistaisi näkemyksemme tai maailmankuvamme ja tässä

tiedon kuplassa eläminen tekee toistemme näkökulmien ymmärtämisestä haastavaa. Yleisimmin käytettävä kommunikaatiotapa on dialektinen, jossa perusoletuksena on, että aiheeseen on olemassa oikea vastaus, joka selvitetään kommunikaation avulla toisen osapuolen "voittaessa" keskustelun. Dialektisuus sopii selkeiden asioiden päättämiseen tehokkaana ja nopeana keskustelumuotona esimerkiksi kokouksien yhteydessä. Tehokas keskustelu toimii silloin, kun aihe ei ole perustavanlaatuisen, eikä herätä suuria intohimoja tiimissä. Tällöin aiheesta myös ajatellaan jo melko lailla samansuuntaisesti. (Järvilehto 2010.)

Dialektisuus sopii kuitenkin huonosti monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen silloin, kun kysymykseen ei ole yhtä oikeaa vastausta. Dialektisuus ei tällöin tarjoa tarpeeksi monipuolista kuvaa keskusteltavasta aiheesta ja rakentaa vastakkainasetteluja ratkaisujen sijaan. (Järvilehto 2010.) Järjestöjohtaminen ja strategiatyö asettavat tiimillemme monimutkaisia ongelmia ratkaistaviksi, ja dialogin harjoittelu tukee järjestöjohtamista erityisesti nyt, kun haluamme tehdä uudistuksia (Heinonen, Klingberg & Pentti 2013, 155-156).

Strategiatyössä tarvitaan sekä keskustelua että dialogia. Keskustelu on usein tarpeellista ja tuo hyviä tuloksia, kun tehdään päätöksiä ja halutaan puhua rajatusta määrästä vaihtoehtoja (Isaacs 1999, 46). Kummallekin on aikansa ja paikkansa järjestötyössä, ja tiimimme pyrkii tunnistamaan, milloin tarvitsemme tehokasta dialektisuutta ja milloin haluamme luoda tilaa pohdiskelulle dialogille. (Järvilehto 2010.) Keskustelu ainoana kommunikaation muotona on liian rajoittunutta, eikä anna mahdollisuutta luoda yhteistä näkemystä (Isaacs 1999, 46). Mitä paremmin ymmärrämme maailmaa ja ihmisiä ympärillämme, sitä enemmän meillä on järjestönä vapautta valita eri vaihtoehtojen välillä (Alhanen 2016, 31).

RYEuropen strategiatyössä dialogin merkitys korostui strategiatyön alkupuolella, kun pyrimme puhumaan vapaasti ja luovasti ja tuottamaan materiaalia myöhempiä päätöksiä varten. Dialogi sopiikin strategiatyön luovaan vaiheeseen, jossa tarvitaan mahdollisimman innovatiivista ajattelua ja luovuutta rajoittavista ajatusmalleista luopumista.

Itself-reflection in individual and team settings during workshops supports dialogicality and team development. In dialogical practice, we noticed that dialogues can be created in suitable conditions, but they cannot be forced. Dialogue is characteristic in that it comes and goes even during discussions, and it cannot be limited or defined precisely. (Bohm 2014, 6.) Self-reflection in team settings affected us in such a way that we were too aware of our communication, which hindered our focus on the subject and the emergence of dialogue. Building dialogue requires practice and awareness of the effects of one's actions in the team, but it also needs relaxation, which allows one to let go and be vulnerable and to let go. It is best to avoid dialogue practice if it is too heavy.



Kuva 5: Dialogin ainesosat

Dialogue as a working tool helps to take RYEurope's collective intelligence into use and aims to change it, how we collectively think together (Bohm 2014, 10). Thinking together makes us more aware, more capable and more capable of solving

maan ongelmia (Isaacs 1999, 11). Saamme ihmisten yhdessä työskentelyn voiman käyttöön dialogin avulla (Isaacs 1999, 48). Dialogi voidaan nähdä kollektiivisena improvisaationa ja luovana prosessina, joka tukee järjestömme strategiatyötä. (Isaacs 1999, 11). Menestyksenkäs strategiatyö edellyttää oppimista, ja dialogi voi voimauttaa yksilöitä oppimaan muilta ja tiimiä oppimaan yhdessä (Isaacs 1999, 12). Ihmiset voivat jakaessaan kokemuksiaan ja merkityksiä luoda jotain sellaista, mihin emme yksin kykene. (Alhanen 2016, 48)

B: To do such a thing alone would be very tough or not even possible because you need different point of views, different perspectives and ideas from different people.

Strategiatyö on ennen kaikkea kommunikaatiota ja se auttaa tiimiämme työme kohteen kollektiivisessa ymmärtämisessä (Märkjärvi 2012, 29). Dialogi on tapa ajatella, reflektoida ja tutkia aihetta kollektiivisesti. Dialogissa puhumme toistemme kanssa, emmekä toisillemme. Emme myöskään pyri saamaan toista puolellemme tai ymmärtämään meitä. (Isaacs 1999, 9, Heinonen ym. 2013, 44.) Dialogiin ei kuulu pyrkimys voittamiseen oikeassa olemalla (Bohm, 2014, 7). Vaikka pyrimme strategiatyössä luomaan ymmärrystä työstämme ja järjestömme merkityksestä, emme hae dialogissa oikeaa vastausta tai edes samanmielisyyttä. Tavoitteenamme on ymmärtää toistemme näkökantoja ja hyväksyä, että jatkossakin voimme käsittää asiat eri tavoin. (Alhanen 2016, 43.) Dialogisuuden kautta tiimimme pyrki laajentamaan maailmankuvaansa ja tuomaan erilaisia näkökulmia keskusteluun. Vaikka ajattelemme eri tavoin ja edustamme erilaisia näkökantoja, dialogi auttaa luomaan hedelmällisen keskustelutilanteen väittelyn sijaan. Dialogi vaatii omien mielipiteiden pidättämistä ja muiden kuuntelemista (Bohm 2014, 30). Kun puolustamme omia mielipiteitämme, emme pysty ajattelemaan yhdessä. Ajatusten jatkumo ja flow tarkoittaa sitä, että yksi ottaa kiinni toisen ajatuksesta ja jatkaa siitä (Bohm 2014, 30).

D: Those ideas that came working together were amazing, those compilations, one talking and the others supporting and then the ideas grow up...

C: I have learned we are different and there is different levels of thinking but there is always one level where we come together. That's the level where we are working on that gives us an opportunity to cooperate and to function together as a team.

Strategiatyö on merkitysten jakamista ja yhteisten merkitysten luomista. Tästä merkitysten flowsta voi syntyä uutta ymmärrystä, jotain odottamatonta ja luovaa, joka auttaa järjestöä löytämään oman paikkansa maailmassa. Jaetut merkitykset liimaavat samalla tiimin ja laajemmin järjestön yhteisönä yhteen. (Bohm, 2014, 7.) Strategiatyön avulla luodut yhteiset merkitykset tukevat strategian toteuttamista käytännössä, sillä jaetuista merkityksistä seuraa jaettua toimintaa (Isaacs 1999, 10).

Sekä dialogisuus että strategiatyö vaativat pohdittavan aiheen avoinna pitämistä. Liian varhainen päätöksenteko voi sulkea pois yhteisestä ajattelusta esiin nousevia ideoita ja vaihtoehtoja.

E: ...It was about participating at the right pace and letting things happen naturally rather than pushing them and I think as time went on...a tough day and we were letting things move along at their own pace rather than trying to influence them and that was a thing of experience I think.

Strategiatyön avoinna pitäminen on ollut haastavaa, ja työpajojen aikana on tullut hetkiä, jolloin tiimiämme on turhauttanut se, ettei aineiston yhteenvettoa ja strategisia päätöksiä voitu kiirehtiä. Vankkojen mielipiteiden muodostamisen lykkääminen oli haastavaa. (Heinonen ym. 2013, 43.) Dialogi ei tarjoa nopeita tuloksia tai varmoja vastauksia, mikä voi johtaa tiimin kyllästymiseen tai hämmentymiseen (Emt. 2013, 154). Toisaalta osa tiimistämme on nauttinut prosessista ja yhteisen tiedon luomisesta. Prosessissa ei ole ollut takuuta siitä, että saamme tuloksia, sillä yhdessä luomiseen sisältyy myös riski, että mitään merkittävää tai uutta ei synny (Alhanen 2016, 51).

A: At some point its been quite..I've been lost I would say... but then I started seeing that this is going somewhere...it's also rewarding...And of course I'm not so patient so it's been sometimes hard.

D: I'm in the opposite; I'm the one who gathers the facts. When there's a pile you collect them and I know that you need a pile of facts to collect the information that you can use...It's not confusing for me to collect information for half a year.

Dialogisuus ja yhdessä ajattelu vaativat aikaa ja läsnäoloa. Löytääksemme aikaa strategiatyöpajoille sovimme, että hallituksen kokoukset pidetään aiempaa tiiviimpinä.

Yhteisen tahtotilan myötä ennen kaksipäiväisenä pidetyistä kokouksista pystyttiin tekemään yksipäiväisiä. Valmistaudumme kokouksiin hyvin, jotta ne voidaan pitää tiiviinä ja toinen kokouspäivämme on kehittämispäivä, jolloin keskitymme järjestön ja tiimityön kehittämiseen. Tämä tukee strategiatyötä ja dialogisuutta myös jatkossa.

D: "I guess since we are working like this the board meetings be came more structured, they are not so extended and... because there was a time when we could talk and talk and talk and it wouldn't stop..."

4.2 Valmentava dialogi strategiatyössä

Yhdessä ajattelu haastaa järjestöjohtamista sekä yksilön, tiimin että järjestön tasolla, ja tarvitsemme työkaluja tukemaan yhdessä ajattelua ja jaettujen merkitysten luomista eri tasoilla (Isaacs 1999, 3). Valmentava dialogi on sparraavaa keskustelua, jolla pyritään saada ryhmästä löytyvä erilainen ajattelu käyttöön. Moniäänisyys ja parempi keskittyminen käsillä olevaan aiheeseen parantavat yhteisen ajattelun laatua ja tulosta. Valmentavan dialogin avulla päästetään irti urautuneista toimintamalleista, jolloin saamme tiimin koko kapasiteetin käyttöön. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2013, 152.) Valmentavan dialogin tavoitteena on parantaa yhteisen ajattelun laatua ja julkituotujen ajatusten määrää. (Heinonen ym. 2013, 153) Atjosen mukaan tässä toimintatutkimuksessa mukana olevilla toimijoilla on erilaisia näkökulmia, ja valmentavan dialogin avulla voimme edesauttaa tasavertaisuutta, kehittäjän ja tiimin välistä dialogia, erilaisten intressien esiintuloa ja näkemysten sovittamista yhteen (Toikko ym. 2009, 10).

Valmentavassa dialogissa tutkija, esimies tai valmentaja ei voi täysin ulkoistaa itseään coaching-rooliin, vaan hän on mukana ajattelussa, jolloin vastuu dialogista ja sen tuloksista on yhteinen. (Heinonen ym. 2013, 153). Valmentavan dialogin taidot ovat hyödyllisiä erityisesti muutostilanteissa ja silloin kun halutaan luoda jotain uutta tai haetaan ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin (Heinonen ym. 2013, 155-156). Tavoitteena on luottamuksen rakentamisen kautta mahdollistaa eri mieltä oleminen. Tämä tuo strategiatyöhön siinä tarvittavaa dynamiikkaa ja mahdollistaa kehittymisen ja oppimisen ryhmässä. Oppiminen lisää sitoutumista ryhmään, jolloin ryhmän jäsenten

vastuullisuus lisääntyy ja ryhmän tulos paranee. Tämä johtaa edelleen luottamuksen lisääntymiseen. Valmentavan dialogin tavoitteena on saada tämä hyvän kehä toimimaan organisaatiossa. (Heinonen ym. 2013, 118.)

RYEuropen työntekijöillä ja hallituksella on erilaisia näkemyksiä järjestön tavoitteista, missiosta ja siitä, miten järjestö menestyisi parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä. Monet näistä näkemyksistä jäävät ajatusten tasolle, eikä niitä jaeta järjestötyön arjessa. Hallituksen ryhmäkoheesio on suuri ja jäsenet motivoituneita; he ovat itse hakeneet ja tulleet valituiksi hallitustyöskentelyyn. Tämä voi johtaa ryhmäajatteluun ja siihen, ettei omia näkemyksiä tiedosteta tai tuoda julki. (Harviainen, Marila, Mikkola, Pörhölä, Valkonen, Valo & Ylinen 2002.) Kun erilaiset näkemykset saadaan näkyville, ne voidaan Laineen & Vaaran mukaan nähdä vuoropuhelua luovana dynamiikkana, joka vie strategiakeskustelua eteenpäin ja synnyttää uusia oivalluksia (Laine & Vaara 2011, 30-33). Käytin valmentavaa dialogia RYEurope:n strategiatyössä menetelmänä, jonka avulla rakensimme hyvää tiimityötä ja yhdessä ajattelua.

Sovelsin strategiatyöpajoissamme John Whitmoren valmentavan dialogin GROW -mallia. GROW koostuu sanoista Goal-tavoite, Reality-todellisuus/tilanne, Options-vaihtoehdot ja Will - tahto/motivaatio (Heinonen ym. 2013, 186). Kokosin GROW-mallin ja työpajojemme pohjalta valmentavan dialogin mukaisen kysymyslistan strategiatyötä ja sen päivityksiä tukemaan (Liite 1: Strategic workbook).

Hyvään kysymykseen ei ole helppoa tai selvää vastausta. Se osuu, pysäyttää ja voi myös herättää tunteita. Hyvään kysymykseen vastaamiseen tarvitaan aikaa. Hyvä kysymys ei sisällä vastausta tai olettamusta, sillä muuten vastaaja helposti reagoi oletuksen mukaan. Kun haluamme vaikuttaa älykkäiltä muiden tiimiläistemme silmissä, vastaamisesta tulee helposti tärkeämpää kuin ajattelusta. (Heinonen ym. 2013, 191-192.)

Erilaiset valmentavat kysymykset toimivat eri ihmisten kanssa, ja siksi on hyvä kokeilla erityyppisiä kysymyksiä. Esimerkiksi strategiatyöstä voi kysyä "Mitä mieltä olet tähänastisesta strategiatyöstämme?" tai "Miltä strategiatyö on tuntunut?" (Heinonen ym. 2013, 189-191). Työpajojen myötä opin tunnistamaan paremmin, millaiset kysymyksenasettelut toimivat erilaisten tiimin jäsenten kanssa. Jos esimerkiksi tunteisiin

liittyvään kysymykseen syntyi voimakas negatiivinen vastareaktio, uudelleenmuotoilin kysymyksen mielipide- tai faktanäkökulmasta. Eräs tiimimme jäsen totesikin haastattelussa, ettei hän ymmärrä tunteisiin liittyviä tai ei-faktapohjaisia kysymyksiä, eikä halua tai osaa vastata niihin.

5 MONINAISUUS JA AJETTU JOHTAJUUS

Strategiatyön kolmas vaihe syyskuu 2016 - tammikuu 2017

- Yksi työpaja hallituksen handover -kokouksessa
- Uusi hallitus on valittu; kolme uutta jäsentä tulee mukaan, kaksi jää pois työpajan jälkeen

Kolmannessa vaiheessa pidin työpajan uuden ja vanhan hallituksen yhteisessä tapaamisessa. Tiimiimme tuli hallituksen vaihtuessa kolme uutta jäsentä ja kaksi tähän asti mukana ollutta jäi pois. Jaoimme tähänastisen strategiatyön pohdinnat ja tulokset uusien tiimiläisten kanssa. Pohdimme yhdessä uuden ryhmän kanssa, mitä hyvä dialogi mielestämme on. Päivitimme strategiatyön tavoitteet yhdessä ja loimme kolmannen strategiatyön määrittelyn. Lisäksi keskustelimme siitä, millaista johtajuutta järjestössämme on ja koemmeko jakavamme johtajuutta, vai keskittykö johtajuus esimerkiksi erityisesti puheenjohtajalle.

Havaitsemme helpoiten tietoa, joka sopii aiempiin ajatusmalleihimme ja vahvistaa olemassaolevia käsityksiämme. Meidän on vaikeampi havaita uutta, nykykäsitystämme kyseenalaistavaa tietoa. Ristiriitatilanteessa joudumme arvioimaan asioita uudelleen, mikä muuttaa vanhaa sisäistä malliamme ja jopa maailmankuvaamme. Erimielisyyksien ja ristiriitojen kautta voimme siis halutessamme oppia uutta. (Takanen 2005, 79.) Työehteisössä erilaisuus voi näyttäytyä ongelmana, vaikka todellinen ongelma on samanlaistaminen halu ja mukavuusalueella pysyminen. Pelkäämme lähtökohtaisesti erilaisuutta ja tuntematonta. (Takanen 2005, 89.) Dialogissa otamme erilaisuuden ja erilaisten näkemysten energian ja käytämme sen luodaksemme jotain uutta. (Isaacs 1999, 19)

Pitkä strategiatyön prosessi tutustutti tiimiimme jäsenet toisiinsa ja järjestöömme ja hallitus toimii aktiivisesti. Toisaalta väsymyksen merkkejä oli havaittavissa ja hajaute-
tun tiimin nähdessä toisiaan vain harvoin oli strategiatyötä vaikea pitää yllä kokous-
ten välillä.

Dialogi on edelleen haastavaa, mutta ryhmämme on tietoisempi siitä, miten kommu-
nikoimme yhdessä. Metataidojen kehittyminen on yksi tärkeimpiä strategiatyön tulok-
sia tiimitasolla. Reflektointi ja dialogi ovat metataitoja vaativia taitoja, joita olemme
kehittäneet yhdessä strategiatyön kautta. Dialogi ja yhdessä reflektointi ovat taitoja,
joiden kautta luomme tietoa ja kehitämme tiimityötä. (Takanen 2005, 66.)

Strategiatyö on luonut tilan, jonka kautta voimme tutkia työtämme ja toimintaamme.
Kun järjestön aatteeseen perehtyy syvemmin, voi yllättäen nousta ristiriitoja oman
ajattelun kanssa (Märkjärvi 2012, 131). Strategiatyön kolmannessa vaiheessa nousi
esille erilaisia käsityksiä esimerkiksi järjestön perustehtävästä. Nämä voivat johtua
erilaisista organisaatiomielikuvista. (Märkjärvi 2012, 130.) Pohdimme mistä jär-
jestöemme aate ja perustehtävä rakentuvat ja kuinka toimintaympäristön ja jäsenistön
tarpeiden muutokset vaikuttavat niihin. Esiin nousi myös kysymys, kuinka paljon jär-
jestön toimintaa voi ylipäättään muuttaa tai kehittää suhteessa alkuperäiseen pe-
rustehtävään. Peilasimme nykytehtäviämme järjestön historiaan ja siihen, miksi jär-
jestö on alunperin perustettu. Perustamisen taustalla ollut rauhanrakentamisen ajatus
tuntuu tiimistämme ajankohtaiselta myös nykypäivän Euroopassa. Tiimin jäsenten
vaihtuessa usein on vaarana, että järjestön perustehtävä ei säily kirkkaana. Kaikkien
tiimin jäsenten tulee saada vaikuttaa toimintaan, mutta strategia ja selkeä pe-
rustehtävä antavat toiminnalle raamit, joiden avulla katsomme samaan suuntaan.

5.1 Moninaisuus strategiatyössä

Perinteisesti ihmisten monimuotoisuudesta työelämässä puhuttaessa on tarkasteltu
kulttuuritaustaa, ikää ja esimerkiksi sukupuolta. Jokaista tiimiä kuitenkin haastaa eni-
ten persoonallisuuksien erilaisuus. (Ajanko 2016, 19.) Strategiatyö vie tiimin syvem-
piin vesiin kuin tavalliset kokoukset ja asettaa ryhmän jäsenten erilaiset arvot ja maa-
ilmankuvat vertailuun. Samalla tiimin jäsenten erilaiset persoonallisuudet ja tavat kä-

sitellä ja ratkaista ongelmia nousevat esiin. Erilaisuus koetaan usein lähtökohtaisesti negatiivisena ja hankalana asiana, josta pitäisi oikeastaan päästä eroon, ja pyrkiä koostamaan tiimeistä samanmielisiä, joka helpottaisi päätöksentekoa. (Ajanko 2016, 19.) Erilaisuutta voidaan kuvata myös sanalla moninaisuus, joka herättää positiivisempia mielleyhtymiä.

Tiimimme on monikulttuurinen ja kulttuuritaustamme vaikuttaa toimintatapoihimme. Näen kuitenkin erilaiset persoonat ja maailmankuvat suurempana moninaisuuden lähteenä kuin kulttuuritaustat. Henkilökohtaiset arvot ovat paljon syvemmällä ja tulevat harvemmin suoraan esiin päivittäisessä organisaatiotyössä. Strategiatyö on saanut meidät jakamaan arvojamme ja motivaatioitamme. Arvojen jakaminen on koettu yhdeksi parhaaksi tavaksi tutustua tiimin jäseniin syvemmällä tasolla. Esimerkiksi jokaisen tuottamissa visioissa näkyy selvästi heidän arvostuksensa ja arvonsa, mikä on saanut aikaan kiihkeääkin keskustelua järjestölle oikeasta suunnasta. Samaan aikaan tiimimme uskoo myös että pystymme löytämään tason ja suunnan, jolla kaikkien arvot ja toiveet organisaatiomme suhteen kohtaavat niin, että olemme tiiminä motivoituneita toimimaan yhdessä luotujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Olemme keskustelleet paljon siitä, kuinka hallitukseen tulisi saada mukaan oikeita henkilöitä. Tämä voi helposti johtaa siihen, että haluamme mukaan "hyviä tyyppisiä", jotka sopivat olemassa olevaan ajatteluun eivätkä haasta ryhmäämme. Yhdessä tekeminen ja päätöksenteko on helpompaa, kun päätöksiä ei juuri tarvitse perustella. Samankaltaisten ihmisten kanssa työskentely kaventaa kuitenkin näkökulmaa. Strategiatyössä tarvitaan moniäänisyyttä ja haastamista, joka tulee tiimin sisältä. Näin joudumme perustelemaan päätöksemme ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja. (Ajanko 2016, 36.) Tämä on tärkeää järjestön arkityössä mutta korostuu strategiatyössä, sillä erilaisten näkökulmien esille tuominen ja mahdollisimman laajalle näkeminen on hyvän strategiatyön edellytys.

D: We have quite different characters in the group. We have started to think as a group. Before it was like one opinion, another one... Now we have become more together as a team, now we have this level we can understand and relate all of them so I think this has been the change.

Jokaisella on vääristymiä siinä miten näemme maailman, toiset ihmiset ja organisaatiomme. Se, että koko tiimi osallistuu moninaisine näkökulmineen luo kokonaiskuvan, jossa on mahdollisimman vähän vääristymää. Moninaisuus auttaa laajempia ja monipuolisempia näkökantoja, se myös edistää luovuutta. Moninaisuus ei tee prosesseja helpoiksi mutta tuottaa parempia tuloksia. (Ajanko 2016, 31.)

Nonakan & Takeuchin mukaan uusi tieto ja osaaminen syntyvät organisaation ja ympäristön vastakkainasettelun ja ihmisten välisten näkemuserojen kautta. Ihmisten näkemuseroja ja ristiriitoja on perinteisesti pyritty hillitsemään, mutta ristiriidoista tulisi tehdä organisaatioita kehittävää toimintaa ja ne tulisi nähdä mahdollisuutena oppia ja luoda uutta. (Juuti 2013, 168.) Moninaisuutta tarvitaan dynaamisen dialogin syntymiseen, sillä jos meillä olisi kaikilla sama maailmankuva ja olisimme kaikki samaa mieltä, ei syntyisi dialogia, joka kehittää ajatteluamme.

Kolmannessa vaiheessa uusien tiimin jäsenten mukaantulo tuotti sekä energiaa ja voimaa strategiatyöhön, mutta aiheutti myös turhautumista. Tietoisuus moninaisuuden hyödyistä ja avoin dialogi auttavat arvostamaan ja vaalimaan moninaisuutta. Strategiatyön myötä tiimimme on ollut hyvä huomata, että kiivaskin keskustelu on mahdollista; tiimissämme on turvallista olla eri mieltä. Erimielisyys ja yleisen mielipiteen haastaminen voidaan edelleen kokea voimia vievänä, mutta samaan aikaan osaamme arvostaa erimielisiä, jotka tuovat uutta näkökulmaa. Esimerkiksi koko strategiatyön mielekkyyden haastaminen on pakottanut tiimimme perustelemaan työhön käyttämämme resurssit ja miettimään, miten jatkamme työtä entistä tehokkaammin.

Kansalaisyhteiskunta perustuu moninaisuudelle ja ihmisten erilaisuudelle. Moninaisuus ylläpitää kykyä uusiin aloitteisiin ja avauksiin. Jokaisen tiimimme jäsenen yksilöllisyys tulee tunnustaa ja heille tulee antaa mahdollisuus ja tila osallistua omana itsenään. Kansalaisyhteiskunnan tehtävänä on luoda tiloja, joissa moninaisuus ja luovuus kukoistavat, ja jossa yksilöillä on mahdollista rakentaa omaa identiteettiään. (Hautamäki ym. 2005, 40.) Vuorovaikutuksen laadun pysyvä muutos järjestössämme vaatii sitoutumista pitkäaikaiseen kehitystyöhön, omien toimintatapojemme kriittistä arviointia ja strategiatyössä rakennetun uuden vuorovaikutustavan harjoittelua. (Märkjärvi 2012, 29.)

E: I would not interact with them as well or not participate in a meeting so well with someone I have a quite a few differences with. Through this process I worked with people who are different in some aspects. We are similar in some aspects as well...It was interesting that I actually got to enjoy working with everybody and people who are quite opposite from me.

5.2 Johtamisen metataitojen ja osallisuustajun kehittyminen

Kehittämispöytäkirjamme on kehittänyt erityisesti johtamisen metataitoja tiimissämme. Olemme ymmärtäneet, että tiedon käsittely ei riitä menestyksekkääseen järjestöjohtamiseen, vaan tarvitaan myös kykyä reflektoida itseämme, toimintaamme ja kykyä kohdata tunnetasolla. Strategiatyö on myös kehittänyt kykyämme ajatteluttaa tiimiämme ja hahmottaa kokonaisuuksia. (Heinonen ym. 2013, 47.)

Strategiatyön myötä hallituksen jäsenet näkevät työmme laajemmasta näkökulmasta kuin aiemmin. Esimerkiksi alueitaan edustavat hallituksen jäsenet näkevät toimintamme enemmän koko järjestön ja kaikkien jäsenjärjestöjen näkökulmasta sen sijaan, että he ajaisivat vain edustamiensa alueiden ja järjestöjen asiaa.

C: We are working together as an organisation and we are responsible for all the other organisations as well. Yeah and it's really stupid but I didn't realise it before...but I think it's one of the key things that actually keeps organisations together that you actually know that even though you're just a name on the paper in (regional) group four but actually we are a team.

Strategiatyön avulla olemme pyrkineet oppimaan tunnistamaan erilaisia näkökulmia, joiden kautta puhumme ja viemme asioita eteenpäin. Sipulirakenteen sisin kerros on oma näkökulma, jonka päälle rakentuvat kerroksittain oma kansallinen järjestö, oma alue, Rural Youth Europe, eurooppalainen yhteisö/yhteiskunta ja uloimpana kerroksena globaali näkökulma ja yhteinen hyvä. Johtajien on tärkeää tunnistaa se intressi ja näkökulma, jonka kautta ajattelemme, puhumme ja toimimme. Strategiatyö vie meidät helposti hyvin henkilökohtaiselle tasolle, ja kokeaksemme järjestötyön ja vapaaehtoistyön mielekkääksi meidän tulee pystyä sitoutumaan toimintaan hyvin henkilökohtaisella tasolla omien arvojemme kautta. Emme kuitenkaan pääse parhaaseen

mahdolliseen lopputulokseen, jos pyrimme kehittämään järjestöä vain oman intressimme tai pelkästään oman paikallisen organisaatiomme intressin mukaisesti. Järjestön toimintaa kehitettäessä tulee pyrkiä tunnistamaan oma näkökulma ja pohtia kehittämiskohteita, esimerkiksi järjestön avaintehtäviä erilaisista näkökulmista. Ulkokehälle liikkeessä tulee helpommaksi nähdä kokonaisuuksia, joka on tärkeä taito johtajalle. Tällöin tulee myös mahdolliseksi ymmärtää muiden näkökulmia ja motiiveja ja johtaa järjestöä yhdessä. Dialogi auttaa meitä näkemään muiden näkökulmia ja laajempia kokonaisuuksia. Haasteena on oppia näkemään johtajuuden vaatimia laajempia kokonaisuuksia kaksivuotisen hallituskauden aikana.

B: I became more sensitive to understanding the responsibilities...because we are young and sometimes we don't have this knowledge yet so it was a huge gain personally to understand this...that there is more behind than just going to the rally and leading some ice-breakers.

Nykyiset demokratiat kaipaavat kansalaishyvettä, joka auttaa kansalaisia ymmärtämään itsensä osaksi sekä lähiyhteisöä että maailmanlaajuisia verkostoja. Kai Alhanen kutsuu tätä hyvettä osallisuustajuksi. Osallisuustajun kautta ymmärrämme mihin kuulumme ja osallistumme tässä maailmassa. Ymmärrämme myös oman erityisen kytkeytymisemme verkostoihin ja ihmisyhteisöjen yhteisiin asioihin ja toisiin ihmisiin. Hahmotamme mihin vaikutamme järjestönä ja tiiminä ja mitkä asiat ja prosessit vaikuttavat meihin. (Alhanen 2016, 205-206.)

Osallisuustaju auttaa meitä hahmottamaan järjestömme tehtävän osana maailmaa ja eurooppalaista kansalaisyhteiskuntaa. Tämä tukee tiimiämme strategiatyössä tarvittavia suurempien merkitysten näkemisessä. Samalla osallisuustaju tukee järjestön perustehtävän ja tavoitteiden määrittelemisessä järjestön kohderyhmän ja suuremman, Euroopan- ja maailmanlaajuisen kuvan kautta. Samalla tiimimme jäsenet tekevät omaa identiteettityötään, ja hakevat kukin omaa paikkaansa ja rooliansa tässä suuremmassa kuvassa.



Kuva 6: Osallisuustajun ja yhteisen hyvän näkökulman kehittyminen järjestön strategiatyössä

Osallisuustajuun on kasvettava ja sitä on aktiivisesti kehitettävä ja ylläpidettävä järjestössä. Käytämme dialogia työvälineenä osallisuustajuun kasvamisessa, sillä se auttaa hahmottamaan alati muuttuvaa maailmaa ympärillämme. Osallisuustajun kehittäminen sitoo yhteen julkisen toimintamme järjestönä, yksityisesti käydyt keskustelut ja omat henkilökohtaiset pohdintamme. (Alhanen 2016, 205-206.)

6 STRATEGIATYÖN VOIMAT

Strategiatyön neljäs vaihe helmikuu 2017-huhtikuu 2017

- Yksi työpaja
- Yksi skype-kokous

Neljännessä vaiheessa hallitus otti täyden vetovastuun strategiatyöstä, mikä tarkoitti sitä, että hallituksen jäsenet suunnittelivat tarvittavat työpajat ja fasilitoivat ne. Itse osallistuin työpajoihin osallistujana ja tutkijana, mutta en enää fasilitoinut prosessia. Tarkoituksena oli antaa tiimin jäsenille tasavertainen mahdollisuus fasilitoida ja ottaa vastuuta strategiatyöstä. Näin hallituksen jäsenet kokevat myös vahvempaa omistajuutta työn tuloksia kohtaan.

Tiimi ryhtyi tekemään strategisia valintoja työpajoista kerätyn aineiston pohjalta. Aineiston määrä on suuri, ja sen pohjalta oli luotu lauseita missiota ja visiota varten edellisessä työpajassa. Lauseista valittiin skype -työpajassa meille tärkeimmät. Tämän jälkeen hallituksen jäsenet työstivät parityönä missiosta, visiosta ja arvoista dokumentit, jotka he esittelivät työpajassa. Tuotetun materiaalin määrä oli haastava, ja sen työstämiseen tarvittiin useita vaiheita. Välillä syntyi tilanteita, joissa kyseenalaistimme tehtyjä valintoja ja ajattelun prosessia ja tunsimme tarvetta palata taaksepäin. Prosessissa tehtyyn ajatteluun ja valintoihin tulee kuitenkin voida luottaa. Ajankäytön ja tiimin jaksamisen kannalta on tärkeää, ettemme ajattele jo mietittyjä valintoja uudestaan, ellei siihen ole todellista tarvetta, kuten uusi näkökulma, jota emme ole huomioineet tai merkittävä muutos toimintaympäristössä.

Pitkän strategiatyöprosessin aikana syntyy helposti paineita hyvälle lopputulokselle eli järjestötoimintaa uudistaville ja ohjaaville strategisille valinnoille ja teksteille. Tämä voi aiheuttaa vaikeuksia linjata tulevaa toimintaa ja tehdä päätöksiä. Keskustelimme tiimin kanssa, että vaikka teemme valintoja ja päätöksiä, ne eivät ole kiveen kirjoitettuja. Voimme halutessamme päivittää strategiaamme. Tarkoituksena oli joka tapauksessa luoda elävä strategia, johon palataan vuosittain ja jota päivitetään tarpeen vaatiessa.

Slack yhteisöalusta oli edelleen käytössämme tiedon jakamista varten työpajojen/kokousten välisinä aikoina. Se ei kuitenkaan muodostunut aktiiviseksi yhteydenpidon välineeksi, ja enimmäkseen jaoin Slackissa yhteenvedoja ja materiaaleja. Joko uusi työväline koettiin hankalaksi ottaa käyttöön tai tiimi ei löytänyt sen käytölle aikaa. On myös toiminnallemme tyypillistä, että hallitus on aktiivisimmillaan kokouksissa ja tapahtumissa, juuri niitä ennen ja niiden jälkeen. Haastatteluissa kuitenkin todettiin strategiatyön lisänneen aktiivisuutta kokousten välillä. Parhaiten hajautetun tiimin yhteydenpidon välineinä toimivat sähköposti ja Skype, joita tukivat Dropbox ja Slack tiedon tallentamisen ja jakamisen välineinä. Käytimme myös google docs:ia Skypesssä pidetyssä työpajassa, jotta koko tiimi pystyi työstämään samaa dokumenttia yhdessä.

6.1 Valinnat ja jatkosuunnitelma

Päätösten tekeminen pitkän prosessin jälkeen tuntui suurelta askeleelta, ja tiimimme oli samaan aikaan väsynyt ja helpottunut, kun päätöksiä ja konkreettisia tuloksia alkoi syntyä. Olimme tiivistäneet suurta materiaalmäärää, ja sen pohjalta tuotimme mission, vision ja järjestön arvot. Näiden pohjalta teimme nostoja toiminnan painopisteiksi. Painopisteiden kautta loimme tavoitteet. Vision, mission, arvojen, painopistealueiden ja tavoitteiden "Strategy flow chart"-kuva auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, ja sitä, mistä yksittäiset tavoitteet on johdettu.



Kuva 7: Strategy flow chart (Sovellettu Cascade strategy:n Strategic planning 101 pohjalta)

Kirjasimme tavoitteemme Strategic Compass -dokumentin (liite 4) neljälle eri osaluokalle: Organisaation oppiminen, kasvu ja kehitys, Talous, Sisäiset prosessit, UI-

koiset (jäsenjärjestöt, rahoittajat, kumppanit). Compass toimii työkalunamme, jonka avulla rakesimme tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat konkreettiset askeleet. Tämä työdokumentti päivitetään hallituksen kokouksissa, ja sen avulla seurataan tavoitteiden saavuttamista listattujen indikaattoreiden avulla. Compass ohjaa myös vuosisuunnitelmaamme (work plan) ja budjetointia rahoitushakemusten yhteydessä.

Käytin Joharin ikkunaa tukena keskustelulle siitä, mitä olemme oppineet itsestämme ja muista strategiatyön aikana. Joharin ikkuna on työväline vuorovaikutuksen ja itsetuntemuksen kehittämiseen (Kuva 8). Tavoitteena on kasvattaa kaikille näkyvää osaa, jolloin opimme tuntemaan toisemme ja yhteinen mukavuusalue laajenee, jolloin vuorovaikutus helpottuu. Strategiatyö on auttanut pienentämään muilta salattua aluetta tiimin jäsentemme välillä. Samalla olemme oppineet omista sokeista pisteistämme avoimen dialogin kautta. Olemme saaneet esiin sellaisiakin asioita, jotka ovat olleet sekä itsellemme, että muille tiimimme jäsenille tuntemattomia. Pohdimme Joharin ikkunan soveltamista myös tiimi- ja organisaatiotasolla, sillä strategiatyö on toiminut välineenä oppia tuntemaan järjestö ja tunnistamaan omia sokeita pisteitämme RYEuropen suhteen. (Mäkirintala 2011, 167-168.)

B: From organisational point of view we identified quite a lot of blind spots. Throughout the process we identified, ok, we have to improve internal processes because we found out that this, this, this is not right...Throughout this thinking...I think we have expanded the arena (visible to all).

	Minä tiedostan	Minä en tiedosta
Muut tiedostavat	Kaikille näkyvä	Itselle näkymätön (sokea piste)
Muut eivät tiedosta	Muilta salattu	Kaikille tuntematon

Kuva 8: Joharin ikkuna (Mäkirintala 2011, 167)

Tunnistimme siis prosessin aikana useita sokeita pisteitä organisaation suhteen ja asioita, joita halusimme kehittää ja parantaa. Strategiatyölle ja samalla toimintatutkimukselle syntyikin useita erilaisia sivuspiraaleja, ja monia muutoksia on toimeenpannutu ennen strategisia päätösiä.

A: It has been eye-opening to see all the side-spins, we haven't just produced a strategy, there are many side spins.

Nämä muutokset ovat syntyneet myös sen tuloksena, että olemme strategiatyön myötä viettäneet enemmän aikaa yhdessä ja keskustelleet syvällisemmin siitä, millainen järjestö RYEurope on ja millainen sen mielestämme tulisi olla. Olemme kyseenalaistaneet olemassa olevia toiminnan painopisteitä ja käytäntöjä. Strategiatyö on tuottanut paljon muutoksia, mutta samaan aikaan on haluumme tunnistaa, mikä järjestössämme on hyvää ja säilyttämisen arvoista.

A: And realising that it's much more than a document at the end. Like, I didn't have a clue of what this could be like...I was more thinking of the document at the end. Actually the process is much more important. So, people who are now doing strategic work...that they give time to the process.

Toimintatutkimuksen/strategiatyön sivuspiraaleja:

- Lisäjäsen hallitukseen, vaikuttajamme Eurooppalaisen päätöksenteon tasolla
- Opaskirja hallituksen jäsenille
- Toimiston resurssien kasvattaminen
- Historiatyö
- Uusi toimintamalli ja mentorit, jotka tukevat hallituksen jäsenten vaihtuessa
- Vaihtoehtoisten rahoituskanavien etsiminen

Organisaation tulee olla valmis siihen, että jäsenjärjestöjen ja nuorten osallisuus strategiatyössä asettaa myös haasteita, varsinkin jos jäsenillä on hyvin erilaisia intressejä järjestön kehittämiseksi.

B: I think we created a lot of ownership...but I also think throughout the whole process and maybe what has already changed I have the feeling..that also our MO's (member organisations) are creating a bit more ownership now on the organisation as there is much more

feedback coming and much more critical questions as well, I see it somehow as a positive that they are interested, you know.

Myös oma tiimimme on aktivoitunut ottamaan vastuuta ja kehittämään järjestöä strategiatyön myötä. Toisaalta työntekijöillä on enemmän tukea hallituksen jäsenistä ja he vievät prosesseja aktiivisesti eteenpäin. Samaan aikaan työntekijöiden tukea tarvitaan useimmissa kehitysprosesseissa. Tämä, sekä kommunikoinnin lisääntyminen tiimin jäsenten välillä on johtanut työmäärän kasvuun. Työmäärän kasvu on ristiriidassa sen kanssa, että olemme todenneet, että meidän tulee nähdä työmäärämme kokonaiskuva, jotta tiimimme jaksaa ja pystyy tekemään työnsä hyvin.

6.2 Strategiaa tuottavat voimat

Listasin tutkimusprosessin pohjalta dialogisessa strategiatyössä vaikuttavia vetovoimia, jotka samanaikaisesti tekevät strategistyöstä haasteellista, mutta myös kuljettavat kehitystyötä eteenpäin. Strategiatyössämme törmäsivät humanistinen ja teknisrationaalinen ihmis- ja maailmankuva. Tiimimme on moninainen, ja ajattelumme vaikuttaa persoonallisuutemme lisäksi kulttuuritaustamme, koulutuksemme ja työkokemuksemme.

Nämä, usein vastakkaisetkin voimat voivat olla samanaikaisesti läsnä strategiatyössä. Sekä-että ajattelu antaa dialogisessa strategiatyössä tilaa vastakkaisille voimille ja luo dynamiikkaa, joka vie kehitystyötä eteenpäin kyseenalaistamalla vallitsevia toiminta- ja ajattelumalleja. Tämä parantaa kehitystyön tuloksia ja vaikutusta. Vastakkaisten voimien tunnistaminen ja tilan antaminen niille ei tee strategiatyöstä helppoa tai suoraviivaista, mutta tuottaa syvemmän tason oppimista ja muutosta organisaatiossa.

Strategiatyön voimat	
realismi	Idealismi, visionäärinen ajattelu
epävarmuus, luovuus	kontrolli
vaikutus	tehokkuus
todellisuuden monimutkaisuuden tunnistaminen	yksinkertaistaminen parempaa ymmärtämistä varten
säilyttäminen	uudistaminen
tunteet	rationaalisuus
intuitiivisuus	analyttisyys
moninaisuus, erimielisyys	samankaltaisuus, samanmielisyys
yhteinen hyvä	omat intohimot
yhtä oikeaa vastausta ei ole	kovat faktat, tieteellisyys
uteliaisuus, kokeillen oppiminen, leikkisyys	suunnitelmat ja säännöt, formaali prosessi
prosessin avoimena pitäminen, dialogi	sulkeminen, päätöksenteko

Taulukko 1: Strategiatyön voimat

Teknis-rationaalinen maailmankuva ohjasi strategiatyötä yritysmaailmasta tuttujen menetelmien ja mallien käyttöön. Teknis-rationaaliselta kannalta ajateltuna prosessin tulee olla mahdollisimman formaali, uskottava ja tehokas. Voi syntyä ajatus, että strategiatyössä nouseviin kysymyksiin on olemassa yksi oikea vastaus, joka ryhmän tulee löytää. Prosessissa tuli myös esille, että tiimimme jäsenet kaipaivat tutkimustietoa päätöksenteon tueksi. Teknis-rationaalinen ajattelu tuki strategiatyön eteenpäin viemistä, päätöksentekoa ja sulkemista. Se myös huolehti siitä, että strategiatyötä dokumentoidaan ja sen lopputuloksena syntyy käyttökelpoinen strategiateksti ja strategistyökalu Compass.

Humanistinen ja luova näkökulma antoi tilaa ihmisille ja yhdessä ajattelulle. Se voi johtaa ajattelua liian monille eri raiteille ja sivupoluille, jolloin prosessista tulee liian raskas ja tiimiä turhauttava. Toisaalta humanistinen ajattelu toi prosessiin ajatuksen, että hyvin yhdessä toimiva tiimi on se joka ajattelee älykkäästi, luo parhaan strate-

gian ja toteuttaa sitä. Strategiatyömme oli lopulta tasapainottelua erilaisten näkökulmien välillä ja pyrimme hyödyntämään parhaat puolet näistä kahdesta maailmankuvasta. Kahteen eri koulukuntaan/näkökulmaan jakaminen on yksinkertaistamista, mutta kuvaa hyvin RYEuropen tiimissä ja strategiatyössä esille tulleita ajatusmaailmoja ja maailmankuvia. Tietoisuus ja avoin keskustelu strategiatyötä ohjaavista voimista ja erilaisista maailmankuvista on auttanut tiimimme jäseniä ymmärtämään toistensa näkökulmia paremmin ja auttanut dialogin rakentamisessa.

Carnall (1999), kuvaa kulttuurisia esteitä, jotka estävät luovaa muutosta organisaatiossa. Organisaatiossa on usein asioita, joista ei puhuta, esim johtajuusmalli ja sen kyseenalaistaminen. Strategiatyö vaikuttaa lähtökohtaisesti rationaalisuuteen, järkevyyteen ja formaaleihin prosesseihin nojaavalta organisaation kehittämistyöltä. Järkevyyteen pyrkiminen kuitenkin rajoittaa luovuutta ja pitää tiimin liiankin turvallisilla vesillä. Jos ongelmanratkaisu nähdään vakavana ja rationaalisenä, keksityt ratkaisut jatkavat totuttua tapaa toimia ja ajatella. Tämä ei kuitenkaan sulje pois analyttisyyttä ja loogista ajattelua, vaan niiden tulee olla läsnä tiimin ajattelussa ja luovassa tilassa. Luovat ratkaisut vaativat sekä logiikkaa että intuitiota. Tiimin on uskallettava yhdistellä asioita uudella tavalla, ja käyttää esimerkiksi metaforia apuna. Strategiatyössämme koimme organisaatiokulttuurimme kuvaamisen haastavaksi, mutta metaforien käyttö avasi uudenlaisia näkökulmia ja keskusteluita siitä, millaisena näemme järjestömme. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 64-66.)

7. DIALOGISEN STRATEGIATYÖN MALLI

Dialogisen strategiatyön malli (Strategic Workbook) kuvaa Rural Youth European strategiatyössä hyväksi todettuja työkaluja ja toimintamalleja. Strategiatyön huoneentaulu sisältää olennaisimmat oivalluksemme strategiatyömme pohjalta (Liite 2). Lisäksi huomasimme, että jatkuvaa strategiatyötä tukemaan tulee tuottaa dokumentti tai työkalu, joka tukee strategian toteuttamista, ja joka elää käytännön työn mukana jokapäiväisessä työssä. Tästä työkalusta tulee tehdä mahdollisimman helppokäyttöinen; sen arvo näkyy vasta, kun se on käytössä. Esimerkkinä tästä on liitteenä RYEuropen

Compass työkalu (Liite 4). Lisäksi tulee pohtia, kuinka tämä työkalu linkittyy vuosisuunnitteluun, budjetointiin ja muutoksiin henkilöstössä/hallituksessa.

7.1 Tilaa dialogiselle strategiatyölle

Tunnistimme RYEuropen strategiatyönprosessin tuloksena, että strategiatyölle ja dialogille tulee luoda järjestössä tilaa monilla eri tasoilla. Samaan aikaan dialoginen strategiatyö toimii myös näiden tilojen rakentajana. Seuraavassa listaan dialogisen strategiatyön edellyttämiä tiloja, joita ovat tilat dialogille ja kehittäväälle työotteelle, moninaisuudelle, johtajuuteen kasvamiselle ja identiteettityölle. Tilan luomisella järjestötyössä tarkoitan joko konkreettista ajan ja henkilöressurssien käyttämistä, toimintamalleja, jotka tukevat kyseisen tilan kehittämistä ja tiimin ja sen jäsenten asennetta.

Tilaa dialogille ja kehittäväälle työotteelle

Yhteisöllisyys järjestössä rakentuu tiimin yhteiselle tehtävälle ja oman paikan ymmärtämiselle suuremman kokonaisuuden osana. Viralliset kokoukset tiukkoine aikatauluineen eivät rakenna tätä, vaan järjestöissä tarvitaan dialogitiloja, joissa tiimillä on tilaa kuunnella, kohdata toisensa ja luoda uutta yhdessä. Näissä tiloissa tiimillä on aikaa tutkia merkityksellisiä teemoja dialogin ja luova ongelmanratkaisun kautta. (Takanen 2005, 35.) RYEuropen tutkimusprosessi ja strategiatyö loivat tilaa keskustelulle; itseen, tiimiin ja järjestöön tutustumiselle.

Kuinka ajattelemme vaikuttaa siihen, miten puhumme. Miten puhumme yhdessä vaikuttaa tehokkuuteemme. Organisaatioiden perustavanlaatuiset ongelmat voidaan johtaa siihen, miten ajattelemme ja puhumme yhdessä. (Isaacs 1999, 3.) Tiimillä tulee olla yhteinen tahtotila vuorovaikuttaa ja pyrkiä hyvään dialogiin. Tähän tulee pyrkiä yhdessä tietoisesti, sillä dialogia on haastavaa saada aikaan ilman kaikkien osapuolten pyrkimystä. Kaikkien tiimin jäsenten tulee huolehtia ja ottaa vastuuta hyvästä vuorovaikutuksesta.

Tilaa moninaisuudelle

Strategiatyö vie tiimin syvempiin vesiin kuin tavalliset kokoukset tai päivittäinen järjestötyö. Strategiatyö liittyy vahvasti henkilökohtaisiin arvoihimme ja motivaatioihin,

joiden kautta olemme kiinnittyneet järjestötyöhön. Tämän takia strategiatyö haastaa tiimiä erityisen paljon moninaisuuden kautta. Hyvään strategiatyöhön, dialogiin ja järjestöjohtamiseen tarvitaan moniäänisyyttä ja moninaisuutta. Tämä vaatii harjoittelua ja tietoisuutta erilaisten näkökulmien ja maailmankuvien arvosta ja hyödyllisyydestä. Ihmisten moninaisuus tiimissä auttaa kyseenalaistamaan järjestötyötä ja sen suuntaa ja rikastaa samalla järjestön keskustelukulttuuria. (Märkjärvi 2012, 199.)

Työyhteisöt ja tiimit yleensä vaimentavat kriittiset äänet. Kriittisyyden tukahduttaminen voi olla niin vahvaa, että siihen on vaikeaa herätä yhteisönä. Yhteisöihin vakiintuneet tavat kuunnella, puhua ja käyttää kieltä estävät kriittisien puheenvuorojen kuulemista. Erilaiset maailmankuvat tulee nähdä järjestöä, tiimiä ja strategiatyötä eteenpäin vievinä voimina. Tietoisuus moninaisuuden hyödyistä ja dialogin harjoittelu auttavat kriittistenkin äänten kuuntelemisessa. (Märkjärvi 2012, 199-200.) Se, että tiimi on luonut tilan, jossa on turvallista olla eri mieltä vähentää myös hierarkisuutta järjestössä.

Tilaa johtajuuteen kasvamiselle

Jotta tiimi pystyy toimivaan tasavertaisena ja kantamaan yhdessä vastuuta järjestönsä kehittämistä, tulee heidän jakaa johtajuutta. Tällöin johtajuus ei ole asemaan perustuvaa, vaan tiimi kantaa yhdessä vastuuta kehitystehtävästään ja järjestönsä tulevaisuudesta.

Itseään johtava tiimi tuntee itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tiimi osaa asettaa realistiset, resurssien mukaiset rajat toiminnalleen. Se huolehtii jaksamisestaan ryhmänä ja osaa säilyttää luovuuden ja hauskuuden työssään. Itseään johtavalla tiimillä on tunneälyä ja innostamisen ja tukemisen kulttuuri. Tiimin jäsenillä on yhteinen ymmärrys työn merkityksellisyydestä. Itsensä johtamisen taidot näkyvät tietoisuutena siitä, mitä minussa, tiimissämme ja järjestössämme tapahtuu.

Omien arvojen kautta vapaaehtoistyöhön sitoutuminen asettaa haasteita jaetulle johtajuudelle. Johtajan tulee osata tunnistaa oma näkökulmansa ja vuorovaikutuksessa tehdä se myös näkyväksi muille.

Tilaa identiteettityölle

Parhaimmillaan järjestö voi tarjota alustan kunkin järjestötoimijan oman identiteetin rakentamiselle, luovuudelle ja yhdessä oppimiselle (Märkjärvi 2012,151). RYEuropen kehittämistyössä käydyt keskustelut jatkuivat kokousten ja työpajojen ulkopuolella yhteisinä pohdintoina henkilökohtaisista arvoista, tavoitteista ja merkityksellisyyden kokemuksesta.

Strategiatyötä voi kutsua järjestön identiteettityöksi, järjestön punaisen langan löytämiseksi. Samalla myös tiimi määrittää omaa paikkaansa maailmassa ja tiimin jäsenet kehittävät osallisuustajuaan - työn merkitystä ja kuvaa siitä kokonaisuudesta, minkä osa olemme. Strategiatyö auttaa kirkastamaan järjestön perustehtävän ja keskittämään tiimin energian perustehtävän toteuttamiseen. Se vastaa kysymyksiin: Miksi olemme olemassa? Mitkä ovat arvomme? Mitä haluamme luoda? Jos tarkoitus on tarpeeksi selkeänä tiimin mielessä ja puheissa se voi olla tärkempi strategiatyökalu järjestölle kuin pitkän aikavälin suunnitelmat. (Takanen 2005, 34.)

Osallisuustajun kehittyminen ja oman roolin tunnistaminen kokonaisuudesta lisää ryhmätietoisuutta. Tällöin omien mieltymysten merkitys vähenee, mikä helpottaa dialogia, ja auttaa suuntaamaan toimintaa yhteiseksi hyväksi. Samalla sitoudumme yhteiseen päämäärään. (Takanen 2005, 87-88.)

7.2 Arviointi

Kun suunnittelin tutkimustyötäni, tiimimme toivoi perinteistä laadullista tutkimusta toimintatutkimuksen sijaan. Toimintatutkimus vaikutti tiimimme mielestä epätieteelliseltä, eikä se ollut tuttu tutkimuksellinen lähestymistapa tiimimme jäsenille. Lopulta kuitenkin totesimme, että toimintatutkimus sopii hyvin strategiatyömme yhteyteen ja järjestön kehittämisen välineeksi.

Toimintatutkimus oli haasteellisempaa kuin esimerkiksi pelkkien haastatteluiden tekeminen. Toimintatutkimus vaati epävarmuuden sietokykyä ja tutkijalla ei ole yhtä hyvää kontrollia prosessiin kuin esimerkiksi yhtä laadullista menetelmää käytettäes-

sä. Toisaalta tämä tekee toimintatutkimuksesta kiehtovaa; koskaan ei tiedä, mihin se kuljettaa tiimiä ja tutkijaa ja mitä seuraavan nurkan takaa löytyy. Toimintatutkimus on antanut tiimillemme ja minulle paljon enemmän, kuin aluksi pohtimani pelkkien haastattelujen tekeminen. Toimintatutkimus sopi myös hyvin strategiатыön ja dialogisuuden tutkimiseen ja strategiатыö, dialogisuus ja toimintatutkimus tukivat luontevasti toisiaan.

Toimintatutkimus oli mahdollisuus ja keino innostaa hallitus ottamaan heille kuuluvaa vastuuta järjestön strategisista linjauksista ja kehittää tiimimme näkemystä siitä, mikä meidän on järjestömme rooli tässä maailmassa. Kehittämistyö voidaankin nähdä strategiатыön alkusysäyksenä, jonka kautta tiimimme on tutustunut toisiinsa, järjestömme ja strategiатыöhön ottaakseen jatkossa strategiатыön ja strategisen ajattelun osaksi järjestön johtamista.

Tutkimusprosessi ja strategiатыö ovat olleet sekä antoisia että raskaita koko tiimillemme. RYEuropen strategiатыössä näkyi, kuinka sitoutunut tiimimme on järjestömme kehittämiseen. Sitoutuneisuus ja innostus johti siihen, että asetimme strategiатыölle paljon tavoitteita. Prosessin aikana olemme joutuneet nöyrytmään sen edessä, kuinka vaativaa on viedä strategiатыötä eteenpäin kansainvälisen, hajautetun tiimin kanssa. Kehusmaan mukaan strategiатыön kypsyy näkyy realistisissa tavoitteissa (Kehusmaa 2010, 20). Realistisuus tiimin resurssien ja jaksamisen suhteen on yksi RYEuropen tulevaisuuden kehittämiskohteista. Olen myös itse todennut voimieni rajallisuuden, sillä intensiivinen järjestötyö on vienyt huomiotani, jolloin opinnäytetyölle on ollut haastavaa löytää aikaa ja voimavaroja. Toisaalta jokaisen työpajan aikana tiimimme on ollut innostunut ja valmis kehittämään yhteistä ajatteluamme, strategiатыötämme ja järjestöämme. Strategiатыö ja tutkimusprosessi ovat siis ottaneet ja antaneet. Loppujen lopuksi näen tiimimme olevan reilusti saamapuolella. Näen muutoksen erityisesti tiimin yhdessä ajattelun ja toimimisen parantumisena. Tiimi reflektoi toimintaansa ja on tietoisempi toiminnastaan.

Kehusmaa viittaa Pauli Juutin kuvaamaan strategiатыön kasvupolkuun, jossa kuvataan kuusi eri kehitystasoa. Tasolla nolla on käynnistyvä strategiатыö, jolloin käsitykset strategiатыöstä ovat hajanaisia ja työ saattaa jopa herättää vastustusta. Tasolla yksi järjestöllä on jo muodollinen tapa tehdä strategiатыötä ja vakiintuneita käytänteitä

sitä tukemassa. Suunnittelu ja toteutus ovat erillisiä ja strategiatyö kuuluu organisaation johdolle. Rural Youth European lähtötasolla strategiatyötä ei tehty, ja strategiateksti (development plan) oli päivitetty useampien kausien ajan kopiaimalla edellinen teksti. Lähtötasona Juutin mallin mukaan oli siis 0, *Käynnistyvä strategiatyö*. Kehitysprosessin jälkeen RYEuropean strategiatyö on osittain tasolla 3 eli *Toteuttamista painottava*. Tällöin suunnittelu ja toteutus kulkevat osittain rinnakkain ja johto ajattelee ja toimii strategisesti. Samalla strategiatyöstämme löytyy tason 4, *Keskustelevan strategiatyön* piirteitä. Tällöin strategiatyö kuuluu useimpien työhön ja strategiasta keskustellaan useissa organisaation osissa. Strategista ja operatiivista työtä ei enää erotella. Tasolla 5, eli *Keskustelevassa ja älykkäässä strategiatyössä* strateginen ajattelu on osa organisaation arkea ja työ saa merkityksen strategiasta. Samalla organisaatio osaa oppimisen kautta laajentaa kykyään luoda tulevaisuuttaan. (Kehusmaa 2010, 19-21.) RYEuropean tulevana kehittämiskohteena on strategiatyötä ja operatiivista toimintaa yhdistävien toimintatapojen, kuten Compass dokumentin käytön vakiinnuttaminen osaksi järjestön työtä. Samalla yhdistetään strateginen ajattelu ja operatiivisen tason toiminta. Tulevat vuodet näyttävät, miten Compass toimii RYEuropean elävänä, strategiaa tukevana työkaluna. Varsinaisen käytännön strategiatyön tulokset voidaan todeta vasta pidemmän aikavälin tarkastelussa, johon tässä kehittämistyössä ei ole mahdollisuutta. Intensiivinen työskentely tuotti strategiatyön lisäksi monia muita kehittämiskohteita ja -ideoita, joita on viety eteenpäin omina, erillisinä prosesseinaan.

Olemme kehitystyön myötä tutustuneet itsemme, tiimimme ja järjestöömme. Strategiatyössä keskustellaan syvemmällä tasolla kuin normaalissa järjestötyössä ja päivittäisessä toiminnassa. Strategiatyö menee ihon alle, ja tekee näkyväksi ne henkilökohtaiset motivaatiot ja arvot, joiden kautta sitoudumme vapaaehtoistyöhön ja palkkatyöhön järjestössä. Dialogisuus on ollut tiimillemme haastavaa erityisesti henkilökohtaisiin arvoihin liittyvistä aiheista puhuttaessa. Kun toisen näkemys kyseenalaistaa sen arvopohjaisen kontaktipinnan tai motivaation, mikä sinulla on järjestötyöhön, vaatii paljon kuunnella hänen näkemyksensä arvottamatta tai sitä pois sulkematta. Dialogisuus on väline, jota tulen käyttämään niin järjestötyössä kuin henkilökohtaisessakin elämässäni. Samalla se on loputon työsarja, sillä dialogisuuteen ei kasveta yhden tutkimusprosessin aikana, vaan se löytää minusta jatkossakin uusia kipupisteitä ja tarjoaa samalla mahdollisuuksia ihmisenä ja yhteisön jäsenenä kasvamiseen.

Tämä tutkimus kuvaa ja tulkitsee tietyn ajanjakson aikana tapahtunutta ainutlaatuista prosessia. Toimintatutkimus on saanut aikaan muutoksia tutkittavassa yhteisössä, joten prosessia ei ole mahdollista toistaa ja samanlaisia tuloksia ei ole mahdollista saada edes samalla tiimillä ja tutkimusasetelmalla (Heikkinen & Syrjälä 2008, 148). Jokainen toimintatutkimus on uniikki, aikaan ja paikkaan sidottu prosessi. Tiimimme on antautunut prosessille, ja päästänyt sekä tiimin muut jäsenet, että kehittämisprosessin vuoropuheluun oman persoonansa kanssa. Tiimi muistelee edelleen joitain työpajoissa syntyneitä tilanteita, joitain lämmöllä tai huvittuneena, kun taas osa muistikuvista herättää vieläkin turhautumista. Uskon, että toimintatutkimuksen prosessi yhdistettynä dialogin harjoitteluun ja strategiatyöhön on jättänyt vahvan muistijäljen tiimiimme prosessin aikana nousseiden vahvojen tunteiden myötä. Tämä tukee opittujen asioiden soveltamista jatkossa.

Monet työelämän- tai vapaaehtoistiimit kokevat haasteita moninaisuuden ja muuttuvan maailman vaatiessa tiimeiltä entistä parempaa ajattelua ja monimutkaisten ongelmien ratkaisukykyä. Tämä tutkimus antaa eväitä tiimityön ja dialogin kehittämiseen yleisellä tasolla. Erityisesti tutkimusta voivat hyödyntää pienet järjestöt tai yhdistykset, jotka suunnittelevat omaa strategiatyötään. Tämä opinnäytetyö ja RYEuropen Strategic workbook kuvaavat meidän järjestöllemme ja tiimillemme sopivaa strategiatyötä. Malli ei ole sellaisenaan sovellettavissa muiden järjestöjen käyttöön, mutta toimii apuna ja innoituksena siihen, miten strategiatyötä voidaan käyttää tiimityön, yhteisen ajattelun ja yhteisön rakentamisen välineenä.

Mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena näen jatkuvan strategiatyön ja kuinka elävää strategiaa viestitään ja kehitetään dialogisesti jäsenjärjestöjen ja heidän jäsentensä kanssa. Tavoitteena olisi kasvattaa jäsenjärjestöjen kokemaa omistajuutta ja luoda kanavia, joiden kautta järjestö olisi entistä enemmän jäsentensä johtama.

7.3 Pohdinta

Choo tunnistaa kolme eri tapaa, miten organisaatio luo ja käyttää tietoa sopeutuakseen ulkoisiin muutoksiin ja tukeakseen järjestön kehittymistä: 1. Järjestö luo identi-

teettiään ja kontekstin jaetulle toiminnalle ja reflektoinnille. 2. Järjestö luo uutta tietoa ja kykyjä. 3. Järjestössä tehdään päätöksiä, joiden kautta resursseja ja osaamista ohjataan mielekkääseen toimintaan. (Choo 2006, ix.) Strategiatyö on järjestön, tiimin ja yksilöiden tiedon ja osaamisen käyttämistä, uuden osaamisen ja tiedon luomista ja päätöksentekoa. Rural Youth European strategiatyö mahdollisti koko tiimin osaamisen ja ajattelun hyödyntämisen. Samalla se vei tiimimme epämukavuusalueelle ja nosti esiin ristiriitoja. Strategiatyö vaatii tiimiltä tahtotilaa toimia ja ajatella yhdessä vaikeita asioita käsitellessä. Uteliaisuus toisten ajatusmaailmoja ja maailmaa kohtaan on auttanut meitä ristiriitatilanteissa.

Järjestötyössä tarvitaan keinoja ylittää yksilöiden kokemusmaailmojen rajat ja kohdata toiset tiimin jäsenet syvällisellä tasolla, jolla keskustellaan perustavanlaatuisista kysymyksistä. (Alhanen 2016, 34). Yhteinen, älykäs ajattelu on tärkein pääomamme järjestönä. Se on jotain, mikä tuottaa meille jatkuvaa hyötyä, mitä voimme kehittää rajattomasti, ja joka ei maksa meille mitään ja jota muuttuva maailmakaan ei meiltä vie pois. Tekoälyn muuttaessa maailmaa tulee muistaa, mihin tekoäly ei pysty, ja mihin yhteisöt pystyvät; monimutkaiseen ongelmanratkaisuun, luovuuteen, kriittiseen ajatteluun ja tunneälyyn.

Yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö haastaa eurooppalaiset kansalaisjärjestöt sekä ajattelemaan että toimimaan ketterästi. Samalla järjestöjen on entistä tärkeämpää kirkastaa perustehtävänsä ja toimia arvojensa mukaisesti. Järjestön strategia syntyy keskustelussa, ja jos halutaan luoda elävä strategia, jonka toteuttamiseen sitoudutaan, tarvitaan dialogia. Dialogi ei ole vain yhdessä puhumisen vaan myös yhdessä ajattelemisen taidetta. Älykäs yhdessä ajattelu voi olla se työkalu, minkä avulla järjestö pysyy jäsenistön muuttuvien tarpeiden ja toimintaympäristön mukana muutokseen vastaten ja niitä ennakoiden. Yhä monimutkaisemmassa todellisuudessa järjestön strategisen johtamisen haasteita ei pystytä ratkaisemaan ilman dialogia. (Isaacs 1999, 6.)

Hyvää demokraattista yhteiskuntaa ei pystytä rakentamaan mielipiteiden ja niiden puolustamisen varaan. Tästä seuraa vain mielipiteiden taistelua ja tyhjäkäyntiä, mikä näkyy sekä politiikassa että johtamisessa yleensä. Toimiminen tehokkaasti vaatii yhteistyötä ja tahtotilaa luoda ratkaisuja yhdessä dialogin kautta. (Bohm 2014, 13.)

Kansalaisyhteiskunta perustuu moninaisuudelle ja demokratian ihanteelle, ja järjestöjen tulee toimia esimerkkinä ja harjoitusalueena demokraattisille toimintamalleille kuten hyvä dialogi. Demokraattinen toiminta vaatii luottamusta ja osallisuutta, jotta jokaisen ääni tulee esille. Dialogi toimii järjestötyössä osallisuutta lisäävänä menetelmänä, joka tukee demokraattista päätöksentekoa. Parhaimmillaan jatkuva strategiatyö ja dialogi toimivat yhteisön punaisena lankana, joka auttaa meitä työskentelemään yhdessä ja luomaan järjestöllemme uutta tulevaisuutta.

LÄHTEET

- Alhanen, Kai 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Allison, Michael & Kaye, Jude 2015 (3. painos). Strategic planning for nonprofit organizations. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bohm, David 2014. On dialogue. New York: Routledge.
- Choo, Chun Wei 2006. The knowing organization. New York: Oxford University press.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-44.
- Hakala, Juha T. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 14-26.
- Harviainen, Lotta & Marila, Ella & Mikkola, Leena & Pörhölä, Maili & Valkonen, Tarja & Valo, Maarit & Ylinen, Annaleena 2002. Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit. Viitattu 26.1.2016
<https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Ryhm%C3%A4viestinn%C3%A4n+perusteet>
- Hautamäki, Antti & Lehtonen, Tommi & Sihvola, Juha & Tuomi, Ilkka & Vaaranen, Heli & Veijola, Soile 2005. Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus
- Heikkinen, Hannu L.T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (3. painos). Helsinki: Kansanvalistusseura. 16-38
- Heikkinen, Hannu L.T. & Syrjälä, Leena 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (3. painos). Helsinki: Kansanvalistusseura. 144-162
- Heikkinen, Hannu L.T. 2010. Toimintatutkimus -toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 214-228.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Kakkori, Leena & Tynjälä, Päivi 2008. Totuuden ongelma, Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (3. painos). Helsinki: Kansanvalistusseura. 163-183
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

- Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2013. Kaikkien aivot käyttöön (4.painos). Helsinki: SanomaPro.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita (13. painos). Helsinki: Tammi.
- Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (3. painos). Helsinki: Kansanvalistus-seura. 94-113
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Otava.
- Isaacs, William 1999. Dialogue and the art of thinking together. New York: Currency.
- Juholin, Elisa 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Juote, Atso. Strategiatyön yllätykset Esimerkkinä kansalaisjärjestön strategiaproses- si. <https://www.metanoiainstituutti.fi/wp-content/uploads/2012/08/Strategia-Atso.pdf> Viitattu 23.4.2017
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti & Luoma 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Järvilehto, Lauri 2010 <https://ajattelunammattilainen.fi/2010/10/18/kaksi-tapaa-kommunikoida/> Viitattu 28.8.2017
- Kananen, Jorma 2014a. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö -organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ketola, Tarja 2015. Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön. Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen Luonnonsuojeluliitossa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto.
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum
- Laine, Pirkka-Maaria & Vaara, Eero 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki WSOYpro Oy, 30-42.
- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph 1998. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free press.
- Mäkirintala, Eija 2011. Luova ote huippusuoritukseen: resonanssi ratkaisee. Helsinki: Talentum.

- Ojasalo, Katri, Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (3. painos) Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Yläne Sari & Paavilainen, Eija 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu (2. painos). Helsinki: Talentum.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille Kehittäminen osaksi arjen työtä Jyväskylä: PS-kustannus
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita
- Cascade strategy: Strategic planning 101 Viitattu 3.10.2017.
<https://www.executestategy.net/blog/strategic-planning-101-the-basic-foundations/>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö - miten luomme tulevaisuutta? Helsinki: Sun Innovations
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta (2. painos). Tampere University Press.
- Vilkka, Leena 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

LIITE 1

Teemahaastattelujen kysymysrunko

1. PROCESS

- How has the process been for you?
- How has the process been for the team?

2. LEARNING

- What have you learnt? personal-team-organisational

3. CHANGE

- Has something changed? What? personal-team-organisational

4. STRATEGIC WORK

- What kind of strategic work have we done so far?
- What kind of strategic work should RYEurope do now?
- What kind of strategic work suits our team and organisation?

LIITE 2

**RURAL YOUTH EUROPE
STRATEGIATYÖN HUONEENTAU LU**

- Arvioi kaa prosessiin käytettävissä olevat resurssit etukäteen: aika, työntekijät, vapaaehtoiset.
- Kysykää vaikeitakin kysymyksiä ja kuunnelkaa toisianne avoimin mielin.
- Kyseenalaistakaa nykytila, mutta muistakaa samalla, mitä järjestössänne on hyvää.
- Osallistakaa, mutta olkaa valmiita siihen, että sillä on työllistävä vaikutus.
- Strategiatyöhön ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, sillä jokainen organisaatio on erilainen. Tutustukaa organisaatioonne, ja miettikää, mikä on teidän paikkanne maailmassa.
- Älkää keskittykö vain lopputulokseen tai strategiadokumenttiin, vaan nauttikaa matkasta ja olkaa luovia.
- Luokaa teidän käyttöönnne sopiva elävä, päivitettävä strategiatyökalu, joka linkittyy vuosisuunnitteluun ja budjetointiin.
- Strategiategstin on oltava helposti ymmärrettävä ja viestittävä, jotta jokainen tiiminne jäsen osaa sen sisällön.
- Turhautuminen ja selkeys tulevat vuorottelemaan prosessin aikana. Sietäkää turhautumista ja sitä, että lopputulos ei ole heti tiedossa. Jos päätökset tehdään liian aikaisin, tärkeitä keskusteluja jää käymättä.
- Sallikaa strategiatyön vastakkaisten voimien viedä prosessia eteenpäin.
- Miettikää, miten teidän tiimimme haluaa ajatella ja tehdä töitä yhdessä. Sitoutukaa tähän yhteisellä sopimuksella.
- Kun keskustelut käyvät vaikeiksi, uteliaisuus muita ja maailmaa kohtaan on paras työkalu.



LIITE 3

QUESTIONS TO FACILITATE DIALOGUE

Coaching questions to facilitate dialogue in strategic work

GOAL

- What do we want to create?
- How do we benefit from reaching our goals?
- Where do we want to be in a year from now?

REALITY

- What have we already done about this?
- What is exciting? What is frustrating?
- What is easy? What is hard?
- What do we need to solve?
- What is especially important?
- What is happening right now?

- What is our role? - clarifying our role as an organisation:
- Why do we exist?
- What are our values?
- What do we want to create?

OPTIONS

- What kind of options do we have to reach our goals?
- Where are we now? What separates now and our goals?
- What kind of outcomes could these options have?
- Who should be supporting our plan?
- If we had the time and resources and knew we couldn't fail, what would we do?
- What should change first? What should change next?
- Which option would give us the best chances to put our strengths into practise?
- Which option we find the most meaningful/exciting/suitable/motivational?

WILL

- How do we want to proceed?
- How committed are we to reach our goals in a scale from 1 to 10?
- What do we do first?
- What are our midway goals?
- How do we know we have reached our goal?

Other good questions

- What is not being said out loud now?
- What is the most important thing we need to remember? Why?
- What are we proud of?
- What else?

(Based on John Whitmore's GROW model (Heinonen 2013, 186-189) and Takanen 2005, 34)

LIITE 4 Strategic Compass

Strategic Compass - Rural Youth Europe 2018-2020

Finances			
Goal	Action	When	KPI
1			Responsible
2			
3			
4			

VISION
MISSION

External (Member organisations , Funders, Partners)			
Goal	Action	When	KPI
1			Responsible
2			
3			
4			
5			

Internal Processes			
Goal	Action	When	KPI
1			Responsible
2			
3			
4			
5			

Organisational Learning & Development (Growth)			
Goal	Action	When	KPI
1			Responsible
2			
3			
4			
5			