



Strategihandledning för församlingarna

Strategihandledning för församlingarna

Publikationer från Ev.-luth. kyrkan i Finland 20
Kyrkan och verksamheten

Kyrkostyrelsen

Helsingfors 2014

Strategihandledning för församlingarna

© Kyrkostyrelsen

Publikationer från Ev.-luth. kyrkan i Finland 20,
Kyrkan och verksamheten

Rekommendationer, anvisningar och handledningar

Ärendenummer: 2009-00206

FÖRSTA UPPLAGAN 2009

Redaktion: kyrkostyrelsens uppföljningsgrupp
för strategiarbetet tillsatt 26.2.2008

chefen för Kyrkans utrikesavdelning *Kimmo Kääriäinen*, ordförande

stiftssekreterare *Pekka Asikainen*

projektsekreterare *Henna Hauta-aho*

projektsekreterare *Terhi Jormakka*

rektor *Satu Kantola*

ekonomichef *Juha Korhonen*

kyrkoherde *Roger Rönneberg*

redaktionschef *Anneli Vartiainen*

Text: Terhi Jormakka

ANDRA FÖRNYADE UPPLAGAN 2014

Red. Terhi Jormakka, Anneli Vartiainen och Timo-Matti Haapiainen

Layout och ombrytning: Unigrafia / Riikka Hyypiä

ISBN 978-951-789-485-2 (hft)

ISBN 978-951-789-486-9 (PDF)

ISSN 2341-9393 (tryckt)

ISSN 2341-9407 (webbpublikation)

Unigrafia
Helsingfors 2014



INNEHÅLL

I	UTGÅNGSPUNKTER FÖR ETT STRATEGISKT ARBETSSÄTT	5
1.	En mötande kyrka – en kyrka i förnyelse	5
2.	Lokalt strategiarbete i nyckelposition.....	5
3.	En utmanad kyrka	6
4.	Begrepp och definitioner	6
5.	Strategiskt tänkande	7
6.	Församlingen i fältet av strategier.....	8
7.	Församlingarnas strategiska rörelseutrymme	8
8.	En plan i tankarna eller till pappers?	8
9.	Strategin som spegel	9
10.	Att vara och att göra	9
11.	Vem gör upp strategin?	10
12.	Engagemang är målet	11
13.	Hur inordnar sig den strategiska planeringen i annan planering.....	11
II	STRATEGIPROCESSENS OMFÅNG OCH STADIER	13
1.	Församlingens identitet	13
1.1	Kyrkans och församlingarnas uppgift.....	14
1.2	Församlingens verksamhetsidé.....	14
1.3	Värderingar som styr verksamheten	14
2.	Församlingens roll i sin omgivning	16
2.1	Analys av omgivningen.....	16
2.2	Intressentanalys	17
2.3	SWOT-analys av församlingens styrkor och svagheter.....	17
3.	Att välja riktning för församlingens verksamhet	18
3.1	Vision.....	18
3.2	Strategiska riktlinjer.....	20
III	GENOMFÖRANDE AV STRATEGIN OCH STYRNING AV VERKSAMHETEN	22
1.	Öppen dialog	22
2.	De anställdas insatser behövs	22
3.	Primär verksamhet och kortare projekt	23
IV	STÄNDIGT LÄRANDE	24
1.	Uppföljning av måluppfyllelse	24
2.	Uppdatering av strategin	24
3.	Strategikommunikation.....	24
4.	Tillräckligt med tid.....	25
5.	Det fortsatta arbetet.....	25
V	LÄNKAR OCH LITTERATUR	26

I UTGÅNGSPUNKTER FÖR ETT STRATEGISKT ARBETSSÄTT

1. En mötande kyrka – en kyrka i förnyelse

Strategiskt tänkande och strategisk verksamhet utgår både från kyrkans bestående uppgift och från en sanningsenlig bedömning av kyrkans verksamhetsmiljö och verksamhetsförutsättningar. Utifrån dem söker man en vision om framtiden och skissar upp en väg som leder fram till denna vision.

Strategiskt tänkande och verksamhet förutsätter frimodighet att öppet betrakta gårdagen, nuet och morgondagen. Dagens val påverkar grunderna för de val som görs i morgon. Vi bygger en morgondagens kyrka och kyrkans morgondag redan nu.

Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland lever i ett föränderligt samhälle och en föränderlig värld. Sekulariseringen och den ökande mångfalden som ömsesidigt när varandra utmanar evangelisk-lutherska kyrkans verksamhetssätt – ja hela kyrkans identitet. Många val som fortfarande styr kyrkan gjordes i situationer som väsentligt skiljer sig från den situation där vi lever i dag och kommer att leva i framtiden.

Kyrkans strategiprocesser styr de dagliga valen, verksamheten och strukturerarna. De stöder också kyrkans identitetsskapande process i en situation där kyrkan söker ett nytt sätt att leva och vara.

Denna handledning är en förnyad upplaga av den handledning som utformades som stöd för genomförandet av Evangelisk-lutherska kyrkan i Finlands föregående gemensamma strategi *Vår kyrka. Gemenskap och delaktighet*. I uppdateringsprocessen har redaktionen beaktat de ändringar som krävs i och med omvärldens utveckling och det nya strategidokumentet *En mötande kyrka. Riktlinjer för Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland fram till år 2020*, som följde på *Vår kyrka*.

Strategidokumentet *En mötande kyrka*, som bestämmer riktningen för hela kyrkan, godkändes våren 2014. Den arbetsgrupp som beredde dokumentet utformade två versioner. Den kortare presenterar kyrkans uppgift, värderingar, syn på året 2020 samt fyra riktlinjer. Den mera omfattande versionen ger bakgrunden till och analyserar de beslut som fattats samt ställer frågor som utgör bränsle för diskussionen.

2. Lokalt strategiarbete i nyckelposition

Handledningen är gjord för att understödja lokala strategiprocesser. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland verkar i en omgivning som präglas av ständigt ökande mångfald. De olika regionerna i Finland skiljer sig på många sätt från varandra.

Människor tar till sig intryck och kulturella modeller från allt mångsidigare källor. Varje församling lever i en unik verklighet. Därför är den lokala nivån tyngdpunkten i kyrkans strategiska arbete. I församlingarna finns den bästa uppfattningen om förhållandena, behoven och resurserna.

I utarbetningen av handledningen har vi använt oss av olika handböcker för strategiskt ledarskap, undersökningar om strategiskt tänkande och metoder för framtidsforskning. Särskilt har vi velat fästa uppmärksamhet vid hurdan strategisk planering som bäst betjänar församlingen på dess väg mot framtiden.

Handledningen ger en enkel modell för hur en strategiprocess systematiskt kan genomföras. Modellen har testats i praktiken och ger gott om utrymme för tillämpning på det lokala planet. Processen kan förenklas eller berikas enligt församlingens behov.

3. En utmanad kyrka

Kyrkans fyraårsberättelse *Utmanad kyrka – Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland åren 2008–2011* beskriver den förändring som Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland lever i och de utmaningar som förändringen för med sig. Genom att granska utfallet av strategin *Vår kyrka* ger den bakgrundsinformation för uppdateringen av lokala strategier så att de stämmer överens med *En mötande kyrka*.

4. Begrepp och definitioner

De begrepp som hör ihop med strategierna får olika innehåll i olika sammanhang. Därför har vi såväl i *Vår kyrka* som i *En mötande kyrka* försökt undvika strategirelaterad specialterminologi. Här förklaras några begrepp som är centrala för strategiprocessen:

En strategi är en målorienterad helhet som formas såväl av reflektioner över identitet, sökande efter ens egen plats som hur verksamheten kanaliseras. Man strävar efter att med hjälp av rationellt tänkande hitta en farbar rutt mitt i förändringarnas virvlar, så att man kan sköta sin grundläggande uppgift så väl som möjligt samtidigt som man svarar på utmaningarna i verksamhetsmiljön. Att egna värderingar och mål förblir centrala har visat sig vara särskilt betydelsefullt när kyrkliga strategier skapas.¹ Utgående från strategin gör man sedan upp verksamhetsplanerna och kanaliserar resurserna för att målen ska nås. En mötande kyrka är Evangelisk-lutherska kyrkan i Finlands gemensamma strategidokument som utgör grunden för de egentliga, lokala strategierna.

¹ t.ez. Gill & Burke 1996

En mission, den grundläggande uppgiften, berättar om varför samfundet finns till. Kyrkans uppgift är kyrkans existensberättigande och grunden för identiteten. Den är given till kyrkan och kan inte bytas eller ändras. En bestående mission kräver att den uttrycks på nya sätt i nya situationer.

En vision är en bild av den framtid man önskar sig. Visionen beskriver kort hur samfundet vill vara i framtiden, på en viss plats och vid en viss tid. En mötande kyrka målar upp en bild av hur man vill se Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland år 2020.

Riktlinjer är en mängd medvetna, prioriterade val som berättar hur visionen ska nås. Riktlinjerna anger hur kyrkans egna styrkor och de möjligheter som omgivningen erbjuder sammanförs för att visionen ska nås. Med hjälp av riktlinjerna har kyrkan möjlighet att reagera på de förändringar som sker i omgivningen.

5. Strategiskt tänkande

Strategiskt tänkande är inte så mycket en metod som en inställning eller ett angreppssätt. Trots detta har strategitänkandet inneburit nya förfaringssätt för församlingarnas beslutsfattande och ledning. Även om många olika modeller har presenterats för strategitänkandet är vissa utgångspunkter alltid desamma.²

1. I strategiskt tänkande koncentrerar man sig på att söka det mest väsentliga. Sökandet sker genom att man funderar på församlingens identitet och dess omvärld. Strategin är ett sätt att definiera sig själv, att klä sin egen identitet i ord. Strategin fäster uppmärksamhet vid kärnan i verksamheten och synliggör församlingens betydelse.
2. I strategiarbetet måste man göra modiga val. Att göra ett val innebär samtidigt att tacka nej till många andra goda alternativ. Det behövs förenkling och koncentration. I strategiarbetet definierar man alltså vad man strävar efter liksom också vad man inte strävar efter.
3. Strategitänkandets riktpunkt finns alltid i framtiden. Att gestalta framtiden är utmanande, men nödvändigt. I strategitänkandet knyts det förflutna, nuet och framtiden ihop.

Det mest väsentliga i livet är att finna mest väsentliga.

ärkebiskop Simojoki

² jfr Kamensky 2008.

6. Församlingen i fältet av strategier

Församlingarna blickar inte ensamma in i framtiden. Helhetskyrkan, dess olika branscher, stiftet och de kyrkliga organisationerna ger i sina strategier församlingarna impulser för planeringen. Landskapens och kommunernas strategier berättar om de lokala utmaningarna. Det lönar sig att bekanta sig med dessa innan man börjar utforma eller uppdatera sin egen strategi.

Många strategiforskare har konstaterat att ju mer komplicerad en förvaltningsstruktur är, desto besvärligare är det att skapa och förverkliga en gemensam helhetsstrategi. Kyrkans komplicerade organisationsstruktur innebär alltså en utmaning för församlingarnas strategiarbete. Dessutom består kyrkan, dess stift och församlingar, av mycket självständiga enheter och branscher, vars verksamhet styrs av olika slags mål och till och med av olika lagstiftning. Mitt bland allt detta är det ändå nödvändigt att bevara en gemensam syn.

7. Församlingarnas strategiska rörelseutrymme

Kyrkans ställning som offentligrättsligt samfund förpliktar till offentlighet och planering. Heikki Mäkeläinen har närmat sig denna förpliktelse ur tre olika synvinklar.³ För det första måste skattebetalaren veta vad kyrkan använder sina resurser till. För det andra måste planeringen i ett medlemssamfund basera sig på de behov som finns hos medlemmarna. För det tredje hör normativitet ihop med planeringen. Kyrkans grundläggande uppgift är inte bunden till tid eller plats. Kyrkolagen och kyrkoordningen ställer sina egna förpliktelser. Bibeln, trosbekännelserna och bekännelseskriterierna stärker för sin del den normativa karaktären i församlingens planering.

De ovannämnda faktorerna förpliktar kyrkan till planering, och de begränsar också församlingens strategiska rörelsefrihet. I strategiska beslut måste öppenheten beaktas, liksom att besluten utgår från medlemmarna och är rotade i kyrkans traditioner. Trots dessa begränsningar kan församlingens strategiska rörelsefrihet ses som mycket omfattande.

8. En plan i tankarna eller till pappers?

En strategiprocess kan framskrida på många olika sätt. De centrala skillnaderna mellan olika strategiska skolor utmynnar i frågor som gäller hanteringen av strategiprocessen samt hur många personer som deltar i genomförandet och vilken

3 Mäkeläinen 2003

ställning dessa har. Under olika tider och i olika situationer har man betonat mycket olika saker i strategitänkandet.

Strategiarbetet kräver abstrakt tänkande, men samtidigt också en förmåga att uttrycka strategin så konkret som möjligt. Som en idealform för ett strategidokument kan man se en klar, koncis och enkel modell. Framförallt är det fråga om att strategin ska uttrycka innehållet på ett enkelt sätt. De processer som har lett fram till strategins uppkomst kan ha varit mycket komplicerade – för att komma till en förenkling behöver man kunna ifrågasätta.

Uppgörandet av ett strategidokument har en central roll i strategiplaneringen. Å andra sidan förespråkar vissa strategiska skolor starkt ett fritt strategiskt tänkande och att riktningen för strategin ska ta form utan att strategin finns i en skriftlig version.

9. Strategin som spegel

Strategidokumentet kan beskrivas som en spegel,⁴ som man kan blicka in i för att sedan ta ställning till det man sett. Strategispeglarna har åtminstone fyra dimensioner. (1) Den är en spegel för arbetsgemenskapen när arbetet planeras och genomförs i vardagen. (2) Beslutsfattarna i församlingen kan spegla förhållandet mellan enskilda beslut och de gemensamma strategiska riktlinjerna. (3) Vidare är strategin en spegel för samarbetspartnerna när de funderar över sin relation till församlingen och dess verksamhet. (4) Slutligen är den en spegel även för församlingsmedlemmarna när de reflekterar över vilken betydelse medlemskapet i församlingen har för dem.

Spegeltänkandet fokuserar uppmärksamheten på två viktiga frågor: för vem församlingen gör upp strategin och varför det är bra att den också finns i skriftlig form. Även om det är ett erkänt faktum att själva processen ofta är viktigare än det dokument som produceras, kan man med hjälp av spegeltänkandet lägga märke till att också dokumentet i sig har en betydelsefull plats.

10. Att vara och att göra

Strategiarbetet har att göra både med varande och görande. Forskaren Timo Santalainen lyfter som en central del av strategitänkandet fram reflektionen vid sidan av det aktiva görandet. I strategiarbetet innebär reflektion att söka, att förundra sig och att kombinera saker på ett nytt sätt. Det betyder också analys, syntes och en medveten ansträngning. Reflektera kan man göra antingen ensam eller

⁴ t.ex. Sotarauta 1996

tillsammans. Enligt Santalainen är det enbart på detta sätt som strategitänkandet kan nå bortom det ordinära.⁵

När det strategiska arbetssättet har integrerats med hela arbetsgemenskapens varande och görande talar man ofta om strategisk medvetenhet. Strategisk medvetenhet uppkommer genom kontinuerlig diskussion och reflektion över församlingens identitet och dess plats i omvärlden samt genom att man anger verksamhetens riktning. Man måste återkomma till strategin om och om igen, för på det sättet förädlas också innehållet i strategin.

11. Vem gör upp strategin?

I församlingen görs strategin upp i samarbete. Det är viktigt att locka fram kunskan- det och olika synsätt hos de anställda, de förtroendevalda och övriga medlemmar i den egna församlingen.

Strategiarbetet i församlingen leds av kyrkoherden. En central roll innehas också av kyrkofullmäktige, kyrko-/församlingsrådet, distrikts-/kapellrådet, ekonomi- och förvaltningscheferna samt en eventuell ledningsgrupp. De bär ansvaret för hur strategiska beslut fattas och förverkligas.

I större församlingar har cheferna på mellannivå en viktig roll. De har en nära kontakt såväl med den så kallade strategiska ledningen som med den operativa nivån. Den operativa sidans chefer för verksamhetsområden och ekonomiför- valtningschefer har ansvar för ledningen och utvärderingen av verksamheten på sitt område.

Dessutom är det ofta nödvändigt att starta en styrgrupp för strategiarbetet. Sammansättningen varierar enligt församlingens situation och behov. Styrgruppen planerar och följer med hur strategiprocessen framskrider samt förbereder det gemensamma tankearbetet och beslutsfattandet.

Personalens aktivitet är en strategisk resurs som inte kan förbigås. Strategin söker sina former eller förnyas ofta utgående från de anställdas kunskande och aktivitet. För att nå de mål som slagits fast i strategin är den verksamhet som svarar direkt på församlingsmedlemmarnas behov mycket viktig. Då rör man sig i vardagen på kanslier, ämbetsverk, jourtjänstgöringar, i kyrkor, på begravnings- platser, i klubbar, skolor och så vidare.

Antalet deltagande i utformningen av strategin påverkar det slutresultat som nås. En strategi som skapats av en liten grupp kan vara betydligt mer innovativ än en som fötts i en stor grupp. I vilket fall som helst är en strategi alltid ett re- sultat av många kompromisser.

5 Santalainen 2006

Många som svarade på enkäten om församlingarnas strategiarbete hade under processens gång fått positiva erfarenheter av hur förtroendevalda och anställda kan arbeta tillsammans. Strategiprocessen har till och med kunnat ge upphov till en ny slags diskussionskultur. Man har kunnat diskutera viktiga saker tillsammans, om församlingens karaktär och mål. Detta har ökat känslan av samhörighet och församlingsmedlemmarnas delaktighet och kunnande har på ett positivt sätt fått större betydelse. Demokratin har stärkts.

*"Om du vill vandra snabbt, vandra ensam –
om du vill vandra långt, vandra tillsammans"*

Arfikanskt ordspråk

12. Engagemang är målet

En kunskaps- och åskådningsbas som är så bred som möjligt under utformningsprocessen ökar enligt olika undersökningar möjligheterna för att man tillägnar sig strategin och engagerar sig i det skede när strategin förverkligas. Strategin borde finnas med i all diskussion som förs i församlingen. Ett strategiskt budskap får nya betydelser i människornas sinnen och i olika möten.⁶

Vikten av de strategiska tankarna får inte och kan inte basera sig på vilken ställning arbetstagaren har i organisationen. Den strategiska diskussionen måste föras kontinuerligt också därför att de förändringar som strategierna för med sig förutsätter ett djup i kunnandet hos de anställda och förtroende för en rättvis process.⁷

13. Hur inordnar sig den strategiska planeringen i annan planering

Ett planeringssystem är ett redskap med hjälp av vilket man försöker beskriva församlingens planeringsarbete som helhet.

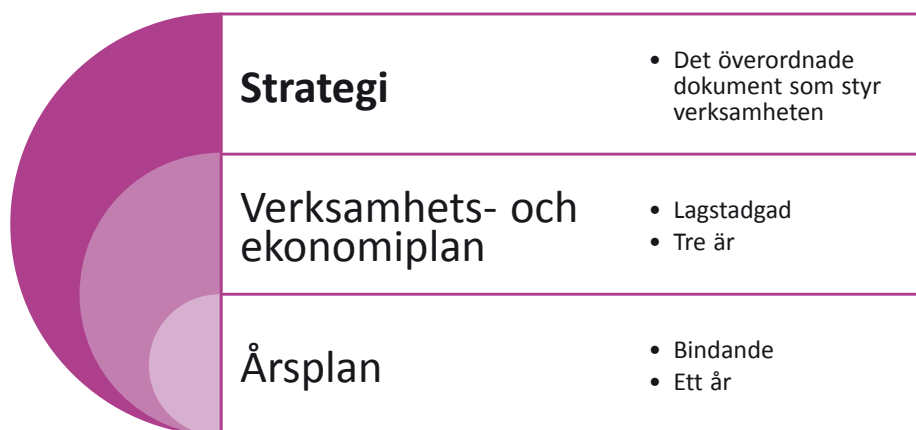
I slutet av 1990-talet inleddes en lagstadgad treårsplanering av verksamheten och ekonomin i församlingarna. Med operativ planering syftar man på denna planering som förverkligas i treårsperioder, där man gör upp en bindande verksamhetsplan och budget för det första året samt en verksamhets- och ekonomiplan för de två följande åren.

6 Juuti 2007

7 Arikoski & Sallinen

En strategisk planering är tidsmässigt längre och dess mål har en djupare inverkan på församlingens verksamhet än den operativa planeringen. *En mötande kyrka* tar sikte på 2020.

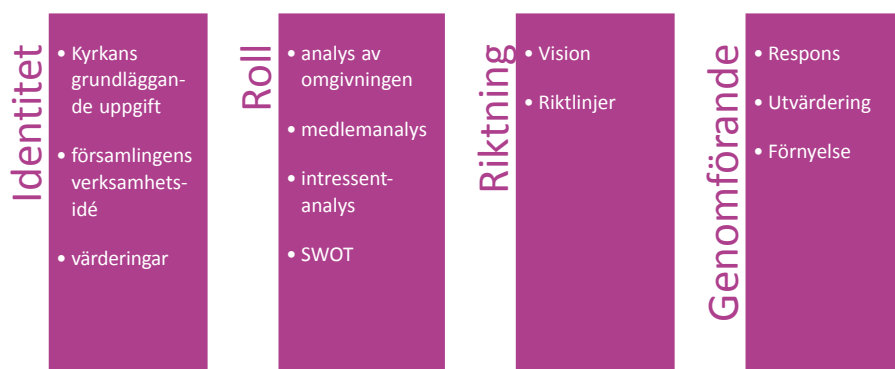
Den strategiska planeringen skapar en grund för församlingens övergripande planering. Verksamhets- och ekonomiplanen har som uppgift att omvandla målen i strategiplanen till mål i en planeringsperiod. Där bestäms prioriteringsordningen för utvecklingsåtgärderna och helhetstidtabellen för målen. De konkreta verksamhetsplanerna görs sedan upp i samband med årsplaneringen.



Strategiplaneringen berättar om vart vi vill komma och varför vi vill komma just dit. Den operativa planeringen i sin tur definierar hur riktningen mot målet ska bevaras.

II STRATEGIPROCESSENS OMFÅNG OCH STADIER

Diverse strategiguider ger otaliga modeller för hur en strategiprocess ska genomföras. Forskaren Juha Heikkala har skapat en modell för hur man driver en strategiprocess inom en organisation. I följande strategiprocessbeskrivning följer vi i huvudsak den modell Heikkala har skapat.⁸ Modellen har ändå tillämpats fritt för att lämpa sig för församlingsbruk.



1. Församlingens identitet

I det här sammanhanget används identitet för att beskriva det innersta väsendet och den djupare innebörden hos något. Ju mer som förändras omkring oss, desto viktigare är det att betona grunderna i det egna varandet, den egna verksamheten och det egna sättet att tänka.

När man gestaltar en församlingens identitet måste man ställa sig frågan vad en församling är och vad församlingens verksamhet bygger på. Man kan tänka sig att en församlingens identitet består av åtminstone följande tre delar: 1) kyrkans grundläggande uppgift, 2) församlingens verksamhetsidé och 3) de värderingar som styr verksamheten.

⁸ Heikkala 2005.

1.1 Kyrkans och församlingarnas uppgift

Utgångspunkten för planeringen måste vara kyrkans väsen och den uppgift som har anförtratts kyrkan. Kyrkans uppgift är att i enlighet med sin bekännelse förkunna Guds ord och förvalta sakramenten samt också i övrigt verka för att utbreda det kristna budskapet och förverkliga kärleken till nästan.⁹ Teologin spelar alltså en central roll i planeringens grunder.

Planeringen i församlingarna styrs av kyrkolagens fjärde kapitel, som slår fast församlingens grundläggande uppgift och medlen för att sköta den. I kapitlet nämns gudstjänstliv och förvaltande av sakrament, övriga kyrkliga förrättningar, kristen fostran, själavård samt diakoni och mission. Även kyrkans historia med sina många skeenden och debatter styr åtminstone delvis dagens lösningar.

En mötande kyrka definierar kyrkans uppgift så här: **”Kyrkan kallar människor till gemenskap med Gud och uppmuntrar till omsorg om medmänniskorna och skapelsen”**. Samma ord kan utan problem också användas för att definiera församlingens grundläggande uppgift.

En församlings verksamhet gestaltas inte utgående från en organisationsstruktur utan från den gemensamma uppgiften. Av största vikt är att man ständigt betonar att kyrkans grundläggande uppgift är det som berättigar och som utgör utgångspunkten för all verksamhet och allt beslutsfattande.

1.2 Församlingens verksamhetsidé

Den grundläggande uppgift som uttrycks i *En mötande kyrka* kan preciseras på olika sätt i varje församling. Då talar man om församlingens verksamhetsidé. Kyrkans grundläggande uppgift är den samma alltid och överallt, men församlingens verksamhetsidé är förankrad i tid och rum.

Verksamhetsidén bör formuleras kort och koncist. I företagsvärlden sägs det ibland att ett bra företag går att känna igen på att det första dess anställda minns på morgonen är företagets verksamhetsidé. Med det i åtanke är det lätt att förstå att en verksamhetsidé inte ska bestå av speciellt invecklade definitioner.

Att formulera verksamhetsidén är sannolikt inte heller det lättaste skedet i strategiprocessen. Om ni tillsammans söker formuleringar, fokuserar på det väsentliga och iakttar er lokala omgivning så hittar ni säkert precis rätt ord för att beskriva vad som är er församlings uppgift här och nu.

1.3 Värderingar som styr verksamheten

Värderingar uttrycker vad man som gemenskap anser vara gott och eftersträvarsvärt. Värderingarna ska styra verksamheten och beslutsfattandet i vardagen, men det är karakteristiskt för vår tid att värderingarna blir mindre homogena.

9 KL 1:2

En församlings verksamhet styrs av kristna värderingar. Begreppet kristna värderingar är ändå så omfattande att det kräver närmare definition och mer detaljerade val. *En mötande kyrka* slår fast de gemensamma värderingar som styr hela kyrkans arbete, tro, hopp och kärlek.

I församlingarna är det skäl att fundera över om de värderingarna är just de som är mest centrala för församlingen också, eller om det finns sådana värderingar som man önskar att i större utsträckning ska prägla den lokala verksamheten. Kanske man vill lägga något till förteckningen över värderingar?

Hur den meny av värderingar än ser ut som man kommer fram till bör församlingen stanna upp och tänka igenom de värderingar som styr församlingsarbetet. Samtidigt kan det vara bra att fundera på om de värderingar som man uttalar faktiskt är de värderingar som styr arbetet och beslutsfattandet i vardagen, eller om det egentligen finns andra värderingar som spökar i bakgrunden? Är församlingens värderingar också dess medlemmars värderingar?

Att definiera värderingar räcker inte till i sig, utan man måste också tänka över hur de här värderingarna fungerar som ledning för det vardagliga arbetet. Endast en församling som förbundit sig till sina värderingar kan på ett trovärdigt sätt sköta sin grundläggande uppgift.

Det finns många metoder för att arbeta fram värderingar. I stället för, eller vid sidan om, en teoretisk ansats kan det vara fruktbart att tillsammans ge sig hän i praktiskt görande och en diskussion som är förankrad i det praktiska. Det är viktigt att så många som möjligt inom arbetsgemenskapen och hela församlingen deltar i den diskussion som förs om värderingarna. Forskning visar att värderingar som man har slagit fast tillsammans också stärker de anställdas engagemang i utvecklandet av verksamheten. Om man vill kan man sammanfatta värderingarna och deras betydelse för arbetet och hänga sammanfattningen på väggen.

Den diskussion som förs kan i många fall vara viktigare än att diskussionen resulterar i precis rätt värderingar. För att värderingarna ska förstärkas förutsätts ändå att ett beteende som överensstämmer med dem främjas.

Kyrkans värderingar

Tro Kontakten med nådens Gud är den kristnes hållfasta livsgrund.

Hopp Jesu framtidslöften ger hopp.

Kärlek den heliga Anden uppmanar oss att älska varandra.

2. Församlingens roll i sin omgivning

När man arbetar fram församlingens strategi är en central fråga vid sidan av församlingens identitet också dess roll i sin omgivning. Ingen församling verkar i ett vakuum. I djupare mening kan en församling inte ens existera utan sin omgivning.

Det har sagts att en strategi är som ett parti schack där det som är avgörande för framgång är konsekvens i dragen tillsammans med reaktionsförmåga. I dagens läge blir den omgivning vi verkar i ständigt mer invecklad och mer krävande. Antingen måste församlingen anpassa sig till de förändringar som äger rum omkring den eller så måste församlingen aktivt reagera och försöka påverka i vilken riktning förändringarna går. Likgiltighet inför förändringen i omgivningen är inte en verksamhetsmodell som kan anammas av en församling som sköter sin uppgift på ett ansvarsfullt sätt.

För att vi ska kunna möta de utmaningar som framtiden för med sig krävs stöd i form av forskning, utvärdering och utveckling. Meningen med olika analyser är att ge information så att man kan gestalta den egna rollen i sin omgivning och bygga sina strategiska val på den kunskapen. Vi måste sträva efter att identifiera de förändringar, fenomen och resurser som påverkar församlingens arbete och verksamhet. Samtidigt får vi inte glömma att strategisk planering alltid bygger på bristfällig information och subjektiva analyser.

Bland de analysmodeller som används mycket i församlingar och som befunnits vara fungerande finns omgivningsanalys, intressentanalys samt analys av de egna styrkorna och svagheter (SWOT).

2.1 Analys av omgivningen

Till en början är det bra att notera att det finns rikligt med forskningsresultat om den omgivning församlingarna verkar i och om människors förväntningar på kyrkan. Ett exempel på det här är de statistiska årsböcker som kyrkan, staten och aktörer inom den tredje sektorn sammanställer. På Statistikcentralens webbplats finns nyttig statistik, till exempel prognoser om befolkningsutvecklingen på olika orter. Även fyraårsberättelsen och andra publikationer av Kyrkans forskningscentral är till nytta i omgivningsanalysen.

I enskilda församlingars strategiprocesser är det ofta mer fruktbart att tillämpa existerande forskning och analyser på den lokala omgivningen än att samla eller producera ny information och kunskap.

Att gestalta sin roll i framtidens omgivning väcker många frågor: Vad gör vi om antalet församlingsmedlemmar sjunker drastiskt? Vad gör vi om den samlande verksamheten slutar samla? Vad gör vi om antalet klienter inom diakoni och samhällsarbete fördubblas? Vad händer om alla planerade kommunsammanslagningar blir verklighet?

Inga analyser kan ge svar på alla frågor. Det viktiga är inte heller rätta svar, utan bra frågor och de analyser som frågorna leder till – och de noggranna slutsatser man drar på basis av analyserna. En analys av omgivningen blir meningsfull endast när den går att utnyttja vid strategiska val.

2.2 Intressentanalys

En följd av kyrkans väsen är att nätverket av en församlings intressentgruppsrelationer byggs upp av alla de kontakter som församlingens anställda och medlemmar har dagligen. Betydande intressenter är bland annat kommunen, olika föreningar och samfund, väckelserörelser och kristliga organisationer, lokala medier, idrottsföreningar, daghem, skolor och läroanstalter, sjukhus, hälsovårdscentraler och andra serviceinrättningar samt byalag och stadsdelsnämnder.

Det är viktigt att vara lyhörd för intressentgruppernas förväntningar och förhoppningar. Samhällssituationen och de livsfrågor människor ställs inför måste alltid tas på allvar. När den kristna enhetskulturen har brutits har det blivit speciellt viktigt att vi lyssnar på och tjänar även de människor som i övrigt har svaga band till kyrkan. Det gäller ändå att kunna ta fram det som är väsentligt bland alla önskemål. Det är nämligen omöjligt att uppfylla alla önskemål utifrån kyrkans grundläggande uppgift och inom ramen för befintliga resurser.

Att göra upp en så kallad medlemsstrategi kan ses som ett – mycket viktigt – led i analysen av intressentgrupper. I allmänhet betecknas de grupper som har något att ge eller få av församlingen som intressenter. Det kan handla både om konkreta bytesvaror, som verksamhet, och om abstrakta aspekter, som kunnande, önskemål och förslag.¹⁰

2.3 SWOT-analys av församlingens styrkor och svagheter

SWOT-analys är ett enkelt redskap för att utveckla verksamheten i församlingen. Ursprungligen är SWOT en fyrfältsmetod skapad av Albert Humphrey. I de fyra SWOT-fälten skriver man upp församlingens interna styrkor och svagheter samt yttre möjligheter och hot. Analysen kan till exempel först göras individuellt eller i små grupper och sedan sammanfattas.

Därefter följer den mest utmanande delen av analysen. Efter att man har definierat sina styrkor, svagheter, möjligheter och hot är det dags att på basis av dem dra slutsatser och planera vad man ska göra. Hur kan vi förstärka våra styrkor? Hur kan vi åtgärda de svagheter vi har identifierat? Hur kan vi bäst utnyttja våra möjligheter? Vad kan vi göra för att förbereda oss på att möta det som hotar oss?

För att utveckla verksamheten krävs att man gestaltar och kritiskt granskar nuläget samtidigt som man identifierar hur de nuvarande arbetssätten behöver

¹⁰ Heikkala 2005.

utvecklas. Vi måste lära oss av det förflutna. Vi måste också vara redo att ibland avstå från verksamhet som känns bra om den kräver alltför stora resurser eller för in församlingsarbetet på ett sidospår.

Det finns många praktiska handböcker för hur man gör olika analyser och det finns också bra material på webben. I slutet av den här handledningen finns en litteraturförteckning och ett antal länktips – några exempel på allt det som finns till buds.

"Innan du kan få in en fullträff måste du ha ett mål"

Grekiskt ordspråk

3. ATT VÄLJA RIKTNING FÖR FÖRSAMLINGENS VERKSAMHET

I en strategi ser man alltid framåt. *En mötande kyrka* riktar blicken mot 2020. Strategin beskriver hur vi vill att vår kyrka ser ut år 2020 och i vilken riktning verksamheten bör utvecklas för att den visionen ska kunna förverkligas.

Verksamhetens riktning bestäms av de val man gör. Valen påverkas av församlingens egen identitet, intressenternas önskemål och faktorer i omgivningen. Det är inte alltid enkelt att göra val, men det viktiga är att man gör dem medvetet och att de utgör en helhet som rör sig i samma riktning. Man måste också våga dra gränser.

"Det du kan drömma om kan du också göra"

Walt Disney

3.1 Vision

Visionen är en formulering som uttrycker hur vi vill att församlingen är i framtiden. Det betyder att den är bunden till tid och plats. En framtidsvision ska vara klar och tydlig. *En mötande kyrka* sammanfattar visionen av kyrkan 2020 så här: ***"Församlingens medlemmar upplever tron på Gud som en resurs och allt fler tillskriver kontakten med kyrkan stor betydelse. Församlingen är ett tillitens samfund som för samman olika människor. Kyrkans budskap hörs och påverkar överallt."***

Trots att vårt förnuft säger att kyrkans vision är svår att uppnå säger vårt hjärta att den är värd att eftersträva. Vår gemensamma vision är modig och kraftfull. Det handlar ändå inte om någon teoretisk eller retorisk idealbild, utan om något som ska leda in i församlingens vardag och verksamhet.

Att ta fram en bra och bärande vision är inte lätt. Visionen ska ju ge all verksamhet en riktning. Den ska vara som en stjärna som man ser långt framför sig och låter sig ledas av. Visionen utgör en grund för planeringsarbetet och underlättar beslutsfattandet. I strategilitteraturen möter vi dessutom ofta tanken på att en vision inte bara ska göra allt det som har nämnts ovan, utan också ifrågasätta nuläget och bidra till ökad energi.

"Den långsammaste som inte tappar sitt mål ur sikte vandrar snabbare än den som irrar fram och tillbaka utan mål."

Lessing

3.2 Strategiska riktlinjer

Kyrkans vision kan inte förverkligas om inte församlingarna tar den till sig som sin egen vision. Utgångspunkten är att kyrkans vision sammanför och styr de insatser som görs av alla som verkar inom kyrkan.

En mötande kyrka beskriver fyra riktlinjer som leder mot uppnåendet av visionen. Var och en av riktlinjerna har specificerats i 4–5 punkter som styr tankarna till vad riktlinjen i praktiken kan innebära. Betänkandet stöder förståelsen av punkterna genom frågor.

Vi lyfter fram budskapet

- Vi talar om Gud, Jesus och den heliga Anden på ett frimodigt och begripligt sätt överallt.
- Församlingarnas andliga liv är mångsidigt och tillgodoser människors behov.
- Gudstjänsterna är gästfria, tillgängliga och passar alla åldrar.
Församlingsmedlemmarna deltar i planeringen och genomförandet av dem.
- För att nå ut till alla förmedlar vi också vårt budskap fördomsfritt och interaktivt i de nya medierna.
- Vi stöder kristen tillväxt i livets alla skeden. Församlingsmedlemmarnas alla barn döps.

Möten berör

- Människan möter Gud, sin nästa och sin egen verklighet i kontakten med församlingen.
- Vi bereder rum för växelverkan. Kyrkan är verksam där människor lever och rör sig.
- Vi vandrar med varandra och delar våra livsberättelser.
- Kommunikationen tilltalar både känslor och intellekt och utmanar till att agera.

Vi älskar vår nästa

- Vi arbetar för de utsattas väl både i Finland och utomlands.
- Församlingen förenar dem som behöver hjälp och dem som kan ge den.
- Kyrkan kommunicerar sina värderingar och sina goda handlingar på ett trovärdigt sätt.
- Vi bygger en bättre värld för de kommande generationerna.

Vi värdesätter medlemskapet

- Människors liv, förväntningar och respons hjälper oss att dra upp riktlinjer för församlingsverksamheten.
- Församlingsmedlemmarna deltar i planeringen och genomförandet av verksamheten och får använda sina gåvor.
- Vi är medvetna om hur viktigt det är med personliga möten. Vi har högkvalitativ kontakt med alla våra medlemmar varje år.
- Människor har kvar sitt förtroende för kyrkan. Antalet nya medlemmar ökar.

Församlingarna står inför den utmanande strategiska uppgiften att fundera över vad riktlinjerna i praktiken betyder för den egna församlingens verksamhet. Vilka konkreta mål kan man ställa för att budskapet ska stiga fram, möten beröra, nästan bli älskad och medlemskapet värdesatt i den egna församlingen? Vilka åtgärder behövs för att de mål församlingen har ställt upp ska bli levande?

Kärnan i församlingens strategiplanering utgörs av arbetet med att göra de strategiska riktlinjerna konkreta. Såväl att tänka över sin egen identitet som att reda ut sin egen roll i förhållande till omgivningen handlar om att skapa en god grund för strategiska val för genomförandet av riktlinjerna.

Analysarbetet kan också på sina håll resultera i lokala betoningsbehov som inte går att uttrycka tillräckligt tydligt genom de riktlinjer som finns i *En mötande kyrka*. Då är lösningen att göra upp en ny riktlinje, en som leder till den gemensamma visionen. Om någon av riktlinjerna inte är aktuell i den lokala kontexten kan den ägnas mindre uppmärksamhet.

I sin mest avskalade form består församlingens strategi av en praktisk och konkret tillämpning av de riktlinjer som *En mötande kyrka* har slagit fast.

III GENOMFÖRANDE AV STRATEGIN OCH STYRNING AV VERKSAMHETEN

Sist och slutligen är det viktigaste att det finns förmåga att i praktiken följa strategin, inte att det finns en välutformad eller smart modell. Strategin har endast betydelse om man förbinder sig vid den.

Resan från ett strategidokument till konkret handling kan vara ganska lång. Anställda, förtroendevalda och andra ansvariga personer måste gå in för två saker: att tänka strategiskt och att verkställa målen i strategin. Planering och genomförande lever i ständig växelverkan. I vardagen är det synnerligen konstlat att dra en gräns mellan dem.

1. Öppen dialog

Ofta hör man folk tala med stor pondus och i synnerligen abstrakta ordalag om strategier. Ibland talar man om att förankra strategin i verkligheten. Det uttrycket visar på en enkelriktad rörelse och då är vi långt från kärnan i strategiarbetet. Strategiarbete när det är som bäst innebär öppen växelverkan och inte högtidliga tal, befallningar som vältras ner från höga höjder eller försök att tysta ner personalen.

I personalens ögon kan strategin ses som något svårt, krångligt och avlägset. Att se till att strategin diskuteras allmänt är inte bara en etiskt hållbar lösning, utan när man tillsammans överväger alternativ och söker fungerande lösningar blir slutresultatet det bästa möjliga. De viktigaste strategiska riktlinjerna kan mycket väl uppstå vid en kaffebordsdiskussion.

I praktiken är det cheferna som bär ansvar för att den strategiska diskussionen ständigt hålls levande. Strategin kan diskuteras öppet och direkt, precis som alla andra frågor som gäller arbetet. Undersökningar visar att några tankar kring strategin varje dag avsevärt ökar strategimedvetenheten. Man måste värna om strategin, så att den inte begravs i pappershögarna eller vardagsrutinerna.

2. De anställdas insatser behövs

Strategin kan genomföras via det vardagliga arbetet. När någon frågar ”Vad innebär det för mitt arbete?” står vi på god grund. Det viktiga är att man vet hur ens eget varande och görande är kopplat till den gemensamma strategin och genom vilka åtgärder man kan bidra till att förverkliga den gemensamma visionen. Här framhävs varje uppgifts betydelse som en del av den helhet församlingens verksamhet utgör.

Man bör fortlöpande fästa uppmärksamhet vid hur de anställda och andra ansvariga personer kan motiveras till fullskaligt strategiarbete. Det behövs mycket gemensam bearbetning, för ändringar i attityder och vanor kräver ofta en lång mognadsprocess.

Den grundläggande kopplingen mellan strategin och det vardagliga arbetet är så konkreta årsplaner som möjligt. Som ovan konstaterats är det bra att alltid ta fram strategin när det blir dags för planering av verksamheten och ekonomin. På det sättet kan strategin bli det övergripande styrdokumentet för verksamheten.

3. Primär verksamhet och kortare projekt

Många av riktlinjerna i *En mötande kyrka* kräver fortlöpande engagemang under hela strategiperioden. För att genomföra riktlinjerna kan man också utveckla olika slags tidsbegränsade projekt som syftar till att komplettera det primära arbetet och föra den övergripande verksamhetsutvecklingen vidare.

*"Att förändras eller inte förändras –
det är en riktig och onödig fråga"*

Mika Mannerman

IV STÄNDIGT LÄRANDE

1. Uppföljning av måluppfyllelse

Viktiga ingredienser i strategiarbetet är utvärdering och mätning. Hela församlingens verksamhet och det som enskilda anställda gör ska betraktas i ljuset av strategin. Det är svårt att genomföra strategin om inte genomförandet följs upp. Man behöver finna mått som förmår mäta hur väl strategin realiserats.

Ibland kan det vara synnerligen svårt att mäta målen. Då måste man nöja sig med att mäta det som är mätbart. När strategin kopplas till mått blir det också lättare att tydligt definiera vilka konkreta mål man vill nå med hjälp av strategin.

Inom företagsvärlden och den offentliga sektorn använder man sig ofta av responssystem som är särskilt framtagna för detta ändamål och ofta mycket komplicerade. Som exempel kan nämnas effektivitetsmål, styrkort och kvalitets- och säkerhetsstandarder.

2. Uppdatering av strategin

I vår tid talas det mycket om snabba strategier och strategisk smidighet. Vår omvärld förändras i snabb takt och därför är en djupt utstakad, stel strategi inte nödvändigtvis det bästa alternativet – särskilt om man orubbligt håller fast vid den. En strategi skapar långsiktiga riktlinjer för verksamheten, men den ska också kunna anpassas till förändringar.

Ändringar i församlingsstrukturen innebär alltid att strategin behöver uppdateras. Vid församlingssammanslagningar får strategiska frågor en central plats. En gemensam syn på församlingens identitet och framtid kan bära långt vid sammanslagningsförhandlingar kring svåra enskilda frågor.

3. Strategikommunikation

Strategikommunikation behövs för att förmedla information och skapa en gemensam förståelse av strategin. För att de strategiska målen ska kunna nås är det av största vikt att människor förstår strategin och dess betydelse. Ett strategiinriktat tänkesätt kan skapas bara genom att man talar om strategin om och om igen.

Med hjälp av språket är det möjligt att vid förändring uttrycka orsaker, följder och processens gång. Men ingen reagerar endast på språkliga uttryck, utan

tolkningen sträcker sig också till handlingen och de motiv som står bakom. Därför är också växelverkan, delaktighet och skapande av ett öppet klimat, vid sidan av informationsförmedlingen, centrala element i strategikommunikationen.¹¹

4. Tillräckligt med tid

Strategiskt arbete är inte något som skapas på nolltid. Tänkande, analys och diskussion kräver sin tid. Mål uppfylls inte heller över en natt. Och det är självklart att inte ens de bästa planer alltid förverkligas. I själva verket uppfylls strategier endast i undantagsfall i den form de planerats.

Den möda man lagt ner på planering är ändå inte bortkastad. Den har kanske varit en nödvändig förutsättning för att ny mark ska kunna brytas. I något skede kan man märka att strategiarbetet har gett mer tid. Strategin frigör tid eftersom den gör alternativen tydligare och stöder den årliga planeringsrytmen.

5. Det fortsatta arbetet

Strategiarbetet är en gemensam och fortlöpande lärprocess som inbegriper hela församlingsgemenskapen. Det strategiska tänkandet kan utvecklas. Och utveckling sker genom träning.

Strategifrågorna i kyrkan och församlingen styrs också av de särdrag som präglar kyrkan. Strategiskt tänkande öppnar många möjligheter för församlingsarbetet. Det utgör grunden för församlingens teori om den egna verksamheten.

Vår reformationstradition har lärt oss att se det så, att kyrkans verkliga skatt är det heliga evangeliet om Guds nåd och härlighet. Äktheten i kyrkans vittnesbörd mäts genom hur kyrkan sköter den skatten. Också strategiprocessens äkthet mäts med samma mått. I sista hand är det yttersta målet med församlingens strategiarbete att skapa ramar för människors möte med sin Frälsare.

11 Arikoski & Sallinen 2007.

V LÄNKAR OCH LITTERATUR

<http://www.kommunerna.net>

Med kommunerna i fokus ges rikligt med information om kommunerna, statistik, god praxis, tips för strategisk planering osv. På ingångssidan finns också en länk till kommun- och servicestrukturreformens webbsidor.

<http://www.ssjs.fi/>

Suomen Strategisen Johtamisen Seuras webbplats (på finska och engelska).

<http://www.stat.fi/>

Innehåller gott om användbar information för församlingarna, länkar till statistik i Finland och i andra länder, statistiknyheter och kontaktinformation. På sidorna finns bland annat befolkningsprognoser per ort.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael (2007): Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto ja työterveyslaitos. Keuruu.

Gill, Robin & Burke, Derek (1996): Strategic Church Leadership. Society for Promoting Christian Knowledge, London.

Heikkala, Juha (2005): Järjestön strategia. 3. painos. Tampere.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna (2006): Strategiaviestintä. 2. painos. Keuruu.

Juuti, Pauli ((toim.) (2007)): Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere.

Kamensky, Mika (2008): Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki.

Karlöf, Bengt (2002): Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. painos, Ekonomia-sarja. Porvoo.

Kaplan, Robert & Norton, David (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston.

Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko (2006): Organisaation strategian toteuttaminen. 2. uusittu painos. Helsinki.

Masalin, Leena (2013): Yhteisöllinen strateginen toimijuus. Helsinki.

- Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998): Strategy safari, a guided tour through the wilds of strategic management. London.
- Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra (2003): The strategy process, concepts, contexts, cases. 4:e upplagan, New Jersey.
- Mäkeläinen, Heikki (2003): Toiminnan suunnittelu. Teoksessa Huhta, Erkki & Poutiainen, Matti & Totto, Timo & Turunen, Raimo (toim.): Seurakuntatyön johtamisen käsikirja, ss. 31-50. Jyväskylä.
- Määttä, Seppo & Ojala, Timo (2000): Tasapainoisen onnistumisen haaste, Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu (2005): Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja nro 12/2002, 2. uudistettu painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina (2005): Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä.
- Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli (2007): Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki.
- Santalainen, Timo (2006): Strateginen ajattelu. 2., tarkistettu painos. Jyväskylä.
- Sotarauta, Markku (1996): Kohti epäselvyyden hallintaa, pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä.
- Åhman, Helena & Runola, Jyrki (2006): Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! 2. painos. Helsinki.

Under hela sin historia har kyrkan med frimodighet och tillförsikt blickat framåt mot en okänd framtid. I strategiarbetet sällar vi oss till denna skara av visionärer. Det strategiska arbetet öppnar diskussionen om de mest betydelsefulla frågorna för församlingens verksamhet: den egna identiteten, den föränderliga omgivningen och de gemensamma målen.

Strategihandledning för församlingarna är avsedd att vara ett redskap i församlingarnas strategiprocesser. Den ger impulser för planeringen och inledandet av processen och för genomförandet och utvärderingen av strategin. Handledningen, som ursprungligen utkom år 2009, har uppdaterats för att motsvara det nya dokumentet *En mötande kyrka*.

KYRKOSTYRELSEN⁺

ISBN 978-951-789-485-2 (hft)

ISBN 978-951-789-486-9 (PDF)



9 789517 894852

EV. LUTH.⁺
KYRKAN
I FINLAND