

STRATEGIATYÖN YLLÄTYKSET – Esimerkkinä kansalaisjärjestön strategiaprosessi

Alun perin järjestö X pyysi minun ja kollegoitteni apua strategiaprosessin pohjustamisessa. Järjestö oli kansanterveystyötä tekevä, Raha-automatit yhdistykseltä avustuksia saava jatkuvasti kasvava potilasjärjestö. Järjestön dynamiikkaa muovasivat jäsenten ja aktiivisten vapaaehtoisten odotukset, julkinen rahoitus poliittisine tavoitteiden asetteluineen sekä samaistuminen terveydenhuoltojärjestelmään. Keskusteluissa paljastui myös, että järjestöllä oli mittavaa yhteistyötä erilaisten kaupallisten toimijoiden kanssa. Koko strategiaprosessin käynnistämisen motiiviksi osoittautui toimivan johdon tyhjyyden ja merkityksettömyyden kokemus liiton saavutettua merkittävän voiton yhteiskunnallisten tavoitteittensa ajamisessa. Saavutuksen jälkeen johto ei ikään kuin tiennyt, mitä nyt tulisi tehdä vai pitäisikö koko järjestö lakkauttaa. Ulkoisesti järjestö näytti menestyvän hyvin. Sen jäsenmäärä kasvoi. Sidosryhmät arvostivat järjestön tekemää työtä.

Tässä artikkelissa olen yrittänyt kirjoittaa kertomusta järjestöjen strategiastyöstä ja ajatteluuni vaikuttaneista asioista. Tarinaa kerron konsultin näkökulmasta, en niinkään systemaattisena kuvauksena erään järjestön strategiaprosessista. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat ääneen lausutut pyrkimykset verrattuna toteutuneisiin ja ilmaantuneisiin tarkoituksiin. Esimerkkinä käytän järjestöä X yleisellä tasolla. Osin tämä johtuu halustani suojata järjestön identiteettiä, osin kyse on prosessin systemaattisen kuvaamisen tylsyydestä ja raskaudesta. Strategiaprosessit ovat pohjimmiltaan arkista puurtamista. Useimmat esiinnostamani ilmiöt olisivat voineet tapahtua monissa tuntemissani jär-

jestöissä. Toisaalta minulta on jäänyt huomaamatta tai olen jättänyt kuvaamatta monia muiden ehkä tärkeänä pitämiä ilmiöitä. Pohdintaa on siivittänyt yritys ymmärtää kummalliselta näyttäviä ratkaisuja. Ja myös pidemmän ajan kuluessa vahvistunut käsitys, että ratkaisuilla on sittenkin ollut logiikkansa.

Yritys sietää epävarmuutta vai yritys käyttää epävarmuutta mahdollisuutena?

Strategiatyössä, kuten muuallakin, näkyy elävästi paradigman tai ajattelutavan muutos. Itse olen luonnehtinut kehitystä siirtymisestä varmuuden ajasta epävarmuuden aikaan. Postmodernista kirjoittaneet yhteiskuntatieteilijät ovat kuvanneet kehitystä siirtymisenä suurista kertomuksista pieniin kertomuksiin, yksittäisten auktoriteettien korvautumisena monilla auktoriteeteilla ja annettujen identiteettien korvautumisella itse luoduilla ja moninaisilla minäkuvilla (esim. Giddens 1991, Hautamäki 1996, Lähteenmaa 1997). Teollisen yhteiskunnan luokkasidonnaiset elämänmallit, kuten säädyt, korvautuvat palvelu- ja tietoyhteiskunnassa yksilöllisen elämänkaaren rakentamisella (Beck 1990). Ulrich Beckin (2000) mukaan modernille tai teolliselle yhteiskunnalle olivat ominaisia kollektiiviset elämäntavat, täystyöllisyys, kansallisvaltiot, hyvinvointivaltiot ja luonnon hyväksikäyttö. Nyt esiin nousevaa myöhäismodernia yhteiskuntaa luonnehtivat ekologiset kriisit, palkkatyön väheneminen, yksilöllistyminen, globalisaatio ja sukupuolten vallankumous. Anthony Giddensin (1990) mukaan taustalla on kiihtyvä eriytyminen, globalisaatio ja uusi teknologia. Mutta hän menee vielä syvemmälle ja kiteyttää varsinaiset muutosprosessit kolmeksi yhteiskunnalliseksi muutokseksi:

- 1) Ajallis-paikallisen etäisyyden ja sidoksen muuttuminen epäselväksi.
- 2) Sosiaalisen toiminnan irrottautuminen paikallisesta yhteydestään.
- 3) Elämän irtautuminen traditioiden kahleista.

Giddensin käsitteistössä traditiot ovat toistomalleja, ilmiöiden pysyviä tulkintoja. Etäisyyksien pieneneminen, liikkuminen, laajeneva vuorovaikutus, uudet mediat ja kommunikaatiovälineet murtavat perinteisiä yhteisöjä ja heikentävät niitä ylläpitäviä traditioita. Jälkitraditionaaliossa yhteiskunnassa traditioiden itsestäänselvyys kyseenalaistetaan; traditiot joutuvat perustelemaan merkityksensä ja kamppailemaan muiden tulkintojen ja traditioiden kanssa arvostaan. Ihmisten arvo maailmat erilaistuvat. Beckin mukaan normaaliutta ei enää ole. Traditiot eivät enää tarjoa yhteiskuntaa koossapitävää kittiä. Uusia sidoksia on etsittävä tietoisesti, pohtien vaihtoehtoja ja tehden valintoja.

Voi olla, että Giddens ja Beck liioittelevat. Traditioita on toki olemassa ja niihin myös turvaudutaan. Kuvattu kehityssuunta on kuitenkin

Ajattelu muuttuu – vaatimukset strategialle muuttuvat

olemassa ja haastaa ihmiset yksilöinä vastaamaan omasta elämästään. Kilpailevien tiedon välittäjien, nopean sähköisen kommunikaation, pirstoutuneiden markkinoiden ja yhä monimutkaistuvien vuorovaikutussuhteiden maailmassa yksittäinen ihminen ei enää uskottavasti ja itselleen rehellisesti pysty turvautumaan yhteen oppirakennelmaan vaan joutuu luomaan oman totuutensa kuluttamalla, kokeilemalla, vertailemalla ja yhdistelemällä monia kilpailevia totuuksia. Samalla lailla ihminen ei voi tukeutua yhteen auktoriteettiin ja toimia hänen ohjeittensa mukaisesti. Eikä ihminen enää pysty samaistumaan yhteen aatteeseen tai yhteiskuntaluokkaan ja sopeutumaan sen tarjoamaan olemisen muottiin.

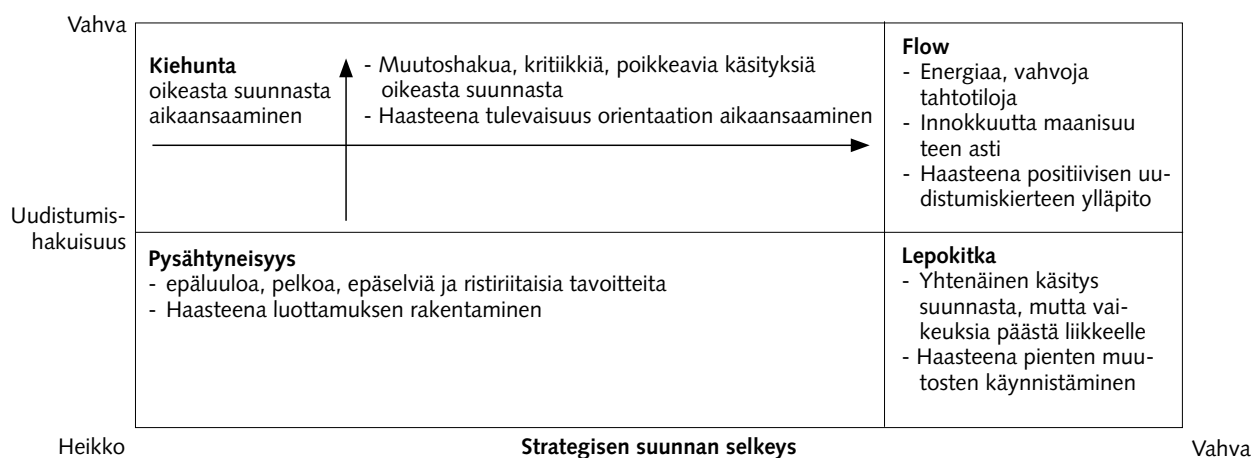
Järkiperäinen strategiatyö Strategista ajattelua on ollut aina järjestöissä kuten muissakin yhteisöissä. Se on puettu eri aikoina erilaisten nimien alle. Joskus on puhuttu tavoiteohjelmista, joinakin aikoina pitkän tähtäyksen suunnitelmista, joskus linjauksista. Järjestöt ovat olleet herkkiä poimimaan johtamisoppinsa yrityksiltä. Monessa järjestöissäkin sovellettu perinteistä tapaa ajatella strategiatyötä edustaa esimerkiksi Timo Santalainen (2005), joka kuvaa kirjassaan ”Strateginen ajattelu” ideaalin strategiaprosessin. Santalaisen mukaan strategiat syntyvät kahden logiikan tuloksena. Yhteisön sisältä lähtevä strategia pyrkii hyödyntämään yhteisön vahvuuksia tai poistamaan heikkouksia. Toinen mahdollisuus on pyrkiä hyödyntämään ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Tällöin voidaan puhua ulkoa ohjautuvista strategioista. Strategiat ovat yritys tehdä valintoja, asettaa tavoitteita ja tuottaa päämäärätietoisuutta toimintaan. Tiivistäen voi sanoa, että Santalaisen kuvaama strategiaprosessi on yritys järkiperäistä ja yksinkertaistaa yhteisöjen johtamista. Samalla se on aikakautensa kuvaus siitä, mitä strateginen suunnittelu on, kun se tukeutuu Giddensin kuvaamassa mielessä traditioon. Monimutkaisessa maailmassa perinteeseen turvautuminen ja yksinkertaistaminen ovat suojautumista hallitsemattomuutta vastaa. Garreth Morganin (1997) mukaan näkökulmasta riippuen strategian voi nähdä organisaation toiminnan tehostamisena (konemetafora), optimaalisena sopeutumisena ympäristöön (ekologinen metafora), jatkuvaan oppimiseen tähtäävänä toimintana (oppivien organisaatioiden metafora), tiedostamattoman hyödyntämiseen tähtäävänä toimintana (psykodynaaminen metafora) tai valtaan ja hallintaa tähtäävänä toimintana (poliittinen tai imperiaalistinen metafora). Realiteetti kuitenkin on, että strategiat harvoin toteutuvat sellaisinaan. Mintzenberg (esim. 1998) on lukuisissa kirjoituksissaan kuvannut kriittisesti strategisen johtamisen tuloksia. Hänen mukaansa voidaan puhua, sattuman aiheuttamista, muotoutuvista tai väliin tulevista strategioista. Usein näyttää siltä, että vasta jälkiviisauden valossa voidaan kuvata menestyksellisiä strategioita. Monimutkaista näyttää olevan vaikea järkiperäistä.

Pauli Juuti on mielestäni kirjoittanut ansiokkaasti johtamisteorioista teksteinä ja keskusteluina esimerkiksi teoksessaan Johtamispuhe. Tekstuaalisuudella hän viittaa johtamismallien tarinallisuuteen ja samalla teoriattomuuteen (siinä mielessä, että ne kestäisivät empiirisen koettelu) ja kirjoittajiensa edustamaan ideologiseen ulottuvuuteen. Hän jatkaa yhdessä Mikko Luoman (2009) kanssa samaa teemaa soveltaen yhteiskuntatieteistä tuttua postmodernin käsitettä ja kompleksisuus-teorioita strategiseen johtamiseen. Diskurssien näkökulmasta strategia onkin kertomus ja kuvaus sisäisestä ja ulkoisesta dynamiikasta. Hyvään strategiseen tarinaan kuuluu dynamiikkaan liittyvien esteiden ja mahdollisuuksien hahmottaminen. Strategisessa tarinassa puolustusmekanismi voivat olla parhaimmillaan menestyksen lähtökohta tai ne voivat virheellisinä ja väärin ajoitettuna johtaa tuhoon. Kiinnostavalla tavalla he esittävät, että strategialla on tuloksen ja keinojen määrittelyn lisäksi muitakin tehtäviä.

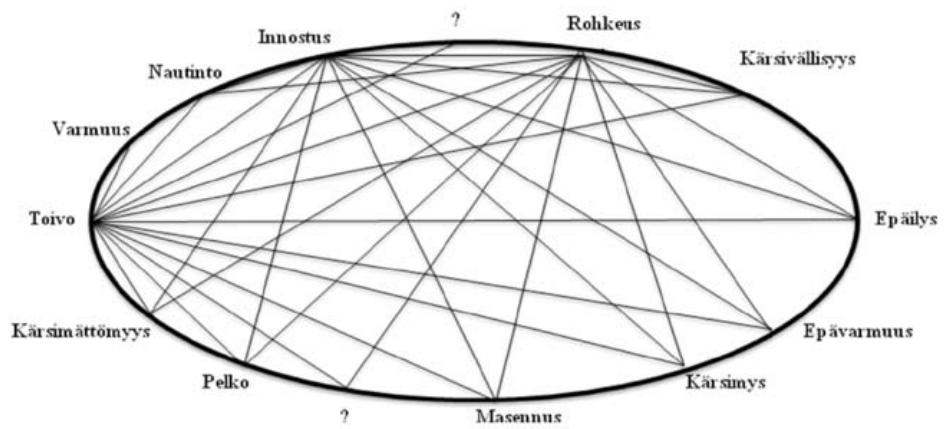
Strategia
vastauksena
monimutkaisiin
vaatimuksiin

Juutin ja Luoman (2009) mukaan strategia on pikemminkin prosessi kuin tuotos. Prosessin tehtävänä on nostaa tietoisuuteen niitä tekijöitä, jotka säätelevä yhteisön toimintaa. Ajatus on postmodernin käsitettä käyttävien piirissä yleinen. Koska suoraviivainen ja syys-seuraus-suhteisiin perustuva suunnittelu ei ole monimutkaisessa mahdollista, täytyy rakentaa prosesseja, joissa asioilla on mahdollista kehkeytyä ja ilmaantua. Ajatus prosessista itseisarvona tunnustaa ja tunnistaa järkipärisen ajattelun kyvyttömyyden olennaistenkaan asioiden tunnistamiseen ja erilaisten puolustusmekanismien voiman ilmiöiden mitätöimisessä.

Menestyksellisen strategian edellytyksenä on yhteisössä esiintyvien ja ilmaantuvien tunnetilojen tunnistaminen ja käsittely. Merkittävää on, että yhteisön eri osissa – varsinkin suurissa organisaatioissa – todennäköisesti ovat vallalla eri tunnetilat. Näiden tunnetilojen keskinäisestä dynamiikasta tulee joko este tai voimavara yhteisön kehittämisessä. Juuti ja Luoma pelkistävät tunnetilat nelikenttään uudistumishakuisuuden ja strategian suunnan selkeyden suhteen pysähtyneisyydeksi, kiehunnaksi, lepokitkaksi ja flowksi.



David Guttman on omissa teksteissään käyttänyt paljon monimuotoisempaa tunteiden ja vastatunteiden kirjoa sekä todennut, että vastatunteita tarvitaan kehityksen ehtona. Guttman puhuu zig-zag-organisaatioista viitaten vanhaan hegeliläiseen ajatukseen taantumisesta etenemisen ehtona. Yhteisöt tarvitsevat toiveikkuuden vastakohdaksi epäilyä, innostuksen vastavoimana masennusta tai pysähtymistä ja rohkeuden vastavoimana pelkoa. Guttman sekä Juuti ja Luoma ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että yhteisön tunnetila vaikuttaa sen toimintakykyyn ja että erilaisissa tunnetiloissa olevat yhteisön osat vaikuttavat koko yhteisön dynamiikkaan.



Kuvio 2.
Yhteisössä vaikuttavia tunteita (Guttman 2003).

Juuti ja Luoma (2009) siteeraavat lukuisia kompleksisuudesta kirjoittaneita, kuten Eisenhardtia ja Martinia sekä Brownia ja toteavat, että monimutkaistuvassa maailmassa menestyksekkäät organisaatiot ovat onnistuneet pääsemään ja asemoimaan itsensä kuilun reunalla. Juuti ja Luoma ovat suomentaneet reunalla tai äärellä oloa kuvaavan alkuperäistestin dramaattisesti, mutta kuvaavasti. Kuilun reunalla käsite viittaa uudelleen suuntautumisen kykyyn, joka syntyy asemoimalla yhteisö sekä sisäisesti että ulkoisesti kaaoksen reunalle. Menestyville yhteisöille on eduksi, että niillä on uskollisia asiakkaita, tunnettu brändi, syvästä osaamista, erinomaiset jakelukanavat ja vaurautta (vrt. Santalainen 2005). Postmodernissa maailmassa nämä eivät kuitenkaan riitä. Kuvaan on tullut tekijöitä, jotka järkyttävät vanhoja organisaatioiden johtamisen peruspilareita (vrt. Giddens). Teknologiat muuttuvat yhä nopeammin, alue- ja globalipolitiikoilla on arvaamattomia seurauksia, toimialat organisoituvat uudestaan ja asiakkaiden arvostukset muuttuvat ennakoimatta. Tällaisessa maailmassa menestyminen näyttää edellyttävän yksittäisten ratkaisujen sijasta kokonaisuuksien hahmottamista, monien vaihtoehtoisten ratkaisujen samanaikaista tarkastelua ja lineaaristen vaihtoehtojen tarkastelun sijasta uusien vaihtoehtojen

luomista (Martin 2007). Kuilun reunalla oleminen tarkoittaa siis jatkuvaa elämistä monien vaihtoehtoisten etenemisteiden risteyksessä.

Kuilun reunalle pääsemiseen on kirjallisuuden mukaan ainakin seuraavia etenemisteitä: 1) improvisointi, 2) liittoutumien hyödyntäminen, 3) menneisyydestä ammentaminen, 4) tulevaisuuteen panostaminen ja 5) oikea ajoitus (esim. Brown ja Eisenhardt 1998). Kuilun reunalle päässeiden yhteisöiden keskeinen ominaisuus on kyky suunnata resursseja dynaamisesti uudelleen. Tämän tapahtuu muuttelemalla projektien ja prosessien voimavaroja tarkoituksenmukaisella tavalla. Organisaatiot näyttävät oivaltaneen, että ne eivät pysty hallitsemaan muuttavaa maailmaa, mutta ne pystyvät luomaan yksinkertaisia sääntöjä, joiden avulla resursseja suunnataan ja käytetään. Näiden sääntöjen tulee kyetä luomaan organisaatioon riittävät rakenteelliset puitteet, jotta ihmiset kykenevät suuntaamaan energiansa oikeisiin asioihin informaatioähkyn täyttämässä maailmassa. Sääntöjen on luotava riittävästi turvallisuutta epävarmoissa oloissa. Sääntöjen on ohjattava ihmisiä hankkimaan riittävästi tilannesidonnaista tietoa, jotta he voivat heittäytyä antaumuksellisesti uusiin tilanteisiin käyttäen hyväkseen entisiä kokemuksiaan. Sääntöjen on luotava riittävät puitteet kommunikatiolle yli yksikkörajojen. Sääntöjen tulee olla sellaisia, että ne auttavat ihmisiä oppimaan virheistään, sillä epäonnistumiset mahdollistavat kehittymisen. Oikein ja samalla tavalla tekeminen ylläpitää vallitsevaa. Ristiriitöiden ja poikkeamien tutkiminen mahdollistaa toisin tekemisen. Edellä kuvatut periaatteet ovat ideaalin organisaatiokulttuurin ilmentymä. Lionell Stapleyn (esim. 2001) mukaan organisaatiokulttuurissa tavoitellaan johdonmukaisuutta, jatkuvuutta, ennustettavuutta ja riittävänä harmoniana sekä ristiriidattomuutena ilmenevää eheyttä. Hyvä organisaatiokulttuuri on hyvä käsikirjoitus, jonka varassa ihminen voi vapaasti improvisoida tilanteessa kuin tilanteessa. Strategia voi olla väline yhteisöllisen käsikirjoituksen luomiseen ja samalla mallinnus siitä, miten moninaisten valintojen kanssa eletään ilman, että menetetään moninaisuudessa piilevät mahdollisuudet.

Juuti ja Luoma esittävät, että strategian tehtävänä on tuottaa identiteettejä asiakkaille. Ideaalissa tilanteessa yhteisön toiminta näyttyy tekstinä tai kertomuksena, jossa asiakkaat ovat mukana tuottamassa kertomusta ja samalla luomassa itselleen identiteettiä. Itselleni puhuttelevia esimerkkejä ovat olleet Applen tapa luoda käyttäjäkerhoja (Mac-Intosh User Group) ja käyttää näitä oman ilosanomansa luomiseen, testaamiseen ja levittämiseen. Järjestömaailmassa olen ollut mukana työstämässä Karjalan Liiton tarinaa, joka aikojen saatossa on muuttunut ensin luovutettujen alueiden kuntien omaisuuden hoitajasta evakkojen sosiaalisesti edunvalvojaksi, sitten karjalaisen kulttuurin muistelusta ja Karjalan palauttamisen puolestapuhujasta uudennlaiseksi kulttuurijärjestöksi, jossa karjalaista sukujuurta olevat työstävät suhdettaan juu-

riinsa ja pyrkivät luomaan karjalaisesta perinteestä – esim. sie ja miepuheesta, pidoista, ruuista jne. – nykyajassa toimivia käsikirjoituksia, jotka ovat vastavoima muodollisuudelle, titteleille, hierarkioille ja privatisoitumiselle (Juote 2002). Juutin ja Luoman mukaan postmoderni organisaatio on tarinoiden tuottaja, käsikirjoittaja ja näyttämöestari (Juuti & Luoma 2009). Kyetäkseen luomaan identiteettejä, organisaation on synnyttävä strategiasta elähdyttäviä ja kiehtovia tarinoita, jotka herättävät ihmisten mielenkiinnon ja saavat heidät mukaan elähdyttävään keskusteluun, jossa strategioita luodaan ja sovelletaan.

Jos monimutkaisuutta ei hallita, sitä voi kuitenkin ymmärtää ja siihen voi vaikuttaa olemalla mukana monimutkaisuudessa. Strategiatyöskentelyn on otettava mukaan henkilöstö ja asiakkaat mukaan strategiatyöskentelyyn. Postmodernilla tavalla ymmärretty strategia on heimojen muodostamisen strategia. Strategian keskeinen tehtävä on mahdollistaa asiakkaiden ja henkilöstön samaistuminen yhteisön toimintaan. Prosessi on luonnollisestikin vastavuoroinen: yhteisöjen on samaistuttava asiakkaisiinsa. Tämä edellyttää yhteisön identiteetin, henkilöstön identiteetin ja asiakkaiden identiteetin muotoutumista yhdessä ja kietoutumista toisiinsa. Näin on mahdollista synnyttää strateginen liitto, jossa kaikki tukevat toisiansa uusien ratkaisujen muodostamisessa.

Mennesiin strategian voimavarana

Järjestöjen rooliin Suomessa on aina kuulunut toimia välittäjänä yhteiskunnan eri toimijoiden välillä. Lähes 150-vuotinen historia nousuineen ja laskuineen tarjoaa strategisen työn lähtökohdaksi paljon kokemusta. Järjestöt ovat luovuttaneet omassa piirissä syntyneitä toimintatapoja muille. Vastaavasti ne ovat omaksuneet muiden toimijoiden käytäntöjä – välillä onnistuen, välillä umpikujaan ajautuen. Pyrkinessään kehittämään toimintaansa järjestöt ovat omaksuneet liike-elämästä tai julkisesta hallinnosta käsityksiä tehokkuudesta, tuloksellisuudesta, organisoitumisen ja johtamisen tavoista. Esimerkkeinä voidaan mainita tulosjohtamisen, laatujohtamisen ja viime aikoina tasapainotettuihin mittareihin (balanced scorecard) perustuvaa ajattelun soveltamisyri-tykset. Näitä ismejä on käytetty myös järjestöjen tulevaisuutta suunniteltaessa. Usein yritysmaailmasta tuotujen johtamis- ja kehittämismallien suuri heikkous näyttää olevan asioiden yltyöpäinen järjeistäminen. Erityisesti toiminnan tulosten uskotaan olevan rationaalisia. Erilaisten kehittämis- ja johtamismitit toimivat luultavasti järjestöissä yhtä hyvin tai huonosti kuin muuallakin edellyttäen, että niitä sovellettaessa huomioidaan järjestöjen erityislaatu (vrt. Juuti 2001).

Järjestöillä, erityisesti kansalaisjärjestöillä on ollut Suomen historiassa merkittävä rooli yhteiskunnan kehittämisessä. Kansalaisten yhdistystoiminnan kautta on pitkälti rakentunut nykyisin tuntemamme kansalaisyhteiskunta (esim. Kananen 1998, Harju 2003, 43–138). Yhdistys- ja järjestötoiminnan vaikutuksesta ovat syntyneet sosiaalisia eroja tasoittaneet hyvinvointiyhteiskunnan mekanismit, kuten yleinen koulutus, julkinen terveydenhuolto tai edustuksellinen demokratia. Toiminta yhdistyksissä on synnyttänyt lukemattomia innovaatioita ja vähitellen häivyttänyt niin säätyihin, kieleen kuin ideologiaankin perustuvia vastakkainasetteluita. Järjestöjen tehtävänä on ollut tuoda näkyväksi ja sanoittaa kansalaisten tarpeita, toiveita ja intohimoja. Näiden pyrkimysten varaan on pitkälti rakennettu suomalainen tulkinta pohjoismaisesta hyvinvointiyhteiskunnasta. Tätä kirjoittaessani tunnistan oman intohimon ja tarpeeni idealisoida kansalaistoimintaa aikana, jolloin monet suhtautuvat siihen tarpeettomana ja vanhanaikaisena.

2000-luvulla kansalaisjärjestöjen tehtävä on muuttunut, mutta se ei ole kadonnut. Suomessa on n. 125 000 rekisteröityä yhdistystä (Patentti- rekisterihallitus 2009). Toimivia yhdistyksiä on noin 70 000. Valtakunnallisia liittoja on noin 1 000 ja piirijärjestöjä noin 3 000. Loput ovat paikallisia yhdistyksiä. Rekisteröimättömiä yhdistyksiä on noin 30 000. (Harju 2008). Kansallisvaltion rakentaminen ja sen hyvinvointirakenteiden kehittäminen on saavuttanut sellaisen vaiheen, jossa on vaikeaa löytää suuria joukkoja kiinnostavia yhteisiä projekteja, jollaisia ovat olleet mm. yleinen äänioikeus, koulutus, sosiaalipalvelut tai menestys urheilun saralla (esim. Siisiäinen 1998). Tilalle on tullut jälkiteollisen yhteiskunnan vaatima identiteettityö. Joukkoliikkeisiin ja yhdistyksiin hakeutumisella on myös kulttuurinen ja symbolinen näkökulma: samaistuminen tarjolla oleviin yhteisöllisiin identiteetteihin on sitä helpompaa, mitä suurempi samankaltaisuus esiintyy niissä vallitsevien tulkintakehysten välillä. Järjestöjen ja joukkoliikkeiden maailma voidaan nähdä sellaisina yhteisöllisinä identiteetteinä, jotka rakentuvat kokonaisiksi järjestelmiksi joidenkin ydinteemojen ja kulttuuristen avainsanojen ympärille (Siisiäinen 1992). Paradoksaalisesti näyttää siltä, että mitä enemmän yksilöllisyys korostuu yhteiskunnassa, sitä enemmän yksilöt tarvitsevat vertaisryhmiä rakentuvan identiteettinsä testaamiseen – Siisiäisen mainitsemalla ehdolla. Oma kokemukseksi on, että sellaiset järjestöt, jotka tavalla tai toisella pystyvät tarjoamaan jäsenilleen tilan itselleen tärkeiden kysymysten symboliseen käsittelyyn menestyvät.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa järjestöt kuvataan osaksi kolmatta sektoria. Kolmannen sektorin moninaisille ja osin vaikeasti määriteltäville toimijoille ovat tyypillistä pysyvät rakenteet, voittoa tavoittelemattomuus, toiminta toisten tai yleiseksi hyväksi (yleishyödyllisyys) ja

Kansalaistoiminta
muutoksessa

Kansalaistoiminta
osana kolmatta
sektoria

välittävä rooli kansalaisten sekä toisaalta markkinatalouden ja toisaalta julkisen talouden välillä. Erityisesti järjestötoimintaan liitetään usein ajatus vapaaehtoisuudesta ja vapaaehtoisten suuresta työpanoksesta (Helander 1998, 53–55). Samoin järjestöille on tyypillistä riippumattomuus julkisesta vallasta ja pääomiin perustuvasta omistajuudesta. Todettakoon, että yleishyödyllisyyden ja riippumattomuuden vaatimus rajaa järjestökeskustelun ulkopuolelle lukuisan joukon voittoa tavoittelevia tai julkisen hallinnon määrittämiä tehtäviä tekeviä rekisteröityjä yhteisöjä.

Kaikki edellä luetellut piirteet ovat omiaan mahdollistamaan järjestöjen tavoitteiden moninaisuuden ja vaikeaselkoisuuden. Nämä seikat ovat järkipärisyyden ja yksinkertaisuuden tavoittelun näkökulmasta heikkouksia. Järjestötoiminnan pitkä historia ja järjestöjen elinvoimaisuus kuitenkin antavat viitteitä siitä, järjestötoiminnan omintakeinen logiikka – taloudellisen voiton minimointi, toiminta toisten hyväksi, kansalaisten tarpeita välittävä rooli, vapaaehtoisuus ja riippumattomuus – voikin olla vahvuus.

Kehittäjien näkökulmasta järjestöt ovat moninaisuudessaan ongelmallinen kohderyhmä. Itsestään selvästi kaikki järjestöt – kuten kaikki yhteisöt yleensäkin – ovat oman paikallisen historiansa tuotoksia. Tässä suhteessa järjestöt eivät ole sen ainutkertaisempia kuin yksittäiset yritykset tai julkisen hallinnon toimijat. Yleistävämmässä katsantokannassa järjestöt voidaan ryhmitellä eri kriteerien perusteella. Jaotteluiden ongelma on, että varsinkin monet suuret järjestöt ovat sulauttaneet sisäänsä erilaisia ominaisuuksia. Omalta kannaltani merkittävä jako on ollut jako kansalaisjärjestöihin, yhteiskunnallista palvelutehtävää tekeviin ja kaupallista palvelua toteuttaviin järjestöihin (Heikkala 2001, 78–80, myös 1998, 157).

Kansalaisjärjestöillä tarkoitetaan Heikkalan (2001) jaottelussa ensisijaisesti jäsentensä intressien mukaan toimivia järjestöjä joissa jäsenten omistajuus (päättänytä ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon) on vahva. Järjestöjen resurssit perustuvat huomattavassa määrin jäsenistön vapaaehtoisuuden panokseen ja jäseniltä kerättyihin rahavaroihin. Näiden järjestöjen toimintaa määrittää jäsenistö ja järjestö on jäsenistöstään riippuvainen (vrt. Harju 2003, 9–33). Toiminta voi olla jäsenten omiin tarpeisiin keskittyvä (harrastusjärjestöt), sillä voi vahva yhteiskunnallinen edunvalvontatehtävä (poliittiset liikkeet), tai jäsenistöä voi yhdistää aate kuten hyväntekeväisyys, etninen tausta jne.. Vapaaehtoisilla on vahva rooli sekä toiminnan toteuttamisessa että järjestön päätöksenteossa.

Yhteiskunnallistetulla palvelujärjestöillä tarkoitan yhdistyksiä, jotka ovat olemassa ensisijaisesti ratkaistakseen jonkin yhteiskunnallisen ongelman. Nämä järjestöt ovat ottaneet hoitaakseen hyvinvointivaltion reuna-alueille jäävän palvelutehtävän. Historiallisesti tätä on kutsut-

tu hyvän tekemiseksi tai filantropiaksi. Suomessa näiden rahoitus on pitkälti yhteiskunnan varassa ja mahdollisuudet toimia perustuvat valtion tai kuntien antamaan mandaattiin. Palvelujärjestöissä toimintaa ohjaavat jäsenten tarpeiden sijasta yhteiskunnan (poliittiset päättäjät, virkamiehet) tulkitsemat tarpeet. Järjestöt ohjautuvat yhteiskunnan rahoituksen varassa, joka väistämättä pienentää niiden itsenäisyyttä. Palkatuilla työntekijöillä on usein määräävä rooli suhteessa vapaaehtoiisiin eivätkä vapaaehtoiset osallistu laajassa mitassa palvelujärjestön hallintoon. Ajan kuvana monissa näissä järjestöissä puhutaan ammatillisesti ohjatusta vapaaehtoistyöstä.

Kaupallistetut palvelujärjestöt ovat omaksuneet toimintaansa markkinatalouden logiikan. Ne tuottavat maksullisia palveluita ja niiden toiminta ohjautuu ostajien käyttäytymisen mukaan. Kaupallisin periaattein toimivat järjestöt (esim. jotkut urheilujärjestöt tai musiikkitahtumien järjestäjät) ovat korvanneet osallistumiseen perustuvan logiikan vaihdantaan ja kulutukseen perustuvalla logiikalla yhdistäen sen yleishyödyllisyyteen. Palveluita voidaan tuottaa yhtä hyvin kaikille kuluttajille kuin omille jäsenillekin. Esimerkiksi Veronmaksajien keskusliitto on mallittanut neuvontapalvelunsa ja tiedotuksensa jäsenmaksun vastikkeeksi tavalla, joka on johtanut liiton jäsenmäärän merkittävään kasvuun.

Omana ryhmänään voidaan tarkastella edunvalvontajärjestöjä (ammattiyhdistykset), poliittisia tai uskonnollisia järjestöjä (Siisiäinen 1998). Näiden toimintaa ohjaa ideologia tai yhteiskunnallisen vaikuttamisen logiikka, joka itsessään oikeuttaa järjestön toiminnan, vaikka järjestöllä ei olisi yhtään kannattajaa.

Järjestöjen toimintaa ohjaavat osallistumisen, palvelun, vaihdannan tai vaikuttamisen logiikat. Edelliset määritelmät kuvasivat järjestöjen ideaalityyppejä, yhden logiikan mukaan toimivia. Usein järjestöissä eri logiikat sekoittuvat. Monilla järjestöillä on merkittävää kaupallista toimintaa, esimerkiksi tarvikevälitystä tai suuria tapahtumia. Samat järjestöt voivat olla merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia ja niillä voi olla yhteiskunnan tarpeista lähtevää palvelutoimintaa, joka on tarkoitettu ensisijaisesti muille kuin jäsenille. Monet järjestöt puhuvat jäsenpalveluista tuodessaan vastikkeellisuuden logiikan osallistumisen logiikan rinnalle osaksi järjestön toimintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että järjestön päättäjät pyrkivät tuottamaan jäsenmaksun vastikkeeksi konkreettisia tuotteita tai palveluita.

Järjestön kehittämistä pohtivat joutuvat kysymään itseltään, minkä tarkoituksen ehdoilla järjestö toimii, ja se puolestaan määrittää, mitä voidaan tehdä ja mitä ei. Sotkuiseksi tilanne muuttuu, kun kansalaisjärjestön vapaaehtoisuuteen sekä demokratiaan yhdistyy palkattujen työntekijöiden asiantuntemukseen perustuva ohjausvalta ja kaupallisuudesta nouseva voiton tavoittelu tai tehokkuuden vaatimus.

Kansalaisjärjestöt yhdistystoiminnan erityistapauksena

Työni järjestöjen parissa ja arkipuheen taipumus käsitellä kaikkia yhdistyksiä samanlaisina huomioimatta niiden ominaislaatuja on saanut minut määrittelemään kansalaisjärjestön ominaispiirteitä verrattuna lukuisiin muihin yleishyödyllisiin rekisteröityihin yhdistyksiin. Kansalaisjärjestön tunnistaa mm. seuraavista piirteistä:

- 1) Kansalaisjärjestöille on tyypillistä niiden luonne kaikille halukaille avoimena yhdistyksenä. Kuka tahansa voi liittyä yhdistyksen jäseneksi.
- 2) Kansalaisjärjestöissä yleishyödyllisyys toteutuu osallistumisen ja vapaaehtoisuuden kautta. Päästäkseen osalliseksi yhdistyksen tarkoituksesta, tulee sen toimintaan osallistua.
- 3) Kansalaisjärjestöstä voidaan puhua yhdistyksen kootessa toimintaan suuren määrän jäseniä. Suuri määrä tarkoittaa tässä tilannetta, jossa jäsenten määrä ylittää selkeästi sellaisen rajan, jossa yksittäisellä jäsenellä olisi käytännössä mahdollisuus olla kaikkien jäsenten kanssa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Järjestöön liittyy siis kaaoksen elementti.
- 4) Kansalaisjärjestöille on tyypillistä, että vapaaehtoisia on paljon, vapaaehtoisille on tarjolla lukuisia erilaisia rooleja ja merkittävä osa järjestön toiminnasta ja tuloksista syntyy vapaaehtoisten toiminnan kautta (vrt. Harju 2003, 12–15).
- 5) Kansalaisjärjestöille on luonteenomaista pyrkimys autonomiaan ja riippumattomuuteen. Tavoitteet ja toimintatavat ovat sisäsyntyisiä, jäsenistön tarpeista lähteviä.
- 6) Kansalaisjärjestöille on tunnusomaista demokratiaa tavoittelevat toimintatavat ja päätösvallan hajautuminen eri puolille suurta yhdistystä.

(Juote 2008)

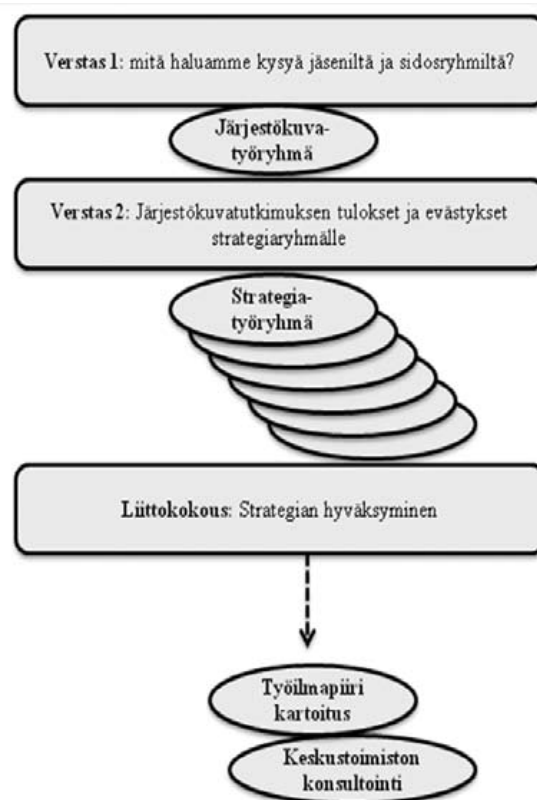
Kansalaisjärjestöjen kehittäjät joutuvat tekemisiin jäsenten tarpeiden, osallisuuden, vapaaehtoistyöpanoksen, riippumattomuuden korostamisen ja hajautuneen päätöksenteon kanssa. Kaikkiin näihin piirteisiin sisältyy sellaista historiallisesti arvokkaaksi osoittautunutta, jota kansalaisyhteiskunnassa tulisi vaali. Samalla nämä piirteet luovat usein olosuhteet, joissa järkipäiset ja liike-elämässä koetellut palvelujen kehittämisen mallit ja johtamisen oppisuunnat eivät päde tai niitä on vaikea soveltaa. Itse asiassa järkipäisyyttä ja toiminnan taloudellista tehokkuutta korostavat toimintatavat voivat olla kansalaistoiminnalle tuhoisia.

Kansalaisjärjestön strategiaa rakentamassa

Alun perin järjestö X siis pyysi minun ja kollegoitteni apua strategia-prosessin pohjustamisessa. Tarkoituksena oli tehdä järjestökuvatutkimus ja tutkimukseen liittyen järjestää kaksi n. 50–100 hengen verstayöskentelyä. Ensimmäisessä määriteltiin tutkittavia asioita ja toisessa evästettiin järjestökuvatutkimuksen pohjalta järjestön strategiatyötä. Lisäksi oli sovittu, että konsultti avustaisi strategiatyöryhmää varsinaisen strategian työstämisessä.

Konsultaatioprosessit näyttävät yhä useammin olevia hapuilevia ja uudelleen muotoutuvia matkoja. Jos sopimuksia tehdään, ne muuttuvat. Niin tässäkin tapauksessa. Sittenkin konsultti sai tehtäväkseen toimia strategiatyöryhmän sihteerinä ja strategian kirjoittajana. Muutoksen rationaali syy oli resurssipula. Liiton toimihenkilöillä ei ollut kirjoittamiseen varattuna riittävästi työaika. Pinnan alla lienee ollut kyse ristiriitojen sietämisen vaikeudesta ja kannattelun puutteesta. Ulkopuolisen konsultin oli helpompi käsitellä erilaisia näkemyksiä ja intohimoja, tehdä kompromissiehdotuksia sekä sietää omiin ehdotuksiin liittyvää torjuntaa. Alkuperäisestä sopimuksesta ja omasta käytännöstämme poikkeava toimintatapa synnytti keskuudessamme pohdintaa konsultin roolista ja ulkopuolisuuden vaarantumisesta. Tässä mielessä muutos aiheuttikin ylimääräistä työtä ja tarvetta varjella konsultin roolia.

Strategiaprosessin jo päättyttyä meillä oli mahdollisuus kurkistaa järjestön keskuustoimiston todellisuuteen kehittämispäivien ja siihen liittyvä ilmapiiirkartoituksen tiimoilta. Samalla saimme mahdollisuuden arvioida strategiaprosessia ja sen onnistumista. Tämä tapahtui n. 1,5 vuotta strategiatyöskentelyn päättyttyä.



Kuvio 1.
Strategiatyö
prosessina

Jäsen- ja sidosryhmätutkimus strategian peilinä

Järjestön pyynnöstä toteutettiin järjestökuvatutkimus, joka koostui useista eri vastaajaryhmistä. Osa vastauksista kerättiin haastattelemalla osa lomakekyselyinä. Tarkoituksemme oli synnyttää monitahoinen arviointi, jossa erilaiset näkökulmat keskustelevat järjestön kehittämisen mahdollisuuksista ja vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Sekä tärkeiden tutkimuskysymysten että vastausten tulkintaan otettiin mukaan viitisenkymmentä järjestön aktiivisia verstaustyöskentelyn kautta (vrt. Open space). Osallistavien työtapojen keskeinen tehtävä oli varmistaa järjestön sisäisessä keskustelussa muotoutuvien tärkeiden teemojen tunnistaminen sekä niiden testaaminen tulkintoja vasten. Teemoja etsittiin moniäänisen dialogin kautta. Keskeistä oli näkökulmien moninaisuus, ei yksimielisyys tai harmonia.

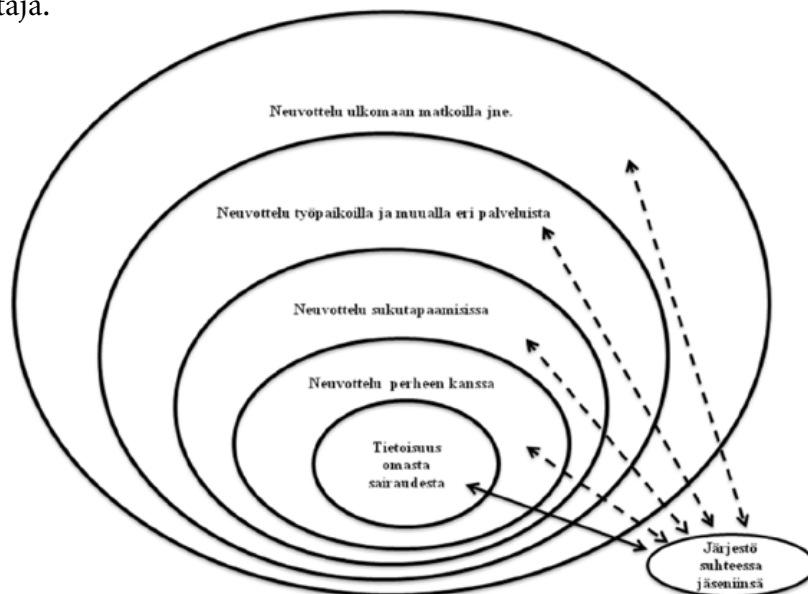
Rikas tutkimusaineisto, joka koostui sekä kyselyiden ja haastatteluiden, mutta myös verstaista kootuista muistiinpanoista, antoi mahdollisuuden monenlaisiin jäsennyksiin ja tulkintoihin. Tulokset tämän tekstin näkökulmasta voinee kuitenkin tiivistää kolmeksi löydökseksi, jotka kytkeytyvä kiinnostavalla tavalla Juutin ja Luoman (2009) kuvaamiin strategiaprosessin tehtäviin.

Järjestö identiteettityön kenttänä? Ensimmäiseksi havainnoksi tiivistyi eri jäsenten kokemus sairaudesta kamppailuna voimaantumisesta. Eri yhteyksissä samaa tarkoittavia termejä ovat valtautuminen ja empowerment. Siitosen (1999) mukaan voimaannuttamisprosessit ovat prosesseja, joiden puitteissa ihmiset luovat tai saavat mahdollisuuden kontrolloida omaa kohtaloaan ja vaikuttaa omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin. Ne muodostuvat sarjasta kokemuksia, joiden kautta yksilöt oppivat näkemään päämääriensä samankaltaisuuden ja mahdollisuutensa saavuttaa nämä päämäärät sekä pääsemään käsiksi resursseihin ja hallitsemaan niitä ja joiden kautta ihmiset, organisaatiot ja yhteisöt pääsevät elämänsä herroiksi. Voimaa ei voi antaa toiselle: voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi. Voimaantuminen on siten ihmisestä itsestään lähtevä prosessi ja se on yhteydessä ihmisen omaan haluun, omien päämäärien asettamiseen, samoin luottamukseen omiin mahdollisuuksiinsa sekä näkemykseen itsestään ja omasta tehokkuudestaan. Ihminen voi kuitenkin voimaantua ainoastaan liittymällä toisiin ja pääsemällä osalliseksi heidän resursseistaan. Koska emme voi päättää toisen ihmisen voimaantumisesta, ainoaksi vaihtoehdoksi jää voimaantumisen mahdollistavan kulttuurin edistämiseen pyrkiminen (Siitonen 2001, s. 8).

Kyselyaineiston perustalla jäsenyyden alussa ja henkilökohtaisella tasolla kyse oli tiedon haltuunotosta ja oman sairauden perusasioiden ymmärtämisestä omalla kohdalla. Tässä järjestö onnistui erinomaisesti olemaan jäsentensä tukena. Sittemmin sairaus muuntui sosiaalisesti ja

jatkuvaan neuvotteluksi ja kamppailuksi ympäristön kanssa, ensin perhepiirissä, sitten sukulaisten kesken ja työpaikoilla ja lopuksi kaikilla mahdollisilla julkisilla ja puolijulkisilla foorumeilla. Sairautensa kanssa sinuiksi päässeet näyttivät aineiston perusteella jaksavan ja kykenevän tuomaan uudestaan ja uudestaan julki sairautensa erityispiirteet ja neuvottelemaan itselleen sopivan kohtelun oltiinpa työpaikalla tai lomamatkalla. Voimaantumisen alkuvaiheissa olevat puolestaan kokivat olevansa eri tavoin kykenemättömiä vaikuttamaan ympäristöönsä.

Kuvattu prosessi edellyttää oppimista, jota voi kutsua transformatiiviseksi. Mezirowin (2000) mukaan transformatiivinen oppiminen sisältää paitsi kokemukselle annettujen merkitysten muuttumista, myös toiminnassa ja käyttäytymisessä näkyvää muutosta oletusperspektiivien muututtua. Juntumaa (2008) toteaa, että transformatiivisessa oppimisessä on kyse oman minäkäsityksen muuttumisesta ja sen kautta kaikkien minän ja ulkoisen maailman välisten suhteiden muuttumisesta. Ihminen siirtyy uhrin asemasta toimijan asemaan. Kehityksen lähtökohta on sekä implisiittiseen että reflektiiviseen oppimiseen perustuva minäkuvan muutos: omia motiiveja ja toimintakykyä koskevien käsitysten muuttuminen. Hallinnantunteen vahvistuessa yksilö sietää ajatella tekojensa seurauksia ja kokea vastuuta. Tällöin omien tekojen seurausten tietämisestä voi tulla osa motiiveja. Psykkiseen muutokseen kuuluu vastuunottaminen omista impulsseista ja kyky kohdata objektit erillisinä – tunne siitä, että objekteilla on niiden oma realiteettinsa ja itsellä oma erilainen psyykinen realiteetti (Juntumaa 2008, 145). Tässä voimaantumisen prosessien tukemisessa järjestö ei ollut onnistunut eikä se ollut sitä koskaan asettanut tehtäväkseen. Järjestön ajattelusta puuttui oppimisen tukemisen ja transformatiivisen oppimisen ajatus. Pikemminkin se koki olevansa sairauden alkuvaiheen tiedon jakaja ja valistaja.



Kuvio 2.
Identiteettityö
voimaantumisenä ja
järjestö sen tukijana

Esimerkkitapauksessamme kyse on potilasjärjestöstä ja sairaudesta osana identiteettiä. Aikaisemmissa aineistoissamme on lukuisia esimerkkejä samankaltaisesta työstä oman minäkuvan kanssa ja sitä kautta voimaantumisen suhteessa ympäristöön. Identiteetin ja voimaantumiseen pyrkimyksen tarina toistuu, oli kyse vanhemmuudesta, etnisestä taustasta, eläkkeelle jäämisestä tai nuoruudesta. Pyrkimys saattaa mahdollistaa uuden luomisen, yhtä hyvin se saattaa toimia haitallisena puolustusmekanismina.

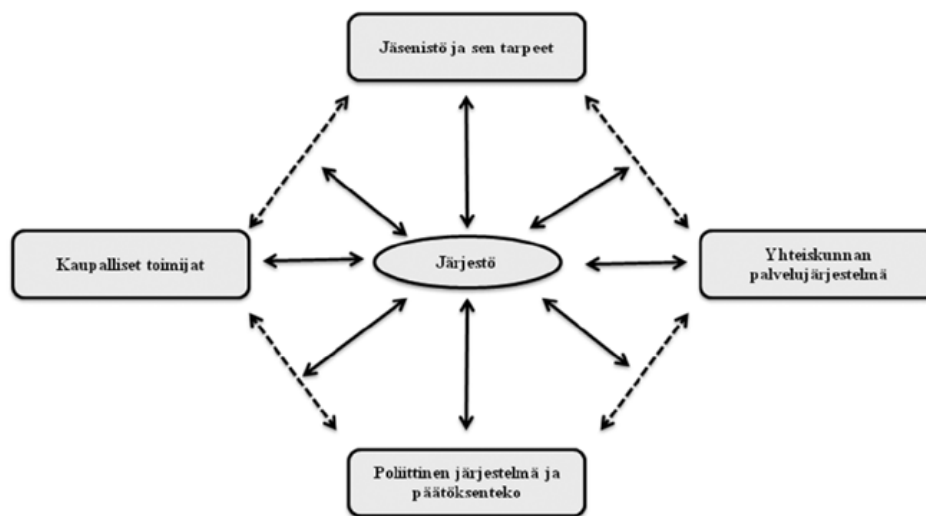
Siisiäinen (esim. 1998) on useissa tutkimuksissaan pohdiskellut kysymystä kansalaisjärjestöjen kriisistä. Siisiäinen päätyi johtopäätökseen, että kansalaisjärjestöistä suuri osa voi hyvin. Taantuville järjestöille oli Siisiäisen mukaan tyypillistä, että ne olivat kadottaneet kyvyn tulkita jäsenistönsä tarpeita ja sitä kautta tehtävänsä. Taantuvat järjestöt ovat ikään kuin takertuneet vanhaan tulkintaan toiminnasta. Siisiäisen mukaan taantuvat järjestöt suhteellisen pienestä määrästäan huolimatta saavat paljon huomiota osakseen, koska ne ovat keskeisellä tavalla olleet mukana rakentamassa hyvinvointivaltiota. Eri syistä ne ovat kuitenkin menettäneet kykynsä puhutella nuorempia ikäluokkia ja ovat jäämässä eläkeläisten yhteisöiksi. Todettakoon selkeyden vuoksi, että Järjestö X edustaa Siisiäisen puheessa menestyvää järjestöä, jonka tulkintakehys suhteessa jäsenistöön on ainakin jäsenyyden alkuvaiheessa kunnossa. Johtopäätös perustuu järjestön jäsenmäärän jatkuvaan kasvuun. Järjestö voi siis menestyä, vaikkei tiedostaisikaan oman menestyksensä syitä.

Juuti ja Luoma (2009) asettivat yhdeksi strategian tehtäväksi luoda tila, jossa yhteisön identiteetti ja jäsenten identiteetti voisivat kytkeytyä toisiinsa. Järjestökuvatutkimuksen löydös havainnollistaa identiteetin dynaamista luonnetta. Käsitteemme itsestämme ja kyvyistämme muuttuu jatkuvasti. Strategisen suuntautumisen näkökulmasta avainkysymys kuuluu, miten järjestö voi olla rakentavana osapuolena kuvatussa identiteettityössä?

Järjestö
kuilun reunalla
– monien saman-
aikaisten tehtävien
dynamiikka

Toinen havainto jäseniä järjestön toimintaa yhteiskunnan eri kentillä ja suhteessa eri intresseihin. Kansanterveystyötä tekevä järjestö se toimi samanaikaisesti jäsenten henkilökohtaisen elämäntilanteen kanssa, pyrki vaikuttamaan suoraan terveydenhuoltojärjestelmään toimimalla yhteistyössä sen toimijoiden kanssa sekä tuottamalla täydentäviä palveluita, perinteisen poliittisen järjestön tavoin se pyrki vaikuttamaan poliittiseen päätöksentekoon kaikilla tasoilla jäsentensä hyväksi ja lopulta se teki mittavaa yhteistyötä monien kaupallisten toimijoiden kanssa hankkiakseen ja muotouttaakseen sopiviksi jäsentensä tarvitsemia palveluita. Järjestöllä oli välittäjän rooli esim. kaupallisten toimijoiden ja jäsentensä välillä tai lainsäätäjien ja kaupallisten toimijoiden välillä. Vastaavalla tavalla se pyrki toimimaan tai se olisi voinut toimia

suhteessa yhteiskunnan palvelujärjestelmään. Kärjistäen voi sanoa, että järjestöllä oli neljä tai kahdeksan toisiinsa limittyvää, mutta osin erillistä perustehtävää. Tehtävien erillisuus syntyy foorumeista tai näyttämöistä, joilla työ tapahtuu. Erilliset foorumit sisältävät myös erilaisen toiminnan logiikan ja osin erilaisen organisaatiokulttuurin siinä mielessä, kuin Stapley (2001) on esittänyt. Poliitiikan kenttää luonnehtivat kamppailut, kaupallista yhteistyötä harmonian ja sujuvuuden haku, terveydenhuollon kanssa toimittaessa hallitsevia piirteitä ovat asiantuntemus ja hoito-orientaatio, jäsenten kanssa toimittaessa vertaisuus ja voimaantumisen polulla kannattelu. Foorumeiden erillisyydestä seuraa vaikeus integroida niitä toisiinsa.



Kuvio 3.
Mahdolliset perustehtävät

Perinteisessä mielessä esimerkkijärjestömme tilanne näyttää kaootiselta ja mahdottomalta. Ydintehtäviin keskittymisen aikakaudella konsultti luultavasti olisi ohjeistanut järjestöä karsimaan ja keskittymään. Toisaalta kuvion tilanne voidaan nähdä Juutin ja Luoman kuvaamana kuilun reunalla olemisena. Järjestöllä on loistavat mahdollisuudet valita kulloinkin tuloksellisimpia toimintoja ja yhdistellä erilaisia toimijoita yhteisiin hankkeisiin, jos järjestö vain pystyy ratkaisemaan voimavarojen joustavan kohdentamisen ongelman.

Kolmas löydös oli, että järjestön päättäjät pyrkivät aktiivisesti sulkemaan joitakin kysymyksiä tutkimuksen tai sen tulkintojen ulkopuolelle ja lopulta strategiansa ulkopuolelle. Järjestön pääkonttori sijaitsi pääkaupunkiseudun ulkopuolella kasvukeskuksessa. Alueutyöhön ja alueelliseen neuvontaan ja edunvalvontaan liittyvät kysymykset erityisesti pääkaupunkiseudulla olivat asioita, joita ei olisi saanut tutkimuksessa kysyä. Kriitikki kyvyttömyydestä toimia Etelä-Suomessa nousi kuitenkin esiin avovastauksissa. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa olen havainnut, että vastaajat kertovat aina sitä diskurssia, joka on heille

Järjestön erilaiset tunnetilat ja niiden käsittely

ajankohtainen. Kysyttiinpä mitä tahansa, diskurssin näkökulma ja perustelut toistuvat vastauksissa. Eteläsuomalaisten vastauksissa toistui liiton heikko toiminta pääkaupunkiseudulla. Yleisemmällä tasolla kyse lienee samankaltaisesta ilmiöstä kuin vastakkain asettelusta maaseudun ja kasvukeskusten tai muun Suomen ja metropolialueen välillä.

Vastaava vaiettu asia oli yhteistyö kaupallisten yritysten kanssa. Keskustoimisto oli viimeisen viiden vuoden aikana virittänyt taloudellisesti menestyksellistä, sidosryhmiltä kiitosta saanutta ja jäsenistöä hyödyttävää yhteistyötä. Strategian kirjoitusprosessissa kaupallinen yhteistyö taas ei saanut ilmaan siipiensä alle. Se ikään kuin neutralisoi ja hävitettiin ja lopulta näkyi puheena järjestön omarahoitusosuuden vahvistamisena. Yhteisöjen tapaa alistaa uudet toimintatavat vanhan palvelukseen on kuvattu mm. kehittyvän työntutkimuksen parissa (esim. Engeström 1994 kirjoittaessaan expansiivisesta oppimisesta). Järjestökuvatutkimuksen sanallisissa vastauksissa oli lukuisia turhautuneita kuvauksia siitä, miten ulkopuolinen maailma oli sairautta ymmärtämättömiä vihollisia täynnä. Näissä vastauksissa kuvattiin hyvinkin turhautuneeseen sävyyn, miten uuvuttavaa jatkuva neuvottelu sairauden huomioimisesta on. Näytti siltä, että sairautteen liittyvä taistelu - pako - asetelma sai jäsenet valtaansa myös strategiaa tehtäessä ja taistelujärjestöön orientoituneina heidän oli mahdotonta ajatella, että asioita voisii saada aikaiseksi vaatimusten ja painostuksen sijasta yhteistyöllä ja molemminpuolisella hyötymisellä. Vihollisten tarve oli ilmeinen. Klassisessa teoksessaan ”Experiences in Groups” Bion (1961) kuvaa ryhmän perusoletustiloja, jotka pääsevät esiin ryhmän kadottaessa tai paetessaan perustehtäväänsä. Taistelu-pako on yksi näistä perusoletustiloista ja kuvaa tilaa, jossa todellinen tai kuviteltu kamppailu ulkopuolisen vihollisen kanssa korvaa käsillä olevan vaivaa vaativan tehtävän. Kokemukseni mukaan taistelu-pako on tyypillinen olemassa olemisen orientaatio monissa etujärjestöissä, mutta myös potilasjärjestöissä. Viholliskuvat tarjoavat innostavan tavan toimia ja vapauttaa joissakin tilanteissa kompromissien rakentamisen vaivasta.

Puolustuksellisessa käyttäytymisessä saattaa olla kyse myös jäsenistön ja järjestön välisestä paralleelista. Käsite *paralleeli-ilmiöllä* kuvataan keskeisen dynamiikan tiedostamatonta siirtymää elämyksellisellä tasolla systeemin tasolta toiselle, esim. jäsenten kokeman dynamiikan siirtymistä osaksi järjestö työntekijöiden ja luottamusmiesten dynamiikkaa (Keski-Luopa 2009, myös Tiuranniemi 2005) Järjestön X:n ilmiselvä paralleeli oli kontrolli. Sairauden kanssa eläminen edellyttää omien elämäntapojen ja ympäristön jatkuvaa tarkkailua ja säätelyä. Samoin järjestön toiminnassa pyrittiin kaiken kontrolliin ja erityisesti ristiriitojen ja konfliktien saastuttavan vaikutuksen torjumiseen. Saattaa olla, että kaupallinen yhteistyö näyttäytyi hallitsemattomana tai että alueelliseen työhön liittyvät ristiriidat ratkaisemattomina. Par-

haimmillaan tämä tarkoittaa, että järjestössä toimivien on mahdollista kokemuksellisesti jakaa jäsenten arjen tuntemukset. Huonoimmillaan jäsenten arkiset puolustusmekanismit siirtyvät sellaisinaan järjestön puolustusmekanismeiksi.

Strategiaprosessi säilömistehävänä

Käsillä olevassa prosessissa järjestön tehtäväksi näytti muodostuvan jäsentensä kokeman muutoksen säilöntä (vrt. Bion 1959, 1967b). Muutoksen lähteenä on tällä kertaa krooninen sairaus ja opettelu sen kanssa elämiseen. Säilöntä- tai sisällyttämistehtävällä (containing function) Bion (1959) viittaa alun perin lapsen ja vanhemman väliseen varhaiseen vuorovaikutukseen. Lapsi ei selviä elämästään yksin, vaan tarvitsee vastaanottajan – säilöjän (isän tai äidin), joka tunnistaa lapsen olotilan ja kykene ajattelemaan, mitä lapsi tarvitsee. Aikuisen kyky ottaa vastaan lapsen tunnetilat torjumatta niitä ja muuttumatta kylmäksi on kehityksen kannalta tärkeää. Äiti (tai isä) ajattelee, ”haaveilee ja uneksuu” lapsen puolesta ja vastaa sen jälkeen lapselle asianmukaisesti. Aikuisen säilömissyky on myös sitä, että hän sietää lapsen tietämättömyyttä, antaa tälle mahdollisuuden kehittää ajatuksiaan rientämättä antamaan valmiita vastauksia. Oivalluksen syntyminen edellyttää Bionin mukaan, sitä että tyydytys jää saamatta. Jos frustraatio on siedettävällä tasolla ja jos erillisyyden kokemiskyky on riittävän pitkällä, seuraa frustraatiosta ajattelun kehittyminen ja ilmiön kohtaaminen sellaisena kuin se on. Lapsi tajuaa että kohde, joka tuottaa frustraation, on sama kuin se joka tuottaa tyydytyksen. Ajattelu ja oppiminen tapahtuvat tällöin frustraation sietämisen ansiosta (Bion 1967b, 113–114). Säilöntätehtävän sisäistyessä lapselle kehittyy kyky ajatella. Juntumaa (2008) on kuvannut transformaalista oppimista psykoanalyysissä ja todennut, että oppiminen mahdollistuu, kun oppija sietää omaa tietämättömyyden tilaansa ja on valmis ponnistelemaan tiedon rakentamiseksi luovuttamatta ja tyytymättä näennäisvastauksiin. Tällainen ajattelu ei ole yhden hengen aktiviteetti. Psykoanalyysissa tarvitaan analyttikko, jonka avulla voi oppia omista kokemuksistaan, ja ajatella. Parhaimmillaan myös organisaatio tai joku sen osa kykenee toimimaan tällaisena sisällyttäjänä tai säilöjänä. Tällainen vuorovaikuttaminen on yhteisön kykyä olla vastaanottajana, sisällyttäjänä, muokkaajana ja välittäjänä kaikelle yhteisössä liikkuvalla tiedolle.

Järjestön keskeinen haaste on mahdollistaa muutokseen liittyvän epävarmuuden ja ahdistuksen käsittely tavalla, joka luo edellytykset myönteiselle ongelmien ratkaisulle. Järjestön tehtävänä on toimia säilöjänä, joka ottaa vaikeuksia ja niihin liittyviä ahdistuksia vastaan, työstää vaikeiksi koettuja ilmiöitä ja palauttaa niitä uudelleen pureksittuna

yhteisölle. Tässä suhteessa säilöntä muistuttaa valmentamista. Se on suoritusten havainnointia, analysointia ja harjoitusten ja pelisysteemiin muuttamista hyvien suoritusten mahdollistamiseksi. Olennaista on, että valmentaja ei voi tehdä varsinaista työtä urheilijan puolesta. Toista on vaikea kehittää, mutta jokainen voi kehittyä. Systemisen ajattelun näkökulmasta säilöntä ja palauttaminen voivat tapahtua luontevasti, mikäli säilömiseen on olemassa aikoja, paikkoja ja tavoitteita. Paljaimillaan esimerkiksi hyvin organisoidut kokoukset, joissa on selvät rajat ja selvät tehtävät, mutta jotka näiden rajojen sisällä mahdollistavat sekä tietoisien että tiedostamattomien ilmiöiden käsittelyn, toimivat säilö-
misen paikkoina (Avi Nukevits 1998).

Hankaliin tilanteisiin liittyy usein ihmisten tarve sijoittaa organisaatioon ja sen johtoon joko kielteisiä asioita tai toivoa luovia, idealisoivia piirteitä. Kansalaisjärjestöjen perusolemukseen kuuluu idealisointi tai aatteellistaminen. Järjestöistä puhutaan aatteellisina järjestöinä ja niiden piirissä kerrotaan sankaritarinoita ideaalien tavoitteiden puolesta kamppailleista. Järjestöissä on helppo löytää esimerkkejä samaistuvasta identifikaatiosta (projektiivinen identifikaatio). Termi on alun perin peräisin Melanie Kleiniltä (1946), jolla hän kuvasi prosessia, jossa lapsi sijoittaa äitiinsä toiveen hyvän olon tuottamisesta ja toisaalta kokemuk-
sensa tyydyttämättömistä tarpeistaan, esim. nälästä. Järjestökuvatutkimuksessa jäsenten odotukset liittyivät yhteiskunnan tietoisuuden lisääntymiseen ja terveydenhuoltojärjestelmän kuriin pistämiseen. ”Että ei aina tarvitsisi selittää tätä sairautta ja että diagnosointiin tarvittavat testit sekä sairauden hoidot saisi ilman kamppailua.” Riittävän hyvä äiti sietää lapsensa tarvitsevuutta ja tarjoaa lapselle mahdollisesti ilmaista tunteitaan kielteiselläkin tavalla. (Winnicot 1958). Winnicottia mukaille voisi puhua riittävän hyvästä järjestöstä tai riittävän hyvästä säilöjästä, joka tarjoaa jäsenille mahdollisuuden työstää omaan elämään liittyviä hankaluuksia sopivalla tavalla.

Voidaan ajatella, että strategiaproessin tehtävä on tunnistaa näitä piirteitä, kantaa niitä ja tarvittaessa palauttaa yhteisölle takaisin rakentavassa muodossa. Säilöminen on sekä yksilön että organisaation ominaisuus. Voi sanoa, että hyvin toimiva säilöntä mahdollistaa rankkojenkin vaikeuksien sietämisen ja työstämisen. Toisaalta huonosti hoidettu säilöntätehtävä johtaa kokemukseen ratkaisemattomista ongelmista ja sietämättömältä tuntuvaan yhteisöstä.

Organisatorinen säilöjä on pohjimmiltaan ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen perustehtävän luomissa rajoissa. Ryhmän jäsenten kokemukset sisältävät järjen ja tarkoituksen koko organisaatiolle ja sen osille. Mikäli säilöjät ja säilöttävät kykenevät olemaan vuorovaikutuksessa keskenään, sisältyy vuorovaikutukseen mahdollisuus oppia kokemuksesta. Säilöjien kyky integroida ilmiöitä osaksi kokonaisuutta samanaikaisesti säilyttäen kokonaisuus avoimena uusil-

le asioille, kyky purkaa jähmettyneitä rakenteita ja kyky olla valmiina sulauttamaan uusia asioita, mahdollistaa kyvyn oppia kokemuksesta. Kyky oppia on välttämätön osa sitä työtä, jossa organisaatio muuntuu uudeksi. (De Gooijer 2009, s. 202–203). Juntumaan (2008) mukaan tällainen oppiminen on sekä tiedostamatonta – samaistumiseen perustuvaa että reflektiivistä, tietoiseen ajatteluun perustuvaa. Nämä molemmat oppimisen muodot ovat käytössä samanaikaisesti ja oppimista tapahtuu, kun oppijan suhde ulkomaailmaan tiedostamattoman ja tietoisien työskentelyn kautta muuttuu.

Huomionarvoista on, että säilömistä tai sisällyttämistä tapahtuu ja pitäisi tapahtua kaikilla organisaation tasoilla. Sitä tapahtuu sekä virallisissa että epävirallisissa ryhmissä. Klaus Af Ursin on kuvannut tupakka- paikoilla ja kahvitauoilla tapahtuvaa säilömistä kutsumalla näin syntyneitä epävirallisia projektiryhmiä valaryhmiksi. (Af Ursin 2001, 37–48)

| | Tietoinen ja reflektiivinen säilöntä | Tiedostamattoman säilöntä |
|--|---|--|
| Viralliset säilömispaikat: Esim. työryhmät, viralliset kokoukset, erilaisten artefaktien, kuten suunnitelmien ja julkilausumien työstäminen. | Tehtäviin ja tuloksiin liittyvien haasteiden tunnistaminen ja käsittely. Virallisten toimintatapojen arviointi. Julkisten konfliktien ratkominen. Avoin kilpailu. | Järjestön herättämän innostuksen tai ahdistuksen käsittely. Toimintaa ohjaavien mielenmallien ja mielikuvien käsittely. Ääneen lausumattomien jännitteiden, kilpailun ja kateuden tunnistaminen. |
| Epäviralliset säilönnän paikat: Esim. kahvipöytäkeskustelut, tupakapaikat, saunaillat, Sosiaaliset mediat jne. | Keskustelut vertaisten kanssa, yhdistysten teatterimatkat ja retkipäivät. Kokemusten ja kertomusten vertailu. | Huhut, juorut ja fantasiat yhteisöstä ja sen toimintaympäristöstä. |

Tarinan jatko – mikä on strategiatyössä mahdollista?

Esimerkkitapauksessamme strategia muotoutui lopulta sellaiseksi kuin muotoutui. Strategiassa korostuivat järjestön perinteen mukaisesti etujärjestönä toimiminen sekä viestintä. Esimerkkijärjestömme julkilausuttuna valinta on toimia taistelujärjestönä. Painostuksen kohteena ovat sekä poliittiset päättäjät että terveydenhuoltojärjestelmä. Se tyydyttäneen monien jäsenten toiveen löytää ulkopuolinen syyllinen heidän sairauteensa. Vahvistuvana toimintana korostui vertaistuen merkitys. Esimerkkijärjestömme toiminnassa jäi elämään myös vahva kaupallisen yhteistyön juonne. Strategiaan sitä ei koskaan kirjattu eikä toimintasuunnitelmassa sille liennyt tavoitteita. Talousarviossa toiminta näyttäytyy yhteistyökumppaneiden maksamina korvauksina. Arjessa yhteistyökumppanit ovat edelleen tyytyväisiä liiton keskustoimiston panokseen ja edelleen yhteistyöhankkeisiin suunnataan nopeasti ja joustavasti resursseja. Omissa arvioissaan keskustoimiston työntekijät

olivat puolitoista vuotta prosessin päättymisen jälkeen erittäin tyytyväisiä työn lopputulokseen. Työntekijöiden käsityksen mukaan järjestön perustehtävä oli selvä. Kriittistä työntekijöiden jaksamisen kannalta oli tehtävien äärettömyys ja vaikeus priorisoida niitä. Työntekijöiden määrä suhteessa tehtäviin koettiin riittämättömäksi, työn ohjeistus ei aina ollut selkeää eivätkä kaikki selvinneet tehtävistään määräaikoihin mennessä. Juutin ja Luoman kuvaama tarve luoda yksinkertaisia sääntöjä, joiden varassa suunnata toimintaansa kompleksisessa maailmassa ei ollut riittävän kehittynyt.

Strategiaprosessin eri vaiheissa oli useita esimerkkejä, jotka kuvasivat toivon tärkeyttä ja merkitystä esimerkkijärjestöllemme. Koko strategiaprosessin käynnistämisen motiiviksi osoittautui toimivan johdon tyhjyyden ja merkityksettömyyden kokemus liiton saavutettua merkittävän voiton yhteiskunnallisten tavoitteittensa ajamisessa. Saavutuksen jälkeen johto ei ikään kuin tiennyt, mitä nyt tulisi tehdä vai pitäisikö koko järjestö lakkauttaa. Jäsenten ja sidosryhmien toiveiden ja odotusten näkyväksi tekeminen ja niiden muotoilu muutamaksi haasteeksi yhdessä laajan vapaaehtoisjoukon kanssa palautti järjestölle sen hetken kadoksissa olleen tehtävän ja merkityksen. Tavoitteiden konkretisoiminen ja puhe tavoitettavissa olevasta tulevaisuudesta energisoivat yhteisöä ja tekee edelleen sitä. Tässä mielessä voitaneen puhua projektiivisen identifikaation myönteisestä voimasta.

Toivo toimi prosessissa myös puolustusmekanismina. Prosessiin kuuluneissa verstaissa oli aina useita jäseniä, jotka sanoittivat ääneen toiveen ihmelääkkeestä, joka poistaisi heidän kroonisen sairautensa. Jännittävällä tavalla ajatus ihmelääkkeestä vapautti osallistujat hetkellisesti tarpeesta asettaa tavoitteita ja ottaa pieniä askeleita oman elämän ja järjestön toiminnan parantamiseksi.

Esimerkkistrategiamme voi ymmärtää monien ihmisten yhteisenä tarinana, joka mahdollistaa ihmisten liittymisen kertomukseen, tarjoaa heille kielen ja sanat käyttöönsä ja luo käsikirjoituksen elämän näyttämöille (vrt. Vilma Hänninen 1999). Kansalaisjärjestön strategiaa tehtäessä kyse on aina siitä, mihin ihmiset ovat valmiita suostumaan. Järkiperaisiltä näyttävien valintojen tekeminen ei ole mahdollista, elleivät ihmiset samaistu valintoihin. Strategiaprosessin voima ei ehkä olekaan valintojen tekemisessä tai uuden synnyttämisessä vaan sen tekemisessä näkyväksi, mikä on mahdollista ja mikä on muotoutumassa. Ristiriitaisuuksia ja kilpailevia virtauksia ei voi poistaa mahtikäskyillä, enemmistöpäätöksillä eikä nuijan kopautuksilla. Tässä mielessä strategiaprosessi on samanaikaisesti näyttämö ja näytelmä. Ja kuten varsinaisissa näytelmissäkin, kulisissa tapahtuva on usein näytelmän kannalta tärkeämpää kuin näyttämöllä tapahtuva.

Järjestöt ovat omaksuneet omaan toimintaansa paljon yrityksiltä ja julkisilta yhteisöiltä. Toisaalta järjestöt ovat antaneet paljon yrityk-

sille ja julkisille yhteisöille innovaatioina ja kulttuurisina toiminnan malleina. Tässä tekstissä olen yrittänyt kuvata yhtä paikoin hyvinkin sattumanvaraisesti muotoutunutta strategiaprocessia, joka kuitenkin onnistui tukemaan asiakkaana olleen järjestön ja erityisesti sen keskus-toimiston toimintaa. Onnistuneen strategiaprocessin keskeinen tulos näyttää olevan idea, joka mahdollistaa ihmisten liittymiseen yhteiseen toimintaan.

Esimerkin valossa strategiaprocessin keskeisinä piirteinä näyttäytyvät:

1) Laajasti ymmärrettynä yhteisön eri keskusteluiden ja niiden sisältämien intressien, haasteiden, arvostusten ja roolien esille saaminen.

Ilman monipuolista ja monimutkaista keskustelua ja eri äänien esillepääsyä muut strategiaprocessin tehtävät eivät ole mahdollisia. Moniäänisen keskustelun lisäarvo on, että se tuo esille yhteisön erilaiset tunnetilat. Yhteisöjen kehittämisessä onnistumisen kannalta sisäisten realiteettien tunnistaminen on keskeistä, ainakin yhtä tärkeää kuin ulkoisten realiteettien hahmottaminen.

2) Meneillään olevan identiteettityön tunnistaminen ja yhteisön kytkeminen osaksi sitä.

Tämä identiteettityö koski jäseniä, mutta yhtäläillä heidän kanssaan tekemisissä olevia terveydenhuollon ammattilaisia ja kaupallisia toimijoita. Identiteettityötä koskevan arvoituksen ratkaiseminen mahdollistaa ihmisten liittoutumisen yhteiseen projektiin ja sen lukemattomiin arkisiin sovelluksiin, tässä yhteydessä järjestömeission toteuttamiseen.

3) Monimutkaisuuden kuvaaminen ja sen pohjalta julkisten ja julkilausumattomien vaihtoehtoisten toimintatapojen hahmottaminen.

Esimerkkijärjestöme menestys – jos sitä mitataan jäsenmäärän kasvulla ja kyvyllä palvella jäseniään – perustuu pitkälti kuilun reunalla olemiseen (vrt. Juuti ja Luoma 2009) ja kykyyn suunnata voimavarojaan nopeasti vaihteleviin hankkeisiin. Tämän kyvykkyyden erityinen piirre on yksinkertaisten sääntöjen luominen, jotka mahdollistavat nopeat valinnat ja päätöksen teon.

4) Prosessin hahmottaminen ja organisoiminen siten, että se voi toimia sidosryhmiensä mukanaan tuomien vaikeuksien ja ahdistusten säilöjänä.

Strategiaprocessi on onnistuessaan yhteisönsä peili. Olennaista on tiedostaa, että strategiaprocessi yhtenä muiden prosessien joukossa joutuu toimimaan säilöntätehtävässä. Säilöntätehtävän onnistumisen kannalta olennaista on olla selvillä niistä ilmiöistä, joita yhteisö joutuu toiminnassaan kannattelemaan. Säilömistehävän näkökulmasta strategiaprocessilla on useita vahvuuksia. Prosessi sinällään

antaa tilaa ongelmien käsittelyllä ja ratkaisuyritysten hahmottamiselle. Vaikeuksien kollektiivien käsittely antaa mahdollisuuden ongelmien suhteuttamiselle ja priorisoinnille. Parhaimmillaan moniääninen käsittely purkaa vastakkain asetteluita ja haitallisia puolustusmekanismeja. Ja lopulta prosessiin sisältyy toivon elementti, jolla on usein energisoiva vaikutus yhteisöön.

Esimerkkimme on kansalaisjärjestöjen maailmasta. Oman kokemukseni mukaan esittämiäni johtopäätöksiä on sovellettu monissa yrityksissä – tekstissä viittasin Appleen. Mikään ei estä soveltamista havaintoja myös julkiseen hallintoon. Itse asiassa monet julkisen hallinnon strategioiden epäonnistumiset suorastaan kehottavat siihen.

Kirjallisuus

BECK, ULRICH (1990). *Riskiyhteiskunnan vastamyrykyt, organisoitu vastuuttomuus*. Tampere: Vastapaino.

BECK, ULRICH (2000). *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.

BION, W.R. (1961). *Experiences in Groups*. London: Routledge.

BROWN S. L. AND EISENHARDT K. M. (1998). *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.

ENGESTRÖM, YRJÖ (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

ENGESTRÖM, YRJÖ (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.

GIDDENS, ARNOLD (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.

GOOIJER, DE JINETTE (2009). *The Murder in Merge. A System Psychodynamic Exploration Of A Corporate Merger*. London: Karnac.

GOULD, L., STAPLEY, L., AND STEIN, M. (2001). *The Systems Psychodynamics of Organizations: Integrating the Group Relations Approach Psychoanalytic, and Open Systems Perspectives*. New York: Other Press.

GUTMANN, DAVID (2003). *Psychoanalysis and Management*. London: Karnac.

HARJU, AARO (toim.) (2008). *Merkityksiä. Kansalaistoimintaan kätketty aarre*. Helsinki: SKAF.

HARJU, AARO (2003). *Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Vantaa: Kansanvalistusseura.

HAUTAMÄKI, ANTTI (1993). ”Spontaaniin yhteiskuntaan – hyvinvointia ilman valtiota”. Teoksessa J.O.Andersson et al., *Hyvinvointivaltio ristiaallokossa*, SITRA, Juva: WSOY, (s. 133–246).

HAUTAMÄKI, ANTTI (1996). ”Individualismi on humanismia”. Teoksessa *Yksilö modernin murroksessa*, Tampere: Gaudeamus, (s. 13–42).

HEIKKALA, JUHA (1998). *Ajolahti turvattomiin kotipesiin. Liikunnan järjestökentän muutos 1990 luvun Suomessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

HEIKKALA, JUHA (2001). *Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen*. Tampere: Tampere University Press.

HELANDER, VOITTO (1998). *Kolmas sektori. Käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Helsinki: Gaudeamus.

HÄNNINEN, VILMA (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis, 696. Tampere.

JUNTUMAA, RAUNO (2008). *Psykoanalyysi oppimisprosessina*. Helsingin yliopisto Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 217. Helsinki.

JUOTE, ATSO (2008). Järkiperäisestä hulluudesta moniäänisyyteen. Järjestöjen kehittämistyön haasteita. Teoksessa *Merkityksiä. Kansalaistoimintaan kätketty aarre.* (toim. Aaro Harju), Helsinki: SKAF.

JUOTE, ATSO (2002). *Murroksen kynnyksellä: Järjestökuvaselvitys Karjalan Liitosta.* Helsinki: Karjalan Liitto ry.

JUUTI, PAULI & LUOMA, MIKKO (2009). *Strategiatyön uudet muodot ja tavat.* Teoksessa Työn Tuuli 1/2009, Henkilöstöjohdon ryhmä – Henry ry., (s. 21–27).

JUUTI, PAULI (2001). *Johtamispuhe.* Aavarantasarja. Juva: Ps-Kustannus.

JUUTI, PAULI & LUOMA, MIKKO (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin?* Keuruu: Otava.

KANANEN, PENTTI (1998). Talous, demokratia ja kolmas sektori. Teoksessa Kinnunen Petri & Laitinen Raimo (toim.) 1998. *Näkymätön kolmas sektori.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

KESKI-LUOPA, LEILA (2009), työpaja työnhajauskonferenssissa 2009. Metanoia Instituutti.

KLEIN, MELANIE (1975). *The Writings of Melanie Klein: Volumes 1–3.* London: Hogart.

LÄHTEENMAA, JAANA (1992). *Tytöt, pojat ja nuorisoryhmät: ryhmien ja ryhmiin kuulumisen ulottuvuuksia ja tulkintoja.* Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian lisensiaattitutkimus.

LÄHTEENMAA, JAANA (1997). Nuoret vapaaehtoistyöntekijät: motiiveja ja moraalipohdintoja. Tapaustutkimus pääkaupunkiseudulla. Teoksessa Helve Helena, Päivärinta Tuija, Saarikoski Helena, Päällysaho Katja, Lähteenmaa Jaana ja Virtanen Petri, *Nuorten elämänpolkuja lama-Suomessa.* Nuorisotutkimus 2000-julkaisu. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.

MARTIN, R. (2007) *How successful leaders think?* Harvard Business review. June 2007, (s. 60–67).
Mezirow, J. & Associates (2000). *Learning as transformation. Critical perspectives on theory in progress.* San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

MINTZENBERG, HENRY (1991). Strategic Thinking as Seeing. In Juha Näsi (ed). *Arenas of Strategic Thinking.* Foundation for Economic Education.

MINTZENBERG, HENRY, AHSTRAND BRUCE AND LAMPEL JOSEPH (1998). *Strategy Safari: a Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management.* New York: The Free Press.

MORGAN, GARRETH (1997). *Images of Organization.* Thousand Oaks: Sage.

NUTKEVITCH, A. (1998). *The Container and its Containment: A Meeting Space for Psychoanalytic and Open Systems Theories.* Alustus. www.isps.org/Symposia/Jerusalem/1998nutkevitch.htm

NUTKEVITCH, A. (1991). *Projective Identification: A Defense against Envy.* Sihot, Israel Journal of Psychotherapy. Vol. 5 (3).

OBHOLZER, A. (1994). Managing Social Anxieties in Public Sector Organizations. In Obholzer A. and V.Z. Roberts, (Eds.), *The Unconscious at Work.* London: Routledge.

SANTALAINEN, TIMO (2005). *Strateginen ajattelu.* Jyväskylä: Talentum.

SHAW, PATRICIA (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change.* London: Routledge. Taylor & Francis Group.

SIISIÄINEN, MARTTI (1992). Kollektiivisen toiminnan organisoituminen. Teoksessa Raimo Blom & Martti Siisiäinen, *Politiikan sosiologia*. Jyväskylän yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja Nro 52. Jyväskylä, (s. 72–110).

SIISIÄINEN, MARTTI (1998). Vapaaehtoiset organisaatiot ja taistelu luokista. Teoksessa Kinnunen Petri & Laitinen Raimo (toim.). *Näkymätön kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

SLU (2006). *Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006*. Liikunnan ja Urheilun Maailma 10/06, www.slu.fi.

SIITONEN, JUHA (2001). Voimaantumisen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Hautala, M. (toim.) *Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta*. Studia Generalia. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16, (s. 65–77).

SIITONEN, JUHA (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Acta Univ Oul E 37. <URL:<http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/>>

STAYCEY, RALPH, GRIFFIN, DOUGLAS AND SHAW, PATRICIA (2000). *Complexity and management. Fad or radical challenge to systems thinking?* London and New York: Routledge. Taylor & Francis Group.

STEATFIELD, PHILIP J. (2001). *The paradox of control in organizations*. London and New York: Routledge. Taylor & Francis Group.

SYRJÄLÄ, JARI (2006). *Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta*. Jyväskylä Studies in Business and Economics, Jyväskylän yliopisto

TIURANNIEMI, JUHANI. *Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa*. Aikuiskasvatus 25 (2/2005), (s. 110–120).

AF URSIN, KLAUS (2001). *Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön*. Hämeenlinna: ClaupeX-kustannus.

WINNICOTT, D.W. (1958). Psychoses and child care. In: *Collected Papers: Through Paediatrics to Psycho-Analysis*. London: Hogart. (s. 219–228).