

Opinnäytetyö

Mylly tekee, tukee ja mahdollistaa!

Strategia Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry:lle

Tiina Tanskanen

**Kulttuurituotannon koulutusohjelma
(240 op)**

**Arvioitavaksi jättämisaika
(11/2020)**



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Tekijä: Tiina Tanskanen

Opinnäytetyön nimi: Mylly tekee, tukee ja mahdollistaa! Strategia Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry:lle

Sivumäärä: 40 ja 4 liitesivua

Työn ohjaajat: Minna Hautio, Jari Hoffrén

Työn tilaaja: Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry

Opinnäytetyön aihe on yleishyödyllisen yhdistyksen strategia ja sen päivittäminen. Strategia auttaa yhdistystä fokusoimaan tulevien vuosien toimintoja ja se helpottaa yhdistyksen lähivuosien toiminnan suunnittelua, kun strategia antaa tuleville vuosille omat painopisteet ja tavoitteet.

Työn tilaaja on kuopiolainen Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry. Yhdistys edesauttaa luovien alojen toimijoiden työskentelymahdollisuuksia vuokraamalla jäsenilleen työhuoneita ja tuottamalla erilaisia kulttuuritapahtumia ja näyttelyitä. Aikaisempina vuosina tilaajan strategia on kirjattu otsikkotasolla toimintasuunnitelmaan, mutta erillistä päivittyvää strategiadokumenttia ei ole ollut käytössä.

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Tietoperustassa käsitellään strategiaa ja strategista suunnittelua yhdistyksen näkökulmasta. Myös strategian laadintaan liittyviä avainasitteita avataan.

Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin benchmarking-menetelmää, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja jäsenkyselyä. Benchmarking-menetelmän tavoitteena oli löytää hyviä käytänteitä strategian jalkauttamiseen. Yhdistyksen hallitukselle pidettiin kolme työpajaa, joissa käytetyt yhteisölliset menetelmät olivat skenaariotyöskentely, swot-analyysi ja 8x8-menetelmä maustettuna miten-kysymyksillä. Työpajat tuottivat pohja-aineiston strategian laadinnalle. Yhdistyksen jäsenille lähetettiin jäsenkysely. Jäsenkyselyn avulla kartoitettiin jäsenistön näkemystä yhdistyksen visiosta vuodelle 2024.

Opinnäytetyöprosessin tuloksena syntyi tiivis ja visuaalinen strategia, jossa on mukana yhdistyksen missio, arvot, visio ja toiminta-ajatus. Strategiaan on kuvattu strategisen kauden vuosittaiset painopisteet ja yksityiskohtaisemmin strategisen kauden ensimmäisen vuoden 2021 painopisteet ja toimenpiteet.

Asiasanat: strategiat, järjestötoiminta, yhteissuunnittelu

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Management

Author: Tiina Tanskanen
Title: Mylly makes it possible! Strategy for non-profit organization
Number of Pages: 40 and 4 attachment pages
Supervisors: Minna Hautio, Jari Hoffrén
Subscriber: Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry

The objective of my study was to create a strategy for a non-profit organization. Strategy is a helpful tool for organizations to plan actions for the future. The subscriber for this thesis is a non-profit organization called Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry. The purpose of this association is to support its members by renting studios for artistic practice. The association also produces cultural events and art exhibitions. In previous years, the associations strategy was mentioned only in its action plan.

Methods in this study were benchmarking, workshops and a questionnaire for the members of the subscriber. Another non-profit organization was benchmarked in order to find out ways to implement the strategy into organizations every day activities. The workshops were held to the board members of the subscriber. Several communal planning methods were used in the workshops. The questionnaire was sent to all 27 members of the association by e-mail.

The result of this study was a compact and visual strategy for the subscriber. The strategy contains organizations vision, values and mission. The strategy also contains goals for upcoming years 2021-2023 and concrete actions for the year 2021. The aim of the strategy is to fulfill organizations vision by the year 2024.

Keywords: strategy, organizational activities, communal planning

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	TILAAJAN ESITTELY	6
3	STRATEGIA	8
3.1	Strateginen suunnittelu	10
3.2	Strategiatyön avainkäsitteitä	12
3.3	Strategian jalkauttaminen	14
4	MENETELMÄT	16
4.1	Benchmarking-menetelmä	17
4.2	Työpajat	19
4.3	Jäsenkysely	20
5	TYÖPAJAT JA JÄSENKYSelyn ANALYSOINTI	20
5.1	Ensimmäinen työpaja hallitukselle	21
5.2	Toinen työpaja hallitukselle	24
5.3	Kolmas työpaja hallitukselle	26
5.4	Jäsenkysely	30
6	LOPPUTULOS	32
	LÄHTEET	41
	LIITE 1	43

1 JOHDANTO

Hyvin toimivalla yhdistyksellä on suunta ja tietoisuus siitä, minne se on menossa ja millaista toimintaa se tekee. Siksi toiminta tarvitsee systemaattista kehittämistä ja suunnittelua. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114.) Myös yhteiskunta yhdistyksen ympärillä muuttuu. Yhdistyksen täytyy kyetä reagoimaan näihin muutoksiin toiminnassaan, jotta yhdistyksen elinvoimaisuus ja houkuttelevuus uusien jäsenten näkökulmasta säilyy. Vuosittain laadittavan toimintasuunnitelman lisäksi on hyödyllistä tarkastella toimintaa laajemmin pitkän tähtäimen suunnitelmassa tai strategiassa. (Ilvonen 2011, 25.)

Opinnäytetyön aihe on yhdistyksen strategia ja sen päivittäminen. Opinnäytetyön tilaaja on Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry. Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry vuokraa jäsenilleen työtiloja ja tuottaa erilaisia tapahtumia kuten taidenäyttelyitä ja yleisötapahtumia. Yhdistys toteuttaa myös erilaisia hankkeita, esimerkiksi vuosina 2020–2021 yhdistys toteuttaa jäsenilleen teoskuvaus- ja portfoliotyöpajan. Osana hanketta uudistetaan yhdistyksen verkkosivut. Hankkeeseen on saatu avustus Suomen Kulttuurirahaston Pohjois-Savon rahastolta. Tärkeä näkökulma näyttelyissä, tapahtumissa ja hankkeissa on yhdistyksen jäsenten työllistymismahdollisuuksien lisääminen.

Olen ollut mukana yhdistyksen toiminnassa eri rooleissa vuodesta 2016 alkaen. Tällä hetkellä toimin hallituksessa varapuheenjohtajana. Yhdistyksellä ei ole strategiaa erillisenä dokumenttina, vaan visio, toiminta-ajatus ja strategia on kirjattu otsikkotasolla toimintasuunnitelmaan (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020a). Visiota, toiminta-ajatusta ja strategiaa ei ole päivitetty niiden neljän vuoden aikana, jonka olen ollut mukana yhdistyksen toiminnassa. Vision toteutumista ei olla säännöllisesti tarkasteltu hallituksen kokouksissa tai yleiskokouksissa. Vuosittain tehdyt toimenpiteet kirjataan toimintakertomukseen, mutta niitä ei tarkastella strategian tai vision toteutumisen näkökulmasta. Tämänhetkiset visio ja strategia ovat melko kunnianhimoisia. Toisaalta vision pitääkin olla kunnianhimoisen ja jopa sillä rajalla, että sen saavuttaminen on äärimmäisen vaikeaa (Harju 2004, 46). Kuitenkaan yhdistyksen vuosittaisissa toiminnoissa ei erityisesti huomioida sitä miten toiminnat edesauttavat vision toteutumista. Tästä voi päätellä, että tämänhetkistä visiota ei koeta ajankohtaiseksi tai

mahdolliseksi saavuttaa. Strategia kaipaa myös vuosittaisia painopisteitä, jotka on sisällytetty yhdistyksen toimintaan eivätkä ole lisätyö muiden tehtävien oheen.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tilaajalle päivitetty visio ja strategia vision saavuttamiseksi. Strategia sisältää myös vuosittaiset painopisteet, jotka tähtäävät vision toteutumiseen. Painopisteet kirjataan toimintasuunnitelmaan vuosittain. Strategia jää yhdistykselle työkaluksi jonka avulla lähivuosien toimintasuunnitelmat voidaan laatia. Valmistuvaa strategiaa voidaan hyödyntää jo vuoden 2021 toimintasuunnitelman laadinnassa. Strategia toimii myös ohjenuorana uusille hallituksen jäsenille.

Opinnäytetyön lähestymistavasta voi löytää piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa konkreettinen tuotos. Konstruktiiivinen tutkimus hyödyntää jo olemassa olevaa teoreettista tietoa ja käytännössä kerättävää tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65). Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta ja toiminnallisesta osasta. Tietoperustassa selvitän strategian käsitettä. Näkökulmana opinnäytetyössä on strategian merkitys voittoa tavoittelemattomalle yhdistykselle, en siis keskity strategian luomiseen liiketaloudellisesta näkökulmasta. Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa laadin strategian yhdistykselle. Toiminnallinen osio tuottaa tilaajalle uutta tietoa strategian laadinnasta.

Strategian laadintaan tulisi ottaa mukaan ainakin yhdistyksen hallitus, keskeisimmät vapaaehtoistoimijat ja työntekijät. Tämän joukon tulisi sitoutua sekä strategian laatimisprosessiin että viemään käytäntöön strategiaan kirjattuja tavoitteita. On tärkeää että yhdistyksen johto seisoo strategian takana ja vie sitä aktiivisesti käytäntöön. (Ilvonen 2011, 26.) Strategia tehdään yhteistyössä Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry:n hallituksen kanssa, jolloin koko hallitus on alusta alkaen mukana strategiatyössä. Menetelminä opinnäytetyössä käytän benchmarking-menetelmää, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja kyselyä. Yhteisölliset menetelmät toteutetaan yhdistyksen hallitukselle pidettävissä kolmessa työpajassa. Yhdistyksen jäsenistölle lähetetään kysely strategiasta.

2 TILAAJAN ESITTELY

Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry (jatkossa työssä käytetään lyhennettä Mylly) on vuonna 2009 perustettu, Pohjois-Savon alueella toimiva voittoa tavoittelematon luovien alojen yhdistys. Yhdistyksen kotipaikka on Kuopio. Yhdistyksen jäseniin kuuluu

taiteilijoita ja muita luovan alan toimijoita. Tällä hetkellä jäseniä on 27. Myllyn tärkeimpiä tehtäviä on järjestää jäsenistölleen hyvät ja houkuttelevat työskentelytilat. Yhdistys myös tuottaa kulttuuritapahtumia ja näyttelyitä sekä tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuksia osallistua sisällön tuotantoon. (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020a.) Myllyn hallituksessa on toimikaudella 2020–2021 viisi varsinaista jäsentä ja kaksi varajäsentä. Hallituksen jäsenet tekevät vapaaehtoistyötä, eli he eivät ole työsuhteessa Myllyyn. Hallituksen varsinaisille jäsenille maksetaan hallitustyöskentelystä yhtä suuri palkkio jokaiselle.

Myllyn viime vuosina kohtaamia haasteita ovat olleet toimitilojen vaihdokset. Perustamisensa aikoihin Myllyllä oli toimitilat Kuopion satamassa vuoteen 2016 asti (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2016). Tämän jälkeen yhdistys toimi kahdessa purkutuomion saaneessa kiinteistössä ja välillä tavarat olivat pakattuna varastoon. Tällä hetkellä yhdistyksellä on pysyvät toimitilat Kuopiossa Harjulan sairaalan alueella Syrjälä -nimisessä rakennuksessa. Näihin toimitiloihin Mylly muutti vuoden 2019 keväällä. Toimitilojen vaihdokset ovat hajottaneet yhteisöä pikkuhiljaa, kun muuttojen myötä monet jäsenet etsivät työtilan toisaalta eivätkä enää palanneet Myllyyn. Myllyn tämänhetkinen, vuoden 2020 toimintasuunnitelmaan kirjattu visio korostaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöstä löytyvää synergiaa, johon ei vielä uusissa toimitiloissa olla päästy. Toisaalta olisi tärkeää kehittää ja löytää yhteistyön mahdollisuudet ilman kiinteää sidonnaisuutta toimitiloihin.

Myllyn toiminta-alue on koko Pohjois-Savo, mutta tällä hetkellä toiminta keskittyy pääasiassa Kuopion alueelle. Myllyllä on ollut yhteistyötä paikallisten tahojen kanssa. Tällä hetkellä tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat Kuopion Pysäköinti Oy ja Kuopion yliopistollinen sairaala. Kuopion Pysäköinti Oy:n hallinnoimissa kauppakeskus Apajassa Myllyllä on käytössään tyhjä liiketila jäsenten näyttelyitä varten. Tilasta ei peritä vuokraa. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa puolestaan järjestetään Myllyn jäsenten näyttely alkuvuodesta 2021. Tärkeimpiä yhdistyksen toiminnan rahoittajia ovat tällä hetkellä Kuopion kaupunki ja Suomen Kulttuurirahaston Pohjois-Savon rahasto. (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020b.)

Vaikka Mylly pyrkii ensisijaisesti toimimaan yhteistyössä muiden yhdistysten kanssa, voidaan toisia yhdistyksiä pitää myös Myllyn kilpailijoina. Tällä hetkellä Myllyssä on jäsenenä paljon kuvataiteilijoita. Kuopiossa toimivia muita kuvataidealan yhdistyksiä

ovat esimerkiksi Kuopion kuvataiteilijat ry Ars Libera ja Kuvataideseura Arttiimi ry. Kuopion kuvataiteilijat ry on ammattitaiteilijoiden etujärjestö (Kuopion kuvataiteilijat ry Ars Libera 2020). Kuvataideseura Arttiimi ry puolestaan on avoin kaikille kuvataiteen tekijöille ja seuraajille (Kuvataideseura Arttiimi ry 2020). Usean vaihtoehdon välillä harkitsevan henkilön näkökulmasta Myllyn tulisi olla niin houkutteleva, että henkilö valitsee liittyä juuri Myllyyn. Aktiivinen, tapahtumissa mukana oleva, tapahtumia järjestävä ja toiminnasta ulospäin viestivä yhdistys henkii tekemisen meininkiä. Potentiaalisen jäsenen on mahdollista nähdä mitä yhdistys tekee, ja hän voi pohtia onko tekeminen sellaista johon haluaisi itse mukaan. (Ilvonen 2011, 44.)

Myllyn strategian päivittämisen tarve nousi esiin hallituksen kokouksessa loppukesällä 2020. Tarve tuotiin julki hyvään aikaan, sillä toiminnan suunnittelu kannattaa ajoittaa siten, että se on valmis, kun yhdistyksen kokous seuraavan kerran käsittelee toimintasuunnitelmaa (Loimu 2005, 182). Myllyllä seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa tehdään syksyisin ja se hyväksytään yhdistyksen kevätkokouksessa.

Myllyn tämänhetkinen visio ja strategia ovat kulkeneet mukana yhdistyksen toimintasuunnitelmissa lähes muuttumattomina jo useita vuosia. Vuosien 2015–2019 toimintasuunnitelmissa visio, toiminta-ajatus ja strategia ovat lähes sanasta sanaan samantyyppiset. Vuonna 2015 vision toteutumiseksi oli asetettu tavoitevuosi 2018 (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2015). Kuitenkin myös tavoitevuoden jälkeen visio on pysynyt samantyyppisenä.

Aaro Harju kirjoittaa teoksessaan *Järjestön kehittäminen*, että suomalainen järjestötoiminta on rakentunut vapaaehtoistyön varaan. Vapaaehtoistyö on kuitenkin hiipumassa ja tulevaisuudessa muun muassa vapaaehtoisten motivointi ja palkitseminen vaativat enemmän huomiota kuin ennen. (Harju 2004, 13.) Nyt vuonna 2020 tämä on havaittavissa, sillä Myllynkin hallitukseen on hankala motivoida jäseniä. Uudistetun ja jäsenille hyvin viestityn strategian avulla myös jäseniä voidaan sitouttaa toimintaan paremmin.

3 STRATEGIA

Käsite strategia on peräisin Antiikin Kreikasta ja se on otettu käyttöön sodankäynnissä. Strategia tarkoittaaakin alun perin oppia sodan voittamiseksi, kun taas taktiikka on oppi

taistelun voittamiseksi. Sodankäynnin strategiat eivät kuitenkaan sisältäneet tavoitteiden asettamista. Vasta myöhemmin strategian käsite on laajentunut tarkoittamaan myös suunnitelmaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Nykyään tavoitteiden asettaminen on olennainen osa yritysten ja yhteisöjen strategiatyötä. (Myllymäki 2018, 7). Lähimenneisyydessä viime vuosikymmeninä liikkeenjohdon eri koulukuntien näkemykset strategiasta ovat kehittyneet ja painotukset ovat vaihdelleet. Eri aikakausina on etsitty omalle ajalleen soveltuvia tapoja strategiaan ja sen käyttöön ottoon. (Tuomi & Sumkin 2010, 25–26.)

1950- ja 1960-luvuilla strategian luomiseen osallistui vain organisaation ylin johto ja huomio kohdistettiin SWOT-analyysiin. Vuonna 1962 Alfred Chandler kehitti ensimmäisen strategian perusmääritelmän. Hänen määritelmänsä painotti pitkän aikavälin päämäärän ja tavoitteiden asettamista sekä toimenpiteitä ja resursointia päämäärään pääsemiseksi. 1980- ja 1990-luvuilla strategian luomiseen otettiin mukaan myös keskijohtoa ja esimiehiä. Tultaessa 2000-luvulle ymmärrettiin syvällisemmin henkilöstön ja esimiesten merkitys strategian toteutumiseksi. Strategian laadintaan tulisi ylimmän johdon lisäksi osallistua henkilöitä kaikilta organisaation tasoilta, johdosta, esimiehistä ja henkilöstöstä. Strategiaprosessiin haluttiin mukaan myös asiakkaat ja muut kumppanit. Nykynäkemyksen mukaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on välttämätöntä tarkastella samanaikaisesti sekä sisäisiä että ulkoisia prosesseja. (mt., 26–27.)

Strategian tehtävänä on aina ollut vision, toivotun tulevaisuuden toteuttaminen. Tulevaisuuden hahmottaminen aloitetaan skenaariotyöskentelyllä. Siinä hahmotellaan todennäköinen, uhkaava ja toivottu tulevaisuus tietyn ajanjakson päähän. Visio laaditaan skenaarioita hyödyntäen, ja se on kuva tai tarina toivotusta tulevaisuudesta. Toimenpiteet löytyvät määrittelemällä toiminnan jossa organisaatio on mukana, keitä varten organisaatio on olemassa nyt ja tulevaisuudessa sekä keiden kanssa toimimalla visio saadaan toteutumaan. Kun toimitaan strategian mukaisesti ja valitaan strategiaa tukevia kehittämisen painopisteitä voidaan strategia maastouttaa osaksi arkitoimintaa. Tulevaisuus rakentuu jokapäiväisistä arjen teoista ja keskeisistä kehittämisen painopisteistä. (mt., 25, 28–30.) Tulevaisuutta ennustava ja muutoksia ennakoiva skenaariotyöskentely tuli mukaan strategiatyöskentelyyn 1970–80 -luvuilla (Vuorinen 2013, 22).

Strategia ei ole irrallinen asiakirja tai prosessi, vaan se on käytännön työkalu ja tapa toimia. Parhaimmillaan se on sisäänrakennettu osa järjestöä ja sen toimintakulttuuria. Tällöin toimijat havainnoivat toimintaansa ja toimintaympäristöään, tekevät päätöksiä, suunnittelevat toimenpiteitä ja arvioivat tavoitteiden toteutumista strategian valossa. (Heikkala 2002, 23).

Yhdistystoiminta eroaa julkisesta ja yksityisestä sektorista taloudellisten näkökulmien suhteen. Yhdistys ei toiminnassaan tavoittele ensisijaisesti voittoa. Mahdolliset ylijäämät ohjataan takaisin yhdistyksen toimintaan eikä niitä jaeta osinkoina omistajille. (mt., 43). Järjestössä puolestaan strategian tavoitteena ei ole tuottaa maksimoitua tuloa tai voittoa kilpailijaa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114) Yhdistykset pyrkivät strategian avulla saamaan ajamansa asian haluamallaan tavalla esille. Joskus samalla alueella toimivat, toisilleen vaihtoehtoiset yhdistykset saattavat pyrkiä peittoamaan toisensa. (Myllymäki 2018, 8). Kilpailua esiintyy myös esimerkiksi avustuksia haettaessa. Pääsääntöisesti hakijoita on enemmän kuin jaettavaa avustusta. Avustuksen saadakseen yhdistyksen on erotuttava edukseen muista hakijoista.

Strategian tavoitteena on luoda järjestölle sopiva tulevaisuuden suunnitelma (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114). Jotta sopiva suunnitelma voidaan löytää, on yhdistyksen hyvä aika ajoin päivittää toiminta-ajatuksensa. Ihmiset ja toimintaympäristö muuttuvat ja uudet asiat ovat nousseet ajankohtaisiksi. Toiminta-ajatuksen tulee olla selkeästi ilmaistu ja jäsenten tiedossa, jolloin se tukee toimintaa ja auttaa kohti yhteistä päämäärää. (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren, Törrönen & Iso-Markku 2018, 7.) Osittain strategiatyössä palataan myös perusajatusten äärelle: mitä tarkoitusta varten yhdistys on olemassa ja mikä sille on tärkeää? Mikä on yhdistyksen unelma ja mitkä ovat unelman toteuttamisen työvaiheet? (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114–115.)

3.1 Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu pitää sisällään vision, mission, arvojen ja keskipitkän tähtäimen päämäärien pohtimisen (Loimu 2005, 174). Aikajänne strategialle on yleensä viisi, jopa kymmenen vuotta. Lähtökohtana on yhdistyksen näkemys halutusta tulevaisuudesta, eli visio. Strategia on karkean tason toimintasuunnitelma. Sen avulla luodaan yhteisiä pidemmän aikavälin tavoitteita vision saavuttamiseksi ja toimintavalmiuksia tavoitteiden toteuttamiseksi. Strategian avulla tarkennetaan näkemystä miten

kohdataan ja ylitetään yllättävät toimintaympäristön muutokset, ja luodaan mahdollisuudet toimintatapojen kehittämiseen ja muutokseen. Kun yhdistys on tunnistanut omat vahvuutensa, kehittämiskohteensa ja toimintaympäristönsä vaikutukset se konkretisoi ja asettaa tavoitteet seuraavalle strategiselle kaudelle. (Kuokkanen ym. 2018, 10, 14.)

Tavoitteiden tulee olla mitattavia, haastavia mutta saavutettavissa olevia, hyväksyttävissä olevia ja sopivia. Jos yhdistyksen päättäjät ja toimeenpanijat eivät hyväksy tavoitetta, se jää saavuttamatta. Mittarit voivat olla objektiivisia tai subjektiivisia. Objektiivinen mittari on mittaajasta riippumaton ja mitattavat asiat ovat usein esimerkiksi euroja tai osallistumiskertoja. Subjektiivinen mittari on epämääräisempi. Tunnetuin subjektiivinen mittari on ”musta tuntuu” -mittari. Subjektiivisella mittarilla voidaan mitata esimerkiksi yhteistyön lisäämistä hallituksen kesken. Tätä voidaan mitata esimerkiksi haastatteluin, mutta yhtä luotettavan kuvan antaa, jos hallituksen jäsenet kokevat, että yhteistyö on lisääntynyt. Sopiva tavoite on sopusoinnussa yhdistyksen perustehtävän kanssa ja auttaa jonkin päämäärän saavuttamista. (Loimu 2005, 191–192.)

Yhdistyksessä kehittämiskohteita on helppo keksiä paljon, mutta mukaan strategiaan valitaan vain kaikkein tärkeimmät painopisteet. Painopisteitä voi olla esimerkiksi 2–4. Tarkka valinta ja rajaaminen auttaa konkreettisten tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. (Kuokkanen, ym. 2018, 14.)

Kun järjestö laatii strategian se ei valitse päämäärää vaan keinovalikoiman päämäärään pääsemiseksi. Strategisissa valinnoissa pitää olla realisti. On helppoa nostaa kaikki käytettävissä olevat keinot toteutusvalikoimaan. Tuloksena voi kuitenkin olla rajallisten resurssien hajautuminen niin että vision saavuttaminen estyy. Strategisten valintojen tekeminen vaatii oman työkalupakiston tuntemista, käsitystä siitä mitkä toimenpiteet vaikuttavat ja mitkä keinot ovat todellisesti käytettävissä. Päätämisen yhteydessä kannattaa katsoa jo yleisellä tasolla millä taloudellisilla resursseilla strategia saadaan toteutumaan ja ketkä vastaavat strategian ydinprosessien toteuttamisesta. (Harju 2014, 47, 49.)

Myllyn vuoden 2020 toimintasuunnitelmaan kirjatun strategian mukaan Mylly toteuttaa tarkoitustaan edistämällä luovien alojen toimijoiden toimintamahdollisuuksia.

Näitä ovat näyttelyiden ja tapahtumien järjestäminen sekä jäsenistä ja heidän palveluistaan ja tuotteistaan tiedottaminen. Toimintaedellytysten turvaamiseksi Mylly kehittää ansaintaansa sekä hakee rahoitusta ja yhteistyökumppaneita. Myös jäsenmäärän kasvattaminen ja Luovien alojen keskuksen vahvistaminen ovat Myllyn tavoitteita. (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020a). Päivitetty strategia voisi olla vielä konkreettisempi. Ansainnan kehittämiseksi ja Luovien alojen keskuksen vahvistamiseksi olisi hyvä löytää keinot ja toimenpiteet miten niitä käytännössä edistetään. Strategiaa ei kuitenkaan pidä miettiä ennen kuin missio, arvot ja visio on määritelty (Harju 2014, 47).

3.2 Strategiatyön avainkäsitteitä

Missio

Missio, eli toiminta-ajatus tai perustehtävä kertoo yhdistyksen ainutkertaisen tehtävän. Missio vastaa kysymykseen miksi yhdistys on olemassa, ja vielä tarkemmin mitä jäsenten tarpeita tyydyttääkseen yhdistys on olemassa. (Loimu 2005, 178). Toiminta-ajatus on kirjattu yhdistyksen sääntöjen tarkoituspykälään. Tämä pykälä kirjoitetaan kuitenkin yleensä niin laajaksi, että se ei rajoita toimintaa. (Kuokkanen ym. 2018, 7.) Yhdistyksen missio voidaan muotoilla sääntöjen tarkoituspykälää mukailleen, sitä tiivistäen ja konkretisoiden.

Myllyn toimintasuunnitelmaan ei ole kirjattu missiota omalla otsikolla. Sen sijaan toiminta-ajatuksena on edistää luovien toimialojen ammattilaisten ammatinharjoittamista tarjoamalla toimitiloja, edistämällä yhteistoimintaa sekä markkinoimalla ja tiedottamalla. Keskeisellä sijalla on toiminnan toteuttaminen toimijalähtöisesti. Mylly tarjoaa palveluita jäsentensä käyttöön sekä alustan, jolla kukin toimija voi toteuttaa ja kehittää ammattiaan ja vahvistaa osaamistaan sekä itsenäisesti että vuorovaikutuksesta toisten kanssa. (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020a).

Myllyn sääntöjen mukaan yhdistyksen tarkoitus on edistää luovien alojen (mm. kuvataide, valokuva, kirjallisuus, käsityö, pelit, tanssi, sirkus) ammattilaisten ammatinharjoittamista, yleisiä ja yhteisiä edellytyksiä ja ammatillista kehitystä, kehittää sosiaalista vaikuttavuutta sekä herättää kiinnostusta luovia aloja kohtaan Pohjois-Savon maakunnassa. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys hankkii, ylläpitää ja välittää erilaisia

toimitiloja jäsentensä käyttöön, järjestää kulttuuri-, keskustelu- ja koulutustilaisuuksia ja juhlia sekä harjoittaa tutkimus-, tiedotus ja julkaisutoimintaa. Toimintansa tukemiseksi yhdistys perii jäsenmaksuja, voi harjoittaa julkaisutoimintaa, ottaa vastaan lahjoituksia ja hakea avustuksia sekä omistaa toimintaansa varten tarpeellista irtainta ja kiinteää omaisuutta. (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2017.)

Toiminnan alkuvaiheessa missio pysyy yleensä kirkkaana toimijoiden mielissä. Toiminnan vakiinnuttua ja vastuunkantajien vaihduttua tarpeeksi monta kertaa, missio alkaa vaipua taustalle ja lopulta unohduksiin. Käytännön toiminta vie huomion ja voimavarat ja uudet toimijat tulevat suoraan mukaan käytännön toimintaan. Kun yhdistyksen toimintasuunnitelmaa aletaan laatia miettimättä, miksi yhdistys on olemassa, tulisi hälytyskellojen soida. Missiota tulisi päivittää aika ajoin ja se kannattaa pitää ajantasaisena, sillä kohdallaan oleva missio antaa hyvän lähtökohdan tekemiselle. Mission ajantasaistamisesta tai uudelleen määrittelystä vastuu on yhdistyksen luottamushenkilöillä. (Harju 2014, 33–34.)

Arvot

Arvot ovat arvokkaina pidettyjä asioita. Yhdistyksen toiminnassa arvot voivat liittyä ihmisten arvostamiseen, yhteiskunnalliseen näkemykseen, toiminnan tapaan tai yhteistyöhön. Yhdistyksen arvoja ei usein kirjoiteta näkyviin, vaan uskotaan että ne ovat kaikkien tiedossa. Toiminta-ajatusta tarkastellessa voidaan samalla ottaa puheeksi toiminta-ajatukseen ja toimintatapaan liittyvät arvokkaat asiat. (Kuokkanen ym. 2018, 8–9.)

Ei-aatteellisen järjestön tulee miettiä arvonsa omasta perustehtävästään käsin, eikä listata arvoihin kaikkea hyvää mitä keksitään. Hyvän pohjan arvojen päivittämiselle antavat nämä kysymykset: mitkä periaatteet ovat järjestölle tärkeitä, minkä arvojen varaan toiminta halutaan rakentaa, mitkä asiat innoittavat jäseniä toimimaan järjestössä, mistä päättäjät saavat itse henkistä voimaa työlleen? Arvojen tulee olla niin lähellä järjestön perusideaa, että ne voivat luontevasti toteutua järjestön perustoiminnassa. Arvojen tulee olla riittävän yleisiä ja ajasta ja paikasta riippumattomia, jotta erilaiset ihmiset voivat tuntea ne omakseen. (Harju 2004, 41–42.) Myllyn arvoja ei ole aiemmin kirjattu näkyviin toimintasuunnitelmiin.

Visio

Visio on yhdessä rakennettu mielikuva siitä, millainen yhdistys on tietyn ajan kuluttua jos toimitaan tavoitteiden mukaisesti ja onnistutaan niiden saavuttamisessa. Vision puolesta työskentelevien tulee olla mukana suunnitteluvaiheessa. Tällöin osallistujat ovat sitoutuneita suunniteltuun visioon. Visio kuvaa nykytilannetta selvästi parempaa tilannetta. Sen toteuttaminen vaatii venymistä, mutta on mahdollista saavuttaa. Se voi olla jopa sillä rajalla, että sen saavuttaminen on äärimmäisen vaikeaa. (Kuokkanen ym. 2018, 13; Harju 2004, 46.)

Visiovuosi asetetaan 3–5 vuoden päähän nykyhetkestä (Tuomi & Sumkin 2010, 47). Visio puretaan osatavoitteisiin ja siihen edetään askel kerrallaan. Toimintasuunnitelma ja talousarvio sisältävät ne strategiset askeleet joita yhdistys ottaa kunakin vuonna kohti visiota. Tällöin visio tuntuu mahdolliselta saavuttaa ja motivaatio pysyy yllä kun tuloksia tulee tasaisin väliajoin. Epäonnistumiset antavat tilaisuuden korjata asioita, jotta tavoitteeseen päästään. (Harju 2004, 46, 50)

Myllyn visio on tarjota luovan alan toimijoille toiminnallinen yhteisö, jonka toimijat tuottavat erilaisia kulttuurielämyksiä tarjoamalla palveluitaan ympäri vuoden kaikenikäisille osallistujille. Mylly toimintaympäristönä houkuttelee luovan alan toimijoita toimimaan yhdessä. Myllyn yritykset, yhdistykset, taiteilijat ja käsityöläiset ovat luonteva ja tunnustettu osa pohjoissavolaista kulttuuri- ja elinkeinoelämää. Myllyn tavoitteena on olla kaikkien tuntema, monipuolinen, toimijalähtöinen, vahva, luova verkosto ja Itä-Suomen taiteilijoiden ja yrittäjien työyhteisö joka kokoaa yhteen luovan alan toimijat Pohjois-Savon alueella. (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020a).

3.3 Strategian jalkauttaminen

Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi edellyttää strategiaprosessin johtamista. Strategiaprosessiin kuuluu strategian osien määrittäminen, kokonaiskuvan muodostaminen ja strategian jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille. Strateginen prosessi sisältää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelua ja aikataulutusta. Prosessi osallistaa koko organisaation strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa. Strategian uudistaminen edellyttää motivaatiota, halua oppia uutta ja halua muuttaa entisiä toimintatapoja. Tämä vaatii harjoittelua ja pitkäjänteisyyttä. (Tuomi & Sumkin 2010, 30–31.)

Strategia on johtamisen työkalu jonka vuoksi yhdistyksen hallitus päättää siitä ja sitoutuu siihen. On tärkeää, että tekemiseen otetaan mukaan kaikki hallituksen jäsenet. Työstön aikana kannattaa kuulla myös jäseniä ja sidosryhmiä. (Heikkala, Krook, Pekkarinen 2014, 11.) Lisäksi strategia on työkalu yhdistyksen toiminnan kehittämiseen ja ohjaamiseen. Strategialla voidaan tavoitella myös toiminnan ja käytäntöjen muutosta: toimintatapoja uudistetaan ja parannetaan eli strategia jalkautetaan yhdistyksen toimintaan. Toimintatapojen muutoksia voivat olla esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen, toimintaa ohjaavien ajattelutapojen uudistamista tai yhdistyksen jäsenten sitouttamista uudistamaan toimintaansa. (Kuokkanen ym. 2018, 10.) Strategiaan kirjattuja tavoitteita kannattaa tuoda esille yhdistyksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Sisäiseen viestintään sopivia paikkoja ovat kokoukset, palaverit ja jäsenkirjeet. Ulkoisesti tavoitteista voi viestiä verkkosivuilla ja esitteissä. (Ilvonen 2011, 26.)

Strategian valmistuttua se otetaan käyttöön. Asiaa voi lähestyä yksinkertaisesti: kuka tekee mitään, kenen kanssa, milloin ja miten. Tekemisen tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit on hyvä pitää mielessä. Pitkän aikavälin tavoitteet on hyvä jakaa vuosittaisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, jotka kirjataan toimintasuunnitelmaan. Erittain tärkeää on seurata toimenpiteiden toteutumista, seuranta estää myös strategian päätymistä unohduksiin. Näin voidaan seurata onko sovitut toimenpiteet tehty, miten ne ovat onnistuneet ja tarvitseeko jotain muuttaa? Seuranta nostaa esiin onnistumisia ja virheitä, joten sillä on sekä opettavainen että palkitseva merkitys. Toteutuneet toimenpiteet kirjataan toimintakertomukseen. Onko toimenpide onnistunut tai epäonnistunut sekä syyt ja seuraukset. (Heikkala ym. 2014, 38–39.) Toimenpiteitä voidaan seurata myös esimerkiksi hallituksen kokouksissa tai strategian päivittämisen yhteydessä. (Ilvonen 2011, 29.) Toimenpiteitä voi seurata joko laadullisesti tai määrällisesti. Seurannan mittarit voivat olla tarkkaa numerotietoa tai yhdistyksen toimijoiden kuvausta toimenpiteistä. (Heikkala ym. 2014, 38).

Yhdistyksen visio, toiminta-ajatukset ja arvo voidaan kerrata jokaisessa yhdistyksen kokouksessa. Lisäksi esitellään ajankohtaiset toimenpiteet niiden toteuttamisessa. (mt., 42.) On tärkeää, että kaikki toiminnassa mukana olevat ihmiset perehdytetään strategiaan ja käydään läpi, kuinka strategia tulee vaikuttamaan yhdistyksen toimintaan ja kunkin henkilön tehtävään yhdistyksessä. (Ilvonen 2011, 29.)

Strategian jalkauttaminen voi myös epäonnistua. Jos yhdistystä ja sen toiminnan kokonaisuutta ei olla mietitty riittävän erittelevästi, niin kokonaisuutta ja sen osasia ei kyetä hahmottamaan. Tällöin tuloksena on kasa toiveita, joista on hankala saada otetta. Voi myös olla, että voimavarat on arvioitu väärin ja ne eivät riitä strategian toteuttamiseen käytännössä. Erityisen tärkeää on, että yhdistyksen johto on sitoutunut strategiaan. (Kuokkanen ym. 2018, 16.)

Visualisointi auttaa strategian ymmärtämisessä ja sisäistämisessä. Visualisointi auttaa kuvaamaan eri asioita ja niiden välisiä yhteyksiä. Tärkeää on, että visualisointi näyttää asioiden keskinäiset roolit ja suhteet. Strategia voi olla kuvattu yhdellä kuvalla, josta katsoja pääsee nopeahkolla vilkaisulla kärryille strategian sisällöstä. Visualisoinnissa täytyy siis tiivistää ja ottaa mukaan vaan olennainen. (Ritakallio & Vuori 2018, 154–155.)

4 MENETELMÄT

Tässä luvussa kerron käyttämästäni menetelmästä. Konstruktiiivinen tutkimus on antanut opinnäytetyölle raamin. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa luodaan konkreettinen tuotos (Ojasalo ym. 2015, 65). Tietoa strategian jalkauttamisen toimenpiteistä keräsin benchmarking-menetelmällä, työpajoilla ja jäsenkyselyllä. Kolmessa yhdistyksen hallitukselle järjestämässäni työpajassa käytetyt menetelmät olivat skenaariotyöskentely, SWOT-analyysi ja 8x8-menetelmä maustettuna ”miten”-kysymyksillä.

Opinnäytetyön rakenteen hahmottamista helpotti konstruktiiivisen tutkimuksen näkökulma. Kuten konstruktiiivisen tutkimuksen, myös opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos: yhdistyksen strategia. Konstruktiiivinen tutkimuksessa käytetään jo olemassa olevaa teoreettista tietoa ja käytännössä kerättävää tietoa. Pyrkimyksenä on ratkaista aito käytännön ongelma, jonka ratkaisu sidotaan teoreettiseen tietoon. Tämän lisäksi ratkaisun tulisi tuoda mukanaan uutta tietoa ja sen tulisi osoittautua toimivaksi. Parhaimmillaan ratkaisu toimii myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Myös käytännön toimijat kuten organisaation johto ovat mukana ratkaisun laa-
timisessa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on piirteitä innovaatioiden tuottamisesta ja palvelumuotoilusta. Syntyneen tuotoksen ei kuitenkaan tarvitse olla innovaatio, vaan se voi olla kehitystyön tuloksena syntynyt rakenne. (mt., 65–67.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja käytettävät menetelmät ja työn tavoitteet tulee perustella. Tulokseksi saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi ja parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Uusi rakenne voi myös parantaa edeltävän ominaisuuksia. (mt., 65–67.)

4.1 Benchmarking-menetelmä

Benchmarking-menetelmä perustuu kiinnostukseen siitä miten toiset toimivat tai menestyvät. Useimmiten benchmarking-menetelmässä tutkitaan menestyviä organisaatioita ja pyritään oppimaan niiden menetyksen syitä ja ottamaan käyttöön hyviä toimintatapoja. (Ojasalo ym. 2015, 186). Kehittämistyö kohdistetaan yleensä johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten esimerkiksi tuotantoprosesseihin, lopputuotteeseen tai työtapoihin. (Vuorinen 2013, 158).

Aluksi benchmarking-menetelmässä määritellään oma kehittämistä kaipaava kohde. Seuraavaksi kehittämiskohteelle etsitään vertailukumppanit, joilla kyseinen asia onnistuu paremmin. Tämä jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä kuinka nämä organisaatiot tässä onnistuvat. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi internetistä tai tutustumiskäynneillä. Benchmarkingin jälkeen tuloksia tutkitaan kriittisesti ja luovasti, ja niitä sovelletaan oman organisaation yhteyteen. On tärkeää huomata mitä voidaan suoraan soveltaa käytäntöön, mistä voidaan oppia jotain uutta ja mikä vaatii omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. (Ojasalo ym. 2015, 186).

Valitsin benchmarking-menetelmän kohteeksi lahtelaisen Kauno ry:n, sillä halusin selvittää millaisia toimia Kauno ry:llä on tehty strategian jalkauttamiseksi jäsenille ja työntekijöille. Kauno ry on perustettu vuonna 2003 kolmen yhdistyksen kattoyhdistykseksi ja sen kolme jäsenyhdistystä ovat Lahden Taiteilijaseura ry, Lahden taidegraafikot ry ja Lahden valokuvataide ry (Kauno ry 2020a). Toteutin benchmarkingin puhe- linhaastatteluna 5.11.2020, jolloin haastattelin Kauno ry:n toiminnanjohtajaa Janika Salosta. Sain myös tutustuttavakseni Kauno ry:n vuoden 2020 toimintasuunnitelman. Kauno ry:n ensimmäinen strategia on laadittu vuonna 2019. Kauno ry:n strategisen kauden pituus on kaksi vuotta ja ensimmäinen strateginen kausi kattaa vuodet 2020–2022. Strategia on kirjattu tiivistettynä Kauno ry:n toimintasuunnitelman alkuun. Toimintasuunnitelma puolestaan mukailee ja syventää strategiaa. Tällä hetkellä strategia

on tekstipohjainen ja visualisointi on työn alla. Strategia on kirjattu näkyville myös toimintakertomukseen ja toimintakertomuksessa kerrotaan mitä toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi on tehty. (Salonen 2020.) Strategian jalkautuksen näkökulmasta strategiset tavoitteet on sijoitettu toimintasuunnitelmassa otolliseen paikkaan, toimintasuunnitelman toiseksi kohdaksi. Tavoitteita on yhteensä 12 ja jokainen tavoite kirjattu yhdellä lauseella. Tavoitteet on myös jaoteltu kolmen otsikon alle, joten sivu on kaikkienensa selkeä ja helposti luettava. (Kauno ry 2020b.)

Strategiatyö Kauno ry:llä aloitettiin työpajalla, jossa pohdittiin mm. yhdistyksen arvoja. Työpajaan kutsuttiin Kauno ry:n aktiivisia toimijoita, joita olivat yhdistyksen hallituksen lisäksi henkilöt jotka ovat aktiivisesti olleet toiminnassa mukana. Kutsumalla mukaan aktiiveja, päästiin heti pohtimaan ongelmia syvällisemmin. Samalla vältyttiin siltä, että pohdintojen tulokset olisivat olleet pinnallisia, niin sanotusti ensimmäisenä mieleen tulevia asioita. (Salonen 2020).

Kauno ry:n strategiaa on jalkautettu työntekijöille niin, että he olivat mukana suunnittelutyöpajassa. Kolmen viikon välein työyhteisö pitää tiimipalavereita, joissa käydään läpi mitä toimenpiteitä on tehty ja ovatko ne olleet strategian mukaisia. Tarvittaessa mietitään myös korjausliikkeitä. Toiminnanjohtaja tuo tehtyjä asioista esille myös kuukausittain hallituksen kokouksissa. (mt.) Saman tyyppinen, aktiivinen strategian seuraaminen sopisi myös Myllyn toimintapapoihin. Hallituksen kokouksissa strategian toimenpiteitä on luontevaa seurata.

Kauno ry:n strategian pääpaino nykyisellä kaksivuotiskaudella on strategian viestintä. Yhdistyksen brändiuudistus on käynnissä ja sen yhteydessä myös verkkosivut uusitaan. Kauno ry pyrkii avoimeen ja läpinäkyvään toimintaan, joten strategia tulee näkyviin uudistetuille verkkosivuille. Uudistuvien verkkosivujen kautta tapahtuva ulkoinen viestintä on kohdistettu erityisesti uusille hankekumppaneille ja rahoittajille. Sisäisen viestinnän tavoitteena on saada strategia viestittyä kolmen jäsenyhdistyksen henkilöjäsenille niin, että kaikille on selvää millainen Kauno ry:n organisaatorakenne on. Strategisen kauden lopulla selvitetään miten jäsenyhdistysten jäsenet ovat omaksuneet tiedon ja onko se viestitty ymmärrettävästi. (mt.)

Myös Mylly on tekemässä verkkosivu-uudistusta osana Suomen Kulttuurirahaston rahoittamaa hanketta. Myllyn verkkosivut avautuvat näillä näkymin helmi–maaliskuussa 2021. Strategian sijoittaminen verkkosivuille esimerkiksi kaavion muodossa

auttaisi myös Myllyn strategian viestimisessä ulospäin. Toimintasuunnitelman kautta strategia jalkautuu jäsenistölle yhdistyksen yleiskokouksissa kun seuraavan vuoden toimintasuunnitelma hyväksytään. Yleiskokoukset harvoin kuitenkaan tavoittavat koko jäsenistöä, joten myös muita väyliä strategian jalkauttamiselle tarvitaan. Jäsenkyselyn tekeminen jäsenistölle voisi olla Myllylle sopiva tapa kartoittaa strategian vaikutuksia. Kyselyn avulla voidaan esimerkiksi selvittää ovatko jäsenet kokeneet yhdistyksen toiminnan muuttuneen strategisen kauden aikana ja miten se on heidän mielestään näkynyt yhdistyksen toiminnassa.

4.2 Työpajat

Suunnittelin kolme eri sisältöistä strategiatyöpajaa yhdistyksen hallitukselle. Tavoitteeni oli kerätä työpajoissa materiaalia strategian laadintaa varten. Valitsin yhteiset työpajat menetelmäksi, sillä halusin sitouttaa yhdistyksen hallituksen mukaan strategiatyöhön ja saada myös heidän hiljaisen tietonsa hyödynnettyä. Työpajoissa otin itselleni kaksi roolia. Kuulun itsekin yhdistyksen hallitukseen, jonka vuoksi mielestäni myös minun tuli yhtälailla ottaa osaa suunnittelutyöhön. Otin siis rooliksi olla ryhmän aktiivinen jäsen. Toinen roolini oli olla valmistelija, jonka tehtäviin kuului yhteisen näkemyksen kirjaaminen ja muotoilu ymmärrettävään muotoon (Myllymäki 2018, 23).

Työpajojen ajankohtien sopimiseen käytin Doodle-sovellusta, jossa hallituksen jäsenien valittavissa oli useita päivämääriä. Oli mahdotonta löytää kolme työpaja-aikaa, jotka olisivat sopineet kaikille seitsemälle hallituksen jäsenelle ja varajäsenelle yhtäaikaan, joten valitsin työpajojen ajankohdat niin että jokainen sai mahdollisuuden osallistua ainakin yhteen työpajaan. Ensimmäinen työpaja pidettiin Myllyn toimitiloissa ja kaksi seuraavaa työpajaa etäyhteydellä Skypessä.

Työpajoissa noudateltiin skenaariotyöskentelyn kaavaa. Skenaariotyöskentely jakautui kolmeen hallitukselle pidettyyn työpajaan. Skenaariot ovat tulevaisuuskuvien sarjoja, jotka seuraavat ajallisesti toisiaan ja ovat perusteltuja. Skenaariossa kuvataan tapahtumaketju, joka johtaa nykyhetkestä valittuun tulevaisuuteen tai kuvaan siitä. Skenaariotyöskentely sopii hyvin strategiatyön menetelmäksi, sillä skenaariot luovat hyvän pohjan vision laatimiselle. (Ojasalo ym. 2015, 146–148.)

Käytin työpajoissa SWOT-analyysiä, 8x8-menetelmää ja ”miten”-kysymyksiä. SWOT-analyysin tavoitteena on tuottaa selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta strategisten valintojen tueksi (Vuorinen 2013, 87). 8x8-menetelmää käytetään tietyn ongelman ratkaisujen ideointiin. Tavoitteena on löytää ongelmalle 64 uutta ideaa. Ongelma kirjoitetaan keskelle paperia ja sen ympärille muodostetaan kahdeksan erilaista näkökulmaa. Kun nämä kahdeksan näkökulmaa ovat selvillä, tuotetaan jokaisesta uudesta näkökulmasta edelleen kahdeksan näkökulmaa. (Tevere 2020.) ”Miten”-kysymykset ovat positiivisia ja korostavat ongelman näkemistä haasteena (Ojasalo ym. 2015, 159).

4.3 Jäsenkysely

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Perinteisin versio on paperilla toteutettu kysely, mutta nykyisin sen rinnalle ovat tulleet sähköiset kyselyt. Sähköisiä kyselyitä voi lähettää esimerkiksi sähköpostilla, tai niitä voi julkaista sosiaalisen median alustalla tai verkkosivuilla. (Valli 2018, 81.) Myllyn jäsenille toteutin kyselyn sähköisenä kyselynä ajalla 17.10.–25.10.2020.

Kyselyn laatimisessa on hyvä ottaa huomioon kyselyn pituus. Kannattaa ajatella vastaajan kyselyyn käyttämää aikaa ja sitä kuinka kauan vastaaja jaksaa keskittyä lomakkeeseen siinä vaadittavalla tavalla. Myös sivumäärällisesti liian pitkä lomake saa vastaajat helposti keskeyttämään kyselyn. Lomakkeen kysymykset kannattaa pyrkiä muotoilemaan kielellisesti oikein. (mt., 83).

Laatimani kyselyn kysymykset keskittyivät visioon, jolloin kyselyllä ei kysytty esimerkiksi ideoita strategiisiin toimenpiteisiin. Ensisijaisesti visiota koskevia mielipiteitä kerätään ryhmältä, joka strategiatyötä tekee (Myllyvirta 2018, 21). Jäsenkyselyn avulla toivoin saavani jäsenten huomioita strategiatyön tueksi.

5 TYÖPAJAT JA JÄSENKYSELYN ANALYSOINTI

Tässä luvussa kerron tarkemmin hallitukselle järjestetyistä työpajoista ja jäsenkyselyn tuloksista. Työpajoista saatu aineisto on tärkeimmässä roolissa strategian laadinnassa. Jäsenkyselyn avulla puolestaan jäsenistön ääntä saatiin kuuluviin.

5.1 Ensimmäinen työpaja hallitukselle

Pidin hallituksen ensimmäisen strategiatyöpajan 6.10.2020 klo 17–19. Työpajaan osallistui itseni lisäksi kaksi hallituksen jäsentä paikan päällä Syrjälässä ja yksi hallituksen jäsen Skypen kautta. Tavoitteeni ensimmäisessä työpajassa oli päästä yhdistyksen uuden, kirkastetun vision äärelle. Vision ei tarvinnut vielä tulla valmiiksi, vaan sen hahmottamista jatketaan vielä toisessa työpajassa.

Ensimmäisessä työpajassa aloitimme skenaariotyöskentelyn kartoittamalla yhdistyksen nykytilan SWOT-analyysillä (Ojasalo ym. 2015, 147). Lisäksi luin läpi Myllyn tämänhetkisen mission, vision ja strategian. Seuraavaksi teimme päätöksen strategisen kauden pituudesta. Kauden pituudeksi valikoitui kolme vuotta, vuodet 2021–2023. Strateginen kausi on lyhyehkö, sillä koimme osallistujien kesken että lyhyempi aikajänne hahmottuu paremmin toimintoja suunniteltaessa ja että tässä vaiheessa on helpompi katsoa lähitulevaisuuteen.

SWOT-analyysi on yksinkertainen työkalu yhdistyksen toiminnan kartoittamisessa. SWOT-analyysissä tarkastellaan yhdistystä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden valossa. Sisäisiin tekijöihin, eli vahvuuksiin ja heikkouksiin, yhdistys pystyy itse vaikuttamaan. Ulkoiset tekijät ovat ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet sijoitetaan nelikenttään. (Kuokkanen ym. 2018, 11.) Valitsin ensimmäiseksi yhteisölliseksi ideointimenetelmäksi SWOT-analyysin, sillä sen avulla pääsee pureutumaan yhdistyksen toimintoihin sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Ajatukseni oli myös, että analyysin tekeminen helpottaa keskustelun aloittamista ja osallistujien ajatusten johdattamista kohti visiota.

Aluksi jokainen sai miettiä yksin nelikenttään sijoitettavia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia post-it lapuille. Kun jokainen oli käynyt viemässä omat ajatuksensa seinälle kiinnitettyn nelikenttään, kävimme läpi jokaisen kentän ja täydensimme kenttiä etäosallistujan kommentteilla (taulukko 1). SWOT-analyysi selventää ryhmän jäsenten näkökulmia asioiden eri puoliin, tasaa tietoa ja mahdollistaa väärinkäsitysten korjaamiset kun analyysi tehdään avoimesti keskustelleen (Myllymäki 2018, 16). Luin kirjatut asiat ääneen ja kävimme keskustelua jokaisesta nelikentän alueesta. Vahvuuksista ja heikkouksista saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi kahdella tavalla: yhdistys voi panostaa menestyksen hakemiseen vahvistamalla vahvuuksia tai se voi

panostaa toimintakunnan varmistamiseen keskittymällä heikkojen kohtien vahvistamiseen (Harju 2004, 31).

Taulukko 1: Myllyn SWOT-analyysi.

Vahvuudet

Monipuolisuus jäsenistössä
 Tilat: mahdollisuus laajentua
 Ammattitekiäjät / -taiteilijat
 Toimiva yhteisö
 Tilat tällä hetkellä pysyvät
 Pitkä ja vahva ammattilaistausta jäsenistössä
 Idearikkaus
 Potentiaali
 Monipuolisuus
 Voittoa tavoittelematon yhdistysmuoto
 Joustavuus

Mahdollisuudet

Järjestöt tiloissa -hanke
 Kaupungin tuki
 Työllistää jäseniä
 Verkostoituminen
 Omat tilat: mahdollisuus kasvaa

Heikkoudet

Ei palkattua työntekijää
 Hallitus vaihtuu: tiedonsiirto?
 Ydinviesti puuttuu
 Jäsenmäärä
 Aktiivijäsenet: hiipuva voimavara?
 Tilojen sijainti
 Jäsenten aktivointi toimintaan
 Sitoutuneisuus, ei olla valmiita tekemään itse
 Mitä ollaan ja mitä tehdään vs. tilat

Uhat

Ei ole rahoitusta
 Jaksamisen puute
 Ei löydy riittävästi tekijöitä
 Hallitus väsyä vetäjän rooliin
 Kaupungin rahoitus vähenee
 Taiteilijat löytävät työhuoneen muualta
 Yhteisö hajoaa

Keskustelussa merkittävänä vahvuutena esiin nousi yhdistyksen jäsenistö. Jäsenistöön kuuluu luovien alojen ammattilaisia ja harrastajia. Jäsenet muodostavat yhteisön, joka on idearikas ja jolla on potentiaalia yhdistyksen toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen. Toisena vahvuutena osallistujat näkivät toimitilat. Ne ovat tällä hetkellä pysyvät ja niissä on myös mahdollisuus laajentua. Suurimmiksi heikkouksiksi keskustelussa nousi palkatun työntekijän ja yhdistyksen ydinviestin puuttuminen. Muutamia asioita uhkien listauksesta voisi siirtää myös heikkouksien listaan, kuten jaksamisen puutteen ja hallituksen väsymisen vetäjän rooliin.

Mahdollisuuksina nähtiin verkostoituminen toisiin yhdistyksiin, jäsenten työllistyminen ja Kuopion kaupungin tuki. Uhkina nähtiin rahoituksen väheneminen, varsinkin kaupungin vuosittain myöntämä toiminta-avustus saattaa koronasta johtuvien säästötoimien vuoksi pienentyä tulevana vuonna. Uhkakuvat olivat osittain samoja, joita yhdistys on jo parin vuoden sisällä kokenut. Toimitilojen muutto useaan kertaan lyhyen ajan sisällä johti siihen että vuokralaiset etsivät työtilan muualta ja samalla Myllyn yhteisö pienentyi.

SWOT-analyysin innoittama keskustelu viitoitti hyvin tietä kohti vision pohdintaa. SWOT-analyysissä esiin pitäisi nousta muutama keskeinen teema, joihin organisaation tulisi keskittyä (Vuorinen 2013, 88). Poimimme seinälle kiinnitettyyn uuteen paperiin tärkeimpiä keskustelussa esiin nousseita asioita, jotka ovat ihannetilanteessa toteutuneet kolmen vuoden strategisen kauden päätyttyä vuonna 2024:

- Työntekijä (50 %)
- Yhdistysten yhdistys
- Kaikille avoin olohuone
- Yhteiskäyttöisiä laitteita
- Tilat keskustassa
- Ydinviesti selkeä
- Puoti / näyttelytila / showroom
- Laskutus- ja myyntipalvelut
- Aktiivinen viestintäkanava
- Jäsenedut
- Keskisuuri ja ennen kaikkea aktiivinen jäsenistö
- Tiedämme mitä tarjoamme yhdistykselle / jäsenille

Myllyn tämänhetkisessä strategiassa yhdistyksen tavoitteeksi on mainittu jäsenmäärän kasvattaminen ja Luovien alojen keskuksen vahvistaminen (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020). Keskustelussa pohdimme myös jäsenistön merkitystä ja tilojen fyysisyyttä. Onko tärkeää että yhdistyksellä on paljon jäseniä, jos jäsenmaksut eivät kuitenkaan ole erityisen merkittävä tulonlähde yhdistykselle. Tulisiko jäseneksi hyväksymisen kriteerejä tarkentaa tai tiukentaa? Tulimme siihen tulokseen, että suuren jäsenmäärän sijaan on tärkeämpää että jäsenistö on aktiivista ja osallistuu mukaan toi-

mintaan. Aikaisemmassa visiossa on korostettu luovien alojen keskusta, mutta pohdimme onko nykytilanteessa välttämätöntä pyrkiä siihen että Mylly olisi joskus massiivinen keskus.

Keskustelun lomassa pyysin osallistujia äänestämään seinälle kirjattujen asioiden priorisoimiseksi. Jokaisella osallistujalla oli kolme ääntä. Äänestyksellä pyrin löytämään kolme tärkeintä kohtaa, jotka otetaan vision pohjaksi. Äänet jakaantuivat yksimielisesti työntekijän ja ydinviestin selkiyttämisen kannalle. Kolmas kohta oli vaikein löytää, joten päätimme jättää asian hautumaan ja palata siihen toisessa työpajassa. Työntekijän palkkaaminen tuntui olevan avain myös muiden visioitujen asioiden edistämiseen. Ydinviesti puolestaan tiivistäisi sekä yhdistyksen sisälle että ulos annettavaa viestiä. Avainasemassa ydinviestin muotoilemisessa ovat missio ja visio. Niillä on ensiarvoisen tärkeä tehtävä ennen kaikkea sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. (Heikkala 2002, 34).

5.2 Toinen työpaja hallitukselle

Toisen strategiatyöpaja pidin 12.10.2020 klo 17–19 ja siihen osallistui itseni lisäksi neljä hallituksen jäsentä ja yksi varajäsen. Osallistujina olivat samat henkilöt kuin edellisellä kerralla, ja lisäksi mukana oli hallituksen jäsen sekä varajäsen jotka eivät päässeet osallistumaan ensimmäiseen työpajaan. Työpaja pidettiin etänä Skypessä ja alustana työpajassa käytimme Googlen Jamboard-sovellusta. Jamboard toimii virtuaalisena fläppitauluna, johon osallistujat voivat reaaliaikaisesti tehdä muistiinpanoja ja kiinnittää virtuaalisia muistilappuja omilla tietokoneillaan (Metropolia 2020). Toisen työpajan tavoitteena oli kirkastaa yhdistyksen visio. Lisäksi tavoitteeni oli, että saisimme hahmoteltua strategisia askeleita vuosille 2021–2023.

Työpaja aloitukseksi esittelin ensimmäisen työpajan ajatukset, SWOT-analyysin ja puhtaaksi kirjoitetun visio-paperin. Mukana oli myös hallituksen jäseniä, jotka eivät olleet päässeet mukaan ensimmäiseen työpajaan ja heillä oli mahdollisuus esittää lyhyesti kysymyksiä ja kommentteja ensimmäisen työpajan tiivistelmästä. Varsinaisen työpajatyöskentelyn aloitin 8x8-menetelmällä. Menetelmässä ongelma, tässä tapauksessa yhdistyksen visio ja strategia, kirjoitettiin virtuaaliselle paperille Jamboardiin. Tämän jälkeen paperin ympärille sijoitettiin kahdeksan paperia joista kullekin kirjoitettiin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Nämä kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja niistä kustakin kirjoitetaan edelleen kahdeksan näkökulmaa.

(Ojasalo ym. 2015, 163). Valitsin 8x8-menetelmän, koska se soveltuu hyvin ryhmälle, joka on sen verran pieni ettei siitä saa muodostettua erikseen pienryhmiä. Menetelmä soveltui hyvin myös etänä pidettäväksi.

Ongelman ympärillä olevat kahdeksan näkökulmaa olin miettinyt jo etukäteen mukailleen ensimmäisen työpajan visioluonnokseen listattuja asioita. Sovelsin näkökulmiin myös ”miten” -kysymyksiä ideointia helpottamaan. ”Miten” -kysymykset ovat perusluonteeltaan positiivisia ja niiden avulla ongelmat nähdään haasteina (mt., 159)

Vision ympärille sijoitetut kahdeksan näkökulmaa olivat:

1. Resurssit. Miten saamme resurssit riittämään?
2. Jäsenistö. Mitä odotamme jäsenistöltä?
3. Työntekijä (työaika 50 %). Miten saisimme työntekijän?
4. Yhdistysten yhdistys. Miten Mylly voisi toimia yhdistysten yhdistyksenä?
5. Olohuone. Miten yhteinen olohuone voisi toimia?
6. Tilat keskustassa. Miten saisimme tilat keskustasta? Mitä se mahdollistaisi?
7. Ydinviesti. Mikä on Myllyn ydinviesti?
8. Viestintä. Miten voisimme parantaa sisäistä ja ulkoista viestintää?

Aikaa näkökulmien miettimiseen annoin 20 minuuttia. Menetelmä toteutui hieman soveltaen, sillä olin miettinyt yllä listatut kohdat etukäteen. Ihan jokaisesta näkökulmasta ei myöskään tullut kahdeksaa uutta näkökulmaa ja joihinkin kohtiin tuli enemmän kuin kahdeksan näkökulmaa.

Kävimme jokaisen kohdan keskustellen läpi. Tiivistäen kahdeksasta kohdasta nousi esiin seuraavia asioita:

1. Resurssit saadaan riittämään, kun keskitytään olennaisiin asioihin, pystytään palkkaamaan toiminnanjohtaja ja tehdään selkeä työnjako hallituksen ja jäsenistön kesken vahvistamalla työryhmätyöskentelyn ajatusta. Myös jokaisen henkilökohtainen aikataulus on tärkeä.
2. Mylly odottaa jäsenistöltä aktiivisuutta, osallistumista, sitoutumista, ammatti- maista toimintaa ja oma-aloitteisuutta toisten jäsenten kohtaamiseen.
3. Mylly saa työntekijän määrätietoisella rahoituksen hakemisella, rakentamalla selkeän ja realistisen työnkuvan sekä houkuttelevan työpaikkailmoituksen. Hankerahoitus voisi auttaa alkuun.

4. Mylly voisi toimia yhdistyksen yhdistyksenä olemalla koollekutsujana, tarjoamalla sparrausta ja koulutusta, olemalla vaikuttajana. Hankerahoitus voisi auttaa alkuun.
5. Myllyn yhteinen olohuone voisi toimia helposti saavutettavana, viihtyisänä, maksuttomana tapahtuma- ja kurssitilana, jossa olisi myös mahdollisuus välineiden (esim. kamera, tulostin, tietokone) lainaamiseen.
6. Tilat keskustassa olisivat saavutettavammat, lisääisivät näkyvyyttä ja mahdollistaisivat myyntitoimintaa. Toisaalta yritysyhteistyö ja kulttuuritoiminnan lisääminen onnistuvat tilojen sijainnista huolimatta.
7. Myllyn ydinviesti liittyy vahvasti tekijöihin ja tiloihin. Mylly tarjoaa työyhteisön, tiloja, mahdollisuuden kohdata eri luovien alojen ammattilaisia. Mylly tekee, tukee ja mahdollistaa.
8. Sisäistä viestintää voidaan parantaa etsimällä toimiva foorumi jäsenten keskustelulle. Ulkoista viestintää voidaan parantaa tiedotteilla, hakeutumalla mukaan kaupungin viestintään, näkymällä kaupunkikuvassa. Viestintäkanavia hyödynnetään järkevästi: kohderyhmälle oikea viesti ja viestinnän työkaluksi vuosikello.

Eri näkökulmien läpikäyminen kirvoitti runsaan keskustelun. Osallistujien kesken todettiin, että tällä hetkellä tärkeimpiä asioita, joihin keskittyä palkatun työntekijän lisäksi, on viestintä. Erittäin tärkeä kiteytys työpajan loppuun oli positiivisuus. Emme saa unohtaa, että Mylly on merkittävä. Tätä kommenttia kuuluu yleensä yhteisön ulkopuolelta ja myös saadut myönteiset rahoituspäätökset tuovat samaa viestiä. Asia pääsee kuitenkin meiltä aktiiveilta unohtumaan. Positiivisen ajattelun tulisi lähteä sisältä ja yltää sieltä perustoimintaan sekä viestintään.

5.3 Kolmas työpaja hallitukselle

Kolmannen työpajan pidin 21.10.2020 klo 17–19 etänä Skypessä ja siihen osallistui itseni lisäksi kaksi hallituksen jäsentä ja yksi varajäsen. Osallistujista kaksi oli ollut mukana kahdessa edellisessä työpajassa ja yksi osallistuja oli mukana edellisessä työpajassa. Edellisessä työpajassa tulleen toiveen mukaisesti lähetin osallistujille etukäteen edellisen työpajan diat ja tarkemman tiedon mitä tässä kolmannessa työpajassa tehdään. Työpajassa käytettiin jälleen Jamboardia työskentelyalustana.

Toisen työpajan jälkeen minulle oli jäänyt tunne, että vision määrittäminen ei vielä onnistu. Visio tarvitsi vielä kirkastamista. Kolmannessa työpajassa halusin siksi käsitellä vielä vision hahmottamiseen liittyviä asioita. Tuomen ja Sumkinin mukaan skenaarioiden hahmottaminen luo pohjan vision määrittelylle. Skenaariotyöskentely myös auttaa irrottautumaan arjesta ja ottamaan etäisyyttä omaan työhön. Tulevaisuuden hahmottaminen edellyttää organisaatiolta harjoittelua ja opettelua. (Tuomi & Sumkin 2010, 43.)

Ennen skenaariotyöskentelyyn siirtymistä pyysin osallistujia pohtimaan yhdistyksen arvoja. Yhdistyksessä arvojen jakaminen on tärkeää, jotta voidaan varmistaa että ne ovat yhteisiä (Heikkala ym. 2014, 24). Toimin tässä osiossa kirjurina ja osallistujat pohtivat arvoja. Myllylle tärkeää on suvaitsevaisuus, ennakkoluulottomuus, joustavuus, käytännöllisyys, yhteisöllisyys ja positiivisuus. Mylly on innostava työyhteisö, toisia tukeva, eteenpäin katsova ja tulevaisuuteen suuntautunut.

Seuraavaksi pyysin osallistujia työskentelemään skenaarioiden parissa. Skenaarioissa eivät ole ennustamista vaan mahdollisten kehityskulkujen hahmottamista (Vuorinen 2013, 109). Osallistujien toivomuksesta mietimme skenaarioita heti yhdessä ja jätimme itsenäisen miettimisen pois. Tavoitteena oli luoda kolme erilaista skenaariota käyttäen hyväksi edellisessä työpajassa esiin tulleita asioita. En kuitenkaan enää tässä vaiheessa kerrannut edellistä työpajaa, sillä en halunnut että kertaaminen ohjaa liikaa skenaarioiden ideointia. Skenaarioiden lähtötilanne oli tämä hetki ja päätepiste vuosi 2024, kun kolmen vuoden strateginen kausi on kulunut. Skenaarioiksi olin valinnut katastrofin ainekset, samaan malliin kuin nyt, ja toivotun tulevaisuuden. (Heikkala ym. 2014, 20.)

Ensimmäiseksi olin valinnut pohdittavaksi neutraalin skenaarion. Millainen yhdistys on kolmen vuoden kuluttua jos kaikki jatkuu samaan malliin kuin nyt? Yhdistyksellä on edelleen toimitilat nykyisessä kiinteistössä ja mahdollisuus vuokrata sieltä lisätilaa. Jäsenistön määrä ei kasva. Myös hallituksessa olevat aktiivit pysyvät samoina. Samoin käy tiloille. Kun uusia jäseniä ei tule, ei ole tarvetta laajentaa tiloja vaikka mahdollisuus siihen olisi. Vaihtuvuutta työhuoneissa on jonkin verran. Olohuone-oleskelutila tai -tapahtuma on järjestetty nykyisten toimitilojen suureen aulaan. Se ei voi olla pysyvä, sillä toimitiloissa on yhdistyksen lisäksi myös muita vuokralaisia jotka käyttävät aula-

tilaa. Yhdistyksellä on edelleen näyttelytoimintaa vuosittain, mutta ei kovin kunnianhimoista. Yhdistyksellä on alustavaa kansainvälistä yhteistyötä Kuopion ystävyyskaupunkien Norjan Bodøn ja Tanskan Svendborgin kanssa. Yhteistyötä on myös lähialueen toimijoiden Kysin, Harjulan sairaalan ja Technopoliksen kanssa. Kaupungin toiminta-avustus pysyy samana, se ei kasva sillä toimintakaan ei ole kasvanut. Koronan vaikutuksesta joitain etäyhteyksin pidettäviä yhdistyksen sisäisiä tapaamisia tai vastaavaa on otettu käyttöön. Yhdistyksellä on uudet verkkosivut. Tämä neutraali skenaario on aivan mahdollinen toteutumaan ja skenaariossa ei sinänsä ole mitään vikaa. Perustoiminta pysyy samana ja asiat kulkevat omalla painollaan eteenpäin. Riskinä on, että jäsenet hiipuvat pikkuhiljaa pois, jos kokevat etteivät saa yhdistykseltä haluaansa.

Toiseksi skenaarioksi olin valinnut katastrofin ainekset. Tämän skenaarion kuvittelemisen loi heti useita kauhukuvia siitä millä tavalla asiat voivat mennä pieleen. Katastrofi voisi alkaa siitä kun yhdistyksen tiloissa tai tapahtumassa tapahtuu onnettomuus, jossa tulee henkilö- tai omaisuusvahinkoja. Tämän takia, tai jostain muusta syystä, yhdistys joutuu velkoihin. Onnettomuuden tai velkojen vuoksi yhdistys joutuu liian suureen vastuuseen, jota ei saada kannettua. Samalla yhdistys joutuu median höykytyksen kohteeksi ja joutuu sen seurauksena huonoon maineeseen. Huono maine henkilöityy hallituksen jäseniin. Rahoitus loppuu ja toimitilat menetetään. Jäsenet eroavat yhdistyksestä, eikä uusia jäseniä liity. Yhdistyksen jäsenet riitautuvat keskenään. Lopulta yhdistys joudutaan purkamaan. Tässä pahimmassa skenaariossa yhdistyksen purkaminen ei kuitenkaan ole se pahin mitä voi tapahtua. Purkamiseen johtaneet tapahtumat olisivat se katastrofi josta olisi pitkät vaikutukset tulevaisuuteen, ainakin maineen menetyksen vuoksi. Katastrofin ainekset -skenaarioon keskityimme lyhimmän ajan, sillä uhkakuvia on helpompi muotoilla kuin positiivisia. Emme halunneet upota liian syvälle negatiivisiin ajatuksiin, vaan siirryimme nopeasti positiiviseen skenaarioon. Yhteenvetona totesimme että katastrofin aineksia voi välttää ennakoinnilla ja huolellisella suunnittelulla. Esimerkiksi vakuutusten on oltava kunnossa tapahtumia järjestettäessä.

Kolmantena skenaariona oli toivottu tulevaisuus. Tähän skenaarioon keskityimme pisimmän ajan ja tähän skenaarioon kertyi myös nopealla tahdilla eniten virtuaalisia muistilappuja. Huomasin, että ideointi eteni nopeasti sellaiseen suuntaan, että kolme vuotta ei teoriassakaan riittäisi näiden kaikkien asioiden saavuttamiseen. Tavoitteiden

määrä voi kuitenkin olla suurempi, kuin mitä lopulliseen visioon sisällytetään, sillä tässä vaiheessa aihepuuttelun on parempi olla ylitäydellinen kuin ei-kattava (Myllymäki 2018, 20). Poimin keskustelusta toistuvia, tärkeitä asioita ja aloin ryhmitellä lappuja dian oikeaan laitaan. Keskustelussa esiin nousseita asioita olivat yhteisöllisyys ja yhteisön tärkeys, yhteisön jäsenten jaksaminen ja työhyvinvointi, työryhmyöskentely, kunnianhimoisempi näyttelytoiminta ja vakituinen työntekijä. Lisäksi myös rahoituksen tärkeys nousi esiin kahdesta näkökulmasta: vakituinen rahoitus työntekijän palkkaamiseen ja riittävä rahoitus toiminnan toteuttamiseen ja korvausten maksamiseen toimintaan osallistuville jäsenille. Mylly tarvitsee sitoutuneen porukan, joka vie asioita eteenpäin. Sitoutumista edesauttaa yhteenkuuluvuus ja tunne siitä että tekeminen on merkityksellistä. Yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä voidaan lisätä yhteisen tekemisen kautta. Tekemisen tulisi olla yhdistyksen perustoiminnasta irrallaan, ja lähteä yhteisen mukavan tekemisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös perustoimintaan tarvitaan ”leveämpiä hartioita”. Kun projekteihin perustetaan työryhmiä, ei vastuu kasaudu muutamien aktiivien vastuulle.

SKENAARIO 3

Kuvaus vaihtoehtoisesta ja mahdollisesta tulevaisuudesta tai joka kääntyy hyvään suuntaan (Toivottu tulevaisuus).



Kuva 1: Näyttökuvaa toivotun tulevaisuuden skenaariosta.

5.4 Jäsenkysely

Toteutin jäsenkyselyn sähköisenä kyselyinä Google Formsilla. Kyselyn linkin lähetin sähköpostilla kaikille 27:lle Myllyn jäsenelle. Jaoin linkin myös Myllyn jäsenten suljetussa Facebook-ryhmässä, johon aivan kaikki jäsenet eivät kuulu. Kysely oli auki 17.10.–25.10.2020. Määräajassa kyselyyn vastasi 10 henkilöä. Kyselyn kysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä 1.

Kysymykset laadin kahden ensimmäisen työpajan ja siellä keskusteltujen asioiden pohjalta. Myllyn jäsenistö ei ole suuren suuri. Riskinä oli, että kyselyyn ei tule kovin paljon vastauksia. Tämä huomioon ottaen kyselyn tavoite oli antaa halukkaille mahdollisuus esittää omat ajatuksensa strategiasta ja jäseniltä tulleet ideat ja ajatukset otin huomioon strategian suunnittelussa.

Kyselyn kysymykset olivat valtaosin avoimia kysymyksiä, siitäkin huolimatta että avoimia kysymyksiä on suositeltavaa sisällyttää kyselyyn vain silloin kun siihen on painava syy (Ojasalo ym. 2015, 132). Avointen kysymysten etu on se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita ja perusteellisia vastauksia. Huono puoli taas on se, että avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastaamatta tai vastaukset ovat epätarkkoja tai ylimalkaisia. (Valli 2018, 98.) Laitimassani kyselyssä oli viisi avointa kysymystä ja yksi monivalintakysymys.

Kysymysten muotoilemisessa täytyy olla huolellinen sillä kysymykset luovat perustan kyselyn onnistumiselle. Kysymysten muoto aiheuttaakin eniten virheitä tutkimustuloksiin. Tulokset vääristyvät, jos vastaaja ei ymmärrä kysymystä samalla tavalla kuin kyselyn laatija on tarkoittanut. Sanamuodoissa tulee olla tarkka ja kysymykset eivät saa olla johdattelevia. (mt., 81.) Jäsenkyselyn kysymykset muotoilin työpajoissa esiin tulleiden asioiden pohjalta. Sen vuoksi kysymykset saattoivat olla johdattelevia, esimerkiksi monivalintakysymyksessä. Halusin kuitenkin hyödyntää kyselyssä hallituksen työpajoissa tekemää pohjatyötä. Jäsenkysely antoi myös jäsenistölle vihjeitä siitä mitä teemoja valmiiseen strategiaan tulee.

Kyselyn aluksi kysyin tärkeintä syytä Myllyn jäseneksi liittymiselle ja sitä kuinka pitkään vastaaja on ollut jäsen. Tähän kysymykseen olivat vastanneet kaikki 10 vastaajaa. Tärkeimmäksi syyksi liittymiselle mainittiin työhuoneen tarve (6 kpl) ja halu kuulua yhteisöön (4 kpl). Koska kysymys oli avoin, osa oli vastannut samaan vastaukseen molemmat vaihtoehdot edellä mainituista. Muita mainittuja syitä olivat muun muassa

verkostoitumisen tarve ja uteliaisuus. Seitsemän vastaajaa kertoi jäsenyytensä pituuden. Vastaajat olivat olleet jäsenenä 5-10 vuotta. Seuraavaksi kysyin mikä on tärkeintä mitä Mylly tällä hetkellä vastaajalle tarjoaa ja mitkä ovat tärkeimmät syyt jäsenenä ololle. Myös tähän kysymykseen vastasivat kaikki 10 vastaajaa. Eniten vastauksia sai näyttelytoiminta (5 kpl), yhteisöön kuuluminen (4 kpl) ja työhuone (3 kpl).

Kolmantena kysymyksenä oli monivalinkysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä asiaa joita Myllyn tulisi edistää vuosina 2021-2023. Tähän kysymykseen vastasi 10 vastaajaa. Yhtä paljon vastauksia saivat näyttelymahdollisuudet jäsenille (5 kpl) ja työhuoneiden vuokraus (5 kpl). Kolmanneksi eniten ääniä sai toiminnanjohtajan palkkaaminen (4 kpl). Kolme ääntä saivat kansainvälinen toiminta, yhteinen, rento kokoontumispaikka ”olohuone”, sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä. Kolmannessa kysymyksessä oli myös vaihtoehto ”jokin muu, mikä?”, jolle oli varattu oma kommenttilaatikko. Tähän laatikkoon vastaajat eivät olleet kirjanneet uusia vaihtoehtoja, vaan olivat kommentoineet omia vastauksiaan. Tiivistetysti kommentteissa toivottiin muun muassa rohkeita ja tavoitteellisia näyttelyhankkeita tunnettuihin gallerioihin ja museoihin. Työhuoneiden vuokrausta pidettiin tärkeänä, kansainvälisen toiminnan ja verkostoitumisen edistämistä toivottiin, sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämistä pidettiin tärkeänä myös.

Neljäntenä kysymyksenä kysyin millaisena vastaajat näkevät Myllyn strategisen kauden päätyttyä vuonna 2024. Myös tähän kysymykseen kaikki 10 vastaajaa olivat vastanneet. Kaikista vastauksista tiivistäen Mylly nähtiin tulevaisuudessa yhdistyksenä jossa on potentiaalia ja joka on yhteistyökykyinen ja innovatiivinen. Mylly on aktiivisesti mukana erilaisissa taidetapahtumissa, kokoaa yhteen eri taiteenlajeja ja taiteilijoita yhteiseen toimintaan. Vahvuutena on paikallisuus ja yhteisö. Vain kahdessa vastauksessa tuotiin ilmi huoli yhdistyksen kuihtumisesta.

Viidentenä kysymyksenä pyysin kuvailemaan Myllyä henkilölle, joka ei ole koskaan kuullut Myllystä. Kysymyksen tavoitteena oli saada ideoita Myllyn vision ja mission tiiviiseen ilmaisuun. Kysymykseen vastasivat kaikki 10 vastaajaa. Vastaukset olivat samansuuntaisia ja niissä esiin nousivat työskentelytilat (6 kpl) ja yhteisö (4 kpl).

Yhteenvedona kyselystä voi tehdä, että vastaajille työhuoneet, näyttelytoiminta ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä. Tulos on samassa linjassa hallituksen työpajoissa esiin nousseiden asioiden kanssa. Jäsenkyselyn tulos antaa tukea asioille joita visiossa ja strategiassa korostetaan.

6 LOPPUTULOS

Kolme hallitukselle pidettyä työpajaa tuotti aineistoa Myllyn strategian muotoilemiseen, jota tietoperustan tieto on täydentänyt. Jäsenille tehty kysely vahvisti työpajoissa esiin nousseita tavoitteita. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt strategia on ensisijaisesti yhdistyksen sisäinen työkalu, jolla pyritään tiivistämään yhdistyksen toiminta tärkeimpiin vuosittaisiin toimenpiteisiin. Toimenpiteissä on huomioitu käytettävissä olevat resurssit ja se, että toimenpiteet eivät ole lisätehtäviä yhdistyksen perustoiminnan lisäksi vaan ne voivat luontevasti sulautua osaksi toimintaa. Valmis strategia on opinnäytetyön liitteenä 2.

Myllyn strategia on tiivis asiakirja, jossa on kuvattu arvot, toiminnan perustarkoitus, päämäärä, keskeiset tavoitteet ja yleiset suuntaviivat tulevaisuudelle. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 126). Kirjoitusasultaan vaikeaa strategiaa on myös vaikea ymmärtää. Ymmärrys puolestaan on edellytys sisäistämiseksi ja sitoutumiselle. (Myllymäki 2018, 36.) Selkeys helpottaa myös strategian jalkauttamista hallituksen ja jäsenistön käyttöön. Strategia esitellään yhdistyksen kevätkokouksessa keväällä 2021. Strategian luonnoksen valmistumisen jälkeen lähetin sen vielä kommentoitavaksi hallituksen jäsenille sähköpostilla. Muutamien korjausten jälkeen strategia sai lopullisen muotonsa.

Nähty kuva koskettaa eri tavalla kuin luettu teksti tai kuultu puhe. Parhaimmillaan strategian visualisoimiseksi tehty kuva muistuttaa katsojaa yhdellä silmäyksellä tärkeästä asiasta. Visualisoinnista tulee selvittää strategian tärkeimmät tavoitteet ja milloin ne saavutetaan, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, strateginen kausi, visio, missio ja arvot. (Myllymäki 2018, 40–41.)



Kuva 2: Visualisointi strategian ensimmäiselle sivulle.

Myllyn vuosien 2021–2023 strategiassa on kolme sivua. Strategian ensimmäiselle sivulle on kirjoitettu Myllyn missio, arvot, toiminnan tarkoitus ja visio. Missio ja arvot on ilmaistu mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi ja vision kirjaus on vähän laiveampi. (Harju 2004, 46.) Toiminta-ajatus puolestaan avaa missiota toiminnan tasolle.

Arvot

Mylly on innostava, yhteisöllinen, toiminnassaan eteenpäin katsova, ennakkoluuloton ja tasa-arvoinen.

Arvot ovat sisäisiä, toimintaa ohjaavia periaatteita, joilla on merkitystä juuri meidän organisaatiollemme. Arvot eivät saisi olla vain lista sanoja, vaan niiden tulisi ohjata käytännön työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä. (Tuomi & Sumkin 2010, 51.) Arvoiltaan yhdistys myös viestii haluamaansa mielikuvaa toisille toimijoille (Heikkala ym. 2014, 27).

Missio

Myllyn missio on parantaa luovan alan toimijoiden työskentelymahdollisuuksia Pohjois-Savon alueella.

Mission muotoilin strategiaan Myllyn sääntöjen toisen pykälän pohjalta. Myllyn toiminnan tarkoitus on tyypilliseen tapaan kirjoitettu laveaksi, jotta toimintaa voidaan toteuttaa monin tavoin. Sääntöjen mukaan Myllyn toiminnan tarkoitus on edistää luovien toimialojen ammattilaisten ammatinharjoittamista, ammatillista kehitystä, kehittää sosiaalista vaikuttavuutta sekä herättää kiinnostusta luovien alojen toimintaa kohtaan Pohjois-Savossa. Mahdollistaakseen nämä, yhdistys hankkii, ylläpitää ja välittää toimitiloja jäsentensä käyttöön ja järjestää kulttuuri-, keskustelu- ja koulutustilaisuuksia. (Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2017).

Toiminta-ajatus

Toimintansa toteuttamiseksi Mylly:

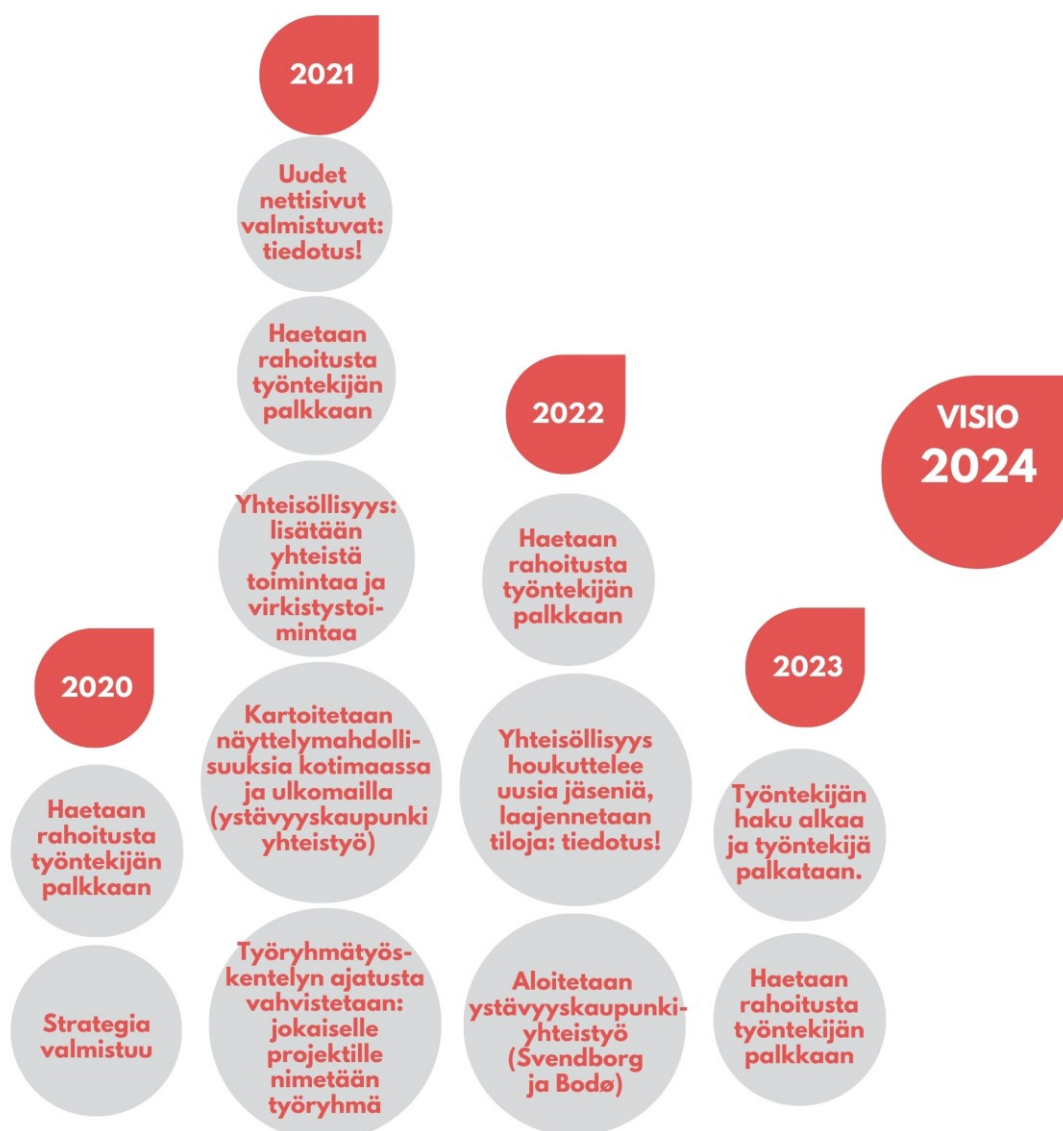
- *ylläpitää Luovien alojen keskus Myllyä*
- *Vuokraa jäsenilleen työhuoneita ja varastotiloja Luovien alojen keskus Myllystä*
- *järjestää näyttelyitä ja tapahtumia*
- *maksaa näyttelyistä ja tapahtumista produktiotuet*
- *toteuttaa hankkeita, koulutuksia ja projekteja edistääkseen jäsenten toimeentuloa ja ammatillista kehittymistä*
- *tiedottaa ja markkinoi toimintaansa ja jäsenten tuotteita ja palveluita*

Toiminta-ajatus kuvaa havainnollisesti mitä yhdistys tekee, kenelle ja miksi. (Heikkala ym. 2014, 26.) Toiminta-ajatus kuvaa Myllyn mission aukikirjoitetuina toimenpiteinä. Samat asiat käyvät ilmi myös yhdistyksen sääntöpykälästä, mutta toiminta-ajatukseseen ne on kiteytetty luettavampaan muotoon (mt., 26).

Visio

Vuonna 2024 Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry on innostava, kasvava yhteisö, jossa on hyvä tehdä töitä ja jonka jäsenet tukevat toisiaan. Mylly järjestää näyttelyitä ja kulttuuritapahtumia sekä vuokraa edullisia työtiloja jäsenilleen. Myllyllä on toiminnanjohtaja, jonka tehtävänä on mm. tuottaa Myllyn tapahtumat ja näyttelyt, kehittää yhteistyöverkostoja, hoitaa vuokraustoimintaa ja tiedottaa Myllyn toiminnasta.

Visio puretaan osiin, askelmerkeiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi. Portaikkomalli toimii hyvin vision purkamisessa vuosittaisiksi toimenpiteiksi. Ensimmäisellä portaalla on kuluva vuosi ja viimeisellä portaalla tavoitevuosi. Jokaiselle portaalle tehdään oma teemoitus eli mihin asiaan kunakin vuonna kiinnitetään erityistä huomiota. (Lukkarila 2015, 27–29.) Hyödynsin portaikkomallia strategian toisella sivulla, jossa toimenpiteet on kirjattu vuosittain.



Kuva 3: Portaikkomalli Lukkarilaa (2015, 36) mukailleen.

Vuonna 2021 strategia painottuu yhteisön ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Tämä teema nousi esiin myös jäsenkyselyssä. Projekteja toteutetaan työryhmätyöskentelyn periaatteella niin, että jokaiselle projektille nimetään oma työryhmä. Virkistystoimintaa lisätään jäsenille, ja myös jäseniä kannustetaan ideoimaan virkistystoimintaa. Yhdistyksen uudet nettisivut valmistuvat alkuvuodesta 2021. Sivujen valmistuminen parantaa ulkoista viestintää ja tiedottamista, mutta myös uusien sivujen valmistumisesta

täytyy viestiä. Työntekijän palkkaan haetaan rahoituksia. Yhteistyötä Kuopion ystävyyskaupunkien Norjan Bodøn ja Tanskan Svendborgin kanssa aloitetaan ja kartoitetaan näyttelymahdollisuuksia myös kotimaassa.

Vuonna 2022 yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa jatketaan edelleen ja se houkuttelee mukaan myös uusia jäseniä. Myllyn toimitiloja laajennetaan, eli vuokrataan vuokranantajalta lisää huoneita työhuonekäyttöön. Edellisenä vuonna aloitettu yhteistyö ystävyyskaupunkien kanssa käynnistyy esimerkiksi vaihtonäyttelyn muodossa. Rahoitusta haetaan edelleen työntekijän palkkakustannuksiin. Vuonna 2023 yhdistykselle palkataan motivoitunut työntekijä. Työntekijän rahoitus saadaan vakaaksi niin, että työsuhteen voi solmia toistaiseksi voimassa olevana lyhyemmän määräaikaisuuden sijasta.

Vision täytyy olla mitattava, vaikka lukumääräisiä tavoitteita ei visioon kirjatakaan. Sanojen takaa täytyy löytyä mitattavia asioita. Hyvä visio ei saa tuntua helpolta toteuttavalta, vaan sen tulee ”nostaa hieman kylmää hikeä pintaan.” Riittävää on, jos visioilla on 50%:n todennäköisyys onnistua. On hyvä muistaa, että visio on haavekuva. (Lukkarila 2015, 22–23.) Myllyn visiossa mitattavia asioita ovat perustettujen projektiryhmien määrä, virkistystoiminnan määrä, virkistystoimintaan osallistuneiden määrä, haettujen ja saatujen avustusten määrä ja vuokrattujen työhuoneiden määrä.

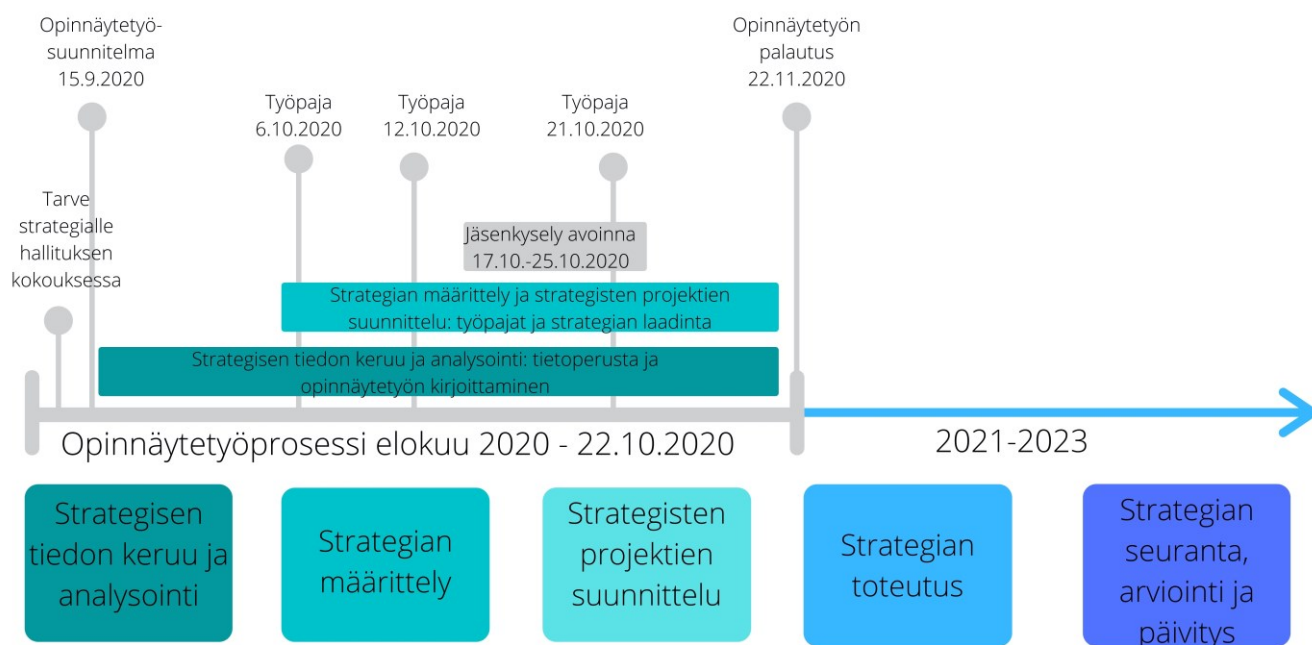
Strategian kolmannella sivulla on kirjoitettu auki vuoden 2021 tavoiteportaan tavoitteet:

- Työryhmätyöskentelyn ajatusta vahvistetaan. TOIMENPIDE: Tuleville näyttelyille ja projekteille nimetään hallituksen kokouksessa työryhmä. Pyritään siihen, että jokaisessa työryhmässä on mukana hallituksen jäsenten lisäksi myös yhdistyksen jäseniä.
- Kartoitetaan näyttelymahdollisuuksia kotimaassa ja ulkomailla. TOIMENPIDE: Selvitetään kiinnostavien kotimaisten näyttelytilojen hakuajat ja haetaan näyttelyaikoja. Edistetään yhteistyötä ystävyyskaupunkinen Svendborgin ja Bodøn kanssa ottamalla yhteyttä paikallisiin kulttuuritoimijoihin. Tehdään vierailu kaupunkeihin sitten kun se korona-tilanteen puolesta on mahdollista.
- Yhteisöllisyys: lisätään yhteistä toimintaa ja virkistystoimintaa. TOIMENPIDE: Tiedustellaan jäseniltä millaista virkistystoimintaa he kaipaivat ja miten haluaisivat sitä toteuttaa. Esim. yhteinen makkaranpaistoretki, sieniretki, kahvi-hetki. Toteutetaan sitten kun korona-tilanne sen mahdollistaa.

- Haetaan rahoitusta työntekijän palkkaan. TOIMENPIDE: Seurataan avustushakua ja haetaan avustusta työntekijän palkkaan sopivista kohteista. Esim. SKR Pohjois-Savo 11.1.-10.2.2021, Taike erityisavustus marraskuussa, Aurora-tietokanta.
- Uudet nettisivut valmistuvat alkuvuodesta osana SKR:n rahoittamaa portfoliohanketta. Nettisivuille tulee näkyville myös Myllyn jäsenten portfolioit. TOIMENPIDE: Tiedotetaan uusista nettisivuista sekä portfolioista: some-kanavat, sähköposti jäsenille, mediatiedote.

Strategia sai lopullisen ulkomuotonsa Canva-ohjelmalla. Valitsin ohjelman sen helpokäyttöisyyden ja jakamismahdollisuuden perusteella. Työn alla olevasta dokumentista saa lähettyä muokkauskutsun sähköpostilla. Tämä helpottaa dokumentin päivittämistä, kun tiedostoa ei tarvitse lähettää sähköpostin liitteenä eikä erillistä taitto-ohjelmaa tarvita. Näin myös jokaisella hallituksen jäsenellä on mahdollisuus tehdä päivityksiä dokumenttiin. Saavutin itselleni asettaman tavoitteen strategian ulkoasusta. Tein strategiasta tiiviin asiakirjan, jonka tekstit ovat helppolukuisia ja helposti ymmärrettäviä. Tilaajalta saamani palautteen perusteella myös hallitus on tyytyväinen strategian ulkonäköön.

Strategiatyö noudatteli lineaarista prosessia, jossa on viisi vaihetta. Vaiheet ovat strategisen tiedon keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys. (Vuorinen 2013, 41.) Opinnäytetyöprosessin sijoitin strategiaprosessiin siten, että se kattaa ensimmäiset vaiheet. Strategisen tiedon keruu ja analysointi kattaa tietoperustan ja kirjoittamistyön, sekä osittain myös työpajat. Strategian määrittely kattaa työpajat ja varsinaisen strategian laadinnan. Strategisten projektien suunnittelu liittyy strategian laadintaan, Myllyn tapauksessa strategiset projektit ovat vuodelle 2021 määritellyt toimenpiteet. Opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle jäivät strategian toteutus sekä seuranta, arviointi ja päivitys. Näitä kahta viimeistä vaihetta Mylly toteuttaa vuodesta 2021 lähtien.



Kuva 4: Aikajana strategiprozessista ja opinnäytetyöstä.

Olen melko tyytyväinen opinnäytetyöni tulokseen. Vaikka aikataulu oli mielestäni realistinen opinnäytetyölle, niin kirjoittamisessa tuli kiire. Työpajoihin olen tyytyväinen, sillä työskentelytapa oli uudenlainen hallitukselle ja sain myös kokemusta työpajojen suunnittelusta ja vetämisestä. Tavoitteeni mukaan strategia sisältää myös vuosittaiset painopisteet, jotka tähtäävät vision toteutumiseen. Kuten yhdessä hallituksen työpajassa todettiin, on Myllyn aiempi visio ollut mittakaavaltaan liian suuri yhdistykselle. Nyt muotoilemani visio ja tavoitteet ovat yhdistykselle sopivan haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Tilaa saadun palautteen perusteella kirjattuja toimenpiteitä pidettiin hyvinä ja konkreettisina.

Työpajoissa käytyä keskustelua ei olisi voitu käydä hallituksen kokousten yhteydessä muun päätöksenteon ohessa. Oli hyvä, että strategialle oli varattu oma aika jonka aikana keskityttiin vain strategiaan liittyviin asioihin. Jälkikäteen ajateltuna työpajojen anti jäi paikoitellen hieman pinnalliseksi. Esimerkiksi SWOT-analyysissä olisin voinut yrittää viedä pohdintaa vielä syvällisemmälle tasolle. Vuorisen (2013) mukaan hyvä SWOT-analyysi vaatii toimintaympäristön syvällistä tuntemusta, joihin päästään erilaisilla resursseihin ja toimintaympäristöön liittyvillä analyyseilla. Myös kilpailuetua olisi voitu käsitellä työpajoissa. Käsite kilpailuetua saattaakin kuulostaa yhdistysmaail-

maan kuulumattomalta. Kilpailuedun sijasta on syytä miettiä asioita joiden vuoksi yhdistys menestyy tai jäsenet haluavat kuulua siihen. Mitkä ovat asioita, joita ei kannata kevyin perustein muuttaa? (Myllymäki 2018, 17.)

Kun strategiaa seuraavan kerran päivitetään tai vuotuisia painopisteitä mietitään, on mukaan hyvä ottaa riskien hallinta tarkempaan tarkasteluun. Jokaiselle toimepiteelle voisi miettiä riskienhallinnan näkökulman. Tapahtumiin liittyvien tapaturmariskien lisäksi on hyvä ottaa huomioon myös muita riskejä, kuten esimerkiksi teknologiset riskit jotka liittyvät tietoturvaan ja viestintäteknisiin työvälineisiin. (Scope 2020.)

Opinnäytetyöprosessin aikana strateginen työ yhdistyksessä pääsi hyvään alkuun. Yhdistyksen hallitus on pohtinut strategiaa yhdessä ja se on kirjattu ylös. Strategiatyöpaajoissa esiin tulleita ajatuksia on jo hyödynnetty vuoden 2021 toimintasuunnitelman laatimisessa. Itselleni sain tietoperustan kautta tietoa strategiaprozessista, jota voin tuoda yhdistyksen hyväksi jatkossakin. Lisäksi meillä on nyt kokemusta yhteisöllisistä ideointimenetelmistä ja niiden hyödyntämisestä strategiatyössä. Valmista strategia-dokumenttia tilaaja voi käyttää myös avustushakemusten liitteenä. yhdistysten strategioiden suunnittelu tulee yleistymään. Siitä esimerkkinä on Taiteen edistämiskeskuk- sen syksyn 2020 erityisavustushakemus, jossa yhdistyksen strategia tai tulevaisuuden suunnitelma oli omana kysymyksenään. Myllyn strategiaprozessissa seuraava vaihe on strategian jalkauttaminen, josta varmasti saisi seuraavan tutkimuksen aiheen.

LÄHTEET

- Bäckström, Arto 2016. Strategiatyö arjen käytännöksi. Vasemmistonuorten strategia-työn kehittäminen 2015-2016. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 24.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112417140>
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkala, Juha 2002. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen (e-kirja). 2. painos. Tampere: Cityoffset OY
- Heikkala, Juha & Krook, Pekka & Pekkarinen, Helena & Förbom, Jussi (toim.) 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Kolmas lähde -hanke. Verkkojulkaisu. Viitattu 1.11.2020. <https://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>
- Ilvonen, Anne 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.
- Kauno ry 2020a. Verkkosivu. Viitattu 7.11.2020. <http://www.kauno.fi/>
- Kauno ry 2020b. Toimintasuunnitelma 2020. Ei julkaistu.
- Kuokkanen, Martti & Myllyviita, Ari & Rosengren, Pirjo & Törrönen, Anneliina & Iso-Markku, Perttu 2018. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Uudistettu painos. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus. Verkkojulkaisu. Viitattu 1.10.2020. <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2018/10/Yhdistystoiminnan-kehitt%C3%A4misen-opas-verkkoversio.pdf>
- Kuopion kuvataiteilijat ry Ars Libera 2020. Verkkosivu. Viitattu 14.11.2020. <https://arslibera.com/site/info>
- Kuvataideseura Arttiimi ry 2020. Verkkosivu. Viitattu 14.11.2020. <http://www.arttiimi.fi/>
- Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOY Pro.
- Loimu, Kari 2007. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Pro.
- Lukkarila, Anne 2015. Strategiaa suomeksi. Tärppejä ja työkaluja. Käsikirja strategian maailmaan. Omakustanne.
- Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2015. Toimintasuunnitelma 2015. Ei julkaistu.
- Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2016. Toimintakertomus 2016. Ei julkaistu.
- Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2017. Säännöt. Ei julkaistu.
- Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020a. Toimintasuunnitelma 2020. Ei julkaistu.
- Luovien alojen yhdistys Pro Mylly ry 2020b. Toimintasuunnitelman 2021 luonnos. Ei julkaistu.

Metropolia ammattikorkeakoulu 2020. Google Jamboard. Viitattu 13.10.2020. <https://wiki.metropolia.fi/display/socialmedia/Google+Jamboard>

Myllymäki, Reino 2018. Strategiatyökirja. Ajatukset strategiaksi NET/K-menetelmällä. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Scope 2020. Yhdistysten kohtaamat riskit. Verkkosivu. Viitattu 22.11.2020. <https://scope-skills.eu/courses/fin/riskienhallinta/index.html#/id/5d8c9613e9e26c3c3b59feb5>

Salonen, Janika 2020. Kauno ry, toiminnanjohtaja. Puhelinhaastattelu 5.11.2020. Haastattelija: Tiina Tanskanen

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro Oy.

Työelämävalmennus Tevere 2020. 8x8-menetelmä. Viitattu 14.11.2020. <https://tevere.fi/menetelmat/8-x-8-menetelma/>

Valli, Raine (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (e-kirja). 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1: Jäsenkyselyn kysymykset

Mikä oli se syy, miksi liityit Myllyn jäseneksi? Kuinka kauan olet ollut jäsen?

Mikä on tärkeintä mitä Mylly sinulle tällä hetekllä tarjoaa? Mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät syyt jäsenenä olollesi?

Visio: Millainen haluamme Myllyn olevan vuonna 2024. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita joita Myllyn tulisi vuosina 2021-2023 edistää? Valitse kolme tärkeintä.

Näyttelymahdollisuudet jäsenille

Yleisötapauhtumat

Jäsenhankinta

Työhuoneiden vuokraus

Kansainvälinen toiminta

Yhteinen rento kokoontumispaikka, ”olohuone”

Syrjälän tilojen kehittäminen

Sisäinen viestintä

Ulkoinen viestintä

Jokin muu, mikä? Kirjoita alle

Tähän voit kirjoittaa edellisen kysymyksen (3.) viimeisen kohdan ”jokin muu, mikä?” vastauksen. Voit myös kommentoida esitettyjä vaihtoehtoja, sekä esittää ideoita ja ajatuksia!

4. Millaisena yhdistyksenä näet Myllyn vuonna 2024 kun kolmen vuoden strateginen kausi on ohi?

5. Tapaat henkilön, joka ei ole koskaan kuullut Myllystä. Miten kuvailisit Myllyä hänelle?

6. Keksi Myllylle slogan eli iskulause! :)

Tähän voit halutessasi jättää tiedon kuka vastasi. (Nimi riittää)





STRATEGIA 2021-2023

Tällä sivulla on listattu vuosittaiset painopisteet, joiden avulla matka kohti visiota toteutetaan.

Vuosittain järjestetään myös näyttelyitä ja tapahtumia, joista maksetaan osallistujille produktiotuet.

2021

Uudet nettisivut valmistuvat: tiedotus!

Haetaan rahoitusta työntekijän palkkaan

Yhteisöllisyys: lisätään yhteistä toimintaa ja virkistystoimintaa

2020

Haetaan rahoitusta työntekijän palkkaan

Strategia valmistuu

Kartoitetaan näyttelymahdollisuuksia kotimaassa ja ulkomailla (ystävyyskaupunki yhteistyö)

Työryhmätyöskentelyn ajatusta vahvistetaan: jokaiselle projektille nimetään työryhmä

2022

Haetaan rahoitusta työntekijän palkkaan

Yhteisöllisyys houkuttelee uusia jäseniä, laajennetaan tiloja: tiedotus!

Käynnistetään ystävyyskaupunki-yhteistyö Svendborgin ja/tai Bodø'n kanssa (esim. vaihtonäyttely

2023

Työntekijän haku alkaa ja työntekijä palkataan.

Haetaan rahoitusta työntekijän palkkaan

VISIO
2024

MISSIO - parantaa luovan alan toimijoiden työskentelymahdollisuuksia Pohjois-Savon alueella.
ARVOT - innostava, yhteisöllinen, toiminnassaan eteenpäin katsova, ennakkoluuloton, tasa-arvoinen



STRATEGIA 2021-2023

Tällä sivulla on
listattu tarkemmin
vuoden 2021
strategiset
toimenpiteet.

2021

Työryhmätyöskentelyn ajatusta vahvistetaan.

TOIMENPIDE:

Tulleille näyttelyille ja projekteille nimetään hallituksen kokouksessa työryhmä. Pyritään siihen, että jokaisessa työryhmässä on mukana hallituksen jäsenten lisäksi myös yhdistyksen jäseniä.

Kartoitetaan näyttelymahdollisuuksia kotimaassa ja ulkomailla.

TOIMENPIDE:

Selvitetään kiinnostavien kotimaisten näyttelytilojen hakuajat ja haetaan näyttelyaikoja. Edistetään yhteistyötä ystävyyskaupunkinen Svendborgin ja Bodøn kanssa ottamalla yhteyttä paikallisiin kulttuuritoimijoihin. Tehdään vierailu kaupunkiin sitten kun se korona-tilanteen puolesta on mahdollista.

Yhteisöllisyys: lisätään yhteistä toimintaa ja virkistystoimintaa.

TOIMENPIDE:

Tiedustellaan jäseniltä millaista virkistystoimintaa he kaipaisivat ja miten haluaisivat sitä toteuttaa. Esim. yhteinen makkarapaistoretki, sieniretki, kahvihetki. Toteutetaan sitten kun korona-tilanne sen mahdollistaa.

Haetaan rahoitusta työntekijän palkkaan.

TOIMENPIDE:

Seurataan avustushakua ja haetaan avustusta työntekijän palkkaan sopivista kohteista. Esim. SKR Pohjois-Savo 11.1.-10.2.2021, Taike erityisavustus marraskuussa, Aurora-tietokanta

Uudet nettisivut valmistuvat alkuvuodesta osana SKR:n rahoittamaa portfoliohanketta. Nettisivuille tulee näkyville myös Myllyn jäsenten portfoliot.

TOIMENPIDE:

Tiedotetaan uusista nettisivuista sekä portfolioista: some-kanavat, sähköposti jäsenille, mediatiedote

MISSIO - parantaa luovan alan toimijoiden työskentelymahdollisuuksia Pohjois-Savon alueella.

ARVOT - innostava, yhteisöllinen, toiminnassaan eteenpäin katsova, ennakkoluuloton, tasa-arvoinen