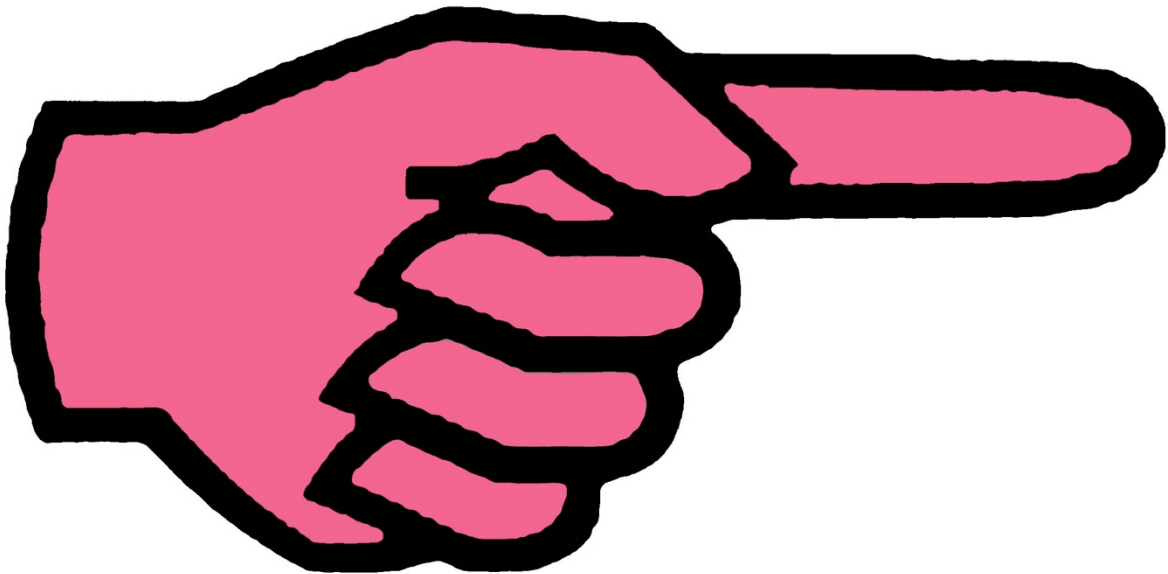


## Strategic work in a youth organisation

### Strategiatyö nuorisjärjestössä

In English page 2 / Suomeksi sivu 6



**Leading hand – This text is part of NordYouth’s thematic educational content on the Dynamo course page, and it is place in the section about youth Ngo leadership.**



## Strategic work in a youth organisation

Many of the methods and models used by the business world can be used in the strategic work of a youth organisation, but there are also characteristics of NGO work that have an impact on what kind of strategic work is suitable for NGO's. NGO activities are strongly based on the pursuit of a positive change in society. Both volunteers and staff are strongly committed to their roles through their own values and this has an impact on how they see the organisation's purpose and vision. Strategic work is a way to clarify the mission of the organisation for everyone involved and help the team work towards a shared vision.

Members have strong ownership over an NGO and they should be involved in the strategic work process. Volunteers play a key role in the running and development of NGO's. The types of volunteer roles in the organisation and the length of board mandates has an impact on continuity. Through strategic work, the ownership experienced by volunteers can be increased and the continuity of activities can be strengthened through planning together.

The expectations and priorities of funders create a framework to the activities of youth organisations that work with limited resources. Through strategic work, the organisation can evaluate its current sources of funding and, if necessary, consider potential new funding channels and opportunities.

## **Strategic work is...**

### Creating a plan

The strategy describes where you want to get to and how to get there. All activities of the organisation should be implementation of the strategy.

### Responding to changes in the operational environment now and in the future

Changes in the operational environment are reflected in the needs of the members of youth organisations and in the policies of funders. The challenge for youth organisations is to remain relevant and interesting in a changing world. Strategic work is a tool to map trends and changes in the operational environment that affect the organisation and the needs of its members. This allows the organisation to learn to become more proactive rather than reactive.

### Strengthening continuity and direction

Strategic work strengthens the logical continuity of operations and creates consistency. The strategy creates a direction for the organisation that will remain even when boards and employees change.

Awareness of strategic leadership and a strong commitment to shared goals supports building continuity so that the course of the organisation stays the same even when chairpersons or other leaders change. We often assume that we know what other team members are thinking and see as priorities for our NGO. Strategic work makes our values and expectations visible and can therefore highlight the differences in the directions the organisation is being led to.

Strategic work requires an understanding of the organisation's past, while assessing the current situation and exploring the future. This creates an understanding of where the organisation is coming from and what direction it will take through strategic decision making.

### Continuous learning

A learning organisation uses its agility to respond to changes and expands its own ability to create its future. Detailed plans can create the illusion of control, but a learning organisation accepts the realities of ambiguity, complexity, and constant change. This requires team members to actively develop thinking and learning together.

### Understanding the changing needs of the target group

Participatory strategic work can be used to build real understanding of the needs and wishes of customers, young people, and to consider how the organisation could better respond to these. Service design methods can be used to create more understanding of the target group and build information that guides you to create a stronger, customer-centric strategy.

### Creating competitive advantage

Strategic work can be a tool to define an organisation's unique selling point. This sets the NGO apart from other similar organisations that may be competing for the same target group or funding.

## **Objectives of strategic work**

When planning strategic work, the first step is to set goals for strategic work and assess what kind of resources the organisation has for strategic work now and in the future. What is the aim of strategic work? What are the indicators of an NGO's success? Think of strategic work as a process, not a project. A process engages, is interactive and brings stakeholders and shareholders closer together.

### Strategy document

Thorough strategic work can be, for example, a process carried out every 10 years to lay the foundations for the organisation's strategic approach. The strategy document often records the organisation's mission (purpose), vision (ideal state of the future) and values. In addition, it can include for instance an analysis of the operational environment and an explanation of how the organisation responds to changes. This work will be done by the entire organisation, involving members and stakeholders.

An NGO cannot constantly question the basic pillars of its work, but can instead review its direction, for example through a strategic review. Lighter strategy work can be the preparation of the organisation's strategic plan for the next few years. It records the analysis of changes in the operational environment and the common goal of the NGO and in which direction we are developing. In addition, it should include description of resources that will be used to achieve these goals. This paper supports the organisation's annual activity planning.

### Continuous strategic work

Strategic planning, strategy implementation, and strategic management are all strategy work. In addition, monitoring and evaluating the implementation of the strategy, and updating the strategy are strategy work. Strategic thinking and leadership are the best way to support ongoing strategy work.

### Implementing strategy

The implementation of the strategy requires that the strategy is absorbed and implemented in the decision-making and operational level of the organisation. Incorporating strategic thinking into day-to-day decision-making and operations supports putting strategy into practice.

### Better thinking together

With strategic work, the team pauses to consider the purpose and direction of the organisation's activities. We tend to lean towards information that strengthens our current way of thinking which means that important, new information is ignored. Group thinking can also lead to important aspects being overlooked. Strategic work creates a space to explore this new information together.

Good-quality strategic work requires the team's time to reflect and think slowly and exploringly. In strategic work, it is important to have enough time for thinking and to facilitate thinking together so that the group has time to create and explore new directions and ideas. Successful strategic work requires both an analytical approach and creativity from the team to support the creation of new perspectives and to help identify new opportunities for the organisation.

The role of civil society is to act as a voice for humanity and diversity in a changing world, to create a constructive dialogue and at the same time to set an example of how to build good practices for dialogue. Dialogue is thinking together, the development of which increases the team's ability to solve complex problems together.

### Meeting the needs of the target group

The goals and operating methods of youth organisations are based on the needs of the members and other young people. Through participation, the strategy is built on the needs of the target group. When they are involved in creating the strategy, the strategy meets their needs in the best possible way. When all key people have participated in the development of the strategy, it will create real impact on the practical operations of the years to come.

Young people do not commit to just one activity in their spare time or build their identity on just one NGO's ideology. Organisations can therefore no longer solely rely on long-term, committed members, but must also provide opportunities for young people to participate more

lightly and on their own terms. There are more opportunities for young people and there is more competition for their time and attention. Therefore, youth organisations need to work on a strategy that puts young people and their needs at the center. Focusing on member-driven co-development and real dialogue with youth helps the organisation develop in those areas that particularly affect youth in a changing world. The strategic work and the finalised strategy should also be communicated externally to strengthen ownership and understanding of the NGO's goals.

### Strengthening ownership

Strategic work strengthens the ownership experienced by the board members and employees. Inspiring strategic work gives both volunteers and employees hope of a bright future and motivation and inspiration to work towards common goals. Concrete goals and thinking of possible futures energise the community to work towards the same direction and a common goal. Facilitating strategic work as a process of shared thinking and decision-making increases team cohesion and commitment of all participants.

*"If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work, and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea."*

- Antoine Saint-Exupery

### **Methods for strategic work**

There are many different models and methods in the strategy literature that can be applied to NGO work. Strategic work should not be built into an overly cumbersome or complex process. In the planning phase, it is important to realistically assess what kind of resources the organisation has for strategic work now and in the future. A participatory approach takes resources and it is worth considering how and at what level the target group or stakeholders can be involved. Resources must be set aside for the planning and implementation of strategy workshops, and proper time must also be planned for processing and analysing the outcomes of the workshops. With processing the collected data, you create information that takes the process forward.

*Methods and materials to support strategic work:*

Tools for foresight thinking, including Megatrend cards:

<https://www.sitra.fi/en/articles/using-the-megatrends/>

Gamestorming - methods for vision building and strategic work:

<https://gamestorming.com/category/games-for-vision-and-strategy-meetings/>

20 methods of strategic work

<https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-models/#sect17>

### **Questions to consider:**

- What is important for your organisation's strategic work? Process or document? Project or continuity?
- How central is the production of a document to your strategic work?
- What is the strategy document used for? Who reads/uses it?
- What kind of a document will be read and put to use?
- What kind of an impact should the strategic work process have?
- What kind of strategic work model suits your organisation? What kind of resources do you have for this?
- How do you make sure the strategy is being implemented?
- How do members participate in strategic work? How target group-oriented is your strategy?



## Strategiatyö nuorisojärjestössä

Järjestön strategiatyössä voidaan käyttää paljon yritysmaailman käyttämiä menetelmiä ja malleja, mutta järjestötyössä on myös ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat siihen, millainen strategiatyö sopii järjestöille. Järjestöjen toiminta perustuu vahvasti positiivisen muutoksen tavoitteluun yhteiskunnassa. Sekä vapaaehtoiset että työntekijät ovat sitoutuneet toimintaan vahvasti omien arvojensa kautta ja tämä vaikuttaa siihen, miten he näkevät järjestön perustehtävän ja suunnan. Strategiatyö on hyvä tilaisuus kirkastaa perustehtävää ja auttaa tiimiä työskentelemään jaetun, yhteisen vision suuntaan.

Jäsenillä ja mahdollisilla jäsenjärjestöillä on vahva omistajuus järjestöä kohtaan ja heidän tulee olla mukana strategiatyön prosessissa. Vapaaehtoisilla on tärkeä rooli järjestöjen toiminnassa ja kehittämisessä. Se, kuinka pitkäkestoisia vapaaehtoisrooleja järjestössä on vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen. Strategiatyön kautta voidaan lisätä vapaaehtoisten kokemaa omistajuutta ja vahvistaa toiminnan jatkuvuutta yhteisten suunnitelmien kautta.

Rahoittajien odotukset vaikuttavat nuorisojärjestöjen toimintaan. Se, millaista rahoitusta on mahdollista saada, ohjaa omalta osaltaan rajallisilla resursseilla työtä tekeviä järjestöjä. Strategiatyön avulla järjestö voi arvioida nykyisiä rahoituksiaan ja tarvittaessa pohtia potentiaalisia uusia rahoituskanavia.

**Strategiatyö on...**

### Suunnitelman tekemistä

Strategia kuvaa sitä mihin halutaan päästä ja miten sinne päästään. Kaiken organisaation toiminnan tulisi olla strategian toteuttamista.

### Ympäristön muutoksiin vastaamista ja tulevan ennakointia

Toimintaympäristön muutokset heijastuvat nuorisjärjestöjen jäsenten tarpeissa ja rahoittajien linjauksissa. Nuorisjärjestöjen haasteena on pysyä relevantteina ja kiinnostavina muuttuvassa maailmassa. Strategiatyön kautta kartoitetaan trendejä ja toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat järjestön toimintaan ja jäsenten tarpeisiin. Tämän avulla järjestö oppii proaktiivisemmaksi reaktiivisen toiminnan sijaan.

### Jatkuvuuden ja suunnan vahvistamista

Strategiatyön kautta vahvistetaan toiminnan loogista jatkuvuutta. Strategia luo järjestölle suunnan, joka pysyy hallitusten ja työntekijöiden vaihtuessa. Se edellyttää sitoutumista yhteisiin päämääriin ja tietoisuutta strategisesta johtamisesta, jolloin järjestöä ei johdeta aina uusiin suuntiin esimerkiksi puheenjohtajan vaihtumisen myötä. Tiimissä voi olla oletus siitä, että tiedämme mitä muut tiimin jäsenet ajattelevat ja odottavat. Strategiatyö tekee näitä näkyväksi ja voi tuoda esiin näkemyseroja siitä, mihin suuntaan järjestöä viedään.

Strategiatyössä tarvitaan ymmärrystä järjestön menneisyydestä, ja samalla arvioidaan nykyistä tilannetta ja tutkitaan tulevaa. Tämä luo ymmärrystä siitä, mistä järjestö on tulossa ja millaisen vision suuntaan sitä johdetaan strategisen päätöksenteon kautta.

### Jatkuvaa oppimista organisaatiossa

Oppiva organisaatio on ketterä reagoimaan muutoksiin ja laajentaa omaa kykyään luoda tulevaisuuttaan. Yksityiskohtaiset suunnitelmat voivat luoda illuusion haltuun otettavasta maailmasta, mutta oppiva organisaatio hyväksyy moniselitteisyyden, monimutkaisuuden ja jatkuvan muutoksen. Tämä edellyttää tiimin jäsenten jatkuvaa oppimista ja tietoista panosta yhteisen ajattelun kehittämiseen.

### Asiakkaiden/jäsenten muuttuvien tarpeiden ymmärtämistä

Osallistavan strategiatyön avulla voidaan luoda todellista ymmärrystä asiakkaiden eli jäsenten tarpeista ja toiveista ja pohtia, miten järjestö pystyisi paremmin vastaamaan näihin. Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan käyttää luomaan lisää asiakasymmärrystä ja tuomaan tietoa, joka ohjaa rakentamaan vahvemman, asiakaslähtöisen strategian.

### Kilpailuetujen luomista

Strategiatyön kautta voidaan rakentaa järjestön erityislaatuista paikkaa ja tarkoitusta maailmassa, yritysmaailmasta tuttua unique selling point. Tämä erottaa järjestön muista vastaavanlaisista organisaatioista, jotka mahdollisesti kilpailevat samoista jäsenistä tai rahoituksista.

### **Strategiatyön tavoitteita**

Strategiatyötä aloittaessa ensimmäisenä askeleena on asettaa tavoitteet strategiatyölle ja arvioida, millaisia resursseja järjestöllä on käytettävissä strategiatyöhön nyt ja tulevaisuudessa. Mitä strategiatyöllä tavoitellaan? Mitkä ovat järjestön menestyksen indikaattoreita? Ajattele strategiatyötä prosessina, älä projektina. Prosessi sitouttaa, tuo vuorovaikutteisuuden ja lähentää toimijoita keskenään.

### Strategiadokumentti

Perustavanlaatuinen strategiatyö voi olla esimerkiksi 10 vuoden välein toteutettava prosessi, jossa luodaan järjestön toiminnan peruskiviä. Strategiadokumenttiin kirjataan usein järjestön missio (perustehtävä), visio (tulevaisuuden ihanneltila) ja arvot. Lisäksi mukana voi olla mm.

toimintaympäristön analyysi ja selvitys siitä, miten järjestö vastaa toimintaympäristön muutoksiin.

Tämä työ tehdään perusteellisesti koko järjestön voimin, osallistaen jäseniä ja sidosryhmiä.

Järjestö ei voi jatkuvasti kyseenalaistaa toimintansa peruspilareita, mutta voi sen sijaan tarkistaa suuntaansa esimerkiksi strategisen katsauksen avulla. Kevyempää strategiatyötä on järjestön lähivuosien strategisen suunnitelman laadinta. Siihen kirjataan toimintaympäristön muutosten analyysiä sekä yhteinen tavoite, mitä kohti mennään ja mihin suuntaan toimintaa kehitetään. Lisäksi pohditaan, millä resursseilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Tämä paperi tukee järjestön vuosisuunnittelua.

### Jatkuva strategiatyö

Strateginen suunnittelu, strategian toteuttaminen ja strateginen johtaminen ovat kaikki strategiatyötä. Lisäksi strategian toteutumisen seuranta ja arviointi, ja strategian päivitykset ovat strategiatyötä. Parhaiten jatkuvaa strategiatyötä tukevat strateginen ajattelu ja johtajuus.

### Strategian sitominen käytännön toimintaan

Strategian toteutuminen vaatii sitä, että strategiaan ollaan sitouduttu ja sitä viedään käytäntöön järjestön päätöksenteossa ja toiminnan tasolla. Strategisen ajattelun tuominen mukaan jokapäiväiseen päätöksentekoon ja toimintaan auttaa strategian viemistä käytäntöön.

### Parempi yhdessä ajattelu

Strategiatyön äärellä tiimi pysähtyy pohtimaan järjestön toiminnan tarkoitusta ja suuntaa. Tartumme helpoiten tietoon, joka vahvistaa nykyistä näkemystämme. Näin tärkeää, uutta tietoa voi jäädä huomioimatta ja käyttämättä. Myös ryhmäajattelu voi johtaa siihen, että tärkeitä näkökulmia jää huomioimatta. Strategiatyö luo tilaa näiden näkökulmien tutkimiselle.

Laadukas strategiatyö vaatii aikaa yhdessä reflektoinnille ja niin sanotulle hitaalle ajattelulle. Strategiatyössä on tärkeää, että ajattelulle on tarpeeksi aikaa ja yhdessä ajattelua fasilitoidaan niin, että ryhmällä on aikaa luoda ja tutkia uusia suuntia ja ideoita. Menestykselias strategiatyö vaatii tiimiltä sekä analyttisyyttä että luovuutta, jotka tukevat uusien näkökulmien luomista ja auttavat tunnistamaan järjestön mahdollisuuksia.

Kansalaisyhteiskunnan tehtävänä on toimia ihmisyyttä ja moninaisuutta puolustavana äänenä muuttuvassa maailmassa, luoda rakentavaa dialogia ja samalla toimia esimerkkinä siitä, miten rakennetaan dialogia tukevia toimintatapoja. Dialogisuus on yhdessä ajattelua, jonka kehittäminen kasvattaa tiimin kykyä ratkaista monimutkaisia ongelmia.

### Kohderyhmän tarpeiden ymmärtäminen

Nuorisojärjestöjen tavoitteet ja toimintatavat ovat jäsenistön ja nuorten tarpeista lähteviä. Osallistamisen kautta strategia rakentuu kohderyhmän tarpeiden mukaiseksi. Kun jäsenistö on saatu mukaan luomaan strategiaa, se vastaa myös jäsenten tarpeisiin. Kun kaikki olennaiset ihmiset ovat voineet osallistua strategian tekemiseen, se vaikuttaa tulevien vuosien käytännön toimintaan.

Nuoret eivät sitoudu yhteen toimintaan vapaa-ajallaan tai rakenna identiteettiään vain yhden aatteen varaan. Järjestöt eivät siis enää voi rakentaa toimintaansa pitkäaikaisten, sitoutuneiden jäsenien varaan, vaan heidän on tarjottava nuorille mahdollisuuksia osallistua kevyemmin ja omilla ehdoillaan. Nuorille on tarjolla enemmän mahdollisuuksia ja heidän ajastaan ja huomiostaan kilpaillaan entistä enemmän. Siksi nuorisojärjestöjen on tehtävä strategiatyötä, jossa nuoret ja heidän tarpeensa ovat keskiössä. Keskittyminen asiakaslähtöiseen yhteiskehittämiseen ja todelliseen dialogiin jäsenten kanssa auttaa



järjestöä kehittymään niillä aihealueilla, jotka erityisesti koskettavat nuoria muuttuvassa maailmassa. Strategian tulee myös olla näkyvä, jotta nuoret kokevat järjestön omakseen.

### Omistajuuden vahvistaminen

Strategiatyö vahvistaa hallituksen ja työntekijöiden kokemaa omistajuutta. Innostava strategiatyö antaa sekä vapaaehtoisille että työntekijöille toivoa hyvästä tulevaisuudesta ja motivaatiota tehdä töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Tavoitteiden konkretisoiminen ja tulevaisuuden ideointi energisoivat yhteisöä toimimaan samaan suuntaan, kohti yhteistä päämäärää. Jos strategiatyö fasilitoidaan yhteisen ajattelun ja päätöksenteon prosessina se lisää tiimin koheesiota ja kasvattaa kaikkien osallistujien omistajuutta ja sitoutuneisuutta järjestön toimintaan ja yhteisiin päämääriin.

*”Jos haluat rakentaa laivan, älä tuo ihmisiä yhteen keräämään puuta, äläkä jaa heille työtehtäviä tai anna käskyjä. Sen sijaan, opeta heitä kaipaamaan aavalle, loppumattomalle merelle.”*

- Antoine Saint-Exupery

### **Menetelmiä strategiatyöhön**

Strategiakirjallisuudesta löytyy paljon erilaisia malleja ja menetelmiä, joita voi hyvin soveltaa järjestötyöhön. Strategiatyöstä ei kannata rakentaa liian raskasta tai monimutkaista prosessia. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää arvioida realistisesti, millaisia resursseja järjestöllä on strategiatyöhön nyt ja tulevaisuudessa. Myös osallisuuden rakentaminen vie resursseja ja on syytä miettiä, millä tavoin ja millaisella tasolla jäseniä tai sidosryhmiä saadaan innostettua mukaan. Strategiatyöpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen tulee varata resursseja, ja pajojen tulosten käsittelyyn ja analysointiin tulee myös varata kunnolla aikaa. Kerätyn datan käsittely luo tietoa, joka vie prosessia eteenpäin.

Strategiatyötä tukevia menetelmiä ja materiaaleja:

Työkaluja tulevaisuustyöhön ja Sitran Megatrendikortit:

<https://www.sitra.fi/en/articles/using-the-megatrends/>

Gamestorming – menetelmiä vision rakentamiseen ja strategiatyöhön:

<https://gamestorming.com/category/games-for-vision-and-strategy-meetings/>

20 strategiatyön menetelmää

<https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-models/#sect17>

### **Kysymyksiä pohdittavaksi:**

- Mikä on tärkeää järjestönne strategiatyössä? Prosessi vai tuotos? Projekti vai jatkuvuus?
- Kuinka keskeisessä osassa strategiatyötä on dokumentin tuottaminen?
- Mihin strategiadokumenttia käytetään? Kuka sitä lukee/käyttää?
- Millainen dokumentti on hyödyllinen, eikä jää hyllyyn pölyttymään?
- Millaisia vaikutuksia itse strategiatyön prosessilla tulisi olla?
- Millainen strategiatyön malli sopii teidän järjestöllenne? Millaisia resursseja teillä on käytössä?
- Millä tavalla tuette strategian viemistä käytäntöön?
- Miten jäsenet osallistuvat strategiatyöhön? Kuinka asiakaslähtöinen strategianne on?

## Sources/Lähteet:

Harju, Aaro 2020. Seitsemän vinkkiä järjestön strategiatyöhön.  
<https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/seitseman-vinkkia-jarjeston-strategiatyohon/>

Harju, Aaro 2018. Strategia – turha paperi?  
<https://kansalaisfoorumi.fi/strategia-turha-paperi/>

Heinonen, Jenni 2018. Yhteisön punainen lanka : Rural Youth Europe:n strategiatyö yhteistä ajattelua kehittämässä. <https://www.theseus.fi/handle/10024/139961>

Juote, Atso. Strategiatyön yllätykset – esimerkkinä kansalaisjärjestön strategiaprosessi.  
<https://www.metanoiainstituutti.fi/wp-content/uploads/2012/08/Strategia-Atso.pdf>

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö, organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Drawings / Piirrustuksia: Jenni Heinonen

**The production and/or Nordic dissemination of this text is done in cooperation with members and partners, and with support by:**



**Regional management and dissemination in south-west of Finland:**



Maaseutu-  
verkosto



Europeiska jordbruksfonden för  
landsbygdsutveckling: Europa  
investerar i landsbygdsområden



Svenska  
kulturfonden

**The content of this text may not reflect the opinions of the funders and partners.**