

# Opinnäytetyö

## Taiteellisen toiminnan strateginen suunnittelu

- Strategia tanssikollektiiville

*Mervi Kuula*

**Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)**

**Arvioitavaksi jättämisaika (7/2021)**



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

---

Tekijät: Mervi Kuula  
Opinnäytetyön nimi: Taiteellisen toiminnan strateginen suunnittelu  
Sivumäärä: 40 ja 5 liitesivua  
Työn ohjaaja: Minna Hautio  
Työn tilaaja: Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry

---

Tutkimuskysymykseni on: miten toimintastrategian laatimisella voidaan selkeyttää mikä on Ko-kollektiivi, mitkä ovat sen tulevaisuuden tavoitteet ja miten niihin päästään. Opinnäytetyöni tuotos on Ko-kollektiivin toimintastrategia viidelle vuodelle. Toimintastrategiaan liittyvän tietoperustan keräämisen olen rajannut siten, että se soveltuu Ko-kollektiivin kaltaisen vapaan kentän pienen, uuden, kollektiivisesti toimivan ja ammattitaiteilijoista koostuvan taiteilijayhteisön toiminnan strategiseen suunnitteluun. Strategian laatimisen laukaisevana tekijänä toimi Taiteen edistämiskeskuksen (Taike) toiminta-avustuksen myöntämisperuste, joka edellyttää avustuksen hakijalta toimintasuunnitelmaa ja visiota tai strategiaa.

Strategiaproessi noudatteli yleisesti tunnustettua ja toimivaksi todettua menetellytapaa. Kollektiivin sisäisen toiminnan ja ulkoisen ympäristön analyysillä muodostettiin kuva nykytilasta ja tavoitetilasta. Näiden pohjalta siirryttiin laatimaan strategiaa sopimalla ensin arvot ja missio. Seuraavaksi oli vuorossa vision muodostaminen. Kun nämä olivat selvillä lähdettiin miettimään näihin liittyen tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan.

Kehittämistyön menetelminä käytin yhteisöllistä kehittämistä ja benchmarkkausta. Kolmihenkinen tanssikollektiivin yhteisöllinen kehittäminen sisälsi ryhmätyöskentelyä, jonka fasilitaattorina toimin. Benchmarkkaus koostui haastatteluista ja dokumenttianalysista. Haastattelin henkilöitä, joilla on työkokemusta taidekentän toimijoiden strategiatyöstä. Dokumenttianalysissa analysoin pääkaupunkiseudulla toimivien VOS-järjestelmän piiriin kuuluvien ja Taiken toiminta-avustusta saavien tanssikollektiivien strategioita internetsivustoilla esillä olevien tietojen perusteella.

Strategian laatimiseen kannattaa käyttää aikaa ja sen eteen kannattaa nähdä vaivaa. Tämä kävi ilmi niin kirjallisuudessa, benchmarkkaus-haastatteluissa kuin Ko-kollektiivin yhteisöllisessä kehittämisessä. Strategiasta on hyötyä taiteelliselle työlle monin tavoin. Ko-kollektiivin strategiaproessin tavoitteina oli laatia toisaalta omaperäinen strategia, josta käy ilmi mikä tekee Ko-kollektiivista juuri Ko-kollektiivin, ja toisaalta sisäisesti johdonmukainen kokonaisuus, jonka eri osiot liittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan. Taiteellisessa työssä on kyse muustakin kuin taiteesta. Taiteen lisäksi strategisella suunnittelulla ja resursseilla luodaan puitteet pitkäjänteiselle ja menestyksekkäälle taiteelliselle työlle. Toimintastrategia on enemmän kuin osiensa summa.

---

Asiasanat: strateginen suunnittelu, tanssiryhmät, yhteissuunnittelu

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

---

Author: Mervi Kuula  
Title: Strategic planning in artistic operations  
Number of Pages: 40 and 5 attachment pages  
Supervisor: Minna Hautio  
Subscriber: Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry

---

My research question is: how can the development of an operational strategy clarify what Ko-kollektiivi is, what its future objectives are and how to achieve them. The output of my thesis is Ko-kollektiivi's operating strategy for five years. I have narrowed down the collection of the knowledge base related to the operational strategy so that it fits into the strategic planning of the activities of a small new collectively functioning artist community of professional artists in a free field. The trigger for the development of the strategy was the criterion for awarding an operating grant from the Arts Promotion Centre Finland (Taike), which requires an action plan and vision or strategy from the grant applicant.

The strategy process followed a generally recognised and proven approach. The analysis of the collective's internal functioning and external environment formed an image of the current state and the target state. Based on these, the strategy was developed by first agreeing on values and mission. The next step was to form a vision. Once these were clear, we started to consider the objectives and measures to achieve them.

I used communal development and benchmarking as methods of development work. The communal development of the three-person dance ensemble included teamwork, which I facilitated. Benchmarking consisted of interviews and documentary analysis. I interviewed individuals with work experience in the strategy work of actors in the art field. In the documentary analysis, I analysed on the basis of the information presented on the websites the strategies of VOS dance ensembles operating in the Helsinki metropolitan area and receiving Taike's operating grant.

It is worth taking the time to draw up a strategy and making an effort to do so. This was evident both in literature, benchmarking interviews and in the communal development of Ko-kollektiivi. The strategy is useful for artistic work in many ways. The objectives of the Ko-kollektiivi strategy process were to draw up an original strategy outlining characteristics for Ko-kollektiivi and, on the other hand, an internally coherent whole, the various sections of which are interconnected and support each other. Artistic work is about more than just art. In addition to art, strategic planning and resources create a framework for long-term and successful artistic work. An operational strategy is more than the sum of its components.

---

Keywords: Strategy, Dance company, Communal development

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	7
2.1	Ko-kollektiivi .....	7
2.2	Tanssitaiteen tilanne Suomessa .....	8
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT .....	10
3.1	Yhteisöllinen kehittäminen .....	10
3.2	Benchmarkkaus .....	11
4	TOIMINNAN STRATEGINEN SUUNNITTELU .....	14
4.1	Toimintastrategian määritelmä ja kuvaus .....	15
4.2	Strategiaprosessi.....	17
4.3	Toiminnan ja toimintaympäristön analyysi.....	18
4.4	Toimintastrategian rakenne ja sisältö.....	19
5	STRATEGIA KO-KOLLEKTIIVILLE.....	24
5.1	Strategian yhteisöllinen kehittäminen .....	24
5.1.1	Nimi ja toimintasuunnitelma .....	25
5.1.2	Strategiatyöpajat .....	26
5.2	Dokumenttianalyysi tanssiryhmien strategioista .....	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET .....	41

## 1 JOHDANTO

Uuden kollektiivisesti ja vakituisesti toimivan tanssiryhmän perustaminen Tanssitaitteen kannatusyhdistyksen puitteissa on ollut pidempään Satu Tuomistolla mielessä. Hänellä on ollut vuodesta 2000 lukien oman taiteellisen näkemyksensä välineenä ko-reografioidensa ympärille rakentuneita projekteja. Syksyllä 2020 oli tullut sopiva tilaisuus muutokseen, kun Tuomisto oli tehnyt yhteistyötä kahden tanssijan kanssa, jotka olivat kiinnostuneita muodostamaan tanssikollektiivin. Tanssikollektiivin muodostamisen yhteydessä haluttiin järkeistää toimintaa mm. toimintastrategialla, brändämällä kollektiivi ja viestinnän kirkastamisella – mm. logo ja visuaalinen ilme - sitten, että muodostuu edellytykset saada Taiteen edistämiskeskuksen (Taike) monivuotista toiminta-avustusta. (Tuomisto 2020.)

Taiken toiminta-avustuksen arviointiperusteessa "hakijayhteisön toiminnan tavoitteellisuus ja laatu" on yhtenä apukysymyksenä: Millainen on yhteisön strategia ja visio tai toimintasuunnitelma tuleville vuosille (Taiteen edistämiskeskus 2020). Kun laaditaan strategia, visio ja toimintasuunnitelma niin tapahtuu jo brändäystä: tulee mietittyä, että mikä tekee Ko-kollektiivista juuri Ko-kollektiivin, millä tavoin se erottuu muista tanssikollektiiveista ja miten tämä sitten tuodaan esille logossa, visuaalisessa ilmeessä, nettisivuilla. Taiken toiminta-avustusta varten on yhteen toimintavuoteen painottuvan toimintasuunnitelman lisäksi perusteltua tehdä strategia, joka antaa suuntaa usealle vuodelle eteenpäin.

Strategia on tietoinen valinta yhteisön tulevaisuudesta. Strategia on kykyä nähdä, tahtoa arvottaa ja tapa toimia. Se on kyky nähdä yhteisön toiminnan kannalta olennaiset ja ratkaisevat uhkat ja mahdollisuudet, toimintaympäristön ilmiöt, muutokset ja trendit, jäsenten ja sidosryhmien odotukset ja toiveet. Se on tahtoa arvottaa tekemällä tietoisesti valintoja halutun tulevaisuuden suhteen. Strategia on tapa toimia ja siten sisäänrakennettu osa yhteisön toimintakulttuuria. (Heikkala 2007, 37.) Strategia tukee yhteisön toiminnallista eheyttä. Strategia on yksi väline luoda ja varmistaa yhteinen tahto ja sitä kautta yhteisön toiminnan elinvoimaisuus ja tulevaisuus. Strategia tukee yhteisön identiteettiä: keitä me olemme, toiminnan paikantamista: mistä olemme

tulleet ja missä olemme sekä toiminnan suuntaamista ja muuttamista: mihin olemme menossa ja/tai mihin haluamme mennä. (mt., 39.) Strategiatyöskentely toimii työvälineenä ryhmätyöprosessissa, joka tuo yhteen tanssikollektiivin toimintamallin mukaisen kokoonpanon tekemään taidetta yhteisen strategian puitteissa ja sen toteuttamiseksi.

Tutkimuskysymykseni on: miten toimintastrategian laatimisella voidaan selkeyttää mikä on Ko-kollektiivi, mitkä ovat sen tulevaisuuden tavoitteet ja miten niihin päästään. Opinnäytetyöni tuotos on Ko-kollektiivin toimintastrategia viidelle vuodelle.

Ollessamme ensimmäisen kerran yhteydessä olivat tanssijat alkaneet jäsentää tanssikollektiivinsa toimintaa ja valmistella Taiken toiminta-avustuksen hakemista. He kokivat tarvetta saada ulkopuolista ohjausta toiminnan suunnitteluun sekä strategian ja vision laatimiseen. Toimintastrategiaan liittyvän tietoperustan keräämisen olen rajannut siten, että se soveltuu Ko-kollektiivin kaltaisen vapaan kentän pienen uuden kollektiivisesti toimivan ammattitaiteilijoista koostuvan taiteilijayhteisön toiminnan strategiseen suunnitteluun. Opinnäytetyön kuvaus kehittämistyön tarpeesta, tietoperustan hankinnan rajaus sekä kehittämistyömenetelmien valinta nojaa vahvasti Ko-kollektiivin ja sen strategiatyöskentelyn tarpeisiin.

## 2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Ko-kollektiivi

Ko-kollektiivi on eri taiteen muotoja yhdistelevä, kollektiivisesti työskentelevä tanssitaiteen ryhmä, jonka taiteelliseen ydintiimiin kuuluu kolme tanssitaiteilijaa. Ko-kollektiivi työllistää sekä yhdistyksen jäseniä että vierailijoita vapaalta kentältä. Taustaorganisaationa toimii Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry, jonka kotipaikka on Helsinki. Yhdistyksen tarkoituksena on tarjota yleisöille taidekokemuksia taiteellisen toiminnan, esitysten ja projektien kautta, edistää tanssitaiteilijoiden toimeentuloa ja työllisyyttä sekä edistää tanssitaidetta ja kulttuuria. (Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry 2020,1.)

Ko-kollektiivin muodostamisen myötä on yhdistyksen tavoitteena järjestää jatkuvaa, ympärivuotista tanssitaide-toimintaa ja panostaa monipuoliseen yhteistyöhön yhdistämällä tanssi sirkukseen, ympäristötieteeseen ja erilaisiin liikkumisen tapoihin. Pyrkimyksenä on toteuttaa ITÄ-festivaali ja ainakin yksi kantaesitys tai hanke vuosittain, joissa katsojina ja osallistujina on eri ikäisiä ja eri taustaisia ihmisiä. Teoksia halutaan esittää perinteisen näyttämön lisäksi erilaisissa ympäristöissä ja tiloissa, niin purjeverneessä ja pellolla kuin virtuaalimaailmassa ja öljysäilöissäkin. Yhdistyksen toiminnan painopistealueita vuosille 2021–2025 ovat taiteellisen laadun ja ammattitaidon kehittäminen, Ko-kollektiivin brändin vakiinnuttaminen ja tunnettuuden lisääminen, kansainvälisen toiminnan lisääminen, kiertue- ja residenssitoiminnan kasvattaminen, taloudellisen vakauden saavuttaminen, kestävän kehityksen edistäminen tanssitaiteen kentällä sekä ekologisuuden, eettisyyden ja tasa-arvon vahvistaminen. (mt. 1–2)

Ko-kollektiivin toiminta alkoi yhtä aikaa strategiatyöskentelyn kanssa syksyllä 2020 koronarajoitusten estäessä esitystoiminnan järjestämisen. Osana senioritanssijoille suunnattua Elämäni tanssi -hanketta on toteutettu tanssielokuva. Lapsille on

valmisteilla teos Kodinkonejamit, jonka kantaesitys on lastenkulttuurikeskus Pessissä. Seuraava ensi-ilta on syksyllä 2021. (Ko-kollektiivi 2021.)

## 2.2 Tanssitaiteen tilanne Suomessa

Tanssitilastoista käy ilmi, että keskimäärin vuosittain yli 50 ammattilaisryhmää esittää 3000 esitystä, jotka keräävät 450 000 katsojaa. Tanssitaide saa vuodessa 6 miljoonaa euroa valtiontukea, joka on 2 prosenttia kaikesta valtion taiteelle myöntämästä tuesta. Suomessa arvioidaan olevan tanssijoita, tanssinopettajia ja koreografeja yli 1 000. Ulkomailla suomalaista tanssia esitetään vuosittain lähes 30 maassa. (Tanssin tiedotuskeskus 2021d.) 1990- ja 2000-luku ovat olleet suomalaisen tanssin nousun aikaa. Määrällinen ja laadullinen kehitys ovat edistäneet myös kansainvälistymistä. Vuonna 2004 toimintansa aloitti viisi tanssin aluekeskusta ja niiden yhteensä 10 toimipistettä. Teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvat tanssiteatterit ja tuotantokeskukset sekä tanssin aluekeskukset ovat suomalaisen tanssin infrastruktuurin ydin. Suomeen on 2000-luvulla perustettu myös useita uusia festivaaleja ja tanssiin liittyviä tapahtumia. Tanssifestivaalien määrä on 2000-luvulla kasvanut 6:sta 15:een ja tanssia nähdään myös monien yleisfestivaalien ohjelmistoissa. (Valtion tanssitaide-toimikunta 2009, 14.)

Tilastot kertovat yhä selvemmästä kentän jakautumisesta vakiintuneisiin ryhmiin, jotka saavat VOS-avustusta tai valtion toiminta-avustusta, ja muihin, jotka toimivat vapaina ryhminä tai produktiokohtaisina kokoonpanoina, ilman pitkäaikaista rahoitusta. (Tanssin tiedotuskeskus 2021a.) VOS-ryhmät ovat teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvia tanssiryhmiä tai tuotantokeskuksia, jotka saavat vakituista tukea opetus- ja kulttuuriministeriön jakamina henkilötövuosiin perustuvina valtionosuuksina (VOS). Vuodesta 2013 lähtien VOS-tanssiryhmiä on ollut 11. (mt. 2021b.) Kymmenen prosenttia tanssiryhmistä, eli isoimmat ja vakaimmin rahoitetut VOS-ryhmät ja -tuotantokeskukset sekä kansallisbaletti keräsivät 72 % tanssin katsojista vuonna 2019. Valtaosalla VOS-ryhmistä on oma näyttämö, minkä ansiosta niillä oli myös huomattavasti enemmän esityskertoja kuin muilla tanssitoimijoilla. (mt. 2021a.)

Vapaat tanssiryhmät, kuten Ko-kollektiivi, saavat Taiteen edistämiskeskuksen jakamaa harkinnanvaraista toiminta-avustusta, jota on anottava vuosittain. Tällaisia vapaita ryhmiä on viime vuosina ollut 18–20. Lisäksi Suomessa toimii parikymmentä muuta vapaata ryhmää, jotka rahoittavat toimintansa lähinnä projekti- ja tuotantokohtaisilla tuloilla ja avustuksilla. (mt. 2021c.) Produktiokohtainen avustusjärjestelmä ei tue pitkäaikaista, kestävää kehitystä, vaan kannustaa aina uusien projektien luomiseen, mikä näkyy kasvaneissa kantaesitysluvuissa. Puolet vuoden 2019 kantaesityksistä, n. 80 kantaesitystä, oli vain produktiokohtaisia avustuksia saaneiden ryhmien ja yksittäisten koreografien tekemiä. Vapaista ryhmistä ja yksittäisistä koreografeista vain neljä pääsi yli 50 esityksen vuodessa. Tanssitilastoissa on peräti 75 toimijaa, joilla koko vuoden 2019 aikana oli alle 10 esityskertaa. Kotimaisen vierailu- ja kiertuetoiminnan kehittymättömyyden vuoksi esitykset jäävät helposti kertaluontoisiksi ja paikallisiksi. (mt. 2021a.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

#### 3.1 Yhteisöllinen kehittäminen

Yhteisölliset menetelmät soveltuvat luovaan ongelmanratkaisuun, kuten kolmihenkisen, kollektiivisesti toimivan tanssiryhmän toiminnan suunnitteluun ja strategian laatimiseen. Higgins (2006) kuvaa luova ongelmaratkaisua prosessina, johon kuuluvat

1. ongelman tai parannusmahdollisuuksien huomaaminen
2. siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen
3. tavoitteenasettelu ja visioiminen
4. lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen
5. ideoiden arvioiminen ja ratkaisujen valitseminen
6. hyväksyttäminen ja toteuttaminen.

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158–159.)

Kuitusen (1997, 78) mallissa on samat kuusi vaihetta kuin Higginsillä, mutta ensimmäisessä vaiheessa sekä tunnistetaan ongelmatilanne että asetetaan tavoitteet ja kolmannessa vaiheessa muotoillaan ongelma.

Yhteisöllisen kehittämisen tueksi on käytettävissä osallistavia ja yhteistoiminnallisia menetelmiä, joita hyödynnetään ja sovelletaan yhteisön sekä sen kehittämiskohteen mukaan. Outi Järvinen (2021) käyttää strategiatyöskentelyssä osallistavia työtapoja ja luovan ongelmanratkaisun menetelmiä, kuten tulevaisuuden skenaario, SWOT-analyysi ja vahvuuksien kartoittaminen, riippuen siitä onko kyseessä yksittäinen taiteilija tai vakiintunut toimijayhteisö ja onko muutos jotain mitä tarvitaan sisältäpäin vai ulkoisten olosuhteiden johdosta.

Aivoriihi eli ideointityöpaja on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihikokous alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Ideointivaihe aloitetaan

vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei sen kummemmin perustella ja niiden arvioiminen on kokonaan kiellettyä. Ideat kirjataan esimerkiksi taululle ja niitä pyritään koko ajan yhdistelemään ja kehittämään. Aivoriihelle tarvitaan johtaja, joka pitää huolta sääntöjen noudattamisesta, kiihdyttää prosessia tarpeen mukaan ja rytmittää ideointia. (Ojasalo ym. 2014, 160–162.)

Ko-kollektiivin strategiatyössä oli tehtävänäni toimia fasilitaattorina, jolla on strategiatyön osaamista. Ryhmälähtöinen työskentely edellyttää, että joku toimii fasilitaattorina eli keskittyy ryhmäprosessien valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitointi perustuu ajatukselle, että ryhmä itse on paras asiantuntija. Fasilitaattori on puolueeton osapuoli, joka keskittyy ryhmäprosessiin ja auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Ryhmän jäsenet vastaavat sisällöstä. Fasilitoinnissa käytetään osallistavia menetelmiä ryhmän johdattamiseksi yhteiseen päämäärään niin, että jokainen tulee kuulluksi. Tarkoituksena on tehdä ryhmien työskentelystä helpompaa edistämällä ryhmän luovuutta ja saamalla kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on myös ajan tehokas käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.) Tero Saarinen Companyssa koko henkilökunta osallistuu strategian päivittämiseen. Viime kerralla heillä oli ulkopuolinen liike-elämän konsultti fasilitoimassa strategiatyötä. Fasilitaattori oli kokenut strategiatyön sparraaja, jolla ei ollut kovin suurta tuntemusta taidealasta. Hän oli apu, joka piti aikatauluista huolen, aikataulutti työtä ja kirjasi ryhmätyöskentelyn lopputulemat. (Autio 2021)

### 3.2 Benchmarkkaus

Benchmarkkaus valikoitui menetelmäksi, koska oli perusteltua selvittää Ko-kollektiivin strategiatyön tueksi millaisia strategioita taiteenalalla - ja erityisesti tanssitaiteessa - on laadittu ja minkälaisilla prosesseilla. Benchmarkkauksen avulla pystyttiin myös arvioimaan millä tavoin Ko-kollektiivi eroaa muista samalla maantieteellisellä alueella toimivista tanssiryhmistä ja siten on ainutlaatuinen omannäköisensä toimija. Tai kuten Kurkilahti & Äijö asian ilmaisee yrityksiiä ja teollisuudenaloja varten laatimassaan

strategian määritelmässä: strategian tehtävänä on määritellä, miten organisaation tarvitsee toimia menestyäkseen. Tämän menestyksellisen strategian on oltava uniikki, eli yrityksen pitää erottua selkeästi kilpailijoistaan. Strategian on oltava myös selkeä ja terävä niin, että siitä käy ilmi se, mitä yritys tekee ja ei tee. (Kurkilahti ym., 24–25)

Benchmarkkaus on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Aluksi benchmarkkauksessa identifioidaan oma kehittämistä kaipaava kohde, esim. toimintastrategia. Seuraavaksi etsitään kehittämiskohteelle vertailukumppanit eli organisaatiot, joilla kyseinen asia jo onnistuu, esimerkiksi tanssiryhmät, joilla on toimiva toimintastrategia ja kokemusta sen laatimisesta onnistuneesti. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Ko-kollektiivin strategiaa varten olen haastatteleminen ja dokumenttianalyysillä kerännyt tietoa siitä, miten vertailukumppanit ovat onnistuneesti laatineet hyödyllisen ja käyttökelpoisen toimintastrategian.

Benchmarkkaus-haastattelu on järjestelmällisempi kuin normaali haastattelu. Sen avuksi suunnitellaan lista kysyttävistä asioista. Benchmarkkauksen jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti, minkä jälkeen niitä sovelletaan oman organisaation kehittämiskohteeseen. On tärkeää huomata, mistä havaituista toimista voidaan oppia jotain uutta, mikä on suoraan sovellettavissa omaan toimintaan ja mikä taas vaatii omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. (mt., 186)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä sanallinen kuvaus kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyyksi asiayhteydelle, siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. Sitä voidaan käyttää valmiiden aineistojen analysointiin, myös sellaisten, joita alun perin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten. (mt., 136.)

Haastateltavat valitsin sen perusteella, että he ovat töissä taidealan toimijoilla pääkaupunkiseudulla, eli samalla alueella kuin Ko-kollektiivi, tekevät työtä taiteilijoiden kanssa kuten minä fasilitaattorina Ko-kollektiivin prosessissa, heidän toimintansa on vakiintunutta VOS-järjestelmän tai Taiken monivuotisen toiminta-avustuksen johdosta sekä he olivat julkaisseet internetsivuillaan vähintäänkin arvot, mission ja vision eli ovat tehneet strategiatyötä. Lisäksi kriteerinä oli, että haastateltavat vastaavat taiteilijayhteisönsä strategiatyöstä. Tein kolme haastattelua, joiden haastateltavat olivat Arts Management Helsingin toimitusjohtaja Outi Järvinen, Teatteri Hevosenkengän teatterinjohtaja Kirsi Sirén sekä Tero Saarinen Companyn toiminnanjohtaja Iris Autio, joka on ollut mukana valtion tanssitaidetoimikunnan jaoksessa laatimassa tanssin strategiaa vuosille 2010–2020. Autio on suorittanut taidejohtamisen maisterintutkimuksen Lontoon City Universityssa ja hän osallistui DeVos-instituutin taidejohtajille suunnattuun opinto-ohjelmaan Marylandin yliopistossa Yhdysvalloissa. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Dokumenttianalyysin avulla lisäsin aineiston kattavuutta kaikkiin pääkaupunkiseudulla toimiviin valtionosuusjärjestelmän piiriin kuuluviin tai Taiken toiminta-avustusta saaviin ryhmiin, joiden internetsivuilla on kerrottu strategia tai osia siitä:

- Alpo Aaltokoski Company
- Arja Tiili
- Compañia Kaari & Roni Martin
- Kekäläinen Company
- Kinetic Orchestra
- Raatikko
- Sivuun Ensemble
- Tero Saarinen Company

#### 4 TOIMINNAN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Strategia ja toimintasuunnitelma ovat tärkeitä toiminnan ohjaamisen välineitä. Useimmiten taiteilijoiden keskuudessa näitä tehdään apurahahakemusten yhteydessä siinä laajuudessa kuin arviointiperusteet kulloinkin sitä edellyttävät. Varsinaisen strategiatyöskentelyn merkitystä taiteellisen työn kehittämiseksi ja menestykselle ei niinkään arvosteta. Strategian laatimiseen kannattaa käyttää aikaa ja sen eteen kannattaa nähdä vaivaa. Strategia auttaa kirkastamaan brändiä ja viestintää, mm. luomaan logon ja visuaalisen ilmeen. Se on myös hyödyllinen yhteistyökumppanuuksien luomisessa ja sopivien yritysyhteistyötahojen tunnistamisessa. Varsinkin vapaan taidekentän niukoilla resursseilla toimivat toimijat helposti ajautuvat toimimaan vuodesta toiseen ilman strategiaa ja toimintasuunnitelmalla, joka on laadittu apurahan myöntäjää varten hakemuksen yhteydessä siinä laajuudessa kuin arviointiperusteet kulloinkin sitä edellyttävät eikä niinkään toimijan omista lähtökohdista omiin tarpeisiin liittyen niin, että se palvelisi taiteilijayhteisön toimintaa.

Välillä taiteellisessa toiminnassa on kiusaus lähteä toimimaan reaktiivisesti joittenkin rönsyjen, kuten rahoitusten ja mahdollisuuksien, perässä. On aika tavallista, että organisaatiot poukkoilevat sen mukaan mitä rahoitusta ja mahdollisuuksia on tarjolla. Mutta se ei ole viisasta. Pitää ensin tehdä huolellinen pohjatyö ja miettiä, että minne on menossa ja jos joku asia ei palvele strategisia tavoitteita, se pitää vaan maltaa jättää. Myös Tero Saarinen Companyssa on esimerkkejä siitä, että ilman strategiaa olisi saatettu mennä jollekin sivupolulle, tekemään jotain hanketta tai projekteja, mutta kun sitten on mietitty, että ”Hetkinen palveleeko tämä meidän strategista ajattelua ja tavoitteita” niin, sitten se rönsy on jäänyt tekemättä sinne sivupolkuun. Autio on opiskellut taiteen johtamista DeVos-instituutissa Marylandin yliopistossa Yhdysvalloissa. Opinnoissa tuodaan taidejohtamiseen liike-elämän oppeja taide-elämän ydin ymmärtäen, esim. strategista johtamista ajatellaan taiteen kautta. Strategiaa ei kannata tehdä liian heppoisesti, jotta ei luo strategiaansa liian hötölle pohjalle. Koulutuksessa annettiin esimerkkejä, joissa taidetoimija oli huolellisella toiminta-analyysillä löytänyt uuden menestyksellisen suunnan. Taiteen kentällä johtaminen on vielä jäänyt vähän

paitsioon. Johdon tehtävänä on miettiä perusta kuntoon ja strategia on työkalu sen miettimiseen. (Autio 2021.)

Taiteen kentän todellisuuteen soveltuu hyvin Tuulenmäen esitys, että yrityksellä – ja yhteisöllä, liittyen tämän opinnäytetyön aiheeseen- saattaa olla strategia, jos a) se tekee eri asioita kuin muut, b) samoja asioita eri tavalla kuin muut tai c) siten, että asiakkaat oppivat arvostamaan sitä (Tuulenmäki 2012, 3). Määttä ja Ojala (2002, 37) keskustelevat teoksessaan miten eri tavoin organisaatio voi suhtautua tulevaisuuteensa ja toimintatapoihinsa. Näistä lähtökohdista he jakavat organisaatiot yleisellä tasolla kolmeen ryhmään:

- tulevaisuuteen ajautujat
- tulevaisuuteen sopeutujat
- tulevaisuuden tekijät

Tämä ryhmittely soveltuu hyvin myös kulttuurialalle: on toimijoita, jotka päämäärätietoisesti vievät toimintaansa eteenpäin strategia ohjenuoranaan luoden itse omaa tulevaisuuttaan ja toisessa ääripäässä toimijoita, jotka tekevät erillisiä teoksia ja hankkeita irrallaan toisistaan sen mukaan mitä voivat sen hetkisten – usein taloudellisten- resurssien määrittelemänä. Tässä välissä ovat sopeutujat, jotka pyrkivät ennakoimaan ennalta määrättyä tulevaisuutta valmistautumalla siihen etukäteen suunnitelluilla toimenpiteillä. (mt., 38.)

#### 4.1 Toimintastrategian määritelmä ja kuvaus

Strategia on moniselitteinen ja vaikeaselkoinen käsite. Yleisesti on hyväksytty, että se liittyy haluun ja tahtoon suuntautua tulevaisuuteen. Strategia voidaan määritellä organisaation tietoiseksi tai tiedostamattomaksi suunnanvalinnaksi muuttuvassa toimintaympäristössä sekä tämän suunnan vaatimiksi pelisäännöiksi, tapahtumiksi ja päätöksiksi. Strategia voidaan myös nähdä menettelytapana, jonka avulla kyetään suuntaamaan resurssit oikeisiin kohteisiin, väistämään sekä pitkän että lyhyen tähtäyksen uhkakuvat ja hyödyntämään avautuvat mahdollisuudet hyväksytyin vision

suunnassa. (Määttä ja Ojala 2002, 41.) Strategia on suunnitelmaa monisyisempi ja visiota seikkaperäisempi. Yhteisön strategia on monta asiaa yhtä aikaa. Se on kiteytymä yhteisön toimintaa ohjaavasta visiosta sekä toiminnan voimavaroista, tavoitteista ja keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heikkala, Krook ja Pekkarinen 2014,10.) Strategian avulla organisaatio hallitsee ympäristöä - sopeutuu muutoksiin ympäristössä, muokkaa ympäristöä, ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä valitsee oman toimintaympäristönsä. (Juurakko, Kauhanen & Öhage 2012, 19.)

Autio toteaa, että olisi vaikeata työskennellä kunnianhimoisesti ja tavoitteellisesti ilman strategiaa. Taideorganisaatio ei eroa muista organisaatioista. Tavoitteellisen organisaation johtaminen edellyttää strategiaa niin, että yhdessä tiedetään mitä tavoitellaan, minne ollaan menossa, minkälaisin keinoin ja minkälaiseen arvopohjaan perustuen. Strateginen suunnittelu vaikuttaa taiteilijoiden työhön siten, että se pakottaa tekemään valintoja strategian mukaisesti. Taiteen vapauten strategia ei sinänsä vaikuta, mutta se järkiperäistää toimintaa, kun taiteilijat ottavat huomioon omassa suunnittelutyössään kokonaisuuden ja strategiset linjaukset. Strategian pitää olla selkeä, kirkas eikä liian pitkä niin, että kaikki ymmärtävät sen. Jos on liian kiemurainen ja monipolvinen, pitkä ja epäymmärrettävä, niin silloin se ei konkretisoidu teoiksi. Hyvin laadittu strategia selkeyttää ja edesauttaa työntekoa esimerkiksi siten, että arvot ovat parhaimmillaan todella tärkeä käytännön ohjenuora päivittäisessä työssä. (Autio 2021.)

Mielenkiintoinen strategian määritelmä taiteellisen toiminnan kannalta on Hiltusella: strategia on uniikkia, erottumista, juonellisuutta, käytännön toteutusta, oman paikansa löytämistä. Hän mainitsee strategi Henry Mintzbergin strategiäkäsitteen viisi p:tä: plan, ploy, pattern, position ja perspective eli suunnitelma, juoni, kuvio, asema ja näkökulma. (Hiltunen 2012, 219.) Tästä strategian kuvauksesta taiteilija todennäköisesti tunnistaa yhtymäkohtia ja samankaltaisuuksia oman taiteellisen työnsä ja strategiaprosessin välillä siten, että se edesauttaa strategiatyöhön ryhtymistä.

## 4.2 Strategiaprosessi

Strategisen suunnittelun ympärille on kehittynyt erilaisia koulukuntia, mutta testatun ja toimivan perusmallin elementit ovat analyysit, valinnat, toimeenpano ja seuranta. Analyysien kaksi perusulottuvuutta ovat yhdistyksen sisäinen toiminta ja yhdistyksen toimintaympäristö. (Heikkala 2007,39–40.) Strateginen suunnittelu kannattaa ajoittaa kuhunkin organisaatioon sen oman toiminnan pohjalta. Strategiaa pitää miettiä sitä useammin mitä enemmän ympäristössä tapahtuu nopeasti ja paljon suuria muutoksia. (Juurakko ym. 2012, 27.) Kun toimintaympäristö on staattisempi, esim. toiminta-avustuksia myönnetään yhdeksi tai useammaksi vuodeksi kerrallaan sekä uudet teokset ja esitystoiminta suunnitellaan vuodeksi kerrallaan, riittää, että strategiaa mietitään kerran vuodessa taideorganisaation jäsenten kesken tai hallituksen kokouksessa.

Teatteri Hevosenkengän toiminta on perustamisesta lähtien perustunut samoille arvoille. Useita vuosia sitten koko henkilökunta osallistui ryhmissä useampaan sessioon, joissa työstettiin arvot, missio ja visio painettuun muotoon. Siren toteaa, että ympäröivän maailman muuttumisen myötä olisi varmaan hyvä lähiaikoina pitää seminaari-päivä, jossa katsotaan mitä strategiassa tarvitsee päivittää painotuksia muuttamalla ja mitä taas ihan uusilla asioilla. (Siren 2021.) Järvinen kuvailee, että strategiatyöskentely on osittain jatkuva prosessi, jossa pyritään siirtämään ajatukset omista aivoista yhteisesti jaettavaan muotoon, kirjalliseen strategiaan. Koskaan ei ole ollut tilannetta, jossa olisi todettu, että tämähän on nyt täydellinen. Nyt tämä laminoidaan seinälle. Strategia kannattaa tehdä sillä asenteella, että strategian ei tarvitse olla lopullinen vaan, että se on elävä työkalu. (Järvinen 2021.)

Strategia joutuu elämään ajassa. Kun maailma ja toimintaympäristö muuttuu, niin strategiankin kuuluu muuttua. Toimintaympäristössä ja sisäisestikin voi tapahtua äkillisiä muutoksia, joiden yhteydessä on tarpeen palata strategian äärelle ja miettiä onko nyt oikea hetki käydä vaikkapa jotain osaa strategiasta tarkemmin läpi tai siten ihan tehdä perusteellisempi strategiatyö. Viiden vuoden välein strategia on joka

tapauksessa tehtävä perusteellisesti uudestaan. Tavoitteetkin on jo voitu osittain saavuttaa ja siten on järkeväkin katsoa ne uudelleen. (Autio 2021.) Strategiatyöhön tarvitsee osallistua ainakin vastuullisessa asemassa olevat työntekijät ja toimihenkilöt. Yhdistys, jossa on erilaisia jäseniä siten, että toiset ovat tiiviimmin mukana ja toiset löyhemmin, niin voi olla mielekäästä, että tiiviimpi ydinryhmä työstää strategiaa. Oleellista on sitten jalkauttaa strategia koko yhteisön toimintakulttuuriin, siten että yhteisön jokainen jäsen sitoutuu ja kokee omistajuutta strategiaan. (Järvinen 2021.)

### 4.3 Toiminnan ja toimintaympäristön analyysi

Kuten jo edellä on käynyt ilmi, kuten yhteisö vaikuttaa ympäristöönsä, niin myös ympäristö vaikuttaa yhteisöön sekä sen toimintaedellytyksiin ja toimintaan. Strategiassa tarvitsee yhteisön sisäisen toiminnan lisäksi huomioida ympäristö, jossa se toimii. Strategiasta muodostuu realistinen ja toimiva, kun se kytkeytyy olemassa oleviin ja tiedostettuihin yhteisön vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysi on tähän yleisesti hyväksi todettu työväline. Vahvuuksien ja heikkouksien kartoitus antaa kuvan järjestön toiminnallisesta tilasta suhteessa ympäristöönsä. Organisaatio voi panostaa menestyksen hakemiseen vahvuuksiaan vahvistamalla tai se voi keskittyä organisaation toimintakunnon vahvistamiseen heikkojen kohtien vahvistamisella. Uhkien ja mahdollisuuksien erittely kertoo ne ympäristöstä tulevat tekijät, jotka vaikuttavat järjestön tulevaisuuteen. Huomio voidaan kohdistaa uhkien torjuntaan tai niiden seurausvaikutusten lieventämiseen. Tietoa voidaan hyödyntää myös niin, että pääpaino laitetaan mahdollisuuksien tehokkaaseen hyväksikäyttöön. (Harju 2004, 31–32.)

Ansoffin kasvuanalyysin eli niin sanotun Ansoffin ikkunan avulla voidaan pohtia niin yrityksen kuin taiteilijayhteisön ja taidelaitoksen vaihtoehtoisia kasvu-uria. Analyysin avulla voidaan myös arvioida, millaisia panostuksia ja riskejä kuhunkin vaihtoehtoon liittyy. Kasvun päävaihtoehtoja on neljä:

- Kasvu nykyisen toiminnan avulla omaa markkinaosuutta lisäämällä
- kasvu uusille markkinoille nykyisen toiminnan avulla
- kasvu uusien toimintamuotojen avulla nykyisille markkinoille
- kasvu uusille markkinoille uusien toimintamuotojen avulla

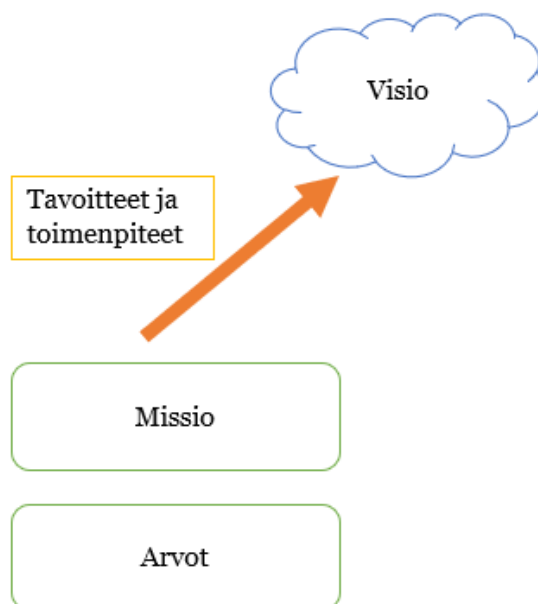
(Juurakko ym. 2012, 29.)

Olemassa olevan toiminnan ja vallitsevan tilanteen analyysissä kannatta nostaa esiin onnistumiset ja epäonnistumiset, vahvuudet ja heikkoudet, oikeat valinnat ja virhearviot. Vain rehellisen analyysin kautta voi kehittää tulevaa. Vasta huolellisen analysoinnin jälkeen kannattaa paneutua toiminnan kehittämiseen, vaikka mieli kiirehtiikin eteenpäin. Jos yhteisön voimavarat riittävät, se voi tehdä ympäristöanalyysin ja sidosryhmäanalyysin. Ympäristöanalyysissä eritellään yhteisön ulkopuolelta tulevat haasteet ja mahdollisuudet eri asiakysymysten ja näkökulmien osalta. Sidosryhmäanalyysi kertoo viranomaisten, lainsäätäjien, rahoittajien ym. yhteisön kannalta merkittävien tahojen odotukset, tarpeet ja lähiajan näkymät. (mt., 32.) Sekä SWOT-analyysi että Ansoffin kasvuanalyysi ovat esimerkkejä yhteisölliseen kehittämiseen soveltuvista osallistavista menetelmistä.

#### 4.4 Toimintastrategian rakenne ja sisältö

Organisaatioita ja hankkeita johdetaan nykyään yleisesti siten, että ensin määritellään, minkä takia organisaatio tai hanke on olemassa: toiminta-ajatus eli missio. Sen jälkeen määritellään, miltä organisaatio haluaa näyttää muiden silmissä lähivuosina: visio. Lopuksi määritellään arvot, eli millä pelisäännöillä toteutetaan missiota ja pyritään visioon. Toiminta-ajatus, visio ja arvot tarvitsee viestiä henkilökunnalle selkeästi, koska on tärkeää, että koko henkilöstö ymmärtää toiminnan luonteen. (Juurakko ym. 2012, 19.) On olennaista, että visio on aidosti organisaation tai hankkeen sisältä syntyvä tavoitela, jota kohti hankkeessa pyritään tai joka yhteisesti innoittaa taiteilijayhteisön jäseniä. Taiteellisessa toiminnassa arvot kertovat yhteisön toimintatavoista sekä millä

tavoin halutaan vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan ja minkälaista maailmaa halutaan rakentaa.



(Kuvio 1. Strategian rakenne.)

Missio ja arvot ovat se kivijalka, jolta yhteisö ponnistaa kohti haluamaansa tulevaisuutta. Toiminnan tavoitteet ja niitä vastaavat toimenpiteet ovat se polku tai reitti, jota pitkin visio saavutetaan. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 31.)

Jokaisella yhteisöllä on jokin perustehtävä, olemassaolon tarkoitus. Tätä kutsutaan missioksi. Missiosta ilmenee yhteisön toiminnalle oikeutuksen antava tahtotila. Yhdistyksissä, jotka pääasiassa toimivat taiteilijakollektiivien taustajärjestöinä, missiota kutsutaan usein toiminta-ajatukseksi, joka on kirjattu sääntöjen tarkoituksipykälään. (Harju 2004, 33.) Missio on vastaus kysymyksiin mitä yhteisö tekee, kenelle tekee, miten tekee ja miksi tekee. Se konkretisoituu strategiseksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. (Heikkala 2007,44.) Missio on sidosryhmien arvojen ja odotusten kanssa linjassa oleva tarkoitus (Hiltunen 2012, 219). Yhteisön toiminta-ajatusta eivät rajoita säännöt, kaavat tai ohjeistukset, vaan se voi yhtä hyvin olla iskulauseenomainen kuin pidempikin

teksti. Viestinnällinen kiteyttäminen on kuitenkin tärkeää, sillä se antaa niin yhdistyksen toiminnasta kuin kulttuurialan toimijan taiteestakin houkuttelevamman kuvan. (Heikkala ym., 26.) Toiminnan viestinnällinen kiteyttäminen oli keskeinen syy Ko-kollektiivin strategiatyöskentelylle. Autio toteaa missiolausekkeesta, että sen tarvitsee konkretisoida toimintafokusta niin, että se ihan oikeasti kertoo kaikille mille taiteilijayhteisön sydän sykkii, mikä on se ydin. Jokaisen organisaation jäsenen pitäisi muistaa se unissaan, jos kysytään mikä se teidän missienne on. (Autio 2021.)

Arvot ovat organisaation toiminnan ankkuri. Ne antavat henkisen pohjan työlle ja yhdysiteen yhteisön jäsenten välille. (Harju 2004, 37.) Arvot kuvastavat sitä mikä on yhteisölle tärkeää ja merkityksellistä, tai mitä se tavoittelee tai tahtoo saavuttaa. Arvoista kertomalla yhteisö viestittää toisille toimijoille siitä, millaisen mielikuvan se haluaa itsestään antaa. Aivan yhtä tärkeää on, että arvot kuvaavat sitä lisäarvoa, jota se lupaa tuottaa jäsenilleen, kohderyhmälleen, asiakkailleen ja kumppaneilleen tuottaa. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 27.) Tero Saarinen Companyssa aloitetaan strategian päivitys arvoista. Perusarvot on vuosia sitten määritelty ja niitä tarvitsee aika ajoin tarkastella, että onko edelleen relevantit. Tarkastelun perusteella niihin saataan tehdä pieniä sanahiontoja. (Autio 2021.)

Visio antaa vastauksen kysymykseen mihin. Visio on tulevaisuuden näky, suuri tavoite ja johtotähti tuleville vuosille. Se on haluttu tavoitetila. Visio on kuva siitä, millainen on organisaation mielestä paras mahdollinen tulevaisuus (Harju 2004, 44, Hiltunen 2012, 220). Missiota varten kerättyä informaatiota pitää visiota varten täydentää organisaation tärkeimpien toiminta-alueiden osalta. Koottua informaatiota tulee analysoida huolella. Eri tulevaisuuden suuntautumisvaihtoehtoja kannattaa punnita eri näkökulmista käsin. Kovaa faktaa ja luotettavia skenaario- ja trendikuvauksia on paljon olemassa, joten niitä kannattaa käyttää hyödyksi. Asetettuun tavoitteeseen sisältyy epävarmuustekijöitä, joita ei voi kaikkia tietää etukäteen, mutta huolellisella harkinnalla ja riskianalyysillä monia voi karsia pois. Riskianalyysissä kartoitetaan ajatellun vision positiiviset ja negatiiviset seurausvaikutukset. Tärkeää on myös kartoittaa riittääkö taiteilijakollektiivin työntekijöiden osaaminen vision toteuttamiseen ja mitä

visio vaikuttaa työntekijärakenteeseen. Vähillä resursseilla toimivilla yhteisöillä ei ole varaa virhearviointeihin. (Harju 2004, 45–46.)

Missio määrittää järjestön olemassaolon perustarkoituksen ja visio tulevaisuuden näyn. Strategia tarkoittaa niitä keinoja, joilla missiosta nouseva visio saadaan toteutumaan. Kun järjestö laatii strategian, se valitsee keinovalikoiman päämäärään pääsemiseksi. Juha Heikkalan (2002) mukaan strategia sisältää kuvauksen suunnitelmasta, mihin toimintoihin ja asioihin organisaatio keskittyy ja miten se käyttää resurssejaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikajänteellä. (Harju 2004, 47.) Se, että strategiassa on kyse valinnoista, tulee yleisesti esille strategiaa käsittelevässä aineistossa. Heikkala, Krook ja Pekkarinen (2014, 29) määrittelevät sen näin: strategia on valintoja siitä, mihin organisaatio keskittyy ja mihin ja miten se käyttää resurssejaan, eli ihmisten aikaa sekä rahaa. Ja jatkavat toteamalla, että asioita voi valita myös pois. Tämä merkitse, että joitakin mahdollisuuksia jätetään käyttämättä ja toisista luovutaan. Organisaation tulee valita ne keinot, joilla voidaan parhaiten saavuttaa määritelty visio. Tämä edellyttää käsitystä siitä mitkä toimenpiteet vaikuttavat ja mitkä keinot ovat todellisesti käytettävissä. Strategiasta päättäminen on valintaa niistä toimenpiteistä, jotka ovat käytettävissä ja joilla haluttu tavoite voidaan saavuttaa. (Harju 2004, 49.)

Organisaatiolla on tarjolla monenlaisia vaihtoehtoisia tavoitteita ja suuntaviivoja. Organisaation on itse valittava jokin tarjolla olevista vaihtoehdoista. Mikään organisaatio ei voi tehdä kaikkea mielenkiintoista. Henkiset ja taloudelliset voimavarat eivät riitä kaikkeen, joten valintoja on tehtävä. (Juurakko ym. 2012, 20) Tavoitteet on asetettava suhteessa käytössä oleviin resursseihin, ihmisiin, osaamiseen, aikaan ja rahaan. Strategia on toteuttamiskelpoinen, kun asetettujen tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien suhde on kohdallaan. Tällöin voidaan siirtyä strategian toimeenpanoon eli valita toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategisen suunnittelun ratkaiseva vaihe on tavoitteiden toteutumisen seuranta. Strategian tavoitteiden riittävä väljyys antaa mahdollisuuden sopeuttaa strategiaa muutoksiin ajan myötä (Heikkala 2007, 44–48). Teatteri Hevosenkengässä tavoitteet ja toimenpiteet tarkastellaan vuosittain toimintasuunnitelman hyväksymisen yhteydessä. Siren toteaa kuten Heikkala edellä,

että pitkäjänteisyys on olennaisen tärkeää, mutta tarvitsee olla varaa spontaaneille toimille. (Siren 2021.)

Strategiasta päättämisen yhteydessä kannattaa yleisellä tasolla olla selvillä, millä taloudellisilla resursseilla strategia saadaan toteutumaan ja ketkä vastaavat ydinprosessien toteuttamisesta. Työtehtävät sekä toiminnalliset ja taloudelliset vastuut tarvitsee jakaa taideyhteisön eri ammattikuntiin kuuluvan henkilöstön ja luottamushenkilöiden kesken. Samalla pitää päättää millaisia uusia henkilöstöresursseja tarvitaan, jotta mission, arvojen ja vision mukainen strategia saadaan toteutumaan. Tarkennukset resurssien hankinnasta ja työnjaosta päätetään toiminta- ja taloussuunnitelman hyväksymisen yhteydessä. (Harju 2004, 49–50.) Esimerkkejä resurssien ja toimintastrategian yhteydestä:

”Ensi vuoden tavoitteenamme on löytää ryhmälle pätevä tuottaja ja rahoitus tuotannon toimivaan organisointiin. Vasta sitten voidaan luoda pitkäjänteinen toimintastrategia tukemaan monivuotista suunnitelmaamme.” (Kaari ja Roni Martin Compañia 2021.)

”Viime vuosien tärkein strateginen tavoitteemme on ollut uuden toimitalan etsiminen. Muut strategiset tavoitteet toimintavuonna olivat oman toiminnan tuoton kasvattaminen, kannatusyhdistyksen kehittäminen sekä valmistautuminen pitkäaikaisen teatterinjohtajan eläkkeelle siirtymiseen.” (Raatikko 2021.)

Taiteellisessa työssä on kyse muustakin kuin taiteesta. Strategisella suunnittelulla ja resursseilla luodaan puitteet taiteelliselle työlle.

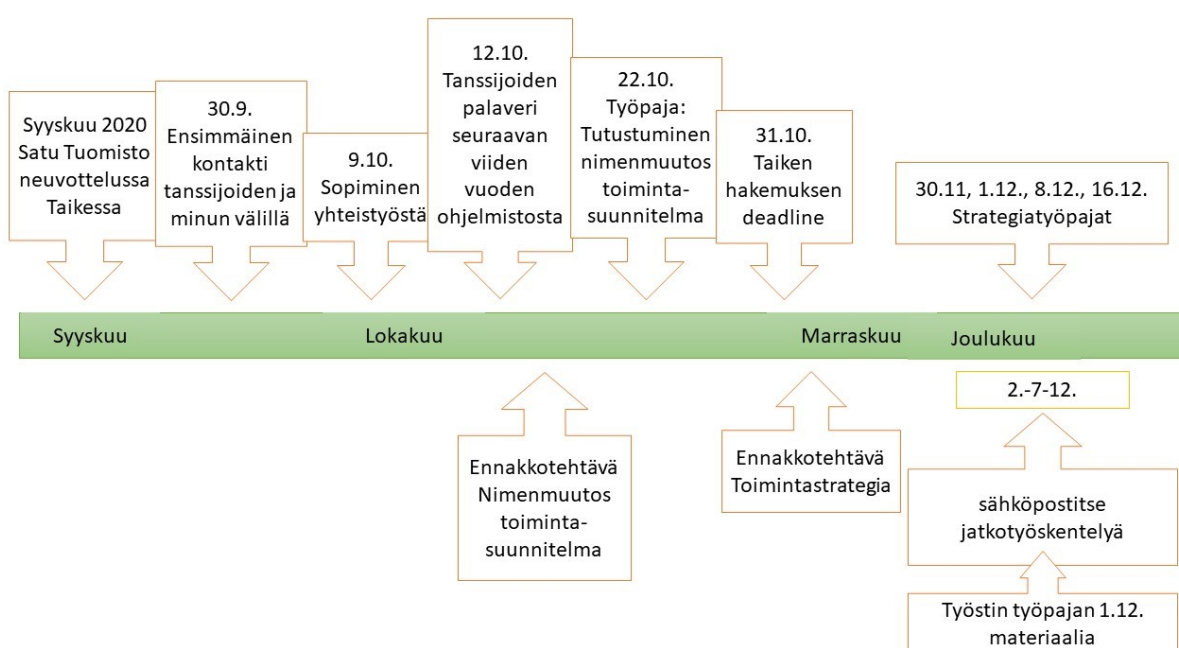
## 5 STRATEGIA KO-KOLLEKTIIVILLE

### 5.1 Strategian yhteisöllinen kehittäminen

Strategiatyöskentelyn suunnittelu alkoi 30.9. ensimmäisessä puhelinkeskustelussa tanssikollektiivin yhteyshenkilön kanssa. Hän oli käynyt Taiteen edistämiskeskuksessa (Taike) syyskuussa 2020 selvittämässä perustettavan tanssikollektiivin näkökulmasta Taiken toiminta-avustuksen hakumenettelyä ja myöntämisperusteita. Yhteistyöstä sovittiin 9.10. Tässä yhteydessä todettiin aikataulusta, että Taiken toiminta-avustuksen viimeiseen hakupäivään, 31.10., mennessä tarvitaan nimenmuutos ja toimintasuunnitelma (yhdistykselle) ja tämän jälkeen siirrytään strategiatyöskentelyyn siten, että toimintastrategia on valmis joulukuun mennessä. Minun ja yhteyshenkilön yhteydenpidon lomassa, ennen ensimmäistä tapaamistamme, 22.10., kollektiivin jäsenet pitivät 12.10. ensimmäisen yhteisen palaverinsa. He neuvottelivat tanssikollektiivin muodostamisesta, taiteellisen työn aloittamisesta, ensimmäisistä teoksistaan ja toiminnasta Taiken viisivuotisen toiminta-avustuksen keston ajalle. Järvinen, joka toimii pääasiassa tanssitaiteilijoiden parissa, kertoo, että strategian laatiminen liittyy usein vaiheeseen, jossa koreografit tehtyään useita teoksia projektiluontoisesti eri yhteistyökumppaneiden kanssa haluavat löytää pitkäjänteisempää rakennetta ympärilleen. Yleensä muodostetaan yhdistys tuttujen, lähellä olevien taiteilijoiden kanssa ja siitä lähtee toiminta rakentumaan. (Järvinen 2021) Tämä oli Ko-kollektiivin tilanne, kun sain kutsun tulla mukaan suunnittelemaan perustaa ja suuntaa uudelle tanssiryhmälle.

Alla olevassa kuviossa on kuvattu aikajanalla Ko-kollektiivin strategian yhteisöllistä kehittämistä, jossa hyödynnettiin aivoriihi -menetelmää. Ko-kollektiivin työskentelyprosessi voidaan kuvailla aivoriihen neljällä vaiheella. 30.9.–9.10. Esivaihe, jossa asetettiin ja rajattiin tavoitteet: nimi, toimintasuunnitelma ja strategia. Lämmittelyvaiheeseen sisältyy tapaamiset 22.10. ja 30.11. sekä ennakkotehtävät. Työpajan 1.12. aikana siirryttiin lämmittelyvaiheesta ideointivaiheeseen. Ideoita työstettiin sähköpostitse. Kaksi viimeistä työpajaa sisälsivät ideointia ja ideoiden työstämistä, mutta painottuivat valintavaiheeseen. Fasilitoinnissa otetaan myös huomioon

ryhmätyöskentelyn vaiheittainen eteneminen. Fasilitoinnin tueksi kehitetyt menetelmät voidaan ryhmitellä ideointityökaluihin, menetelmiin ideoiden työstämiseksi käytännön toimintaehdotuksiksi ja arviointimenetelmiin. Ideointimenetelmillä nostetaan ryhmän luovuutta ja kuullaan kaikkien ehdotuksia. Suunnitteluvaiheessa ideat jalostetaan käytännön toimintaehdotuksiksi. Arviointi on oppimista ja toiminnan kehittämistä. Käytännössä ideoiden synnyttäminen, niiden työstäminen käytännön toiminnaksi ja arviointi ovat rinnakkaisia prosesseja. (Summa & Tuominen 2009, 14.)



(Kuvio 2. Yhteisöllisen kehittämisen aikajana.)

### 5.1.1 Nimi ja toimintasuunnitelma

Taiken toiminta-avustuksen hakuajan päättymisen, 31.10., lähestyessä oli ensimmäisen kokouksen aiheena -sen lisäksi, että minä tutustuin ryhmään- tanssikollektiivin nimestä sopiminen ja toimintasuunnitelman laatiminen. Voimassa olevasta Tanssitaitteen kannatusyhdistyksen toimintasuunnitelmasta ei ollut hyötyä. Sitä ei ollut mahdollista lähteä korjaamaan, lisäämään, päivittämään Taiken valintakriteerien

apukysymysten pohjalta. Koska tanssikollektiiville oltiin muodostamassa ihan uusi konsepti, toimintamalli ja brändi oli aloitettava puhtaalta pöydältä.

Ennen kokousta tein kollektiivin jäsenille ennakkotehtävän nimeen ja toimintasuunnitelmaan liittyen. Ennakkotehtävässä oli minulle heränneitä kysymyksiä nimeen liittyen, ohjenuoraksi kahden toimintasuunnitelman mallit, linkki SWOT-analyysin tekemiseen sekä tietoa Taiken toiminta-avustuksen myöntämisperusteista linkeineen. Ennakkotehtävät toimivat itselleni työvälteenä selkeyttää tehtävää ja työskentelyä sekä miten ohjata ryhmää näihin liittyen. Lähetettyäni ennakkotehtävän jatkui oma prosessini siten, että minulle selkiytyi entisestään mistä on kyse, miten käsitellä aihetta, miten kommunikoida ryhmälle mistä on kyse ja miten menetellä.

Tapaamisen sisällöstä ja johtamisesta ei ollut sovittu riittävän selkeästi etukäteen. Emme olleet huomioineet tarvettani tutustua ryhmään ja sen jäseniin. Emme myöskään olleet huomioineet sitä, että kaksi ryhmän jäsentä tapasivat ensi kertaa toisensa fyysisesti tässä tapaamisessa. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut hyödyllistä lähteä liikkeelle siten, että olisin tutustunut kollektiiviin osallistumalla kuuntelijana ja havainnoitsijana 12.10. zoom-palaveriin, jossa tanssijat suunnittelivat taiteellista linjaansa, teoksia ja toimintaansa. Näissä olosuhteissa tapaaminen eteni siten, että puheenjohtajuus päättyi yhdelle tanssiryhmän jäsenistä, minun vetäytyessä havainnoitsijana ja kuuntelijana tutustumaan ryhmään. Tapaamisen aikana jäsenet löysivät kollektiivilleen uuden nimen, Ko-kollektiivi, ja saatiin luotua Tanssitaiteen kannatusyhdistykselle toimintasuunnitelma, jossa huomioitiin Taiken avustuksen myöntämisedellytysten mukaisesti mm. Ko-kollektiivin esitystoiminta.

### 5.1.2 Strategiatyöpajat

Strategian laatimista varten järjestettiin työpajoja, joihin liittyen tanssikollektiivin jäsenet myös saivat ennakkotehtävän. Kaikki kollektiivin jäsenet, kolme tanssijaa, osallistuivat jokaiseen työpajaan. Ennen ensimmäistä strategiatyöpajaa pidettyyn valmistelemaan kokoukseen, 30.11., osallistui kaksi jäsentä. Koronatilanteen takia nämä kaikki

pidettiin videopuhelukokouksina. Työpajat ajoittuivat puolentoistakuuden pituiselle ajanjaksolle. Työpajojen kesto oli kolme tuntia. Ensimmäisessä työpajassa olimme kaikki neljä yhdessä koko ajan. Kahdessa jälkimmäisessä alustin työpajan, jonka jälkeen kollektiivin jäsenet siirtyivät keskenään ryhmätyöhön ja lopuksi liityin mukaan kuulemaan ryhmätyön tulokset.

Erilaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla voidaan pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin. Avoin ja positiivinen ilmapiiri on luovan ongelmanratkaisun edellytys. Se voidaan synnyttää ja sitä voidaan ylläpitää sopivin menetelmin. Uusien ajatusten syntyminen ja innovaatioiden tuottaminen on aaltoileva ja kiertävä prosessi. Uutta strategiaa laativan taiteilijakollektiivin työ ei jokaisena päivänä ja jokaisessa työpajassa vie hanketta yhtä paljon eteenpäin. Saattaa olla turhauttavaa, kun välillä ei synny mitään uutta. Toisaalta syntyy ”ryöpsähtämällä” uusia ideoita ja ajatuksia. (Ojasalo ym. 2014, 158.)

Taiteilijayhteisön strategiatyössä yhdenlainen haaste -tai ainakin se mitä pitää ottaa huomioon- on, että missä tilanteessa pystyy vetämään minkä hatun päähän. Kun lähdetään työstämään strategiaa niin silloin on erilainen hattu päässä, kuin konkreettista toimintaa tehdessä tai kun strategiaa jalkautetaan. Tarvitsee pystyä vaihtamaan omaa tarkastelukulmaa. Kannattaa rajata, että missä tilanteessa mitäkin asiaa tai kokonaisuutta käsitellään, kun asiat kytkeytyvät toisiinsa ja on kyseessä orgaaninen, monimuotoinen kokonaisuus. Yleensä työstämisestä on siinä, että miten saa strategian olemaan yläpilveä ilman, että jää kauhean abstraktiksi ja irralliseksi. (Järvinen 2021.)

Palaverissa 12.10. ryhmän jäsenet olivat tulevien teosten lisäksi keskustelleet ja kirjanneet muistiin myös strategian eri osiin liittyviä asioita, joten sieltä pystyi poimimaan soveltuvilta osin asioita strategiaan. Uudelle nimelle oli myös perusteluita, jotka kertoivat jotain kollektiivin missiosta, arvoista ja visiosta. Ennakkotehtävän johdattelemana nimen ja toimintasuunnitelman yhteydessä oli esillä strategiaan liittyviä ja sitä sivuavia asioita. Nimeen liittyen pohdittiin mikä heitä yhdistää ja minkä takia he nyt lyöttäytyvät yhteen tanssikollektiivin muodostamiseksi. Ennakkotehtävässä kysyttiin

myös yksittäisen jäsenen näkökulmasta: mikä saa sinut haluamaan muodostaa tanssikollektiivi juuri näiden kahden muun tanssijan kanssa sekä onko sinulla mielessä missiota tai visiota, jonka perusteella voisi löytää uuden nimen kollektiiville. Lisäksi nimeen liittyen pohdittiin, tarvitseeko nimestä käydä ilmi, että kyse ei ole pelkästään tanssista ja tarvitseeko nimen ”toimia” sekä paikallisesti, kansallisesti että kansainvälisesti. Käsiteltiin myös sitä, onko jotain tärkeää, keskeistä tämän tanssikollektiivin toiminnassa, olemassaolossa, mikä on tarpeellista saada näkyviin nimessä.

Ensimmäisessä kokouksessa, 22.10., uuden toimintamallin mukaiseen nimeen ja toimintasuunnitelmaan liittyen tapahtui toimintastrategiaan liittyvää tilanne- ja toimintaympäristöanalyysia. Ennakkotehtävässä oli tietoa strategiasta linkeineen, linkkejä tanssialan toimijoiden strategioihin sekä kysymyksiä arvoista, missiosta, visiosta ja strategiasta liittyen tanssikollektiiviin. Työskentelyssä tutustuttiin kilpailija- ja dokumenttianalyysien keinoja käyttäen Taiken viisivuotisen toiminta-avustuksen v. 2020 saaneiden tanssiryhmien strategioihin. Nämä toimivat malleina siitä mikä ja minkälainen toimintastrategia on sekä miten ryhmät olivat hyödyntäneet strategiaansa nettisivuilla esittelyssään, logoon, visuaaliseen ilmeeseen, brändäykseen, viestinnän kirkastamiseen. Ensimmäisen strategiatyöpajan lähestyessä huomasi, että käsiteltäviä asioita oli runsaasti suhteessa siihen aikaan, jonka olimme varanneet ensimmäiseen työpajaan ja tämän johdosta päädyttiin pitämään valmisteleva tapaaminen päivää ennen ensimmäistä strategiatyöpajaa. Tähän valmistelevaan tapaamiseen osallistui lisäksi kaksi kollektiivin jäsentä. Käsitelimme mm. palautetta siihenastisesta työskentelystä ja seuraavan päivän työpajan käytännön järjestelyitä.

Ensimmäinen kolmituntinen työpaja zoomissa pidettiin 1.12. Työpaja aloitettiin viritäytymällä aiheeseen mielikuvaharjoituksen avulla, joka oli kokoelma otteita kirjasta ”Vaikuttava yhdistys” (Liite 2). Tämän jälkeen todettiin yhdessä minkä takia juuri nyt on ajankohtaista laatia strategia: toiminnan järkevöittäminen uudella konseptilla toimivan tanssikollektiivin myötä, monivuotisia toiminta-avustushakemuksia varten, brändäys ja viestinnän kirkastaminen. Tämän jälkeen analysoitiin toimintaa ja toimintaympäristöä mm. SWOT-analyysilla ja listaamalla ne toimintamuodot, jotka jäsenet

olivat ajatelleet kollektiiville: teokset, esitykset, kiertuetoiminta, kansainvälinen toiminta, ITÄfestivaali, kehittämishankkeet, työpajat ja residenssi.

Kertoessaan Teatteri Hevosenkengän strategiasta Siren tuo esille näkökohtia toiminnan ja toimintaympäristön analyysiin. Strategian laatimisessa tarvitsee ottaa mukaan mitä halutaan korostaa minäkin vuonna, esim. joku tietty sektori tai tehdä jotain uutta. Asetelma strategian tekemisessä on ollut se, että on täytynyt ottaa huomioon mistä saadaan resurssit ja alusta asti ollut tärkeää, että ”kaikki munat eivät ole samassa korissa”. Eli on alueita, jotka voivat lähteä enemmän kehittymään, kun taas joku ei lähde. Ja juuri tällainen strategia, jossa erilaisia aihioita ja erilaisia alueita, on nyt korona-ajassa ollut aivan loistava. Kun yhtäkkiä ei esitystoimintaa voi olla niin, jos ei olisi ollut tätä muuta mitä voi lähetä kehittämään, esim. toimintaa internetissä, niin olisi ollut hyvin vaikeaa. Siren pitää tätä monipuolisuutta ja laaja-alaisuutta hyvin tärkeänä. (Siren 2021.)

Avoimen keskustelun lisäksi sovellettiin työpajoissa standardiaivoriihen muunnelmia ja fasilitointiin kehitettyjä ryhmälähtöisiä menetelmiä: ideakävelymenetelmä, brain-writing, toimintopuu, kiertävä ideapiiri. Ensimmäisessä strategiatyöpajassa pidin ensin alustuksen strategiasta ennakkotehtävän ja laatimani power point -esityksen pohjalta. Sen jälkeen siirryttiin ryhmätyöskentelyyn, jossa hyödynnettiin Miro-yhteistyöalustaa osallistavana työvälineenä. Käytimme Mirossa toimintoa, jossa oli digitaalisessa muodossa ”seinä/pöytä”, jolla oli ”post it -lappuja”. Ylimpänä oli rivi, jossa oli lapuille kirjoitettu strategian eri osat: arvot, missio, visio, tavoitteet, toimenpiteet. Näiden alla oli jokaisessa kohdassa vierekkäin lapuilla ryhmän jäsenten nimet ja näiden lappujen alla oli valmiiksi tyhjiä post it -lappuja, joita sitten pystyi tarpeen mukaan luomaan helposti lisää. Ensin jokainen kirjoitti puhumatta oman nimensä alle ehdotuksiaan kyseiseen kohtaan. Tämän jälkeen jokainen siirtyi eteenpäin seuraavan henkilön post it -lappujen äärelle. Tehtävänä oli jatkaa ideointia käyttämällä edellisen henkilön luomia ehdotuksia inspiraation lähteinä ja kehittää niiden pohjalta uusia jatkoehdotuksia. Virittäytyminen, alustus työpajatyöskentelyyn ja itsenäinen työskentely veivät kaiken työpajalle varatun ajan niin, että työpajan puitteissa ei päästy keskusteluvaiheeseen. En ollut osannut ennakoida työskentelyyn tarvittavaa aikaa.

Työskentelyn aikana huomioni kiinnittyi ryhmän jäsenten ohjaamiseen strategia-työssä, esim. eri osioiden sisällön ja merkityksen selkiyttäminen sillä seurauksella, että en huolehtinut ajankäytöstä. Työpajan päättyessä oli syntynyt runsas määrä ideoita ja ehdotuksia, jotka jäivät jäsenilemättömänä työpöydälle, kun emme ehtineet keskusteluvaiheeseen. (Summa & Tuominen 2009, 21 ja 35; Ojasalo ym. 2014, 161–162.)

Päädyin siirtymään työskentelyssä keskusteluvaiheeseen siten, että työstin 1.2. aivoriihestä toimintastrategian luonnoksen. Jäsentelin työskentelyn tuloksena syntyneitä aiheistoja ja erottelin strategiaan liittyvät asiat ja muun kuvauksen taiteellisesta työstä erilleen toisistaan. Ajatukseni oli, että tämä edesauttaisi ryhmän jäseniä tunnistamaan, kuuluuko asiat niihin osioihin, joihin minä ne olin asettanut vai oliko tarve vaihtaa niiden paikkaa niin, että tästä tulee heidän strategiansa. Ryhmätyöskentely tuotti toimintastrategian lisäksi paljon taiteellisen työn kuvausta. Tein erillisen dokumentin, johon kokosin kaiken sen, mitä taiteilijat olivat tuoneet esille taiteellisesta työstään, joka jäi strategian ulkopuolelle. Tämä oli erinomaista materiaalia viestintään: nettisivuille, lehdistötiedotteisiin, markkinointiin, apurahahakemuksiin, hissipuheeseen, pitchausvideoon, jne.

Kahdessa jälkimmäisessä työpajassa päädyttiin menettelemään siten, että alussa tapasimme yhdessä ja päivitettiin missä mennään strategian valmistumisessa, jonka perusteella määräytyi päivän tehtävänanto ja kysymykset ryhmätyöskentelylle. Ryhmätyöskentelyn jäsenet aloittivat käymällä yhdessä läpi heille jakamani materiaalin. Tämän jälkeen he ottivat omaa yksilöllistä aikaa ja kirjoittivat hiljaisuudessa kukin omalla värillään google docsissa. Sitten yhdessä keskustellen valitsemalla jokaiselta jotakin saivat arvot tärkeysjärjestykseen sekä saivat muotoiltua mission ja vision. Myös tavoitteet ja toimenpiteet saatiin rajattua sopivaan määrään tällä tavoin. Työpajan päätteeksi liityin mukaan videopuheluun ja he esittelivät työnsä tuloksen. Ulkopuolisena edustin toista näkökulmaa. Esitin kysymyksiä, ehdotuksia ja näkökohtia. Miten rajata tavoitteita ja toimenpiteitä niin, että toimintaa on sopusuhteessa resursseihin, esim. jäsenen aika ja voimat. Kuinka paljon kullakin aikaa käytettävissä Ko-kollektiiviin seuraavan viiden vuoden aikana? Toimiiko strategia viestinnällisesti sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja yleisön kannalta. Näin arvioitiin ja tarkasteltiin yhdessä

strategiaa. Tunnistan oman osuuteni Ko-kollektiivin strategiaprosessissa Outi Järvisen kuvauksesta. Hän kuvailee, että strategioita aletaan työstämään yhdessä, minkä kautta syntyy yhteistä tietoa ja tähän liittyen hän pyrkii jakamaan taiteilijalle tai taiteilijoille ajatuksia, ideoita ja työkaluja. (Järvinen 2021.)

Kirsi Aution arvioinnissa strategian merkityksestä Tero Saarinen Companyssa kiteytyy hyvin myös Ko-kollektiivin strategiatyöskentelyn merkitys. Tero Saarinen Companyssa strategia on vahvistanut tiettyjä ”ituja”, kun luovilla taiteilijoilla on monenlaisia ideoita ja halua tehdä monenlaista. Strategia on kirkastanut ja järkipäistänyt taiteellista tekemistä, kun on yhteinen suunta selvillä. Strategia ei rajoita taiteellista toimintaa eikä se ulotu yksittäisen teoksen sisälle, mutta se rauhoittaa taiteellisen johdon ja taiteellisten vastuuhenkilöiden elämää, kun he ovat yhdessä päättäneet, että minkä kaltaisia produktioita tehdään. Aivan loputon mahdollisuuksien avaruus voi myös olla rajoittava. On helpottavaa, kun on joku punainen lanka. Ilman strategiaa olisi varmaan tehty samoja asioita kuin nytkin, mutta vähemmän selkeästi ja päämäärätietoisesti. Kun taiteellinen tarjonta on strategisesti nimettyä ja mietittyä ja viestinnällisesti löydetty keinot asioista viestimiseen niin, se parantaa ja selkeyttää toimintaa. Toivottavasti joitain rönsyjä on leikkaantunut pois jo ennakkoidusti. (Autio 2021.)

Viimeisen työpajan lopussa tarkasteltiin ja arvioitiin yhdessä toimintastrategiaa eri näkökulmista:

- Onko Ko-kollektiivin ja sen jäsenten näköinen strategia? Voiko kukin jäsenen seistä strategian takana = vastaako se sitä, miten haluavat tehdä taidetta ja miten haluavat suuntautua toisaalta jäsenten osaamista ja vahvuuksia hyödyntäen ja toisaalta uusia ammatillisia haasteita mahdollistaen? Tuntuuko strategia omalta?
- Liittyvätkö strategian eri osat toisiinsa: arvot, missio, visio sekä tavoitteet ja toimenpiteet?
- Miten strategia tulee esille teoksissa ja esiintymispaikoissa? Miten ITÄ -festivaali toteuttaa arvoja, missiota, visiota? Miten muun toiminnan tavoitteet liittyvät strategiaan?

- Riittääkö resurssit, esim. kolmen jäsenen aika ja voimat, tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamiseen?
- Onko realistinen ottaen huomioon toimintaympäristö, rahoituskanavat, rahoituksen määrä sekä kilpailutilanne? Onko strategialla mahdollisuus toteutua menestyksekkäästi vallitsevassa toimintaympäristössä?
- Strategian seuranta: yhdistyksen vuosikokouksessa?

Näin keskustelemalla saatiin varmuus siitä, että ryhmän jäsenet olivat tyytyväisiä strategiaansa ja että siitä oli muodostunut heille toimiva työkalu toimintaansa Ko-kollektiivissa.

## 5.2 Dokumenttianalyysi tanssiryhmien strategioista

Dokumenttianalyysin tarkoituksena oli analysoida Ko-kollektiivin toimintaympäristön muiden tanssiryhmien strategioita ja saada vertailupintaa Ko-kollektiivin erottumiseksi muista ryhmistä. Dokumenttianalyysiin valikoitui kahdeksan tanssiryhmää, joista seitsemällä on kotipaikka Helsinki ja yhdellä Vantaa. Olen tutkinut mitkä strategian osat ovat esillä tanssiryhmän sivustolla ja arvioinut kriittisesti, miten hyvin osiot liittyvät toisiinsa eli onko strategia kokonaisuutena johdonmukainen. Selvitin miltä osin ne ovat omaperäisiä ja kertovat jotain ryhmästä. Onko strategia yksilöllinen eli käykö siitä ilmi, miten se erottuu kaikista muista tanssikollektiiveista? Mikä tekee tästä tanssiryhmästä juuri tämän tanssiryhmän?

Internetsivustojen perusteella strategioissa oli huomattavan paljon tekstiä, joka muokaili Taiken toiminta-avustuksen myöntämisperusteita kertomatta lainkaan, miten ryhmä erottuu muista tanssiryhmistä. Ne on kirjoitettu Taiken toiminta-avustuksen myöntämisperusteiden mukaisesti, esim. yleisötyö, vuorovaikutus, jalkauttaminen, saavutettavuus, kansainvälisyys, teosten pitkäikäisyys kiertuetoiminnalla. Tähän liittyen Outi Järvinen toi esille, että kaikki kytkeytyy arvoihin, ei vain johonkin muualta lainattuihin korulauseisiin tai edes niihin vaikka mitä täytyy ulospäin rahoittajille tai

muille todistaa. Ydin on kuitenkin siinä että, mitkä ne ihan omat arvot ovat, mitä se oma taiteen tekeminen itselle merkitsee ja mikä siinä on tärkeää. Arvot antaa, ei vain pohjan kaikelle, vaan myös ohjaa toimintaa vahvasti. Arvojen auki kirjoittaminen ja työstäminen tuntuu helposti hyvin abstraktilta, mutta se on myös hyvin tärkeää. (Järvinen 2021.)

Kahdella ei ole mitään omaperäistä. Yksi erottuu joukosta, ei strategiansa avulla vaan siten, että se keskittyy lasten ja nuorten teatteriin. Monikulttuurisuus, eri taiteenlajien yhdistäminen, yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys, kriittinen näkökulma yhteisöön ja yhteiskuntaan, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus esiintyivät useampaan otteeseen tanssiryhmillä vaihdellen arvoissa, missiossa ja visiossa. Vaikutelmaksi jää, että nämä ovat strategiassa mainittu Taiken takia tai siksi, että sidosryhmät ja yhteistyökumppanit näitä edellyttävät -tai oletetaan edellyttävän. Jäin myös miettimään mitä tarkoittaa käytännössä, kun osana missiota todetaan tanssi- ja teatteritaiteen uudistaminen. Millä tavoin tämä erottaa tanssiryhmän toisista ryhmistä ja millä ainutlaatuisella tavalla antaa suuntaa ryhmän toiminnalle.

Kaikki kertovat internetsivuillaan mission tai toiminta-ajatuksen, kuvaavat taiteellista työtään ja kertovat toimintamuotojaan. Kahdella on kaikki viisi strategian osiota: arvot, missio, visio, tavoitteet, (tavoitteisiin liittyvät) toimenpiteet. Tämän lisäksi kolmelta löysin arvot, kahdelta vision ja kahdelta tavoitteita ja toimenpiteitä. Yhdellä tanssiryhmällä on näistä viidestä strategian osasta kaksi: missio ja toimintamuotoja. Niissä ei ole mitään omaperäistä, jolla ryhmä erottuisi muista tanssiryhmistä. Niissä todetaan mikä yleensä ottaen ovat tanssiryhmän toiminta-ajatus ja toimintamuodot.

Arvojen osalta Sivuun ensemble erottuu muista yhteiskunnallisella vaikuttamisella ja Tero Saarinen Company humanistisilla perusarvoilla. Muiden arvoista ei erotu mitään omaperäistä, joka yksilöi ryhmää, kuvailee millä tavoin on erilainen kuin muut. Viidellä ryhmällä toiminta-ajatus –ja sen myötä koko strategia- perustuu koreografin taiteellisen näkemyksen toteuttamiseen. Kolmella on visio, joista kahdella antavat suuntaa ja määrittävät toimintaa. Sivuun Ensemble haluaa arvojensa mukaisesti herättää

taiteella yhteiskunnallista keskustelua ja olla siten rakentamassa oikeudenmukaista ja tasa-arvoista yhteiskuntaa. Tero Saarinen Companyn toiminnan perimmäisenä tavoitteena on lisätä yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia parantamalla alkuvoimaisen liikkeen ja kokonaisvaltaisten tanssielämysten avulla ihmisten suhdetta omaan kehoon, itseensä sekä toisiin ihmisiin. Kekäläinen & Companyn missio on edistää tanssitaidetta älyllisenä taidemuotona, jolla on valtava poeettinen ja poliittinen potentiaali. Siitä saa sen vaikutelman, että missiolauseketta on aidosti mietitty omista lähtökohdista ja katsojan näkökulmasta muodostuu odotuksia, että teoksissa on älyllisyyttä, poeettisuutta ja poliittisuutta.

Sivuun Ensemblen strategia on sisällöltään johdonmukainen, omaperäinen ja toiminnalle suuntaa antava strategia. Dokumenttianalyysillä benchmarkatuista strategioista se siten on eniten samankaltainen Ko-kollektiivin strategian kanssa. Sivuu Ensemblen strategian eri osat liittyvät toisiinsa, kun yhteiskunnallinen näkökulma ja dialogi kulkevat punaisena lankana läpi koko strategian. Sivuu Ensemble yhdistää Ko-kollektiivin tavoin taiteeseensa tieteellistä tutkimusta ja tutkijayhteistyötä. Sillä erolla, että Sivuu Ensemblella tämä liittyy yhteiskunnallisiin kysymyksiin pureutuviin teoksiin.

Dokumenttianalyysin suurin anti Ko-kollektiivin strategian laatimiselle oli se, että se toimi yhteisöllisen kehittämisen välineenä luoden keskustelua ryhmän jäsenten kesken sekä minun ja ryhmän välille. Dokumenttianalyysin avulla nähtiin sisällöltään ja rakenteeltaan erilaisia strategioita ja sen eri osia. Tämä auttoi muodostamaan käsitystä, että minkälainen strategia haluttiin Ko-kollektiiville laatia, esim. strategian sisällön rajaaminen, oman mission, arvojen ja vision kirkastaminen sekä minkälaiseen muotoon ne kannattaa kirjoittaa. Dokumenttianalyysin avulla pystyttiin heijastelemaan ja selkiyttämään omia ajatuksia perustettavan Ko-kollektiivin toimintaan ja strategiaan liittyen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategian laatimiseen kannattaa käyttää aikaa ja sen eteen kannattaa nähdä vaivaa. Tämä kävi ilmi niin kirjallisuudessa, benchmarkkaus-haastatteluissa kuin Ko-kollektiivin yhteisöllisessä kehittämisessä. Strategialla edesautetaan taiteellista työtä. Haastetta strategiatyöhön tuo se, että taide ei välttämättä ole konkreettista tai helposti hahmotettavaa, kun taas strategian tarvitsee sitä olla. Tasapainoilu näiden kahden välillä ei ole ihan helppoa. Strategia luo perustan, joka juurruttaa toimintaa. Strategiaan voi tukeutua ja se luo vakautta, kun ympäröivät olosuhteet muuttuvat tai ovat epävakaat, esim. rahoituksen lyhytjänteisyys. Viisi vuotta tuo pitkäjänteisyyttä ja antaa näkymää toiminnalle. Viisivuotisen tavoitteellisen suunnittelujakson turvin pystyy saavuttamaan monivuotisen projektin tai tavoitteen, kuten pidentämään teosten elinkaarta pitkäjänteisen kiertuetoiminnan ja ulkomailla esiintymisen seurauksena tai toteuttamaan monivaiheisen projektin, jonka eri vaiheet jakautuvat eri vuosille. Strategia auttaa kirkastamaan brändiä ja viestintää, mm. luomaan logon ja visuaalisen ilmeen. Se on myös hyödyllinen yhteistyökumppanuuksien luomisessa ja sopivien yritys yhteistyötahojen tunnistamisessa.

Strategia on juuri niin kevyt tai raskas, kuin millaiseksi taiteilija tai yhteisö haluaa sen laatia, kuitenkin ottaen huomioon, että sen tulee palvella taiteellista työtä, ambitioita ja unelmia. Strategiaa tarvitsee lähestyä siten, että se on joustava ja muokattavissa. Ko-kollektiivin yhteisöllisen kehittämisen ja benchmarkkauksen perusteella voi todeta, että strategiaan liittyvä rajaaminen on haasteellista. Taiteellisista ambitioista ja intohimosta on haasteellista kiteyttää missio ja visio. Haasteellisinta on sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden pohjalta asettaa realistiset taiteilijan tai ryhmän resurssien mukaiset tavoitteet ja toimenpiteet. Vähän vähemmän haasteellista on tunnistaa arvot ja sopia niistä kollektiivin jäsenten kesken.

Ko-kollektiivin strategiaprosessin tavoitteena oli laatia toisaalta omaperäinen strategia, josta käy ilmi mikä tekee Ko-kollektiivista juuri Ko-kollektiivin ja toisaalta sisäisesti johdonmukainen kokonaisuus, jonka eri osiot liittyvät toisiinsa ja tukevat

toisiaan. Näiden tavoitteiden toteutuminen tarkistettiin yhteisöllisen kehittämisen lopussa luvussa 5.1.2 esitettyjen kysymysten avulla. Ko-kollektiivin toiminnan ja siten myös sen strategian keskiössä on yhteistyö ja ryhmäluovuus. Ko-kollektiivin missio on kestävän ja monitahoisen yhteistyön ja ryhmäluovuuden edistäminen yhteiskunnassa tanssitaiteen avulla. Toimintaa ohjaavia arvoja ovat yhteistyö ja vuorovaikutus, ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävä kehitys sekä luovuus. Visio on olla merkittävä ryhmäluovuuden asiantuntija. Toiminta perustuu yhteistyöhön yleisöjen ja osallistujien kanssa, kollektiivin sisällä sekä taiteellisten ja tuotannollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteiskehittämisellä on merkittävä rooli kollektiivin toiminnassa. Toiminta pitää sisällään kantaesityksiä, kiertueita, tapahtumia, työpajoja ja kehittämishankkeita. Toimintastrategian (liite 2) graafinen suunnittelu on tilaajan toimesta tehty.

Avoin vuoropuhelu, tiedon jakaminen ja ajatustenvaihto on tärkeää prosessin aikana, jolloin mm. vältetään väärinkäsityksiltä. On tärkeää edetä vaiheittain ja selkeillä vastuilla ja rooleilla. Ensin olisi voinut pitää kokouksen, jossa minä olisin tutustunut ryhmään ja sen jäseniin sekä ryhmän toimintaan samalla, kun jäsenet suunnittelivat taiteellista toimintaansa -teoksia ja hankkeita- seuraavalle viidelle vuodelle. Tämän jälkeen olisi voinut edetä kokoukseen, jossa käsiteltiin toimintasuunnitelmaa ja nimeä uudelle ryhmälle. Koen, että kun en tuntenut ryhmää niin ainakin osittain siitä syystä ajauduin kuuntelijan ja havainnoitsijan rooliin tässä ensimmäisessä yhteisessä kokouksessa. Käsitykseni, että fasilitaattorin tarvitsee osallistua jokaiseen kokoukseen tai työpajaan, sai vahvistusta myös siitä, kun ensimmäisen yhteisen kokouksemme jälkeen – yhteisestä sopimuksestamme- ryhmä jatkoi keskenään toimintasuunnitelman työstämistä valmiiksi. Jatkotyöskentelyn yhteydessä kävi ilmi, että ryhmä oli käsitellyt strategiaan sisältyviä asioita. Tässä syntyi kommunikaatiokatkos, joka viivästytti työtä ja oli turhauttavaa kollektiivin jäsenille, koska otin esille asioita ja tein kysymyksiä, jotka he olivat jo keskenään käsitelleet. Ensimmäinen strategiatyöpaja opetti myös, että kannattaa edetä vaiheittain ja että fasilitaattorin tarvitsee olla se, joka huolehtii kulloisenkin työpajan käsiteltävän aiheen ja tavoitteiden rajaamisesta ja siten vaiheittain etenemisestä. Työskentelyn aikana sain tanssikollektiivilta palautetta, että ennakkomateriaali oli tarpeellista ja että minun erilainen tulokulmani ”heilutti pakkaa” hienosti aikaansaaden erilaista ajattelua ja tärkeitä oivalluksia.

Strategian valmistumisen jälkeen kysyin Ko-kollektiivin jäseniltä palautetta strategia-prosessista. Palautteesta kävi ilmi, että strategian laatimisella oli ollut runsaasti muutakin hyötyä kuin brändin, ts. viestinnällisen kärjen, kirkastaminen sekä Taiken toiminta-avustuksen myöntämisedellytysten täyttyminen. Strategian avulla oli epämääräisestä ajatusten sekamelskasta saatu aikaiseksi jäsennelty ymmärrys ja teksti arvoista, missiosta, visiosta eikä strategisista toimenpiteistä. Työskentelyn tuloksena oli myös jaettu, yhteinen ymmärrys siitä mitä kollektiivi haluaa tehdä eli selkeä suunnitelma kollektiivin toiminnasta ja tavoitteista seuraavaksi viideksi vuodeksi. Ryhmä ei arvionsa mukaan olisi päässyt taiteellisen työnsä ja toimintansa suunnittelussa näin pitkälle ilman strategiatyöskentelyä. Strategia auttaa sisällyttämään toimintaan pidempikestoisia ja monivaiheisia toimintamuotoja ja hankkeita, esim. tutkimuksellinen työ yhteistyössä muiden tahojen kanssa, johon liittyy uusi teos, esiintymiset ja kirjan julkaisu. On henkisesti hyvä, että epävarmuuden keskellä -kuten koronan aiheuttama epävarmuus- on strategia, joka luo näkymää viideksi vuodeksi eteenpäin. Strategia auttaa näkemään eteenpäin koronan jälkeiseen aikaan - korona ja sen aiheuttamat vaikeudet omalle elinkeinolle ovat ohimenevä vaihe. (Doat 2021; Hento 2021; Tuomisto 2021)

Ilman strategiatyötä kollektiivi ei olisi käyttänyt niin paljon aikaa kirkkaan ytimen löytämiseen. Strategiatyö auttoi kollektiivia ymmärtämään ryhmänä itseään ja työtänsä, tavoitteita, unelmia ja tarkoitusta paremmin. Sanallistaminen mahdollisti ja pakotti kollektiivin jäsenet samalle sivulle, yhteiseen maailmaan, jaettuun tilaan. Ajatusten jäsentäminen yhteiseksi kartaksi kirkasti kuvan ja tienviitan tulevaisuuteen. Strategisella suunnittelulla pystyi kiteyttämään olennaisen, joka ohjaa kollektiivia yhteiseen selkeään suuntaan. Strategiatyöskentely auttoi löytämään kollektiivin oman polun ja aloittamaan yhteisen matkan. Strategiatyö vahvisti työryhmän yhteishenkeä, lisäsi luottamusta ja toi tiiviimmäksi porukaksi. (Doat 2021; Hento 2021; Tuomisto 2021)

Taiteellisessa työskentelyssä huomio menee helposti varsinaiseen taiteen luomiseen ja järjestäytyminen tuntuu usein haasteelliselta. Palautteessa todettiin, että strategiatyöskentelyn myötä on jouduttu/päästy pohtimaan asioita sekä löydetty varsinainen

ydin ja johtoajatus kollektiivin toiminnalle. Pystyttiin kirkastamaan sitä, mihin aikaa ja energiaa on syytä suunnata tavoitteiden toteutumiseksi ja lisäksi suunnitelmaan asetetut tavoitteet ovat "tekemistä vaille valmiit". Oli helpottavaa, että toiminnalle oli laadittu raamit, joita noudattamalla tavoitteisiin päästään. Strategian myötä unelmat tuntuvat konkreettisilta ja mahdollisilta. Strategia on työkalu, johon ryhmä voi yhdessä palata projekteja suunnitella ilman, että joka kerta tarvitsee aloittaa ideoiminen tyhjältä pöydältä. Strategiasta on paljon hyötyä taiteellisen sisällön suunnittelussa, avustusten hakemisessa, tuotantojen suunnittelussa, yhteisen työn järjestäytymisessä, viestinnässä ja markkinoinnissa. Strategia auttaa kollektiivin arkirutiinien hallinnoimisessa ja ohjaa toimintaa kohti ryhmän laatimaa visiota. Palautteessa kuvailtiin strategiaprosessia: ”Tuntuu kuin olisimme loikanneet jättihypyn eteenpäin kollektiivin toiminnan kehittämisessä”. (Doat 2021; Hento 2021; Tuomisto 2021)

Taiteellisessa työssä on kyse muustakin kuin taiteesta. Taiteen lisäksi strategisella suunnittelulla ja resursseilla luodaan puitteet pitkäjänteiselle ja menestyksekkäälle taiteelliselle työlle. Toimintastrategia on enemmän kuin osiensa summa.

## LÄHTEET

Doat, Amandine 2020. Suullinen tiedonanto 22.12.2020.

Harju, Aaro 2005. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, Juha & Krook, Pekka & Pekkarinen, Helena, Jussi Förblom (toim.) 2014. Näe, Koe, Tee. Yhdistysten strategiaopas. Kolmas lähde-hanke, Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Heikkala, Juha 2007. Yhdistyksen strategia. Teoksessa Lea Lihavainen (toim.) Vaikuttava yhdistys. Opintotoiminnan keskusliitto, 37–50.

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum Media Oy.

Juurakko, Arto & Kauhanen Juhani & Öhage, Ulla 2012. Kulttuurista liiketoimintaa. Sananjuuri.

Kaari ja Roni Martin Compañia 2021. Tanssikaari ry vuosikertomus 2019. Viitattu 13.7.2021. <https://static1.squarespace.com/static/5236c9b6e4b01ae2ba634231/t/601aafod37e5c67df40afb4/1612361489370/Tanssikaari+ry+Toimintakertomus+2019+Final+LITE+%283%29.pdf>

Ko-kollektiivi, 2020. Toimintastrategia 2021–2025. Ei julkaistu.

Ko-kollektiivi 2021. Ajankohtaista. Viitattu 6.6.2021. <http://www.ko-kollektiivi.fi/ajankohtaista/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: SanoPro Oy.

Raatikko 2021. Vuosikertomus 2019. Viitattu 13.7.2021. [https://www.raatikko.fi/wp-content/uploads/2021/03/vuosikertomus2019\\_pieni.pdf](https://www.raatikko.fi/wp-content/uploads/2021/03/vuosikertomus2019_pieni.pdf)

Sivuun Ensemble 2021. Toiminnan arvot. Viitattu 13.7.2021. <http://www.sivuun.net/arvot.html#>

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.

Taiteen edistämiskeskus 2020. Toiminta-avustukset yhteisöille. Viitattu 30.10.2020. <https://www.taike.fi/fi/avustukset-yhteisöille/-/stipend/AhK7rZDMBpbH/viewStipend/11150>

Tanssin tiedotuskeskus 2021a. Tiivistelmä vuoden 2019 tanssitilastoista. Viitattu 8.5.2021. <https://www.danceinfo.fi/tilastot/tiivistelma-vuoden-2019-tanssitilastoista/>

Tanssin tiedotuskeskus 2021b. VOS-ryhmät. Viitattu 8.5.2021. <https://www.danceinfo.fi/group-stats-category/vos-ryhmat/>

Tanssin tiedotuskeskus 2021c. Vapaat ryhmät. Viitattu 8.5.2021. <https://www.danceinfo.fi/group-stats-category/vapaat-ryhmat/>

Tanssin tiedotuskeskus 2021d. Tietoa alasta. Viitattu 11.5.2021. <https://www.danceinfo.fi/tietoa-alasta/>

Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry 2020. Toimintasuunnitelma vuodelle 2021. Ei julkaistu.

Tero Saarinen Company 2021. Toiminta. Viitattu 13.7.2021. <https://terosaari.com/fi/about-us/who/>

Tuomisto, Satu 2020. Suullinen tiedonanto 30.9.2020.

Tuulenmäki, Anssi 2012. Lupa toimia eri tavalla. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valtion tanssitaidetoimikunta 2009. Tanssissa on tulevaisuus - Tanssin visio ja strategia 2010–2020. Viitattu 13.11.2020. [https://www.taike.fi/documents/11598/51175/TT+Tanssissa+on+tulevaisuus\\_%28EDM\\_14\\_2950\\_3988%29.pdf](https://www.taike.fi/documents/11598/51175/TT+Tanssissa+on+tulevaisuus_%28EDM_14_2950_3988%29.pdf)

Valtion tanssitaidetoimikunta 2010. Tanssistrategia 2010–2020: Työpapereita -julkaisu taustoittaa toimenpide-ehdotuksia. Viitattu 13.11.2020. <https://www.taike.fi/fi/newsitem/-/news/26883>

## HAASTATTELUT

Kaikki haastattelut on tehnyt Mervi Kuula.

Autio, Iris, 2021. Toiminnanjohtaja. Videopuheluhaastattelu, 5.5.20221.

Järvinen, Outi 2021. Toimitusjohtaja. Videopuheluhaastattelu, 17.3.2021.

Siren, Kirsi, 2021. Teatterinjohtaja. Videopuheluhaastattelu, 7.5.2021.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Strategiaprosessin benchmarkkaus, haastattelukysymykset

1. Mistä on tullut tarve ja mikä on ollut tavoitteena strategian laatimisella? Mikä on motivoinut laatimaan toimintastrategian?
2. Millä tavoin hankitte tietoperustaa strategian laatimiselle, kehittämistyölle?
3. Minkälaisia kehittämistyön menetelmiä käyttäen?
4. Onko strategia tehty jonkun mallin pohjalta tai koulukunnan mukaisesti? Jos, niin minkä?
5. Mille aikavälille teitte strategian? Mitä strategianne sisältää? Missio, arvot, visio sekä tavoitteet ja toimenpiteet?
6. Miten kauan strategian laatiminen kesti? ajallisesti, työpajojen määrä, jne.
7. Millä kokoonpanolla strategia on laadittu?  
Teittekö strategiaa tuottajan johdolla, ulkopuolisen tahon/konsultin johdolla, taiteilijakollektiivin kesken?
8. Onko strategialla saavutettu se mihin sillä on pyritty?
9. Onko strategia luonut perustaa, edesauttanut ja mahdollistanut taiteellista työtä? Ja jos, niin millä tavoin? Jos ei, niin mistä tämä mahdollisesti johtuu?
10. Onko strategiatyöskentely antanut jotain uutta kollektiivin toiminnalle tai taiteelliselle työlle?
11. Millaisia ajatuksia strategian laatiminen on herättänyt taiteilijoiden parissa?
12. Onko antanut taiteilijakollektiivin jäsenille uuden oivalluksen, näkökulman, lähestymistavan, perustan, raamit tms. taiteelliseen työhön tai toimintaan?
13. Onko nyt jotain mitä ei olisi ilman strategiaa?
14. Minkälainen on hyvä, toimiva strategia taiteilijakollektiiville? Minkä takia kannattaa laatia toimintastrategia? Mitkä ovat strategian hyödyt?

## Liite 2

STRATEGIA  
2021-2025

13.1.2021

**KO** kollektiivi

AJATUS LIIKKEESSÄ

Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry  
Y-tunnus 2575469-3  
c/o Arts Management Helsinki  
Iso Roobertinkatu 36, 00120 Helsinki

WWW.KO-KOLLEKTIIVI.FI  
WWW.FACEBOOK.COM/KOKOLLEKTIIVI



## VISIO

Ko-kollektiivi on ryhmäluovuuden asiantuntija.

## ARVOT

Yhteistyö ja vuorovaikutus

Ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävä kehitys

Luovuus

## MISSIO

Ko-kollektiivin missio on monitahoisen yhteistyön ja ryhmäluovuuden edistäminen yhteiskunnassa tanssitaiteen avulla.

Toimintamme perustuu yhteistyöhön yleisöjen ja osallistujien kanssa, kollektiivin sisällä sekä taiteellisten ja tuotannollisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Toimintamme teoreettinen viitekehys on yhteiskehittämisessä.



Ko-kollektiivi on taiteilijayhteisö,  
jonka toiminnan keskiössä on yhteistyö.

Ko-kollektiivin perustajajäsensia ovat tanssitaiteilijat  
Amandine Doat, Sanna Hento ja Satu Tuomisto.

Ko-kollektiivin taustaorganisaationa toimii  
Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry.

Ko-kollektiivin nimi viittaa sekä latinan co-alkuliitteeseen että suomen ko-loppuliitteeseen. Etymologisesti co-prefiksi tarkoittaa "kanssa" ja "yhdessä" ja etuliitettä käytetään nykyään germaanisissa kielissä. Suomen kielessä ko-loppuliite viittaa kysymykseen.

Yhteistyö ja kyseenalaistaminen kuvastavat kollektiivin ydintoimintaa.

KO-kollektiivi

Tanssitaiteen kannatusyhdistys ry  
Y-tunnus 2575469-3  
c/o Arts Management Helsinki  
Iso Roobertinkatu 36, 00120 Helsinki

[WWW.KO-KOLLEKTIIVI.FI](http://WWW.KO-KOLLEKTIIVI.FI)  
[WWW.FACEBOOK.COM/KOKOLLEKTIIVI](http://WWW.FACEBOOK.COM/KOKOLLEKTIIVI)