



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Tanssien tulevaisuuteen

Itäisen tanssin aluekeskuksen strategia

Pohjolainen Jukka-Pekka

Kulttuurituotannon koulutusohjelma YAMK (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2016

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jukka-Pekka Pohjolainen	Sivumäärä 126 ja 38 liitesivua
Työn nimi Tanssien tulevaisuuteen – Itäisen tanssin aluekeskuksen strategia	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jari Hoffrén	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Tanssitaiteen tuki ry / Itäinen tanssin aluekeskus	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Itäiselle tanssin aluekeskukselle (ITAK) toimiva ja nykyaikainen strategia, jota sekä organisaation henkilöstö että hallitus voivat käyttää operatiivisen päätöksenteon tukena ja toiminnan pitkän aikavälin kehittämisessä. ITAK on yhdistyspohjainen toimija, jonka toiminta-alue on Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala ja Etelä-Savo. ITAK:n toiminnan tärkeimpiä tavoitteina ovat Itä-Suomen alueella toimivien freelancer tanssitaiteilijoiden ja vapaan kentän ryhmien työn tukeminen, sekä alueen tanssitarjonnan esille tuonti ja sitä kautta tanssin ammattilaisten työlläisyyksien lisääminen mm. tuotantotukien, vierailuesitysten ja festivaalien kautta.</p> <p>Opinnäytetyötä lähestyttiin konstruktiiivisen tutkimuksen kautta. Strategiatyön monimuotoisuuden takia, kehittämistyössä käytettiin useita toiminnallisia ja tiedonhankintamenetelmiä. Toiminnallisia menetelmiä olivat aivoriihi, sen lämmittelynä käytetty 8x8 -menetelmä, sekä skenaariotyöskentely ja SWOT-analyysi. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin benchmarking-arviointia, joka toteutettiin teemahaastattelujen kautta, dokumenttianalyysejä, jolla tuettiin benchmarking-arviointia ja kartoitettiin organisaation toimintaa, sekä kyselyä, jota käytettiin strategiaproessin arvioinnin tukena. Kehittämistyö toteutettiin erilaisten työpajamuotoisten tapaamisten ja haastattelujen kautta, sekä organisaation toimintaa kuvaavia aineistoja analysoimalla.</p> <p>Tutkimuksellisesta näkökulmasta opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita avoimen strategiatyön hyödyistä ja mahdollisuuksista suhteessa organisaation strategiaproessiin, sekä siitä, millä keinoilla strategiasta saadaan rakennettua niin konkreettinen, että jatkuvan strategiatyön malli on mahdollista integroida eläväksi osaksi organisaation toimintaa. Opinnäytetyön konstruktiona syntyi kaksi strategiadokumenttia, joiden lisäksi ITAK:n organisaation ja toiminnan erityispiirteet huomioiden rakennettiin yksinkertainen jatkuvan strategiatyön malli.</p> <p>Ainakin tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan todeta, että strategiaproessin avoimuudesta, sekä henkilöstön ja eri sidosryhmien osallistamisesta strategiatyöhön oli merkittävää hyötyä organisaation strategian rakentamisessa ja strategiadokumenttien laadinnassa. Samoin kuin strategiasta saatiin rakennettua erittäin käytännönläheinen, mikä ainakin lähtökohtaisesti ennakoii onnistumista jatkuvan strategiatyön mallin käyttöönotolle ITAK:ssa.</p> <p>Työn hyöty ammattialalle oli merkittävä. Ensinnäkin avoimen strategiatyön ja sen käytännön testaamisesta ei ole laajemmin tutkittua tietoa. Näin ollen avoimen strategiaproessin avaaminen ITAK:n olosuhteissa toi osaltaan lisätietoa lähestymistavan soveltumisesta strategiseen suunnitteluun. Avoimuudesta ja osallistumisesta on puhuttu strategiakirjallisuudessa jo vuosikymmeniä, mutta sen vieminen tosielämän strategiatyöhön on ollut hidasta. Näin ollen työn merkitys ammattialalle laajeni yli ammattialarajojen.</p> <p>Kulttuurituotannon näkökulmasta työ tarjosi perustellun näkemyksen, miksi strateginen suunnittelu kannattaa myös kulttuurialalla. Toiseksi se tarjosi ehdotuksen strategian esitysmuodoksi ja perusteli kahden eri strategiaversio käyttämisen hyötyä toiminnalle. Kolmanneksi strategian rakentamisen kohteena oli yhdistys, joka on yksi yleisimmistä organisaatiomuodoista suomalaisella kulttuurikentällä. Tätä kautta erityisesti kulttuurialan yhdistykset saivat käytännössä testatun ja avoimuuteen perustuvan toimintamallin oman strategiatyönsä tueksi. Neljänneksi opinnäytetyössä esiteltiin ITAK:lle räätälöity yksinkertainen jatkuvan strategiatyön malli, joka on mahdollista integroida osaksi minkä tahansa vastaavanlaisen organisaation toimintaa.</p>	
Asiasanat strategia, strategiatyö, avoin strategia, strateginen suunnittelu, strategiaproessi, strategian toteutus	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Jukka-Pekka Pohjolainen	Number of Pages 164
Title Regional Dance Centre of Eastern Finland - Strategy	
Supervisor(s) Jari Hoffrén	
Subscriber and/or Mentor Tanssitaiteen tuki ry / Regional Dance Centre of Eastern Finland	
Abstract <p>The aim of this thesis was to create an active and modern strategy for the Regional Dance Centre of Eastern Finland, which the organization's personnel and board could then apply to their operational decision making process, as well as to the Centre's long term development. The Regional Dance Centre of Eastern Finland is a non-profit organization which operates in Northern Savonia, Southern Savonia, and North Karelia. Its most important mission is to support the visibility and development of contemporary dance, both socially and financially, in Eastern Finland.</p> <p>The thesis' framework consisted of constructive research. Due to the versatile nature of strategic planning, the thesis included several functional and information acquisition methods. The functional methods used in the thesis included brainstorming combined with an 8x8-method warmup, scenario exercises, and SWOT analysis. Information acquisition methods included benchmarking carried out through semi-structured interviews as well as supporting document analysis which, in addition to supporting the benchmarking, was also used to map out organizational activities. Surveys were also used to complement and support the evaluation of the strategic planning process. The development process consisted of a series of workshops, as well as interviews supplemented by document analysis.</p> <p>The thesis' research questions were as follows. What value and possibilities does open strategy bring to the strategic planning process? Is it possible to create a strategy so concrete, that a continuous strategy creation model could be integrated as a key part of the organization's functions? The development process resulted in two strategy documents as well as in the creation of a simple continuous strategy creation model, which takes into consideration the special characteristics of the organization's functions.</p> <p>Referring to this thesis, it can be stated that an open strategy, along with the participation of personnel and various interest groups, brought significant value to the strategy creation process. Through the development process, the organization managed to create a concrete and practical strategy which initially seems to predict success to the implementation of a continuous strategy creation model.</p> <p>The value of this thesis for the professional field proved out to be significant. First, open strategy and its practical testing has not been widely researched. Therefore, the examination of the Regional Dance Centre's open strategy process brought up additional information about how this method applies to the strategy creation process. Openness and participation have been key subjects in strategy literature for over a decade, but bringing those ideas into real life strategy creation processes has been extremely slow. Thus, the value of this thesis expanded beyond the scope of the arts and culture sector.</p> <p>From the perspective of cultural production, the thesis demonstrated why strategic planning is also useful in the arts and culture sector. Secondly, it offered an example for a strategy model, and argued in favor of the benefits achieved by using two different versions of a strategy. Thirdly, the target of the development process was a non-profit organization, which is one of the most common forms of organization in the Finnish arts and culture sector. Through this work, non-profit organization in the field of arts and culture in particular were provided with a tested strategy creation model based on openness. Fourthly, the thesis introduced a tailored and simple continuous strategy creation model for organizations working the field of performing arts, but one which can also be integrated into the functions of any similar organization.</p>	
Keywords strategy, open strategy, strategic planning, strategic planning process, strategy implementation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT	11
2.1 Konstruktiivinen tutkimus	11
2.2 Yhteisölliset ideointimenetelmät	16
2.3 Benchmarking-arviointi, teemahaastattelu ja dokumenttianalyysi	19
2.4 Skenaariotyöskentely	24
2.5 Muut kehittämistyössä käytetyt menetelmät	28
3 STRATEGIA ORGANISAATION KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA	30
3.1 Strategian käsite ja strateginen ajattelu	30
3.2 Strategian taustatekijät ja benchmarking-arvioinnin tulokset	34
3.3 Strategian suunnittelu	48
3.4 Strategiaprosessi	61
3.5 Strategian toteutus	69
4 STRATEGIAPROSESSIN KUVAUS JA TULOKSET	76
4.1 Strategiatyöhön osallistuneet toimijat ja toteutusaikataulu	77
4.2 Sidosryhmien strategiatyöpajat	79
4.3 Henkilöstön strategiatyöpajat	83
4.4 Strategiatyöryhmän työskentely	86
4.5 Strategiaprosessin arviointi	94
5 ITÄISEN TANSSIN ALUEKESKUKSEN STRATEGIA	103
5.1 Toimintokohtainen strategia	105
5.2 Strategian eläminen todeksi ja jatkuvan strategiatyön malli	113
6 POHDINTA	115
LÄHTEET	122
LIITTEET	126

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on rakentaa strategia Tanssitaiteen tuki ry:n hallinnoimalle Itäiselle tanssin aluekeskukselle. Vuonna 2004 perustettu Itäinen tanssin aluekeskus (ITAK) on yli kymmenen toimintavuotensa aikana ollut keskeisessä roolissa kehittämässä tanssin rakenteita ja toimintaa niin Itä-Suomessa kuin valtakunnallisesti. Toiminnan tärkeimpiä tavoitteina ovat Itä-Suomen alueella toimivien freelancer tanssitaiteilijoiden ja vapaan kentän ryhmien työn tukeminen sekä alueen tanssitarjonnan esille tuonti ja sitä kautta tanssin ammattilaisten työtilaisuuksien lisääminen mm. tuotantotukien, vierailuesitysten ja festivaalien kautta. Toiminnan painopisteitä ovat lisäksi erilaiset yhteisötanssin ja tanssin soveltaviin menetelmiin liittyvät hankkeet, sekä tanssin ammattilaisille suunnatut työpajat ja mentorointi. ITAK:lla on myös vahva viestinnällinen tehtävä tanssitietoisuuden lisäämiseksi Itä-Suomen alueella. (Eloranta & Paasonen & Elijoki 2015, 2.)

ITAK:n toiminta-alue on Pohjois-Savo, Etelä-Savo ja Pohjois-Karjala. ITAK:n rahoitus koostuu valtion ja toiminta-alueen kuntien myöntämistä toiminta-avustuksista, erillisistä hankerahoituksista ja säätiöapurahoista sekä pääsylipputulosta, kurssimaksuista ja vuokratuloista. Menoista suurimman osan vievät palkkakustannukset ja ostopalvelutyö, Sotkun teatteritilasta aiheutuvat kustannukset sekä matka- ja majoituskustannukset. (Tanssitaiteen tuki ry 2015, 1 - 2.)

Itäinen tanssin aluekeskus on osa valtakunnallista tanssin aluekeskusverkostoa (Eloranta ym. 2015, 16; Tanssin tiedotuskeskus 2016). Tanssin aluekeskustoimintaan suunnattu valtionavustus kanavoitiin vuosina 2005 - 2014 kahden Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kehittämishankkeen kautta. Valtionavustuksen ehtoina olleet kriteerit myös määrittivät pitkälti sen, mitkä tanssin aluekeskustoiminnan tavoitteet ovat ja miten niiden onnistumista mitataan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 7, 11, 20, 23.) Valtionavustus kanavoitiin toisen kehittämiskauden aikana kuuden tanssin aluekeskuksen kesken (Opetus- ja kulttuuriministeriö tiedote 8.2.2010). Uusia toimijoita ei otettu mukaan rahoitusraamin sisälle kehittämiskauden aikana.

OKM:n kahden kehittämishankekauden päätyttyä tanssin aluekeskustoiminnan valtionavustus siirtyi vuoden 2015 alusta OKM:stä Taiteen edistämiskeskuksen (TAIKE)

alaisuuteen (Tanssitaiteen tuki ry:n hallitus 7/2014, 2). Tämän seurauksena valtionrahoitus avattiin myös uusille, vakiintuneen aluekeskusverkoston ulkopuolisille toimijoille. Näin ollen kilpailu tanssin aluekeskustoimintaan myönnettävästä valtionavustuksesta on kiristynyt ja tarve määritellä yhä selkeämmin ITAK:n toiminnan sisällöt, tavoitteet ja erottautumistekijät suhteessa muihin (ja mahdollisesti myös uusiin) aluekeskuksiin on kasvanut merkittävästi.

Itäisen tanssin aluekeskuksen toiminnan haasteena on koko sen olemassa olon ajan ollut toiminnan suunnittelun lyhytjänteisyys. Vaikka toiminnan suunnittelu, ennakointi ja tuotantoprosessit ovat kehittyneet viime vuosina erittäin paljon, on toimintasuunnitelman laatimisen aikajänteenä edelleen yksi vuosi. Toiminnan suunnittelun taustalla vaikuttavat vahvasti TAIKE:n määrittelemät tavoitteet ja mittaristot tanssin aluekeskustoiminnalle (Taiteen edistämiskeskus 2015). Valtionrahoituksen kautta tuleva ohjaus luo pohjan toiminnan suunnittelulle, mutta vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten nimenomaan Itäinen tanssin aluekeskus haluaa toimia sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa? Miksi organisaatio ylipäätään olemassa ja mitkä ovat sen omat tavoitteet niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti?

Toinen keskeinen haaste on toiminnan laajuus suhteessa olemassa oleviin resursseihin. ITAK:n vuoden 2016 toimintasuunnitelman sivuilta löytyy pelkästään otsikkotasolla listattuna seitsemäntoista erilaista kokonaisuutta, joiden sisällä toimintaa toteutetaan. Nykyisillä resursseilla toiminnan toteuttaminen ammattimaisesti suunnitellussa laajuudessaan tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön näkökulmasta erittäin suuria ylityökertymiä, mikä viestii osaltaan vahvasti tarvetta tarkastella ja organisoida toimintoja uudelleen.

ITAK:n toimintasuunnitelmassa on määritelty organisaation toimintaperiaatteet, tavoitteet ja visio (Eloranta ym. 2015, 2). Kuitenkaan koko ITAK:n toimintahistorian aikana organisaatiolle ei ole laadittu (OKM:n ja TAIKE:n määrittelemien tavoitteiden ohella) minkäänlaista strategiaa, johon vuosittainen toiminnan suunnittelu nojaisi. Vaikka toiminnan suunnittelu ja toteutus hoidetaan organisaatiossa ammattimaisesti, kaipaavat sekä toimintaperiaatteet, tavoitteet että visio kriittistä tarkastelua, päivittämistä ja kirkastamista nimenomaan strategisesta näkökulmasta. Samalla on tarvetta

tarkastella laajemmin koko toimintaa ja pohtia, mitkä tavoitteet, prosessit ja sisällöt ovat tulevaisuuden toimintojen kannalta merkityksellisimpiä.

Kehittämistyön tärkeimpänä tavoitteena on rakentaa Itäiselle tanssin aluekeskukselle strategia, jota sekä henkilöstö että hallitus voivat hyödyntää niin arkipäivän päätöksenteossa kuin toiminnan pitkän aikavälin suunnittelussa. Tavoitteena on selkeyttää toiminnan taustalla vaikuttavaa arvopohjaa ja lähtökohtia, sekä tarkastella konkreettisia toimintoja ja niiden välttämättömyyttä osana kokonaisuutta. Strategian suunta on vahvasti tulevaisuudessa ja tarkoituksena on korostaa organisaation ja toiminta-alueen omaa ääntä. Kehittämisprosessin tavoitteena on lisäksi etsiä keinoja ja ratkaisuja siihen, miten organisaatio ja sen toiminnot pystyvät vastaamaan jatkuvassa muutoksessa olevan toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin ja säilyttämään samalla linjakkuutensa, sisällöllisen laadun, sekä korkean palvelutason niin tanssitaitteen ammattilaisten, yleisön kuin muiden sidosryhmien näkökulmasta.

Tämän kehittämistyön kautta ITAK:n strategian rakentamisen avuksi pyritään löytämään ajankohtaisia lähestymistapoja ja työkaluja, jotka sopivat kohdeorganisaation rakenteeseen ja toimintatapoihin. Teoreettisen kirjallisuuden pohjalta strategiatyön lähestymistavaksi valikoitui avoimen strategiatyön malli, jossa organisaation strategiatyöhön osallistetaan vahvasti niin henkilöstö kuin erilaisia sidosryhmiä. Menetelmällisesti strategiaprosessin keskiössä ovat yhteisölliset ideointimenetelmät, joita täydennetään esimerkiksi skenaariotyöskentelyllä ja pieneltä osin SWOT -analyysillä. Lisäksi strategiaprosessin arvioinnissa hyödynnetään omien havaintojen ohella kyselyä. Strategian taustatietoja ja tavoitteita kartoitetaan kehittämistyössä teoriakirjallisuuden, sekä ITAK:n toiminasta löytyvien dokumenttien lisäksi kahden benchmarking-arvioinnin kautta, jotka toteutettiin teemahaastattelun avulla.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta aihetta lähestytään konstruktivisen tutkimuksen kautta, joka edellyttää sekä vankkaa tietoperustaa että konstruktion rakentamista ja sen testaamista käytännössä. Valmiin konstruktion, eli tässä tapauksessa ITAK:n strategian testaamista ei tässä kehittämistyössä toteuteta perinteisen pilotoinnin kautta, vaan strategia viedään käytäntöön osittain jo prosessin aikana. Tämä pohjautuu kehittämistyön tietoperustassa esille tulevaan ajatukseen jatkuvasta strategiatyöstä, jonka kautta perinteinen strategian jalkauttaminen menettää merkityksensä, ja

jossa strateginen suunnittelu, strategiaprosessi ja strategian toteutus integroituvat kiinteästi toisiinsa.

Kehittämistyön tietoperustan kautta pyritään muodostamaan syvälinen, monipuolinen ja ajankohtainen näkemys siitä, mitä strategian käsitteellä ja strategisella ajattelulla ylipäätään tarkoitetaan nykyaikaisessa strategisen suunnittelun viitekehyksessä, sekä mitä kautta strategian suunnittelua, strategiaprosessia ja strategian toteuttamista kannattaa lähestyä, jotta organisaatio hyötyisi siitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksellisesta näkökulmasta ollaan kiinnostuneita, mitkä ovat avoimen strategiaprosessin mahdollisuudet ITAK:n kaltaisen organisaation strategiaprosessissa? Helpottaako strategiaprosessin avoimuus strategian rakentamista strategiatyöryhmän näkökulmasta ja tuoko avoimuus sisällöllistä lisäarvoa strategiaan? Lisäksi ollaan kiinnostuneita, kuinka strategiasta saadaan niin konkreettinen, että se kietoutuu kiinteäksi ja kehittyväksi osaksi organisaation jokapäivästä toimintaa ja mahdollistaa samalla jatkuvan strategiatyön mallin juurtumisen organisaatioon.

Kehittämistyössä käytettävät keskeiset käsitteet liittyvät tutkimuksellisesta näkökulmasta konstruktivisen tutkimukseen. Menetelmällisten käsitteiden osalta ollaan pääasiallisesti tekemisissä yhteisöllisten ideointimenetelmien, sekä benchmarking-arvioinnin, teemahaastattelun ja skenaariotyöskentelyn kanssa. Tietoperustassa tuodaan esille strategian käsitteen monimuotoisuus, sekä strategiseen suunnitteluun, strategiaprosessiin, sekä strategian toteuttamiseen liittyviä käsitteitä, joista keskeisimpiä ovat avoimen strategiatyön ja jatkuvan strategiatyön käsitteet.

ITAK:n strategiaprosessi käynnistettiin toukokuun 2016 alussa yhteistyössä ITAK:n hallituksen jo aiemmin nimeämän strategiatyöryhmän kanssa (Tanssitaiteen tuki ry:n hallitus 2/2016, 4). Ensimmäisessä kokouksessa pohdittiin tarkemmin strategiatyön tavoitteita, sisältöjä ja aikatauluja, sekä vahvistettiin strategiatyön toteuttamiseksi laadittu toimintasuunnitelma (Liite 1). Tämän jälkeen kävin toukokuun ja kesäkuun aikana tapaamassa ITAK:n keskeisimpiä sidosryhmiä (tanssin ammattilaiset, sekä ammatti- ja korkeakouluopiskelijat) Pohjois-Savossa, Etelä-Savossa ja Pohjois-Karjalassa. Kaikkien sidosryhmätapaamisten viitekehyksenä toimivat strategiatyöpajat (ks. luku 4.2), joissa yhteisöllisten ideointimenetelmien (ks. luku 2.2) sekä keskustelujen kautta haettiin tuoreita näkökulmia ja tavoitteita toimintaan.

Syy, miksi sidosryhmiä ylipäätään haluttiin osallistaa strategiaprosessiin, oli ensinnäkin se, että kentällä toimivat ammattilaiset ja opiskelijat pääsevät osalliseksi toiminnan tulevaisuuden suunnittelemisessa. Toiseksi tavoitteena oli strategiatyöskentelyyn liittyvän osaamisen lisääminen toiminta-alueella ja kolmanneksi organisaation ymmärrys siitä, että mitä laajempi joukko ihmisiä osallistuu strategiatyöhön, sitä monipuolisempia ajatuksia ja ideoita strategiatyöryhmällä on käytettävissä. Tämän oli tarkoitus edesauttaa ja nopeuttaa strategiaprocessia niiltä osin, kun strategiatyöryhmän ei tarvinnut itse keksiä vastauksia kaikkiin vastaan tuleviin kysymyksiin alusta alkaen.

Hallituksen nimittämä strategiatyöryhmä kokoontui strategiatyöprosessin aikana kuusi kertaa. Kaksi kertaa keväällä/kesällä ja neljä kertaa syksyllä. Strategiatyöryhmällä oli vastuu strategiaproessin etenemisestä ja päätösten tekemisestä strategiaan liittyen, ennen kuin strategia hyväksyttiin kokonaisuudessaan ITAK:n hallituksessa. Henkilöstön jäseniä osallistui kaikkiin strategiatyöryhmän kokouksiin, jonka lisäksi henkilöstön kanssa järjestettiin keväällä kaksi ja syksyllä kaksi strategiatyöpajaa/tapaamista. Sotkun teknisen henkilöstön kanssa keskusteltiin erikseen teatteritalon tekniikan kehittämiseen liittyvistä asioista. Henkilöstö pidettiin mukana strategiatyössä tiiviisti koko prosessin ajan.

Strategiaproessin etenemisestä raportoitiin Tanssitaiteen tuki ry:n hallitukselle hallituksen kokouksissa kesäkuussa ja elokuussa. Strategia valmistui suunnitellusti 7.10.2016. mennessä ja hallitus ehti hyväksyä strategian ennen vuoden 2017 valtion- ja kuntarahoituksen hakua. Strategian esiversio käytettiin hallituksen lausuntokierroksella jo syyskuussa, jotta tarvittavat muutokset ehdittiin tekemään vielä ennen strategian hyväksymistä. Strategia otettiin käyttöön heti, kun strategiset päätökset valmistuivat prosessissa ja ITAK:n hallitus oli ne hyväksynyt. Näin ollen osa strategiaproessin aikana tulleista muutosehdotuksista vietiin käytäntöön hallituksen päätöksellä jo ennen strategian ”virallista” valmistumista.

Opinnäytetyöprosessi eteni rinnakkain ITAK:n strategiaproessin kanssa. Opinnäytetyön kirjoittamis- ja tiedonkeruuprosessi jakautuivat tasaisesti koko strategiatyön ajalle ja olivat kiinteässä yhteydessä strategiaprosessiin. Toukokuussa ja kesäkuussa 2016 keskityttiin strategiaproessin käynnistämiseen, sekä strategiatyöryhmän, henkilöstön ja sidosryhmien tapaamiseen. Lisäksi ohjelmassa oli näiden tapaamisten

tulosten analysointi ja auki kirjoittaminen, sekä opinnäytetyön tietoperustassa tarvittavan kirjallisuuden kartoittaminen. Heinäkuussa ja elokuussa keskityttiin pitkälti opinnäytetyön menetelmäosion ja tietoperustan rakentamiseen sekä alkukesän strategiaprosessin auki kirjoittamiseen. Syyskuussa ja lokakuussa pääpaino oli strategian rakentamisessa, sekä alkusyksyn strategiatyöryhmän ja henkilöstön tapaamisten tulosten analysoinnilla ja prosessin auki kirjoittamisessa. Opinnäytetyö viimeisteltiin palautuskuntoon marraskuussa 2016.

Oma roolini ITAK:n strategiaprosessissa oli keskeinen. Toimin organisaation strategiatyön ohjaajana, jonka myötä valmistelin kaikki strategiatapaamiset, sekä vedin kaikki sidosryhmille, henkilöstölle ja strategiatyöryhmälle kohdenetut työpajat. Suunnittelin ja toteutin myös strategiatyöskentelyssä käytetyt materiaalit, sekä koko prosessin kulun ja huolehdin siitä, että strategiatyö pysyy aikataulussa, ja että strategiatyöryhmä tekee tarvittavat päätökset. Ohjaajana roolini oli toimia strategiatyöryhmän ja henkilöstön sparraajana, kyseenalaistajana ja ajatusten selkeyttäjänä. Lopulta vedin yhteen kaikki strategiaprosessin aikana syntyneet ajatukset ja tein ehdotuksen strategian sisällöksi.

Selvennyksenä myös, että työskentelin Itäisen tanssin aluekeskuksen tuottajana vuosina 2012 - 2014 ja toimin yhdistyksen hallituksen jäsenenä Tanssiteatteri Minimien edustajana vuoden 2015, joten minulla oli näin ollen jo lähtökohtaisesti erittäin hyvä tuntemus organisaatiosta ja sen toiminnoista. Toisaalta olen ollut jo jonkun aikaa poissa organisaation operatiivisesta ja hallinnollisesta toiminnasta, mikä edesauttoi laajempien näkökulmien tuomista prosessiin.

Johdannon lopuksi haluan vielä tuoda esille Leena Masalin (2010) toteamuksen, että mikäli organisaatio halutaan todella saada kehittymään ja uudistumaan, ihmiset on pyydettävä mukaan toiminnan suunnitteluun. Kun ihmiset pääsevät vaikuttamaan toiminnan tulevaisuuteen, he luovat sen yleensä sellaiseksi, johon he myös itse voivat vahvasti sitoutua. (Masalin 2010, 85.) Tätä ajatusta pidettiin vahvasti yllä koko strategiaprosessin ja kehittämistyön tekemisen ajan.

2 LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT

Käsittelen tässä luvussa ITAK:n strategiaprosessissa käytettyjä lähestymistapoja ja menetelmiä. Tutkimuksellisesta näkökulmasta aihetta lähestytään konstruktivisen tutkimuksen kautta, joka soveltuu konkreettiseen tuotokseen päätyvän kehittämistyön lähestymistavaksi. Ojasalo, Moilanen & Ritolahti (2015) tuovat esille, että konstruktivisessa tutkimuksessa kehittäjän rooli muutosagenttina on vahva kohdeympäristön muutoksen aikaan saamisessa (Ojasalo ym. 2015, 68). ITAK:n strategiatyön ohjaajana tehtävänäni oli toimia muutosagenttina ja vaikuttaa tätä kautta organisaation toiminnan tulevaisuuteen strategiatyön kautta. Lisäksi tarkoituksena oli lisätä tietoa ja osaamista strategian tekemisestä ja strategiasta organisaation kehittämisen välineenä. Näin ollen toimin myös oppimisen edistäjänä organisaatiossa strategiaprosessin ajan.

Tässä kehittämistyössä käytetyt menetelmät voidaan jakaa tiedonhankintaan liittyviksi menetelmiksi ja toiminnallisiksi menetelmiksi. Läpi koko strategiaprosessin käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joiden kautta haettiin uusia ja tuoreita ajatuksia ITAK:n toimintaan ja strategiaan liittyen. Pääasiallisia toiminnallisia menetelmiä olivat aivoriihi ja sen lämmittelynä käytetty 8x8 -menetelmä. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin benchmarking-arviointia, joka toteutettiin teemahaastattelujen kautta, dokumenttianalyysia, jolla tuettiin benchmarking-arviointia ja kartoitettiin organisaation toimintaa, sekä kyselyä, jota käytettiin strategiaprosessin arvioinnin tukena.

2.1 Konstruktivinen tutkimus

Konstruktivinen tutkimus ja konstruktion kehittäminen voidaan nähdä ongelmanratkaisuna, jonka tavoitteena on synnyttää jotain uutta ja aiemmasta poikkeavaa esimerkiksi erilaisten mallien, suunnitelmien, tai koneiden rakentamisen kautta (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 302, 305). Kiteytettynä konstruktivisen tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista reaali maailman ongelmia tuottamalla innovatiivisia konstruk-

tioita (Lukka 2001). Konstruktiiviseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti myös ratkaisun sitominen aiempaan tietoon ja teoriaan, sekä sen uutuuden ja toimivuuden osoittaminen (Kasanen ym. 1991, 305).

Itse konstruktio on käsitteenä abstrakti ja se voi toteutua lukemattomin eri tavoin. Voidaankin todeta, että lähes kaikki ihmisen luoma on konstruktioita. Konstruktioiden kautta luodaan uudenlaista todellisuutta ja on keskeistä ymmärtää, että konstruktioit eivät ole löydettyjä, vaan nimenomaan keksittyjä ja kehitettyjä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Tavoitteena on, että tosielämän ongelma ratkaistaan konstruktiivisen tutkimuksen tuloksena syntyneellä ratkaisulla, joka otetaan käyttöön tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. (Lukka 2001.) Konstruktioit antavat mahdollisuuden testata, mitkä ratkaisut toimivat ja mitkä eivät. Konstruktioiden pätevyyden ehtona on niiden toimivuus ja parhaat niistä ovat yhtä aikaa merkityksellisiä, yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä. (Kasanen ym. 1991, 321.)

Konstruktiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että sillä ratkaistaan yhden organisaation käytännön ongelma tai ongelmia. Näin ollen tulosten laajamittainen yleistettävyyys ei välttämättä ole konstruktiivisen tutkimuksen tavoite, vaikka yhden organisaation käytännön ongelman ratkaisu voi toimia myös muiden organisaatioiden samankaltaisten ongelmien ratkaisuun. (Kasanen ym. 1991, 324.) Toisaalta on pohdittava, millaisin edellytyksin onnistunut konstruktio voidaan siirtää laajemmin muiden organisaatioiden käytettäväksi (Lukka 2001).

Konstruktiivisessa tutkimuksessa ongelmia ratkotaan yhdessä organisaation edustajien kanssa ja tutkimuksessa käytetään apuna useita erilaisia menetelmiä, kuten havaintoja, haastatteluja ja dokumenttianalyysiä. Huomionarvoista on, että konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkija itse osallistuu organisaation toimintaan tiiviisti ja käytännönläheisesti. (Virtanen 2006, 47; Lukka 2001.) Näin ollen konstruktiivinen tutkimusote eroaa merkittävästi perinteisestä tarkkailevan tutkijan työtavasta (Lukka 2001).

Lukka (2001) tiivistää omaa aiempaa julkaisuaan (Lukka 2000) lainaten, että konstruktiivisessa tutkimuksessa kohdataan tosielämän ongelma, joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista tuottamalla innovatiivinen konstruktio. Prosessi sisältää tutkijan ja organisaation edustajien tiivistä ja tiimimäistä yhteistyötä, jossa tapahtuu myös ko-

kemuksellista oppimista, kehitetyn konstruktion käytännön testaamista ja soveltuvuuden arviointia, sekä ongelman ratkaisun huolellista teoreettista kytköstä ja sen peilaamista takaisin teoriaan. (Lukka 2001.)

Lukka 2001 (vrt. Kasanen ym. 1991, 306 - 307) jakaa konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin seitsemään eri vaiheeseen: 1. Teoreettiseen tietoon kytkeytyvän käytännöllisen ja relevantin tutkimus ongelman löytäminen. 2. Yhteistyömahdollisuuksien selvittäminen kohdeorganisaation kanssa. 3. Syvällisen käytännön ja teoreettisen tutkimusaiheen tuntemuksen hankinta. 4. Teoreettista arvoa sisältävän ratkaisumallin innovoiminen ja konstruktion kehittäminen. 5. Ratkaisun toteuttaminen ja testaaminen. 6. Ratkaisun soveltamisalan pohtiminen. 7. Teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi. (Lukka 2001.)

Ideaalilla konstruktiiivisen tutkimuksen aiheella on käytännöllistä merkitystä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan pitkän aikavälin yhteistyötä kohdeorganisaatioiden kanssa, johon molempien osapuolien tulisi sitoutua vahvasti. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa, tutkijasta tulee osa ongelman ratkaisuun rakennettua työryhmää ja joissain tilanteissa myös työryhmän vetäjä. Kohdeorganisaation avainhenkilöiden on tärkeää olla osa työryhmää, jotta sen uskottavuus kohdeorganisaation sisällä olisi mahdollisimman hyvä. Tutkijan on myös tässä vaiheessa varmistettava, että hänellä on mahdollisuus julkaista tutkimukseen liittyvät tulokset. (Lukka 2001.)

Teoreettisen ja käytännön tiedon hankinnalla tutkimusaiheesta on merkittävä rooli konstruktiiivisessa tutkimuksessa. Tavoitteena on saavuttaa konkreettiseen ongelmanratkaisuun liittyvän tiedon lisäksi mahdollisimman syvällinen tietämys kohdeorganisaatiosta ja sen lähtötilanteesta suhteessa olemassa olevaan ongelmaan. Eri-laisten menetelmien kautta hankitun tiedon avulla on tarkoitus tuoda esille kohdeorganisaation ongelmat ja tavoitteet. (Lukka 2001; Virtanen 2006, 51.) Tätä kautta käsitteellistetään ongelma-alue aiempaan tietoon perustuen, mikä edesauttaa kommunikaatioita kohdeorganisaation kanssa. Lisäksi tutkijan on oltava tietoinen aiemmista teorioista, jotta hän osaa tunnistaa ja kykenee analysoimaan tutkimuksen teoreettista myötävaikutusta muuhun teoreettiseen tietoon. (Lukka 2001.)

Toimivan konstruktion kehittäminen voi viedä aikaa ja on tärkeää erottaa toisistaan pelkkä valmiiden ratkaisujen siirtäminen käytäntöön, innovaatioihin tähtäävästä konstruktiivisesta tutkimuksesta. Puristisesta näkökulmasta lähestyen, aiemmin kehitettyjen konstruktioiden siirtämistä uuteen ympäristöön ei voida pitää konstruktiivisen tutkimuksen soveltamisena. (Lukka 2001.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa kehitetyn ratkaisun testaaminen ja toimivuus ovat osa tutkimusprosessia. Konstruktion käytännön testaus nojaa pragmaattiseen totuuskäsitykseen (se, mikä toimii käytännössä on totta) ja on yksi keskeisimmistä konstruktiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Käytännön toimivuuden testaus erottaa konstruktiivisen tutkimuksen perinteisestä analyyttisestä mallinnuksesta. Testivaiheessa ei testata pelkästään itse konstruktioita, vaan koko prosessin toimivuus on suurennuslasin alla. (Lukka 2001.)

Konstruktion testaamisen jälkeen on pohdittava, kuinka synnytettyä konstruktioita voidaan soveltaa laajemmin. Tässä vaiheessa konstruktiivista tutkimusta, fokus kiinnittyy prosessin tulosten analysoimiseen. Mikäli konstruktio on todettu toimivaksi, on syytä alkaa pohtia, miten konstruktio olisi siirrettävissä myös muiden organisaatioiden käyttöön ja vaatiiko siirtäminen konstruktion modifioimista. Kaikki rakennetut konstruktiot eivät ennako-oletuksista huolimatta toimi tosielämän olosuhteissa. Epäonnistumisista on kuitenkin tarkoitus oppia ja kääntää ne mahdollisuuksiksi. Kysymys kuluukin, miten epäonnistumisen voi välttää tulevaisuudessa muissa organisaatioissa, jotka pohtivat ratkaisuja samankaltaisiin ongelmiin? (Lukka 2001.)

Konstruktiiviseen tutkimukseen sisältyy akateemisestä näkökulmasta aina teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan on pystyttävä refleктоimaan tutkimuksen tulokset aiempaan teoriaan. Tutkija etäännyttää itsensä tutkimuskohteesta vasta konstruktiivisen tutkimuksen loppupuolella ja palaa näin ollen perinteisen akateemisen tutkijan roolin neutraalina tarkkailijana ja analysoijana. Teoreettisen kontribuution lisäämisen mahdollistaa konstruktio itsessään, joka toimivuudellaan tuo lisää tietoa sekä käytännön elämään että teoreettiseen kirjallisuuteen. Lisäksi konstruktiivinen tutkimus toimii olemassa olevien rakenteiden ja prosessien testaamisen kenttänä, jossa teoreettista tietoa sekä sovelletaan että kehitetään. (Lukka 2001.)

Konstruktivisen tutkimusotteen käytön eduiksi voidaan laskea, että sillä pyritään saattamaan tosielämässä ilmenneet organisaatioiden toimintaan liittyvät ongelmat kriittisen analyysin kohteeksi ja ennen kaikkea myös ratkaisemaan ne. Konstruktivinen tutkimus pienentää käytännön ja tutkimuksen välistä kuilua, koska se suoritetaan vuorovaikutuksessa käytännön toimijoiden ja akateemisten tutkijoiden välillä, jolloin myös ajatukset, ideat ja tieto vaihtuvat luonnollisesti. Lisäksi konstruktion käytännön testaamisen kautta on todennäköisempää, että organisaatio myös ottaa rakennetun konstruktion käyttöön. (Lukka 2001.)

Konstruktivisen tutkimuksen keskeisenä riskinä voidaan pitää, että kohdeorganisaatio ei sitoudu riittävällä tasolla projektiin tai, että kiinnostus loppuu kesken projektin. Tutkimuskohde tulisi analysoida mahdollisimman tarkasti ennen projektiin ryhtymistä ja varmistaa, että ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan, on myös organisaation näkökulmasta riittävän merkittävä. Tutkimusta tulisi pitää projektina, jolla on tietty aikaikkuna ja tavoitteet. Projektin aikana tutkijan tulisi olla intensiivisesti tekemisissä organisaation kanssa, jotta projekti säilyy aktiivisena kohdeorganisaation sisällä. (Lukka 2001.)

Organisaation näkökulmasta huolta voi aiheuttaa myös akateemiselle tutkimukselle välttämätön tulosten julkisuus, jota kautta liikesalaisuuksien pelätään vuotavan organisaation ulkopuolelle. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi tutkimusyhteistyöstä kieltäytyään. Tutkijan näkökulmasta haasteena on olla yhtä aikaa kiinnittynyt intensiivisesti projektiin ja konstruktion käytäntöön viemiseen, mutta säilyttää samalla kriittinen ja neutraali asenne tutkimusta kohtaan. (Lukka 2001.) Lopuksi voidaan vielä todeta, että konstruktivisella tutkimuksella pyritään yksinkertaisuudessaan saavuttamaan käytännön ongelmiin sellainen ratkaisu, joka on niin hyvä, että sitä voidaan suositella myös muille. Konstruktion on näin ollen tuotettava selvää etua suhteessa aiempaan tilanteeseen. (Virtanen 2006, 46.)

Tässä kehittämistyössä konstruktivistista tutkimusta käytetään soveltuvana lähestymistapana aiheeseen. Näin ollen on painotettava, että kyseessä on nimenomaan kehittämistyö eikä puhtasoppinen konstruktivinen tutkimus. Konstruktivinen tutkimus on kuitenkin valittu kehittämistyön lähestymistavaksi useasta syystä. Ensinnäkin kehittämistyön tuloksena syntyy konstruktio, eli tässä tapauksessa ITAK:n strategia ja siihen

sisältyvä jatkuvan strategiatyön malli. Toiseksi teoreettisella tiedolla on merkittävä rooli kehittämistyön konstruktion rakentamisessa, nimenomaan strategisen suunnittelun näkökulmasta.

Kolmanneksi konstruktion rakentamisessa käytetään useita eri menetelmiä, joista erityisesti yhteisöllisten ideointimenetelmien käytön toimivuutta ja avoimen strategiatyön mahdollisuuksia strategiatyössä testataan prosessin aikana. Strategia viedään käytäntöön jo prosessin aikana, joten lopullisen konstruktion käytännön toimivuuden testaus alkaa samanaikaisesti strategian rakennusprosessin kanssa. Konstruktion rakentaminen tässä työssä edellyttää syvällistä tiedon hankkimista strategisesta suunnittelusta, strategiaprosessista ja strategian toteutuksesta. Näin ollen kehittämistyön tietoperusta on ehkä tavanomaista kehittämistyötä laajempi.

2.2 Yhteisölliset ideointimenetelmät

Strategiaprosessissa käytettiin toiminnallisina menetelminä erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joiden tarkoituksena oli tuottaa uusia ideoita ja tuoreita näkökulmia ITAK:n strategiaan. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käytettiin erityisesti sidosryhmien kanssa tehdyssä työssä, mutta myös ITAK:n strategiatyöryhmän ja henkilöstön kanssa pidettyjen strategiatyöpajojen työvälineenä. ITAK:n strategiatyössä ja toiminnan uudistamisessa tarvittiin paljon uusia ajatuksia ja tuoreita näkökulmia, joten yhteisölliset ideointimenetelmät soveltuivat tästä syystä käytettäväksi erittäin hyvin. Ei pidä myöskään unohtaa onnistuneen yhdessä tekemisen synnyttämää ryhmähenkeä, jota kautta positiivista työskentelyotetta voitiin vahvistaa.

Yhteisöllisten ideointimenetelmien käytön taustalla vaikuttaa Ojasalon ym. (2015) ajatus, jonka mukaan luovan ongelmaratkaisun edellytys on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Luovia ratkaisuja etsiessä määrä synnyttää usein laatua, joten ajatuksia ja ideoita on pyrittävä tuottamaan mahdollisimman paljon. Kuten tunnettua, kaikki esitetyt ajatukset ja ideat eivät ole hyviä, joten suuressa määrässä ajatuksia ja ideoita on todennäköisemmin myös enemmän käyttökelpoisia ratkaisuja kuin pienessä. Perin-

teinen analyttinen ongelmanratkaisu tuottaa usein urautuneita ajatuksia, eikä uusia ajatuksia synny välttämättä lainkaan. Erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on tarjolla useita ja niiden kaikkien tarkoituksena on ensinnäkin poistaa ajatteluun liittyviä rajoituksia, toiseksi saada ihmiset jakamaan ideoita kriittittävästi, sekä kolmanneksi kehittämään tätä kautta muiden ajatuksia ja ideoita eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 158 - 160.)

ITAK:n strategiaprosessissa keskeisiä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä olivat aivoriihi ja siihen liittyvä 8x8 -menetelmä. Aivoriihi on yksi keskeisimmistä ja käytetyimmistä luovan ongelmanratkaisun menetelmistä. Aivoriihessä ryhmä ideoi vetäjän johdolla uusia ratkaisuja ja lähestymistapoja määriteltyihin ongelmiin tai aiheisiin. Aivoriihityöskentelyssä tärkeää on käsiteltävän ongelman ja tavoitteiden selkeä rajaaminen. Aivoriihi-työskentelyn voi jakaa lämmittelyvaiheeseen, ideointivaiheeseen ja valintavaiheeseen. Lämmittelyvaiheessa osallistujien henkinen tila ja fokus pyritään samaan otolliseksi aivoriihitoiminnalle vapautumalla ennakkoluuloista ja muista mielen rajoitteista. Lämmittelyvaiheessa aivoriihen vetäjä selventää aivoriihen tavoitteet ja käy läpi käsiteltävät asiat. Ideointivaiheessa ryhmä saa vapaasti assosioiden tuottaa ideoita, jotka kirjataan ylös ja kehitetään edelleen. Valintavaiheessa kertyneitä ideoita tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti, jonka jälkeen parhaat ideat pääsevät toteutukseen. (Ojasalo ym. 2015, 160 - 161; Infinite Innovations Ltd 2011; Berkun 2004.)

Aivoriihi-työskentelyssä, kuten kaikessa ryhmätyöskentelyssä, ryhmän vetäjällä on suuri vastuu työskentelyn onnistumisesta, samoin kuin ryhmän jäsenten tasapuolisesta huomioimisesta. Ryhmän vetäjä vaikuttaa olennaisesti aivoriihisessioiden tuloksellisuuteen ja huolehtii siitä, että ryhmä pysyy annetussa tehtävässä. Ryhmän vetäjä on ratkaisevassa asemassa ideointiin ja ryhmädynamiikkaan liittyvissä ongelmatilanteissa. Yksi ryhmän vetäjän tärkeimmistä asioista on huolehtia siitä, että ideointivaiheessa esille tulleet ehdotukset eivät tule arvioiduiksi ennen kuin sen aika on. Ryhmän vetäjän lisäksi myös ryhmän koolla on merkitystä työskentelyyn. Pienessä ryhmässä ideat eivät välttämättä lähde pulppuamaan samalla tavoin kuin suuremmissa ryhmissä. Toisaalta suurten ryhmien ongelma on yleensä se, että mahdollisuus vetäytyä työskentelyn ulkopuolelle kasvaa. (Ojasalo ym. 2015, 162; Infinite Innovations Ltd 2011; Berkun 2004.)

8x8 -menetelmää käytettiin strategiatyöryhmän, sidosryhmätyöpajojen ja henkilöstön strategiatyöskentelyn ja aivoriihitoiminnan lämmitysharjoituksena. 8x8 -menetelmä on strukturoidumpi versio perinteisestä mind mapista (Lavonen, Meisalo & al). 8x8 -menetelmä toimii siten, että ensin valitaan ongelma tai käsite, mihin halutaan näkökulmia tai yhdistettäviä käsitteitä ja kirjoitetaan se ensimmäisen paperin keskelle. Tämän jälkeen käsitteen ympärille kirjataan kahdeksan ensimmäisenä mieleen tulevaa asiaa liittyen sanaa/käsitettä. Tämän jälkeen otetaan kahdeksan paperia, joiden keskelle kirjoitetaan ensimmäiseen paperiin kirjoitetut kahdeksan käsitettä. Seuraavaksi näiden käsitteiden ympärille kirjoitetaan kahdeksan käsitettä. Lopulta kasassa on seitsemänkymmentäkaksi käsitettä, jotka on johdettu valitusta juurikäsitteestä. (Ojasalo ym. 2015, 163.)

Kuva 1. Esimerkki 8x8 -menetelmästä (Jupe Pohjolainen 2016).

liikkuminen	puhuminen	laulaminen	tila	energia	hitaus	vitutus	venähdys	murtuma
nauraminen	Itsensä ilmaisu	soittaminen	laatu	Liike	nopeus	Mustelma	Kipu	henkinen
murjottaminen	esiintyminen	kirjoittaminen	liikkumattomuus	ryömintä	hyppy	ruhje	haava	fyysinen
ihastus	valo	ääni	Itsensä ilmaisu	Liike	Kipu	työ	kuminauha	jooga
pettymys	Esitys	kuva	Esitys	Tanssi	Venyvyys	hermo	Venyvyys	nivelet
jännitys	yleisö	odotus	Blackbox	Tekniikka	Tunne	selkä	Jamaica	lihakset
trussi	katsomo	teknikko	harjoittelu	epävarmuus	säätö	voima	suru	ilo
esirippu	Blackbox	sermi	taituruus	Tekniikka	kiire	liikutus	Tunne	agressio
näytämö	tila	tanssimatto	tempu	näyttäminen	johto	empatia	välinpitämättömyys	lamaannus

Aivoriihityöskentely ja siihen liittynyt 8x8 -menetelmä valittiin strategiaproessin työskentelymenetelmiksi useasta syystä. Ensinnäkin aivoriihi sopii ryhmässä tehtävän pohdinnan viitekehikseksi ja se tähtää suoraan konkreettisiin tuloksiin, unohtamatta vapautta ehdottaa, mitä sylki suuhun tuo. Toiseksi aivoriihityöskentely on helppo omaksua, eikä menetelmän opettelemiseen tarvitse käyttää paljoa aikaa. Kolmanneksi aivoriihityöskentelystä jää selkeitä dokumentteja, joita voidaan hyödyntää strategiaproessin aikana myös myöhemmin. ITAK:n strategiatyössä tarvittiin erityisesti uusia käsitteitä ja tapoja hahmottaa olemassa olevaa toimintaa tulevaisuusorientoituneesti. Tästä syystä käsitteisiin ja sanoihin perustuva 8x8 -menetelmä soveltui sekä fokuksimaan ajatuksia käsillä olevaan ongelmaan että tuomaan suuren määrän aiheeseen liittyviä käsitteitä hyödynnettäväksi strategisten tavoitteiden määrittelyssä ja käsitteellistämässä.

2.3 Benchmarking-arviointi, teemahaastattelu ja dokumenttianalyysi

Benchmarking-arviointi voidaan määritellä systemaattiseksi oppimiseksi, jota organisaatio tekee parantaakseen toimintaansa vertaamalla sitä muihin (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6; Ojasalo ym. 2015, 43, 186). Benchmarking-arvioinnissa on pohjimmiltaan kyse vertaamisesta ja vertailusta, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä toiset tekevät ja miten he sen tekevät (Karjalainen 2002; Ojasalo ym. 2015, 43, 186). Oman organisaation näkökulmasta, benchmarking-arviointia voidaan pitää hyödyllisenä, kun se tuo esille organisaation tiedostamis- ja kehittämistarpeet. Benchmarking-arvioinnin ytimessä on toiminnan kehittäminen. Toisaalta benchmarking-arviointi on häilyvä käsite, jolla voidaan viitata lähes mihin tahansa vertailevaan arviointiin. Jokainen organisaatio määrittelee itsensä benchmarking-arvioinnissa käyttämänsä mallit, menetelmät ja käsitteet. Sama koskee myös yrityksiä kääntäen käsite suomenkieliseksi. (Karjalainen 2002.)

Benchmarking-arviointi perustuu ajatukseen, että toisten menestyvää toimintaa tutkimalla ja analysoimalla on mahdollista kehittää omaa toimintaa menestyksekkäämpään suuntaan. Benchmarking-arvioinnissa vertailukohteena ovat usein kilpailijoiden toiminta, toisten toimialojen organisaatiot tai muut toimialan standardit. Oman toiminnan vertaaminen muihin voi olla organisaation kannalta erittäin kannattavaa, koska sitä kautta saatavan tiedon avulla omille tekemisen tavoille tulee yleensä selkeitä vastaehdotuksia, jotka voivat parantaa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Benchmarking-arviointia voidaan pitää hyödyllisenä myös voittoa tavoittelemattomille toimijoille, kuten yhdistyksille. Tämä johtuu erityisesti siitä, että yhdistystoimijoiden resurssit ovat yleensä erittäin rajalliset, joten parhaiden käytänteiden löytäminen on niille elintärkeää, jotta ne voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti sekä hallinnollisesti että taloudellisesti. Benchmarking-arvioinnin kautta kurotaan umpeen parhaan mahdollisen toimintamallin ja nykyisten käytänteiden välistä eroa. (Anheier 2014, 316.)

Benchmarking-prosessi lähtee liikkeelle organisaation kehittämistarpeen hahmottamisesta. Mitä selkeämmin oman organisaation kehittämistä kaipaava kohde on tiedossa, sitä helpompi vertailukohteita on etsiä. Menetelmä soveltuukin hyvin mm. toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen. Tärkeää on ymmärtää kyseenalaistaa oman organisaation toimintatapoja ja -malleja. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 37; Ojasalo ym. 2015, 43, 186.)

Benchmarking-arviointia voidaan käyttää myös organisaatioiden inspiraation lähteenä, joka lisää luovaa ajattelua ja voi tätä kautta synnyttää ennakoimattomissa olevia uusia toimintamalleja. Benchmarking-arviointia ei näin ollen pidä nähdä pelkästään muiden toimintojen kopiointina, vaan luovuutta lisäävänä toiminnan kehittämisen välineenä. (Karlöf ym. 2003, 39.) Parhaimmillaan benchmarking-arviointi lisää yhteistyötä ja yhteistä tietoisuutta organisaation lisäksi myös muiden organisaatioiden kanssa (Karjalainen 2002). Erityisen tärkeää on muistaa benchmarking-arvioinnin tulosten kriittinen analysointi ja soveltaminen oman organisaation tarpeisiin. On kuitenkin huomautettava, että kaikki havaitut hyvät käytänteet eivät välttämättä sovellu oman organisaation tarpeisiin. Näin ollen benchmarking-arviointi ei poista tarvetta löytää myös muuta kautta oman organisaation toiminnan kehittämiseen sopivia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Santalainen (2009) esittää benchmarking-arviointia kohtaan myös vahvaa kritiikkiä. Hänen mukaansa usein omankaltaisiin ja samalla alalla toimiviin organisaatioihin kohdistuva benchmarking-arviointi sulkee pois kilpailuedun saavuttamisen, mikäli benchmarking-arviointi lähtee toisen organisaation toimintojen kopioinnista. Uudistustavoitteiden saavuttamiseksi benchmarking-arvioinnin tulisi suuntautua organisaatioihin, jotka eivät edusta omaa toimialaa tai ovat lähtökohtaisesti erilaisia. (Santalainen 2009, 30 - 31.) Tärkeintä on kuitenkin, että benchmarking-arvioinnin kohde on valittu oman toiminnan näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

ITAK:n strategiaproessin benchmarking-arviointi liittyi ensisijaisesti samankaltaisten organisaatioiden onnistuneiden strategiaprosessien kartoittamiseen, sekä henkilöstöpolitiikkaan. Tämän kehittämistyön kannalta hyvä benchmarking-arvioinnin kohde on onnistunut rakentamaan menestyksekkästä toimintaa, jonka lisäksi sillä on nykyaikainen toimintakulttuuri. Strategian rakentaminen ja toteuttaminen on näissä organi-

saatioissa ymmärretty jatkuvaksi, kokonaisvaltaiseksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi, jonka kautta organisaation elämäntehtävää toteutetaan. Koska benchmarking-arviointi ei kaikissa tapauksissa välttämättä koskenut suoraan strategiaa, niin kriteeriksi on määritelty onnistunut toiminta jollain strategisella toiminta-alueella.

Tässä kehittämistyössä benchmarking-arvioinnin toteutuksessa käytetään tiedonhankinnan välineenä teemahaastattelua. Teemahaastattelu kohdentuu nimensä mukaisesti tiettyihin etukäteen valittuihin teemoihin, joita haastattelun aikana käsitellään (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 - 48). Yleisellä tasolla haastattelun hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että se on menetelmänä hyvin joustava. Haastattelun aikana ollaan reaaliaikaisessa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joka mahdollistaa esimerkiksi kysymysten tarkentamisen ja haastattelun etenemisjärjestykseen vaikuttamisen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Teemahaastattelut toteutettiin puhelimitse. Hirsjärvi & Hurme (2008) kritisoivat, että puhelinhaastattelut sopivat teemahaastattelua paremmin strukturoituihin haastatteluihin, koska puhelimen välityksellä tehdyissä haastatteluissa ei päästä havainnoimaan haastateltujen henkilöiden elekieltä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64). Tätä voidaan kuitenkin pitää menetelmän hienosäätönä, koska esimerkiksi tässä kehittämistyössä tarvittava informaatio ei nojaudu niinkään mahdollisiin kehollisiin vihjeisiin kuin saatuun faktatietoon aiheesta.

Kuten kaikkien käytettyjen menetelmien kohdalla, myös onnistuneen teemahaastattelun taustalla on selkeä suunnitelma, sekä tarkkaan pohdittu teemojen ja kysymysten asettelu. Hirsjärvi ja Hurme (2008) toteavatkin, että suunnitteluun käytetty aika maksaa itsensä takaisin. Suunnittelun tarkoituksena on hahmottaa käsillä olevan haastattelukokonaisuuden keskeiset linjat ja siihen liittyvät toimenpiteet. Haastattelujen tarkoituksena on ylipäätään kasata aineisto, jonka kautta voidaan tehdä luotettavia tulintoja tutkittavasta aiheesta. Teemojen valinnalla ja kysymyksen asettelun onnistumisella on tässä ratkaiseva merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 65 - 66.)

Hirsjärvi & Hurme (2008) muistuttavat, että haastattelun tallentaminen jollain välineellä on yleensä välttämätöntä. Samoin, kuin aineiston analysoinnin pohtiminen on hyvä aloittaa jo suunnitteluvaiheessa. Teemahaastattelun analysointi alkaa yleensä jo itse

haastattelutilanteessa. Mikäli tutkija on itse toteuttamassa haastatteluja hän voi jo haastattelutilanteiden pohjalta tulkita saamiaan keskusteluja ja niissä esille nousseita ajatuksia. Toinen keskeinen huomio on, että tutkija voi lähestyä analyysia joko induktiivisesta tai abduktiivisesta näkökulmasta. Ensin mainittu viittaa aineistolähteiseen lähestymistapaan ja jälkimmäinen teorialähtöiseen lähestymistapaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 75, 136.) Tässä kehittämistyössä analyysiä lähestytään induktiivisesta näkökulmasta.

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että nauhoitetut haastattelut litteroidaan ennen lopullista analysointia. Toisaalta, jos haastatteluja on ollut vain muutama, on myös mahdollista, että aineisto analysoidaan myös suoraan ilman litterointia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.) Tässä kehittämistyössä litteroidun haastatteluaineiston löydöksiä verrataan ITAK:n toimintaan erilaisten dokumenttien ja strategista suunnittelua koskevien suunnitelmien kautta.

On selvää, että haastatteluaineiston validius määrittyy sen laadun kautta. Laatuun vaikuttavat toisaalta tekniset näkökulmat ja toisaalta itse haastattelun suunnittelu ja toteuttaminen yhdistettynä litterointitekniikkaan ja analyysiin. Teemahaastattelujen osalta perinteinen reliaabelius ja validius ovat hiukan haasteellisia todennettavaksi ilman käsitteiden soveltamista. Reliaabeliuden kohdalla teemahaastattelun keskiöön nousevat aineiston laatu ja erityisesti tutkijan toiminta, jota voidaan todentaa esimerkiksi sillä, onko kaikki tarpeellinen aineisto huomioitu oikein. Puhdasoppisen reliaabeliuden kohdalla on muistettava, että haastattelu on vuorovaikutuksellista toimintaa, jota ei voi täysin toistaa samankaltaisena uudelleen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185 - 187.) Validiuden kohdalla voidaan todeta, että myös teemahaastattelun lähtökohtana on tuoda esille haastateltavien kertomat todellisuuskuvat mahdollisimman autenttisine.

Benchmarking-arvioinnin tukena tässä kehittämistyössä käytetään menetelmänä dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysissa havaintoja ja päätelmiä tehdään pääasiallisesti kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. (Ojasalo ym. 2015, 136). Toisaalta analyysin kohteena voivat tekstimuodossa olevan aineiston lisäksi olla käytännössä mitkä tahansa tutkimukseen liittyvät aineistot aina valokuvista ja maalauksista muihin esineisiin (Coffey 2014, 367). Dokumenttianalyysin tavoitteena on luoda selkeä kirjal-

linen kuvaus tutkittavasta asiasta dokumenttien järjestelmällisen analysoinnin kautta. Dokumenttianalyysi on valmiiden aineistojen analysointia, joka on jossain tilanteissa jopa ainoa tapa saada järjestelmällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. (Anttila 1998; Ojasalo ym. 2015, 136.)

Dokumenttianalyysin vahvuutena voidaan pitää sen kiinteää ja todellista yhteyttä kehittämiskohteeseen, jota analyysin kohteena olevat dokumentit edustavat. Dokumenttianalyysia kohtaan esitetystä kritiikistä tuodaan esille, että kaikki analysoitava aineisto on jo valmiiksi olemassa ja mahdollisesti aivan muuhun kuin tutkimuskäyttöön koottu. Monesti dokumenttianalyysin dokumentteja käytetään samanaikaisesti ja rinnakkain muun aineiston kanssa. (Anttila 1998; Ojasalo ym. 2015, 136.)

Dokumenttianalyysin keskeisimpiä analyysitapoja ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely (Ojasalo ym. 2015, 137). Tässä kehittämistyössä on valittu dokumenttien analyysitavaksi sisällön analysointi, jolla tarkoitetaan aineiston analysointia siten, että dokumenttien sisältöä tulkitaan sanallisesti ja niistä etsitään keskeisiä merkityksiä. Analyysin kohteena on tekstin ns. ilmisältö, joten piilomerkitysten löytäminen dokumenteista ei ole tämän analyysin tavoitteena. Dokumenttianalyysin kulun voi jakaa karkeasti kolmeen osaan, jotka ovat aineiston valmistelu, aineiston analyysi ja pelkistäminen sekä aineiston tulkinta ja johtopäätökset. Jokaisessa työvaiheessa korostuu kriittinen suhtautuminen aineistoon ja siitä tehtäviin johtopäätöksiin. Tämä on tärkeää virhearvioiden välttämiseksi ja laadun varmistamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 137 - 139, 143.)

Aineiston valmisteluvaiheessa aineisto kootaan, jaotellaan ja tarvittaessa saatetaan analysoitavaan muotoon, mikäli kyseessä ei ole tekstipohjainen lähdemateriaali. Aineiston analyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Ojasalo ym. 2015, 138 - 139.) Tässä kehittämistyössä dokumenttiaineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä aineiston abstrahointi. (Tuomi & Sarajävi 2009, 108; Ojasalo ym. 2015, 139;)

Mikäli ainestoa on runsaasti, pelkistämävaiheessa aineistoa selkiytetään ja tiivistetään, jotta aineistosta pystytään tarvittaessa rajaamaan pienempi määrä näkökulmia.

Tiivistäminen lisää yleensä informaation arvoa ja pelkistämällä pyritään tuottamaan myös uutta tietoa aiheesta. Aineiston ryhmittelyssä dokumenteista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka nimetään sisältöä kuvaavilla nimikkeillä. Aineiston abstrahoinnilla pyritään yleiskäsitteiden muodostamiseen aineistosta ja samalla erottelemaan aineistosta kehittämistyön kannalta oleelliset tiedot. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 - 113; Ojasalo ym. 2015, 139 - 140.)

Aineiston tulkinnalla ja johtopäätöksillä on ratkaiseva merkitys siihen, mitä dokumenteista lopulta saadaan hyödynnettyä. Tulkinnan tavoitteena on tuoda aineistosta esille jotain uutta. Aineistosta on pyrittävä saamaan irti keskeisiä tuloksia, jotka antavat perusteltuja vastauksia dokumenttianalyysin tavoitteissa esitettyihin kysymyksiin. Sisältöanalyysiin on kohdistunut myös kritiikkiä. On olemassa kosolti esimerkkejä siitä, että itse analyysi on tehty huolella, mutta johtopäätökset ovat jääneet puolitiehen. Toinen kritiikki kohdistuu sisältöanalyysin mekaaniseen ja systemaattiseen toteutustapaan, jolloin aineistosta voi kadota matkan varrella jotain oleellista. (Ojasalo ym. 2015, 143 - 144.)

Tässä kehittämistyössä dokumenttianalyysin tavoitteena oli saada kattava kuva ITAK:n toiminnoista ja analysoida sitä erityisesti suhteessa benchmarking-arvioinnin kautta muista organisaatioista saatuihin tietoihin. Dokumenttianalyysin tuloksia hyödynnettiin lisäksi taustatiedon keräämisessä ja strategiaprosessin valmistelussa. Aineistona toimivat ITAK:n toimintakertomus vuodelta 2015 sekä toimintasuunnitelma vuodelle 2016. Lisäksi analyysissä käytettiin aineistona ITAK:n hallituksen pöytäkirjoja vuosilta 2013 - 2016, sekä www.itak.fi nettisivuja. Dokumenttianalyysin kautta saatuja tietoja on tuotu esille niiltä osin kuin se on nähty kehittämistyön kannalta oleelliseksi esimerkiksi johdannossa, sekä osana tietoperustan benchmarking-arviointia.

2.4 Skenaariotyöskentely

Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta erilaisten skenaarioiden rakentamisen kautta voidaan pohtia mahdollisia ja vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, sekä

niiden vaikutusta organisaation toimintaan. (Rubin 2015; Santalainen & Baliga 2015, 80; Vuorinen 2013, 109.) Santalaisen & Baligan (2015) mukaan organisaation rakentamien skenaarioiden tulisi käsitellä vaikeasti konkretisoitavia, yllättäviä ja jopa ristiriitaisia mahdollisuuksia, joita tulevaisuuden todellisuus voi tuoda tullessaan (Santalainen & Baliga 2015, 79).

Skenaarioiden kautta pystytään tarkastelemaan, millaisia vaikutuksia organisaation tässä hetkessä ja tulevaisuudessa tekemillä päätöksillä ja valinnoilla on tapahtumien kehitykselle. Ja toisaalta arvioimaan, mikä näiden päätösten looginen seuraus ja lopputulema on. (Rubin 2015.) Skenaarioiden kautta pyritään hahmottamaan myös sitä, kuinka toimitaan, mikäli organisaation toimintaympäristössä tai toimintaedellytyksissä tapahtuu tietyn suuntaista kehitystä (Lindroos & Lohivesi 2004, 215 - 216).

Strategiaprosessin aikana rakennettavien skenaarioiden vaatimuksena on selkeys ja ymmärrettävyys, jonka lisäksi huomiota on kiinnitettävä siihen, että skenaario rakentuu loogisesti ja johdonmukaisesti. Toisaalta skenaarioita ei voida arvottaa sen pohjalta toteutuuko skenaario vai ei. (Rubin 2015.) Tärkeämpi arvioinnin väline on skenaarion käytettävyys työkaluna strategisessa valintatilanteessa tai muussa organisaation päätöksenteossa (Rubin 2015; Lindroos & Lohivesi 2004, 215). Skenaariota ei tule myöskään nähdä päämääränä organisaation tulevaisuustyöskentelyssä, vaan nimenomaan työkaluna, jonka avulla strategisten päätösten tekeminen tai toimintamallien valinta helpottuu (Rubin 2015). Skenaariotyöskentelyn myötä toiminnan strategisesti kriittiset kohdat tulevat selkeämmin esille (Lindroos & Lohivesi 2004, 215).

Skenaarioajattelun hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että niiden kautta voidaan avata mahdollisia tulevaisuuskuvia, jotka eivät välttämättä tulisi esille ilman skenaariotyöskentelyä (Rubin 2015). Useamman skenaariokuvan rakentaminen syventää organisaation strategista ajattelua ja laajentaa mahdollisuuksia myös totutun kuvan ulkopuolelle (Rubin 2015; Lindroos & Lohivesi 2004, 215). Parhaimmillaan skenaariotyöskentely on organisaatiossa työskenteleville ihmisille oppimisprosessi, joka lisää sekä motivaatioita että kykyä päästä itsestäänselvyyksien yli (Rubin 2015).

Vaikka jo kertaluonteisena työskentelynä skenaarioiden pohtiminen avaa uusia näkökulmia toimintaan, olisi skenaarioprosessi hyvä toistaa tasaisin väliajoin yksinker-

taisesti jo siitä syystä, että organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat tänä päivänä todella nopeaa tahtia. Näin ollen myös tulevaisuudesta rakennetut skenaariot kaipaavat päivittämistä, jotta organisaation päätöksenteko olisi ajankohtaista. Päivittämättömän skenaarion kanssa työskentelystä voi tulla organisaatiolle myös rasite, jos se estää organisaatiota näkemästä ympärillään tapahtumassa olevia muutoksia. (Rubin 2015.)

Mannermaan (1999) mukaan skenaariotyöskentelyyn kuuluu aina organisaation ja sen toimintaympäristön nykytilanteen kuvaus, tulevaisuuden tilanteen kuvaus, sekä suunnitelma prosessista, joka liittää nämä kaksi asiaa toisiinsa (Mannermaa 1999, 57). Vuorinen (2013) jatkaa, että skenaario voidaan rakentaa esimerkiksi kokonaisvaltaisesti organisaatiota uhkaavien tai todennäköisesti tapahtuvien kuvien pohjalta tai keskittyä pelkästään yhteen rajattuun toiminnan osa-alueeseen. Skenaario voidaan rakentaa yhtä hyvin nykyhetkestä tulevaisuuteen tai toisin päin. (Vuorinen 2013, 110.)

Skenaariotyöskentelyn tarkoituksena on rakentaa 3-5 erilaista, mutta samalla mahdollista tulevaisuutta, jotka organisaatio voi kohdata. Jokaista skenaarioita pohditaan itsenäisesti ja niille luodaan omat muuttujansa. Keskeistä on, että jokaista tulevaisuutta pidetään yhtä todennäköisenä. Lyhyesti kuvattuna skenaariotyöskentely etenee niin, että ensin pohditaan tarvittavia ympäristössä tapahtuvia muuttujia, joiden pohjalta skenaario rakennetaan. Seuraavaksi muodostetaan skenaariot, jonka jälkeen arvioidaan skenaarioiden vaikutus toimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 215 - 216.)

Skenaariotyöskentelyä voi lähestyä myös haluttujen tulevaisuuskuvien valinnalla ja niiden seurausten määrittelyllä. Janan toisessa päässä on tuolloin aurinkoinen tulevaisuus ja toisessa päässä esimerkiksi jonkun katastrofin kautta konkretisoitunut dystopia. Molemmissa todellisuuksissa on nähtävissä organisaation kannalta mahdollisuuksia. Aurinkoinen tulevaisuus siivittää positiivisten mahdollisuuksien etsimiseen ja niiden hyödyntämiseen, dystopian pohdinta puolestaan edesauttaa nopeiden strategisten päätösten syntymistä kriisitilanteissa. Keskeistä erilaisten skenaarioiden pohdinnassa on valmiuksien luominen päätösten tekemiseen. (Santalainen & Baliga 2015, 81.)

Yksi ja toteutukseltaan melko kevyt tapa lähestyä skenaariotyöskentelyä ovat "mitä, jos" -kysymykset. Näiden kysymysten tarkoituksena on pakottaa organisaatio ajattelemaan vaihtoehtoisia toimintamalleja valittujen strategisten linjausten pohjalta. Kysymysten kautta rakentuvat "miniskenaariot" toimivat varautumissuunnitelmana sen varalle, että toiminnassa tapahtuu jotain yllättävää. Erityisen hyödyllisiä "mitä, jos" -kysymykset ovat jatkuvan strategiатыön suhteen, koska niiden kautta voidaan tilanteiden muuttuessa jatkuvasti uudistaa päätöksentekoa. (Santalainen & Baliga 2015, 81 - 82.)

Skenaarioiden laatiminen pääsee edistykselliselle tasolle, mikäli mukaan otetaan täysin ennakoimattomia ja yllätyksellisiä muuttujia. On jopa todennäköistä, että kaikki organisaatiot kohtaavat jossain kohtaa olemassaoloon jotain, jonka tapahtuminen on joko hyvin epätodennäköistä tai vaikeasti ennalta hahmotettavissa. Skenaariotyöskentelyn tarkoituksena on lopulta likvidoida strategiseen suunnitteluun tyypillisesti pesiytynyt ongelma, eli kuvitelma siitä, että toiminta jatkuu loputtomasti kuten aina ennenkin. (Santalainen & Baliga 2015, 82.) Keskeistä on kyetä sitomaan skenaariotyöskentely osaksi strategiатыötä, sillä irrallisena siitä ei ole tulevaisuuden päätöksenteon kannalta mitään hyötyä. (Rubin 2015.)

Skenaariotyöskentelyä käytetään tässä kehittämistyössä samasta syystä kuin muita yhteisöllisiä työskentelytapoja. Tarkoituksena on viedä strategiyöryhmän ja henkilöstön ajattelua arkista aikaperspektiiviä pidemmälle, sekä saada heidät ajattelemaan vaihtoehtoisia todellisuuksia, joihin tietyn suuntainen kehitys voi organisaatiota kuljettaa. Tarkoituksena on myös tunnistaa, mitä erilaisista kehityskuluista seuraa ja kuinka organisaatio voi vaikuttaa, reagoida ja varautua erilaisten skenaarioiden mukanaan tuomiin haasteisiin. Kuten muidenkin menetelmien kohdalla, skenaariotyöskentelyä käytetään soveltavasti yhtenä osana strategiатыötä, eikä skenaarioprosessista tehdä laajamittaista ja raskasta. Organisaatio tähtää jatkuvaan strategiатыön malliin, johon sopivat erityisen hyvin "mitä, jos..." -kysymysten kautta hahmotetut miniskenaariot, jotka auttavat organisaatiota syy-seuraussuhteiden tarkastelussa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

2.5 Muut kehittämistyössä käytetyt menetelmät

SWOT-analyysia ja muita tässä alaluvussa esille tulevia menetelmiä käytetään strategiayön ja muiden valittujen lähestymistapojen ja menetelmien tukena. Henkilöstön skenaariotyöskentelyssä käytettävän SWOT-analyysin lisäksi, strategiaprosessin arvioinnin tueksi toteutetaan kymmenen kysymystä sisältänyt arviointikysely strategiayöryhmälle.

SWOT-analyysi on ehkä käytetyin ja samalla kulunein strategisen suunnittelun työkalu, jonka avulla organisaatio pystyy arviomaan omia vahvuuksiaan (strength), heikkouksiaan (weaknesses), mahdollisuuksiaan (opportunities) ja uhkia (threats) suhteessa toimintaympäristöönsä. SWOT-analyysiä ei ollut lähtökohtaisesti tarkoituksena käyttää koko työssä kertaakaan juuri sen kuluneen ja jo lähtökohtaisesti negatiivisia tunteita herättävän luonteen vuoksi. Tästä huolimatta sitä kuitenkin käytettiin yhdessä henkilöstön strategiayöpajassa, lämmitysharjoituksena skenaariotyöskentelylle.

SWOT-analyysin avulla organisaatio voi arvioida sekä sisäisiä että ulkoisia toimintojaan. Nelikenttäanalyysissä vahvuudet ja heikkoudet edustavat organisaation sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat organisaation ulkopuolisia tekijöitä. Organisaation vahvuudet auttavat sitä tavoitteiden saavuttamisessa. Heikkoudet päinvastoin ovat toimintatapoja tai muuttujia, jotka haittaavat tai joissain tilanteissa jopa estävät organisaatioita saavuttamasta tavoitteitaan. Myös organisaation ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet ja uhkat vaikuttavat merkittävästi organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Mahdollisuuksia luovat erilaiset toimialakohtaiset ja niiden rajat ylittävät tekijät, kuten tekniikka tai erilaiset trendit. Uhkia voivat olla käytännössä mitkä tahansa organisaation toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen välillä olevia esteitä. (Meristö & Molarius & Leppimäki & Laitinen & Tuohimaa 2007, 13.)

Kiteytettynä, SWOT-analyysin tarkoituksena on toimi työkaluna, jonka avulla organisaatio hahmottaa monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti sen toimintaan vaikuttavat tekijät ja ryhmittelee samalla ne loogisesti. SWOT-analyysin tulisi sisältää riittävästi tietoa ja olla yhtä aikaa niin selkeä, että kuka tahansa (myös ulkopuolinen taho) pys-

tyy hahmottamaan organisaation toimintaan kohdistuvat keskeiset kysymykset ja päättämään niiden kautta organisaation kehittymisen kannalta tarvittavat toimenpiteet. Tässäkin on hyvä muistaa, että ilman SWOT-analyysin kautta tulleiden kehittämistarpeiden toteutusta, analyysin tulokset eivät vie organisaation toimintaa mihinkään suuntaan. (Meristö ym. 2007, 14.)

Tässä kehittämistyössä arvioinnin apuna käytetty kysely on yleinen ja standardoitu tapa kerätä tietoa. Standardoinnilla tarkoitetaan sitä, että kysymykset on esitetty kaikille vastaajille samalla tavalla. Kyselyn kautta kerätty aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisen analyysiin avulla. Yleisellä tasolla kyselyn etuna pidetään sitä, että sen kautta voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jonka sisällä voidaan kysyä monipuolisesti erilaisia asioita. Kyselyiden heikkoudeksi on nähty niiden tiedoiltaan pinnallinen ja teoriapohjaltaan ohut tutkimusote. Toisaalta ei ole myöskään mitään takeita siitä, vastaavatko kyselyyn osallistuneet henkilöt tosissaan, onko kysymyksen asettelu onnistunut vastaajan näkökulmasta tai onko vastaajilla ylipäättään tietoa niistä asioista, joihin he kyselyssä vastaavat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188 - 190.)

Kyselylomakkeessa kysymykset voidaan muotoilla useilla erilaisilla tavoilla ja kysymysten sisältö voi käytännössä liittyä melkeinpä mihin tahansa. Perinteisiä kysymysmuotoja ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset, sekä erilaisiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Mitään tarkkoja sääntöjä sille, missä muodossa kysymykset tulisi esittää, ei pystytä antamaan, vaan tutkimuskysymykset ja informaation tarve määrittelevät kyselykohtaisesti parhaat vaihtoehdot. Hyvin laadittu kyselylomake on sekä helppo täyttää että tuo vastauksia haluttuihin kysymyksiin tarvittavassa muodossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 192 - 195, 197, 199.)

Tässä kehittämistyössä kyselyä käytetään osana strategiaproessin arviointia. Kyselyn tarkoituksena on tukea omaa kehittämistyön arviointia antamalla tiiviisti strategiaproessiin osallistuneille henkilöille mahdollisuuden arvioida anonyymisti prosessin onnistumista. Kyselyä ei vastaajien vähäisen määrän takia tulla analysoidaan esim. SPSS ohjelmalla, koska se olisi tässä tapauksessa liioittelua. Kyselyn tulokset esitellään kysymyskohtaisesti luvussa 4.5 ja ne nivotaan osaksi muuta strategiaproessin arviointia.

3 STRATEGIA ORGANISAATION KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

Tässä luvussa nousevat esille strategian käsitteeseen ja strategisen ajatteluun liittyvät seikat, sekä nykyaikaiseen strategiseen suunnitteluun, strategiaprosessiin ja strategian toteuttamiseen liittyvät käsitteelliset ja toiminnalliset näkökulmat. Tavoitteena on muodostaa tämän kehittämistyön kannalta tarpeellinen näkemys aiheesta ja ymmärtää, miten strategian tekemistä kannattaa lähestyä ITAK:n kaltaisen organisaation näkökulmasta. Luku sisältää katsauksen ajankohtaiseen teoriakirjallisuuteen, jonka tarkoituksen on ymmärtää syvällisesti, mistä strategian rakentamisessa on kysymys ja tuoda tätä kautta lisäarvoa käsillä olevaan strategiaprosessiin. Luvussa käydään läpi myös benchmarking-arvioinnin kautta saatuja tietoja kahden ITAK:n kaltaisen tanssin aluekeskuksen strategiaprosesseista ja henkilöstöpolitiikasta vertailemalla niitä ITAK:n toimintaan.

3.1 Strategian käsite ja strateginen ajattelu

Mikä strategia on ja miten sen käyttöä organisaatioiden kehittämisessä voidaan lähestyä? Strategian määrittelyssä palataan usein historiaan ja sotatieteen alueelle, mutta tässä kehittämistyössä emme käytännön syistä lähesty käsitettä historiallismilitaristisesta näkökulmasta, vaan keskitymme siihen, mitä strategia edustaa nykyaikana. Strategia on yksi vanhimmista käsitteistä, jotka liittyvät organisaatioiden johtamiseen. Käsitteen määrittelyn tekee haasteelliseksi erityisesti viimeisen viidenkymmen vuoden aikana synnytetty organisaatioiden strategiseen suunnitteluun liittyvien menetelmien ja käsitteiden paljous. Voidaankin todeta, että olemme päätyneet tilanteeseen, jossa strategialla voi tarkoittaa käytännössä mitä tahansa, riippuen käsitteen käyttäjän tarkoitusperistä, haluista ja kyvyistä. (Kamensky 2010, 13 - 14.)

Karlöf (2004) määrittelee strategian nykyhetkessä tehtäviksi päätöksiksi ja toimenpiteiksi, joiden kautta varmistetaan organisaation tuleva menestyminen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen (Karlöf 2004, 19). Kamensky (2010) lähestyy strategian

määrittelyä kolmesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin strategian voi ymmärtää sarjaksi valintoja, joita organisaatio tekee tavoitteiden ja toiminnan määrittelemiseksi muuttuvassa maailmassa. Toiseksi strategian avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan toimintaympäristöään. Kolmanneksi organisaatio pyrkii strategian avulla hallitsemaan ulkoisten ja sisäisten tekijöiden toimintaa ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita tavalla, joka mahdollistaa organisaation asettamien kehittämistavoitteiden saavuttamisen. (Kamensky 2010, 18.)

Strategia ymmärretään perinteisesti myös suunnitelmaksi, joka on laadittu noin 3-5 vuodeksi kerrallaan. Strategia on organisaation toimintamalli, jossa esitetään johdonmukaisesti organisaation tapa toimia (Santalainen 2009, 18; Lindroos & Lohivesi 2004, 28). Parhaassa tapauksessa strategia on orgaaninen osa organisaation toimintakulttuuria, jonka kautta se myös asemoi itsensä suhteessa toimintaympäristöönsä. Strategian olemusta voi lähestyä myös määrittelemällä se näköalaksi, konseptiksi tai jopa ideologiaksi, jota kautta organisaatio näkee ja tulkitsee maailmaa, jossa se toimii. (Santalainen 2009, 18, 20.)

Strategia voidaan hahmottaa myös käsitteellisenä karttana, jota hyödyntäen organisaatioita viedään päämäärähakuisesti tiettyyn suuntaan. Strategian tehtävänä on ennakoida tulevan toimintaympäristön mahdollisuuksia niin, että organisaation menestyminen on mahdollista. Samaan aikaan on ajateltava myös strategista toimintaa. Tässä kohtaa yleensä ideaali ja toteuttamiskelpoinen strategia risteävät. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka ideaalistrategiaan pyritään, niin strategisesta toiminnasta saatavan palautteen kautta strategiaa uudistetaan jatkuvasti toimivammaksi. Strategian suunnittelun ja toteutuksen erillään pitävät ajat alkavat toisin sanoen olla jo takana-päin. (Santalainen 2009, 112 - 113.)

Åhman & Runola (2006) lähestyvät strategian käsitettä hyvin yksinkertaisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa strategia kertoo organisaatiolle, mihin suuntaan se on menossa, miksi juuri sinne ja mitä keinoja käyttäen. Strategia on parhaimmillaan yksinkertainen ja selkeä. (Åhman & Runola 2006, 11 - 12, 25.) Varbanova (2013) mukaan strategia on kokoelma lähestymistapoja, menetelmiä, sekä toiminnan arvioinnissa ja päätöksenteossa tarvittavia työkaluja, joiden kautta organisaatio pyrkii toteuttamaan elämäntehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla, antaen samalla sekä si-

säisten että ulkoisten vaikuttimien kautta panoksensa toiminnan tarvitsemiin resursseihin. (Varbanova 2013, 121.)

Strategiaan liittyvät käsitteet voivat aiheuttaa monille negatiivisia mielikuvia tai olla jopa vastenmielisiä. Strategioiden tekeminen on organisaatioissa niin yleistä, että lähes jokainen, joka on osallistunut työelämään, on joutunut kohtaamaan strategia-käsitteistöä. Strategiaan liittyvien negatiivisten tunteiden taustalla on yleensä huonoja ja jopa surkeita kokemuksia strategiaprosesseista. Näin ollen vaihtoehdoisen strategiakäsitteistön käyttäminen on jopa suotavaa, jotta kuluneet ja yleensä melko korkealentoiset käsitteet eivät johda strategiatyöhön osallistuvia henkilöitä jo lähtökohtaisesti negatiiviselle uralle. (Åhman & Runola 2006, 193.)

Åhman & Runola (2006) ehdottavat, että ylipäätään koko strategia sanaa ei välttämättä tarvitsisi käyttää. Strategia-käsitteen voi heidän mukaansa korvata esimerkiksi toiminnan perustalla, arvot ajattelun perustalla, vision tavoitetilalla ja mission toiminnan tarkoituksella. Ehdotuksen tarkoituksena on tuoda esille, että mikäli perinteisten strategiakäsitteistön käyttö tuntuu puisevalta, mikään ei estä luopumasta niistä ja korvaamasta niitä toisilla. Strategiakäsitteistö on saanut painolastikseen menneiden vuosien ylhäältäpäin sanellun strategiaprosessin ja toimintatavat, joiden kaiuista kärsimme edelleen. (Åhman & Runola 2006, 193.)

Vaikka strategian käsitettä voi lähestyä lukemattomista näkökulmista, suhteellisen yksimielisiä ollaan siitä, että strategia on pohjimmiltaan inhimillinen prosessi, jonka aikana ajatellaan ja visioidaan organisaation tavoitteita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Näiden pohdintojen avulla syntyneiden perustelujen kautta tehdään päätöksiä, jotka toteutetaan erilaisten tehtävien kautta pyrkien kohti valittua tulevaisuuskuva (Ylisirniö 2011, 22.)

Tässä kehittämistyössä strategia ymmärretään yhteistyön kautta rakentuvaksi kokonaisvaltaiseksi näkemykseksi organisaation tulevaisuuden suunnasta, joka pitää sisällään niin organisaation elämäntehtävän, arvot, ja toimintaperiaatteet kuin keskeiset toiminnot ja niiden tavoitteet, sekä arviointi- ja kehittämistoimintatavat. Strategian kannalta keskeistä on määrittellä myös se tavoiteltava tulevaisuuskuva, mihin organisaatio toiminnallaan ja kehittymisellään tähtää.

Strategian onnistunut rakentaminen niveltyy strategiseen ajatteluun, jolla tarkoitetaan ajattelun suuntaamista ohi tavanomaisten ja ilmeisten ratkaisujen, aina syvemmälle monipuolisten vaihtoehtojen maailmaan. Kaiken strategisen toiminnan tavoitteena on vaikutusvoimaisen menestysmallin rakentaminen, joka luo organisaatiolle pitkän aikavälin elinvoimaisuutta. (Santalainen 2009, 20.)

Strategisessa ajattelussa reflektoinnilla on keskeinen merkitys ja sitä voidaan pitää myös onnistuneen strategiatyön ytimenä. Reflektio on tietoista ponnistelua asioiden ymmärtämiseksi ja prosessien parantamiseksi, jossa yhdistyvät niin tiedon ja suunnan etsiminen, asioiden ihmettely ja yhdisteleminen uudella tavalla kuin organisaation toimintaan liittyvä analyysi. Strategisen ajattelun tavoitteena on maksimoida käytävissä olevien vaihtoehtojen määrä. (Santalainen 2009, 22 - 23.)

Strategisen ajattelun tavoitteena on ymmärtää niiden tekijöiden dynamiikkaa, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Strategisen ajattelun kautta muodostuu näkemys siitä, miten organisaatio pystyy menestymään muutosvoimien aallokossa. Menestykseen johtava malli voi olla alusta alkaen kirkas, mutta useimmiten se on pikemminkin utuinen konsepti, joka kirkastuu vasta matkalla kohti haluttua tulevaisuutta. (Santalainen 2009, 47.)

Strateginen ajattelu ja osaaminen voivat jossain tilanteissa saada ylikorostuneen roolin, mikäli strategiatiimi on niin sanotusti liian älykäs. Tällöin sillä on taipumus alkaa muokata strategiasta liian hienoa ja monimutkaista, mikä on omiaan etäännyttämään strategiaa käytännön työn ulkopuolelle. Organisaatioiden toiminta edellyttää tänä päivänä yhä vahvempaa vuorovaikutusta niin organisaatioiden sisällä kuin niiden ulkopuolella. Organisaatioiden toiminta ja johtaminen eivät lähtökohtaisesti ole rakettitiedettä, joten yksinkertaiset ja käytännönläheiset lähestymistavat strategiaan toimivat todennäköisesti parhaiten useimpien organisaatioiden kohdalla. (Kamensky 2015, 26 - 27.)

Tässä kehittämistyössä strategisella ajattelulla on merkittävä rooli ja yhtenä tavoitteena on nimenomaan lisätä strategisen ajatteluun liittyvää osaamista kehittämistyön kohteena olevassa organisaatioissa. Samalla sidosryhmien työpajojen kautta pyri-

tään lisäämään tietoisuutta strategian ja strategisen ajattelun tärkeydestä myös kulttuurialan organisaatioissa.

3.2 Strategian taustatekijät ja benchmarking-arvioinnin tulokset

Organisaation menneisyyden tunteminen on strategian rakentamisen kannalta järkevää, ja se konkretisoi strategian rakentamisen kannalta merkityksellistä taustatietoa organisaatiosta. Historian tuntemus taustoittaa niitä seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet siihen, kuinka organisaatiosta on tullut se, mitä se tänä päivänä on. (Karlöf 2004, 48 - 50.)

ITAK on vuodesta 2005 asti tullut tunnetuksi ketterästä toiminnastaan. Kuten jo aiemmin mainitsin, ITAK:n strategian rakentamisen yhtenä tavoitteena on syventää organisaation strategista ajattelua, jota esimerkiksi Santalainen (2009) pitää ketteryyden kehittämisen lähtökohtana (Santalainen 2009, 243). Ketteryyden ja kokeilukulttuurin ylläpitäminen on ollut ITAK:n kantavia voimavaroja koko sen olemassa olon ajan. Uusia ajatuksia ja ideoita on pystytty esittämään ja niihin on pääsääntöisesti tartuttu positiivisen mahdollistamisen kautta. Ketteryyden lisäksi organisatorinen joustavuus on ITAK:n vahvuuksia. ITAK venyy turvatakseen paremmat olosuhteet tanssin tapahtumiselle ja tuottamiselle.

Taide- ja kulttuurialalla toimii useita erityyppisiä organisaatioita, joista ITAK:n edustama voittoa tavoittelematon yhdistys on yksi keskeisimmistä organisaatiomuodoista. Voittoa tavoittelemattoman organisaation voi määritellä niin, että sen toiminta hyödyntää jollain tavoin yhteisöä, jossa se toimii. Yhdistysten kohdalla voidaan puhua myös niin sanotuista ruohujuuritason organisaatioista, jotka työskentelevät lähellä niitä, jotka toiminnasta hyötyvät. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden taustalla vaikuttaa vahvana missio jonkun asian tai aatteen eteen. (Varbanova 2013, 2.)

Kamenskyn (2015) mukaan strategiaa ja strategista ajattelua tarvitaan myös taidelähtöisessä toiminnassa. Taide- ja kulttuurialalla tunnutaan kuitenkin suhtautuvan

strategiaan usein melko ristiriitaisesti ja koko käsitteen käyttöä pyritään välttelemään. On kuitenkin tosiasia, että myös kulttuurialalla toimiminen ja menestyminen perustuvat selkeästi valittuihin strategioihin, taloudelliseen toimintaan, sekä osaavaan johtamiseen. (Kamensky 2015, 84.)

Taide- ja kulttuuriorganisaatioiden sisällä on perinteisesti ilmennyt ristiriitoja taiteilijoiden ja hallinnon välillä, mikä johtuu pitkälti siitä, että ammattiryhmät eivät ymmärrä toistensa työnkuvia ja merkitystä toiminnan näkökulmasta. Tämä näkyy myös esimerkiksi ikuisuuteen jatkuvana keskusteluna siitä, onko kulttuurialan organisaatioita johdettava taiteen- vai hallinnonalan ammattilaisten tai onko kahden tasavertaisen johtajan (taitteellinen ja hallinnollinen) malli ainoa ja paras ratkaisu johtamiskysymyksiin. Yleensä kulttuurialan organisaatioissa korostuu hallituksen merkitys, jonka työnä on sovittaa erilaiset näkemykset yhdensuuntaiseksi strategiaksi, antaen samalla operatiiviselle toiminnalle luottamus ja työrauha. (Kamensky 2015, 84 - 85.)

Kamensky (2015) moittii yhdistysten strategista- ja johtamisosaamista heikoksi. Osa yhdistyksistä ei ymmärrä strategian merkitystä menestyksekkään toiminnan rakentamiselle, eivätkä ne tee lainkaan strategiatyötä. Tyypillistä on ns. muodollisen strategiatyön tekeminen, eli toisin sanoen strategiaa tehdään, koska on pakko tai niin on ollut tapana tietyin väliajoin. Tällaisen strategiatyöskentelyn tuloksena syntyy harvoin käyttökelpoinen strategia, joka uudistaisi organisaation toimintoja tarvittavalla tavalla. (Kamensky 2015, 81.)

Strategiatyöhön tarttuminen voi olla monissa organisaatioissa haasteellista. Ensimmäkin päivittäinen operatiivinen toiminta voi viedä kaiken ajan ja energian, jolloin strategiakysymyksiin tarttumiselle ei ole oikeastaan löydy koskaan hyvää hetkeä. Toiseksi organisaation strategiaosaamisessa voi olla puutteita, jolla tarkoitetaan sitä, että se ei tiedä, miten strategiatyötä kannattaisi tehdä. Kolmanneksi organisaation johtavalla tasolla työskentelevien ihmisten lyhytjänteisyys voi olla strategiatyön aloittamisen esteenä. (Karlöf 2004, 22.) Joskus, kuten ITAK:n tapauksessa organisaatiolta puuttuu kokonaan strategia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatio ajalehtisi päämäärättä toimintaympäristönsä ulapoilla. Strategian puuttumiselle on yleensä monia syitä, joista yksi on esimerkiksi se, että pitkän tähtäimen tavoitteita ei ole koskaan tullut määriteltyä tai konkretisoitua (Ylisirniö 2011, 29).

Monet ITAK:n kaltaiset voittoa tavoittelemattomat ja julkisrahoitteiset organisaatiot kohtaavat tänä päivänä myös ns. välimallin organisaatioiden haasteen, jolla tarkoitetaan sitä, että yhtä aikaa on oltava sekä voittoa tavoittelematon aatteellinen toimija että kuitenkin kerättävä yhä kasvava osa rahoituksesta omatoimisen tuoton kautta kilpailuilla markkinoilla. Tästä aiheutuu haasteita strategiselle tasolle, koska ”molempikäisyyden” kautta eteen tulee usein toisilleen ensinäkemältä ristiriitaisia tavoitteita. Tämän voi kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena. Välimallin organisaatioissa on juuri moninaisten toimintojen takia keskittyttävä jatkuvaan uudistumiseen, eivätkä strategian uudistaminen ja toteutus voi olla toisistaan erillisiä prosesseja (Santalainen 2009, 200.)

Santalaisen (2009) mukaan on yleinen harhaluulo, että pienet organisaatio toimivat vain paikallisesti, eivätkä ne olisi kykeneviä strategiseen ajatteluun ja toimintaan. Pienten organisaatioiden etu on, että niiden ajattelu ei lähde rakenteista vaan toimintaan suuntautuvista ajatuksista. Pienellä organisaatiolla on huomattavasti suurempi paine määritellä ja asemoida itsensä toimintaympäristössään rajattujen resurssien kanssa kuin suurella korporaatiolla. Resurssien rajallisuuden kautta painoarvoa saavat erityisesti omat vahvuusalueet ja toimivien yhteistyökumppanuuksien luominen. Samalla harjaantuvat myös kokemusperäinen oppiminen ja strategisten elementtien yhdistämisen taito. (Santalainen 2009, 178, 180.)

Yhdistystoiminnan näkökulmasta, strategian laatimiseen on hyvä osallistaa hallituksen lisäksi kaikki yhdistyksen työntekijät. Tärkeää on myös kuulla keskeisten sidosryhmien ja yhdistyksen jäsenten mielipiteitä prosessin aikana. Vastuu strategian toteuttamisesta on lopulta koko yhdistyksen. Yhdistyksen toimijoita sitoo yleensä yhteen yhdistyksen olemassa olon tarkoitus ja sen sisältämät arvot. Näin ollen myös strategian rakentamisen näkökulmasta painottuu yhteinen näkemys yhdistyksen olemassa olon tarkoituksesta ja arvomaailmasta. (Heikkala & Krook & Pekkarinen 2014, 11, 24.)

Sidosryhmällä tarkoitetaan tahoja, jolla on organisaatiolle jotain annettavaa ja usein myös odotuksia sitä kohtaan (Heikkala ym. 2014, 18). Toisin sanoen sidosryhmät ovat tahoja, joihin organisaatio toiminta vaikuttaa ja vastavuoroisesti myös ne toimijat, jotka voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti organisaation toimintaan

(Juutinen 2016, 124, 128). Sidosryhmät voidaan ymmärtää kumppaneiksi, kilpailijoiksi tai tulevaisuuden toiminnan kannalta muuten kiinnostaviksi tahoiksi. Viimeistään strategiaproessin aikana on hyvä kirkastaa organisaation keskeiset sidosryhmät. (Heikkala ym. 2014, 18.) ITAK:n kaltaisen toimijan näkökulmasta sidosryhmät määrittävät lopulta sen, kenelle toimintaa ylipäätään tehdään.

Organisaatiolla voi olla useita eri lähestymistapoja sidosryhmien kanssa toimimiseen, jotka riippuvat niiden suhteesta organisaatioon (Juutinen 2016, 128 - 129). Esimerkiksi ITAK:n toiminnan keskiössä olevan yhteistyön lähestymistavassa organisaatio toimii kumppanuuden pohjalta yhteistyössä sidosryhmän kanssa. Tätä kautta sidosryhmien asiantuntijuutta ja panosta hyödynnetään laajasti organisaation toiminnassa niin yksittäisten projektien kuin pidempiaikaisten kumppanuuksien kautta (Juutinen 2016, 130 - 131).

Keskeinen haaste sidosryhmien kanssa toimimisessa on niiltä saatavan tiedon hyödyntäminen organisaation toiminnassa. Vaikka tietoa kerättäisiinkin määrätietoisesti, sitä ei jostain syystä osata hyödyntää kunnolla organisaation sisällä prosessien kehittämiseksi. Näin ollen on tärkeää varmistaa, että kerätty informaatio päätyy organisaatioissa hyötykäyttöön. (Juutinen 2016, 133.) Tämä haaste kohdataan varmasti myös ITAK:n strategiaproessin aikana, koska ei ole mitenkään selvää, että sidosryhmätyöpajoista kertyvä tieto osataan suoraan käyttää hyödyksi strategian rakentamisessa.

ITAK:n toiminta perustuu vahvasti yhteistyölle eri organisaatioiden ja taiteilijoiden kanssa, joten tämä on huomioitava myös strategian rakentamisessa (ITAK:n toimintasuunnitelma 2016, 5 - 7, 13 - 14). Varbanovan (2013) mukaan yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvat strategiat ovat suosittuja taide- ja kulttuurialalla. Yhteistyössä ja kumppanuuksien muodostamisessa on yleensä kyse synergiaeduista organisaatioiden välillä tai yhteistuotantoihin liittyvistä kysymyksistä. Yhteistyöhön ja kumppanuuksiin liittyy keskeisesti halu verkostoitua sekä toimialan sisällä että sen ulkopuolella. (Varbanova 2013, 128 - 130.) Yhteistyön kautta organisaatioista tulee kokoaan suurempi ja vaikuttavampi.

ITAK on osa valtakunnallista tanssin aluekeskus verkostoa, jossa toimijoita ohjaa melko samankaltainen missio. Toisaalta toiminnot ja painotusalueet eroavat toisistaan useilla eri alueilla. Erityisesti vuonna 2013 tuoreella tavalla toteutetun strategian ansioista, yhdeksi benchmarking-arvioinnin kohteeksi valikoitui Läntinen tanssin aluekeskus ja heidän ”Tuotantotalo 2.0” -strategian prosessit ja toteutus. Benchmarking-arviointi toteutettiin haastattelemalla puhelimitse Läntisen tanssin aluekeskuksen toiminnanjohtajaa Lotta Skaffaria strategiatyöhön liittyen.

Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa Läntisen tanssin aluekeskuksen strategia-prosessin toteutusta ja erityisesti sitä, missä laajuudessa ja ketä strategiatyöhön osallistui, sekä kuinka strategia on viety käytäntöön. Lisäksi olin kiinnostunut, minkälaisia menetelmiä strategiatyön tekemisessä käytettiin ja vaikuttivatko rahoittajien asettamat raamit siihen, minkälainen strategiasta tuli. Pyrin tätä kautta hahmottamaan ITAK:n juuri alkanutta strategiaprocessia suhteessa Läntisen tanssin aluekeskuksen vastaavaan työhön ja löytämään sekä hyviä käytänteitä että näkökulmia strategian rakentamiseen.

Läntisen tanssin aluekeskuksen lisäksi tein benchmarking-arviointia haastattelemalla JoJo - Oulun tanssin aluekeskuksen toiminnanjohtajaa Helena Lindqvistiä heidän henkilöstöpolitiikkaan ja strategiaprocessiin liittyen. Huomio suunnattiin ensisijaisesti henkilöstöresursseihin suhteeseen toimintaan, henkilöstöressien kokoon suhteessa organisaation kokonaistalouteen, sekä henkilöstön työnkuviin, joista erityisen huomion alla oli taiteellisen johtajan työnkuva. Benchmarking-arvioinnin tavoitteena oli löytää välineitä ja ajatuksia, joiden kautta henkilöstöpolitiikkaa voitaisiin kehittää strategiatyön kautta ja tulevaisuudessa niin, että se palvelisi mahdollisimman hyvin sekä organisaation toimintaa että työntekijöitä. Puhtaasti strategiaan liittyvän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, millä menetelmillä JoJo oli oman strategiansa rakentanut.

Vertailen seuraavaksi näiden kahden benchmarking-arvioinnin kohteena olleen organisaation toimintaa ITAK:n toimintaan. Arviointi on rakennettu niin, että ensin käsitellään Läntisen tanssin aluekeskuksen ja JoJon suoraan strategiaan liittyviä kysymyksiä, jonka jälkeen vertaillaan JoJon haastattelussa esille tulleita henkilöstökysymyksiä. Teemahaastattelujen kysymykset löytyvät liitteenä (Liite 6.).

Läntisen tanssin aluekeskuksen strategian tekemiseen osallistuivat yhdistyksen hallituksen lisäksi toiminnanjohtaja ja tuottaja. Mitään erityisiä konsultteja tai muita asiantuntijoita prosessiin ei osallistunut. Vaikka hallituksen ja henkilöstön lisäksi muita tahoja ei suoraan osallistettu strategiatyöhön, hallituksen jäsenet edustavat kukin omilla positioidensa kenttää ja olivat velvoitettuja käymään dialogia omien sidosryhmiensä kanssa myös strategiaan liittyvistä asioista.

JoJossa strategiaproessin alussa oli mietitty sidosryhmien osallistamista, mutta päädyttiin kuitenkin tekemään strategia henkilökunnan ja hallituksen kanssa. Henkilökunnan kanssa oli yksi oma strategiapäivä ja hallituksen kanssa kaksi strategiaseminaaria. Käsittelyssä olivat sekä taiteellinen että hallinnollinen puoli organisaation toiminnasta.

ITAK:ssa strategiatyöhön osallistetaan hallituksen ja henkilöstön lisäksi myös toiminta-alueen tanssin ammattilaisia ja tanssin ammatti- ja korkeakouluopiskelijoita, jotta sekä ideoita että ajatuksia saataisiin kerättyä mahdollisimman laajasti. Toisaalta Läntisen tanssin aluekeskuksen toimintamallissa hallituksen aktiivisuus ulospäin korostuu enemmän kun taas ITAK:n prosessissa strategiatyön ohjaajalla ja hallituksen nimeämällä strategiatyöryhmällä on pitkälti vastuu dialogista ja tiedonkeruusta alueella.

Läntisen tanssin aluekeskuksen strategian tavoitteena oli fokuksen etsiminen laajan ja pirstaleisen toiminnan sisältä. Toisin sanoen tarkoitus oli konkretisoida sitä, mihin toimintoihin keskitytään tulevien vuosien aikana. Valintojen tekeminen ei ollut mitenkään yksinkertaista, koska toimintoja ja tavoitteita on niin paljon. ITAK:n strategiaproessin taustalla vaikuttavat samankaltaiset tarpeet liittyen moninaisen toiminnan mukanaan tuomiin haasteisiin. Tavoitteena on selkeyttää toimintoja ja auttaa hallitusta ja henkilöstöä fokuoimaan toiminta tärkeimpiin asioihin.

Läntisen tanssin aluekeskuksen strategiatyössä ei hyödynnetty yhteisöllisiä ideointimenetelmiä tai muita työpajoja. Prosessi ei Skaffarin mukaan muutenkaan ollut mitenkään oppikirjamainen. Työskentely eteni pitkälti hallituksen seminaaripäivien kautta, joissa käytiin paljon keskustelua Läntisen tanssin aluekeskuksen toiminnasta. Seminaaripäivissä/työseminaareissa työstettiin strategiaa pala kerrallaan. Samoin kuin hallituksen kokouksissa käsiteltiin strategiaan liittyviä asioita. Lisäksi muodostet-

tiin työryhmiä, jotka keskittyivät tiettyihin kohdennettuihin strategisiin ongelma-alueisiin esim. markkinointiin ja tiedottamiseen. Työryhmät koostuivat hallituksen jäsenistä ja henkilöstöstä, jotka olivat jo valmiiksi kiinnostuneita kustakin ongelma-alueesta. Työryhmät toivat hallituksen kokouksiin melko valmista materiaalia, jota sitten läpikäytiin ja työstettiin yhdessä eteenpäin.

ITAK:n strategiatyön keskiössä ovat yhteisölliset ideointimenetelmät, kuten aivoriihi ja 8x8 -menetelmä, joita täydennetään ja tuetaan esimerkiksi skenaariotyöskentelyllä. Toisaalta Läntisen tanssin aluekeskuksen kanssa saman tyyppisiä strategiatyöryhmän seminaaripäiviä pidetään prosessin aikana useita. Strategiatyöryhmän ulkopuolisia työryhmiä ei ITAK:n strategiatyön tekemisessä käytetä, ellei työryhmiksi kutsuta eri sidosryhmien kanssa toteutettavaa työskentelyä. Aluetoiminta tuodaan myös vahvasti esille, kun alueen tanssin ammattilaisille ja tanssin ammatti- ja korkeakouluopiskelijoille järjestetään työpajoja sekä Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa että Etelä-Savossa.

Läntisen tanssin aluekeskuksen strategiaproessi kesti vuoden. Strategiaproessi käynnistettiin syksyn avustushakukierroksen jälkeen ja tavoitteena oli, että seuraavana syksynä mennään uudistetun suunnitelman mukaan. Tämä tavoite toteutui. Toisaalta prosessin olisi voinut Skaffarin mukaan runnoa läpi nopeamminkin. Prosessi aikataulutettiin vuosikellon sisälle, joten sillä oli selkeät paikat muun toiminnan ohella. JoJossa strategiaa tehtiin kesän lopusta alkaen ja syksy työstettiin ajatuksia.

ITAK:n strategiatyö tehdään käytännössä viidessä kuukaudessa, mikä on yli puolet nopeammin kuin Läntisellä tanssin aluekeskuksella. Aikataulu on tietoinen valinta mutta myös riski. Nopeampi aikataulu mahdollistaa sen, että fokus säilyy paremmin annetussa tehtävässä ja on kaikkien osapuolten muistissa. Nopeammassa aikataulussa niin sanotulle vatuloinnille ei ole aikaa, koska päätöksiä on saatava aikaiseksi. ITAK:n strategiaproessin riski liittyy juuri päätösten tekemiseen, koska haastavien asiakokonaisuuksien hallinta ja niistä päätösten tekeminen voi olla vaikeaa.

Läntisen tanssin aluekeskuksen strategiaproessissa OKM:n toiminnalle asettamat tavoitteet olivat koko ajan mukana strategiatyön taustalla ja kaikkea toimintaa peilattiin näihin tavoitteisiin. Tavoitteista selkeimmin nousi esille työllistäminen, josta tuli

kaikkien strategian osa-alueiden lähtökohta. Eli mikä on minkäkin strategian osa-alueen / kehittämisen / idean työllistävä vaikutus. Ohjausvaikutus oli näin ollen melko voimakas. On tosiasia, että Jojokaan ei voi juurikaan muuttaa toimintojaan, koska rahoittajina OKM (VOS) ja TAIKE määrittelevät toiminnalle raamit. Toisin sanoen ai-noastaan siihen, miten asioita tehdään, voidaan vaikuttaa.

ITAK:n strategiatyössä on kahden benchmarking-arvioinnin kohteena olevan organi-saation tavoin huomioitava ministeriön toiminnalle asettamat tavoitteet, mikäli halu-taan varmistaa valtion rahoituksen jatkuminen myös tulevina vuosina. Näin ollen tu-levissa strategiatyöpajoissa on käsiteltävä myös tätä aihetta. Toiminnan kehittäminen ja uudistaminen eivät kuitenkaan saa rajoittua vain ministeriön ohjaukseen, koska potentiaalia on paljon muuhunkin. Suurin osa toiminnoista tulee joka tapauksessa olemaan raamien mukaista, mutta uusia avauksia ja erityisesti tarkennuksia kaiva-taan myös tällä saralla.

Läntisessä tanssin aluekeskuksessa strategian toteutus on hoidettu niin, että strate-gia on käytössä koko ajan ja sen on mahdollistanut nimenomaan strategian graafinen ilme (kuva 2), jota kautta toiminnan hahmottaa helposti. Kaikkea strategian sisältöä ei tarvitse toteuttaa kokoajan, mutta aina kun tehdään suurempia päätöksiä, niin pala-taan strategiaan. Strategiasta selviävät toiminnan kehittämisalueet ja painopisteet, jotka kaiken toiminnan pitäisi täyttää. Fokus voi seikkailla strategian sisällä, mutta organisaation vahvuusalueet ja erikoisosaaminen ovat vahvistuneet strategian kaut-ta.

ITAK:lla on strategian suhteen samankaltaisia tavoitteita, eli strategian on tarkoitus olla elävä osa jokapäiväistä toimintaa, eikä vain kerran 3-5 vuodessa tehtävä paperi, joka sitten pölyttyy mapissa avaamatta seuraavaan päivitykseen asti. Haasteena on saada ITAK:n strategiasta yhtä selkeä ja helposti käytettävä kuin Läntisen tanssin aluekeskuksen strategiasta. Suoraan muotoa ei ole järkeä varastaa, mutta saman-henkiseen lopputulokseen tähdätään.

Kuva 2. Läntinen tanssin aluekeskus. Tuotantotalo 2.0 -strategia. (Läntinen tanssin aluekeskus 2013. Tuotantotalo 2.0 strategia.)



Läntisen tanssin aluekeskuksen strategiaproessi noudatteli melko perinteistä mallia, jossa organisaation oman lähipiirin (hallitus ja henkilöstö) kautta pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Heidän kohdallaan prosessin tulokset olivat erinomaisia. ITAK:n strategiaproessissa ollaan kuitenkin enemmän kiinnostuneita juuri erilaisten yhteisöllisten työkalujen kautta kokeilemaan, mitä lisäarvoa monipuolisten menetelmien ja laajemman ihmismäärän sitouttaminen voisi antaa lopputulokselle.

Läntisen tanssin aluekeskuksen tapaan JoJon strategian tekemiseen osallistuivat ainoastaan organisaation hallitus ja henkilöstö, mikä eroaa ITAK:n osallistavuuteen perustuvan strategiaproessin lähtökohdista. Toisaalta strategiaproessi vietiin läpi muutamassa kuukaudessa, mikä on huomattavasti nopeampi aikataulu, kuin ITAK:illa ja Läntisellä tanssin aluekeskuksella. Sekä ITAK, JoJo että Läntinen tanssin aluekeskus ovat kiinteästi sidottuja valtion ohjaukseen toiminnan raamien suhteen, minkä

seurauksena kaikki kamppailevat myös toiminnan laajuuteen ja resurssien riittävyyteen liittyvien kysymysten kanssa. Näin ollen aluekeskustoimijoiden on keskityttävä strategiassaan hiomaan prosesseja, joilla suurehko toimintakokonaisuus saadaan toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla resurssien näkökulmasta.

JoJon strategiaprosessissa käytiin yhdessä hallituksen ja henkilöstön kanssa läpi koko henkilöstön työnkuvat ja pohdittiin, mitkä niistä ovat tärkeimpiä. Sisäisissä prosesseissa on uudistettu organisaation toimintaa ja panostettu esimerkiksi uusiin net-tisivuihin. Organisaation sisäisissä prosesseissa on läpikäyty henkilöstön osaamista. Samalla on esimerkiksi määritelty myös sitä, minkälaiseksi taiteellisen johtajan työnkuva pitäisi kehittää. Keskeistä on lisäksi ollut ydinprosessien kehittäminen, eli mitä organisaatio tekee ulospäin, toisin sanoen asiakaskunnalle (yleisö ja taiteilijat).

JoJon strategiaprosessissa oli käytetty paljon aikaa henkilöstön työnkuvien ja niiden toimivuuden pohdintaan. Myös ITAK:n strategiassa henkilöstön osaamiselle ja sen kehittämislle tullaan antamaan merkittävä rooli. ITAK:n strategiaprosessin tärkeimpiä tehtäviä on selkeyttää toimintoja ja prosesseja sisäisesti niin, että ne saadaan näkymään myös ulospäin paremmin. Tässä tullaan samoihin tavoitteisiin JoJon kanssa, jonka strategisena tavoitteena on ydinprosessien kehittäminen.

JoJon hallinnossa työskentelee tällä hetkellä kolme henkilöä. Toiminnanjohtaja, joka on kokopäiväinen ja vakituinen, tuottaja, joka on myös kokopäiväinen ja vakituinen, sekä taiteellinen johtaja, joka valitaan aina määräaikaisilla sopimuksilla. Taiteellinen johtaja työskentelee 70 % työajalla, mikä mahdollistaa oman taiteellisen työskente-lyn. Aiemmin taiteellisen johtajan työ oli 50 %, mutta tuolloin työn sisältönä oli ainoas- taan ohjelmiston kuratointi. Vuonna 2011 taiteellisen johtajan työ muutettiin 20 % isommaksi, koska työnkuvaa muokattiin kattamaan myös alueen taiteilijoiden taiteel- listen toiminta edellytysten ja niiden kehittämisen parissa työskentely.

ITAK:ssa työskentelee tällä hetkellä kolme työntekijää, joiden ammattinimikkeet ovat vastaava tuottaja, tuottaja, sekä taiteellinen suunnittelija. Vastaava tuottaja ja taiteel- linen suunnittelija työskentelevät kokopäiväisesti. Tuottajan työsopimus on osa- aikainen (50 %) ja määräaikainen. Vastaavan tuottajan työsopimus on toistaiseksi voimassa oleva ja taiteelliseen suunnittelijan määräaikainen. Näiden lisäksi Sotkun

valo- ja äänitekniikasta vastaa ostopalvelusopimuksella osa-aikainen (50 %) tekniikko. (Tanssitaiteen tuki ry; Tanssitaiteen tuki ry:n hallitus 2/2013; Tanssitaiteen tuki ry:n hallitus 3/2013; Tanssitaiteen tuki ry:n toimintakertomus 2015, 17)

JoJo saa valtionavustusta sekä TAIKE:n tanssin aluekeskusverkostolle suunnatusta avustuksesta että VOS avustuksesta. Koko aluekeskustoiminnan raha menee taiteilijoille, joten hallinnon kulut otetaan muualta. Hallintokulut ovat noin suurin piirtein 50% - 50% taiteellisten toiminnan kanssa. Kokonaiskuluista noin 30 % muodostuu hallintohenkilöstön palkoista. ITAK:n henkilöstöressurssien (hallinto) suhde organisaation kokonaisbudjettiin on noin 25 % (Tanssitaiteen tuki ry:n tuloslaskelma 2015).

JoJossa on tällä hetkellä ihan kohtuullinen tilanne, jos puhutaan henkilöstöressurssien suhteuttamisesta toimintaan, vaikkakin aika ajoin on todella kova kiire. Näin ollen työtä on vielä tehtävänä sen eteen, että tilanne paranisi. JoJo uudisti strategiansa vuonna 2015, jonka yhtenä tavoitteena on, että organisaatio ei pyri tekemään enemmän, vaan paremmin ja laadukkaammin sen, mihin on päätetty keskittyä. Rönsyilyyn ei henkilöstö- ja taloudelliseen resurssin suhteutettuna ole varaa. Lähtökohtana on, että toiminta pitää olla hyvin suunniteltua. Sisällöt pitää olla hyvissä ajoin tiedossa, että se voidaan kääntää työksi. Organisaation rakenne ja johtaminen ovat tässä avainasemassa.

JoJossa tahtotila on jatkuvasti kohti ennakoitavampaan toimintaan ja tätä kautta yllätyksmomenttien välttäminen. Prosesseja on mietittävä kokonaisvaltaisesti, esimerkiksi mitä vierailun vastaanottaminen tarkoittaa työn näkökulmasta. Keskitytään valikoimaan asioita ja ymmärtämään, mitä heikkouksia prosesseissa voisi olla ja mitkä asiat tarkoittavat lisätyötä. Ihmisten täytyy tietää omat työaikansa etukäteen muissakin organisaatioissa, joten se on peruslähtökohta myös JoJossa. Aiempina vuosina myös JoJossa on ollut resurssien riittävyyden suhteen suuria haasteita, mutta nyt esimerkiksi ylityöt on saatu hyvälle mallille. Toisin sanoen henkilöstö pyrkii pitämään ne mahdollisimman pian pois ja työskentelemään toiminnan eteen niin, että se olisi ennakoitavaa.

Työaikojen täytyy olla kohdillaan ja työmäärien suhteutettuna resursseihin. Ajatus siitä, että kokoajan tehdään työtä ja heitot siitä, että semmoistahan se tuotantokes-

kuksen työ on, pitäisi pyrkiä kokonaan pois. Tähän pyritään hyvällä suunnittelulla ja organisaation ydintehtävien selkiyttämällä. On pystyttävä ajattelemaan, mitä koko organisaatio tekee ja se on myös asia, joka pitää tietää. Pienellä organisaatiolla ei yksinkertaisesti voi reagoida kaikkeen.

ITAK:n tilanne oli henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta strategiaprosessin alussa melko haastava ja henkilöstö koki, että se ei pysty kunnolla hallinnoimaan laajenevaa ja kasvavaa toimintaa. Näin ollen sekä henkilöstöressurssien mitoitukseen että toiminnan fokusointiin kiinnitetään erityistä huomioita strategiassa. Asia tuotiin esille heti strategiaprosessin alkuvaiheessa ja ITAK:n hallitus teki (ehkä hie-man yllättäen) jo tuolloin positiivisen muutoksen resursseihin, eli lisäsi hallintohenkilökuntaa yhdellä osa-aikaisen (50 %) kokoisella panoksella. Näin ollen osa-aikainen tuottaja saa kokoaikaisen työn vuoden 2017 alusta.

Taiteellisen johtajan tehtäviin kuuluu JoJossa ohjelmiston suunnittelu, eli tuotannot, vierailut ja festivaaliohjelmisto, sekä alueen taiteilijoiden toimintaedellytysten parantamista. Tämän lisäksi taiteellinen johtaja osallistuu JoJon tiedotuksen ja markkinoinnin suunnitteluun, sekä toiminnan kehittämiseen omalta osaltaan. Ohjelmistosuunnittelussa on budjettiraami, mutta taiteellisella johtajalla ei ole taloudellista vastuuta ohjelmistosta vaan se on toiminnanjohtajalla. Taiteellinen johtaja on ohjelmistosuunnittelun kasvot, eli jos taiteellisista sisällöistä halutaan puhua ulospäin, niin sen hoitaa taiteellinen johtaja.

Organisaatiossa on selkeä työnjako toiminnanjohtajan ja tuottajan välillä. Toiminnanjohtaja vastaa koko organisaation taloushallinnosta ja hallinnosta, sekä henkilöstöstä ja kehittämisestä. Tuotantojen ja vierailujen osalta, sen jälkeen kun tuotanto ja vierailusopimukset on tehty ja talousasiat katsottu, vastaa tuottaja toiminnan käytännön toteutuksesta sopimusten ja taloudellisten raamien pohjalta. Tietenkin voi vielä neuvotella käytännön asioista toiminnanjohtajan kanssa, jos niitä ilmaantuu, mutta tuottaja toimii organisaatioissa täysin itsenäisesti. Tuottaja vastaa myös markkinoinnin ja viestinnän toteuttamisesta, joskin sen suunnitteluun osallistuu koko organisaatio.

ITAK:ssa taiteellisen suunnittelijan laajaan toimenkuvaan kuuluvat ensinnäkin toiminnan taiteellisen sisällön suunnittelu, joka kattaa niin tuotantotukien myöntämisen, vie-

railuesitysten valinnan ja festivaalien ohjelmistosuunnittelun kuin ammattilasikurssien ja työpajojen sisältöjen suunnittelun. Työnkuvaan kuuluvat myös yhteistyö alueen taiteilijoiden, tanssioppilaitosten ja kulttuuritoimijoiden kanssa, sekä alueelliset, valtakunnalliset ja kansainväliset yhteistyöprojektit. Taiteellisen suunnittelijan tehtäviin kuuluu myös alueellinen kehittämistyö ja alueen tanssin ammattilaisten mentorointi. Lisäksi taiteellinen suunnittelija on toiminut erilaisten kurssien opettajana, kouluttajana tai luennoitsijana. Taiteellinen suunnittelija on mahdollisuuksien mukaan tehnyt myös koreografioita erityisesti tanssin ammatti- ja korkeakouluopiskelijoiden ryhmille. (Tanssitaiteen tuki ry:n toimintakertomus 2015, 16.)

ITAK:ssa toiminnanjohtajan asemassa työskentelee vastaava tuottaja. Hänen työnkuvaansa kuuluvat yhdistyksen taloushallinto ja kuntakumppanuudet, festivaali- ja tapahtumatuotanto, sopimusasiat, hankehallinto, sekä ITAK:n hallituksen kokousten valmistelu ja sihteerinä toimiminen. Vastaava tuottaja on myös henkilöstön esimies. Vastaavan tuottajan esimiehenä toimii yhdistyksen hallitus. Tuottajan työnkuva koostuu pitkälti markkinoinnista ja tiedottamisesta, sekä Sotkun esitystoiminnan koordinoinnista, jonka lisäksi hän tekee monipuolisesti ITAK:n operatiiviseen toimintaan liittyviä tehtäviä. (Tanssitaiteen tuki ry:n hallitus 1/2013.)

Haastattelun loppuun keskusteltiin vielä ohjelmistosuunnittelun erilaisista ulottuvuuksista ja taiteellisen johtajan palkkaamisen problematiikasta. Lindqvistin mukaan taiteellisen suunnittelun tulee olla sidoksissa oletettuihin yleisöihin, sekä niihin yleisöihin, joita organisaatio haluaa tavoittaa. On harhaanjohtavaa ajatella, että markkinoinnin ja tiedotuksen kautta pystyttäisiin kohdentamaan ohjelmistoa jollekin tietylle kohderyhmälle. Tällä tarkoitetaan sitä, että taiteellinen suunnittelija valitsee ohjelmistoa kuratoidessaan ne kohderyhmät, joille ohjelmistoon otettavat teokset on tehty. Oma toimintaympäristö on tunnettava hyvin ja mietittävä, kenelle tässä toimintaympäristössä ohjelmistoa tehdään. Julkisilla varoilla toimiminen on kulttuuripalvelujen tuottamista. Yleisön on kuitenkin otettava organisaation toiminta omakseen, jos organisaatio haluaa säilyä hengissä tässä yhteiskunnassa. Toiminnan on jollain tavoin kosketettava niitä ihmisiä, joiden taskuista tukirahat otetaan.

Taiteellisen johtajan valitseminen on erittäin haasteellista jo ihan siitä lähtökohdasta, että taiteellisen johtajan työhön ei ole olemassa minkäänlaista koulutusta. Taiteelliset

johtajat ovat taiteilijoita, joiden suurin substanssiosaaminen on taiteen tekeminen. Makuasioiden merkitys on suuri. Jos tiedetään jonkun maku, niin sitten voidaan olettaa, että taiteellinen suunnittelu ohjautuu ainakin osittain tiettyyn suuntaan. Toisaalta taiteellisen suunnittelun ei pitäisi olla kenenkään yksityisen henkilön makuasia. Itseasiassa pitäisi osata nähdä laajemmin oman maun ulkopuolelle. Taiteellisen suunnittelun tehtävä ei pitäisi olla oman maun tai taiteellisen työn esille tuomista. Taiteellisen johtajan pitäisi osata suhtautua ammattimaisesti kaikkeen esittävään taiteeseen tutkimuskenttänä. Harhapoluille eksytään myös, mikäli taiteellisella suunnittelulla pyritään hakemaan arvostusta kollegoilta omalta alalta.

Keskustelu taiteellisen johtajan valintaan ja siihen sisältyvään problematiikkaan auttaa ITAK:sta strategian kehittämisessä henkilöstön osalta tulevaisuudessa. ITAK:n taiteellinen suunnittelija vaihtuu vuoden kuluttua, joten kaikki kokemukset ja näkemykset edesauttavat rekrytoinnissa. Taiteellisen suunnittelijan rooli on keskeinen myös strategisesta näkökulmasta, koska sisällölliset valinnat ja linjaukset ohjaavat keskeisesti organisaation toimintaa ja luovat mielikuvan organisaation elämästä niin yleisön kuin muiden sidosryhmien näkökulmasta.

Benchmarking-arvioinnin tärkein anti omalle kehittämistyölle ja strategiaprosessille oli nimenomaan erilaisten lähtökohtien, tavoitteiden ja prosessien vertaileminen toisen samankaltaisen toimijan kanssa, joka on onnistunut strategiatyössä ja henkilöstöön ja resursseihin liittyvissä kysymyksissä. Samalla myös tavoitteet strategiatyön suhteen selkiytyivät näiltä osin.

Lopuksi voidaan vielä todeta, että hyvä strategia on yksinkertainen ja sen sisällöstä pystyy selkeästi hahmottamaan organisaation tärkeimmät kehittymiskohteet. Selkeän ja yksinkertaisen strategian taustalla on ymmärrys oman organisaation nykytilanteesta ja olosuhteista. Mitä paremmin lähtötilanne on selvillä, sitä todennäköisemmin organisaatio onnistuu rakentamaan toimivan strategian. Yksinkertaisimmillaan strateginen suunnittelu on vaihtoehtojen luomista ja päätösten tekemistä. Se, minkä tyyppisiä ratkaisuja strategia lopulta sisältää vaihtelee organisaatiokohtaisesti. Tähän vaikuttavat erityisesti toimiala ja resurssikysymykset. (Lindroos & Lohivesi 2004, 45.)

3.3 Strategian suunnittelu

Strategisen suunnittelun yleisyyteen ja strategiaan ladattuihin odotuksiin suhteutettuna on mielenkiintoista, että Mayryn (2016) 154 organisaatiota ja 9140 vastaajaa kattavan kyselytutkimuksen mukaan organisaatioissa ei juurikaan tunnettu oman organisaation strategiaan liittyviä keskeisiä tavoitteita. Tutkimuksesta käy ilmi, että 45 % johtajista oli tutkimuksen aikana välttävät tai huonot tiedot johtamansa organisaation strategiasta ja 26 % eroava näkemys strategian todellisesta sisällöstä. Työntekijöiden osalta luvut näyttävät vielä synkemmiltä. Työntekijöistä 26 % oli tutkimuksen mukaan välttävät tai huonot tiedot organisaation strategisista tavoitteista ja jopa 69 % eroava näkemys strategian todellisesta sisällöstä. Mission, vision ja arvojen tuntemisen kohdalla luvut olivat samansuuntaisia. (Mayry 2016, 12 - 14.)

Edelliseen viitaten voidaankin perustellusti kysyä, että onko strategiasta tullut organisaatioissa vain huono johtajatason vitsi? Onko strategia suurista puheista huolimatta vain rutiininomaisesti suoritettava vuosikellon mukainen toimenpide, jonka sisältöjä ei tunneta ja jolla ei lopulta ole merkitystä toiminnalle? Tähän peilaten ei olekaan ihme, että monissa organisaatioissa strategia on kaikkea muuta elävä.

Lukija voi pohtia oman organisaationsa strategian tilaa Åhmanin & Runolan (2006) määrittelemien kuolleen strategian tunnusmerkkien kautta. Kuolleita strategioita yhdistää hankala hahmotettavuus, mitäänsanomaton sisältö ja tylsyys. Toimenpiteistä ja tavoitteista paistavat läpi pysyvyyden varjeleminen ja olemassa olevan ajattelun vahvistaminen. Esitysmuotoa hallitsevat rationaalinen fakta- ja numeropitoisuus, joka yhdistyy monimutkaisiin rakenteisiin. Keskeistä on, että strategia latistaa jo olemassa olollaan organisaation tunnelmaa kokonaisvaltaisesti. (Åhman & Runola 2006, 16, 126.)

Strateginen suunnittelu kannattaa aloittaa kysymällä organisaatiolta muutamia keskeisiä kysymyksiä, jotka määrittelevät tulevaa strategiatyötä. Ensinnäkin on kysyttävä, miksi organisaatio ylipäätään on tekemässä strategiaa? Jos tähän ei osata vastata, niin strategiatyön voi käytännössä aloittaa miettimällä vastausta. Toinen kysymys liittyy siihen, ketä organisaatio haluaa osallistuvan strategian tekemiseen? Vaihtoeh-

toja on useita ja osallistujien valinnalla on ratkaisevaa merkitystä lopputuloksen kannalta. Kolmas kysymys liittyy siihen, miten strategiatyötä tehdään? Eli on määriteltävä strategiaprosessin sisällöt, vaiheet, sekä siinä käytettävät menetelmät. Neljäs kysymys on puhtaasti aikatauluihin liittyvä, eli millä aikataululla strategiaprosessi viedään läpi? (Karlöf 2004, 38.)

Peruskysymysten ohella, strategisen suunnittelun ensimmäisiä tehtäviä on määritellä organisaation strategiset pyrkimykset, eli se mihin strategian rakentamiselle tähdätään. Toisin sanoen määritellä ne kysymykset, joiden pohjalta tulevaisuuden toiminta voidaan tämän päivän näkökulmasta turvata. Organisaation sisällä on usein sekä julkilausuttuja että julkilausumattomia toimintaperiaatteita, joiden kaikkien esille tuominen on strategisen suunnittelun kannalta tärkeää. (Karlöf 2004, 26.)

Strateginen suunnittelu ymmärretään usein toiminnaksi, jota tekevät vain suuret organisaatiot. Viimevuosina on kuitenkin tullut yhä selkeämmin esille, että strategista suunnittelua harjoitetaan myös pienemmissä organisaatioissa. Kuten jo aiemmin on todettu, myös pienemmissä organisaatioissa on tilausta strategiselle ajattelulle. Vaikka pienten organisaatioiden edustajat nähdään usein enemmän tekijöinä kuin ajattelijoina, voivat pienet organisaatiot hyötyä merkittävästi strategiseen suunnitteluun liittyvästä riskien hallinnasta ja pitkän tähtäimen tavoitteiden asettelusta. (Varbanova 2013, 27.)

Strategisen suunnittelun lähtökohdat eroavat toisistaan jokaisen organisaation kohdalla. Suuren kansainvälisen pörssiyhtiön strateginen suunnittelu lähtee hyvin erilaisista lähtökohdista kuin pienen yhdistystoimijan. Voidaankin todeta, että mitä lähempänä operatiivista toimintaa strategian suunnittelu liikkuu, sitä enemmän se alkaa muistuttaa kehittämissuunnitelmaa, koska strategiset tavoitteet ovat usein yksityiskohtaisempia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Taide- ja kulttuurialan organisaatiot pystyvät strategisen suunnittelun kautta näkemään päivittäisen toimintansa yli laajemmin ja pidemmälle. Lisäksi strategisen suunnittelun kautta voidaan vahvistaa organisaation erottautumiskykyä ja priorisoida esimerkiksi ohjelmistovalintoja. Strategiatyön avulla voidaan kehittää uusia työkaluja, menetelmiä ja välineitä, joiden kautta parannetaan esimerkiksi taiteellisen työskente-

lyn ja suunnittelun suhdetta organisaation hallintoon, markkinointiin ja rahoitukseen. Yksi keskeisistä strategisen suunnittelun hyödyistä on myös varautuminen ennalta arvaamattomiin olosuhteisiin ja riskeihin, joita toiminta saattaa kohdata. Lopulta kyse on myös organisaation toiminnan tehokkuuden parantamisesta, sekä tulevaisuuden kannattavuuden vahvistamisesta. (Varbanova 2013, 35.)

Erityisesti pienten taide- ja kulttuurialan organisaatioiden haasteena on, että ne eivät ymmärrä strategisen suunnittelun mukanaan tuomia etuja ja kokevat sen rajoittavan heidän ketteryyttään, sekä totuttua tapaa saavuttaa nopeasti tuloksia. Toisaalta kokemus voi olla, että organisaatiolla ei riitä resursseja strategiatyöhön, koska toiminta on valmiiksi aliresursoitua. Taide- ja kulttuurialan organisaatiot ovat yleensä keskimääräistä parempia määrittelemään oman olemassa olonsa tarkoituksen, mutta strateginen haaste tulee vastaan nimenomaan rakenteiden ja resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. (Varbanova 2013, 37.)

Varbanova (2013) nostaa esille myös useita strategiseen suunnitteluun liittyviä periaatteita, joita erityisesti taide- ja kulttuurialan organisaatioiden olisi hyvä huomioida. Ensinnäkin taiteellisen suunnittelun on oltava tasapainossa organisaation muun toiminnan kanssa. Toiseksi organisaation on kiinnitettävä huomioita siihen, kuinka se kiinnittyy sitä ympäröivään maailmaan. Myös taide- ja kulttuurialalla toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten strategiatyö vaatii joustavuutta. Kolmanneksi on huolehdittava, että strategiatyön tavoitteet ulottuvat päivittäistä työtä pidemmälle, ja että strategiatyön jatkuvuutta pidetään organisaatioissa yllä. Lopulta myös taide- ja kulttuuriorganisaatioiden on muistettava osallistaa koko henkilöstö strategian rakentamiseen. (Varbanova 2013, 42 - 43.)

Lukuisissa organisaatioissa strateginen suunnittelu tapahtuu edelleen perinteistä kaavaa noudattaen ylimmän johdon ja muutamien valikoitujen avainhenkilöiden välisenä sisäisenä prosessina. Strategiaa pidetään tarkkaan varjeltuna salaisuutena, johon ulkopuolisilla ei ole pääsyä kuin rajoitetusti. Tämä on omiaan vahvistamaan organisaation vallitsevaa ottilaa ja toimintaa, jonka seurauksena myös organisaation sisäiset kuilut syvenevät. Vaihtoehtona edellä kuvatulle on avoimempi strategian suunnitteluprosessi ja ihmisten osallistaminen strategiatyöhön. (Santalainen & Baliga 2015, 50, 52, 56.)

Strategia on kokonaisuus, jota ei voida rakentaa ainoastaan yhden kysymyksen ympärille, vaan käsittelyssä on samanaikaisesti useita toiminnan taustalla vaikuttavia kokonaisuuksia, joita on kehitettävä jatkuvasti. Strategiatyön tekee mielenkiintoiseksi se, että sitä voi soveltaa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaan. Strategiaa tarvitaan organisaation kaikissa kehitysvaiheissa ja sitä voidaan toteuttaa niin organisaation koosta, toiminnan tavoitteista kuin rahoituspohjasta riippumatta. Strategiatyön aikana organisaatioita tarkastellaan niin sisältä kuin ulkoa, jota kautta se kiinnittyy toimintaympäristöönsä. (Karlöf 2004, 30, 33, 116.)

Strategisen suunnittelun näkökulmasta, kaiken organisaatiossa tapahtuvan kehittämisen tulisi olla yhteydessä strategiaan. Nykyaikaiseen strategian rakentamiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet. Lisäksi yhä suurempi määrä organisaation sidosryhmistä ja jopa asiakkaista olisi saatava mukaan strategiatyöhön. Tätä kautta strategia arkipäiväistyy ja sen toteuttaminen alkaa jo suunnitteluvaiheessa. (Åhman & Runola 2006, 158 -160.)

Strategian suunnittelussa on kiinnitettävä huomiota myös päätöksenteon taustalla vaikuttavaan tietoperustaan, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi sitä, millaisiin oletuksiin strategiapäätökset pohjautuvat ja mitä tietoja organisaatiolla on käytettävissä ennen päätöksen tekoa. Toisaalta tarkastelun alla on myös kysymys siitä, mitä tietoa hankkimalla päätösten laatu paranisi. Päätöksenteossa aliarvioidaan usein oletusten merkitystä, joita voidaan pitää keskeisenä päätöksenteon laatua huonontavana tekijänä. Tietoperustan tarpeet ovat luonnollisesti organisaatio kohtaisia, eikä mitään yleispätevää ohjetta tietoperustan laajuudesta tai sen sisällöstä voida laatia. (Karlöf 2004, 82, 85.)

Klassisia strategiseen suunnitteluun liittyviä käsitteitä ovat missio, visio ja arvot. Strateginen suunnittelu pohjautuukin usein organisaation mission ympärille (Varbanova 2013, 58). Toisinaan on tarpeen arvioida kriittisesti myös itse mission sisältöä (Santalainen 2009, 203; Kamensky 2010, 65). Missio määrittelee organisaation identiteetin, joka on kollektiivinen näkemys siitä, mitä organisaatio on. Missio on tyypillisesti melko pysyvä osa organisaatioita ja sen tarkoituksena tuoda toimintaan pitkäjänteisyyttä, jota erityisesti yritysmaailmassa vallalla oleva lyhyen tähtäimen voitontavoittelu ei tarjoa. (Santalainen 2009, 203, 211.)

Missio muodostaa eräänlaisen sateenvarjon koko muulle strategiselle sisällölle. Mission määrittely onkin organisaation tärkeimpiä, mutta usein myös vaikeimpia tehtäviä. Mission olisi pohjaututtava todellisuuteen, mutta monissa tapauksissa se sisältää ristiriitoja ideaalimaailman ja todellisuuden välillä. Organisaation missio on kokonaisuus, johon sisältyvät organisaation arvot, toiminta-ajatus ja visio. Olennaista on, että mission sisältämät elementit ovat vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. Mission tulisi yksinkertaisuudessaan pystyä vastaamaan kysymykseen, miten organisaatio aikoo menestyä valitsemallaan tiellä? (Kamensky 2010, 66 - 67, 87.)

Visiota on määritelty lukuisissa strategiseen suunnitteluun liittyvissä kirjoissa. Lindroos & Lohivesi (2004) lähestyvät visiota määrittelemällä sen julkiseksi näkemykseksi organisaation tulevaisuudesta, jota kautta organisaatio määrittelee, millaiseksi se haluaa tulla oman toimintansa kautta. Hyvässä visiossa yhdistyvät toiminnollisuus, innostavuus ja mitattavuus, jonka lisäksi vision on oltava realistinen ja ymmärrettävä. Vision on lähdettävä siitä, että se toteutuessaan erottaa organisaation nykytilasta. Vaikka organisaatio ei välttämättä tavoittele radikaalia muutosta, se ei estä sitä muodostamasta haastavaa ja innostavaa kuvaa tulevaisuudesta. Visioita vaivaa yleensä latteus, jonka välttäminen on hyvän vision laatimisen suurimpia haasteita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17 - 18.)

Kamensky (2010) määrittelee vision organisaation näkemykseksi tulevaisuudesta, jonka se haluaa toteutuvan pitkällä aikavälillä (Kamensky 2010, 78). Samansuuntaiseen näkemykseen ovat päätyneet myös Åhman & Runola (2006), joiden mukaan visio on pitkälle tulevaisuuteen asetettu syvälinen tavoite, jota kautta voidaan määrittää kaikkea, mitä organisaatio tekee. Vision on oltava realistinen, mitattavissa ja ennen kaikkea organisaation käyttäytymistä ohjaava. (Åhman & Runola 2006, 69 - 70.)

Vision käsitteeseen liittyy myös ristiriitaisuuksia. Toisaalta vision oltava selkeä, vaikuttavan ja todellinen suunnannäyttäjä ja toisaalta siltä vaaditaan rohkeutta esittää ylitseampuvia toiveita ja tavoitteita. Hyvin laadittu visio auttaa organisaatioita sekä strategian suunnittelussa että sen toteutuksessa. Vision tarkoituksena on luoda toiminnalle yhteinen suunta ja kanavoida toiminta etenemään kohti valittua päämäärää. (Kamensky 2010, 78, 82.)

Yleispäteviä hyvän vision ohjeita on erittäin vaikea antaa, mutta tiettyjä hyvän vision elementtejä voidaan nostaa esille. Vision on ensinnäkin oltava selkeä ja yksinkertainen, joka saa jopa yllättää yksinkertaisuudellaan. Hyvä visio luo selkeitä ja yksinkertaisia mielikuvia toiminnan tulevaisuudesta. Toiseksi vision on oltava uskottava ja johdonmukainen, mikä tarkoittaa, että visio tuntuu organisaatioon kuuluvista henkilöistä järkevältä. Kolmanneksi hyvä visio on vaikuttava ja voimakas, joka viittaa siihen, että visio sisältää reilusti kunnianhimoa, toiveita ja unelmia. Neljänneksi hyvän vision suhde muuhun strategiaan on oltava kunnossa. Strategian on muodostettava johdonmukainen kokonaisuus ja näin ollen visio ei voi erottua joukosta itsenäisenä toimintaa toisaalle ohjaavana tekijänä. (Kamensky 2010, 83 - 84.)

Arvot voidaan määrittellä toimintaa ohjaaviksi voimakkaiksi ja kestäviksi periaatteiksi, jotka ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Organisaation arvojen tarkoituksena on tuoda esille toiminnan taustalla ja organisaation sisällä vaikuttavaa taustafilosofiaa. Organisaation arvopohjan määrittely osana strategiaprosessia tuo yleensä esille lukuisia arvoja, joiden pohjalta organisaatio toimii. Lopulta niistä on kuitenkin valittava muutama tärkein, jotka kuvaavat parhaiten organisaatiota. (Kamensky 2010, 74.) Organisaation arvoperustan tulisi olla käytännönläheinen ja arkipäiväinen, sekä näkyä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työssä. Arvot ovat organisaatiokulttuurin perusta ja ne ohjaavat osaltaan strategian rakentamista ja toteuttamista. (Åhman & Runola 2006, 71 - 72, 125.)

Jokaisen organisaatioissa työskentelevän on tunnettava, ymmärrettävä ja sisäistettävä organisaation arvot. Näin ollen arvojen määrittämistä ei kannata jättää vain organisaation ylimmän johdon tehtäväksi, vaan osallistaa siihen mahdollisuuksien mukaan koko henkilöstö. (Kamensky 2010, 74.) Arvojen kautta organisaatio määrittelee sen, minkä kuvan se haluaa itsestään antaa. Se, minkälaiset arvot organisaatio määrittää itselleen, on puhtaasti sen oma asia, eikä arvoja koskeviin kysymyksiin voida antaa oikeita vastauksia. (Heikkala ym. 2014, 26 - 27, 29.)

Strateginen suunnittelu on lähtökohtaisesti valintojen tekemistä. Strategiaprosessin ydin on päätösten tekeminen organisaation tulevaa toimintaa ajatellen. Organisaation on osattava päättää, mitä se haluaa ja miten se aikoo tavoitteet saavuttaa. Tärkeää

on myös, että strategiset linjaukset ja toimenpiteet ovat yhdenmukaisia organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa. Strategisten tavoitteiden tulee olla riittävän selkeitä ja haastavia, jotta motivaatio niiden saavuttamiseksi pysyy yllä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Miten organisaation strategiset tavoitteet tulisi sitten määritellä? Strategiset tavoitteet lähtevät pitkälti organisaation elämäntehtävästä, sekä siitä hyöty- ja lisäarvonäkökulmasta, jota organisaatio olemassaolollaan on ajatellut tuottaa sidosryhmilleen. Tavoitteet voidaan jakaa karkeasti sisäisiin- ja ulkoisiin tavoitteisiin, sekä taloudellisiin- ja kehittämistavoitteisiin. Sisäisiin tavoitteisiin kuuluvat kaikki organisaation sisältämät prosessit, joiden kautta sen toiminta ilmenee. Ulkoisten tavoitteiden kautta organisaatio käsittelee suhdettaan toimintaympäristöön. Kehittämistavoitteiden kautta peilataan erityisesti organisaation tulevaisuuden hahmottamiskykyä ja taloudellisten tavoitteiden kautta resurssien käyttöä suhteessa toimintaan. (Kamensky 2010, 210.)

Strategisten tavoitteiden määrittely rakentuu kiinteissä suhteissa organisaation mission, visioon ja arvoihin. Kuitenkin konkreettiset tavoitteet liittyvät vahvasti toiminnan strategisiin osa-alueisiin. Organisaation toiminta-ajatus ja arvot toimivat tavoitteiden kannalta enemmänkin virikkeiden ja rajaajan roolissa, kuin konkreettisten tavoitteiden asettamisen työkaluna. Toisaalta tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa mission ja arvojen kanssa. Keskeinen rooli tavoitteiden asettamisessa eri strategisille toimintalueille onkin nimenomaan visiolla. Tavoitteiden tehtävä on suunnata toimintaa kohti vision saavuttamista, jota voidaan pitää organisaation ylimpänä tavoitetasona. (Kamensky 2010, 212.)

Strategisten toiminta-alueiden tavoitteiden näkökulmasta on mietittävä, paljonko tavoitteita per toiminta-alue voidaan määrittää. Prosessin aikana ilmenee usein tavoitteiden runsaudenpula, joten tavoitteita on pystyttävä karsimaan toiminnan kannalta järkevälle tasolla. Tavoitteiden määrää pohtiessa on hyvä muistaa, että liian pieni määrä tavoitteita ei ohjaa toimintaa tarpeeksi ja liian suuri määrä tavoitteita ei ohjaa toimintaa lainkaan. (Kamensky 2010, 213.) Jokaisen organisaation onkin haettava oma balanssinsa tavoitteiden määrässä.

Organisaation olisi strategiaproessin aikana hyvä pohtia hetki oikean tavoitetason asettamista. Oikean tavoitetason löytyminen rakentuu tavoitteiden haasteellisuuden, realistisuuden ja mitattavuuden kautta. Organisaation aiempi toiminta ja henkilöstö asettavat lähtökohdan tavoitteiden realistisuudelle. Tärkeintä on kollektiivinen usko siihen, että asetetut tavoitteet ovat realistisia. Tässä astuu kuvaan myös organisaatiokulttuuri, joka kannustaa rohkeuteen ja sallii myös epäonnistumiset. Tavoitteita on myös pystyttävä mittaamaan. Mittareina on hyvä käyttää tapauskohtaisesti sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Pelkkä toiminnan numeerinen arviointi antaa harvoin kunnollista kuvaa organisaation toiminnasta. (Kamensky 2010, 221, 223 - 224.)

Strategiassa määritellyt tavoitteet on tehty toteutettaviksi, joten tavoitteiden saavuttamisen jälkeen strategiaa on kohdennettava uudelleen. Näin ollen esimerkiksi jatkuvan strategiatyön mallin taustalla vaikuttava tekijä on nimenomaan jatkuva päämäärien asettaminen. Päämäärien ajankohtaisuuden jatkuva seuraaminen luo pohjaa strategiatyölle, joka on yhtä aikaa sekä jatkuvaa että proaktiivista. (Karlöf 2004, 116 - 117.)

Perinteisesti strategia laaditaan organisaatioissa aikaperusteisesti muutamaksi vuodeksi kerrallaan (Vuorinen 2013, 250). Yksi nykyaikainen lähestymistapa strategises- sa suunnittelussa on pyrkiä pois aikaperustaisesta rakenteesta eli toisin sanoen strategiaa ei enää rakenneta tietyksi vuosiksi kerrallaan, vaan sitä lähestytään jatkuvan strategiatyön kautta. Tätä kautta strategisia tavoitteita voidaan paremmin peilata itse tekemiseen, eikä strategia enää näyttäydy muutaman vuoden välein tehtävänä ponnistuksena, joka on irrallaan organisaation todellisuudesta. Jatkuvan strategiatyön kautta strategiasta tulee orgaaninen ja keskeinen osa työntekoa. (Åhman & Runola 2006, 157.)

Valpola (2010) tuo esille toisen nykyaikainen lähestymistavan strategian rakentamiseen. Hänen mukaansa strategian kehityksessä on (vertauskuvia käyttäen) siirrytty vesiputousmallista ketterän pyrähdysten malliin. Vesiputousmallissa strategia tehdään moneksi vuodeksi eteenpäin ja sen toteuttaminen aloitetaan vasta, kun organisaation hallitus on sen virallisesti hyväksynyt. Suunnitelmien toteutus lähtee tässä mallissa vyörymään vesiputouksen lailla eteenpäin ja mahdollisten korjausliikkeiden

tekeminen vaatii suuria ponnistuksia. Vesiputousmalli sisältää uskomuksen, että vain organisaation ylimmällä johdolla on tieto ja kyky ohjata tulevaisuutta. (Valpola 2010, 13.)

Ketterän pyrähdyn mallissa strategian fokusta ohjaavat jatkuvasti erilaisten kokeilujen tulokset, sekä niiden taustalla vaikuttavat oletukset ja muutokset. Ketterän pyrähdyn mallissa luotetaan kokemuksen kautta hankittuun tietoon todellisista tilanteista ja sekä kehittyminen että eteneminen tapahtuvat nopeasti todellisista tilanteista hankittujen kokemusten kautta. Ketterän pyrähdyn mallissa korostuu uusien strategiaa täsmentävien valintojen tekeminen. (Valpola 2010, 13 - 14.)

Kuten olemme huomanneet, strategista suunnittelua voi lähestyä useasta eri näkökulmista ja vuosien varrella on kehitetty lukemattomia strategiseen suunnittelun apuna käytettäviä (usein konsulttivetoisia) työkaluja ja malleja. Strateginen suunnittelu on muuttunut kussakin ajassa toimivien organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön tarpeiden mukaisesti. (Vuorinen 2013, 19 - 20.) Yhteenvedon voidaan todeta, että nykyaikaisen strategisen suunnittelun kantavia ajatuksia ovat strategisen suunnittelun ja strategian toteutuksen sulautuminen yhteen, henkilöstön ja muiden sidosryhmien osallistaminen strategiatyöhön, sekä osaamisen kehittäminen ja innovaatioiden hyödyntäminen vastapainona ympäristön analysoinnille ja siihen mukautumiselle (Vuorinen 2013, 16, 132).

Analyyseillä on kuitenkin vielä merkityksensä. Analyysien keskeisenä tavoitteena on parantaa organisaation strategiatyötä ja päätöksentekoa. Analyysien kautta organisaatio luo pohjaa strategian rakentamiselle, toteuttamiselle ja uudistamiselle, sekä hahmottaa paremmin sekä lähtötilanteensa että suhteensa toimintaympäristöön. Analysointi kehittää organisaation strategista osaamista, sekä parantaa ihmisten kiinnostusta ja halua osallistua strategiatyöhön. Lisäksi analyysit helpottavat yhteisten näkemysten syntymistä strategisten päätösten kohdalla. Analysointia ei pidä nähdä yksittäisenä tapahtumana, vaan organisaation on pyrittävä jatkuvasta hankkimaan tietoa niin toimintaympäristön kehittymisestä kuin sisäisistä prosesseista. Onnistuneen analyysityön tärkein mittari on päätöksenteon laatu. (Kamensky 2010, 113 - 115.)

ITAK:n strategisessa suunnittelussa on analysoinnin suhteen otettu vaikutteita Varbanovan (2013) esittelemästä "sekoitetun analyysin mallista" (mixed model). Tällä tarkoitetaan sitä, että strategiaproessin aikana läpikäydään analyttisellä otteella kaikki organisaation toiminnot, jotka Varbanova luokittelee resursseihin (esim. ihmisten osaaminen, talous, jne.), prosesseihin ja toimintoihin (esim. taiteelliset sisällöt, markkinointi, hallinto, jne.), rakenteisiin, ihmisiin ja tuotantotapoihin (esim. organisaatorakenteet, sisäiset prosessit, hallitustyöskentely), sekä suorituksiin ja läpinäkyvyyteen (esim. toimintojen arviointi ja avoimuus, tulokset, brändi, jne.). (Varbanova 2013, 103.)

Strategisessa suunnittelussa on huomioitava myös henkilöstön kehittyminen ja parhaimmillaan se on kiinteä osa organisaation strategiaa. Strategiaa voidaan käyttää merkittävänä työkaluna organisaation oppimiselle. Menestyvä organisaatio kannustaa ja mahdollistaa ihmisten oppimisen, jonka lisäksi myös ihmisen omaa vastuu kehittymisestään korostuu. Strategian kautta määritellään työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet työnteon suhteen ja sen myötä on osattava huomioida, mikä ihmisiä motivoi. Jokaisella ihmisellä on osaamisalueita, joiden tehokas hyödyntäminen palvelee organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla ja ei kannata unohtaa, että strategia ilmentyy jokaisen henkilöstön jäsenen kautta sekä positiivisesti että negatiivisesti. (Åhman & Runola 2006, 120 - 123.)

Toimintokohtaisten strategioiden rakentaminen on yleistynyt viime vuosina. Toimintokohtaisilla strategioilla tarkoitetaan sitä, että jokaiselle organisaation toiminnan sisältä löytyvälle kokonaisuudelle esim. henkilöstö tai markkinointi laaditaan oma strategiansa. Toimintokohtaisten strategioiden on katsottu tuovan merkittävää lisäarvoa organisaatiolle erityisesti silloin, kun ne linkittyvät kiinteästi organisaation yleisiin strategisiin tavoitteisiin. (Santalainen 2009, 59.) Tämä hyöty on nähtävillä myös ITAK:n kaltaisilla toimijoilla, joiden julkinen rahoitus edellyttää monipuolista tehtäväkuvaa, jonka seurauksena jokaisella toiminnan osalla on oltava selkeästi määritellyt tavoitteet ja sisällöt.

Strategista suunnittelua lähestytään lopulta usein aivan liian monimutkaisesti. Strategian tulisi lähtökohtaisesti rakentua selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Näin ei kuitenkaan usein ole, vaan strategia rakennetaan sekä kielellisesti että menetelmällisesti palve-

lemaan ainoastaan organisaation ylintä johtoa. Operatiivinen henkilöstö on kuitenkin oman työnsä kautta keskeinen strategian toteuttamisen elementti, joten edellä mainittu toimintatapa on vähintään kyseenalainen. Tarkoituksena on, että kuka tahansa voi ymmärtää mistä organisaation strategiassa on kyse. Ihmisillä on luontainen taipumus vältellä sitoutumista asioihin joita he eivät ymmärrä. Ymmärtämättömyyden seurauksena, myös kyky innostua laskee. Strategiasta on näin ollen rakennettava riittävän arkinen ja sen ytimen kautta on muodostuttava selkeä näkemys siitä, mitä ja miksi organisaatio on tekemässä ja miten. (Åhman & Runola 2006, 118 - 119.)

Strategiatyö ei missään olosuhteissa ole täysin harkittua, suunnitelmallista ja erehtymätöntä, koska sen tekemisestä vastaavat ihmiset, jotka ovat kaikki erehtyväisiä. Strategiseen suunnitteluun keskittyminen ei pysty koskaan olemaan organisaation muista töistä johtuen täydellistä. Monipuolisten strategiatyökalujen hyödyntämisestä on etua, mutta se edellyttää, että strategiatyölle on annettu organisaatiossa riittävästi häiriötöntä aikaa. Strategiatyö on harvoin käytännössä sellaista, kuin tuorein teoreettinen kirjallisuus sen esittelee, joskin toivoa on, että suunta on kohti joustavampaa, monipuolisempaa ja avoimempaa strategiatyötä. Tämä edellyttää henkilöstön ja sidosryhmien osallistamista, monipuolisten menetelmien käyttöä, sekä erehtymättöminä pidetyistä, aikaperustaisista strategiasta luopumista. (Vuorinen 2013, 276 - 277.)

Tässä kehittämistyössä strategista suunnittelua lähestytään yhteisöllisestä näkökulmasta, jolla tarkoitetaan sitä, että strategiseen suunnitteluun osallistetaan organisaation hallituksen lisäksi myös henkilöstö ja keskeisiä sidosryhmiä. Vuorisen (2013) mukaan strategisessa suunnittelussa käytettävä yhteiskehittäminen (Co-creation) on yksi uusimmista strategiatyön välineistä, jonka käyttöön ei vielä ole olemassa vakiintuneita käytänteitä tai ohjeita. Onnistuessaan yhteiskehittäminen voi tuoda mukanaan merkittävää etua kaikkeen strategiatyöhön. (Vuorinen 2013, 137.)

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan pelkistetysti organisaation työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden kumppaneiden hyödyntämistä organisaation kehittämistyössä, jossa keskeistä on vuorovaikutus ja avoimuus. Yhteiskehittämisessä hyödynnetään (yleensä jollain tavoin rajatun toimijajoukon) kollektiivista ajattelua organisaation ongelmien ratkaisemisessa tai uusien toimintamallien luomisessa. Yhteiskehittämistä käyttävät organisaatiot ovat ymmärtäneet, että suurin viisaus ei välttämättä kumpua pelkästään

organisaation ylimmän johdon ajatuksista, ja että yhteiskehittäminen on toimiva keino saada monipuolisia näkemyksiä strategiatyöhön. (Vuorinen 2013, 132 - 133.)

Miksi strategiaprosessi sitten ylipäätään kannattaa avata ulkopuolisille vaikutteille? Ensinnäkin prosessin avaaminen henkilöstölle ja erilaisille sidosryhmille synnyttää vuorovaikutusprosessin, joka vaikuttaa strategian sisältöön. Toiseksi sidosryhmiltä ja muilta strategiatyöhön osallistuneilta tahoilta saa ideoita, jotka dialogin kautta synnyttävät tuoreita näkemyksiä strategiaan liittyen. Kolmanneksi sidosryhmien ja muiden tahojen osallistaminen strategiatyön erivaiheisiin lisää sitoutumista erityisesti strategian toteutusvaiheessa. (Santalainen & Baliga 2015, 54; Lindroos & Iohivesi 2004, 57.)

Avoimen strategiatyön hyötyjä voidaan perustella myös syvällisemmin. On todennäköistä, että strategian sisällöllinen laatu paranee, kun strateginen suunnittelu pohjautuu monipuolisiin, myös organisaation ulkopuolelta tulleisiin ideoihin ja ajatuksiin. Ulkopuolisten osallistaminen luo myös painetta uudistua, joten samaan vanhaan turvautuminen on vaikeampaa. Avoin strategiaprosessi pakottaa strategian tekemiseen liittyvät toimintatavat ketterämmiksi, koska ulkoiset muutosimpulssit tulevat harvoin organisaation vuosikelloa seuraten. Myös sisäinen avoimuus on omiaan avaamaan yhteistyötä organisaation sisällä. (Santalainen & Baliga 2015, 57 - 58.)

Osallistuminen lisää strategian toteutusvoimaa samalla, kun se sitouttaa siihen osallistuvia tekijöitä strategiatyöhön. Läpinäkyvyys tuo strategialle uskottavuutta ja kasvattaa sen vaikutusvoimaa. Laajasti osallistava strategiatyö vähentää myös vapaa-
matkustajien määrää organisaation sisällä, kun kaikki tahot on sitoutettu sekä strategian suunnitteluun että sen toteuttamiseen. Avoin strategiatyö poistaa myös strategiaan liittyvää kommunikoinnin arkuutta. Kun koko prosessi on avoin, voidaan siitä myös kommunikoida avoimemmin. Vuorovaikutus niin organisaation sisällä kuin organisaation ulkopuolella vaikuttavien sidosryhmien kanssa lisää herkkyyttä ympäristön muutosvoimien tunnistamisessa. (Santalainen & Baliga 2015, 58.)

Koska avoimen strategian konsepti on toisaalta vielä niin uusi, sen ongelmista ei ole juurikaan tutkittua tietoa. Santalainen & Baliga (2015) nostavat esille kuusi avoimeen strategiatyöhön liittyvää todellista tai potentiaalista haastetta. Ensinnäkin suurten

ideamäärien analysointi ja jalostaminen voi kuluttaa organisaation energiaa ja strategiatyöhön suunnattua aikaa kohtuuttomasti, mikä tulee vastaan erityisesti suurten toimijoiden internetpohjaisissa osallistumistavoissa. Toiseksi haasteeksi voi nousta se, että organisaatio päätyy strategiatyössään keskivertoratkaisuihin. Tämä on riskinä kun strategiset valinnat tehdään ideoiden määrän enemmistön, ei ajatusten laadun tai uutuusarvon mukaan. Liian demokraattinen prosessi voi johtaa valtavirran myötäilyyn. (Santalainen & Baliga 2015, 58 - 59.)

Kolmanneksi haasteeksi voi nousta toimimaton strategiaprozessi. Perinteisesti strategiaprozessit toteutetaan suljetusti organisaatioiden sisällä. Näin ollen voi olla haasteellista määrittää, minkä verran prosessia halutaan avata ja minkä tyyppiseen toimintaan organisaation ulkopuolisia toimijoita halutaan osallistaa. Ulkopuolisten toimijoiden osallistuminen ja siitä koituvat hyödyt on pystyttävä perustelemaan niin osallistujille kuin organisaation sisällä. Neljänneksi ongelmaksi nousevat innostuksen ja energian ylläpitämiseen liittyvät haasteet. Kertaluontoiseen projektiin innostaminen ja tarttuminen on yleensä helpompaa kuin pitkäaikainen sitoutuminen, vaikkakin pitkäaikaisten kumppanuuksien kautta ideoiden jalostaminen on yleensä hedelmällisempää. Tähän mennessä saatujen kokemusten perusteella, avoimissa strategiaprozesseissa kumppaneiden käyttämisestä saatu sisällöllinen hyöty on jäänyt pinnalliseksi lyhytkestoisien vuorovaikutuksen takia. (Santalainen & Baliga 2015, 59.)

Viides haaste liittyy kontrollin ja vallan menettämisen pelkoon. On ymmärrettävää, että tiukalla struktuurilla rakennetut strategiaprozessit tuovat monille mukanaan turvallisuuden tunteen. Strategiatyön avaaminen ulkopuolisille lisää strategiasta vastuussa olevien avainhenkilöiden vastuuta niin luomistyössä kuin strategian soveltamisessa käytäntöön. Strategiatyöhön liittyy aina myös vallan käyttöä, joten prosessien avaaminen voi herättää erityisesti organisaation johtavassa asemassa olevissa pelkoa vallan menettämisestä. (Santalainen & Baliga 2015, 59.)

Kuudes mahdollinen haaste liittyy mukana olevien osapuolten roolien epäselvyyteen. On totta, että viimeisteltyä strategiaa eivät lopulta laadi suuret joukot, vaan strategisesta suunnittelusta vastaavan ydinryhmän vastuu säilyy myös avoimissa prosesseissa. Roolit voivat strategiatyöskentelyn aikana vaihtua, mutta lopulta jonkun on kannettava vastuu strategian loppuun saattamisesta. Avoimen strategiatyöskentelyn

tavoitteena on luoda strategiatyöhön eräänlainen hybridimalli, jossa yhdistyvät strategian luominen ja toteuttaminen hyödyntämällä niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisia verkostoja. Samalla tärkeää on luottamuksen, avoimuuden ja tarkoituksenmukaisuuden säilyttäminen. (Santalainen & Baliga 2015, 60.)

Strategisessa suunnittelussa sovitaan yhteen organisaation resurssit ja osaaminen sekä toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet (Kamensky 2010, 79). Strategiatyön tekemiseen vaikuttavat keskeisesti sekä strategian sisältö että sen rakentamisprosessit. Usein keskitytään liiaksi pelkkiin sisältökysymyksiin ja unohdetaan, että ratkaisevan tärkeää strategian rakentamisen näkökulmasta on myös prosessin onnistuminen. Strategiatyötä vaivaa useissa organisaatioissa jatkuvuuden puute ja sitä lähestytään monesti liian kaavamaisesti. Tällöin yleensä myös strategiseen suunnitteluun käytetyt välineet painottavat numeerisia tosiasioista ja valmiita kaavakkeita strategisen ajattelun kustannuksella. Strategian rakentaminen on kaikkiaan mutkikas prosessi, joten kaavamainen lähestymistapa ei varmasti johda parhaisiin lopputuloksiin. (Karlöf 2004, 24 - 26.)

Strateginen suunnittelu on kiinteä osa strategiaprosessia, johon sisältyy niin strategista ajatustyötä, erilaisia analyysejä kuin toimintojen ja prosessien arviointia. Prosessin lopputuloksena syntyy strategiadokumentti, jonka keskeinen tehtävä on palvella organisaation toimintaa suunnitellulla tavalla kaikessa päätöksenteossa. (Varbanova 2013, 40.) Strategisen suunnittelun, prosessin ja toteutuksen apuna käytettävät mallit ja työkalut ovat täysin riippuvaisia organisaation sisällä vallitsevista olosuhteista, organisaation rakenteesta, sekä sen toimintaympäristöstä (Anheier 2014, 338).

3.4 Strategiaprosessi

Strategiaprosessin käynnistää yleensä organisaation hallitus, jonka alaisuudessa työskentelevät henkilöt vastaavat perinteisesti käytännön strategiatyöstä. Hallituksen rooli strategiatyössä on tyypillisesti ohjaava ja se myös hyväksyy valmiin strategian.

(Vuorinen 2013, 250.) Toisaalta hallitus voi osallistua aktiivisesti strategiatyöhön esimerkiksi työryhmätyöskentelyn kautta, kuten ITAK:n tapauksessa on toimittu. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että hallituksen tärkein tehtävä strategiatyössä on huolehtia siitä, että strategiatyötä ylipäättään tehdään. Hallituksen ei tule osallistua kaikkiin strategian tekemiseen liittyviin yksityiskohtiin, vaan hallinnoida ja valvoa organisaation toimintaa. Hallitus huolehtii siitä, että strategiatyötä tehdään riittävän syvällisellä tasolla. Hallituksen rooli voi liittyä myös siihen, että operatiivinen toiminta ei syrjäytä organisaatiossa tehtävää strategiatyötä. (Karlöf 2004, 122 - 123.)

Strategiaprosessiin kiinnitetään organisaatioissa lähtökohtaisesti aivan liian vähän huomioita, vaikka strategiaprosessin laadulla on merkittävää vaikutusta sekä strategiatyöskentelyn onnistumiseen että strategian toimivuuteen. Strategiaprosessin tärkein tehtävä on luoda toimiva vuorovaikutussuhde strategian rakentamiseen osallistuvien ihmisten välillä, jonka tavoitteena on kokonaisvaltainen organisaation, sen toimintojen, sekä ihmisten osaamisen ja työn kehittäminen. Vuorovaikutuksen kautta on mahdollista saavuttaa pysyviä ja jatkuvasti kehittyviä tuloksia, jotka läpäisevät koko organisaation. Vuorovaikutuksen kautta strategian suunnittelun ja toteutuksen välinen kuilu pienenee, jonka lisäksi organisaation sisällä olevat näkemyserot kapenevat. Strategiaprosessin on oltava kokonaisvaltainen ja huomiota on kohdennettava erityisesti organisaation elämäntehtävän, strategisten tavoitteiden ja strategisten toiminta-alueiden käsittelyyn. (Kamensky 2010, 340 - 341.)

Strategian sisällölliset kysymykset vievät yleensä huomioita pois strategiaprosessista. Strategiaprosessin suunnittelu on tehtävä huolellisesti ja siinä on huomioitava kehitettävän organisaation erityistarpeet. Strategiatyöskentelyyn kuluu organisaation resursseja, joten on tiedettävä, ketkä prosessiin osallistuvat ja milloin, paljonko prosessiin käytetään aikaa ja millä menetelmillä strategiaa rakennetaan. Toimiva strategiatyöskentely on yhtä aikaa sekä kurinalaista että luovaa. Jo aiemmin on tuotu esille se tosiasia, että ihmiset ymmärtävät yleensä syvällisesti vain sellaisia asioita, joita he ovat itse kokeneet. Näin ollen esimerkiksi henkilöstön laaja osallistaminen strategiaprosessiin edesauttaa strategian ja operatiivisen työn välisen yhteyden kokemista. (Kamensky 2010, 63 - 64.)

Strategia esitellään usein organisaation yhteisenä tahtotilana ja päämääränä, joka menettää helposti uskottavuutensa, mikäli strategiaa ei ole todellisuudessa rakennettu yhdessä. Yhdessä tekemisen kautta strategiaan sitoutuminen ja tunnelma paranevat, joka edesauttaa strategian toteuttamisen onnistumista. Strategiatyön tekemistä kannattaa organisaatioissa lähestyä matalan hierarkian kautta. On järkevää pyrkiä välttämään tilanteita, joissa strategisista ratkaisuista kasvaa arvovaltakysymyksiä. Voidaankin todeta, että parhaan idean on voitettava riippumatta siitä, kuka sen on strategiaprosessin aikana esittänyt. (Åhman & Runola 2006, 117.)

Yhdessä rakennettava strategia vaatii osakseen luottamusta, koska ilman sitä strategiaprosessi on tuomittu epäonnistumaan. On uskallettava luottaa siihen, että organisaatioissa työskentelevät ihmiset ovat lähtökohtaisesti järkeviä. Laaja osallistuminen ei kuitenkaan tarkoita prosessin kokonaisvaltaista demokratisointia, vaan organisaation johdolla on lopulta vastuu strategiasta. Yhdessä tekemisen tärkein anti on, että ihmiset kokevat strategiaprosessin oman työnsä kautta tärkeäksi ja mielekkääksi. Luottamusta vahvistaa, jos strategiaprosessissa käytetyt menetelmät ovat selkeitä ja relevantteja. Yhdessä tekemisen kautta vahvistetaan lisäksi kokemusta siitä, että koko organisaatio todella istuu samassa veneessä. (Åhman & Runola 2006, 118)

Tunnelma on yksi asia, joka jää usein sivuun strategiaprosessin onnistumiseen vaikuttaneiden asioiden listalta. Näin ollen hyvään tunnelmaan panostaminen on erityisen tärkeää strategiaprosessissa, johon jo lähtökohtaisesti saatetaan suhtautua skeptisesti organisaation sisällä. Tunnelma rakentuu ihmisistä, sekä heidän asenteistaan ja ajatusmaailmoistaan, joiden kautta saavutetaan tai ollaan saavuttamatta hyviä tuloksia. Tunnelma tekee strategiasta elävän ja auttaa samalla sekä sen rakentamisessa että toteuttamisessa. (Åhman & Runola 2006, 102.)

Tunnelmalla ei tässä tapauksessa tarkoiteta hengennostatusta, väkinäisiä tempauksia tai tsemppausta, vaan ihmisten kanssakäymisen kautta rakentuvaa olemisen ja tekemisen kulttuuria. Yhtenä tekijänä strategiaprosessin epäonnistumisen taustalla vaikuttaa usein toimimaton organisaatiokulttuuri ja sitä kautta yleiseen tunnelmaan liittyvät tekijät. Jokainen työelämässä mukana ollut ihminen ymmärtää, että hyvä tunnelma nostaa työn tehokkuutta ja innostaa kohtamaan myös työn kautta tulevia haasteita. Tunnelma ei kuitenkaan yksin riitä toimivan strategian rakentamisen elemen-

tiksi, vaan myös sisältöjen ja prosessien täytyy olla kunnossa. (Åhman & Runola 2006, 103 - 104, 106)

Strategiaprosessin tehokkuutta ja onnistumisedellytyksiä voidaan parantaa oikeudenmukaisuuden kautta. Kun ihmisiä rohkaistaan osallistumaan aktiivisesti strategia-työhön, heidän motivaationsa ja sitoutuminen strategiaa kohtaan kasvaa. Vaikutusmahdollisuudet edesauttavat ihmisten luovuuden, älyn ja rakentavien ajatusten saamista mukaan prosessiin. Organisaation strategisten pyrkimysten selittäminen ja avaamien hyödyntävät asenneilmaston muokkausta strategiamyönteisemmäksi. Tämä lisää myös ymmärrystä siihen, että kaikki omat ajatukset eivät välttämättä päädy osaksi strategiaa. (Karlöf 2004, 124.)

Organisaation henkilöstölle on tärkeää kokea, että heidän osaamisensa otetaan strategiaprosessista seuraavassa muutoksessa huomioon. Tärkeää on ymmärtää, mitä seurauksia henkilöstön asemaan ja työhön strategian toteuttaminen tuo mukanaan. Tämä tieto on helppoiten välitettävissä ottamalla henkilöstö mukaan strategiatyöskentelyyn ja hyödyntämällä heidän osaamistaan strategiaprosessin eri vaiheissa. (Karlöf 2004, 128.) Osallistaminen ja erityisesti strategian toteutus voivat kuitenkin mennä metsään, mikäli ilmenee, että henkilöstö tai sidosryhmien vaikuttamismahdollisuudet ovat olleet lopullisen strategiadokumentin laadinnan osalta näennäisiä.

Monissa tilanteissa on hyödyksi, että organisaatio käyttää strategiaprosessin vetämisessä ohjaajaa, joka voi tulla joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Ohjaajan on oltava riippumaton organisaation toiminnasta, eikä hänellä saisi olla valta-asemaa suhteessa strategiatyöryhmän jäseniin. (Kamensky 2010, 342, 344.) Yksi erityisesti ulkopuolisen ohjaajan käyttöä puoltava hyöty on, että organisaation ulkopuolinen henkilöllä on yleensä kykyä nähdä asioita, joita on vaikea havaita päivittäisen työntekeskeltä. Toinen hyötynäkökulma on, että ulkopuolisella ohjaajalla on lähtökohtaisesti neutraali rooli strategiaprosessissa, joten hänen näkemyksensä organisaation tulevaisuudesta ei ole väritynyt esimerkiksi erilaisten sisäisten ristiriitojen tai henkilökemioiden takia. (Varbanova 2013, 46.)

Ohjaajan tehtävä strategiatyön vetäjänä on edistää kokonaisvaltaisesti strategiaprosessin kulkua organisaatiossa. Ohjaajan keskeinen tavoite on helpottaa prosessin

läpivientiä, toimia katalysaattorina ajatusten ja ideoiden välittämisessä strategiapro- sessiin sisällä, sekä ennen kaikkea saada strategiatyöhön osallistuvat ihmiset sitou- tumaan ja ottamaan vastuuta strategiatyön etenemisestä. Ohjaajan rinnalla on järke- vää käyttää myös organisaation toimialan asiantuntijoita, jotka tuovat strategiapro- sessiin myös vahvaa sisällöllistä asiantuntijuutta. (Karlöf, 2004, 125 - 126.)

On kuitenkin muistettava, että strategiaproessin ohjaaja ei ole strategiatyön pää- osanesittäjä eikä tähti. Näin ollen ohjaajan tulisi tiedostaa roolinsa taustavaikuttajana. Ammattitaitoisen ohjaajan rooli onkin prosessin näkökulmasta huomattava, mutta ei välttämättä kovinkaan näkyvä. Ohjaajan tehtävänä on keskittyä parantamaan strate- gian rakentamisen laatua, strategiatyöskentelyn tuottavuutta ja organisaation strate- gista osaamista. Keskeistä on, että kaikki strategiaprosessiin osallistuvat tahot pää- sevät vaikuttamaan sisältöihin ennen niiden lopullista hyväksymistä. (Kamensky 2010, 346 - 347.)

Ohjaajan kyvykkyys ja onnistuminen mitataan myös usealla muulla tasolla. Strategia- työn ohjaajan on kyettävä ajattelemaan monitasoisesti, jolla tarkoitetaan kykyä ottaa huomioon ja ennakoida prosessin eri vaiheiden tarpeita. Ohjaajan on kyettävä otta- maan paikkansa ryhmän jäsenenä ja toisaalta ymmärtämään, milloin hänen roolinsa on toimia enemmän ulkopuolisena ja objektiivisena tarkkailijana. Ohjaaja tasapainot- telee myös neuvoa antavan konsultin ja prosessin ohjaajan roolien välillä. Ohjaajan tehtävä kiteytyy hänen rooliinsa ja kykyynsä herättää keskustelua ja jopa provosoida osallistujia, jotta keskustelua saadaan aikaiseksi. Lopuksi ohjaaja kiteyttää käydyn keskustelu strategian kannalta relevanteiksi ajatuksiksi. (Karlöf 2004, 126.)

Strategiaproessin vaiheista on esitetty lukuisia näkemyksiä (ks. esim. Lindroos & Lohivesi 2004, 31 - 32; Karlöf 2004, 34). Tämän kehittämistyön tekemisen näkökul- masta mielenkiintoisimman lähestymistavan tarjoaa kuitenkin Vuorinen (2013), joka lähestyy prosessia yksinkertaisen pelkistetysti. Hänen mukaansa strategiaprosessiin kuuluvat ensinnäkin sisäinen ja ulkoinen analyysi, jonka tarkoituksena on organisaat- tion strategisen aseman määrittäminen, toiseksi päämäärien ja tavoitteiden asetta- minen, jota kautta strategiset valinnat tehdään ja kolmanneksi toimenpideohjelmien määrittely ja strategian toimeenpaneminen (Vuorinen 2013, 250). Strategiaproessin ei siis tarvitse lähtökohtaisesti olla monimutkainen.

Vuorinen (2013) esittelee jatkuvan strategiaproessin mallin, jonka keskeinen tarkoitus on olla sekä yksinkertaisempi, konkreettisempi että helpommin käytettävissä, kuin yleisesti esitellyt muut strategiaproessin mallit. Mallin avulla pystytään helpommin keskittymään strategiatyössä olennaisimpiin asioihin, jonka lisäksi strategiasta viestiminen ja sen päivittäminen prosessi yksinkertaistuvat. Keskeistä mallissa on strategian pääkohtien kiteyttäminen niin, että ne mahtuvat yhdelle A4-paperille. Kehitysfilosofisesti ajateltuna mallissa lähdetään siitä, että kun käsitys maailmasta muuttuu, myös menestyksen edellytykset muuttuvat. Tämän seurauksena organisaation on yleensä pakko korjata myös strategisia tavoitteita ja niiden mittareita. (Vuorinen 2013, 271 - 272.)

Yksinkertaistetun strategianproessin keskiössä on organisaation tahtotila, eli organisaation tulee aina olla tietoinen siitä, mitä se haluaa olla ja mihin se on pyrkimässä. Tahtotilan ympärille muodostuvat organisaation perimmäisen tarkoituksen toteuttamista tukevat toiminnot. Näin maailmamme makaa osion sisälle muodostuu tiivistetty käsitys kaikesta organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä, jotka on saatu erilaisten analyysien tuloksena. Toisin sanoen kysymys on siitä, mitä organisaatio tietää toimintaympäristöstään ja mikä on sen suhde siihen. Organisaatio on siis tässä kohdalla jollain tavoin rajannut sen maailman, missä se toimii. (Vuorinen 2013, 272 - 273.)

Näin maailmassamme onnistuu osio sisältää organisaation kriittiset menestystekijät, joita se tarvitsee menestyäkseen omalla toimialallaan. Tässä osiossa hyödynnetään näin maailmamme makaa osion tietoa ja jäsenetään sen kautta organisaatiossa kehitettäviä ja vaalittavia teemoja. Luonnollisesti edellä mainittujen osioiden työstäminen tapahtuu osittain samanaikaisesti toistensa kanssa. Näin maailmassamme onnistuu osioita voi täydentää esimerkiksi skenaariotyöskentelyllä. (Vuorinen 2013, 273.)

Näitä hankkeita ja tavoitteita toteutamme osiossa tiivistyvät meneillään ja tulevaisuudessa toteutettavat strategisesti tärkeät hankkeet ja projektit. Tähän kirjataan myös hankkeiden vastuuhenkilöt, hankkeiden tavoitteet, sekä niiden toteutusaikataulu. Tässä ovat tavoitteemme ja mittarimme osio määrittelee puolestaan konkreettiset strategiset tavoitteet ja niiden onnistumisen seuraamiseen käytettävät mittarit. Mittarien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska yleensä toimintaa ohjataan

Kuva 3. Yksinkertaistettu strategiaproessin malli (Vuorinen 2013, 272).



niin, että tulos on mahdollisimman hyvä suhteessa valittuihin mittareihin. Mittareita onkin työstettävä samanaikaisesti tavoitteiden kanssa, jotta ne eivät jää irrallisiksi toisistaan. (Vuorinen 2013, 273 - 274.)

On vääjäämätöntä, että maailma ympärillämme muuttuu ja menestymiseen vaadittavat tekijät sen mukana. Strategiaa on näin ollen tarkasteltava säännöllisesti, jotta määritellyt strategiset toimenpiteet, sekä niitä arvioivat mittarit pysyvät ajan tasalla. Jatkuvaan muutokseen reagoivassa strategiassa on tärkeää, että organisaation peruselementit kuten missio ja visio muuttuvat vain vähän kerrallaan. (Vuorinen 2013, 274.)

Lähes jokainen strategista suunnittelua vähänkään laajemmin käsittelevä teos esittelee yleensä kirjoittajan oman tai hänen kokoamansa näkemyksen siitä, kuinka strategiaproessi tulisi viedä läpi. Mitä enemmän prosessin kuvauksia lukee, sitä vähemmän ne lopulta eroavat toisistaan, joten ohjaajan on muodostettava oma näkemyksensä siitä, minkä tyyppisten strategiaproessin elementtien kautta organisaation strategiaproessi olisi toteutettavissa parhaiten. Tästä syystä myöskään ITAK:n strategiaproessin toteuttamiseen ei adoptoitu suoraan mitään valmista mallia.

Useissa organisaatioissa strategiaproessi on kytköksissä vuosikelloon. Vuosikelloajattelussa strategian tekeminen rutinoituu, jossa on sekä hyvät että huonot puolensa. On kuitenkin huomattava, että toimintaympäristö ei kehity organisaation vuosikellon mukaan, joten strategiaproessi voidaan joutua käynnistämään uudelleen vaiko-

kapa jonkun yllättävän tapahtuman seurauksena. Vuosikelloajattelulla on myös taipumus urauttaa ajatuksia ja luoda strategiaprosessista harmaata rutiinien toistoa. (Lindroos & Lohivesi, 51 - 52.) Tämä on yksi selkeä haaste esimerkiksi jatkuvan strategiatyön mallissa.

Yhteiskehittämisen näkökulmasta strategiaproessin ytimessä ovat dialogi ja vuorovaikutus niin organisaation sisällä kuin sen tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Strategiaproessi käynnistyy yhteiskehittämisessä aktivoimalla organisaation operatiivinen henkilöstö, jotta paras mahdollinen tieto nykyisistä toiminnoista ja mahdollisista kehittämistarpeista saadaan välitettyä organisaatioissa eteenpäin. Kaikilla prosessiin osallistuvilla toimijoilla on oltava pääsy tarvittaviin ja oleellisiin tietoihin niin organisaatiosta kuin strategiatyöhön liittyen. Yhteiskehittämisen tavoitteena on ongelmien ratkaiseminen ja toiminnan kehittäminen yhdessä. (Vuorinen 2013, 133 - 134.) Toisin sanoen pelkkä henkilöstön tai yhteistyökumppaneiden kuuleminen ei täytä yhteiskehittämisen vaatimuksia strategiaproessin suhteen.

ITAK:n strategiaproessia lähestytään yhteiskehittämisen näkökulmasta, jossa prosessi käynnistetään yhtäaikaisesti hallituksen nimeämän strategiatyöryhmän, henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa. Prosessissa painotetaan selkeyttä, yksinkertaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja hyvän tunnelman ylläpitämistä. Yhteiskehittämisen kautta sidosryhmien rooli painottuu konkreettisten ehdotusten tekemiseen strategian sisältöön. Henkilöstö työskentelee koko prosessin ajan yhteistyössä strategiatyöryhmän kanssa, joten reaaliaikainen strategiaproessi on osa henkilöstön työnkuvaa.

Rakenteellisesti painottuvat ITAK:n strategisten toiminta-alueiden läpikäynti, toiminnan selkeyttäminen, sekä uusien linjauksien rakentaminen. Samalla määritellään myös tavoitteet strategisten toiminta-alueiden osalta. Skenaariotyöskentelyyn ja tulevaisuuden hahmottamiseen pidemmällä aikavälillä panostetaan prosessin loppupuolella, samoin kuin strategiadokumentin luomiseen. Prosessilla tähdätään strategisen osaamisen lisäämiseen organisaation sisällä ja keskeisten sidosryhmien osalta. Strategian onnistumisen mittaaminen ja arviointi pyritään rakentamaan osaksi jatkuvan strategiatyön mallia.

3.5 Strategian toteutus

Tyypillisesti strategiatyötä tekevät kokevat usein onnistuvansa paremmin strategian suunnittelussa kuin strategian toteuttamisessa (Vuorinen 2013, 251) ja vain 1-3 tapauksessa kymmenestä strategian toteutus onnistuu hyvin (Lindroos & Lohivesi 2004, 159). Onkin aiheellista kysyä miksi näin on? On kuitenkin tosiasia, että ilman toteutusta strategialla ei ole mitään arvoa. Yksi syy on varmasti se, että strategian toteutukseen, toisin kuin suunnitteluun ei ole olemassa mitään selkeää työkalua, vaan strategian toteutus on monen tekijän summa. Strategian toteuttaminen ja muutosten läpivieminen vaativat paljon työtä, johon ei välttämättä olla todellisuudessa valmiita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159.)

Jos strategian toteuttaminen tuntuu organisaatioissa liian helpolta, on yleensä syytä huoleen. Tällöin strategia ei yleensä ole riittävän kunnianhimoinen, eikä vie organisaatioita eteenpäin. Strategia on tässä tapauksessa voitu tehdä vain analogiaksi toimintasuunnitelmasta, jota toteutetaan rutiininomaisesti. Todellisuudessa tilanne on usein päinvastainen. Täydellinen strategian toteuttaminen on itse asiassa melko mahdoton tehtävä. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että parhaankaan skenaarion tai toimintaympäristön analyysin kautta hahmotettu tulevaisuus ei juuri koskaan toteudu. Strategian toteutumiseen vaikuttavat kaikki strategiatyön vaiheet, joista toteutus paljastaa todennäköisimmin sen, onko strategia käyttökelpoinen vai ei. (Kamensky 2010, 319 - 320.)

Strategian suunnittelu ja toteutus ymmärretään yleensä vastakkaisiksi asioiksi ja kuten edelläkin on mainittu, strategian suunnittelu koetaan lähtökohtaisesti helpommaksi kuin sen toteutus. Ylisirniö (2011) tuo strategian toteutukseen liittyviin haasteisiin hiukan kärjistetyn näkökulman. Hänen mukaansa strategiatyön ammattilaiset (konsultit) puhuvat yleensä (ja mielellään) toteutuksen ongelmasta. Toisin sanoen koetaan, että on tehty erinomainen strategia, mutta sen toteuttaminen ei syystä tai toisesta ole onnistunut. Strategia on kuitenkin kokonaisuus, joka joko onnistuu tai ei onnistu. Näin ollen ei voida puhua pelkästään toteutuksen epäonnistumisesta, vaan koko strategiassa on todennäköisesti jotain pielessä. (Ylisirniö 2011, 22.)

Heikkalan ym. (2014) mukaan strategian toteutus on kuitenkin lähtökohtaisesti melko yksinkertaista. Organisaation resurssit huomioon ottaen on vain päätettävä, mitä kukakin tekee, kenen kanssa, milloin ja miten. Jotta strategia pysyy elävänä, jokaisen organisaation toimijan on syytä selvittää itselleen, mitä strategian toteuttaminen tarkoittaa juuri hänen kohdallaan ja kuinka oman työn kautta pystyisi parhaalla mahdollisella tavalla edistämään strategian toteuttamista. (Heikkala ym. 2014, 38.)

Tunnelman näkökulmasta strategian toteutuksessa nousevat esille ensinnäkin se, että tunnelma ylipäättään ymmärretään strategian toteuttamisen välineeksi. Onkin tiedostettava oman organisaation tunnelma ja erityisesti millainen tunnelman tulisi olla, että se edistäisi strategian toteutumista. Tiedostaminen ei kuitenkaan riitä, vaan on osattava myös edistää oikeanlaisen tunnelman syntymistä. Tunnelman luomisen edellytyksenä on, että strategia on mukana jokapäiväisessä toiminnassa ja että tulevaisuuden suunnasta on yhtenäinen käsitys. Tämä mahdollistuu parhaiten avoimien toimintatapojen kautta, jossa henkilöstö otetaan vahvasti mukaan niin strategiatyöhön kuin muuhun toiminnan suunnitteluun. (Åhman & Runola 2006, 109, 111 - 112.)

Selkeillä odotuksilla on merkitystä erityisesti strategian toteutuksen suhteen. Toteuttaminen on huomattavasti helpompaa, mikäli organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat perillä siitä, mitä heiltä odotetaan. Selkeät odotukset nostavat myös tavoitetasoa ja suoritusten tehokkuutta. Kollektiivisen työskentelytavan ja oppimisen kautta organisaation strategiatyöstä tulee harmonisempaa, koska ongelmia lähestytään yhteisen viitekehyksen kautta. Lopulta yhteisöllinen työskentelytapa lisää lojaaliutta tehtyjä päätöksiä kohtaan, koska jokainen on voinut osaltaan olla vaikuttamassa päätöksen syntymiseen. (Karlöf 2004, 125.)

Strategian toteutus voidaan nähdä jatkuvana prosessina, joka on sidoksissa kaikkien organisaation tekemiseen. Strategian kautta linjataan ja toteutetaan organisaation tarvitsemat muutokset. Arjessa tehtävän työn pitäisi olla perusteltua ja strategias- ta lähtevää. Tätä kautta pyritään välttämään turhan työn tekeminen, joka suuntaa organisaation resursseja väärällä tavalla. Yksikertainen keino pitää strategia kaikkien mielessä on puhua siitä jatkuvasti myös operatiivisen toiminnan keskellä. Strategias- ta saadaan näin selkeä suunta tekemiselle. (Åhman & Runola 2006, 116, 119.)

Strategian toteutukseen vaikuttaa myös strategian ymmärtäminen. Mikäli ihmisiä ei ole otettu tasavertaisesti mukaan strategian laatimiseen, heidän voi olla vaikea ymmärtää, mistä siinä on kysymys. Usein tämä johtaa siihen, että energiaa ja aikaa kohdentuu strategian toteuttamisen sijaan enemmän strategian kritisoimiseen. Pahimmillaan koko strategian laatiminen on ulkoistettu ulkopuoliselle konsultille, joka heikentää selvästi sitoutumista strategian toteuttamiseen. Lisäksi strategian laatimisen seuraukset voivat olla arvaamattomia ja mikäli ne muodostavat henkilöstön näkökulmasta odottamattoman suuria vaikeuksia, monilla on tapana luovuttaa. (Karlöf 2004, 113.)

Strategian toteuttamisen keskeiset haasteet liittyvät usein viestintään ja kommunikointiin, sekä työyhteisöön ja ihmisten kehittämiseen. Viestinnän ja kommunikoinnin suhteen on ymmärrettävä, että ihmisten vastaanottokyky on rajallinen ja aikaa nykytyöelämässä ei juurikaan ole monimutkaisten viestien vastaanottamiseen ja sisäistämiseen. Näin ollen strategian selkeys, yksikertaisuus, sekä kielellinen ja visuaalinen ilmaisu korostuvat. On myös todettava, että mitä useampi henkilö organisaatioista on saanut olla mukana strategian laadinnassa, sitä helpompi valmiista strategiasta on viestiä organisaation sisällä. Strategisten toimenpiteiden ja tarkoituksen ymmärtäminen alkaa näin ollen jo strategiaprosessin aikana. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160 - 162.)

Strategian toteuttamisen haasteena on myös, että strategiaan liittyvä toiminta ja konkreettinen operatiivinen työ eivät välttämättä kohtaa. Strateginen toiminta organisaation sisällä lähtee yksilötasolta, joten strategian on oltava niin selkeä, että se läpäisee helposti koko organisaation. Tässä korostuukin henkilöstön vastuunottaminen strategian toteutuksesta. Henkilöstön muutosvalmiuden ja osaamisen muuttaminen strategiseksi toiminnaksi on avainasemassa toiminnan tulevaisuuden näkökulmasta. Toisaalta strategiat toteutuvat harvoin sellaisenaan, joten matkan varrella on mitä todennäköisemmin mietittävä, miten asioita tehtäisiin toisin. (Santalainen 2009, 249 - 250.)

Strategian esitysmuotoon kannattaa panostaa. Strategiasta on järkevää valmistaa kaksi erilaista versiota, joista toinen on lyhempi ja tiivistetympi ja toinen yksityiskohteisempi ja auki kirjoitettu. Tätä kautta strategian erilaiset esitysmuodot palvelevat

yhtä aikaa sekä ulkoista että sisäistä käyttöä. Strategian viestintämuodoissa voi lähteä myös esimerkiksi tarinallistamisen suuntaan. Tarina jää helposti mieleen ja on yleensä helpompi ymmärtää kuin laaja ja monotoninen kokoelma strategisia tavoitteita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 163 - 164.)

Yksi perustavaa laatua oleva ajattelutavan muutos strategian toteuttamisessa liittyy strategian jalkauttamiseen. Nykyaikaisessa organisaatioissa strategia on rakennettu verkostomaisesti, jolloin kaikki mahdolliset tahot on osallistettu strategian tekemiseen. Näin ollen strategia ei ole enää vain ylimmän johdon asia, jonka tehtävänä on kaataa strategia henkilöstön päälle, vaan kiinteä osa organisaation henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Strategiaa ei näin ollen enää jalkauteta yhtään mihinkään. Toimintaympäristön kiihtyvät muutokset lisäävät organisaation arvopohjan ja elämäntehävän painoarvoa strategian toteutuksessa. Tarvitaan siis jotain pysyvää alati muuttuvan maailman rinnalle. (Åhman & Runola 2006, 122, 159 - 160.)

Suurimmassa osassa organisaatioita strategiaa toteuttavat vielä toistaiseksi ihmiset. Ihmisistä koostuvat työyhteisöt ovatkin keskeisessä osassa strategian toteutuksessa. Tässä esille nousee osaamisen merkitys. Jokainen muutos organisaatiossa edellyttää henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä. Näin ollen henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi olla keskeinen osa strategiaa. Osaamisen kehittäminen edellyttää kuitenkin ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään osaamistaan. Oppimisvastarinnan ollessa vahva, mikään koulutus ei tuota tulosta. Myös strategian toteuttamisen näkökulmasta organisaation on oltava selvillä siitä, minkälaista osaamista organisaatioissa on. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164 - 166.)

Strategian toteuttamisessa ei voi myöskään väheksyä organisaatiokulttuurin merkitystä, koska strateginen toiminta pohjautuu olemassa olevalle kulttuurille. Toimivan organisaatiokulttuurin ylläpitämiseksi on tehtävä työtä, jotta vääristynyt toimintakulttuuri ei pilaa vaivalla rakennettua strategiaa. Toisaalta strategian laatijat ovat yleensä itse vastuussa luomastaan kulttuurista organisaation sisällä, joten syllisiä huonoon organisaatiokulttuuriin ei tarvitse etsiä kauempaa. Erilaiset sidosryhmät ovat myös osa organisaatiokulttuuria, joiden kautta sisäinen toiminta heijastuu myös laajemmalle. (Santalainen 2009, 257 - 259.)

Yksi perusasioista strategiassa on kuvata, miten määritellyt strategiset tavoitteet saavutetaan (Kamensky 2010, 328). Ilman tätä toteutuksessa tulee varmasti vastaan lisähaasteita. Strategiatyö vaatii organisaatiolta erityisesti toteutusvaiheessa lojaaliutta tehtyjä päätöksiä kohtaan, koska muuten strategia menettää merkityksensä organisaation toiminnassa. Strategian rakentamiseen liittyvä päätöksenteko on valintojen tekemisen lisäksi ennen kaikkea karsintaa, mikä on hyvä huomioida jo ennen toteutusvaihetta. (Karlöf 2004, 90 - 91.)

Kuten todettua, strategian toteuttaminen merkitsee organisaatiossa aina jonkin asteista muutosta. Kaikkien tuntemista strategian toteuttamisen haasteista voi nostaa esille muutosvastarinnan, jota ilmenee keskimäärin kaikissa organisaatioissa. Toisaalta muutosvastarinta ei aina ole pahasta, mikäli sillä kyseenalaistetaan terveellä tavalla valitun strategisen linjan mielekkyys. On myös tilanteita, joissa strategia itsessään voi estää uudistumisen. Liian tiukka sitoutuminen strategiaan voi kahlita toiminnan suunnan pitkäksiin aikaa. Myös toimimattomien strategisten tavoitteiden asettaminen voi johtaa vääränlaiseen uudistumiseen, joka heikentää organisaation elinvoimaisuutta pitkällä aikavälillä. (Santalainen 2009, 231 - 232.)

Strategian toteutusta voi lähestyä myös uudistavan strategisen toiminnan jatkuvuuden kautta. Rakennetun strategian sisältämän toiminnan ylläpitämiseksi on mahdollista luoda jatkuvien parannustoimien toteutusta edistävä ajatusmaailma, jonka keskeisenä tarkoituksena on pitää uudistuksen aikaansaamaa energiaa yllä. Tässä korostuvat henkilöstön voimavarat, joiden kautta muutosta lähdetään toteuttamaan. (Santalainen 2009, 241.)

Strategian toteutuksessa on huomioitava myös organisaation kokonaiskuva. Mitä paremmin kaikki organisaation jäsenet hahmottavat toimintojen kokonaisuuden, sitä vahvempi organisaatioista tulee. Keskitymme usein vain yksittäisiin toimintoihin ja unohdamme, että ne ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Kaikki strategiaelementit ovat toisistaan riippuvaisia, joten jos yksi osa-alue alkaa luistamaan, niin usein se vaikuttaa negatiivisesti kokonaisuuteen. Kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi on syytä ymmärtää, mistä organisaatiossa työskentelevät ihmiset motivoituvat. (Åhman & Runola 2006, 124 - 125.)

Strategiaa voidaan toteuttaa myös lisäarvoa organisaatiolle tuottavan kumppanuusverkoston kautta. Lisäarvoverkoston lähtökohta on oman organisaation tarkkojen rajojen ja osaamisen määrittely. Kumppanuuksissa korostuvat oman organisaation strategisia kyvykkyksiä täydentävät ominaisuudet, joita hyödyntämällä voidaan yhteistyön kautta saavuttaa huomattavaa menestystä. (Santalainen 2009, 146.)

Strategian toteuttamiseen liittyy olennaisesti myös sen arviointi, mittaaminen ja päivittäminen. Mittaamiselle on kuitenkin oltava perusteet. Mittaaminen ei saa toimia organisaatioissa itseisarvona, vaan sen on aina palveltava jotain tarkoitusta. Toisaalta mittaamisen toteuttaminen edellyttää, että se nojaa joihinkin strategian peruslähtökohtiin, joita mallintamalla määritellään myös niiden tarvitsemat mittarit. (Ylisirniö 2011, 24 - 25.) Toimintaympäristön muuttuessa jokainen organisaatio kohtaa sen tosiasian, että strategiassa ei ole osattu ottaa huomioon ja ennakoida kaikkea oleellista. (Varbanova 2013, 290; Lindroos & Lohivesi 2004, 49.) Näin ollen strategia vaatii jatkuvaa päivittämistä. Jossain katastrofitapauksissa koko strategia voidaan joutua määrittelemään uusiksi. Näin ollen strategian on oltava riittävän joustava, jotta sen muokkaaminen on mahdollista. Oleellista ei ole organisaation kyky laatia parhaita ennustuksia vaan valmius reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön. (Lindroos & Lohivesi 2004, 49.)

Karlöf (2004) painottaa jatkuvan strategiatyön merkitystä organisaatioille. Usein organisaatioissa kipuillaan strategiatyön jatkuvuuden kanssa, kun prosessia ei syystä tai toisesta jakseta ylläpitää. Jatkuvan strategiatyön ylläpitämisen esteenä on usein se, että operatiivinen toiminta vie voiton strategisesta ajattelusta. Jatkuvan strategiatyön toimivuuden taustalla vaikuttaa voimakkaasti sen mahdollistavat olosuhteet. Eri-tyistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että strategiatyön edellyttämää - ja usein myös aikaa vievää - luovuuden etsimisen ja innovatiivisuuden ilmapiiriä arvostetaan ja vaalitaan organisaation sisällä. (Karlöf 2004, 115 - 116.)

Karlöf (2004) ehdottaa jatkuvan ja aktiivisen strategiatyön tarkastelujaksoksi yhtä kvartaalia, joka sopii erityisen hyvin kvartaalitaloudessa toimiville organisaatioille. Koska toimintaympäristön muutokset ovat arvaamattomia ja niiden ajoitus satunnainen, ei kerran vuodessa tehtävä laajempi strategiatyö ole jatkuvan strategiatyön tekemisen näkökulmasta suositeltavaa, koska muutoksia on todennäköisesti kyettävä

tekemään jo aiemmin. Karlöf ei myöskään suosittelen strategiatyön liittämistä osaksi jokapäiväistä työtä, koska tällöin strategiatyön fokus saattaa kärsiä. Organisaation toiminnan näkökulmasta tasainen strategiatyöskentely muutamien kuukausien tauon jälkeen antaa aikaa sekä ajatella että säilyttää strategiatyön vireillä pitkässä juoksussa. (Karlöf 2004, 39.)

Santalainen (2009) toteaa, että huonoimmillaan jatkuvasta strategian päivittämisestä tulee näpertelyä, jonka lopputuloksena syntyy lisää nykyisyyttä, eikä rehellisesti tulevaisuuden elinvoimaisuuteen tähtääviä ratkaisuja. Parhaassa tapauksessa organisaatioita kehitetään tasaisesti pienin askelin kohti parempia suorituksia. Tämä edellyttää kuitenkin organisaatiolta kykyä edistää jatkuvan parantamisen kulttuuria. Jatkuvan parantamisen kulttuuri tukee pieniä innovaatioita, joiden yhdistelmästä kasvaa jotain suurempaa. Parhaat toimitoihin liittyvät innovaatiot syntyvät harvoin suunnitellusti, saatikka muodollisesta strategiaprosessista, joten jatkuva kehittymishalu on oltava organisaation perusarvo ja toiminnan lähtökohta. (Santalainen 2009, 244.)

Strategian toteuttamisen ja aktivoinnin onnistumisen ratkaisevat moninaiset kysymykset. Vaikka strategian toteuttamista pidetään yleensä vaativampana kuin sen laatimista voi myös toimivan strategian laatiminen olla hyvin haasteellista. Huonosti laadittu strategia jää luonnollisesti usein myös toteuttamatta, koska organisaatio ymmärtää, että laadittu strategia ei todellisuudessa edistä sen toimintaa. (Karlöf 2004, 112.)

Strategian toteuttamista lähdetään ITAK:ssa lähestymään jatkuvan strategiatyön ja jatkuvan parantamisen ajatusmaailman kautta. Strategia pyritään kytkemään kiinteäksi osaksi organisaation operatiivista toimintaa, jolloin strategia pysyy ajantasaisena ja elävänä. Toisaalta jatkuvan strategiatyön mallin sisältämää päivityssykliä on pohdittava ITAK:n toiminnan näkökulmasta. Konkreettisesti strategian toteuttamista lähdetään tutkimaan yhteistyöhön perustuvan toiminta-ajatuksen kautta. Olemassa olevan kumppanuusverkoston tehokkaamman hyödyntämisen ja uusien yhteistyökumppanuuksien avulla ITAK:sta on mahdollista kasvattaa kokoaan suurempi toimija alallaan.

4 STRATEGIAPROSESSIN KUVAUS JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään ITAK:n strategiatyöhön osallistuneet toimijat, sekä strategiaproessin aikataulut ja toimintojen sisällöt. Lisäksi esitellään strategiatyöhön liittyvien tapaamisten, työpajojen ja kokousten sisältöä ja tuloksia. Luvussa esille tulevat tulokset toimivat hallituksen strategiatyöryhmän taustamateriaalina ja toisaalta konkreettisina ehdotuksina/toimintoina strategian sisällöiksi. Selvennyksenä todettakoon, että sidosryhmätapaamiset ja henkilöstön kanssa työskentely kuuluvat strategiatyön taustamateriaaliin, hallituksen strategiatyöryhmän työskentelyn tulokset konkreettisiin (taustamateriaalia hyödyntäneisiin) ehdotuksiin strategian sisällöksi/toiminnoiksi. Alalukujen jaottelussa on päädytty toimijapohjaiseen ratkaisuun, koska sitä kautta hahmottuu helpommin, miltä viiteryhmillä mitäkin taustamateriaalia on saatu.

Strategiaproessin aikana työskentelymenetelmät vaihtelivat jonkun verran riippuen siitä, kenen kanssa työskenneltiin. Perustyökaluja strategiatyöpajoissa olivat erilaiset yhteisölliset ideointimenetelmät kuten aivoriihi ja 8x8 -menetelmä. Kuten olen jo aiemmin (ks. luku 2.2) tuonut esille 8x8 -menetelmää käytettiin strategiatyöpajojen lämmittelyharjoituksena useasta eri syystä. Kaikissa henkilöstön, strategiatyöryhmän, sekä sidosryhmien tapaamisissa käytiin ensimmäisellä kerralla läpi ITAK:n strategiaproessin suunnitelma (liite 1.), sekä tekemäni ”Strategia työvälineenä - Ajatuksia strategiasta ja strategiatyöstä” Power Point -esitys (liite 8.). Mikäli teknisiä apuvälineitä ei ollut tarjolla, esittely hoidettiin suullisesti. Näillä kahdella alustuksella haluttiin lisätä osallistujien strategiatyöpajatyöskentelyssä tarvittavaa tietopohjaa, sekä suunnata strukturoidusti ajatuksia kohti tehtäviä ja keskustelua.

Keräsin prosessin aikana talteen kaikki 8x8 -menetelmän kautta saadut käsitteet, sekä niiden pohjalta syntyneet ehdotukset strategisiksi tavoitteiksi ja niiden toteuttamiseksi. Samoin kuin tallensin aivoriihiöskentelyn ja keskustelujen kautta fläppitaululle tehdyt ehdotelmat strategiaan liittyen. Pyrin lisäksi poimimaan huomioita vapaasta keskustelusta omiin muistiinpanoihini. 8x8 -menetelmän käsitteet on sijoitettu niiden esitysmuodon (yksittäisiä sanoja) takia liitteisiin (liite 5.). Strategiset tavoitteet ja ehdotukset niiden toteuttamiseksi, sekä prosessin kuvauksen esittelen tässä luvussa taulukkoina, sekä perinteisessä kirjallisessa muodossa. Huomionarvoista on

erottaa valmis strategia kehittämistyön tuloksena syntyvänä konstruktiona tässä luvussa esitetyistä tuloksista, jotka toimivat pohjana ja apuna strategian rakennustyössä. Mukana on paljon sellaisia ehdotuksia, jotka päätyivät jossain muodossa osaksi lopullista strategiaan.

4.1 Strategiatyöhön osallistuneet toimijat ja toteutusaikataulu

ITAK:n strategiatyön tekemiseen osallistuivat useat eri toimijat. Koko prosessin vetovastuu oli strategiatyön ohjaajalla Jukka-Pekka Pohjolaisella. ITAK:n hallituksen nimeämä strategiatyöryhmä, johon kuuluivat hallituksen puheenjohtaja, sekä kolme hallituksen jäsentä, oli valtuutettu tekemään päätöksiä strategiaan liittyen ja työryhmä oli myös päävastuussa strategian sisällöstä. Henkilöstö osallistui aktiivisesti strategiatyöhön koko prosessin ajan ja ITAK:n vastaavatuottaja ja tuottaja osallistuivat lähes kaikkiin strategiatyöryhmän kokouksiin. ITAK:n taiteellinen suunnittelija osallistui kahden lukuun ottamatta kaikkiin henkilöstön kanssa pidettyihin tapaamisiin ja kahteen strategiatyöryhmän tapaamiseen. Ostopalvelutyönä Sotkun tekniikkaa hoitavaa tekniikkaa kuultiin Sotkun teatteritilan ja tekniikan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä.

ITAK:n hallitus pidettiin ajan tasalla strategiaprosessista ja hallitus teki lopulta viralliset päätökset strategian hyväksymisestä. Strategiatyöskentelyyn otettiin mukaan myös ITAK:n keskeisiä sidosryhmiä, joista tärkeimpiä ovat toiminta-alueen tanssin ammattilaiset, sekä tanssinalan ammatti- ja korkeakouluopiskelijat. Sidoryhmät osallistettiin mukaan strategiaproessiin strategiatyöpajojen muodossa, joissa sekä 8x8 -menetelmän että vapaan keskustelun ja ehdotusten kautta pureuduttiin ITAK:n strategiatyöhön ja tulevaisuuteen.

ITAK:n strategiatyöhön haluttiin osallistaa perinteisiä osallistujatahoja (organisaation hallitus + henkilökunta + mahdollinen konsultti) laajempi joukko toimijoita. Näin meneteltiin, koska haluttiin, että kentällä toimivat tanssinalan ammattilaiset ja opiskelijat pääsevät osalliseksi ja vaikuttamaan toiminnan tulevaisuuden suunnittelemiseen. Toiseksi haluttiin lisätä strategiatyöskentelyyn liittyvää osaamista toiminta-alueella ja

kolmanneksi organisaatio ymmärsi, että mitä laajempi joukko ihmisiä osallistuu strategia-työhön, sitä monipuolisempia ajatuksia ja ideoita strategiatyöryhmällä on käytettävissä.

Kuva 4. ITAK:n strategiatyöhön osallistuneet toimijat



Strategiaprosessi käynnistettiin 9.5.2016 yhteistyössä ITAK:n hallituksen jo aiemmin keväällä nimeämän strategiatyöryhmän kanssa (Tanssitaiteen tuki ry:n hallitus 2/2016, 4). Kokouksen jälkeen kävin toukokuun ja kesäkuun aikana tapaamassa ITAK:n keskeisimpiä sidosryhmiä Pohjois-Savossa, Etelä-Savossa ja Pohjois-Karjalassa. Hallituksen nimittämä strategiatyöryhmä kokoontui strategiaprosessin aikana kuusi kertaa. Kaksi kertaa keväällä/kesällä ja neljä kertaa syksyllä. Henkilöstön kanssa tavattiin neljä kertaa.

Tanssitaiteen tuki ry:n hallitus pidettiin informoituna tasaisesti koko prosessin ajan ja strategiaprosessin etenemisestä raportoitiin hallituksen kokouksissa kesäkuussa, elokuussa ja syyskuussa. Strategia valmistui 7.10.2016., jotta hallitus ehti hyväksyä sen ennen vuoden 2017 rahoitusten hakua. Esiversio käytettiin hallituksen lausuntokierroksella jo syyskuussa, jotta tarvittavat muutokset ehdittiin tekemään vielä ennen strategian virallista hyväksymistä. Strategia otettiin käyttöön sitä mukaa, kun ITAK:n hallitus oli hyväksynyt strategiaprosessin aikana esille tulleita kehittämissuhteita, joista ehkä tär-

keimpiä oli henkilöstö resursseihin lisäämiseen liittyvät toimenpiteet. Kokonaisuudessaan strategia hyväksyttiin ja otettiin käyttöön lokakuussa 2016.

Kuva 5. Strategiaproessin etenemisen aikataulu

Toukokuu	8.5. Strategian toimintasuunnitelma 9.5. Strategiatyöryhmän 1. tapaaminen 16.5. Strategiatyöpaja Savonia AMK tanssinopiskelijat 19.5. Strategiatyöpaja PKKY tanssinopiskelijat 30.5. Strategiatyöpaja Etelä-Savon tanssin ammattilaiset 31.5. Henkilöstön 1. Strategiatapaaminen
Kesäkuu	6.6. Strategiatyöpaja Pohjois-Karjalan tanssin ammattilaiset 9.6. Strategiatyöryhmän 2. tapaaminen 13.6. Strategiatyön etenemisen esitleminen ITAK:n hallitukselle 14.6. Strategiatyöpaja Pohjois-Savon tanssin ammattilaiset 23.6. Sotkun tekniikan kokous 28.6. Henkilöstön 2. Strategiatapaaminen
Elokuu	8.8. Strategiatyöryhmän 3. tapaaminen 9.8. Strategiatyöryhmän 4. tapaaminen 31.8. Henkilöstön 3. Strategiatapaaminen
Syyskuu	15.9. Strategiatyöryhmän 5. tapaaminen 16.9. Strategiatyöryhmän 6. tapaaminen 26.9. Henkilöstön 4. Strategiatapaaminen 29.9. Valmiin strategian esitleminen ITAK:n hallitukselle
Lokakuu	7.10. Valmiin strategian luovuttaminen organisaatiolle

4.2 Sidosryhmien strategiatyöpajat

Tapasin työpajojen muodossa strategiaproessin aikana keskeisiä Itäisen tanssin aluekeskuksen sidosryhmiä, joita ovat ensisijaisesti ITAK:n toiminta-alueella työskentelevät freelancer-tanssitaiteilijat ja tanssinopettajat, sekä tanssinalan ammatti- ja korkeakouluopiskelijat. Strategiatyöpajojen aluksi läpikäytiin ITAK:n strategiatyöhön liittyvät tavoitteet, prosessit, menetelmät ja aikataulut, sekä perusteltiin miksi strategiaa ollaan tekemässä juuri nyt. Samalla perusteltiin myös, miksi sidosryhmien osallistuminen on prosessin kannalta tärkeää. Tämän jälkeen esiteltiin strategiseen suunnitteluun yleisesti liittyviä tekijöitä ja näkökulmia, sekä tuotiin esille strategisen suunnit-

telun hyötyjä toiminnan kehittämisen välineenä. Työpajojen tavoitteena oli kerätä ajatuksia, ehdotuksia ja tietoa kentältä ITAK:n strategiatyöryhmän työskentelyn tueksi.

Työpajojen tulokset (ehdotukset strategisiksi tavoitteiksi ja toteutuksiksi) on esitetty mahdollisimman autenttisina, riippumatta siitä, miten hyvin ne osuivat käsiteltävään aiheeseen. Osa osallistujista otti hiukan enemmän taiteellisia vapauksia strategiatyöpajojen tehtävien suorittamiseen kuin toiset, mikä näkyy myös lopputuloksessa. Kaikki ITAK:n toimintaan ja kentän tuntemuksiin liittyvät ajatukset olivat kuitenkin prosessille tärkeitä ja ne esiteltiin ITAK:n strategiatyöryhmälle ja henkilöstölle strategiaproessin aikana. 8x8 -menetelmien (ks. liite 5.) sisällöt osallistujat saivat valita itse ITAK:n strategisista toiminta-alueista (ks. liite 1.).

Taulukko 1. Sidosryhmien ensimmäinen strategiatyöpaja

Aika: 16.5.2016

Paikka: Hermannin tanssisalit, Kuopio

Osallistujat: Savonia AMK:n ensimmäisen vuosikurssin tanssinopettaja opiskelijat

Osallistujamäärä: 5

Sisältö: Strategiatyöhön liittyvä luento, esitystoiminta 8x8 (liite 5.), tehtävän purku ja vapaata keskustelua

Kesto: 2 h

Strateginen tavoite esitystoiminta: Järjestetään ja tuetaan esitystoimintaa, joka on monialaista, poikkitaiteellista ja kokeellista

Tavoitteen toteutus esitystoiminta: Annetaan mahdollisuuksia ammattilaisille, mutta myös amatööreille tuoda omaa taidetta nähtäväksi. Lisäksi kerätään katsojapalautetta ja haetaan sitä kautta kehityksiä esitystoiminnan tueksi.

Taulukko 2. Sidosryhmien toinen strategiatyöpaja

Aika: 19.5.2016

Paikka: Pohjois-Karjalan ammattiopisto Outokumpu, Outokumpu

Osallistujat: Pohjois-Karjalan ammattiopisto Outokummun ensimmäisen vuosikurssin tanssin ammattiopiskelijat

Osallistujamäärä: 12 (opiskelijat jaettiin kahteen ryhmään työskentelyn ajaksi)

Sisältö: Strategiatyöhön liittyvä luento, ammattilaiskurssit ja workshoptoiminta 8x8 (ryhmä 1) ja mentorointi 8x8 (ryhmä 2) (liite 5.), tehtävän purku ja vapaata keskustelua

Kesto: 2 h

Strateginen tavoite ammattilaiskurssit ja workshoptoiminta (ryhmä 1): Olisi monipuolinen ja säännöllinen kurssivalikoima ja ihmiset kävisivät kurseilla. Tätä kautta syntyisi pitkäjänteistä toimintaa ja mahdollisuus verkostoitua. Yleisenä tavoitteena on kokonaisvaltainen hierarkian purkaminen.

Tavoitteen toteutus ammattilaiskurssit ja workshoptoiminta (ryhmä 1): Hommataan monipuolisesti laadukkaita opettajia läheltä ja kaukaa, sekä markkinoidaan ammattilaiskursseja ja workshopeja tehokkaasti niin ammattilaisille kuin ammattiin opiskeleville. Lisäksi kysellään mitä ihmiset haluavat ja pyritään edullisiin hintoihin.

Strateginen tavoite mentorointi (ryhmä 2): Lisätään yhteistyötä vanhojen ja uusien tekijöiden välillä.

Tavoitteen toteutus mentorointi (ryhmä 2): Aloitetaan vastavalmistuneiden vuoden mittainen mentorointiohjelma, jolla voisi olla kauaskantoinen positiivinen vaikutus sekä ohjattavaan että mentoriin, sekä heidän toimintaansa kentällä. Nuori tekijä saa jalkaa oven väliin ja yhteistyö ylipäätään kentällä lisääntyy. "Vanha tekijä" pysyy ajan hermolla.

Taulukko 3. Sidosryhmien kolmas strategiatyöpaja

Aika: 30.5.2016
Paikka: Kahvila Nanda, Mikkeli
Osallistujat: Etelä-Savon tanssin ammattilaiset
Osallistujamäärä: 2*
Sisältö: Keskusteltiin ITAK:n strategiatyöstä ja pohdittiin strategisia tavoitteita Etelä-Savon näkökulmasta. (Sairastumisien ja perumisien takia työpajan sisältö piti miettiä uusiksi, koska erityisesti tehtäväosuuden teettäminen kahdelle henkilölle tuntui tilanteessa liioitellulta.)
Kesto: 2 h
Strateginen tavoite: ITAK lisää Etelä-Savossa esitys- ja tapahtumatoimintaa, sekä residenssi- ja kurssitoimintaa.
Tavoitteen toteutus: Tavoitteeseen päästään lisäämällä yhteistyötä mm. Mikkeli Art & Design Weekin, Mikkelin teatterin ja Nuoriso-opiston kanssa

*Lisäksi tanssitaiteilija Jukka Ristolaiselta sähköpostilla saatu kommenttipuheenvuoro ehdotti, että alueellinen tanssitaiteellinen toiminta voisi ilmetä esim. kyläseurojen kautta tanssin jalkauttamisena paikallistasolle, vierailuina hoitolaitosympäristössä vanhustyöyksiköissä, sekä tanssien ihmisten kotona haja-asutusalueilla. Lisäksi ehdotettiin luontokohteiden aktivointia tanssin ja taiteen keinoin, johon liittyy myös visuaalisen- ja sosiaalisen median mukana olo julkaisuina sekä audio-visuaalisina tuotantoina. Tätä kautta alueellinen näkyvyys ja tietoisuus tanssitaiteesta lisääntyisivät paikallisesti, alueellisesti ja kansainvälisesti. (Ristolainen 2016.)

Taulukko 4. Sidosryhmien neljäs strategiatyöpaja

Aika: 6.6.2016
Paikka: Osuuskunta Hurma, Joensuu
Osallistujat: Pohjois-Karjalan tanssin ammattilaiset
Osallistujamäärä: 3
Sisältö: Strategiatyöhön liittyvä luento, alueellinen yhteistyö 8x8 (liite 5.), tehtävän purku ja vapaata keskustelua*
Kesto: 2 h
Strateginen tavoite alueellinen yhteistyö: ITAK on alueellisen yhteistyön huoltoasema – täyden pysähdyksen paikka – joka tukee ja edistää tanssin ammattilaisuutta.
Tavoitteen toteutus alueellinen yhteistyö: Tuodaan esille (tanssin) ammattilaisuutta ruohonjuuritason ja hallinnon kautta.

*Keskusteltiin mm. yhteistyön lisäämisestä Joensuun kaupunginteatterin kanssa, jossa ITAK:lla vakiintuneena organisaationa on merkittävä rooli.

Taulukko 5. Sidosryhmien viides strategiatyöpaja

Aika: 14.6.2016

Paikka: Sotku, Kuopio

Osallistujat: Pohjois-Savon tanssin ammattilaiset ja ITAK:n henkilöstöä (vastaavatuottaja ja tuottaja)

Osallistujamäärä: 8 (osallistujat jaettiin kahteen ryhmään työskentelyn ajaksi)

Sisältö: Strategiatyöhön liittyvä luento, yleisötyö 8x8 (ryhmä 1) ja tila & tekniikka 8x8 (ryhmä 2) (liite5.), tehtävän purku ja vapaata keskustelua

Kesto: 3 h

Strateginen tavoite (ryhmä 1): 1. Uudistetaan verkkosivut selkokielisiksi ja perustetaan verkko-kauppa, jonne myös palautelomake. 2. Perustetaan paikallisten esitysten esityspankki, jota ITAK hallinnoi. 3. Kirkastetaan ITAK:n imago, eli luodaan selkeä mielikuva talosta (Sotku) ja ITAK:sta. Onko tietoisesti vaihtoehtoinen? 4. Lipunmyynti ja kahvio, onko nukkavieru vai fiini? Status on lupaus laadusta. 5. ITAK on ammattilaisten turvasatama. 6. Selkeä esteettinen linja: eli oma uusi logo tai nykyisen logon personointi. 7. Bloggareiden hyödyntäminen (vai kiinnostaako niitä edes tämä kulttuuri?) 8. Maakuntakidnapaus tai pop-up teatteri "Maaningan Martoille". Lisäksi kaikki mitä löytyy siitä 8x8 paperista.

Tavoitteen toteutus (ryhmä 1): -

Strateginen tavoite (ryhmä 2): 1. Yhdenvertaisuuden ajatus lävistämään koko toimintaa (nyt toteutuu erillisprojekteissa ja huomioidaan satunaisesti työryhmästä riippuen). 2. Eksklusiivisuudesta inklusiivisuuteen. 3. Uloslukkemisesta esteettömyyteen. 4. Järjestetään alueen toimijoille perehdytystä olemassa olevaan tekniikan hyödyntämiseen. Esim. kokenut freelancerteijija kertoo toisille, mikä kaikki on ollut mahdollista (tekniikka kuuntelemassa). 5. Vastata tavoitteeseen, jossa pyritään irti alisuorittamisesta ja epätasa-arvosta. 6. Nimetään vastuuhenkilöitä eri toimintoille. esim. tilavaraukset, muiden tilojen toiminnot -> tilakoordinaattori. Aiemmin muissa tiloissa jo toteutetut toiminnot jättävät jälkeensä reitin niihin uudelleen. esim. puhelinnumerot ja tahot, joilta voi kysyä. 7. Luodaan tilapankki ja tehdään Sotkun varausjärjestelmä avoimeksi -> jäsenille mahdollisuus nopeisiin reagoointeihin kun päivitys ajan tasalla. 8. Huomioidaan vuosikellossa freelancereiden myöhään tietoon tulevat produktiot. 9. ITAK:n omat deadlinet vakiintuneiksi sekä hauille että päätöksille. 10. Ei turhia lupauksia. 11. Hiljainen tieto näkyväksi.

Tavoitteen toteutus (ryhmä 2): -

Sidosryhmille järjestetyistä strategiatyöpajoista voi todeta yhteenvetona, että ne täyttivät tarkoituksensa sekä toiminta-alueen tanssin ammattilaisten että tanssin ammattija korkeakouluopiskelijoiden äänitorvena ITAK:n strategiatyössä. Vaikka osallistujia erityisesti ammattilaisille suunnatuissa työpajoissa oli kohtuullisen vähän, täytyy muistaa, että koko toiminta-alueella ei kuitenkaan ole kuin noin sata tanssinalan ammattilaista, joista vain osa on aktiivisia ITAK:n toiminnassa. Kentän aktiivisuus ylipääntään vaihtelee kausittain ja tärkeitä tässäkin prosessissa on ollut vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen. Tarkoituksena oli saada ajatuksia, ideoita ja käsitteitä työstettäväksi strategiatyöryhmälle ja tässä onnistuttiin. Toisaalta osa ajatuksista ja ehdotuksista jäi aika abstraktille tasolle.

Mielenkiintoista oli myös huomata, miten eri tavalla ryhmät lähestyivät tehtävänantoa ja miten ylipääntään koko strategiatyöpajaan suhtauduttiin. Kuten haastattelemani Läntisen tanssin aluekeskuksen toiminnanjohtaja Lotta Skaffari toi esille, strategia-

työhön sisältyy tietty määrä pakollista ”pölinää”, joka on keskusteltava alta pois ennen kuin päästään itse asiaan (Skaffari 2016). Saman huomasi erityisesti ammattilaisten tapaamisissa, joissa osalla osallistujista oli selkeä tarve purkaa omia huolia ja tilannettaan tanssin kentällä. Näin ollen suoraan strategiaan liittyviin kysymyksiin täytyi aina palata, jotta tuloksia saatiin aikaiseksi. Toisaalta ITAK:n tarkoitus on nimenomaan tanssin ammattilaisten asian edistäminen, joten foorumi huolten jakamiseen oli sinänsä oikea.

4.3 Henkilöstön strategiatyöpajat

Henkilöstön strategiatyöpajojen tarkoituksena oli saada ensikäden tietoa organisaation työskentelyolosuhteista, sekä luoda avoin, luottamuksellinen ja ”hallitusvapaa” keskusteluympäristö mahdollisesti kiperimmillekin aiheille ja mielipiteille. Henkilöstön tapaamiset pohjüstivat osaltaan strategiatyöryhmän työskentelyä.

Taulukko 6. ITAK:n henkilöstön ensimmäinen strategiatyöpaja

Aika: 31.5.2016

Paikka: Sotku, Kuopio

Osallistujat: ITAK:n vastaavatuottaja, tuottaja ja taiteellinen suunnittelija*

Osallistujamäärä: 3

Sisältö: Henkilöstön strategiset tavoitteet, organisaation tarvitsema osaaminen, työntekijöiden tehtävänimikkeet, työntekemisestä ohjaavat vaikuttimet, työntekijöiden kiinnostuksen kohteet, työntekijöiden osaamisen ja työympäristön kehittämistä, sekä henkilöstöresurssien koko suhteessa toiminnan laajuuteen, henkilöstö 8x8 (liite 5.), aivoriihityöskentely ja vapaata keskustelua

Kesto: 3 h

Strateginen tavoite henkilöstö: Tehokas työtiimi, selkeät roolit, kunnianhimo ja yhteinen tahtotila

Tavoitteen toteutus henkilöstö: Selkeytetään kokonaisuuksia, priorisoidaan työtehtäviä, luodaan pitkälle tähtäviä tavoitteita ja pysytään ketterinä

Näkökulma 1: ITAK tarvitsee tuotannollista, taloudellista ja rahoituksellista osaamista, taiteellisten sisältöjen tuntemusta ja kykyä soveltaa niitä, valo- ja äänitekniistä osaamista, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, yleisötyötaitoja, kehittämistaitoja, sekä johtamistaitoja, joka sisältää niin itsensä johtamista kuin muiden johtamista. Henkilöstön mukaan työntekemistä ohjaavat vaikuttimet ovat innostus, kunnianhimo, pitkäjänteisyys ja ketteruus.

Näkökulma 2: Työntekijöiden tehtävänimikkeitä tulisi henkilöstön mukaan kehittää niin, että ne vastaavat todellisuutta. Toisin sanoen vastaavasta tuottajasta tulisi toiminnanjohtaja, tuottajasta tuottaja/tiedottaja ja taiteellisesta suunnittelijasta taiteellinen johtaja. Perusteluina muutoksille ovat uusien nimikkeiden selkeys, tunnistettavuus ja käytännöllisyys. Lisäksi keskusteltiin siitä, että ihmisten omat kiinnostuksen kohteet ohjaavat voimakkaasti myös fokusta toiminnan sisällä, mikä toisaalta nostaa työmotivaatiota, mutta voi myös viedä huomioita vähemmän kiinnostavilta asioilta.

Näkökulma 3: Henkilöstö piti tärkeänä työntekijöiden osaamisen ja työympäristön kehittämistä, sekä työhyvinvointia. Esille nousi mm. seuraavia kysymyksiä, joihin ITAK:n hallituksen ja strategiatyöryhmän olisi hyvä ottaa kantaa: Mitä osaamista tarvitaan lisää (koulutukset)? Ovatko työvälineet ajan tasalla (esim. lakkoileva kopiokone, nettisivut, surkea uutiskirjeen käyttöliittymä...)? Estävätkö toimimattomat välineet työntekoa ja laskevat samalla työmotivaatioita? Huolehtiiiko organisaatio mitenkään työntekijöidensä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista? Onko henkilöstöressurssi järkevän kokoinen suhteessa toimintaan?

*Teknisen henkilöstön kanssa keskusteltiin erikseen

Taulukko 7. Teknisen henkilöstön tapaaminen

Aika: 23.6.2016

Paikka: Sotku, Kuopio

Osallistujat: Sotkun teknikko ja Tanssiteatteri Minimien valomestari

Osallistujamäärä: 2

Sisältö: Sotkun teatteritalan tekniikan kehittämiseen liittyvät asiat

Kesto: 2 h

Näkökulma 1: Sotkun kehittämiseen liittyy tiivistyvä yhteistyö Tanssiteatteri Minimien ja Itäisen tanssin aluekeskuksen välille. Yhtenä vaihtoehtona tuotiin esille, että ITAK:n ja Minimien tekniikat yhdistyisivät myös teknisen henkilökunnan osalta. Tavoitteena on näyttämötekniikan työnteon harmonisointi päällekkäisyyksiä karsimalla. Mallissa työnjohdollinen vastuu siirtyisi Tanssiteatteri Minimille.

Näkökulma 2: Näyttämötekniikan ruuhkahuippuja pyrittäisiin tasaamaan joustavalla työvoimalla, eli toisin sanoen teknisen henkilöstön reservillä. Lisäksi esille tuotiin mahdollisuus myydä teknisiä palveluja myös Sotkun ulkopuolelle. Huomion arvoista on, että laajempi ja tiiviimpi yhteistyö vaatii vielä paljon neuvotteluja, jotta kumpikin osapuoli hyötyisi yhteistyöstä mahdollisimman paljon.

Näkökulma 3: Puhtaasti teknisinä toimenpiteinä tuotiin esille Sotkun näyttämön kattoon laitettava pysyvä tekninen kattaus, jota vain muunneltaisiin tarpeen mukaan ja palautettaisiin aina lähtöpisteeseen. Ylipäättään tekniikan kehittämisen pullonkaulana ovat taloudelliset resurssit. Perusvaloja löytyy ihan hyvin, mutta video- ja ledikalustossa on jääty jälkeen muista vastaavista tiloista. Tekniikan haasteena ovat erityisesti nykytanssiteokset, joissa lähtökohtaisesti melko erikoisia teknisiä ratkaisuja, joiden toteuttaminen vaatii luovuuden lisäksi aikaa ja säätöä.

Taulukko 8. ITAK:n henkilöstön toinen strategiatyöpaja

Aika: 28.6.2016

Paikka: Sotku, Kuopio

Osallistujat: ITAK:n vastaava tuottaja, tuottaja ja taiteellinen suunnittelija

Osallistujamäärä: 3

Sisältö: ITAK:n arvot ja sidosryhmät, aivoriihiyöskentely ja vapaata keskustelua

Kesto: 2 h

Näkökulma 1: Arvot määrittävät organisaation olemuksen, joten arvojen määrittäminen on yksi tärkeimmistä osista strategiatyötä. ITAK:n henkilöstö määritteli organisaation arvoiksi:

- Helposti lähestyttävä
- Pitkäjänteinen
- Ketterä
- Mahdollistaja
- Kehittyvä.

Näkökulma 2: Sidoryhmien määrittelyssä kiinnitettiin huomioita siihen, kuinka tärkeä sidoryhmä on ITAK:n toiminnassa ja ovatko yhteydet sidoryhmiin edelleen aktiivisia. ITAK:n tärkeimmät sidoryhmät muodostuvat seuraavista toimijoista:

- Toiminta-alueen freelancer tanssi- ja esitystaiteilijat
- Tanssialan oppilaitokset ja koulut, sekä muut oppilaitosyhteistyökumppanit

- Tanssin aluekeskusverkosto, sekä Tanssin talo ja Tanssin tiedotuskeskus
- Alueelliset aluekeskukset (VB, Lastu, ISAK, ym.)
- Toiminta-alueen kunnat
- Toiminta-alueen SOTE -yhteistyökumppanit
- Toiminta-alueen VOS teatterit ja muut taideorganisaatiot
- Toiminta-alueen festivaalit ja tapahtumat
- Kansainväliset yhteistyökumppanit

Taulukko 9. ITAK:n henkilöstön kolmas strategiatyöpaja

Aika: 31.8.2016

Paikka: Sotku, Kuopio

Osallistujat: ITAK:n vastaava tuottaja ja tuottaja

Osallistujamäärä: 2

Sisältö: SWOT-analyysi ja skenaariotyöskentely, vapaata keskustelua

Kesto: 3 h

Näkökulma: Skenaariotyöskentelyssä rakennettiin kolme erityyppistä tulevaisuuskuva, jotka olivat dystopia, todennäköinen ja optimistinen. Lähtökohdaksi otettiin tärkein taloudellinen muuttaja, eli valtion toiminta-avustus.

Skenaario 1: Dystopia-osiossa asetelmaksi muodostui tilanne, jossa valtion avustus puolittuu. Tällä olisi kohtalokkaita seurauksia toiminnan näkökulmasta, koska kuntarahoitus puolittuisi samalla. Mikäli näin tapahtuu, leikkausta seuraavat toimenpiteet ja todellisuus ovat organisaation näkökulmasta todennäköisesti melko kuolettavia.

Skenaario 2: Optimistisessä skenaarioissa valtionavustus palautetaan aluksi tasolle, mistä sitä on lähdetty leikkaamaan ja myöhemmin yleisen taloudellisen tilanteen parantuessa avustusta jopa nostetaan. Tämä tarkoittaisi sitä, että toiminnan volyyymi ja sitä pyörittävän henkilöstön resurssit kohtaisivat paremmin. Mikäli valtionavustuksen nousun mukana myös kuntien myöntämät avustuksen nousisivat, tarkoittaa se, että toimintaa olisi mahdollista kasvattaa.

Skenaario 3: Todennäköisessä skenaariossa lähdetään siitä, että avustukset tulevat pysymään kutakuinkin samalla tasolla, eikä radikaaleja suunnanmuutoksia puoleen tai toiseen tule tapahtumaan. Valtion taholta tuleva toiminnan ohjaus ja tavoitteet pysyvät samansuuntaisina kuin tähänkin asti, joten toimintoihin ei tarvitse tehdä radikaaleja muutoksia.

Kuva 6. ITAK:n SWOT henkilöstön mukaan.

<p>Henkilöstö Ketteryys Imago / Maine = ITAK haluttu yhteistyökumppani Aluetuntemus Sidosryhmät / Verkostot Asiantuntijuus Monipuolisuus Luottamus Monitaiteisuus</p>	<p>VAHVUUDET</p> <p>HEIKKOUEDET</p> <p>Henkilöstöresurssipula Katsojapula Alueiden epätasa-arvo* Toiminnan laajuus ja pirstaleisuus Sidosryhmätyön epätasalaatuisuus** Alueen ammattilaisten vaihteleva aktiivisuus Avustusbyrokraatiasta aiheutuva epävarmuus *Resursseista ja rahoista johtuen **Yhteistyökumppaneiden vaihteleva taso ja aktiivisuus</p>
<p>Yleisötyö Juurruttaminen Esitystaiteen trendikkyys Hallinnolliset ja tuotannolliset prosessit Monitaiteisuus Hankerahoitus Yhteistyön hyvät puolet: raha, näkyvyys, uudet toiminnot, volyymin kasvu</p>	<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>UHAT</p> <p>Raha Leikkaukset Pienten piirien toimintaa Omassa kuplassa eläminen Kuntayhteistyön loppuminen Netflix ja muut kotona kulutettava viihde Panostuksesta huolimatta sama tulos Yleisön katoaminen</p>

Taulukko 10. ITAK:n henkilöstön neljäs strategiatyöpaja

Aika: 26.9.2016

Paikka: Sotku, Kuopio

Osallistujat: ITAK:n vastaava tuottaja ja tuottaja

Osallistujamäärä: 2

Sisältö: Ensimmäisten valmiiden strategiadokumenttien versioiden läpikäynti ja vapaata keskustelua

Kesto: 2 h

Näkökulma: Kokouksessa pohdittiin strategian tiiviimmän version sanamuotoja ja esitysasua, jonka suhteen päädyttiin siihen, että ulkoasu teetetään graafikolla. Lisäksi mietittiin, huomioidaanko sekä pidemmässä että lyhemässä versiossa toiminta riittävän kokonaisvaltaisesti. Työskentelyn lomassa keskusteltiin myös strategiaprosessin onnistumisesta ja siitä, mitä henkilöstö siitä sai itselleen. Lähtökohtaisesti oltiin erittäin tyytyväisiä sekä prosessiin että itse strategiaan.

Henkilöstön kanssa työskentelystä voidaan yhteenvetona todeta, että se oli ensinnäkin intensiivistä ja keskittyntä kaikilla toteutuskerroilla. Toiseksi henkilöstön kanssa testattiin myöhemmin strategiatyöryhmän kanssa toteutettuja menetelmiä (esim. skenaariotyöskentely), jota kautta niiden toimivuutta ja laatua pystyttiin parantamaan matkan varrella ja saamaan näin ollen strategiatyöryhmän työskentelystä enemmän irti. Kolmanneksi asioita käsiteltiin henkilöstön näkökulmasta laajasti ja syvällisesti, mikä edesauttoi sekä lopullisen strategian muotoilemisessa että henkilöstön vahvan roolin näkymistä strategian sisällöissä.

4.4 Strategiatyöryhmän työskentely

ITAK:n hallituksen nimittämällä strategiatyöryhmällä oli keskeinen vastuu strategisten päätösten tekemisessä, sekä erilaisten prosessin aikana kerättyjen aineistojen analysoinnissa ja käsittelyssä. Strategiatyöryhmän työskentely jakautui kuuden strategiatyöpajan kesken, joissa käsiteltiin kokonaisvaltaisesti ja yksityiskohtaisesti ITAK:n toimintoja, sekä sidosryhmiltä ja henkilöstöltä tulleita ehdotuksia strategian sisällöksi. Työskentelyä pohjustivat strategiatyön ohjaajan ennen jokaista työpajaa laatimat kotitehtävät. (Liitteet 2-4.) Kotitehtävän tarkoitus oli nopeuttaa aiheiden käsittelyä, kun jokainen osallistuja oli miettinyt teemoja jo etukäteen.

Taulukko 11. Strategiatyöryhmän ensimmäinen työpaja

Aika: 9.5.2016**Paikka:** Sotku, Kuopio**Osallistujat:** Hallituksen strategiatyöryhmä ja ITAK:n vastaava tuottaja**Osallistujamäärä:** 5**Sisältö:** Strategiaprosessin toimintasuunnitelman (liite 1.) läpikäynti ja hyväksyminen, sekä strategiaprosessissa käytettävien yhteisöllisten ideointimenetelmien esittely**Kesto:** 2 h

Taulukko 12. Strategiatyöryhmän toinen työpaja

Aika: 9.6.2016**Paikka:** Sotku, Kuopio**Osallistujat:** Hallituksen strategiatyöryhmä, ITAK:n vastaava tuottaja ja tuottaja**Osallistujamäärä:** 6**Sisältö:** Kotitehtävän (liite 2.) läpikäynti, rahoitus 8x8 (liite 5.), ITAK:n rahoitus, henkilöstö, tuotantotoiminta, sekä tilat ja tekniikka* aivoriihityöskentely ja vapaata keskustelua**Kesto:** 6 h**Strateginen tavoite rahoitus:**

- Säätiö- ja hankerahoitusta sekä omarahoitussuutta lisätään ja huomio kohdennetaan erityisesti pääsylipputulosten kasvattamiseen

Tavoitteen toteutus rahoitus:

- Tavoitteeseen päästään hakemalla isoja rahoja yhteistyökumppaneiden kanssa
- Panostetaan monipuolisesti ja enemmän niin markkinointiin, viestintään kuin toiminnan brändäykseen

Strateginen tavoite henkilöstö:

- Henkilöstöressurssien lisääminen suhteessa toiminnan laajuuteen
- Henkilöstöressurssien ketteryyden ja joustavuuden ylläpitäminen
- Työntekijöiden osaamisen ja työympäristön jatkuva kehittäminen
- Ammattinimikkeiden ja työnkuvien päivittäminen vastaamaan todellisuutta
- Palkkakehityksen seuraaminen ja siihen reagointi suhteessa toiminnan laajuuteen sekä työn sisältöön

Tavoitteen toteutus henkilöstö:

- Lisätään hallinnollisen henkilökunnan määrää puolesta toista henkilöstö kahteen henkilöön
- Sekä henkilöstö että organisaatio joustavat tarvittaessa
- Henkilökunnan kiinnostuksen kohteiden ja tarpeiden mukaisesti osallistutaan kursseille, seminaareihin, koulutuksiin, sekä verkostoidutaan ja päivitetään työvälineitä

Strateginen tavoite tuotantotoiminta:

- Yhteistuotantojen lisääminen (myös ei taiteellisten kumppaneiden kanssa)
- Tuotantotuen kehittäminen sisällyttämällä siihen myös kiertuetukea aluerahoituksen mukaisessa suhteessa
- Tilatuen kehittäminen Sotkun lisäksi myös toiminta-alueen muihin tiloihin mahdollisuuksien mukaan.

Tavoitteen toteutus tuotantotoiminta: -**Strateginen tavoite tilat:**

- Sotkun kehittäminen "Itä-Suomen tanssin taloksi" yhteistyössä Tanssiteatteri Minimien kanssa
- Alueellisten tilojen jatkuva hyödyntäminen
- Panostetaan yhteistyökumppanuuksiin tilojen käytön suhteen (esim. Joensuun kaupunginteatteri, Kiisu, Ahjo, Mikkelin teatteri, jne.)
- Esitysten, sekä residenssi- ja tuotantotoiminnan kierrättäminen alueen sisällä (esim. Joensuu-Kuopio-Mikkeli)
- Joensuun ammattilaisille tukea neuvotteluihin eri tiloja hallinnoivien tahojen kanssa
- Mikkelin tiloihin sisältöjä

Tavoitteen toteutus tilat:

- Neuvotellaan Tanssiteatteri Minimim kanssa paras mahdollinen yhteistyösopimus Sotkun käyttöön ja tekniikan yhdistämiseen liittyen
- Neuvotellaan alueen yhteistyökumppaneiden kanssa tilojen käyttöön liittyvistä ratkaisuista
- Suhtaudutaan avoimesti tiloihin liittyviin kysymyksiin ja avunpyyntöihin

* tekniikka jäi työpajassa käsittelemättä, koska Sotkun teknistä henkilöstöä ei ollut vielä ehditty tapaamaan

Taulukko 13. Strategiatyöryhmän kolmas työpaja

Aika: 8.8.2016

Paikka: Osuuskunta Hurma, Joensuu

Osallistujat: Hallituksen strategiatyöryhmä, ITAK:n vastaava tuottaja ja tuottaja

Osallistujamäärä: 6

Sisältö: Kotitehtävän (liite 3.) läpikäynti, ITAK:n esitystoiminta (ja kiertuetoiminta), tapahtumat, yleisötyö, sekä markkinointi ja viestintä, avorihityöskentely ja vapaata keskustelua

Kesto: 6 h

Strateginen tavoite esitystoiminta:

- Lisätään synergiaetuja eri tapahtumien kanssa (myös taidekentän ulkopuolella)
- Vakiinnutetaan alueellinen esitystoiminta (edes isoihin kaupunkeihin)
- Pidennetään esitysten elinkaaria esim. kiertuetoiminnan kautta
- Lisätään yleisön odotuksia ITAK:n esitystoimintaan markkinoinnin ja tiedottamisen kautta
- Pyritään esitystoiminnan säännöllisyyteen myös pienemmillä paikkakunnilla ja hyödynnetään olemassa olevia tiloja ja muuta infrastruktuuria
- Vahvistetaan tuotannollisia rakenteita laajapohjaisen yhteistyön kautta eri toimijoiden välillä
- Monipuolistetaan esitystoiminnan sisältöä yleisöpohjan laajentamiseksi

Tavoitteen toteutus esitystoiminta:

- Erityisen huomion alle otetaan lapsille suunnattu esitystoiminta (että lapsille suunnattuja esityksiä ylipäättään on ohjelmistossa)
- Esitystoiminnassa tuetaan uusia ja epävarmojakin ajatuksia
- Harrastajien ja amatöörien esitystoiminnan huomioiminen tuodaan uutena avauksena toimintaan
- Työiältään nuoria taiteilijoita tuetaan monipuolisesti myös esitystoiminnan kautta
- Säilytetään ja lisätään dialogia taiteen, tieteen ja yhteiskunnan välillä
- Sekä esitystoiminnassa, että kiertue- ja vierailutoiminnassa huomioidaan mahdollisuudet uittaa tanssin esitystoimintaa osaksi erilaisia tapahtumia.

Strateginen tavoite kiertue- ja vierailutoiminta:

- Teosten elinkaarten pidentäminen ja esityskertojen kasvattaminen, jota kautta tähdätään yleisöpohjan laajentamiseen
- Kiertue- ja vierailutoiminnassa panostetaan erilaisten yhteistyöverkostojen ja kumppanuuksien kautta toimimiseen, mutta toisaalta erityisesti toiminta-alueen sisäistä kiertuetoimintaa toteutetaan myös itsenäisesti Itsenäisessä toiminnassa painottuvat konkreettiset paikat, joissa kiertuetoimintaa voidaan harjoittaa, esim. PS + ES + PK kolme esitystä jokaisessa maakunnassa
- Kiertue- ja vierailutoiminnan tavoitteena on rakenteiden ja verkostojen vahvistaminen
- Kiertuetoiminnassa on huomioitava järkevä suhde tilaajien ja rahoittajien kanssa, toisin sanoen kaikkea ei voi subventoida
- Tilaajien tarpeiden huomioiminen

Tavoitteen toteutus kiertue- ja vierailutoiminta: -**Strateginen tavoite tapahtumat:**

- Omien tapahtumien, eli Paikallisliike ja Yksin sateessa? -festivaalien vahvistaminen ja tapahtumainfrastruktuurin kehittäminen, jossa korostuvat yhteistyökumppanuudet ja verkostot

- ITAK:n toiminnan ja erityisesti esitystoiminnan integroiminen muiden järjestämiin tapahtumiin, myös tanssikentän ja kulttuurialan ulkopuolella, jota kautta tanssitaiteen näkyvyyttä ja tanssietoisuutta pyritään kasvattamaan uusien yleisöjen parissa. Tapahtumaintegroinnissa keskitytään ITAK:n toiminta-alueella oleviin tapahtumiin. Integroitotoiminnassa painottuvat sisältöjen sopivuus tapahtumaan, sekä pitkäaikaisten kumppanuuksien hakeminen ja ylläpitäminen

- Ylläpidetään ja kehitetään aluekeskusverkoston kanssa yhteistyössä järjestettävää Kiertoliike - tapahtumaa

Tavoitteen toteutus tapahtumat: -

Strateginen tavoite yleisötyö:

- Yleisöpohjan kasvattaminen ja laajentaminen
- ITAK:n tekemän yleisötyön tulee olla aktiivista ja osallistavaa
- Uuden katsojasukupolven kouluttaminen tekemällä yhteistyötä niin varhaiskasvatuksen, perusopetuksen oppilaitosten kuin korkeakoulujen kanssa

Tavoitteen toteutus yleisötyö:

- Hyödynnetään yleisötyössä tuoreita lähestymistapoja ja erilaisia menetelmiä
- Yleisötyö lähtee taiteilijoiden kanssa käytävästä dialogista pohtimalla, mikä väline tai tapa sopii parhaiten heidän kanssaan tehtävään yleisötyöhön. Joillekin se saattaa olla vloggaus harjoitusjakson aikana, toisille perinteinen esityksen jälkeinen yleisökeskustelu
- Työpajatoiminta ja viestintä ylipäättään nähdään osana yleisötyötä ja yleisösuhteen kehittämistä

Strateginen tavoite markkinointi ja viestintä:

- ITAK:n toiminnasta viestiminen kokonaisuutena
- Työvälineiden ajantasaistaminen ja niiden ylläpitäminen
- Uusien viestintävälineiden haltuunotto ja aktiivinen käyttö
- Viestinnässä panostetaan tarinallisuuteen
- Koulutetaan alueen taiteilijoita viestimään toiminnastaan paremmin
- Hallinnon työntekijöiden aktiivisen roolin kasvattamisesta taiteellisten prosessien seuraamisessa, joka voisi osaltaan helpottaa niistä viestimistä
- Strategisten yrityskumppaneiden löytäminen viestinnän avuksi ja tuoreiden näkökulmien saamiseksi

Tavoitteen toteutus markkinointi ja viestintä:

- Viestinnässä kokonaisuuteen panostaminen tarkoittaa, että toiminnan kautta tuodaan esille mm. alueen taiteilijoiden työtä ja vahvistetaan Sotkun brändiä, viestitään tehokkaammin käynnissä olevista hankkeista ja muusta toiminnasta

- Viestinnässä vahvistetaan toiminnan osien suhdetta, niin että kokonaisuus tulee paremmin esille

- Markkinoinnissa ja viestinnässä painottuvat toimivat kumppanuudet sekä yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

Järjestetään koulutustilaisuuksien taiteilijoille kuvan, äänen, tekstin ja videon hyödyntämäisestä omassa viestinnässä. Taiteilijoiden viestintävalmiuksien parantaminen edesauttaa organisaation toimintaa, kun ITAK:n toiminnasta viestimiseen saatavan materiaalin laatu paranee näiltä osin.

- Suurin ja kiireellisin uudistus koskee ITAK:n nettisivuja, jotka on uusittava ensisijassa. Nettisivujen uudistus palvelee toimintaa kokonaisuudessaan, joten ne ovat viestinnän kehittämisessä ensisijalla

Taulukko 14. Strategiatyöryhmän neljäs työpaja

Aika: 9.8.2016

Paikka: Osuuskunta Hurma, Joensuu

Osallistujat: Hallituksen strategiatyöryhmä, ITAK:n vastaava tuottaja ja tuottaja

Osallistujamäärä: 6

Sisältö: Kotitehtävän (liite 3.) läpikäynti, ITAK:n arvot, alueellinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen yhteistyö, verkostoituminen ja sidosryhmätoiminta, sekä kehittämistyö, aivoriihiyöskentely ja vapaata keskustelua

Kesto: 6 h

Ehdotukset ITAK:n arvoiksi: Ketterä / Kehittyvä / Helposti lähestyttävä / Pitkäjänteinen / Inhimillinen / Mahdollistaja / Näkyvä / Keskusteleva / Kannustava / Monipuolinen / Sitoutunut / Tukeva / Yhdistäjä / Vaikuttaja / Ajankohtainen / Mobiili / Joustava / Avoin / Määrätietoinen

ITAK:n arvot: Inhimillinen, Ajankohtainen, Mahdollistaja. Perusteluina valinnalle on ensinnäkin se, että kyseiset määritelmät voivat läpäistä koko toiminnan. Toiseksi ne edustavat ITAK:n toimintaa ja toimintatapoja. Kolmanneksi ne ovat helposti ymmärrettävissä ja omaksuttavissa.

Strateginen tavoite alueellinen yhteistyö:

- Alueellisen yhteistyön strategisen pohjan muodostavat pitkäaikaiset kumppanuudet kuntien, festivaalien ja tapahtumien sekä alueen aluekeskuskusten ja erilaiset hankkeiden ja projektien kanssa. Kumppanuuksissa korostuvat sisältölähtöinen yhteistyö ja yleisöpohjan laajentaminen
- Mahdollisuuksien lisääminen niin työhön, teosten elinkaarten pidentämiseen, markkinointiin ja viestintään, sekä ylipäättään volyymin lisääminen toimintaan
- Alueelliseen yhteistyöhön liittyy kiinteästi myös ITAK:n olemassa olon tarkoitus ja "velvollisuus" alueellisen yhteistyön edistäjänä
- Luoda yhteistyöstä positiivinen kokemus, jotta yhteistyö mahdollistuu myös tulevaisuudessa
- Toimivan yhteistyön taustalla vaikuttavat myös henkilösidonaisuudet, joten ei ole yhdentekevää, keitä yhteistyökumppaneiksi valikoituu

Tavoitteen toteutus alueellinen yhteistyö:

- Tarkoituksena on etsiä aktiivisesti yhteistyökumppaneita niin toiminnan kuin rahoituksen näkökulmasta. Tässä korostuvat potentiaalinen tunnistaminen, kuntien tilanteiden ymmärtäminen, kumppaneiden tarpeiden ja omien tarpeiden ymmärtäminen, sekä jatkuva sitkeys ja rohkeus ehdottaa yhteistyötä

Strateginen tavoite valtakunnallinen yhteistyö:

- Erilaisten toimintojen mahdollistaminen valtakunnallisella tasolla
- Tehdä ITAK:sta tunnetuksi oman alueen ulkopuolella, sekä edustaa aluetta ja vaikuttaa erilaisissa valtakunnallisissa verkostoissa, jota kautta organisaatio pysyy myös ajan tasalla siitä, mitä valtakunnan tason toiminnassa tapahtuu
- Valtakunnallisessa toiminnassa korostuvat tiedon ja parhaiden toimintamallien jakaminen, sekä viestinnän volyymin lisääminen valtakunnallisten jakelukanavien kautta

Tavoitteen toteutus valtakunnallinen yhteistyö: -

Strateginen tavoite kansainvälinen yhteistyö:

- Kriittisen tarveharkinnan kautta osallistua erilaisiin toimintaa kasvattaviin ja sisällöllisesti mielenkiintoisiin hankkeisiin ja verkostoihin
 - Fokuksen keskittäminen harvempiin, mutta sitäkin laadukkaampiin kumppanuuksiin
- Vaikka kansainvälinen toiminta on kasvanut viime vuosina merkittävästä, on se kuitenkin toiminnassa tarkoituksellisesti suhteessa vähäisempää kuin alueellinen ja valtakunnallinen toiminta. Koska kansainvälinen yhteistyö on usein haastavaa ja aikaa vievää, korostuvat toiminnassa omat tavoitteet ja luontevuus. Kaikkein yhteistyöhön liittyy myös ajatus siitä, että yhteistyön täytyy olla luonnollista ja siitä on oltava hyötyä molemmille osapuolille. Näin ollen toimimattoman yhteistyön lopettamiseen on oltava rohkeutta

Tavoitteen toteutus kansainvälinen yhteistyö: -

Strateginen tavoite verkostoituminen ja sidosryhmätoiminta:

- Verkostoitumisen ja sidosryhmätyöskentelyn lähtökohtana on muiden organisaatioiden tai toimijoiden kiinnostus tai potentiaalinen kiinnostus ITAK:n toimintaa kohtaan
- Verkostoitumisen ja sidosryhmätyön taustalla vaikuttavat toiminnan järkevän toteuttamisen lähtökohta, eli ajatus siitä, että yhdessä ollaan enemmän kuin yksin
- Verkostoitumisen ja sidosryhmätyöskentelyn on pohjauduttava vastavuoroisuuteen, jotta molemmat osapuolet hyötyvät toiminnasta
- Tavoitteena on aktiivisesti etsiä uusia kumppaneita ja toisaalta vaalia jo olemassa olevia yhteistyöverkostoja ja kumppanuuksia
- Oleellista on sitoutuminen yhteistyöhön
- Toiminnan tunnettavuuden ja yleisen ITAK-tietoisuuden lisääminen kumppanuuksien kautta

Tavoitteen toteutus verkostoituminen ja sidosryhmätoiminta:

- Oikeanlaisten kumppanuuksien löytäminen on ratkaisevaa, menestyvän toiminnan rakentamisen kannalta
- Verkostoituminen ja sidosryhmätoiminta perustuvat organisaation hyvään itsetuntoon ja tietoisuuteen olemassa olonsa ja toimintojensa tarkoituksesta
- Kumppanien etsimisessä korostuvat organisaation arvot, sekä avoimuus ja rehellisyys
- Keskeistä on lisäksi, että toimimattomista verkostoista luovutaan

Strateginen tavoite kehittämistyö:

- Kehittämiskohteiden tunnistaminen, määrittely, sekä niihin reagoiminen ratkaisu keskeisesti

- Sisäisen kehittämistyön tarkoituksena on parantaa toiminnan laatua sekä henkilöstön työskentelyolosuhteita
 - Palautteen kerääminen ja toimintojen reflektointi
- Tavoitteen toteutus kehittämistyö:**
- Kehittämistyö ymmärretään organisaatiossa koko toiminnan läpäiseväksi, joten sillä on sekä organisaation operatiivisesta toiminnasta lähteviä tavoitteita että valtakunnan tasolta nousevia laajempia kulttuuripoliittisia tavoitteita
 - Kehittämistyössä korostuu myös ennaltaehkäisevä näkemys toiminnan kehittämisestä, jolla tarkoitetaan sitä, että kehittämiskohteen ilmetessä, siihen pyritään reagoimaan välittömästi
 - Tässä ratkaisevassa roolissa ovat operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt, joiden harkinnan alla suurin osa kehittämistyöstä on
 - Kehittämistyöstä ei pitäisi nähdä erillisenä toimintana vaan osana arkipäiväistä työtä
 - Palautteen saaminen omasta ja organisaation toiminnasta on tärkeää, mikä edesauttaa toiminnan kehittämistä
 - Reflektointi sisältää niin toiminnan tavoitteiden kriittistä tarkastelua, kuin toimintojen suorittamisen jälkeisen analyysin

Taulukko 15. Strategiatyöryhmän viides työpaja

Aika: 15.9.2016

Paikka: Sotku, Kuopio

Osallistujat: Hallituksen strategiatyöryhmä, ITAK:n vastaava tuottaja, tuottaja ja taiteellinen suunnittelija, yhteisötanssin ja tanssin soveltavan käytön erityisasiantuntija Anniina Aunola

Osallistujamäärä: 8

Sisältö: Kotitehtävän (liite 4.) läpikäynti, ITAK:n yhteisötanssi ja tanssin soveltava käyttö, mentoointi, (tilat) ja tekniikka, ammattilaiskurssit ja workshop-toiminta, aivoriihityöskentely ja vapaata keskustelua

Kesto: 6 h

Strateginen tavoite yhteisötanssi ja tanssin soveltava käyttö:

- Yhteisötanssin roolin vahvistaminen ja säilyttäminen orgaanisena osana ohjelmistoa
- Monipuolisten kohderyhmien huomioiminen ja tätä kautta toiminnan sisällyttäminen kiinteäksi osaksi kunnallista kulttuurin vanhus-, nuoriso-, vammais- ja kuntoutustyötä
- Valtaväestön ja erityisryhmien inkluusio, eli siltojen rakentaminen eri yhteisöjen välille
- Tanssin soveltavan käytön strategisiksi tavoitteiksi nousivat taiteilijoiden osaamisen tunnistaminen ja vahvistaminen, sekä kasvatus- ja opetusalan ammattilaisten osaamisen vahvistaminen
- Liikelaatikon ja muiden toimintamallien ja välineiden sisällyttäminen osaksi kunnallisia kulttuuri-kasvatussuunnitelmia

Tavoitteen toteutus yhteisötanssi ja tanssin soveltava käyttö:

- Yhteisötanssin tavoitteet toteutetaan taiteellisen suunnittelun kautta, joka turvaa sisältöjen monimuotoisuuden
- ITAK:n edustuksella kuntien kulttuurisissa työryhmissä
- Tanssin soveltavan käytön tavoitteet toteutetaan koulutustilaisuuksien ja mentoroinnin kautta
- Ujuttamalla osajia suunnitteluryhmiin

Strateginen tavoite mentoointi (vertaistuki):

- Taiteilijoiden ammatillisen identiteetin ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen alueella
- Taiteelliseen työhön ja tuotannollisten rakenteiden ymmärtämiseen tarvittavien eettisten ja laadullisten työkalujen jakaminen taiteilijoille, osaamisen tunnistaminen, sekä taiteellisen ajattelun syventäminen, peilaaminen ja vahvistaminen, johon sisältyy ajatusten laajentaminen ja tarkentaminen
- Työiältään nuorten tanssitaiteilijoiden integroiminen ja verkostoituminen alueelle kummitoiminnan kautta.

Tavoitteen toteutus mentoointi (vertaistuki):

- Taiteellisen suunnittelijan ja tuotannollisen henkilöstön työn kautta
- Järjestetään avoimia tapaamisia, katselmuksia, harjoituksia ja tapahtumia mentoointitoiminnan tueksi
- Organisoimalla strukturoitua mentoointi-/vertaistukitoimintaa

Strateginen tavoite (tilat) ja tekniikka:

- Tilojen ja tekniikan osalta tilakysymyksiin liittyvät strategiset tavoitteet on määritelty jo aiemmissa strategiatyöryhmän kokouksissa
- Tekniikan strateginen tavoite on ITAK:n ja Tanssiteatteri Minimien tekniikoiden yhdistäminen niin välineiden kuin henkilöiden osalta Sotkulla (Tekniikan strategisten tavoitteiden laadinnan pullonkaulaksi muodostui epätietoisuus Sotkun tekniseen työhön liittyvistä todellisista resursseista, kuten sisältöjen painottumista työnkuvan sisällä.)

Tavoitteen toteutus (tilat) ja tekniikka: -**Strateginen tavoite ammatilaiskurssit ja workshoptoiminta:**

- Taiteellisen suunnittelun kautta toteutuva omannäköisyys toiminnassa
- Taiteelliset sisällöt toiminnan lähtökohtana
- Alueen taiteilijoiden ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen
- Vierailevien taiteilijoiden integroiminen alueelle
- Ammatilaisten treenituntien järjestäminen kokeiluluontoisesti (aiempina vuosina ammatitreenitoiminnan pyörittäminen ei ole toiminut vaihtelevista syistä)

Tavoitteen toteutus ammatilaiskurssit ja workshoptoiminta:

- Tilakysymysten ratkaisemisen kautta
- Järjestetään intensiivi-, viikonloppu- ja viikkokursseja taiteen ammatilaisille erilaisilla sisällöillä ja tavoitteilla
- Sivarin hoitamalla ammatitreenitoiminnalla, johon liittyy niin tutkimuksen/kartoituksen tekeminen toimintaan mahdollisesti osallistujista, sekä toiminnan suunnittelu ja toteutus

Taulukko 16. Strategiatyöryhmän kuudes työpaja

Aika: 16.9.2016**Paikka:** Sotku, Kuopio**Osallistujat:** Strategiatyöryhmä, ITAK:n vastaava tuottaja, tuottaja ja taiteellinen suunnittelija,**Osallistujamäärä:** 7**Sisältö:** Kotitehtävän (liite 4.) läpikäynti, skenaariotyöskentely, strategian toteutuksen seurannassa ja arvioinnissa käytettävät mittarit, visio ja tulevaisuusnäköymät, sekä strategian visuaalinen ilme ja esitysmuoto, aivoriihiöskentely ja vapaata keskustelua**Kesto:** 6 h

Skenaariotyöskentelyn taustaa: Skenaariotyöskentely aloitettiin "mitä, jos..." -kysymysten kautta, joita kerättiin mahdollisimman paljon, jotta organisaation kannalta ennalta-arvattavimmat saataisiin esille mahdollisimman nopeasti. Kun ilmeisimmät vaihtoehdot oli tuotu esille, alkoivat ehdotukset liikkua odottamattomampaa suuntaan, mikä toi tarvittavia uusia näkökulmia skenaariotyöskentelyyn. "Mitä, jos..." -kysymyksistä työryhmä valitsi skenaarion luomisen lähtöasetelmiksi kolme tosistaan poikkeavaa tulevaisuuskuvausta, joiden pohjalta mietittiin, mitä organisaation on tehtävä selviytyäkseen kyseisistä tilanteista.

Skenaario 1: Organisaatio kohtaa skandaalin tai muun äkillisen katastrofin. Näitä voivat olla esimerkiksi onnettomuudet tai vaikkapa taiteellisesta toiminnasta tai henkilöstön käytöksestä aiheutuva moraalinen närkästyminen. Ensinnäkin organisaatiolla on oltava kriisiviestintäsuunnitelma, jota on toteutettava skandaalin tai katastrofin kohdatessa organisaation. Kaikenlaisilta tapahtuneeseen liittyviltä huhuilta on leikattava siivet ja tiedotettava samalla myös kaikkia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita tapahtuneesta. Tilanne on pyrittävä normalisoimaan mahdollisimman pian ja tärkeää on olla tilanteeseen liittyen avoin. Kuitenkin on varmistettava kaikki tilanteeseen liittyvät tosiasiat ennen kuin siitä lausutaan sen enempää.

Skenaario 2: Henkilöstölle tapahtuu jotain yllättävää, esimerkiksi äkillinen ja vakava sairaus, kuolemantapaus tai onnettomuus. Ensisijaisesti on huolehdittava "jäljelle jääneiden" henkisistä voimavaroista tilanteessa. Tämän jälkeen on keskityttävä paikkamaan henkilön poistumisesta aiheutunut aukko resursseissa. Tähän liittyy ensinnäkin toimintaan liittyvään tietoon käsiksi pääsemiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tiedonsiirtoa, salasanoja, sekä varmuuskopiota tarvittavista asiakirjoista toiminnan välittömäksi jatkamiseksi. Toimintaan liittyvien tiedostojen lisäksi organisaation oin hyvä pohtia, onko entisissä työntekijöissä tai muissa sidosryhmissä sellaisia henkilöitä, jotka voisivat tarvittaessa helposti ottaa haltuun toimintojen pyörittämisen.

Huomioita on kiinnitettävä myös uuden työntekijän rekrytointiin ja siihen, että dynamiikka henkilöiden välillä muodostuu toimivaksi. Hallituksella on kaikissa kriisitilanteissa merkittävä rooli organisaation selviytymisen näkökulmasta. Keskeistä on tilanteiden ennakointi, jotta tosipaikan tullen ei upota ongelmien mukana.

Skenaario 3: Sotku lähtee alta. Tämä voisi tapahtua niin kaupungin linjausten takia, taloudellisista syistä kuin jonkun onnettomuuden kautta. Sotkun tilasta luopuminen tarkoittaisi uusien ja vaihtoehtoisten tilojen kartoittamista toiminnalle, sekä erityisesti sen pohtimista, tarvitaanko ylipäättään uutta tilaa. Tämä tarkoittaisi myös uusien kumppanuuksien etsimistä erityisesti Pohjois-Savon tiloihin liittyen ja heilauttaisi mahdollisesti myös alueiden välistä dynamiikkaa. Toimistoinfrastruktuurin pohdinta tulisi ajankohtaiseksi ja ylipäättään sen sijainti alueella. Tämän lisäksi myös tekniikan tarve ja myös oman teknikon tarve tulisi ratkaista uudelleen. Sotkuun on sidottu myös Kuopion kaupungin avustus, joten tilan menettäminen tarkoittaisi todennäköisesti myös toiminnan saaman tuen pienenemistä. Edessä olisi todennäköisesti siis koko toiminnan uudelleen järjesteleminen. Toisaalta tilan menettäminen voisi olla myös positiivinen asia, koska se toisi mukanaan myös muutoksia, joilla voi olla muita toiminnan osia vahvistava vaikutus.

Strategian toteutuksen seurannassa ja arvioinnissa käytettävät mittarit: Strategiaa tarkastellaan kausittain kokonaisuutena (syyskauden ja kevätkauden jälkeen) jolloin arvioidaan toimintojen ja tavoitteiden toteutumista, päivitetään strategisia tavoitteita ja pohditaan syitä sille, miksi joku tavoite on mahdollisesti jäänyt saavuttamatta. Ensin strategian toteutumista tarkastelee henkilöstö, joka raportoi havainnoistaan hallitukselle, jonka jälkeen hallitus linjaa tarvittavat toimenpiteet ja mahdolliset muutokset strategiaan ja niiden toteuttamiseen.

Visio ja tulevaisuusnäkökymät: ITAK on kiinnostava yhteistyökumppani ja alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävä toimija alallaan. ITAK mahdollistaa toimivan rakenteen tanssin tekemiselle toiminta-alueellaan.

Strategian visuaalinen ilme ja esitysmuoto: Strategiasta tehdään kaksi versiota yksi tiivistettympi ulkopuoliseen käyttöön ja laajempi versio sisäiseen käyttöön. Ulkoiseen käyttöön tulevan strategian muotoilussa käytetään graafikkoa.

4.5 Strategiaproessin arviointi

Sekä kehittämistyö että strategian tekeminen etenevät prosessimaisesti ja niiden luonteelle on tyypillistä reittivalintojen ja toteutusvaihtoehtojen monipuolisuus. Prosessin arviointi tulee nähdä kokonaisuutena, jonka kautta saadaan vastaukset käsillä olevan projektin kannalta tärkeimpiin ja kiinnostavimpiin kysymyksiin. Tärkeää on tarkastella arvioinnin kohteena olevaa prosessia sekä formatiivisesta että summatiivisesta näkökulmasta. Toisin sanoen arvioinnin kohteena ovat sekä itse prosessi että sen vaikutukset. Arvioinnin kautta opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia, mikä tarkoittaa sitä, että tarkastelun alla ovat nimenomaan prosessin aikaiset tapahtumat ja ihmisten toiminta sen aikana. (Seppänen-Järvelä 2004, 19 - 20.)

Prosessin arviointi on tärkeää erityisesti siitä näkökulmasta, että yleensä syy hankkeiden onnistumiseen tai epäonnistumiseen löytyy nimenomaan prosesseista ja niihin osallistuvien ihmisten käytöksestä. On myös huomioitava, että pelkästään hankkeen lopuksi tehty arviointi ei palvele prosessin kehittymistä sen ollessa käynnissä. Näin ollen tarvitaan jatkuvaa reflektointia prosessin aikana ja selkeitä korjausliikkeitä, mikäli käynnissä oleva toiminta ei vastaa odotuksia. Siihen, miten arviointi toteutetaan, ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan jokaisen prosessin oma tiedontarve ja kysymykset ratkaisevat sisällön. (Seppänen-Järvelä 2004, 21, 25.)

Tämän kehittämistyön arvioinnissa keskitytään ITAK:n strategiaproessin onnistumisen arviointiin, sekä oman työskentelyn onnistumiseen organisaation strategiatyön ohjaajana. Kehittämistyötä arvioidaan prosessin edetessä useassa eri vaiheessa. Tarkastelun alla ovat sidosryhmien strategiatyöpajat, henkilöstön strategiatyöpajat, strategiatyöryhmän työskentely, käytettyjen lähestymistapojen ja menetelmien toimivuuden arvioiminen, prosessin onnistuminen kokonaisuudessa suhteessa lopputulokseen, sekä strategisten sisältöjen ja esitysmuodon toimivuuden arviointi.

Arviointia suoritetaan koko prosessin ajan, aina suoritteiden jälkeen. Formatiivinen arviointi korostuu prosessin aikana. Summatiivista arviointia hyödynnetään erityisesti prosessin loppuvaiheessa ja valmiin strategian arvioinnissa. Arvioitavaa aineistoa on kertynyt erittäin paljon, joten en lähde läpikäymään sitä yksityiskohtaisesti ja koko-

naisuudessaan. Arvioinnin kohteena oleva aineisto koostuu yhteisöllisten ideointimenetelmien käytöstä ja niiden kautta saaduista ehdotuksista strategiaan niin henkilöstöltä, strategiatyöryhmältä kuin sidosryhmiltä. Samoin kuin muista henkilöstön ja strategiatyöryhmän, sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden antamista mielipiteistä strategiaan liittyen. Prosessin aikana olen ylipäätään ollut tasaisesti kiinnostunut kaikista strategian sisältöön ja muotoon liittyvistä mielipiteistä.

Arviointia tehdään ensinnäkin tilaajalle, jotta prosessin toimivuudesta ja vaikutuksesta lopputulokseen on todennettua faktaa myös tulevaisuudessa. Toisaalta se tehdään kehittämistyötä varten, jotta omaa työtä ja valittuja toimintatapoja tulee tarkasteltua kriittisesti. Kolmanneksi arviointia suoritetaan omaa itseä varten, jotta oma työskentely strategiatyön ohjaajana kehittyisi prosessista saadun palautteen kautta.

Yksi strategiaprosessin mielenkiintoisin arvioinnin kohde on sidosryhmätyöpajatyöskentely, joka vietiin läpi heti prosessin alkupuolella touko- ja kesäkuussa 2016. Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli tuoda ITAK:n strategiatyöryhmälle tietoa toimintaympäristön todellisuudesta ja sen myötä ehdotuksia strategian sisällöksi. Ensimmäisenä sidosryhmänä tapasin Savonia AMK:n tanssinopettajaopiskelijoita, joiden kanssa toteutin lyhyen luennon strategisesta suunnittelusta, jonka jälkeen opiskelijat tekivät 8x8 -menetelmän ja muodostivat ehdotuksen valitsemansa strategisen toiminta-alueen strategiseksi tavoitteeksi ja miettivät kuinka sen voisi toteuttaa. Saman sisältöinen tapaaminen järjestettiin myös Pohjois-Karjalan ammattiopisto Outokummun tanssinopiskelijoiden kanssa muutamia päiviä myöhemmin.

Heti alkuun on todettava, että ensimmäiset sidosryhmätyöpajat menivät puhtaasti menetelmien ja toimintatapojen testauksessa, sekä oman roolin hakemisessa. Tämä johtui siitä, että myöskään itsellä ei ollut aiempaa kokemusta valittujen työkalujen käytöstä tai ylipäätään siitä, toimivatko ne sellaisenaan ajatellulla tavalla. Toisaalta pohdin erityisesti ensimmäisen työpajan jälkeen oman roolini hiukan uusiksi, jotta työpajoihin osallistujat saisivat syvemmän kokemuksen osallistumisesta. Lisäisin erityisesti valittujen strategisten ehdotusten reflektointia ja keskustelua ryhmän kanssa sekä harjoitteen toimivuudesta että valituista sisällöistä.

Opiskelijaryhmien kanssa työskentelyn teki mielenkiintoiseksi juuri tietoisuus siitä, että vaikka kaikki opiskelijat tunsivat päällisin puolin ITAK:n organisaationa, heidän näkemyksiään ei rajoittanut liian syvällinen organisaation tuntemus, joka toi ehdotuksiin tuoreuden tuntua. Toki ehdotuksissa ja työskentelyssä näkyi heidän nykyinen opiskelijastatuksensa, jolloin kehitettävää löytyi erityisesti opiskelijaystävällisestä hinnoittelusta, sekä opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden huomioimisessa toiminnassa. Opiskelijoilta tulleita ehdotuksia läpikäytiin strategiatyöryhmän kanssa ja osa niistä jalostui myös strategisiksi tavoitteiksi. Joskin samankaltaisia ajatuksia oli kytenyt myös organisaation sisällä, mutta opiskelijoiden ehdotukset antoivat tarvittavaa lisäpotkua näiden asioiden edistämiseksi pitkällä tähtäimellä. Merkittävimpinä näistä olivat ei-ammattilaisten esitystoimintaan osallistuminen ja vastavalmistuneiden kumitoiminta.

Opiskelijoiden sidosryhmätyöskentelyn jälkeen käynnistyivät strategian rakentamiseen liittyvät aluetapaamiset, joihin oli kutsuttu ITAK:n keskeisin sidosryhmä eli toiminta-alueen tanssin ammattilaiset. Laajasta tiedotuksesta huolimatta osallistujamäärät jäivät työpajoissa melko maltillisiksi, mutta työpajoista saatiin kuitenkin yleisellä tasolla melko hyviä näkemyksiä toimintaan. Kaikki ammattilaisten työpajat vedettiin tilakysymysten takia ilman esitystekniikkaa, joten strategiseen suunnitteluun liittyvä osio jäi visuaalisesti melko laimeaksi. Osittain jäi myös sellainen tunne, että ilman konkretisoivaa esitystä viesti ei välttämättä mennyt läpi parhaalla mahdollisella tavalla.

Ensimmäinen sidosryhmätapaaminen oli Joensuussa, jonne oli kutsuttu Pohjois-Karjalan tanssin ammattilaisia. Tässä tapaamisessa haasteeksi muodostui ehkä eniten se, että käytettyjä menetelmiä ja niiden tarkoitusta ei välttämättä oikein ymmärretty. Tämän otan selkeästi omaksi syykseni. Tässä vaiheessa minulle myös kirkastui, että 8x8 -menetelmä sopii parhaiten nimenomaan lämmittelyharjoitukseksi ja asioihin fokusoitumisen välineeksi, eikä sillä ole juuri käyttöä uusien ajatusten synnyttämisessä ainakaan näiden kokemusten myötä. Joensuun tapaamisessa keskusteltiin myös paljon alueen keskeisistä haasteista tanssitoiminnan näkökulmasta, tiloihin liittyvistä kysymyksistä, sekä ITAK:n mahdollisuuksiin auttaa tiloihin liittyvissä neuvotteluissa. Strategiatyöhön työpajan keskeinen anti olivat juuri tilakysymyksiin liittyvät huomiot.

Etelä-Savon sidosryhmätyöpaja Mikkelissä oli lähellä peruuntua, koska osallistujat peruivat yksi toisensa jälkeen osallistumisen tapaamiseen. Tämä antoi osaltaan hiukan haasteellisemmän lähtökohdan työpajan vetämiseen ja työskentelyä oli muokattava sen mukaan, että osallistujia ei ole kuin muutamia. Työpajasta jäivät pois esimerkiksi 8x8 -menetelmä ja myös strategian suunnittelua avattiin melko yleisellä tasolla. Voidaankin todeta, että puhtaasti työpajan vetämisen näkökulmasta sessio epäonnistui monilta osin. Tästä huolimatta läpikäytiin alueen erityishaasteita ja pohdittiin yhdessä ITAK:n strategisia tavoitteita Etelä-Savon suhteen. Keskeisin strategiatyöhön adoptoitu ehdotus liittyi tapahtumayhteistyöhön, jota kautta tanssin esitystoimintaa voidaan saada helpommin osaksi alueen tarjontaa.

Pohjois-Savon sidosryhmätyöpajassa päästiin ehkä syvällisimmin aiheen äärelle. Tapaamisessa oli mukana myös ITAK:n henkilöstöä, joten vastauksia myös strategian ulkopuolisiin kysymyksiin käsiteltiin laajasti. Fokus säilyi kuitenkin melko hyvin itse asiassa, mutta työskentely vaati osallistujien ohjaamista enemmän kuin muissa tapaamisissa nimenomaan tehtävänannossa/asiassa pysymisen suhteen. Paikalle saapuneet sidosryhmien edustajat käsitelivät valitsemiaan strategisia toiminta-alueita laajasti ja ehdotuksia tulikin melko paljon. Yksi haaste oli selkeästi se, että aiheiden käsittely rönsyili moniin suuntiin. Aiheita käsiteltiin myös pitkälti henkilökohtaisten kokemusten kautta.

Puhtaasti strategiaan liittyvien kysymysten ohella käsiteltiin laajemmin ITAK:n toimintaperiaatteisiin ja -tapoihin liittyviä kysymyksiä, jotka kirvoittivat myös osallistujien taholta vahvoja mielipiteitä aiheeseen liittyen. Pohjois-Savon työpaja oli strategian rakentamiseen suhteutettuna tuloksiltaan onnistunut, mutta sen vetäminen oli raskaampaa juuri henkilökohtaisten näkökulmien vuoksi.

Henkilöstön kanssa toteutettavien strategiatyöpajojen tarkoituksena oli saada ensikäden tietoa henkilöstön työskentelyolosuhteista, sekä luoda avoin, luottamuksellinen ja ”hallitusvapaa” keskusteluympäristö mahdollisesti kiperimmillekin aiheille ja mielipiteille. Henkilöstön tapaamiset pohjustivat osaltaan strategiatyöryhmän työskentelyä ja toimivat harjoitusalueina esimerkiksi strategiatyöryhmän skenaariotyöpajaa ajatellen. Henkilöstön kanssa pidettyjen strategiatyöpajojen yleinen tunnelma oli kehittä-

mislähtöinen ja henkilöstön kanssa päästiin nopeasti etenemään erilaisissa kysymyksissä.

Henkilöstön kanssa työskentelyn parhaita puolia oli dialogisuus, kun erilaisia ajatuksia ja työskentelytapojen toimivuutta päästiin testaamaan käytännössä ennen strategiatyöryhmän tapaamisia. Tätä kautta kehitettiin myös henkilöstön strategista ajattelua ja valmistuttiin paremmin strategiatyöryhmän tapaamisiin. Henkilöstön ehdotukset ja havainnot vietiin kaikki käsiteltäväksi strategiatyöryhmälle ja niillä oli suuri vaikutus esimerkiksi siihen, mihin suuntaan henkilöstöpolitiikka aletaan organisaatioissa viemään ja kuinka henkilöstöresurssit tulisi suhteuttaa toimintaan. Hallintohenkilöstö osallistui kokonaisuudessaan myös lähes kaikkiin strategiatyöryhmän kokouksiin.

Strategiatyöryhmän työskentely piti sisällään kuusi tapaamista, joista viisi toteutettiin päivän mittaisina strategiatyöpajoja. Työpajoissa läpikäytiin koko ITAK:n toiminta ja nostettiin toimintakohtaisesti esille erilaisia tavoitteita ja toteuttamistapoja suhteessa strategiaan. Välillä valittujen strategisten tavoitteiden toteutusta ei keretty miettiä kunnolla, koska kaikki aika kului tavoitteiden määrittelyssä. Kaikkiin kysymyksiin ja toteuttamistapoihin saatiin kuitenkin selvyys, ennen strategian valmistumista. Tässä kohtaa strategiatyön ohjaajalla oli merkittävä rooli.

Toimintoja käsiteltiin strategiatyöryhmän työpajoissa melko yksityiskohtaisesti. Tämä perustui toisaalta siihen, että toimintoja ei ole ajatuksen kanssa käyty läpi todella pitkään aikaan ja toisaalta siihen, että organisaatiolta puuttui strategia, mikä näin ollen lisäsi painetta kartoittaa tarkasti, mitä ja miten organisaatio toimii ja miksi. Vaikka toimintojen yksityiskohtainen läpikäynti oli välillä raskasta ja hidasta, tuotti se kuitenkin lopulta myös tulosta niin uusien näkökulmien kuin toiminnan selkeyttämisen muodossa. Samoin kuin toimintojen läpikäynti toi esille erilaisia puutteita ja huomioita, kuten esimerkiksi kriisiviestintäsuunnitelman puuttumisen, sekä varmuuskopioinnin ja tietoihin pääsyn systemaattisuuden haasteen.

Yleisellä tasolla strategiatyöryhmän työskentely oli onnistunutta, joskin välillä tuntui, että sekä näkemyksiä että päätöksiä jouduttiin nyhtämään esille. Tästä syystä juuri sidosryhmiltä tulleet ehdotukset veivät asioita eteenpäin. Erityisesti henkilöstön ja strategiatyöryhmän kanssa työskentelyssä oli riskinä, että entisenä organisaation

työntekijänä ja hallituksen jäsenenä omat näkemykset tulevat liikaa esille ja ohjaavat strategiaa liikaa. Onnistuin kuitenkin omasta mielestäni välttämään pahimmat ylilyönnit, mutta tilanteissa, joissa näkemyksiä ei alkanut löytyä, joutui väkisinkin tarjoamaan omaansa ja jopa provosoimaan, jotta keskustelu ja ajatuksenvaihto pysyisivät käynnissä.

Yleisesti ottaen käyttämäni menetelmät, kuten aivorihi ja sen lämmittelyharjoituksena 8x8 -menetelmä toimivat valitussa ympäristössä. Lisäksi esimerkiksi skenaariotyöskentely toi mukanaan tarvittavaa monipuolisuutta tulevaisuuden kohtaamista ajatellen ja auttoi organisaatiota ymmärtämään, että erikoiset tilanteet ja kriisit voivat kohdata organisaation yllättäen ja käytännössä milloin tahansa. Toisaalta jatkon kannalta on mietittävä vielä sitä, löytyisikö ITAK:n kaltaiselle kulttuurialan organisaatiolle vielä muita toimivia strategiatyökaluja perinteisen aivorihiin rinnalle. Yleensä strategiatyökalut on rakennettu niin mekaanisesti ja erityyppisten organisaatioiden (suuret yritykset) toimintaan, että niiden hyödyntäminen järkevästi voi olla vaikeaa.

Jotta strategiaproessin arviointia tapahtuisi muustakin, kuin kehittämistyön tekijän näkökulmasta, toteutin strategiaproessiin liittyen lyhyen, kymmenen kysymystä sisältäneen palautekyselyn, jonka vastaajina toimivat ITAK:n hallituksen strategiatyöryhmän jäsenet ja henkilöstö. Kyselyn avulla kartoitin heidän näkemyksiään prosessin onnistumisesta ja omasta työskentelystäni strategiatyön ohjaajana. Kysely lähetettiin kaikille kuudelle strategiatyöhän tiiviisti osallistuneelle henkilölle ja vastauksia tuli määräaikaan mennessä viisi. Vastaajat vastasivat kyselyyn anonymisti. Kysely toteutettiin SurveyMonkey kyselytyökalun avulla sähköpostitse. Ohessa on esitetty kyselyn tulokset ja kehittämistyön tekijän huomiot aiheeseen liittyen. Palautekyselyn kyselylomake löytyy liitteenä (liite 7.).

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyin, olivatko strategiatyöpajojen ennakkotehtävät (kotiläksyt) ja muut työskentelymenetelmät mielestäsi selkeitä? Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä tai ei ja vastausta sai vielä tarkentaa kommenttikentässä. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kyllä. Vastaajien kommentit kysymykseen olivat seuraavalaisia: ”Ennakkotehtävät ja muut työskentelymenetelmät olivat selkeitä ja hyvin mietittyjä ja pohjustivat hyvin strategiatyöpajoissa käsiteltäviä asioita” ja ”Kyllä olivat ja lämmittivät sopivissa määrin strategiapäivien sisältöihin”.

Toisena kysymyksenä kysyin, autoivatko ennakkotehtävät ja työskentelytavat strategian rakentamisessa? Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä ja ei ja vastausta sai vielä tarkentaa kommenttikentässä. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kyllä. Vastaajien kommentit kysymykseen olivat seuraavalaisia: ”Ennakkotehtävät autoivat syventymään tarkemmin strategiatyöpajojen teemoihin ja pohjustivat hyvin strategiatyöpajoja. Valitut työskentelytavat olivat selkeitä ja innostavia” ja ”Ehdottomasti!”.

Kolmantena kysymyksenä kysyin, Mikä oli mielestäsi yhteisöllisten ideointimenetelmien (esim. 8x8) vaikutus uusien ajatusten syntymiseen ja ajatusten virittämiseen kohti käsiteltävää asiaa? Vastausvaihtoehtona oli avoin kysymys, johon vastattiin seuraavilla tavoilla: ”Erinomainen, uusia ajatuksia herättävä, aukaiseva tuttavuus!”. ”Yhteisölliset ideointimenetelmät tukivat hyvin strategiatyöskentelyä ja innostivat uusien ajatusten syntymiseen ja virittämiseen kohti käsiteltäviä asioita. Yhteisölliset ideointimenetelmät kannustivat yhteiseen työskentelyyn ja antoivat uusia näkökulmia käsiteltäviin asioihin”. ”Tykkäsin tästä työskentelytavasta! Minulle toimi inspiroivasti.”. ”8x8 oli kiva metodi, mutta ei ehkä synnyttänyt pahemmin mitään uutta. Ajatuksia virittelevä metodi enemmänkin”. ”Se keventää aivoruuhkaa ja saa mielen virtaamaan. Antaa sopivasti ajattelulle rakennetta sekä pitää aiheessa”.

Neljäntenä kysymyksenä kysyin, mikä oli mielestäsi strategiatyön tekemisen yleinen tunnelma työpajoissa? Vastausvaihtoehtona oli viisiportainen asteikko, jossa 1 oli surkea ja 5 oli huikea. Lisäksi vastausta sai tarkentaa kommenttikentässä. Neljä vastaajaa viidestä piti tunnelmaa huikeana ja painotettu keskiarvo vastauksissa oli 4,8. Vastaajien kommentit kysymykseen olivat seuraavalaisia: ”Tunnelma oli työpajoissa todella hyvä ja innostava”. ”Ihana porukka!” ”Eriyisen iloista oli tavata Joensuussa”.

Viidentenä kysymyksenä kysyin, mikä merkitys sidosryhmien tapaamisista tulleilla kommentteilla ja ehdotuksilla oli mielestäsi prosessille? Yksi vastaajista oli ohittanut kysymyksen. Vastausvaihtoehtona oli avoin vastaus, johon vastattiin seuraavilla tavoilla: ”Kehittäminen kohdentui suoraan toimijoille”. ”Sidosryhmien tapaamisista tulleilla kommentteilla ja ehdotuksilla oli tärkeä merkitys prosessille. Oli todella hyvä, että strategiatyöskentelyssä huomioitiin myös alueen sidosryhmien ajatuksia ja toiveita ITAK:n toimintaan liittyen”. ”Niitä käsiteltiin mielestäni sopivasti. Strategiatyöryhmän

kanssa pohdittiin sidosryhmien vastauksia ja mietittiin kuinka mahdollisesti vääristyneitä mielikuvia saadaan muutettua. Kaikki kommentit kentältä antaa aina suuntaa sille missä mennään ja missä pitäisi mennä”. ”Se lisäsi yhteistä agenda, yhteisöllisyyttä.”.

Kuudentena kysymyksenä kysyin, tuliko valmiista strategiasta mielestäsi selkeää, yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä? Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Lisäksi vastausta sai tarkentaa kommenttikentässä. Kaikki vastanneet vastasivat kysymykseen kyllä. Ainoastaan yksi vastaaja oli kommentoinut kysymykseen: ”Valmis strategia on hyvin ja selkeästi tiivistetty ja tuo hyvin esille ITAK:n arvot, tavoitteet ja toiminnan painopisteet”.

Seitsemäntenä kysymyksenä kysyin, selkeyttikö strategiaprosessi organisaation toimintaa ja omaa käsitystä organisaation toiminnasta? Vastausvaihtoedot olivat kyllä ja ei. Lisäksi vastausta sai tarkentaa kommenttikentässä. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kyllä. Vastaajien kommentit kysymykseen olivat seuraavalaisia: ”Prosessi avasi hyvin eri toimintoja ja selkeytti kokonaisuutta ja toiminnan painopisteitä”. ”Selkeytti näkemystä toiminnasta”. ”Organisaation elämäntehtävä kirkastui. Työskentely antoi ”siunauksen” sille, että ihan kaikkiin kentältä tuleviin ehdotuksiin ei tarvitse lähteä mukaan. Uskoisin, että uusien työsopimusten kirjoittamisen yhteydessä myös Tanssitaiteen tuki ry:n henkilökunnan työtehtävät kirkastuvat entisestään”.

Kahdeksantena kysymyksenä kysyin, kuinka Jupe Pohjolainen onnistui mielestäsi yleisellä tasolla strategiaprosessin vetämisessä? Vastausvaihtoehtoina oli viisiportainen asteikko, jossa 1 oli huonosti ja 5 oli hienosti. Lisäksi vastausta sai tarkentaa kommenttikentässä. Neljä vastaajaa viidestä koki Pohjolan onnistuneen strategiaprosessin vetämisessä hienosti. Yhden vastaajan mielestä Pohjolainen onnistui melko hienosti (4). Painotettu keskiarvo vastauksissa oli 4,8. Vastaajien kommentit kysymykseen olivat seuraavalaisia: ”Jupe Pohjolainen veti strategiaprosessia todella hyvin. Työskentely oli mielenkiintoista, selkeää ja kannustavaa”. ”Upea ja lahjakas tyyppi. Erityisesti pidän hänen huumorintajustaan yhdistettynä älykkyyteen. Osaa motivoida ryhmän”. ”Jupe piti tunnelman kepeänä omalla olemisellaan. Strategiatyöskentely oli oikeastaan tosi mukavaa. Strategiatyöryhmä oli myös todella onnistuneesti kasattu ajatellen Tanssitaiteen tuki ry:n toimialuetta ja alaa”.

Yhdeksäntenä kysymyksenä kysyin, mikä Pohjolaisen työskentelyssä oli mielestäsi hyvää ja mitä voisi vielä kehittää? Vastausvaihtoehtona oli avoin vastaus, johon vastattiin seuraavilla tavoilla: "Asiat olivat hyvin valmistellut, toimintatavat selkeät, työryhmän työskentelyilmapiiri huikea, tilaa annettiin kaikille, ja yllättäen päästiin myös tulokseen! Aina voi kehittää ja kehittyä. Tässä varmaan itsearviointi antaa parhaat kohteet". "Pohjolainen paneutui todella hyvin strategian työstämiseen ja teki aktiivisesti yhteistyötä ITAK:n henkilöstön, strategiatyöryhmän ja alueen sidosryhmien kanssa. Strategiatyöskentely oli avointa ja vuorovaikutteista. Työskentelyssä käytiin monipuolisesti läpi ITAK:n toimintaa, vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Prosessi auttoi selkeyttämään organisaation toimintaa ja tulevaisuuden tavoitteita". "Selkeys, osaa koota ja tiivistää asioista sen ytimen". "Toki Pohjolaisella oli omia selkeitä mielipiteitä Tanssitaiteen tuki ry:n toiminnasta, mutta en kokenut tätä millään tavalla huonoksi. Pohjolainen ei liikaa "ohjaillut" strategiatyöryhmän vastauksia mukailemaan omia mielipiteitään. Jeejee!". "Hyvää oli rentous ja kuunteleminen. Aina voi kehittää kuulemista".

Viimeisenä kysymyksenä kysyin yleisarvosanaa strategiaprosessin onnistumiselle? Vastausvaihtoehtoina oli viisiportainen asteikko, jossa 1 oli surkeaa ja 5 oli huikeaa. Neljä viidestä vastaajasta piti strategiaprosessin onnistumista huikeana ja yksi vastaaja melko huikeana. Vastausten painotettu keskiarvo oli 4,8.

Kokonaisuuden huomioon ottaen voidaan todeta, että strategiatyöryhmä oli lähtökohdaisesti tyytyväinen sekä prosessiin, valittuihin menetelmiin ja työkaluihin, prosessin lopputulokseen, eli strategiaan, sekä strategiatyön ohjaaja Jupe Pohjolaisen työpanokseen ja työskentelytapoihin. Kriittisen arvioinnin näkökulmasta on tuotava esille, että erityisesti ohjaajan työskentelyyn liittyvissä vastauksissa voi olla mukana diplomaattisuutta, mikä johtuu vastaajien pienestä määrästä ja siitä, että arvioinnin kohde ja vastaajat tuntevat toisensa. Yksi syy, mikä varmasti edesauttoi prosessin onnistumista oli työryhmän erinomainen dynamiikka ja halu kehittää toimintaa. Organisaation sisällä ei ollut meneillään konfliktia eikä toiminta myöskään ollut kriisissä, millä oli suuri vaikutus siihen, että prosessi sujui niin mutkattomasti. Omasta työskentelystä voi vielä todeta, että kokemusta strategiaprosessien vetämisestä ei tätä ennen ollut,

joten strategiatyön ohjaajana voi olla kohtuullisen tyytyväinen saavutettuun tulokseen.

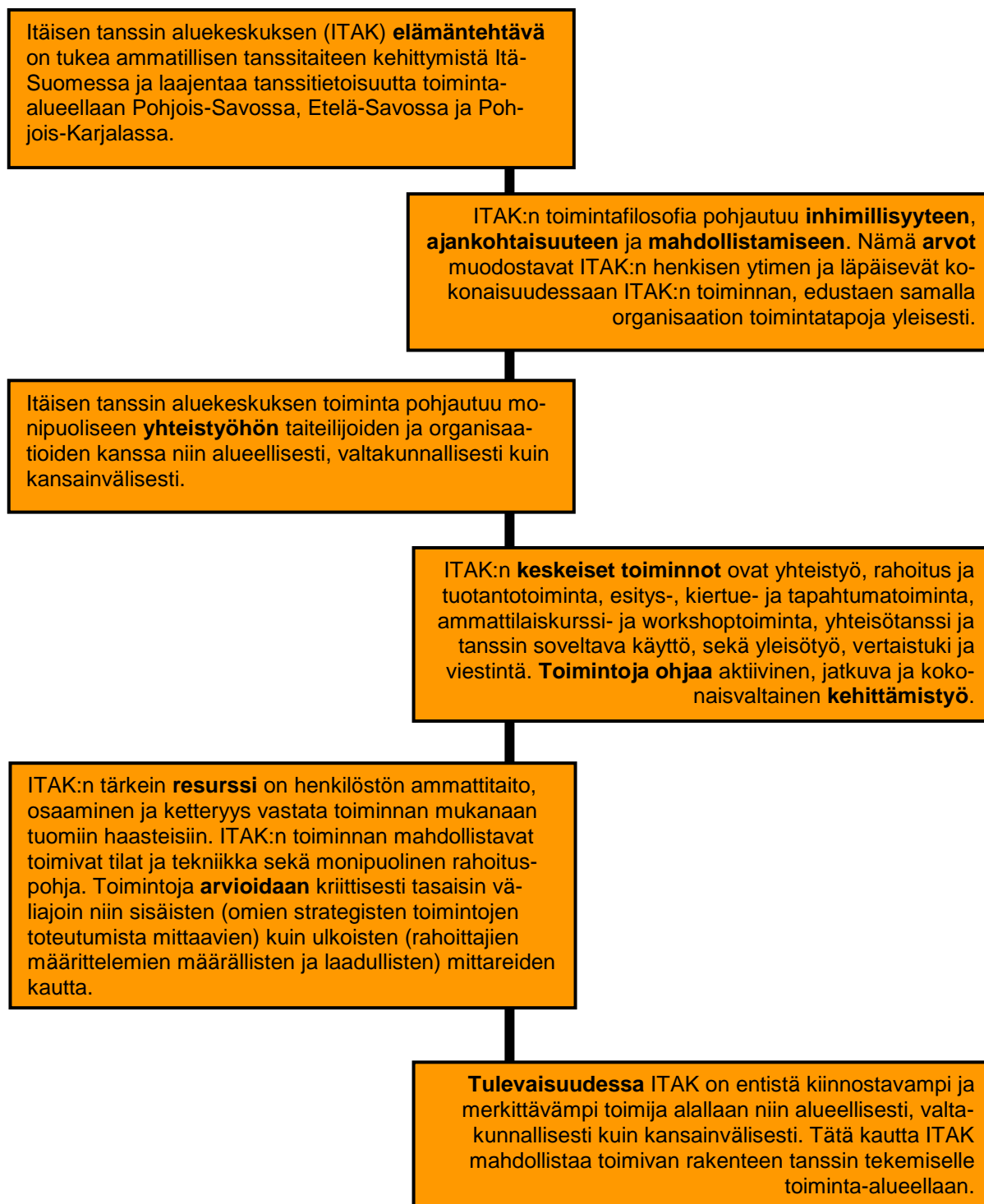
Strategian sisällön, esitysmuodon ja jatkuvan strategiatyön mallin arvioinnin kehittämistyön tekijän näkökulmasta esitelen pohdinnassa, koska ei ole loogisesti järkevää arvioida strategiaa ja siihen liittyviä kysymyksiä ennen kuin se on esitelty lukijalle. Yllä on kuitenkin jo avattu strategiatyöryhmän kokemuksia strategiatyöhön, strategiaan sen esitysmuotoon liittyen, joten niistä on mahdollista saada alustava käsitys siitä kuinka strategia onnistui.

5 ITÄISEN TANSSIN ALUEKESKUKSEN STRATEGIA

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tuloksena Itäiselle tanssin aluekeskukselle rakennettu strategia. Strategiasta on tarkoituksella tehty kaksi versiota, joista tiiviimpi on esitelty ohessa ja laajempi, toimintokohtainen strategia luvussa 5.1. Laajempi strategia esitellään taulukoiden muodossa, jotta se hahmottuisi helpommin lukijalle. Laajemmassa versioissa on avattu tarkemmin organisaation toimintaperiaatteita, sekä strategisia toimenpiteitä ja niiden toteutusta. Lisäksi tässä luvussa avataan ITAK:n strategian jatkotoimenpiteitä, sekä esitellään pelkistetty jatkuvan strategiatyön malli strategisen toiminnan ylläpitämiseksi organisaatiossa. Strategian tiiviimmästä versiosta teetetään graafikolla myös visuaalinen versio, joka tulee julkisesti nähtäville organisaation nettisivuille.

Itäisen tanssin aluekeskuksen strategia rakentuu tiivistetysti kuudesta elementistä, joita ovat elämäntehtävä, arvot, toimintaperiaate, keskeiset toiminnot, resurssit ja toiminnan arviointi, sekä tulevaisuus.

Kuva 7. Itäisen tanssin aluekeskuksen strategia (Jupe Pohjolainen 2016)



5.1 Toimintokohtainen strategia

Taulukko 17. Yhteistyö

<p>Itäisen tanssin aluekeskuksen toiminta perustuu yhteistyöhön tanssitaiteilijoiden ja erilaisten organisaatioiden kanssa niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti. Alueellisen yhteistyön pohjan muodostavat pitkäaikaiset kumppanuudet kuntien, festivaalien ja tapahtumien kanssa, sekä alueen aluekeskusten kanssa toteutettavat hankkeet ja projektit. Kumppanuuksissa korostuvat sisältölähtöinen yhteistyö ja yleisöpohjan laajentaminen. Yhteistyön tärkein strateginen tavoite on koko toiminnan läpäisevä mahdollisuuksien ja volyymin kasvattaminen. ITAK:n tehtävänä on toimia alueellisen yhteistyön edistäjänä.</p>
<p>Valtakunnallisella tasolla yhteistyön tärkein strateginen tavoite on erilaisten toimintojen mahdollistaminen myös oman alueen ulkopuolella. Valtakunnallisen yhteistyön tavoite on tehdä ITAK tunnetuksi oman alueensa ulkopuolella, sekä edustaa aluetta ja alueella työskenteleviä tanssitaiteilijoita, sekä vaikuttaa erilaisissa valtakunnallisissa verkostoissa. Valtakunnallisessa yhteistyössä korostuvat tiedon ja parhaiden toimintamallien jakaminen, sekä viestinnän volyymin lisääminen oman alueen ulkopuolisten jakelukanavien kautta. Valtakunnallisen yhteistyön kautta organisaatio pysyy ajan tasalla ja pystyy vaikuttamaan siihen, mitä Suomen tanssin kentällä kokonaisuudessaan tapahtuu.</p>
<p>Kansainväliseen yhteistyöhön sovelletaan alueellista ja valtakunnallista yhteistyötä vahvemmin toiminnan resurssit huomioivaa kriittistä tarveharkintaa. ITAK osallistuu kansainvälisen yhteistyön kautta erilaisiin toimintaa kasvattaviin, sekä sisällöllisesti mielenkiintoisiin hankkeisiin ja verkostoihin. Kansainvälinen yhteistyö on usein haastavaa ja aikaa vievää, joten toiminnassa korostuvat omat tavoitteet ja yhteistyön luontevuus. Kansainvälisen yhteistyön strategisena tavoitteena on fokuksen keskittäminen harvempiin, mutta sitäkin laadukkaampiin kumppanuuksiin.</p>
<p>ITAK:n tarkoituksena on etsiä aktiivisesti yhteistyökumppaneita, mutta samalla on ensiarvoisen tärkeää pitää kiinni ja kehittää myös olemassa olevia kumppanuuksia. Yhteistyössä korostuvat potentiaalinen tunnistaminen, kumppaneiden tarpeiden ja omien tarpeiden ymmärtäminen, sekä jatkuva sitkeys ja rohkeus yhteistyöhön siellä, missä se saattaa aluksi näyttää epätodennäköiseltä. Keskeinen tavoite on luoda yhteistyöstä positiivinen kokemus, jotta yhteistyö valittujen kumppaneiden kanssa mahdollistuu myös tulevaisuudessa. Toimiva yhteistyö on henkilöidonnaista, joten ei ole yhdentekevää, keitä yhteistyökumppaneiksi valikoituu. Yhteistyössä korostuvat tuotantorakenteiden vahvistaminen eri toimijoiden välillä, joka hyödyttää erityisesti alueella toimivia freelancer-tanssitaiteilijoita.</p>

Yhteistyöhön pohjautuva **toimintapa** on valittu, koska se on nykyaikaisen ja järkevän toiminnan toteuttamisen lähtökohta. **Yhdessä muiden** kanssa, organisaatio on kaikilla mittareilla mitattuna **kokoaan suurempi ja vaikuttavampi**. Oikeanlaisten kumppanuuksien löytäminen on ratkaisevaa menestyvän toiminnan rakentamisen kannalta. Yhteistyö perustuu organisaation **hyvään itsetuntoon ja tietoisuuteen** olemassa olonsa ja toimintojensa tarkoituksesta. Yhteistyökumppaneiden etsimisessä korostuvat organisaation arvojen lisäksi **avoimuus ja rehellisyys**. Toimimattomasta yhteistyöstä luovutaan, mikäli sitä ei saada asiallisessa aikataulussa korjattua parempaan suuntaan.

Taulukko 18. Rahoitus- ja tuotantotoiminta

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistuotantojen lisääminen eri toimijoiden välillä - Työiältään nuorten taiteilijoiden tukeminen - Uusien ajatusten ja epävarmojen ideoiden, sekä kokeilevuuden tukeminen toiminnassa - Tuotantotuen kehittäminen kiertuetuen ja tilatuen osalta
<p>Kuinka sinne päästään:</p> <p>ITAK osallistuu yhteistuotantojen lisäämiseen eri toimijoiden välillä hyödyntämällä omia verkostojaan ja auttamalla alueen tanssitaiteilijoita löytämään yhteistyökumppaneita taiteelliseen toimintaan. ITAK osallistuu resurssiensa puitteissa eri organisaatioiden välisiin yhteistuotantoihin, joiden kautta tanssin ammattilaisten työllistyminen, teosten elinkaarten pidentäminen ja kiertue-toiminta mahdollistuvat. ITAK:n rahoitus- ja tuotantotoiminnassa huomioidaan työiältään nuorten tanssitaiteilijoiden tukeminen sekä tuotantotukia myöntäessä että vierailu- ja tapahtumatointa suunniteltaessa.</p>
<p>ITAK on vuosien varrella tullut tunnetuksi ketteränä toimijana, joka on uskaltanut rohkeasti tukea, kokeilla ja vakiinnuttaa uusia taiteellisia sisältöjä sekä tuotanto- ja hallintomalleja, tarkastellen toimintaa kuitenkin jatkuvasti kriittisestä näkökulmasta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää toiminnan kehittymisen kannalta, joten valitun ajatusmaailman ylläpitämistä halutaan korostaa myös tulevaisuudessa.</p>
<p>Tuotantotukeen ITAK:n yhtenä keskeisimpänä toimintamuotona liittyy erilaisia odotuksia ja kehittämistarpeita, jotka on saatava huomioitua tukea myönnettäessä. Näin ollen teoskohtaisesti pohditaan kaikkien tukea myönnettävien teosten kohdalla, onko niitä mahdollista jo lähtökohtaisesti kierrättää toiminta-alueen sisällä hyödyntäen olemassa olevia tiloja ja verkostoja. Samalla pohditaan myös Pohjois-Savon ulkopuolella toteutettavien teosten tilatukimahdollisuuksia alueellisesti.</p>

Taulukko 19. Esitys-, kiertue- ja tapahtumatoiminta

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <p>Esitystoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monipuolisen ja taiteellisilta lähtökohdiltaan ajankohtaisen esitystoiminnan ylläpitäminen - Lapsille suunnatun esitystoiminnan huomioiminen ohjelmistossa - Amatöörien mukaan ottaminen esitystoimintaan (Tavis Dance Company) - Dialogin ylläpitäminen ja lisääminen taiteen, tieteen ja yhteiskunnan välillä esitystoiminnan kautta
<p>Kiertuetoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esitystoiminnan säännöllisyyden parantaminen toiminta-alueen sisäisillä kiertueilla, jotka hyödyntävät olemassa olevia tiloja ja yhteistyöverkostoja - Tanssin valtakunnallisen ja kansainvälisen kiertueverkoston rakentaminen yhteistyökumppaneiden kanssa
<p>Tapahtumatoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omien tapahtumien vahvistaminen ja tapahtumainfrastruktuurin kehittäminen - Esitystoiminnan integroiminen muiden järjestämiin tapahtumiin (myös taidekentän ulkopuolelle) omalla toiminta-alueella - Kiertoliike-tapahtuman ylläpitäminen ja kehittäminen yhteistyössä tanssin aluekeskusverkoston kanssa
<p>Kuinka sinne päästään:</p> <p>Esitystoiminnan strategisiin tavoitteisiin päästään taiteellisen suunnittelun kautta, jonka näkemystä laajennetaan useampiin kohderyhmiin, säilyttäen samalla kosketus nykyhetkeen ja katse tulevaisuuteen. Ei-ammattilaisten osallistumista esitystoimintaan huomioidaan Tavis Dance Companyn toiminnan ohella erilaisten yhteisöjen kanssa tehtävässä taiteellisessa työssä. Kiertuetoiminnan tavoitteisiin päästään luomalla ITAK:n kannalta toimiva tilojen verkosto, joka on oikeasti hyödynnettävissä. Osallistutaan kaikkiin tanssin kiertuetoimintaa parantaviin työryhmiin tai ollaan ainakin avoimia kaikille ehdotuksille asian suhteen. Tapahtumatoiminnan päähuomio keskittyy Yksin sateessa? -festivaalin ja Paikallisliike-festivaalin kehittämiseen. Vahvistetaan yhteistyötä alueen muiden tapahtumien kanssa, johon tanssin esitystoimintaa voisi kytkeä ja tehdään villejä avauksia kulttuurikentän ulkopuolelle. Ollaan mukana Kiertoliiketapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa.</p>

Taulukko 20. Ammatilaiskurssit ja workshoptoiminta

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taiteellisen suunnittelun kautta toteutuva omannäköisyys ammatilaiskurssi- ja workshoptoiminnassa, jonka lähtökohtana ovat taiteelliset sisällöt - Alueen taiteilijoiden ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, sekä vierailevien taiteilijoiden integroiminen alueelle - Ammattitreenitoiminnan vakiinnuttaminen
<p>Kuinka sinne päästään:</p> <p>Strategiset tavoitteet toteutetaan taiteellisen suunnittelun kautta tuottamalla intensiivi-, viikonloppu- ja viikkokursseja taiteen ammatilaisille erilaisilla sisällöillä ja tavoitteilla. Sivari kartoittaa ammattitreenitoiminnan mahdollisuuksia (2016 - 2017) tutkimalla ja toteuttamalla treenitoimintaa alueella.</p>

Taulukko 21. Yhteisötanssi ja tanssin soveltava käyttö

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <p>Yhteisötanssi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteisötanssin roolin vahvistaminen ja säilyttäminen organisaationa osana taiteellista ohjelmistoa - Monipuolisten kohderyhmien huomioiminen ja tätä kautta toiminnan sisällyttäminen kiinteäksi osaksi kunnallista kulttuurin vanhus-, nuoriso-, vammais- ja kuntoutustyötä - Valtaväestön ja erityisryhmien inkluusio, eli siltojen rakentaminen eri yhteisöjen välille
<p>Tanssin soveltava käyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taiteilijoiden osaamisen tunnistaminen ja vahvistaminen sekä kasvatus- ja opetusalan ammattilaisten osaamisen vahvistaminen - Liikelaatikon, sekä muiden toimintamallien ja välineiden sisällyttäminen osaksi kunnallisia kulttuurikasvatussuunnitelmia
<p>Kuinka sinne päästään:</p> <p>Yhteisötanssin tavoitteet toteutetaan taiteellisen suunnittelun kautta, joka turvaa sisältöjen monimuotoisuuden ja ITAK:n edustuksella kuntien kulttuurisissa työryhmissä. Tanssin soveltavan käytön tavoitteet toteutetaan koulutustilaisuuksien ja vertaistuen kautta, sekä ujuttamalla osaajia suunnitteluryhmiin.</p>

Taulukko 22. Yleisötyö

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yleisön katsojakokemuksen syventäminen aktiivisen ja osallistavan yleisötyön avulla, jossa hyödynnetään tuoreita lähestymistapoja ja menetelmiä - Uuden katsojasukupolven kouluttaminen yhteistyössä varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, sekä ammatti- ja korkeakoulujen kanssa
<p>Kuinka sinne päästään:</p> <p>ITAK:n tekemä yleisötyö lähtee taiteilijoiden kanssa käytävästä dialogista ja heille sopivien yleisötyömuotojen löytämisestä. Yleisötyössä käytetään viestinnällisten keinojen lisäksi välineenä esimerkiksi työpajatoimintaa ja yhteisötanssia, jonka kautta erilaiset kohderyhmät saadaan tietoisiksi ITAK:n toiminnasta. Jatketaan aktiivista ja kehittävästä yhteistyötä eri koulutusorganisaatioiden kanssa aina varhaiskasvatuksesta yliopistoihin.</p>

Taulukko 23. Vertaistuki

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taiteilijoiden ammatillisen identiteetin ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen alueella - Taiteelliseen työhön ja tuotannollisten rakenteiden ymmärtämiseen tarvittavien eettisten ja laadullisten työkalujen jakaminen taiteilijoille - Osaamisen tunnistaminen - Taiteellisen ajattelun syventäminen, peilaaminen ja vahvistaminen, johon sisältyy ajatusten laajentaminen ja tarkentaminen - Työiältään nuorten tanssitaiteilijoiden integroiminen ja verkostoituminen alueelle kummitoiminnan kautta
<p>Kuinka sinne päästään:</p> <p>Vertaistukeen liittyvät strategiset tavoitteet hoidetaan ensinnäkin taiteellisen suunnittelijan ja tuotannollisen henkilöstön työn kautta, toiseksi järjestämällä avoimia tapaamisia, katselmuksia, harjoituksia ja tapahtumia vertaistukitoiminnan tueksi sekä kolmanneksi organisoimalla strukturoidua vertaistukitoimintaa.</p>

Taulukko 24. Viestintä

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viestinnässä vahvistetaan toiminnan osia niin, että kokonaisuus tulee paremmin esille. Tätä kautta viestinnässä nousevat Sotkun esitystoiminnan, sekä festivaali- ja tapahtumatoiminnan lisäksi vahvemmin esille esimerkiksi laaja-alainen hanketoiminta. - Panostetaan viestinnän työvälineiden ajantasaisuuteen ja niiden ylläpitämiseen, sekä otetaan tarvittaessa käyttöön uusia viestintävälineitä ja käytetään niitä aktiivisesti - Koulutetaan alueen taiteilijoita viestimään toiminnastaan paremmin kuvan, äänen, tekstin ja videon kanssa - Lisätään henkilöstön osallistumista taiteellisiin prosesseihin viestinnän parantamiseksi - Etsitään strategisia yrityskumppaneita viestinnän avuksi ja tuoreiden näkökulmien saamiseksi
<p>Kuinka sinne päästään:</p> <p>Viestinnässä kokonaisuuteen panostaminen tarkoittaa, että toiminnan kautta tuodaan esille mm. alueen taiteilijoiden työtä ja vahvistetaan Sotkun brändiä, viestitään tehokkaammin käynnissä olevista hankkeista ja muusta toiminnasta. Viestintäkeinojen ja välineiden ajantasaisuus on kriittistä ihmisten tavoittamisen näkökulmasta, samoin kuin uusien välineiden haltuunotto ja aktiivinen käyttäminen ihmisten siirtyessä alustoilta toisille. Päivitetään välineitä ja menetelmiä tasaisesti.</p>
<p>Taiteilijoiden viestintävalmiuksien parantaminen edesauttaa myös organisaation toimintaa, kun ITAK:n toiminnasta viestimiseen saatavan materiaalin laatu paranee. Järjestetään aiheeseen liittyviä koulutuspäiviä ITAK:n toiminta-alueella. ITAK:n hallinto henkilökunnan osallistuminen taiteellisiin prosesseihin syventää ymmärrystä tekemisestä, jota kautta teoksesta viestiminen organisaation ulkopuolelle helpottuu. Käydään katsomassa harjoituksia ja keskustellaan teoksista taiteilijoiden kanssa. Brändiyhteistyö erilaisten ja yllättävienkin yhteisöjen kanssa lisää ITAK:n näkyvyyttä taidekentän ulkopuolella. Käynnistetään aktiivinen etsintäprosessi yhteistyökumppaneiden löytämiseksi.</p>

Taulukko 25. Kehittämistyö

<p>Strategiset tavoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan laadun sekä henkilöstön työskentelyolosuhteiden parantaminen - Kehittämiskohteiden tunnistaminen ja määrittely, sekä niihin reagointi ratkaisukeskeisesti - Palautteen kerääminen ja reflektoinnin lisääminen

Kuinka sinne päästään:

Kehittämistyö ymmärretään organisaatiossa **koko toiminnan** läpäiseväksi, joten sillä on sekä organisaation **operatiivisesta** toiminnasta lähteviä tavoitteita että valtakunnan tasolle nousevia laajempia **kulttuuripoliittisia** tavoitteita. Kehittämistyössä korostuu **ennakoiva** näkemys toiminnan kehittämisestä. Tässä ratkaisevassa roolissa ovat operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt, joiden harkinnan alla suurin osa kehittämistyöstä on. Kehittämistyö on osa operatiivisesta toiminnasta vastaavan henkilöstön **arkipäiväistä työtä**. Tärkeää on **palautteen saaminen** omasta ja organisaation toiminnasta. Reflektointi sisältää niin toiminnan tavoitteiden **kriittistä tarkastelua** kuin toimintojen suorittamisen jälkeisen **analyysin**.

Taulukko 26. Henkilöstö

Strategiset tavoitteet:

- Henkilöstöresurssien oikea mitoitus suhteessa toiminnan laajuuteen
- Henkilöresurssien ketteryyden ja joustavuuden ylläpitäminen
- Työntekijöiden osaamisen ja työympäristön jatkuva kehittäminen
- Palkkakehityksen seuraaminen ja siihen reagointi toiminnan laajuus huomioiden

Kuinka sinne päästään:

ITAK:n hallituksella on suuri vastuu **henkilöresurssien riittävydestä** suhteessa toiminnan laajuuteen. Henkilöstö on velvollinen **raportoimaan** hallitukselle resursseihin liittyvistä kysymyksistä, joihin ratkaisua pohditaan yhdessä. Hallitus on myös vastuussa henkilöstön **palkkakehityksen** seuraamisesta ja mahdollisuuksien mukaan henkilöstön **palkitsemisesta**. ITAK huolehtii osaltaan henkilöstön **työhyvinvoinnista**, mikä mahdollistaa henkilöresurssien säilymisen **ketteränä, tyytyväisenä** ja **joustavana**. Osaamisen **kehittäminen** lähtee sekä organisaation **tarpeista** että henkilöstön **omista intresseistä** osallistua kursseille, seminaareihin, koulutuksiin tai muihin verkostoitumistilaisuuksiin. Työvälineiden, kuten tietokoneiden, ohjelmistojen, puhelimien ja työpis- teiden on oltava ajantasaisia.

Taulukko 27. Tilat ja tekniikka

Strategiset tavoitteet:**Tilat**

- Sotkun kehittäminen "Itä-Suomen tanssin taloksi" yhteistyössä Tanssiteatteri Minimien kanssa
- Alueellisten tilojen jatkuva hyödyntäminen yhteistyökumppanuuksien kautta
- Tanssin ammattilaisten tukeminen tiloihin liittyvissä kysymyksissä ja neuvotteluissa alueella

Tekniikka

- ITAK:n ja Tanssiteatteri Minimien tekniikoiden yhdistäminen niin välineiden kuin henkilöiden osalta Sotkun toiminnassa

Kuinka sinne päästään:

Käynnistetään neuvottelut Tanssiteatteri Minimien kanssa liittyen Sotkun kehittämiseen ja tekniikan yhdistämiseen. **Alueellisten tilojen** parempi ja jatkuva hyödyntäminen vaatii toimivan **kumppaniverkoston rakentamista** tilojen suhteen. Näin ollen kartoitus ja neuvottelut tiloihin liittyen käynnistetään, jonka **tavoitteena** on löytää jokaisesta maakunnasta E-S, P-S & P-K **toimiva tila** erityisesti tanssin esitystoimintaa ajatellen. Alueen tanssitaiteilijat ovat yleensä altavastaajina neuvotteluissa alueen tiloja hallinnoivien tahojen kanssa, joten ITAK **tukee** mahdollisuuksien mukaan taiteilijoita **tilakysymyksiin** liittyvissä neuvotteluissa ja tarjoaa tietoa tiloista ja niiden mahdollisuuksista tanssitaiteilijoiden hyödynnettäväksi.

Taulukko 28. Toiminnan rahoitus

Strategiset tavoitteet:

- Toiminta-avustusten tason säilyttäminen ja kasvattaminen tulevaisuudessa
- Säätio- ja hankerahoituksen lisääminen
- Pääsylipputulosten kasvattaminen

Kuinka sinne päästään:

Toiminta-avustusten tason säilyttämiseksi ja kasvattamiseksi tulevaisuudessa, ylläpidetään jatkuvaa **neuvotteluyhteyttä** ja **vaikuttamiskanavia** avoimena yhteistyökumppaneiden kanssa toimintatarhoituksesta päättäviin henkilöihin sekä valtio että kuntatasolla. Säätio- ja hankerahoituksen lisäämiseksi haetaan yhteistyökumppaneiden kanssa **suurempia hankkeita** toteutettavaksi. Pääsylipputulosta pyritään kasvattamaan **monipuolisilla menetelmillä** viestimällä paremmin ja laajemmin toiminnan sisällöistä, sekä panostamalla myös rahallisesti markkinointiin ja toiminnan brändäykseen tulevaisuudessa.

5.2 Strategian eläminen todeksi ja jatkuvan strategiatyön malli

ITAK:n strategian toteutuksen keskeinen ajatus on, että strategia on työkalu, joka ohjaa organisaation päivittäistä tekemistä ja päätöksentekoa. Strategia on rakennettu niin konkreettiseksi ja organisaation toimintoihin syvästi kytkeytyväksi, että se ei vaadi toteutuakseen massiivisia kehittämishankkeita tai organisaatiomuutoksia. Kuten strategiadokumenteista käy ilmi, organisaation kehittäminen tapahtuu jokapäiväisen toiminnan kautta puuttumalla havaittuihin ongelmiin ja ratkaisemalla ne operatiivisen henkilöstön aloitteesta.

ITAK:ssa strategian eläminen todeksi alkoi monilta osin jo strategiaproessin aikana, koska monissa strategisissa toiminta-alueissa (esimerkiksi viestintä, henkilöstö ja esitystoiminta) oli vain kirkastamista ja selkeyttämistä vailla olevia ajatuksia siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä tulevaisuudessa. Näin ollen monet strategias- sa esille nostetut hankkeet, kuten nettisivujen uudistaminen, henkilöstöressurssien järkevöittäminen, sekä ei-ammattilaisten osallistaminen esitystoimintaan käynnistyivät jo strategiaproessin aikana.

ITAK:n strategiaa ei perinteisessä mielessä jalkautettu organisaation operatiivisesta toiminasta vastaaville henkilöille, vaan se pystyttiin integroimaan tavoitteiden mukaisesti heti osaksi toimintaa. Tämä johtui pitkälti siitä, että henkilöstö osallistui täysipainoisesti strategian rakentamiseen ja heidän ajatuksillaan, sekä näkemyksillään oli vahva painoarvo strategian sisältöjen suhteen. Tämän myötä mitään suuremmista korporaatioista tuttuja tiedotustilaisuuksia tai strategian laukaisujuhlia ei tarvinnut järjestää.

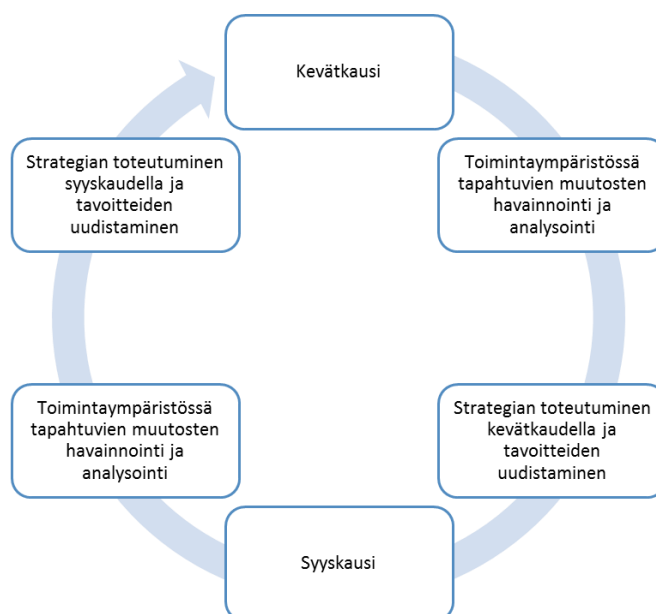
ITAK:ssa strategiatyön tekemisestä on tarkoituksena rakentaa jatkuvaa, joten hahmottelimme yhdessä organisaation henkilöstön ja strategiatyöryhmän kanssa pelkistetyn ja rakenteeltaan kevyen jatkuvan strategiatyön mallin, jota kautta strategian elinvoimaisuudesta pyritään huolehtimaan. Kuten aiemmin on tuotu esille, Karlöf (2004) ehdottaa, että strategian tarkasteluvälin tulisi jatkuvan strategiatyön mallissa olla yksi kvartaali (Karlöf 2004, 39). ITAK ei kuitenkaan toimi kvartaalitaloudessa, joten strategiatyön jatkuvuuden tarkastelujaksoksi on järkevämpää valita puoli vuotta,

mikä synkronoituu paremmin ITAK:n toiminnan kanssa. Tästä syklistä on myös mahdollista joustaa, mikäli toimintaympäristössä tai toiminnassa tapahtuu äkillisiä muutoksia, jotka vaativat välitöntä reagoitua myös strategian tasolla.

ITAK:n jatkuvan strategiатыön mallissa lähdetään siitä, että toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena. Erityistä huomioita on kiinnitettävä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, sekä niiden havainnointiin ja analysointiin suhteessa toimintaan. Tätä työtä tehdään jatkuvasti osana muuta operatiivista työtä. Kyse on esimerkiksi siitä, että organisaation rahoituspohjassa tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat toiminnan toteuttamiseen. Toisaalta myös alan yleisen kehityksen seuraaminen on tärkeää strategisesta näkökulmasta.

Konkreettisesti strategian tavoitteiden toteutumista ja niiden uudistamistarvetta tarkastellaan esitys- ja toimintakausien jälkeen talvella ja kesällä. Näin ollen mahdollisia korjaavia liikeitä pystytään tekemään toimintavuoden sisällä ja tarvittaessa nopealla aikataululla. Strategiaa ei kannata luki moneksi vuodeksi kerrallaan, koska toimintaympäristö voi muuttua suuntaan, jossa valittu strategia ei enää toimi. Jatkuvan strategiатыön mallin toteutumiseen liittyy tämän kehittämistyön myötä vielä kaksi ohjaajan käyntiä organisaatioissa, joiden tarkoituksena on varmistaa strategian elinvoimaisuus ja tukea organisaatioita jatkuvan strategiатыön mallin toteuttamisessa. Vierailut tapahtuvat kesällä 2017 ja talvella 2018.

Kuva 8. ITAK:n jatkuvan strategiатыön malli.



6 POHDINTA

Heti aluksi on todettava, että toimivan strategian rakentaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa aiheeseen liittyen ja sekä strategiatyön tekemisen tavat että menetelmät on valittava kohdeorganisaation tarpeiden mukaisesti. Näin ollen pelkän yhden työkalun tai menetelmän kautta rakennetut strategiat eivät välttämättä palvele organisaation strategiaprosessia ja toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä viitataan erityisesti sellaisiin konsulttivetoisiin lähestymistapoihin, joissa kohdeorganisaation olemuksesta riippumatta, strategiaprosessi viedään läpi jotain kussakin ajassa trendikästä työkalua käyttäen, pakottaen samalla organisaatio sopeutumaan käytettävän työkalun kautta johonkin ennalta määriteltyyn muottiin.

Organisaatiolle rakennettavan strategian ja siihen liittyvän prosessin valinta kehittämistyön kohteeksi ja opinnäytetyön aiheeksi on ollut yhtä aikaa sekä erittäin onnistunut että täysin väärä. Valinta oli onnistunut siinä mielessä, että strategia ja siihen liittyvä prosessi on selkeä, helposti hahmotettavissa ja rajattavissa oleva kokonaisuus, jolla on ajallinen viitekehys. Epäonnistuneeksi valinnan tekee tässä kontekstissa ensinnäkin se, että strategian tehtävä on ohjata organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti. Näin ollen käsiteltäviä aihealueita ja sisältöjä on lukuisia, mikä kasvattaa työ määrää sekä strategiaprosessissa että asettaa tietoperustalle vaatimuksia monipuolisuuden ja kokonaisvaltaisuuden suhteen.

Toiseksi strategian rakentaminen vaatii avukseen useita erilaisia menetelmiä, jotka liittyvät organisaation taustatiedon keräämiseen toimintojen hahmottamiseksi, toimintojen ja prosessien sisältöjen esille tuomiseen, sekä organisaation tulevaisuuskuvien rakentamiseen. Toisaalta erityyppisiä työskentelymenetelmiä tarvitaan myös strategiaprosessin aikana, jotta strategityöskentely on mielekästä, johdonmukaista ja tuloksellista. Tyypillistä onkin, että strategiatyöhön valitaan yksi tai muutama keskeinen menetelmä, joita sitten täydennetään muilla tarpeen vaatimilla työkaluilla. Tämä tuli erittäin selväksi jo aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta.

Strategiaa käsittelevään tietokirjallisuuteen voi kohdistaa myös kritiikkiä. Strategisesta suunnittelusta kirjoitettu kirjallisuus on enemmänkin konsultti kuin tutkimuspainotteis-

ta. Vaikka yleismaailmallisia strategiaa käsitteleviä teoksia on tarjolla paljon, niistä suurimmasta osasta välittyy kuitenkin yllättävän homogeeninen kuva siitä, mitä strateginen suunnittelu on ja minkä tyyppisten prosessien kautta sitä on järkevintä hoitaa. Toisaalta strateginen suunnittelu, sekä prosesseissa käytetyt menetelmät kehittyvät toimintaympäristön ja organisaatioiden kehittymisen kautta, jossa strategiatyöllä on keskeinen rooli.

Keskeinen tietoperustan haaste oli löytää toimivia esimerkkejä muille kuin pörssiyrityksille tai suuremmille kaupallisille toimijoille suunnatuista strategiatyöskentelyn malleista. ITAK:n toiminnan näkökulmasta, sopivien mallien löytyminen oli näin ollen melko haasteellista, mutta onneksi strategisen suunnittelun yleiset linjaukset ovat menossa kohti yhteiskehittämisen, osallistavuuden ja avoimuuden kautta tapahtuvaa toimintaa, joka sopi strategiatyön lähtökohdaksi myös ITAK:n kaltaiselle toimijalle.

Tämän kehittämissuunnan tietoperustassa on esitetty erilaisia näkemyksiä strategian suunnitteluun, strategiaprosessin läpiviemiseen, sekä strategian toteutukseen liittyen. Keskeisimpiä löydöksiä, joita hyödynnettiin tämän kehittämissuunnan tekemisessä, oli ensinnäkin strategian ymmärtäminen kokonaisvaltaisena prosessina. Tämä ajatus on kantanut läpi koko kehittämissuunnan, mikä on myös tarkoittanut, että kehittämissuunnalla on laajempi, kuin mihin tämän kaltaisissa kehittämissuunnissa yleensä tähdätään. Toinen keskeinen löydös, jota kautta strategista toimintaa lähestyttiin, oli ajatus avoimen strategiatyön mallista ja yhteiskehittämisestä strategian rakentamisen lähtökohdaksi. ITAK avasi strategiaprosessinsa rohkeasti myös laajemmille tahoille ja osallisti prosessiin aktiivisesti niin henkilöstön kuin keskeiset sidosryhmät.

Kolmas keskeinen löydös oli, että strategian toteuttamista ja uudistamista voi perinteisen ”jalkauta ja päivitä” -mallin sijaan hoitaa jatkuvan strategiatyön kautta. Kaikki edellä esitetyt ajatukset veivät ITAK:n strategiaprosessia kokonaisuudessaan suuntaan, joka mahdollisti organisaation näkökulmasta parhaan mahdollisen konstruktion, eli tässä tapauksessa strategia rakentamisen. Neljäs selkeästi hyödynnetty löydös oli tunnelman vaikutus strategian ja ylipäätään kaiken toiminnan tuloksellisuuden taustalla. Tunnelman ylläpitämiseen panostettiin prosessin aikana merkittävästi, mikä näkyi myös työskentelyn jouhevuudessa. Yksi selkeä havainto oli, että käytetyillä työ-

kentelymenetelmillä on valtava vaikutus siihen, miten strategiaprosessi etenee ja millainen tunnelma strategian tekemisessä vallitsee.

Kehittämisyön tavoitteena oli rakentaa Itäiselle tanssin aluekeskukselle strategia, jota sekä henkilöstö että hallitus voivat hyödyntää niin arkipäivän päätöksenteossa kuin toiminnan pitkän aikavälin suunnittelussa. Tavoitteena oli myös selkeyttää toiminnan taustalla vaikuttavaa arvopohjaa ja lähtökohtia, sekä tarkastella konkreettisia toimintoja ja niiden välttämättömyyttä osana kokonaisuutta. Tutkimuskysymysten keskiössä oli avoimen strategiaprosessin mahdollisuudet ITAK:n kaltaisen organisaation strategiaprosessissa. Toisin sanoen, helpottiko strategiaprosessin avoimuus ja yhteiskehittämisen näkökulma strategian rakentamista strategiatyöryhmän näkökulmasta ja toiko valittu työskentelytapa myös sisällöllistä lisäarvoa strategiaan? Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, kuinka strategista saadaan niin konkreettinen, että se kietoutuu kiinteäksi ja kehittyväksi osaksi organisaation joka päivästä toimintaa ja mahdollistaa samalla jatkuvan strategiatyön mallin juurtumisen organisaatioon.

Kehittämistyön tavoitteissa onnistuttiin niiltä osin, kun kysymys oli strategian rakentamisen kautta tapahtuneesta ITAK:n toimintojen ja arvopohjan selkeyttämisestä, sekä niiden arvioimisesta osana toiminnan kokonaisuutta. Yleisellä tasolla strategian tiivistelmä tarjoaa jokaiselle kiinnostuneelle selkeän kuvan ITAK:n toiminnasta ja arvopohjasta. Tämän lisäksi toimintokohtaisten strategisten tavoitteiden määrittelyn kautta, ITAK:n henkilöstö pystyy päivittäisessä työssään ja päätöksenteossa nojautumaan strategiassa määriteltyihin tavoiteisiin ja peilaamaan esille tulevia kysymyksiä niihin. Samoin kuin ITAK:n hallituksella on käytössään työkalu, johon se voi päätöksenteossa tukeutua.

Ne kehittämistyön tavoitteet, jotka liittyvät strategian rooliin ITAK:n pitkän tähtäimen suunnittelussa toteutuivat niiltä osin, kuin strategia on yleinen linjaus siitä, mitä organisaatio edustaa. Vaikeampaa on tosin arvioida, miten strategia lopulta suhtautuu pitkäntähtäimen toimintaan. Ainakin strategian sisällöt on pyritty rakentamaan niin, että ne tähtäävät tulevaisuuteen ja kestäisivät aikaa mahdollisimman hyvin.

Tutkimuskysymysten osalta strategiaprosessin avoimuuden keskeiset hyödyt tulivat esille monipuolisten mielipiteiden ja materiaalin runsauden kautta. Yhteiskehittämi-

sen, sidosryhmien ja ITAK:n toimintaperiaatteiden näkökulmasta oli tärkeää, että alueella vaikuttavat tanssin alan toimijat pääsivät osallistumaan prosesseihin ja vaikuttamaan strategian sisältöihin. Henkilöstön aktiivinen rooli prosessissa vei strategiaa jatkuvasti kohti käytännön tasoa, jolloin strategia ei missään vaiheessa päässyt irtaantumaan toimintojen käytännön todellisuudesta.

Strategiatyöryhmän työskentelyn näkökulmasta avoimen strategian ja yhteiskehittämisen näkökulmat palvelivat prosessia tavalla, joka on kiteytetty yhdessä strategiatyöryhmälle suunnatun palautekyselyn vastauksessa: ”Sidosryhmien tapaamisista tulleilla kommentaareilla ja ehdotuksilla oli tärkeä merkitys prosessille. Oli todella hyvä, että strategiatyöskentelyssä huomioitiin myös alueen sidosryhmien ajatuksia ja toiveita ITAK:n toimintaan liittyen.” Näin ollen voidaan todeta, että avoimella toimintatavalla on ollut myös sisällöllistä merkitystä strategian rakentamisen näkökulmasta.

Toisaalta ainakin kehittämistyön tekijälle tuli sellainen olo, että avoimen strategiatyön kautta pystyttäisiin pääsemään vielä huomattavasti nykyistä pidemmälle kehittämällä työskentelymenetelmiä ja lähestymistapoja. Kuitenkin on selvää, että strategiaprosessin avaamisesta hallituksen ulkopuolisille tahoille oli selkeää hyötyä lopputuloksen kannalta.

Edellä esitetyn lisäksi oltiin kiinnostuneita strategian käytännönläheisyydestä ja jatkuvan strategiatyön mallin juurtumisen organisaatioon. Koko prosessin ajan huolehdittiin, että strategia on myös toteutettavissa, ja että se on mahdollista integroida kiinteäksi osaksi toimintaa. Strategiaa alettiin viemään käytännön tasolle jo prosessin aikana ja ainakin tällä hetkellä näyttää siltä, että strategia juurtuu osaksi organisaation toimintaa käytännön työn kautta. Jatkuvan strategiatyön mallin ja strategisen ajattelun pitkän tähtäimen kehittäminen on organisaatioissa vasta alussa. Kuten mallin esittämisen yhteydessä on todettu, kehittämistyön tekijä käy organisaatiossa seuraamassa ja edistämässä mallin käytännön toteuttamista tulevan vuoden aikana. Tämän kehittämistyön näkökulmasta ei siis vielä voida sanoa, kuinka luodulle mallille organisaatiossa käy. Toisaalta rakennetulla konstruktiolla (strategia) on merkittävää vaikutusta organisaation tulevaisuuden toiminnan näkökulmasta.

Kun strategian sisältöä, esitysmuotoa ja jatkuvan strategiatyön mallia arvioi kehittämistyöntekijän näkökulmasta, nousevat ensimmäisenä mieleen haasteet ITAK:n toiminnan laajuudessa. Sisällöistä pystyttiin onneksi tiivistämään yleinen esitys, jossa määritellään organisaation keskeiset toiminnot niin, että ne mahtuvat yhdelle A4 paperille. Yleisesti ottaen sisällöt edustavat substanssiltaan ITAK:n toiminnan ydintä, jota on hiottu tulevaisuusorientoituneeseen suuntaan. Toimintokohtaisilla strategisilla tavoitteilla strategiatoiminta pystyttiin kytkemään osaksi joka päiväistä työntekoa. Laajempi strategiaversio on hyvin tekstipainotteinen, mutta sisäiseen käyttöön tarkoitettuna, se palvelee perusteluineen toiminnan eteenpäin viemistä.

Jatkuvan strategiatyön malli on kehittämistyöntekijän näkökulmasta pelkistetty ja selkeä, eikä se vaadi organisaatiolta liikaa ylimääräisiä ponnisteluja strategian elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi. Toisaalta on myös mielenkiintoista seurata, kuinka organisaatio saa integroitua jatkuvan strategiatyön mallin osaksi toimintojaan. Ylipäättään strategisen toiminnan haaste missä tahansa organisaatioissa on strategian jatkuvuuden ylläpitäminen, eikä ITAK tee tästä poikkeusta. Jää nähtäväksi pystyykö ITAK pitämään strategiansa elossa, vai jääkö se vain pölyttymään arkistoihin. Ainakin merkittäviä toimenpiteitä ja prosesseja on käyty tämän kehittämistyön kautta läpi, jotta näin ei kävisi.

Prosessien ja konstruktion yleistettävyyden näkökulmasta, tämä kehittämistyö tarjoaa yksinkertaisen ja testatun toimintamallin, sekä menetelmät erityisesti yhdistyspohjaisen kulttuuritoimijan strategian rakentamiseen ilman, että näkemyksiä värittää konsulttivetoinen omien suosikkimenetelmien korostaminen. Toisaalta erityisesti avoimen strategiatyön, yhteiskehittämisen ja jatkuvan strategiatyön mallin kautta myös kulttuurialan ulkopuoliset organisaatiot pystyvät helposti soveltamaan kehittämistyön tarjoamaa tietoperustaa, prosessin kuvausta ja konstruktiota omaan strategiatyöhönsä. Strategian rakentaminen ei ole toimialasidonnaista, vaikka organisaation toiminnan ja toimialan erityispiirteet on välttämätöntä huomioida strategian rakennustyössä. Keskeistä on ymmärtää, että strategian rakentaminen lähtee aina organisaation tarpeista. Näin ollen minkään mallin suora adoptoiminen toisen organisaation strategiatyön malliksi ei ole kannatettavaa.

Kehittämistyössä näkyy kautta linjan vahva tilaajalähtöinen ote. Kyseessä oli tosielämän organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen keskeisesti (ja jopa ratkaisevasti) vaikuttavasta kehittämishankkeesta, joka toisaalta aiheutti myös sen, että suuria riskejä kehittämistyön epäonnistumisen suhteen ei haluttu ottaa. Tämä aiheutti paineita myös lähestymistapojen ja menetelmien käytön suhteen. Vaihtoehtona ei yksinkertaisesti ollut, että organisaation strategiatyöhön uhraamat panostukset todetaan turhiksi liian suppean tietoperustan tai vääränlaisten ja yksipuolisten menetelmällisten valintojen kautta.

Moninaisista haasteista ja erityisesti kehittämistyön tekemiseen liittyvän aikaikkunan kapeudesta (alle puoli vuotta) huolimatta koin kuitenkin onnistuneeni sekä strategiatyössä käytettyjen menetelmien valinnassa, strategiaprosessin vetämisessä että ylipäätään koko hankkeessa. Aikataulullisesti haasteita aiheutti erityisesti se, että organisaatiolla ei ollut tätä ennen olemassa olevaa strategiaa, jonka päivittämisellä valittuja menetelmiä käyttäen olisi riittänyt, vaan kaikki toiminnot jouduttiin perkaamaan alusta alkaen läpi ja muodostamaan näkemys kunkin toiminnon suhteesta strategiaan.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista löytää ja kehittää lisää erityisesti taide- ja kulttuurialan toimijoille sopivia strategisia lähestymistapoja, menetelmiä ja työkaluja. Kuten tässä kehittämistyössä on todistettu, strategian rakentamista pystyy helposti lähestymään sekä yleismaailmallisten että puhtaasti yrityspohjaisille toimijoille lähtökohtaisesti kehitettyjen menetelmien ja työkalujen kautta. Kuitenkin toimialakohtaisesti suunnitellulle ja erityisesti käytännössä testatuille menetelmille olisi varmasti kysyntää. Tämä voisi osaltaan helpottaa käyttökelpoisten strategioiden rakentamista ja niiden parempaa hyödyntämistä organisaatioissa. Toimivien strategiaprosessien kautta strateginen ajattelu ja toiminta kehittyisivät myös kulttuurialalla ja puhdistaisivat ilmaa negatiivisesti värittyneiden strategiaprosessien ympäriltä.

Työsarkaa on erityisesti sen suhteen, että strategia ymmärretään ja tuodaan osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa, eikä siihen suhtauduta vitsinä tai negaation kautta väkisin tehtävänä harjoitteena. Tämä edellyttää kuitenkin strategian ymmärtämistä organisaatiolle hyödyllisenä ja käyttökelpoisena työkaluna, koko organisaation ja valittujen sidosryhmien osallistamista strategiaprosesseihin, sekä erityisesti ha-

lua kehittää organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti. Kuten Kasanen ym. (1991) toteavat, konstruktoiden pätevyyden ehtona on niiden toimivuus ja parhaat niistä ovat yhtä aikaa merkityksellisiä, yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä. (Kasanen ym. 1991, 321.) Tässä onnistuttiin mielestäni ITAK:n strategian rakentamisessa erinomaisesti.

LÄHTEET

- Anheier, Helmut K. 2014. *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. Oxon: Routledge.
- Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/2agQ6q9> Viitattu 26.7.2016.
- Berkun, Scott 2004. How to run a brainstorm meeting. Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/1atDliB> Viitattu 24.7.2016.
- Coffey, Amanda 2014. *Analysing documents. The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eloranta, Eeva & Paasonen, Tomi & Elijoki Asta 2015. Itäinen tanssin aluekeskus. Toimintasuunnitelma 2016. Tanssitaiteen tuki ry.
- Förbom, Jussi (toim.) & Heikkala, Juha & Krook, Pekka & Pekkarinen, Helena 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/2d4Pan1> Viitattu 8.10.2016.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hotanen, Jarmo & Laine, Risto O. & Pietiläinen, Seppo 2001. *Bechmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta!* Suomen Laatuokeskus Oy.
- Infinite Innovations Ltd 2011. What is brainstorming? Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/2awCE3E> Viitattu 24.7.2016.
- Juutinen, Sirpa 2016. *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Helsinki: Talentum Pro
- Kamensky, Mika 2015. *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Liettua: Talentum.
- Kamensky, Mika 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Karjalainen, Asko 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Verkkodokumentti. www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF Viitattu 26.7.2016.
- Karlöf, Bengt 2004. *Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet*. Helsinki: Edita.
- Karlöf, Bengt & Lundgren, Kurt & Edenfeldt Froment, Maria 2003. *Ota oppia parhaita! Tehoa vertailuoppimisesta*. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, Eero & Lukka, Kari & Siitonen Arto 1991. *Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3/1991*.
- Lavonen, Meisalo & al. *Luovan ongelmratkaisun työtavat*. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm> Viitattu 23.7.2016.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.
- Lukka, Kari 2001. *Konstruktiivinen tutkimusote*. Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/2atiN2i> Viitattu 28.7.2016.

- Läntinen tanssin aluekeskus 2013. Tuotantotalo 2.0 -strategia. <http://bit.ly/2b2Yxlv> Viitattu 7.8.2016.
- Mannermaa, Mika 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.
- Masalin, Leena 2010. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Artikkeliteoksessa Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkäll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta. Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy. s. 83 - 92.
- Mayry, Maarika 2016. Does anyone have a clue of the strategy? How well the strategy is known in different levels of organization. Research paper.
- Meristö, Tarja & Molarius, Riitta & Leppimäki, Sami & Laitinen, Jukka & Tuohimaa, Hanna 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi. Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/2eG4Xtv> Viitattu 23.10.2016.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Tanssin aluekeskukset valittu viisivuotiskaudeksi. Tiedote 8.2.2010. <http://bit.ly/28M7oYe> Viitattu 19.6.2016.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Tanssin aluekeskustoiminta vuosina 2005–2009. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:7. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto 2010.
- Ristolainen, Jukka 2016. Etelä-Savo, strategia. Sähköposti Jupe Pohjolainen. 27.5.2016. Luettu 28.5.2016.
- Rubin, Anita 2015. Skenaariotyöskentely Tulevaisuusentutkimuksessa. Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/2cetaq8> Viitattu 10.9.2016.
- Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.
- Santalainen, Timo & Baliga, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategiointi. Helsinki: Talentum.
- Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. 4/2004. Verkkoartikkeli. <http://bit.ly/2d3u65X> Viitattu 18.9.2016.
- Taiteen edistämiskeskus 2015. Toiminta-avustukset tanssin aluekeskustoimintaan. Hakulomakkeen liite 1. Aluekeskustoiminnan tavoitteet, keinot ja raportointi vuonna 2016. <http://bit.ly/28MHo2a> Viitattu 22.6.2016.
- Tanssin tiedostuskeskus 2016. Tanssin aluekeskukset. <http://bit.ly/29nqNR8> Viitattu 29.6.2016.
- Tanssitaiteen tuki ry 2016. www.itak.fi. Viitattu 15.10.2016.
- Tanssitaiteen tuki ry 2015. Itäinen tanssin aluekeskus ITAK. Talousarvio 2016. Tanssitaiteen tuki ry.
- Tanssitaiteen tuki ry 2014. Itäinen tanssin aluekeskus ITAK. Toimintakertomus 2013
- Tanssitaiteen tuki ry 2015. Itäinen tanssin aluekeskus ITAK. Toimintakertomus 2014
- Tanssitaiteen tuki ry 2016. Itäinen tanssin aluekeskus ITAK. Toimintakertomus 2015.
- Tanssitaiteen tuki ry:n hallituksen kokouksen pöytäkirja 1/2013.

- Tanssitaiteen tuki ry:n hallituksen kokouksen pöytäkirja 2/2013.
- Tanssitaiteen tuki ry:n hallituksen kokouksen pöytäkirja 3/2013.
- Tanssitaiteen tuki ry:n hallituksen kokouksen pöytäkirja 7/2014.
- Tanssitaiteen tuki ry:n hallituksen kokouksen pöytäkirja 2/2016.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, Anneli 2010. Kirkas strategia, jatkuva vuoropuhelu. Artikkeliteoksessa Masalin, Helena & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkåll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta. Strategia toimeksi. Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy. s.11 - 32.
- Varbanova, Lidia 2013. Strategic Management in the Arts. New York / Lontoo: Routledge.
- Virtanen, Aili 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 8(1). OKKA-säätiö 2006. Sähköinen artikkeli. <http://bit.ly/2ayXhfu> Viitattu 28.7.2016.
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Ylisirniö, Pekka 2011. Strategian mittaaminen. Juva: WSOYpro Oy
- Åhman, Helena & Runola, Jyrki 2006. Strategia on kuollut. Eläköön strategia. Helsinki: Edita.

HAASTATTELUT

- Skaffari, Lotta 2016. Toiminnanjohtaja. Läntinen tanssin aluekeskus. Haastattelu: 16.5.2016.
- Lindqvist, Helena 2016. Toiminnanjohtaja. JoJo - Oulun tanssin keskus. Haastattelu: 29.9.2016.

STRATEGIAPROSESSIIN OSALLISTUNEET TOIMIJAT

Hallituksen strategiatyöryhmä:

- Hirvonen, Minni (freelancer-tanssitaiteilija, Joensuu)
- Gurevitsch, Fanny PJ (Etelä-Savon tanssiopiston rehtori, Mikkeli)
- Kuula, Sannamaria (freelancer-tanssitaiteilija, Kuopio)
- Puumalainen, Riikka (taiteellinen johtaja, Tanssiteatteri Minimi, Kuopio)

ITAK:n henkilöstö

- Elijoki, Asta (tuottaja)
- Eloranta, Eeva (vastaavatuottaja)

Kuronen, Vellu (teknikko)

Paasonen, Tomi (taiteellinen suunnittelija)

Sidosryhmätyöpajoihin osallistuneet henkilöt

Koulut

Savonia AMK:n ensimmäisen vuosikurssin tanssinopettaja opiskelijat (ei lupaa nimien julkaisuun)

Pohjois-Karjalan ammattiopisto Outokummun ensimmäisen vuosikurssin tanssinopiskelijat (ei lupaa nimien julkaisuun)

Pohjois-Savon tanssin ammattilaiset

Aunola, Anniina

Hakkarainen, Inka

Nylén, Ville

Virtanen, Mikko

Väisänen, Anna-Maria

Pohjois-Karjalan tanssin ammattilaiset:

Kortelainen, Mari

Laakkonen, Mira

Venäläinen, Anna

Etelä-Savon tanssin ammattilaiset:

Gurevitsch, Fanny

Vartela, Marjo

LIITTEET

- Liite 1. Pohjolainen, Jukka-Pekka 2016. Itäinen tanssin aluekeskus. Strategiaprosessin toimintasuunnitelma 8.5.2016.
- Liite 2. Pohjolainen, Jukka-Pekka 2016. Kotitehtävä. Strategiatyöryhmän 2. tapaaminen 9.6.2016.
- Liite 3. Pohjolainen, Jukka-Pekka 2016. Kotitehtävä. Strategiatyöryhmän 3. ja 4. tapaaminen 8.-9.8.2016.
- Liite 4. Pohjolainen, Jukka-Pekka 2016. Kotitehtävä. Strategiatyöryhmän 5. ja 6. tapaaminen 15.-16.9.2016.
- Liite 5. Sidosryhmien, henkilöstön ja strategiatyöryhmän 8x8 -menetelmät
- Liite 6. Benchmarking-arviointien teemahaastattelukysymykset
- Liite 7. Palautekyselylomake
- Liite 8. Pohjolainen, Jukka-Pekka 2016. Strategia työvälineenä - Ajatuksia strategias-
ta ja strategiatyöstä.

Liite 1. Strategiaproessin toimintasuunnitelma 8.5.2016**Strategiaprosessin toimintasuunnitelma****8.5.2016****Tavoitteet**

Tanssitaiteen tuki ry:n / Itäisen tanssin aluekeskuksen (ITAK) strategian tavoitteena on luoda työkalu, jota sekä henkilöstö että hallitus voivat hyödyntää niin arkipäivän päätöksenteossa kuin toiminnan pitkän aikavälin suunnittelussa. Tavoitteena on selkeyttää toiminnan taustalla vaikuttavaa arvopohjaa ja lähtökohtia, sekä tarkastella konkreettisia toimintoja ja niiden välttämättömyyttä osana kokonaisuutta. Strategian suunta on vahvasti tulevaisuudessa ja tarkoituksena on korostaa organisaation ja toiminta-alueen omaa ääntä. Tavoitteena on lisäksi pohtia, miten organisaatio ja sen toiminnot pystyvät vastaamaan jatkuvassa muutoksessa olevan toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin ja säilyttämään samalla linjakkuutensa, sisällöllisen laadun, sekä korkean palvelutason niin sidosryhmien kuin asiakkaiden näkökulmasta.

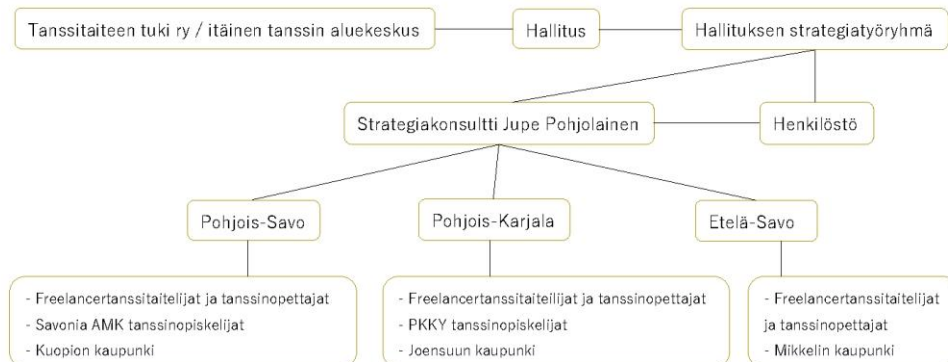
2

Strategiset toiminta-alueet



3

Tekijät ja sidosryhmät



4

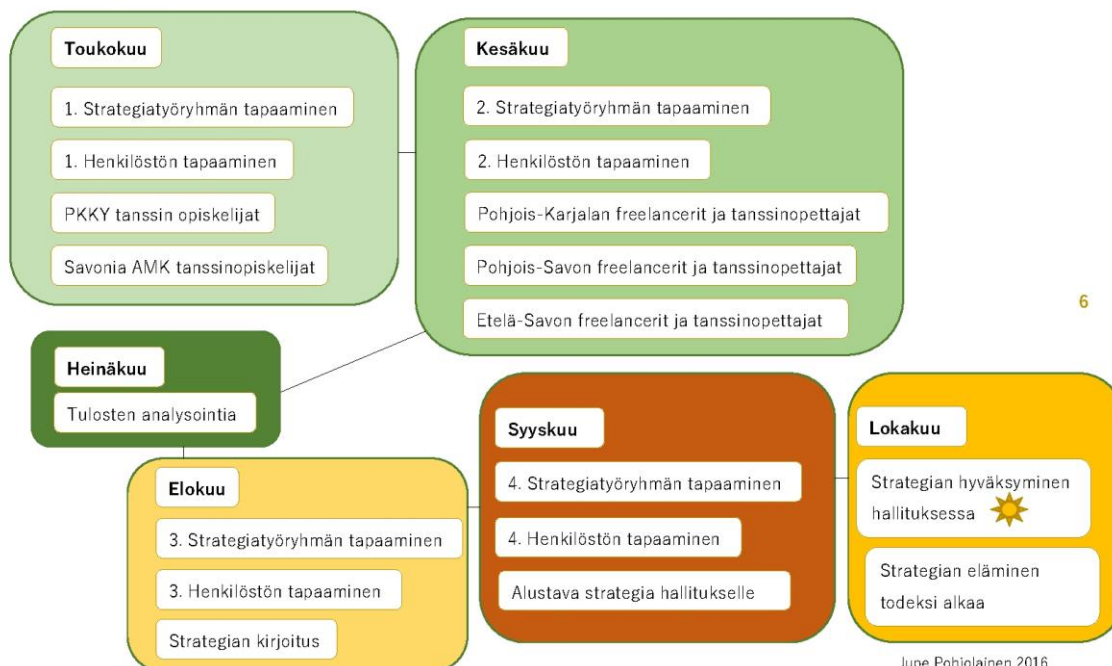
Strategiaprosessi

- Tapaamista ITAK:n hallituksen nimeämän strategiatyöryhmän kanssa
- Tapaamisten sisällöt sovitaan ensimmäisessä kokoontumisessa
- Henkilöstön tapaamiset ja tulevaisuustyöpajat yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käyttäen
- Sidosryhmätapaamiset ja tulevaisuustyöpajat yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käyttäen
- Keskeisten kuntarahoittajien tapaaminen
- Strategian kirjoittaminen
- Strategian hyväksyminen hallituksessa
- Strategian toteuttaminen jatkuvana prosessina
- Strategiaprojektit

5

Jupe Pohjolainen 2016

Aikataulu



6

Jupe Pohjolainen 2016

Ajatuksia strategiatyöstä

- Strategian tavoitteet, keinot ja toteutus ovat kiinteä osa jokapäiväistä työtä (strategiaa ei jalkauteta yhtään mihinkään)
- Strategian tarkoitus ei ole olla kerran 5 vuodessa tehtävä pakollinen paperi, joka sitten haudataan hallintokansioon odottamaan taas 5 vuoden päästä tehtävää päivitystä
- Osallistetaan kenttää mahdollisimman laajasti mukaan strategiseen ajatustyöhön
- Vältetään yritysargonin käyttöä, sekä kuluneita työkaluja, käsitteitä ja menetelmiä (missio, visio, SWOT-analyysi, jalkauttaminen, tms.)
- Muokataan omat käsitteet kuvaamaan strategiaa (Esim. Elämäntehtävä = Missio, Tulevaisuuden kuva = visio) strategiaa ei tarvitse nimetä strategiaksi
- Käytetään yhteisöllisiä ideointimenetelmiä
- Pyritään yksinkertaisuuteen, selkeyteen, toimivuuteen ja organisaation tulevaisuuden kannalta parhaisiin ratkaisuihin
- Mikä on ITAK:n tarina, jonka haluamme kertoa ja jota haluamme viedä eteenpäin?
- Kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää = kaikki vaikuttaa kaikkeen
- Aikaan sidottu strategia-ajattelu on kuopattu = jokapäiväistä, tulevaisuusorientoitunutta, arvoihin perustuvaa
- Kaikki kehittäminen linkittyy osaksi strategiaa, eli osaksi arkea

7

Jupe Pohjolainen 2016

- Tulevaisuustyöskentelyn hyödyntäminen = trendien ja megatrendien tunnistaminen
- Inhimillisyyden ja yksinkertaisen viestinnän merkitys korostuu
- Strategia ohjaa resurssien (raha, aika, inhimilliset voimavarat) kohdentamista
- Strategiasta päättäminen on valitsemista

Lopuksi

8

"Organisaatio on elävä olento, ihmisten välisen vuorovaikutuksen verkosto. Vuorovaikutuksen avulla organisaatio hengittää, vaihtaa tietoa ja siirtää energiaa. Yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan saavuttamiseksi tarvitaan yhteisöllisiä toimintatapoja." - Leena Masalin

"Strategia voi olla – ja sen pitää olla – yksinkertainen asia." - Helena Åhman

"Strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa." - Jan-Erik Lindroos

Jupe Pohjolainen 2016

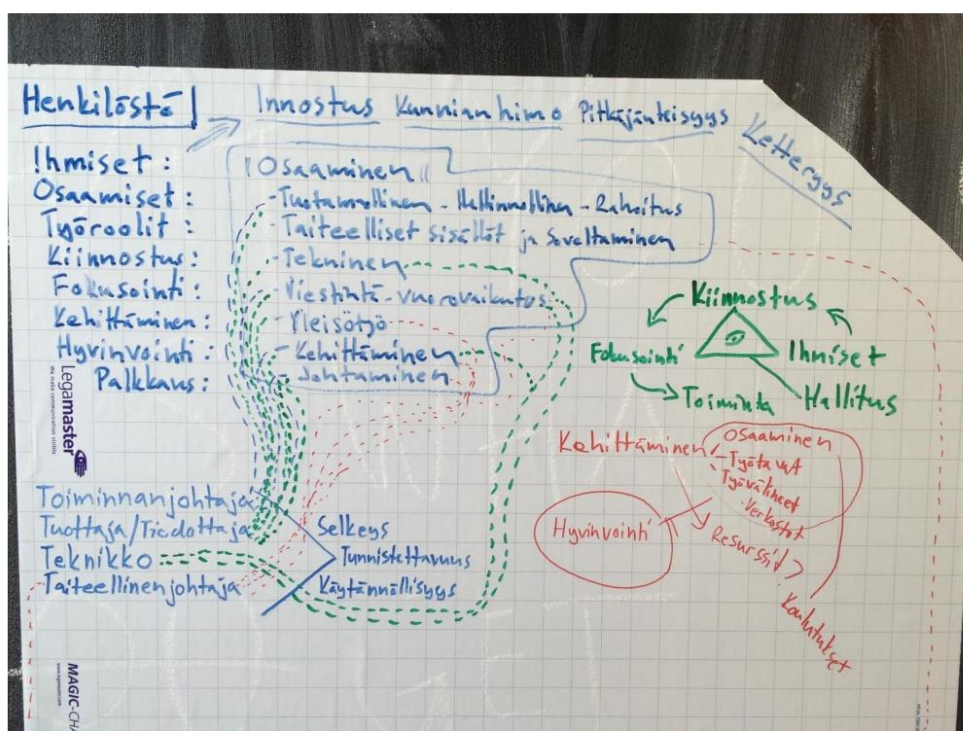
Liite 2. Kotitehtävä. Strategiatyöryhmän 2. tapaaminen 9.6.2016

Kotiläksy

1. Organisaatio / henkilöstö

Tutustu ITAK:n henkilöstön (Eeva, Asta ja Tomi) tekemään 8x8 käsitekarttaan (löytyy sieltä työpajojen tulokset tiedostosta), sekä strategiseen tavoitteeseen ja toteutukseen.

Katso lisäksi hartaudella oheista valokuvaa ja **muodosta mielipide** asioista, joita pohdittiin henkilöstön kanssa:



Esille nousivat:

- Organisaation tarvitsema osaaminen
- Päivitetyt tehtävänimikkeet, sekä niiden perustelut ja kohtaaminen osaamisen kanssa
- Työn tekemistä ohjaavat vaikuttimet: Innostus, Kunnianhimo, Pitkäjänteisyys ja Ketteryys
- Ihmisten kiinnostus ohjaa fokusointia, joka heijastuu toimintaan, jota valvoo hallitus

- Työntekijöiden osaamisen ja työympäristön kehittäminen, sekä hyvinvointi ovat tärkeässä roolissa = Mitä osaamista tarvitaan lisää (koulutukset)? Ovatko työvälineet ajan tasalla (esim. lakkoileva kopiokone, nettisivut, uutiskirje...)? Estävätkö toimimattomat välineet työntekoa ja laskevat samalla motivaatioita? Ainakin ne vievät maksullista työaikaa tarpeettomasti. Huolehtiiko organisaatio mitenkään työntekijöidensä jaksamisesta ja hyvinvoinnista?

- Onko henkilöstöresurssi järkevän kokoinen suhteessa toimintaan?

2. Rahoitus

ITAK:n rahoitus koostuu valtion avustuksesta, sekä kuntien myöntämistä toiminta-avustuksista. Tämän lisäksi ITAK:lle on myönnetty tasaisesti erilaisia hankerahoituksia (OKM, SKR, jne). Osan rahoituksesta muodostaa omatoiminen tuotto, eli käytännössä vuokratulot, pääsylipputulot ja kurssimaksut, jotka ovat viime vuosina olleet tuhansien eurojen luokkaa, mutta kuitenkin hyvin maltilliset. ITAK:n tehtävänä on toisaalta ollut säilyttää olemassa oleva (valtion ja kuntien) rahoitus ja toisaalta pyrkiä lisäämään tuloja erityisesti hankerahoituksen kautta. Haasteena on ollut erityisesti pääsylipputulojen määrän nostaminen.

Muodosta mielipide siitä, mikä voisi olla ITAK:n tavoite tulevien vuosien rahoituksen suhteen (mistä saadaan rahoitusta ja mihin sitä haetaan, omarahoitusosuuden) ja kuinka tavoite saavutetaan?

3. Tuotantotoiminta

ITAK:n tuotantotoiminnan keskiössä on tuotantotuki, jota myönnetään vuosittain rahallisenä tukena noin 30 000 € erilaisille produktioille ja muille konsepteille. Lisäksi myönnetään Sotkulta tilatukea ja osallistutaan yhteistuotantoihin.

Muodosta mielipide siitä, mikä on ITAK:n rooli tanssin tuotantotoiminnassa tulevina vuosina, eli mitkä ovat ne osallistumistavat, välineet ja resurssit, joilla tuotantotoimintaa toteutetaan?

4. Tilat ja tekniikka

Sotkun toimintaa ollaan kehittämässä merkittävästi tulevina vuosina, jossa myös Tanssiteatteri Minimillä on keskeinen rooli.

Tutustu Minimien ehdotukseen Sotkun kehittämisestä (edellisen kokouksen kutsupositin liitteenä) ja **muodosta mielipide** siitä, mikä voisi olla ITAK:n rooli tulevissa kehittämistoiminnoissa?

ITAK hyödyntää toiminnassaan myös monia muita tiloja toiminta-alueellaan. **Pohdi** tilojen käyttöä erilaisten toimintojen (esitykset, kurssit, tapahtumat) näkökulmasta myös koko toiminta-alueen näkökulmasta. **Muodosta mielipide** siitä, millä keinoilla olemassa olevia ja muiden hallinnoimia tiloja voitaisiin hyödyntää paremmin? Voidaanko jostain luopua?

Liite 3. Kotitehtävä. Strategiatyöryhmän 3. ja 4. tapaaminen 9.-10.8.2016



Kotiläksy 3.8.2016

1. Esitystoiminta

ITAK:n tämänhetkiset toimintasuunnitelmassa määritellyt tavoitteet **esitystoiminnalle**:

- ITAK auttaa alueensa tanssintekijöitä lisäämään teostensa yleisö- ja esitysmääriä.
- Yleisömäärien kasvattamisessa käytetään viestinnän ja yleisötyön keinoja teosten ja tekijöiden ehdoilla.
- Esitysten ja taiteellisten projektien valmistumista tuetaan moninaisin keinoin osatuumallin avulla.
- Esitys- ja kiertue-toiminnan edistämiseksi panostetaan teatteri- ja kuntayhteistyön sekä alueellisen kiertue- ja vierailuverkoston kehittämiseen.
- Vierailutoiminnan tavoitteena on laajentaa alueen tanssitarjontaa yleisön näkökulmasta.
- Esitystoiminnassa tuetaan kokeilevuutta, uusia innovaatioita ja epävarmojakin projekteja.
- Kehittämistyö on tärkeä keino uudistaa alueen tanssitaideita ja saada uusia taiteilijoita asettumaan alueelle.
- Työiältään tai kokemukseltaan nuorten tanssitaiteilijoiden tukeminen on erityisen huomion alla.
- Esitystoiminnan kautta tuodaan esille ajankohtaisia ja yhteiskunnallisia teemoja ja eettisiä ja ekologisia aiheita sekä käydään taiteen ja yhteiskunnan välistä dialogia.

Pohdi, ovatko tavoitteet ajan tasalla ja onko niissä jotain, mikä voisi olla muualla kuin esitystoiminnan alla.

Tutustu lisäksi Savonia AMK:n opiskelijoiden kanssa tehtyyn 8x8 harjoitteeseen ja sitä kautta tullessiin ehdotuksiin strategisiksi tavoitteiksi ja sen toteuttamiseksi. (Löytyy tulos tiedostosta ensimmäisenä)

Kiertue ja vierailutoiminnan osalta tavoitteiksi on määritelty:

- Kiertuetoiminnan edistäminen edellyttää yhteistyötä alueella toimivien teattereiden, esitystilojen ja kunta-kumppaneiden kanssa.
- Paikallisia verkostoja ja yhteistyösuhteita rakennetaan toimijoiden kiinnostuksen ja tarpeiden mukaan.
- Tanssin aluekeskusten välillä toteutetaan edelleen kahden ja usean keskuksen välisiä yhteisprojekteja ja -tuotantoja sekä osallistutaan kaikkien keskusten yhteisiin tuotantoihin ja muuhun yhteistoimintaan.
- ITAK on myös yhteistyössä kehittämässä Tanssiteatteri Minimim ja muiden eri alueiden tanssiryhmien ja -teattereiden kanssa uutta valtakunnallista Tanssikortti – tanssiryhmien esitysvaihtoverkostoa.
- Tanssintalon ja tanssin aluekeskusten ja kaupunginteattereiden kanssa edistetään tanssin kiertuetoimintaa Tanssirihmasto-verkoston kautta.
- Lisäksi ITAK on mukana kehittämässä kansainvälistä kiertueverkostoa mm. Skandinavian ja Baltian maiden välisessä Nordic Baltic dance loop touring network -verkostossa.
- Tanssin yhteistyökierroksien edellyttävät paitsi hyviä esityksiä lähetettäväksi vierailuille, myös mahdollisuutta ottaa vastaan vierailuja. Tämä on mahdollista Kuopiossa, jossa ITAK hallinnoi Kuopion kaupungin omistamaa Sotkun teatteritilaa.
- ITAK järjestää myös yhteistyössä Tanssiteatteri Minimim kanssa Sotkulle kahden teoksen yhteisesitysvierailun keväällä 2016. Vierailujen toteuttaminen esitettyssä laajuudessa edellyttää, että avustuksissa ei tapahdu muutoksia alaspäin.
- Vuonna 2016 esitystoimintaa pyritään saamaan Kuopion ja Pieksämäen lisäksi Joensuuhun, Mikkeliin, Iisalmeen, Kangasniemelle, Savonlinnaan, Varkauteen, Kiuruvedelle, Nurmekseen ja Outokumpuun.

Vierailu-esitysten kiertuesuunnittelu toteutetaan yhteistyössä alueella sijaitsevien esitystilojen / organisaatioiden (esim. Joensuun kaupunginteatteri ja Pieksämäen Poleeni) kanssa, jolloin teosten esitysmäärät lisääntyvät. Samaa toimintamallia sovelletaan alueella tuotettujen esitysten kanssa.

Pohdi, ovatko tavoitteet ajan tasalla ja onko niissä jotain, mikä voisi olla muualla kuin kiertuetoiminnan alla.

2. Tapahtumat

ITAK järjestää itse toiminta-alueellaan kaksi tapahtumaa. Paikallisliike -tapahtuman Kuopiossa kesäkuussa ja Yksin sateessa? -festivaalin Joensuussa lokakuussa. Lisäksi ITAK toimii festivaalien/tapahtumien yhteistyökumppanina alueella vaihtelevin roolein.

Pohdi, mitkä ovat ITAK:n rooli ja tavoitteet alueellisena tapahtumanjärjestäjänä.

3. Yleisötyö ja saavutettavuus

ITAK:n toimintasuunnitelmassa yleisötyötä on määritelty toteutettavaksi yhteistyössä oppilaitosten, yhteisöjen ja vierailevien ryhmien kanssa aina esityksen kohderyhmät ja pyrkimykset huomioiden.

- Tavoitteena on vakiintuneiden taiteen katsojien esityskokemuksen syventäminen
- Itäisen tanssin aluekeskuksen painopisteenä on löytää tanssille uusia katsojia ja tarjota mahdollisuuksia tutustua tanssin tekijöihin ja teosten sisältöihin entistä paremmin.
- Yleisötyön muotoja ovat työpajat, luennot, keskustelut, seminaarit ja avoimet, eri kohderyhmille suunnatut teos-harjoitukset, joissa keskustellaan ajankohtaisista ja esitystarjonnasta nousevista aiheista. Nämä pyritään nivomaan esitys- ja tapahtumatoiminnan yhteyteen synergiaetujen saavuttamiseksi.
- Tanssin työpajatoiminnalla pyritään vaikuttamaan mm. lasten ja nuorten harrastamistottumuksiin ja lisäämään heidän tietouttaan tanssitaiteesta.
- Erialaisten hankkeiden kautta muotoutuneet ryhmät pyritään saamaan yleisötyön piiriin tarjoamalla esitys- ja työpajakokonaisuuksia sekä järjestetään taiteilijatapaamisia. Yleisötyötä yhdistetään teosten sisällöstä riippuen esitys-, koulutus- ja työpajakokonaisuuksiin eri yhteisöissä. Kuopiossa tehdään tiivistä yhteistyötä Kuopion kaupungin hyvinvoinnin palvelualueen kanssa.

Tutustu Pohjois-Savon tanssin ammattilaisten 8x8 harjoitteeseen ja sen pohjalta tullessiin ehdotuksiin strategisiksi tavoitteiksi yleisötyön suhteen. (Pohjois-Savon tanssin ammattilaiset ryhmä 1. toiseksi viimeinen siinä tulostiedostossa.)

Pohdi, mitkä ovat yleisötyön tavoitteet ITAK:n toiminnassa tulevaisuudessa ja millä keinoilla ne saavutetaan.



4. Markkinointi ja viestintä

ITAK:lla ei ole tällä hetkellä erikseen markkinointiin liittyviä tavoitteita listattuna toimitasuunnitelmaan, joskin markkinointiin on olemassa muita suunnitelmia. ITAK:n viestintään liittyvät tavoitteet ovat:

- Tanssista tiedottaminen
- Viestinnän painopiste on ammattilaistiedotuksessa ja yleisösuhteen kehittämisessä.
- Keskiössä ovat alueen taiteilijat ja tekijät.
- Sotkun teatteritilan brändin rakentamista yleisenä esittävän nykyaikaisen keskuksena jatketaan.
- Kaikessa viestinnässä pyritään ennakoituun, tavoitteelliseen ja suunniteltuun toimintaan.

Viestinnän kehittämiskohteiksi on määritelty:

- viestinnän fokuointi ja kohderyhmäajattelu
- viestinnän osapuolten aktivoiminen sosiaalisen median avulla
- yhteistyö Sotkun muiden toimijoiden kanssa esitystilan brändin rakentamisessa
- viestintänäkökulmien tuominen mukaan jo projektien suunnitteluvaiheessa
- viestintäkanavien ja dokumentoinnin kehittäminen
- videobloggaus sosiaalisessa mediassa
- harkittu printtimateriaalin toteutus
- pitkät ja toimivat kumppanuudet

Pohdi, ovatko tavoitteet ja kehittämiskohteet ajan tasalla ja onko niissä jotain, mikä voisi olla toisin.

5. Arvot

ITAK:n henkilöstön kanssa 28.6. pidetyssä kokouksessa määriteltiin ITAK:n arvoiksi:

- Helposti lähestyttävä
- Pitkäjänteinen
- Ketterä
- Mahdollistaja

- Kehittyvä

Pohdi ITAK:n toimintaa ja sitä, minkälaisella arvopohjalla haluaisit toimintaa harjoitettavan.

6. Alueellinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen yhteistyö

Tutustu Joensuun tanssin ammattilaisten tekemään 8x8 harjoitukseen ja alueelliselle yhteistyölle määrittelemiin strategisiin tavoitteisiin. (Löytyy sieltä tulosfilestä)

ITAK tekee **alueellista** yhteistyötä toimintasuunnitelman mukaan pääasiallisesti erilaisten tapahtumien kanssa. Kuntien kanssa toteutettava yhteistyö on vastinrahoituksesta kiinni. Yhteistyö painottuu sisällöntuotantoon, työpajatoimintaan, esitysvierailuihin, sekä tiedotusapuun.

Toimijat ovat:

ANTI Contemporary Art Festival, Kuopio

Pakkaspäivät, Kuopio

Päivän tanssit, Kangasniemi

Mikkeli Art & Design Week

Iisalmi ja Kiuruvesi (Ylä-Savo)

Vekara-Varkaus, Varkaus

ITAK, ISLO, Ammattiopisto Outokumpu tanssinkoulutus, ISKY ry ja Joensuun taidemuseo

Joensuun Yö, elokuu 2016.

Katutanssitapahtumat

Joensuu Get Down, syksy 2016

Mikkeli Bounce, toukokuu 2016

Pohdi, miten alueellinen yhteistyö voisi toteutua tulevaisuudessa? Mihin tarpeeseen alueellinen yhteistyö vastaa?

ITAK:n **valtakunnallinen** yhteistyö painottuu erilaisten verkostojen kautta tehtävään toimintaan ja kumppanuuksiin. Vuoden 2016 toimintasuunnitelmassa niitä ovat:

Tanssikortti – tanssiryhmien esitysvaihtoverkosto (Minimi, Aurinkobaletti, MD, Rimpiparemmi, Tsuumi, jne...)

Kiertoliike (Tanssin talo + tanssin aluekeskusverkosto)

Break the fight! (Arja Tiili & Co)

The Earth Song (Zodiak + The Earth Song työryhmä)

Pohdi, miten ITAK:n valtakunnallinen yhteistyö voisi toimia parhaiten? Mihin tarpeeseen valtakunnallinen yhteistyö vastaa?

ITAK:n **kansainvälinen** yhteistyö on tällä hetkellä jakautunut kolmen isomman hankkeen/verkoston ympärille. Näitä ovat:

- **SAVONIA >< TASMANIA** - From the end of the world to the middle of nowhere / ITAK, Salamanca Art Centre, Junction Arts Festival ja Stompin –residenssiyhteistyö
- **Nordic Baltic dance loop touring network**
- **Venäjä yhteistyö**

Pohdi, miten ITAK:n kansainvälinen yhteistyö voisi toimia parhaiten? Millä periaatteilla kansainvälisiä yhteistyöhankkeita toteutetaan ja kuinka kansainvälistä yhteistyötä olisi tulevaisuudessa hoidettava? Miten suuret resurssit annetaan kansainväliseen työhön? Mitä kansainvälisellä toiminnalla tavoitellaan?

7. Verkostoituminen ja sidosryhmät

ITAK:n henkilöstön kanssa palaverissa 28.6. löydettiin ITAK:n tärkeimmiksi sidosryhmiksi seuraavat:

- Toiminta-alueen freelancer tanssi- ja esitystaiteilijat
- Tanssin alan oppilaitokset ja koulut, sekä muut oppilaitosyhteistyökumppanit
- Tanssin aluekeskusverkosto, sekä Tanssin talo ja Tanssin tiedotuskeskus.
- Alueelliset aluekeskukset (VB, Lastu, ISAK, ym.)
- Toiminta-alueen kunnat
- Toiminta-alueen SOTE -yhteistyökumppanit
- Toiminta-alueen VOS teatterit ja muut taideorganisaatiot
- Toiminta-alueen festivaalit ja tapahtumat

- Kansainväliset yhteistyökumppanit

Pohdi, miten verkostoja ja sidosryhmätoimintaa tulisi kehittää tulevina vuosina? **Mitkä** ovat mielestäsi ITAK:n tärkeimmät sidosryhmät?

8. Kehittämistyö

Jatkuva kehittyminen on yksi ITAK:n pitkäaikaisista tavoitteista. Toimintasuunnitelmassa otetaan kantaa asiaan seuraavalla tavalla:

- ITAK:n toiminnan tavoitteet ja kehittämissuunnitelma vastaavat valtion kulttuuripolitiikan asettamia kulttuuripolitiikan strategian linjauksia

=

- Kulttuurin perustaa vahvistetaan edistämällä taide- ja kulttuuripalveluiden tasa-arvoista saatavuutta ja saavutettavuutta asuinpaikasta ja varallisuudesta riippumatta.

- ITAK:n monimuotoinen toiminta tavoittaa monipuolisesti eri väestö- ja kansalaisryhmiä lapsista ikäihmisiin.

- ITAK turvaa luovan työn tekijöiden toimintaedellytyksiä lisäämällä vapaan kentän tanssitaiteilijoiden monipuolisia työskentelymahdollisuuksia omalla taiteen alallaan ja edistämällä tanssitaiteilijoiden verkostoitumista muihin toimijoihin.

- ITAK edistää toiminnallaan kulttuurin taloutta ja luovan talouden kehitysedellytyksiä ja työllisyysvaikutuksia tekemällä pitkäjänteistä taiteen ja kulttuurin kehittämistyötä eri organisaatioiden kanssa niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin.

- Toiminnalla vahvistetaan ja kehitetään kulttuuritarjonnan monimuotoisuutta, ammatitaitteen roolia ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Alueellisesta näkökulmasta ITAK:n toiminnan **kehittämisen painopisteet ovat tulevina vuosina**

- kehitettyjen, jo tuotteistettujen palvelujen ja tapahtumien leviämisen tukeminen alueellisesti ja valtakunnallisesti
- projektien ja hankkeiden juurruttaminen ja toiminnan jatkuvuuden kehittäminen
- toiminta-alueella opiskelevien nuorten tanssin ammattilaisten sitouttaminen alueelle

- kannustaminen laaja-alaiseen taiteen ammattilaisuuteen erilaisissa yhteisöissä ja ympäristöissä
 - poikkitaiteellinen verkottuminen organisaatioiden ja tekijöiden tasolla
 - alueellisen, valtakunnallisen ja kansainvälisen liikkuvuuden edistäminen
- Toiminnan kehittämisessä on tärkeää myös miettiä toiminnan jatkuvuutta ja pysyvyyttä.

Pohdi ovatko tavoitteet hyvät ja saavutettavissa? Ovatko tavoitteet mielestäsi konkreettisia vai ympäripyöreitä?

Liite 4. Kotitehtävä. Strategiatyöryhmän 5. ja 6. tapaaminen 15.-16.9.2016

Kotiläksy 4.9.2016

Ammattilaiskurssit ja workshopointiminta

Toimintasuunnitelmassa 2016 on määritelty ammattilaiskurssien ja workshopointiminnan tavoitteiksi seuraavan kaltaisia toimintoja:

- ITAK:n toiminta-alueella järjestetään ammattilaisille workshoppeja ja ammattitreenitunteja, jotka toimivat myös taiteilijoiden kohtaamispaikkana.
- Kurssseja järjestetään Kuopiossa, Joensuussa, Outokummussa ja Mikkelissä.
- Vuonna 2016 kurssitoiminta keskittyy Kuopiossa Sotkun vierailuesityksien yhteyteen järjestettäviin neljän päivän mittaisiin työpajoihin, jotka rakentuvat erilaisista teemoista vierailuesitykseen liittyen.
- Työpajat ovat suunnattu ensisijaisesti tanssin ammattilaisille ja opiskelijoille, mutta myös muille kohderyhmille.
- Työpajojen tavoitteena on syventää vierailevien taiteilijoiden integroitumista paikkakuntaan, alueen taiteilijoihin ja yleisöön.
- Tämä edistää alueella toimivien taiteilijoiden verkostoitumista ja vahvistaa samalla heidän ammattillista osaamistaan.
- Paikalliset tanssitaiteilijat ja tanssinopiskelijat pääsevät oppimaan ja avartamaan työskentelyä tanssitaiteen eri muodoista ja työprosesseista.
- Työpajat kehittävät myös yleisötyötä.
- Paikalliset osanottajat pääsevät esiintymään työpajapresentaatioon ja osallistumaan yleisökeskusteluun, jotka pidetään aina ennen varsinaista vierailuesitystä.
- Presentaatio ja keskustelu avaavat ja laajentavat yleisön ymmärrystä taiteilijan työstä ja nykytanssin eri virtauksista.
- Työpajojen lisäksi ITAK järjestää alueella viikonlopun mittaisia ammattilaiskursseja. Ammatillisen lisäkoulutuksen painopiste on ollut nykytanssissa alueella asuvien tanssitaiteilijoiden toiveesta.
- Ammattilaiskurssi yhteistyötä tehdään Savonia AMK:n, Pohjois-Karjalan Ammattiopisto Outokummun, ISLO:n tanssin ja somatiikan koulutuksen ja ESTO - Etelä-Savon tanssiopiston kanssa.

- Savonia AMK:n kanssa tehdään yhteistyötä avaamalla osittain tanssin koulutuksen treenitunteja myös alueen tanssin ammattilaisille.

- Muiden tanssin aluekeskusten kanssa tehdään yhteistyötä kansainvälisten opettajien kierrättämisessä eri alueilla.

- Kuopiossa ja Joensuussa pyritään edistämään ammattilaistreenejä.

- Paikallisille tanssitaiteilijoille myönnetään mahdollisuuksien mukaan Kuopiossa Sotkun tilaa käyttöön ammattitreeneihin ja Joensuussa tanssitaiteilijat voivat varata Taidekeskus Ahjon salia ja Reijolan yhteisötalon salia käyttöön ammattitreenejä varten.

Pohdi, onko nykyisen kaltainen ammattilaiskurssi- ja workshoptoiminta mielestäsi toimivaa ja miten toimintaa voitaisiin kehittää? Toiminnalla on useita tavoitteita, jotka ovat pysyneet melko samoina jo pidemmän aikaa, ovatko ne mielestäsi toteutuneet?

Tutustu myös tulostiedostossa olevaan Outokummun tanssin opiskelijoiden ajatuksiin (8x8 + strateginen tavoite ja toteutus) liittyen ammattilaiskursseihin ja workshoptoimintaan:

Strateginen tavoite: Olisi monipuolinen ja säännöllinen kurssivalikoima ja ihmiset kävisivät niillä -> syntyisi pitkäjänteistä toimintaa ja mahdollisuus verkostoitua. Hierarkian purkaminen (tästä käytiin myös jatkokeskustelua, että mikä ja missä on se hierarkia mikä pitäisi purkaa?)

Strateginen toteutus: Hommataan monipuolisesti laadukkaita opettajia läheltä ja kaukaa, ja markkinoidaan tehokkaasti sekä ammattilaisille että ammattiin opiskeleville. Kysellään mitä ihmiset haluaa. Pyritään edullisiin hintoihin.

Yhteisötanssi ja tanssin soveltava käyttö

ITAK on lähes koko olemassa olonsa ajan pyrkinyt olemaan yhteisötanssin ja tanssin soveltavan käytön pioneeri ja sanansaattaja. Toiminnassa on vuosien varrella ollut suvantojakini, mutta toimintasuunnitelma 2016 antaa toiminnasta seuraavan näkemyksen:

- ITAK on vahva yhteisötanssin ja tanssin soveltavan käytön käytänteiden kehittäjä ja toiminnan toteuttaja alueellaan.

- ITAK tekee yhteistyötä eri toimijatahojen kanssa ja panostaa taiteilijoiden koulutukseen tällä osa-alueella erilaisten mentorointi- ja työparitoiminnan kautta.

- Taiteilijoiden koulutuksella on lisätty ammattilaisten osaamista yhteisötaiteen ja taiteen soveltavien menetelmien käytössä. Alueen osaamis- ja tekijäpohja on vahvistunut merkittävästi koulutuksen kautta.

- ITAK:ssa kehitetty Liikelaatikko on kehollisuuden pariin johdettava ja liikkumiseen innostava peli. Liikelaatikko-pelin kysyntä on kasvanut ja se on saanut myös tunnettuutta valtakunnallisesti. Liikelaatikon aktiivista markkinointia jatketaan tulevana vuosina.

POHJOIS-SAVO

- Kuopiossa ITAK on toteuttanut useita yhteisötanssin hankkeita tiiviissä yhteistyössä Kuopion kaupungin kanssa. Kohderyhminä ovat olleet ikäihmiset, erityistä tukea tarvitsevat nuoret, sekä päiväkotikäiset ja ala- ja yläkoululaiset.

- Toiminta jatkuu tulevana vuosina, päiväkotikäisille Kirahvi tanssii -työpajoina, koululaisille osana kaupungin Kulttuuripolkua ja ikäihmisille Kulttuuri vanhustyön tukena –työryhmän kautta.

Hankkeet ja muut toiminnot*:

- Tanssipolku 6-luokkalaisille ja Kirahvi tanssii -työpajat päiväkodit
- Kulttuuri vanhustyön tukena –työryhmä
- Varttuneiden työpajat
- Kunta kantaa –hanke
- KIPINÄ! - Kulttuuria Pohjois-Savon erityistä tukea tarvitseville ja syrjäytymisvaarassa oleville nuorille (toteutuuko?)
- Tanssi- ja liikeilmaisun työpajat SAVAS (toteutuuko?)

*Lisätietoa sisällöistä toimintasuunnitelman sivut 9-10

ETELÄ-SAVO

- ITAK on tehnyt usean vuoden ajan tiivistä yhteistyötä Mikkelin kaupungin kanssa. Viime vuosina Mikkelin kaupunki on ollut kiinnostunut kehittämään taiteen saavutettavuutta mm. vanhuspalveluissa ja erityistä tukea tarvitsevien nuorten ja kehitysvammaisten parissa.

Hankkeet ja muut toiminnot*:

- Tanssityöpajat kehitysvamma palveluissa
- Tanssipolku 7-luokkalaisille

*Lisätietoa sisällöistä toimintasuunnitelman sivut 10

POHJOIS-KARJALA

Hankkeet ja muut toiminnot*:

- Able Art –group
- ”Sinä näet minussa paljon tervettä” – taidemenetelmien määrätietoinen käyttöönotto Pohjois-Karjalan mielenterveyskuntoutuksessa –hanke (onko rahoitus ratkennut?) ITAK on yhtenä yhteistyöpartnerina hankkeessa.

*Lisätietoa sisällöistä toimintasuunnitelman sivut 10-11

Yhteisötanssi ja tanssin soveltava käyttö ovat ITAK:n keskeisiä toiminta-alueita ja erikoistumistekijöitä.

Pohdi, pitäisikö niiden roolia vahvistaa ja onko jotain mihin erityisesti pitäisi panostaa tulevina vuosina? Onko toiminta selkeää ja tavoitteellista vai mennäänkö vain kuntien määritelmien sisältöjen ja hankkeiden mukana? Mikä on Liikelaatikon asema ja panostukset sen markkinointiin tulevaisuudessa?

Mentorointi

- Toimintasuunnitelma toteaa, että ITAK:n taiteellisen suunnittelijan Tomi Paasosen toimenkuvaan kuuluu alueen tanssin ammattilaisten mentorointi.

Mentoroinnille on selkeää tarvetta lisäksi ainakin vastavalmistuneiden integroimiseksi kentälle.

Pohdi, millä tavoin mentorointitoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa ja onko sitä ylipäätään mahdollista toteuttaa riittävästi nykyisillä resursseilla? Mikä on mentoroinnin rooli ITAK:n toiminnassa ja kuka sitä mahdollisesti tekee?

Tutustu lisäksi Outokummun tanssin opiskelijoiden ajatuksiin mentoroinnista (8x8 + strateginen tavoite ja sen toteutus).

Strateginen tavoite: Lisätään yhteistyötä ja vuorovaikutusta vanhojen ja uusien tekijöiden välillä.

Strateginen toteutus: Vastavalmistuneiden vuoden mittainen mentorointiohjelma, jolla voisi olla kauaskantoinen positiivinen vaikutus sekä ohjattavaan että mentoriin, sekä heidän toimintaansa kentällä. Nuori tekijä saa jalkaa oven väliin ja yhteistyö ylipäätään kentällä li-sääntyy. ”Vanha tekijä” pysyy ajan hermoilla.

Tekniikka + tilat

Keväällä pidetyn strategyryhmänkokouksen seurauksena tiloihin liittyviä strategisia tavoitteita ovat;

- Sotkun toiminnan kehittäminen yhteistyössä Tanssiteatteri *Minimin* kanssa
- Itä-Suomen tanssin talo
- Alueellisten tilojen jatkuva hyödyntäminen
- Mikkelin tiloihin sisältöä
- Joensuuhun tukea neuvotteluihin

- Panostetaan yhteistyökumppanuuksiin tilojen käytössä (esim. JNS KT, Ahjo, Kiisu, Mikkelin teatteri, jne.)
- Esitysten, sekä residenssi- ja tuotantotoiminnan kierrättäminen alueen sisällä esim. Joensuu-Kuopio-Mikkeli

Tapasin kesäkuussa Sam Siltavuoren ja Vellu Kurosen liittyen tekniikan kehittämiseen. Ohessa muistio.

- Tekniikan yhdistäminen Minimim ja ITAK:n kanssa = myös työvoima
- Tavoitteena päällekkäisen työn poistaminen
- Kattoon suunnitellaan pysyvä kattaus, jota sitten varioidaan
- Työnjohdollinen vastuu Minimille?
- Tavoitteena kaikkien hyötyminen = neuvoteltava, mitä kukakin saa
- Ruuhkahuippujen tasaaminen joustavammalla työvoimalla
- Teknisten palvelujen myynti ulos ehdotuksena
- Tekniikan kehittämisen pullonkaula resurssit
- Videokalusto ja ledit laahaa perässä
- Trussinostimien hankinta (keikkailu)
- Sotkun kehittäminen kokonaisvaltaisesti
- Nykytanssiteokset haaste, koska ratkaisut erittäin erikoisia
- Sotkun tekniikan viikkis
- **Vellu:**
- Freelancertyön vastaanottaminen haasteellista Sotkun työn ohella, koska samat esityspäivät
- Tuuraajat ovat kalliita
- Kompensaatio työstä = palkankorotus, omalla työllä ei elä, motivaatio laskee
- Oma tekeminen suhteessa ajankäyttöön ja toimeentuloon
- Työnkuvan päivittäminen, tekniikko ei vastaa todellisuutta (suunnittelut työn suola)

Tutustu myös Pohjois-Savon ammattilaistapaamisessa syntyneisiin strategiaan tavoitteisiin ja muihin toiveisiin:

Yhdenvertaisuuden ajatus lävistämään koko toimintaa (nyt toteutuu erillisprojekteissa ja huomioidaan satunaisesti työryhmästä riippuen)

- Eksklusiivisuudesta – Inklusiivisuuteen
- Ulossulkemisesta – Esteettömyyteen
- Järjestetään alueen toimijoille perehdytystä olemassa olevaan tekniikan hyödyntämiseen. esim. kokenut freekku kertoo toisille, mikä kaikki ollut mahdollista (tekniikka kuuntelemassa)
- Vastata tavoitteesen, jossa pyritään irti alisuorittamisesta ja epätasa-arvosta

- Nimettyjä vastuuhenkilöitä eri toiminnoille. esim. tilavaraus, muiden tilojen toiminnot -> tilakoordinaattori
- Aiemmin muissa tiloissa jo toteutetut toiminnot jättävät jälkeensä reitin niihin uudelleen. esim. puhelinnumerot ja tahot, joilta voi kysyä
- Tilapankki
- **Hiljainen tieto näkyväksi**
- Sotkun varausjärjestelmä avoimeksi ja jäsenille mahdollisuus nopeisiin reagoointeihin kun päivitys ajan tasalla
- Huomioidaan vuosikellossa freelanceriden myöhään tietoon tulevat produktiot
- Blokit varattu ennakkoon -> ikuisuuskysymys
- ITAK:n omat deadlinet hauille vakiintuneiksi sekä **päätöksille**
- EI TURHIA LUPAUKSIA

Pohdi, millaisin keinoin tilat ja tekniikka saataisiin mahdollisimman toimivaksi osaksi ITAK:n toimintaa ja mikä voisi olla niiden rooli tulevaisuudessa.

Skenaariotyöskentely

Skenaarioiden kautta pystytään hahmottamaan mahdollisia tulevaisuudenkuvia. Niiden kautta katsotaan tulevaisuuteen, mutta ei suinkaan ennusteta sitä. Skenaarioiden kautta pyritään hahmottamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja todennäköisiä vaikeita tilanteita. Tärkeää on myös pohtia, miten mahdollisissa tulevaisuuden kuvissa toimitaan.

Tarkoituksena on muodostaa kolme skenaariota, jotka ulottuvat kymmenen vuoden päähän:

- Todennäköinen tulevaisuus
- Optimistinen tulevaisuus
- Pessimistinen tulevaisuus

Pohdi, minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia toiminta voi joutua kohtaamaan seuraavan kymmenen vuoden aikana ja kuinka niistä selvittäään.

Visio / Missio / tulevaisuusnäkymät

ITAK:n tämän hetkinen Missio on: Itäinen tanssin aluekeskus (ITAK) on valtakunnallinen taide- ja kulttuuripoliittinen toimija, joka tuo tanssin kaikkien saataville toiminta-alueellaan ja luo hyvät edellytykset alueen tanssin ammattilaisten toiminnalle niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin. Tanssi kannattaa!

Pohdi, mitä ja minkälainen haluaisit ITAK:n olevan tulevaisuudessa? Mistä sen tunnistaa ja miten se erottuu muista? Mitkä ovat ITAK:n kantavia toimintoja?

Mittarit

Strategiassa määriteltyjen tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumista olisi hyvä seurata ja mitata tietyin väliajoin. Samalla tuli tarkistaa, ovatko strategiset tavoitteet edelleen relevantteja mahdollisesti muuttuneessa toimintaympäristössä.

Pohdi, minkälaisia määrällisiä ja laadullisia mittareita strategian toteutuksen mittaamisessa voisi hyödyntää ja onko jo olemassa olevista mittareista (OKM/Taike tilastoinnit) hyödynnettävissä jotain. Keskeistä on myös pohtia, MITÄ halutaan mitata?

Strategian visuaalinen ilme ja esitysmuoto

Tähän otetaan mielellään ehdotuksia vastaan. Avainsanoja ovat: selkeys, yksikertaisuus ja helposti lähestyttävä.

Liite 5. Sidosryhmien, henkilöstön ja strategiatyöryhmän 8x8 -menetelmät

Savonia AMK:n tanssinopiskelijat: Esitystoiminta 8x8

Inspiraatio	Esiintyjä	Yleisö
Musiikki	ESITYSTOIMINTA	Esitystila/paikka
Uutta	Rahoitus	Fiilis

Merkitys	Vaativa	Odotukset
Antaminen	YLEISÖ	Missä on?
Kontakti	Trendikkyys	Vauvasta keski-ikäisiin + vanhukset

Media	Ulkona	Tanssiteatteri /Teatteritilat
Vaate	ESITYSTILA/PAIKKA	Arkinen
Rajoittava	Toisen taiteenalan	Vaihtuva

Kyseenalaistus	Hyvä	Huono
Tunnekuuhu	FIILIS	Tunnelma
Ei fiilistä	Henkilökohtainen	Mukaansa tempaava

Apurahat	Joku antaa	Sponsorit
Super vaikeaa	RAHOITUS	Kunta/valtio avustukset
Vaihtoehtoisia lisämaksuja	Vanhemmat	Talkootyö

Ravistelevaa	Uusia kasvoja	Poikkitaiteellisuus
Tapoja	UUTTA	Pois mukavuusalueelta
Kokeilua	Uusia katsojia	Tosi vanhaa

Teknomusa	Ei ääntä	Live
Elämys	MUSIIKKI	Ilman soittimia
Monipuolinen	Improvisaatio	Yleisö luo musiikin

Kaiken lähtökohta	Ympäristö	Ihmiset
Innostus	INSPIRAATIO	Polttavat puheenaiheet
Arvot/asenteet	Haaste	Tarina

Yksin/yhdessä	Ammattilainen	Amatööri
Rekvisiitta	ESIINTYJÄ	Monialainen
Jännitys	Yhteys yleisöön	Ei elävä

Outokummun tanssinopiskelijat ryhmä 1: Ammattilaiskurssit ja workshopit 8x8

Tanssija	Lajien kirjo	Aikataulu
Ihminen	Ammattilaiskurssit ja workshopit	Harrastaja
Opettajat	Kysyntä	Tasapaino

Lomat	Vuorokauden aika -kuka pääsee?	Säännöllisyys
Kello	Aikataulu	Ajan määrittely
Mahdollisuudet	Pysytään aikataulussa	Tilat

Maksu	Vain ammattilaiset	Kaikille avoimuus
Monipuolisesti eril. porukkaa	Harrastaja	Markkinointi
Informaatio	Mukaan vaan!	Osallistumismahdollisuudet

Halujen ja tarpeiden kohtaaminen	Yhteensopivuus	Valtion tuki
Ammattilaisluennot (skypeluennot)	Tasapaino	Kehonhuolto
Ei yhdelle paikkakunnalle sijoittuva	Raha	Mieli ja keho

Sijoitus	Trendit	Markkinat
Halu	Kysyntä	Kohderyhmä
Taiteellisuus	Kuka kysyy?	Tarjonta

Extreme	Miehet ja naiset	Kansainvälisyys
Paikallisuus	Opettajat	Laatu
Monipuolisuus	Osaamisen hyödyntäminen	Koulutuksen huomiointi

Mielipiteet	Bodymind - ongelma	Keho
Asiakas	Ihminen	Arvot
Yksilö	Perustarpeet	Aivot

Miten määritellään?	Intohimo	Vammat
Pitkäjänteisyys	Tanssija	Liike
Ongelma	Ronkeli	Kehollisuus

Ei mainstreamiyyys	Normit	Hip Hop
Uutuuden viehätys	Lajien kirjo	Tarjonta
Kokonaisvaltaisuus	Käsityö	Kulttuurien vaikutus

Outokummun tanssinopiskelijat ryhmä 2: Mentorointi 8x8

Ratkaisu	Sata kyssäriä	Mentori
Suunnitelma	Mentorointi	Apu
Kehitys	Yhteistyö	Tuki

Tuki	Ensiapu	Pelastusvene
Proaktiivinen	Apu	Hätätila
Ennaltaehkäisy	Tuska	Pyyteettömyys

Tieto	Polku	Mestari Shi Fu
Yhteys	Mentori	Kärsivällisyys
Kunnioitus	911	Kaapu

Ylös nouseminen	Yhteisöllisyys	Alusta
Tieto	Tuki	Luottamus
Veto	Helposti lähestyttävä	Verkosto

Kaverit	Ketju (liukuhihna)	Ymmärrys
Tensegriteetti	Yhteistyö	Kuuntelu
Painovoima	Rakkaus	Kansainvälisyys

Eteenpäin	Kärsivällisyys	Pysähtyminen
Evoluutio	Kehitys	Halu
Mittari	Päiväkoti	Perustukset

Valinta	Sitouttaminen	Päämäärä
Alku	Suunnitelma	Pysyvyys
Matka	Jousto	Johdonmukaisuus

Kokemus	Pitkäjänteisyys	Ongelma
Huojennus	Ratkaisu	Onnistuminen
Tavoite	Matematiikka	Luottamus

Rajaaminen	Jumi	Outo
Myrsky	Sata kyssäriä	Avoin
Toiminta	Vastaukset	Rajattomuus

Pohjois-Karjalan tanssin ammattilaiset: Alueellinen yhteistyö 8x8

Tanssin harrastajat	Joensuu	Kuopio
Yhteistyökumppanit	Alueellinen yhteistyö	Mikkeli
Kaupunginteatteri	Tanssin ammattilaiset	Kaupunkitila

Musiikkikeskus	Musiikkilukio	Kalakukko
Savonia	Kuopio	Tanssii ja soi
ITAK:n päämaja	Vanha satama	Paikallisliike

Vierailuesityspaikka	Murrostilassa	Kielletyt tilat
Komediat	Kaupunginteatteri	Kuukausipalkka
Ammattitanssij. työllistäminen	Käyttämät. mahdollisuudet	Joustamattomuus

Baletti ym. Korkeakulttuuri	Mannerheim	Visulahti
Puolivälin pysäkki	Mikkeli	Fanny Gurevitsch
Kaupungin epätoivoiset HS-mainokset	Tanssin harrastajat	Huoltsikka

Monitaide	Sponsorit joita ei ole	Taidelaitokset
Festivaalit	Yhteistyökumppanit	Sote
Koulut	Muut laitokset	Peruskansalaiset

Puistot	Arkkitehtuuri	Tanssiteokset
Kadut	Kaupunkitila	Ostoskeskukset
Kirjastot	Yhteinen tila	Kielletyt paikat

Proggikset	Marginaalisuus	Freelancerit
Pätkätyöt	Tanssin ammattilaiset	Harjoitustilat
Apurahahakemukset	Yhteistyö	Kutsumustyö

Ilmaiset esitykset	Tanssilajit	Tanssinopet
Motora	Tanssin harrastajat	Joulu- ja kevätnäytökset
Taiteen perusopetus	Ammattilaisten työllistyminen	Tanssikoulut

Ihmiset	Ilosaarirock	Yksin sateessa?
Susi	Joensuu	Joki
Pyöräilyintoilijat	Tilataideteokset	Sillat

Pohjois-Savon tanssin ammattilaiset ryhmä 1: Yleisötyö 8x8

Jalkautuminen	Kurssit	Houkuttelevuus
Esityspaikat	Yleisötyö	Viestintä
Kontakti	Palaute	Yleisökeskustelu

Mutkattomuus	Nuorekkuus	Trendikkyys
Statuksen lupaus laadusta	Houkuttelevuus	Vaihtoehtoisuus
Hinta	Saavutettavuus	Julkisuuskuva

Estetiikka	Saavutettavuus	Selkeys
Yhteistyötahot	Viestintä	Messut ja tapahtumat
Julisteet ja Flyerit	Some	F2F

(Katsoja)kokemuksen jakaminen	Läpinäkyvyys	Taiteilijahaastattelu
Mahdollisuus palata	Yleisökeskustelu	Kontakti yleisön ja esiintyjän välillä
Tutustuminen	Tila kysymyksille	Ymmärettävyys

Eri osa-alueet	Tutkimukset ja tilastot	Resurssit
Hyödyntäminen	Palaute	Reagointi palautteeseen
Sähköisesti	Suullisesti	Kehittyminen

Viestintä	Kohderyhmän tiedostaminen	Juttelu
Yleisöystävällisyys	Kontakti	Asiakaspalvelu
Postituslistat	Lähestyminen	Läsnäolo

Yhteistyötahot	Paikkasidonnaisuus	Esteettömyys
Sotku	Esityspaikat	Tekniikka kussakin paikassa
Ulkotilat	Maakunnat	Kansainvälisyys

Teosmaistiaiset	Katu	Yhteisöt
Maakunnat	Jalkautuminen	Läheisyys
Laitokset	Pop-Up tilat	Rohkeat avaukset

Katsojien koulutus	Avoimuus	Hinta
Teosworkshopit	Kurssit	Eri katsojaryhmien huomiointi
Yhteistyöprojektit	Kaikki sekaisin (kohderyhmät)	Monitaiteellisuus

Pohjois-Savon tanssin ammattilaiset ryhmä 2: Tilat ja tekniikka 8x8

Esteettömyys	Päällekkäisyys	Missä muut tilat kuin Sotku?
Sisäilmaongelmat	Tila & tekniikka	Aika
Organisointi	Löysäily	Kuormittavuus

Tila koordinoija	Luvat / Byrokrania	On jo olemassa yhteistyö
Taiteilijoiden yksin jääminen	Missä muut tilat kuin Sotku?	Tila trendit
Harjoitustilan puute	Liikkuvat teknikot	Service

Tahdonvastainen elastisuus	Se meni jo	Riittämättömyys
Aikakäsitys	Aika	Friikki aina saatavilla
Vuosikello	Aikataulutus	Sitoutuminen

Koulutus	Produktion laajuus	Rooliutuminen
Roudaus / Rakentaminen	Kuormittavuus	Riskien ennakointi
Priorisointi	Tiedon puute tekniikasta	Ikärasismi

Aikakäsitys eroaa täysin	Fokus / Orientaatio erot	Alisuorittaminen
Mistä motivaatio?	Löysäily	Mistä maksetaan?
Tehottomuus	Ajan venytys	Olosuhteiden armoilla

Tasapuolisuus	Yhteistyö	Nopeammat päätökset
Aiheen välttely	Organisointi	Kenelle kuuluu
Avainvastaulliset	Varaajat käsi sydämelle	Jäsenille mahdollisuus

Kaikkiällä	Vastuukysymykset	Terveys
Vainoharhaisuus	Sisäilmaongelmat	Jaksaminen
Jälkipyykki	Ahdistus	Asenteet / Rooliutuminen

Pitäisi olla jo automaatio	Matkojen yhdistämiskeskus	Erytystä tukea tarvitsevat taiteilijat
Vähättely / Maton alle lakaisu	Esteettömyys	Kuka tietää / Kuka vastaa
Inklusion jakautunut asenne	Kompromissit jo alussa	Lisäaikatarve

Tilannetaju	Joustavuus	Tekijät päätyvät vastakkain
Prostituutio	Päällekkäisyys	Aina vossia jäljessä
Mahdottomuus onkin mahdollista	Ennakointi, jottei tyhjäkäyntiä	Sitoutuminen & Priorisointi

ITAK:n henkilöstön henkilöstö 8x8.

Kehittyminen (työssä)jaksaminen Vahvuudet/Heikkoudet	Kuunteleminen Henkilöstö Yhteisö	Jakaminen Työtiimi Troikka
--	---	----------------------------------

Juurruttaminen Penetraatio Neuvominen	Ideointi Jakaminen Halaus	Avoimuus Kyllä/Ei Selkeys
---	--	---------------------------------

Energia Tasapaino Eri vahvuudet	Tehokkuus Työtiimi Delegointi	Roolit Työminä Tuki
---------------------------------------	--	---------------------------

Rytmi Jalkautuminen Ratkaisut	Tasa-arvo Troikka Ongelmat	Monipuolisuus Voimavarat Spektrit
-------------------------------------	---	---

Kysymykset Synergia Laajakatseisuus	Valta Yhteisö Seikkailu	Perhe Suhteet Seitti
---	--------------------------------------	----------------------------

Purkaminen Kriittisyys Inspiraatio	Tunnistaminen Vahvuudet/Heikkoudet Henkilökohtaiset ambitionit	Tunnustaminen Analysointi Kehittäminen
--	---	--

Tukiverkosto Kuolema Elämä	Kesäloma!!! (Työssä)jaksaminen Resurssit	Hellittäminen Suunnittelu Vastapaino
----------------------------------	---	--

Ajatus Taide Palkka	Koulutukset Kehittyminen Valinnat	Excel Suunta Tienristeys
---------------------------	--	--------------------------------

Neuvottelu Facilitointi Ymmärrys	Yhteisöllisyys Kuunteleminen Vuorovaikutus	Piknik Keskustelu Strategiatyö
--	---	--------------------------------------

Strategiatyöryhmän rahoitus 8x8.

Hankerahat ESR	Säätiö	Kunnat
Osatuotannot	Rahoitus	Sponsorit
Veikkaus	Testamentit	Valtio

Outokumpu	Joensuu	Mikkeli
Varkaus	Kunnat	Kuopio
Kangasniemi Jukka	Iisalmi	Pieksämäki

Yritysyhteistyö	Osuuskunnat	Pankit
Vastavuoroisuus	Sponsorit	Tapahtumat
Oravannahka	Yhteistyö	Isot yritykset

(Kulttuuri)Politiikka	OKM	TAIKE
Valtakunnallisuus	Valtio	Raha
Kansainvälisyys	Raportit	Kriteerit

Paikallisuus	Selvittäminen	Vanhat tädit ja sedät
Fyysinen tila	Testamentit	Kulttuurivaikuttajat
Henkinen tila	Suuntaukset	Balettomaanit

Kilpailut	Näkyvyys	RAY
Kamppaajat	Veikkaus	Lotto
Esittävän taiteen tila	Lapset ja nuoret	Arvot

Suunta	Alueellisuus	Työllistäminen
Starttiraha	Osatuotannot	Yhteistuotannot
Vähän/Paljon	Aiheiden kehittyminen	Näkyvyys

Tuonti	Ely	Selvittely
Vienti	Hankerahat / ESR	Maakuntaliitto
Hacklab	Kansainväliset rahat	EU

Aluepolitiikka	Itä-Suomen tanssin talo	Monivuotiset rahat
Syrjäseutu	Säätiö	Kehittäminen
Signaalit	Monitaide	Yhteistyöt

Liite 6. Benchmarking-arviointien teemahaastattelukysymykset

Lotta Skaffarin haastattelu

1. Ketä strategiatyön tekemiseen osallistui?
2. Mitkä olivat strategiatyön tavoitteet?
3. Mitä menetelmiä työskentelyn aikana käytettiin? Oliko yhteisöllisiä pajoja tms. vai tiukkaa analyysiä
4. Miten strategiaprosessi eteni ja mikä oli aikataulu?
5. Minkä verran esim. OKM:n tavoitteet yms. ohjasivat strategiaprosessia ja lopputulosta?
6. Miten strategia on viety käytäntöön?
7. Miten päädyitte strategian esitysmuotoon

Helena Lindqvistin haastattelu

1. Montako henkilöä on töissä (vakituiset), henkilöstön työaika / osa-aikaisuus ja harjoittelijoiden käyttö?
2. Mikä on henkilöstöressurssien suhde organisaation kokonaisbudjettiin?
3. Miten henkilöstöressurit ovat suhteutettuna toimintaan?
4. Mitkä ovat henkilöstön työnkuvat ja tehtäväsisällöt?
5. Ketä strategiatyöskentelyyn / strategiaprosessiin osallistui ja miten prosessi eteni?

Liite 7. Palautekyselylomake

1. Olivatko strategiatyöpajojen ennakkotehtävät (kotiläksyt) ja muut työskentelymenetelmät mielestäsi selkeitä?

Kyllä

Ei

Saa tarkentaa:

2. Auttoivatko ennakkotehtävät ja valitut työskentelytavat strategian rakentamisessa?

Kyllä

Ei

Miten?

3. Mikä oli mielestäsi yhteisöllisten ideointimenetelmien (esim. 8*8) vaikutus uusien ajatusten syntymiseen ja ajatusten viirtämiseen kohti käsiteltävää asiaa?

4. Mikä oli mielestäsi strategiatyön tekemisen yleinen tunnelma työpajoissa?

Surkea

Huikea



Saa avautua lisää:

5. Mikä merkitys sidosryhmien tapaamisista tulleilla kommenteilla ja ehdotuksilla oli mielestäsi prosessille?

6. Tuliko valmiista strategiasta mielestäsi selkeä, yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä?

Kyllä

Ei

Saa tarkentaa:

7. Selkeyttiikö strategiaprosessi organisaation toimintaa ja omaa käsitystä organisaation toiminnasta?

Kyllä

Ei

Saa tarkentaa:

8. Kuinka Jupe Pohjolainen onnistui mielestäsi yleisellä tasolla strategiaproessin vetämisessä?

Huonosti

Hienosti



Saa avautua lisää:

9. Mikä Pohjolaisen työskentelyssä oli mielestäsi hyvää ja mitä voisi vielä kehittää?

10. Yleisarvosana strategiaproessin onnistumiselle?

Surkeaa

Huikkea



Liite 8. Strategia työvälineenä - Ajatuksia strategiasta ja strategiastyöstä



MIKÄ STRATEGIA?

- Strategian määrittelyä voi lähestyä useasta eri näkökulmasta:
- Strategia on **tulevaisuuteen** suuntautunut työväline, jota kautta organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa
- ”Matka kysymykset” eli Mihin menemme? - Miksi juuri sinne? - Miten pääsemme perille?
- Strategia on keinovalikoima, jonka avulla päästään haluttuun lopputulokseen
- Strategia määrittelee organisaation olemassaolon tarkoituksen (miksi olemme olemassa) ja elämäntehtävän (miten toteutamme olemassaolomme tarkoitusta / mitä kautta pääsemme toteuttamaan...)
- Strategiaan liittyy olennaisesti myös organisaation arvomaailman määrittely

TRADITIONAALISET KÄSITTEET

- Missio = organisaation olemassa olon syy, mikä merkitys organisaatioissa työskentelevien työllä on, ei täysin saavutettavissa koskaan, Mission avulla ohjataan organisaation strategian suunnittelua
- Visio = tulevaisuuteen asetettu syvälinen tavoite, joka antaa suuntaviivat kaikelle, mitä organisaatioissa tehdään
- Arvot = toimintafilosofia, jonka pohjalta organisaation strategiaa toteutetaan
- Vakiintuneita käsitteitä ei kuitenkaan ole mikään pakko käyttää

STRATEGIAN TOTEUTUS

- Strategian tekeminen on turhaa, ellei mietitä sitä, kuinka strategia toteutetaan käytännössä
- Kaikki organisaation toiminta linkittyy strategiaan

STRATEGIA PROSESSISTA

- Perinteinen ja edelleen yleinen tapa: strategian suunnittelusta vastaavat organisaation johtavissa asemissa olevat henkilöt, yhdessä johtoryhmän tai hallituksen kanssa, strategia "jalkautetaan" organisaation alemmille tasoille. Työskentelyssä operatiivisesta toiminnasta vastaavilla henkilöillä on vähän tai ei ollenkaan valtaa vaikuttaa strategian sisältöihin. Strategia aikasidonnainen.
- Tuorempi tapa: osallistetaan kaikki mahdolliset tahot (hallinto-henkilöstö-sidosryhmät-asiakkaat...) strategiatyöhön erilaisin menetelmin. Oletuksena on, että viisaus ei välttämättä asu organisaation ylimmällä tasolla, vaan toimivimmat ajatukset voivat tulla mistä vain. Kaikki voivat vaikuttaa sisältöihin. Strategia on elävä osa organisaatioita ja sitä kehitetään jatkuvasti.

YHTEISÖLLISET IDEOINTIMENETELMÄT

- Erilaisten yhteisöllisten ideointimenetelmien avulla pyritään tuottamaan uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisuja kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin
- Menetelmiä on lukuisia mm. aivoriihi, kuusi ajatteluhattua, 8x8-menetelmää, kaukaiset ajattelumallit, Osbornen kysymyslista, ekskursiotekniikat, heuristinen ideointitekniikka, bodystorming, toivelistatekniikka, crowdsourcing, jne...
- Menetelmien tarkoituksena on vapauttaa ajattelua totutuista kahleista
- Tänäpä testataan 8x8-menetelmää, koska: 1. sanat ja käsitteet 2. Dokumentti 3. Toteutettavissa olemassa olevassa raamissa 4. Palvelee kehittämistehtävää

8x8

liikkuminen	puhuminen	laulaminen	tila	energia	hitaus	vitutus	venähdys	musituma
nauraminen	<u>Itsensä ilmaisu</u>	soittaminen	laatu	<u>Liike</u>	nopeus	Mustelma	<u>Kipu</u>	henkinen
murjottaminen	esiintyminen	kirjoittaminen	liikkumattomuus	ryömintä	hyppy	rubje	haava	fyysinen
ihastus	valo	ääni	Itsensä ilmaisu	Liike	Kipu	työ	kuminauha	jooga
pettymys	<u>Esitys</u>	kuva	Esitys	<u>Tanssi</u>	Venyvyys	hermo	<u>Venyvyys</u>	nivelet
jännitys	yleisö	odotus	Blackbox	Tekniikka	Tunne	selkä	jamaica	lihakset
trussi	katsomo	tekniikka	harjoittelu	epävarmuus	säätö	voima	suru	ilo
esirippu	<u>Blackbox</u>	sermi	taituruus	<u>Tekniikka</u>	kiire	liikutus	<u>Tunne</u>	agressio
näytämö	tila	tanssimatto	tempu	näyttäminen	johto	empatia	välipitämättömyys	lamaannus

TEHTÄVÄ

- Jakautukaan ryhmiin
- Ottakaa 10 A4 paperi ja kynä
- Valitkaa yksi ITAK:n strateginen toiminta-alue ja tehkää siitä 8x8 menetelmällä "käsitaulu"
- Toiminta-alueet: Rahoitus, Tuotantotoiminta, Tilat ja tekniikka, Esitystoiminta, Tapahtumat, Yleisötyö, Markkinointi ja viestintä, Ammattilaiskurssit ja workshoptoiminta, Yhteisötanssi ja tanssin soveltava käyttö, Mentorointi, Alueellinen yhteistyö, Valtakunnallinen yhteistyö, Kansainvälinen yhteistyö, verkostoituminen, Sidosryhmät, Kehittämistyö
- Muodostakaa käsitteiden avulla valitsemaanne toiminta-alueeseen liittyvä strategisen tavoite ja pohtikaa millä keinoilla se voitaisiin toteuttaa (kirjatkaa molemmat ylös)
- Esim. Henkilöstö
- - Strateginen tavoite: huolehditaan henkilöstön osaamisen kehittämisestä
- - Toteutus: Järjestetään koulutusmahdollisuuksia ja tuetaan henkilöstön omia osaamisen kehittämiseen liittyviä hankkeita
- Tavoitteena etsiä kriittikittömästi uusia ideoita ja odottamattomia näkökulmia
- Aikaa 45 min.