

ERILAISIA REITINVALINTOJA

Strategisen työskentelyn tilanne seurakunnissa
syksyllä 2008

Terhi Jormakka

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
1. KYSELYN TAUSTA	4
2. VASTAAJAT	6
3. STRATEGINEN TYÖSKENTELY	8
3.1. Strategian laatiminen	8
3.2. Strategian päivittäminen	10
3.3. Toimintaympäristön analyysin tekeminen	12
3.4. Jäsenkysely seurakuntalaisille	13
3.5. Ympäristöohjelman käyttäminen	15
3.6. Seurakuntien koulutussuunnitelmat	16
3.7. Toimintarakenteiden kehittäminen	17
3.8. Strategisiin painopisteisiin kohdistetut talousarviomäärärahat	18
3.9. Toiminnan uudistaminen toimintaympäristön muutosten mukaisesti	19
3.10. Strategia jatkuvana prosessina	20
3.11. Seurakuntien kaipaama tuki strategian laadinnalle	20
4. STRATEGISET SUUNTAVIIVAT – LÄHTÖTASON ARVIO	23
4.1. Hengellinen elämä vahvistuu	23
4.2. Huolehdimme heikoista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta	26
4.3. Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä	28
4.4. Viemme viestiä	30
4.5. Rakenteet palvelevat toimintaa	34
4.6. Kirkon uudistuminen jatkuu	37
5. STRATEGIATYÖN ANTI SEURAKUNTASUUNNITTELULLE	38
5.1. Strategiatyön tuki kirkkoherran johtamistehtävässä	38
5.2. Strategiatyön merkitys kokonaissuunnittelulle	41
6. TIIVISTELMÄ JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	48
8. LIITTEET	50
Liite 1. Kyselylomake	50

ESIPUHE

Kirkko elää voimakkaiden muutosten keskellä. Globalisaatio, muutokset väestössä, kuntakentässä ja uskonnollisuudessa, kirkon jäsenkehitys, synkkenevät talousnäkymät, kiihtyvällä vauhdilla kehittyvä teknologia sekä monet muut muutosvoimat pakottavat arvioimaan nykytilannetta ja rakentamaan entistä kauaskantoisempia tulevaisuuden suunnitelmia. Muutosten paineessa seurakunnat joutuvat pohtimaan paikkaansa toimintaympäristössä ja muutosten merkitystä omalle toiminnalle.

Seurakuntien strategisen työskentelyn tavoitteena on kirkon toimintakyvyn ylläpitäminen paikallisessa toimintaympäristössä. On katsottava eteenpäin ja valittava reittejä. Haasteiden kohtaaminen vaatii vahvaa identiteettiä, ymmärrystä todellisuudesta ja rohkeutta tehdä valintoja. Tämä tutkimus tarkastelee strategisen työskentelyn erilaisia muotoja ja strategia-ajattelun ominaispiirteitä Suomen ev.lut. kirkon seurakunnissa. Tutkimus selvittää myös kirkon yhteisessä *Meidän kirkko* –strategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumisen tilannetta seurakunnissa syksyllä 2008.

1. KYSELYN TAUSTA

Kirkkohallitus hyväksyi helmikuussa 2008 kirkon yhteisen strategian *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö*. Samassa yhteydessä asetettiin seurantaryhmä, jonka tehtävään kuuluu mm. arvioida säännöllisesti strategian toteutumista kirkon eri tasoilla, huolehtia siitä, että kirkon strategiasta muodostuu jatkuva prosessi ja uudistaa asetettuja toiminnallisia tavoitteita vastaamaan toimintaympäristön muutosta. Työryhmän toimikausi on 2008–2010.¹

Kirkossa vallitsevan strategisen työskentelyn kokonaistilanteen ja yhteisten painopistealueiden paikallisen lähtötason kartoittamiseksi työryhmä päätti toteuttaa seurakuntiin suunnatun strategiakyselyn.² Käytännössä kysely suoritettiin kirkkoherroille osoitettuna sähköpostikyselynä. Vastaaminen tapahtui internetin kautta. Kirkkoherroja kehoitettiin vastaamaan kyselyyn joko itsenäisesti tai yhdessä seurakunnan talouspäällikön ja luottamushenkilöjohdon kanssa. Kootun aineiston perusteella ei ole mahdollisuutta tarkastella, onko vastaus annettu yksin vai ryhmässä.

Aineisto kerättiin 17.11.–8.12.2008. Muistutuskirje lähetettiin 1.12.2008 niihin seurakuntiin, joista vastausta ei ollut saatu. Toista muistutusta ei katsottu enää tarpeelliseksi lähettää. Kysely toteutettiin sekä suomen- että ruotsinkielisenä.

Kyselyssä lueteltiin strategiseen työskentelyyn ja seurakunnan toimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia kysyen vastaajan mielipidettä siitä, millainen tilanne vallitsee hänen omassa seurakunnassaan tai seurakuntayhtymässään. Vastauksissa saatettiin siis viitata paikallisseurakunnan lisäksi seurakuntayhtymän strategiaan. Monissa seurakuntayhtymissä tällä hetkellä tilanne on se, että yhtymällä on yhteinen strategia, mutta yhtymän seurakunnat eivät ole laatineet omia strategioita.

Kysely koostui 37 monivalintakysymyksestä, joista kolmeen liittyi tarkentava lisäkysymys. Lisäksi kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä. Kyselylomake on liitteenä 1. Sisällöllisesti kysely muodostui *Meidän kirkko* -strategiassa esiin nostetuista teemoista. Kuuden strategisen suuntaviivan määrittelemät yleistavoitteet purettiin konkreettisiksi kysymyksiksi. Kysymysten teemoja rajattiin kuitenkin

¹ Kirkkohallituksen täysistunto, 26.2.2008, 29 §.

² Strategiaseurantaryhmän muistio 28.4.2008.

kin niin, että kyselyn ulkopuolelle jäivät sellaiset kysymykset, joista on jo olemassa tutkimustietoa, esimerkiksi syksyllä 2008 julkaistussa kirkon nelivuotiskertomuksessa.

Kyselyn ensimmäinen kysymyssarja koski strategian laadintaan liittyvää prosessia ja laajemminkin strategisen työskentelyn muotoja seurakunnassa. Huomion kohteena olivat mm. toimintaympäristön analyysi, jäsenistön odotusten kartoitus, koulutussuunnittelu ja ympäristöasioiden hoidon suunnitelmallisuus. Kysymyksiensä kautta arvioitiin strategisten painopistealueiden vaikutuksia budjetointiin. Mikäli seurakunnassa koettiin olevan tarvetta strategiatyöskentelyyn liittyviin tukitoimiin, kysymystä täydentävä avoin kysymys antoi mahdollisuuden kyseisten tukitoimien erittelyyn.

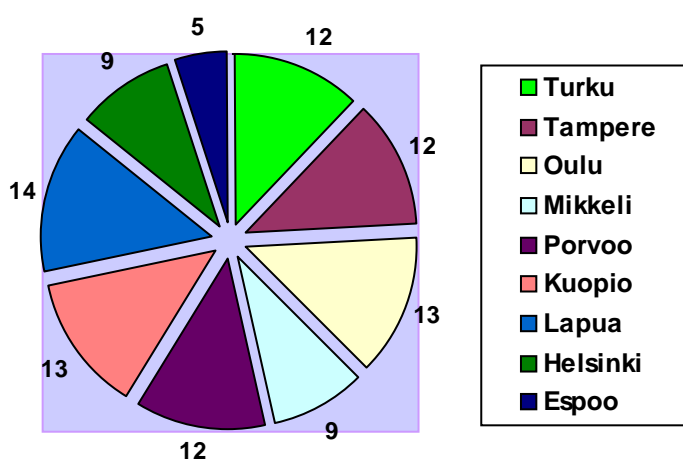
Toisella kysymyssarjalla hahmotettiin yleiskuvaa siitä, millä tavoin eri seurakunnissa tällä hetkellä toteutetaan kirkon yhteisen strategian mukaisia toiminnallisia painopistealueita. Teemoina olivat mm. jumalanpalvelusten toteuttamismallit, seurakunnan aktiivisuus eri viestimissä, kirkollisten toimitusten hoito, vapaaehtoistyön asema ja kirkon työhön rekrytointi. Vastaajia pyydettiin kertomaan, millä toimenpiteillä seurakunta on tukenut työntekijöidensä hengellistä kasvua sekä kuinka usein ja miten jäsenistö tavoitetaan muutoin kuin kokoavan toiminnan ja kirkollisten toimitusten kautta. Kiinnostus kohdistui myös lähetykselle ja kansainväliselle diakonialle osoitettuihin talousarviomäärärahoihin ja niiden kehitykseen viimeisten vuosien aikana. Kysymyssarjan viimeisillä kysymyksillä mitattiin seurakuntien uudistumishakuisuutta kirkon yhteisessä strategiassa esitettyjen uudistamistoimenpiteiden osalta.

Kyselyn kolmas osa, avoimet kysymykset, antoivat mahdollisuuden tehdä itsearvion strategiaprosessin vaikuttavuudesta kirkkoherran johtamistehtävään sekä seurakuntasuunnittelun kokonaisuuteen, erityisesti kolmivuotiseen toiminta- ja taloussuunnitteluun. Näiden kysymysten vastaukset tarjoavat aineistoa kirkkoherrojen strategisen ajattelun ominaispiirteiden hahmottamiseen.

2. VASTAAJAT

Strategiakyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 243 seurakuntaa eli 47 prosenttia seurakuntien kokonaismäärästä. Vastauksia saatiin kaikista yhdeksästä hiippakunnasta. Vastausten kokonaismäärään suhteutettuna eri hiippakunnat ovat edustettuna melko tasaisesti. Pienimmät vastaajamäärät ovat niistä hiippakunnista, joissa seurakuntiakin on vähiten.

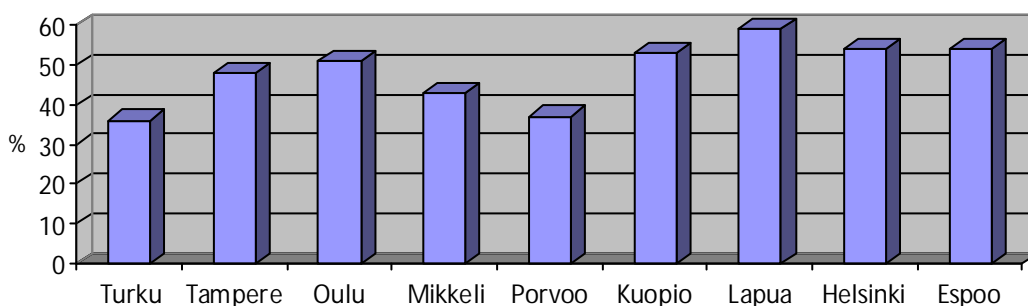
Kuvio 1. Kyselyn vastaajat hiippakunnittain. Eri hiippakuntien osuus kokonaismäärästä.



Tarkasteltaessa vastaajien määriä eri hiippakuntien seurakuntien kokonaismäärästä käsin vastausprosentit sijoittuvat Turun arkkihiippakunnan 36 prosentin ja Lapuan hiippakunnan 59 prosentin välille. Turun arkkihiippakunnan alhaista vastaamisprosenttia selittävät monet vuoden 2009 alussa tapahtuvat seurakuntien yhdistymiset. Useat yhdistyvien seurakuntien kirkkoherrat ilmoittivat kyselyä vastaanottaessaan, etteivät katso vastaamista tarpeelliseksi, koska strategiset linjat jotka tapauksessa muuttuvat tai täsmentyvät muutaman kuukauden kuluttua.

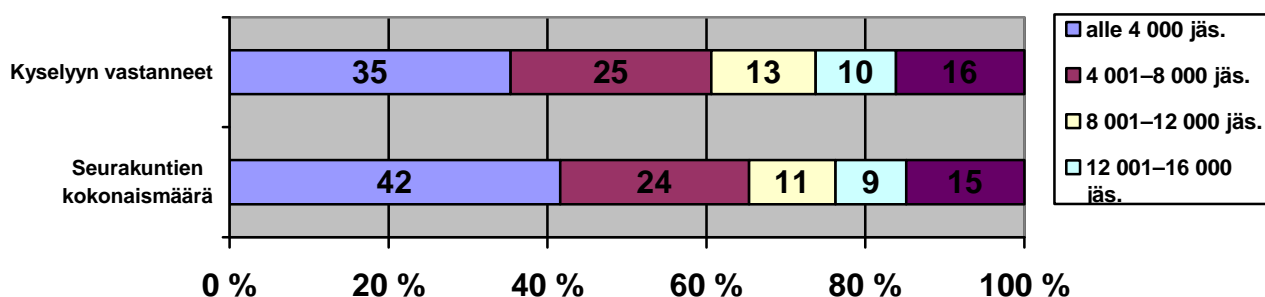
Kyselyyn vastanneet seurakunnat edustavat kaikkia kokoluokkia. Suurimmaksi vastaajaryhmäksi muodostui alle 4 000 jäsenen seurakunnat. Vastauksista 35 pro-

Kuvio 2. Vastaajien osuus hiippakunnittain hiippakunnan seurakuntien kokonaismäärästä.



senttia koostui näistä ns. pienistä seurakunnista. Vastaavasti 16 prosenttia vastauksista edustaa yli 16 000 jäsenen, ns. suuria seurakuntia. Tarkasteltaessa kaikkien seurakuntien määriä kokoluokittain voidaan havaita, että kyselyyn vastanneiden osuudet myötäilevät kirkkomme seurakuntien kokonaistilannetta. Kokonaisuutena alle 4 000 jäsenen seurakuntia on 42 prosenttia, 4 001–8 000 jäsenen 24 prosenttia, 8 001–12 000 jäsenen 11 prosenttia, 12 001–16 000 jäsenen yhdeksän prosenttia ja yli 16 000 jäsenen seurakuntia 15 prosenttia.

Kuvio 3. Vastausten jakautuminen seurakunnan koon mukaan. Prosenttiosuudet vastausten kokonaismäärästä.



3. STRATEGINEN TYÖSKENTELEY

3.1. Strategian laatiminen

Strategioiden laatimisen historia kirkon piirissä on vielä melko lyhyt. Suunnittelun kehitymisessä kirkossa on kuitenkin havaittavissa samat kehityspiirteet kuin yritysmaailmassa ja kuntasektorilla. Muutokset hallinto- ja organisaatiomalleissa kuntasektorilla ovat vaikuttaneet kirkon ja seurakuntien toimintamalleihin. Uudentyyppinen ajattelutapa tai uudet toimintamallit on usein pyritty perustelemaan teologisesti.³ Seurauksena tästä on se, että kirkkoon mallit saapuvat tietyllä viiveellä ja niiden omaksumiseen käytettävä aika on usein varsin pitkä.

Lyhyestä historiastaan johtuen strategia käsitteenä ymmärretään kirkollisessa kontekstissa monella eri tavalla. Strateginen työskentely saa monenlaisia muotoja eikä vakiintuneita käytäntöjä kirkollisessa kokonaisuudessa ole päässyt syntymään. Joitakin peruselementtejä on kuitenkin hahmotettavissa. Lähtökohtana on se, että strategisessa työskentelyssä keskitytään organisaation kannalta kaikkein tärkeimpien asioiden etsintään. Etsiminen tapahtuu pohtimalla seurakunnan identiteettiä ja toimintaympäristöä, jossa se vaikuttaa. Strategia on keino määrittellä itse itsensä, sanoittaa omaa identiteettiään. Strategian avulla voidaan paikallistaa omaa asemaa toimintaympäristössä ja suhteuttaa itsensä toisiin. Strategia kiinnittää huomion toiminnan ytimeen ja tekee näkyväksi seurakunnan merkityksen.⁴

Strategisessa työskentelyssä on tarkoitus rationaalisen ajattelun avulla löytää muutosten pyörteessä reitti, jota kulkemalla omat arvot ja tavoitteet pysyvät keskeisellä sijalla. Tämä on nähty erityisen merkittäväksi kirkollisessa strategisessa työskentelyssä.⁵ Toisaalta sielläkin missä toimitaan ilman ns. virallista strategiaa, joudutaan ottamaan kantaa samoihin kysymyksiin kuin strategisessa työskentelyssä.⁶

³ Ryökäs totesi jo vuonna 1984, että julkisen sektorin suunnittelukokemus vaikutti seurakuntasuunnittelun malleihin ja aktiivisuuteen, samoin impulssit yhteiskunnallisesta elämästä ja yritysmaailmasta (Ryökäs 1984, 20, 39). Vrt. myös Sattilainen 2000, 10.

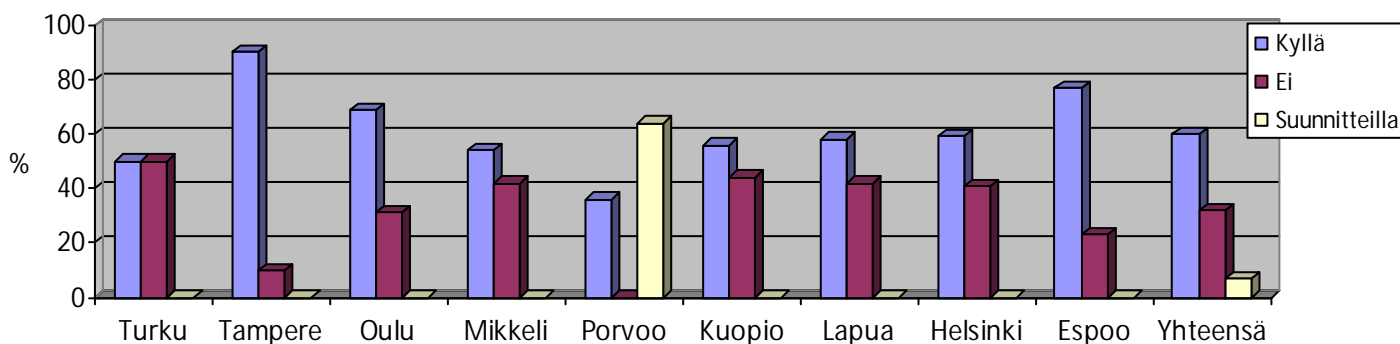
⁴ Vrt. Rannisto 2005, 69.

⁵ Gill & Burke 1996, 1–2, 13.

⁶ Luoma 2007, 29. Sotarauta 1996 korostaa kuntien strategisten suunnitelmien tutkimuksen pohjalta, että organisaatio voi toimia erittäin strategisesti, vaikka sen strateginen menetelmä ei olisi ns. oikeaoppinen. Joku toinen organisaatio voi käyttää runsaasti oikeaoppisia menetelmiä, mutta käytännössä toiminta ei muodostu strategiseksi.

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 60 prosenttia ilmoittaa laatineensa oman strategian. Lisäksi strategian laadinta on suunnitteilla seitsemässä prosentissa seurakunnista. Hiippakunnalliset erot ovat huomattavat. Tampereen hiippakunnan seurakunnista 90 prosenttia on laatinut strategian, Porvoon hiippakunnassa vastaava luku on 36 prosenttia. Huomattavaa kuitenkin on, että toisin kuin muissa hiippakunnissa, kaikki Porvoon hiippakunnan seurakunnat ilmoittavat, että strategian laadinta on vireillä. Selittävänä tekijänä seurakuntien aktivoitumiseen voidaan pitää Porvoon hiippakunnassa syksyllä 2008 läpikäytyä hiippakuntatason strategiaprosessia, jossa hiippakunnan seurakuntia on kannustettu strategiatyöhön.

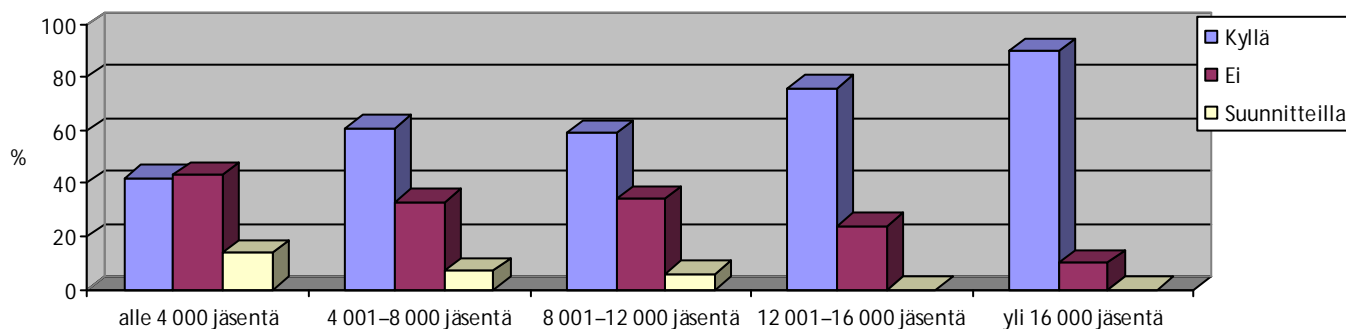
Kuvio 4. Onko seurakunnalle laadittu strategia? Strategian laatineiden seurakuntien osuudet hiippakunnittain.



Keväällä 2008 kerättiin vastaavat luvut seurakunnista nelivuotiskertomusta varten. Silloin 40 prosenttia seurakunnista ilmoitti laatineensa strategian. Tämä merkinnee, että vuoden 2008 aikana, *Meidän kirkko* -strategian hyväksymisen jälkeen, strategian laatineiden seurakuntien määrä on kasvanut. Voidaan kuitenkin olettaa, että nyt käsillä olevaan kyselyyn vastaamatta jättäneiden seurakuntien joukossa on keskimääräistä enemmän niitä, jotka eivät ole laatineet strategiaa.

Strategian laadintaprosessien aktiivisuutta seurakuntakoon mukaan tarkasteltaessa

Kuvio 5. Onko seurakunnalle laadittu strategia? Strategian laatineiden seurakuntien osuudet kokoluokittain.



on selvästi havaittavissa, että aktiivisuus kasvaa seurakunnan koon kasvaessa. Avoimista vastauksista ilmenee, että pienissä seurakunnissa koetaan, että strategiaproessi on niin työläs, että siihen pitäisi erikseen irrottaa henkilöstöresursseja ja tähän ei ole taloudellisia mahdollisuuksia. Toiseksi pienissä seurakunnissa strategista suunnittelemattomuutta perustellaan sillä, että toiminta pienessä yksikössä on ihmisläheistä ja luontevaa, eikä siihen tarvita erityisiä suunnitelmia. Näiden vastaajien mukaan pieni työyhteisö pystyy toimimaan ja vastaamaan ympäristön haasteisiin ilman ”toimintaa rajoittavia kaavoja”. Tästä huolimatta monissa pienissä seurakunnissa on havahduttu strategisen suunnittelun tarpeeseen, sillä juuri tästä vastaajajoukosta löytyy eniten seurakuntia, jotka ovat suunnitelleet strategian laadintaa (14 %).

3.2. Strategian päivittäminen

Kirkon ensimmäinen yhteinen strategiadokumentti otsikoitiin *Läsnäolon kirkko* (2002). Sen tähtäyspiste on vuodessa 2010. *Läsnäolon kirkko* omien sisällöllisten linjaustensa lisäksi pyrkii ohjaamaan seurakuntien strategista suunnittelua tarjoten strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen kolmijakoista ajattelumallia missio – visio – strategia. Raportin antamat virikkeet antavat materiaalia seurakuntasuunnitteluun entistä joustavammalla otteella.⁷

Kokonaiskirkon toinen strategia hyväksyttiin kirkkohallituksessa helmikuussa 2008.⁸ *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö* -strategia sisältää kirkon perustehtävän määrittelyn, kirkon arvot, vision tulevaisuuden kirkosta ja kirkon toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015. Strategia painottaa strategisen jatkotyöskentelyn merkitystä paikallisella tasolla. *Meidän kirkko* on luonteeltaan kattostrategia, jossa tehdyt valinnat etsivät muotonsa konkreettiseksi toiminnaksi paikallistason ja kirkon eri yksiköiden suunnitelmissa.

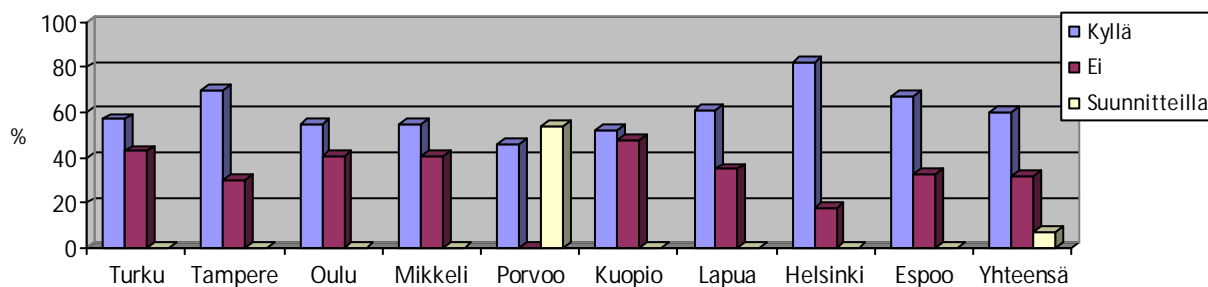
Kirkon yhteiset työmuodot, hiippakunnat ja seurakunnat lähtivät *Meidän kirkko* -strategian julkaisemisen jälkeen ns. toiselle strategiakerrokselle. Kirkon uudistunut strategia haastoi paikalliset toimijat laatimaan uudelleen tai päivittämään omia strategioitaan.

⁷ Läsnäolon kirkko 2002, johdanto.

⁸ Kirkkohallituksen täysistunto, 26.2.2008, 29 §.

Kyselyn mukaan strategiaa päivitetään parhaillaan 60 prosentissa niistä seurakunnista, joissa strategia on jo aiemmin laadittu. Päivitystarvetta aiheuttavat *Meidän kirkko* -strategian julkaisemisen lisäksi seurakunnissa tapahtuvat rakenteelliset muutokset. Toimintaympäristön muutosten tarkasteluun ja sitä kautta strategisten linjausten tarkistamiseen aktivoi myös marraskuussa 2008 julkaistu kirkon neli-

Kuvio 6. Onko strategian päivitys meneillään? Strategiaa päivittävien seurakuntien osuudet hiippakunnittain.



vuotiskertomus.⁹ Nelivuotiskertomus täydentää toimintaympäristön analyysin osalta *Meidän kirkko* -strategiaan liittyvää mietintöä. Nelivuotiskertomus osoittaa, että toimintaympäristön kehitykseen liittyvät tekijät muodostavat monimutkaisen ja alati muuttuvan kokonaisuuden, jota on vaikea hahmottaa ja hallita. Keskeistä on kuitenkin tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen. Epäselvyyttä ei ole syytä lisätä omalla epämääräisellä toiminnalla.¹⁰

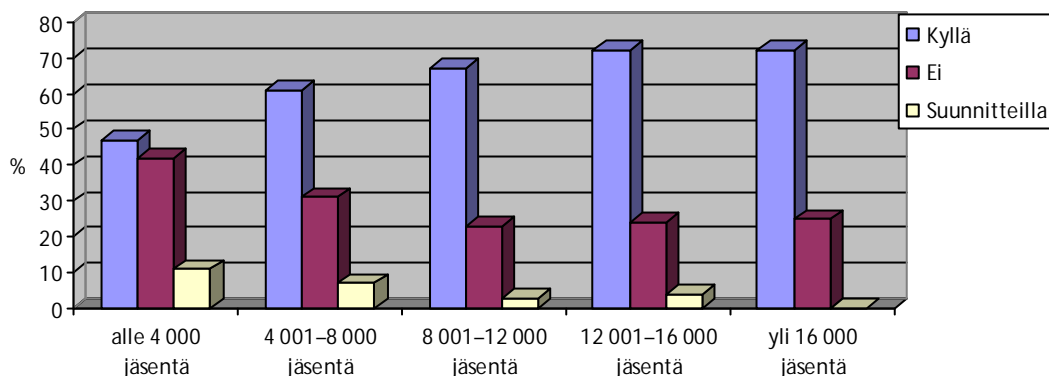
Hiippakunnittain tarkasteltuna akuutein tilanne strategiapäivitysten suhteen on Helsingin hiippakunnassa. Helsingin hiippakunnan kyselyyn vastanneista seurakunnista 82 prosenttia ilmoitti, että strategiapäivitys on meneillään. Tulos heijastelee Helsingin seurakuntayhtymässä lähivuosina tulevia rakennemuutoksia. Vähiten päivittäjiä löytyy Porvoon hiippakunnasta. Tämä selittyy sillä, että Porvoon hiippakunnan seurakunnissa ei syntynyt *Läsnäolon kirkon* pohjalta kovinkaan monia strategioita.

⁹ Monikasvoinen kirkko 2008.

¹⁰ Kamensky 2000, 146, 147.

Seurakunnan koko vaikuttaa selvästi strategioiden päivitysaktiivisuuteen. Tämä on ymmärrettävä siitä näkökulmasta, että jos strategian laadinta pienelle seurakunnalle on ollut voimien ponnistus, halukkuus lähteä uudelle kierrokselle on vä-

Kuvio 7. Onko strategian päivitys meneillään? Strategiaa päivittävien seurakuntien osuudet kokoluokittain.



häinen. Avoimista vastauksista on myös luettavissa, että pienemmän seurakunnan yhdistyessä suurempaan, strategista aktiivisuutta odotetaan nimenomaan isommalta seurakunnalta. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että isommat seurakunnat ovat ottaneet tuon haasteen vastaan, sillä keskisuurista ja suurista seurakunnista 72 prosenttia ilmoittaa, että strategiapäivitys on parhaillaan meneillään.

Hiippakunnalliset erot strategian laadintaprosesseja tai *Meidän kirkon* pohjalta nousevia toiminnallisia painopisteitä tarkasteltaessa eivät näyttäyty huomattavina. Seuraavien kysymysten kohdalla keskitytään tarkastelemaan vastaajia lähinnä seurakunnan koon perusteella. Hiippakunnalliset erot nostetaan tarkasteluun ainoastaan niiden kysymysten kohdalla, kun ne jostain erityisestä syystä on tarkoitukseenmukaista tuoda esiin.

3.3. Toimintaympäristön analyysin tekeminen

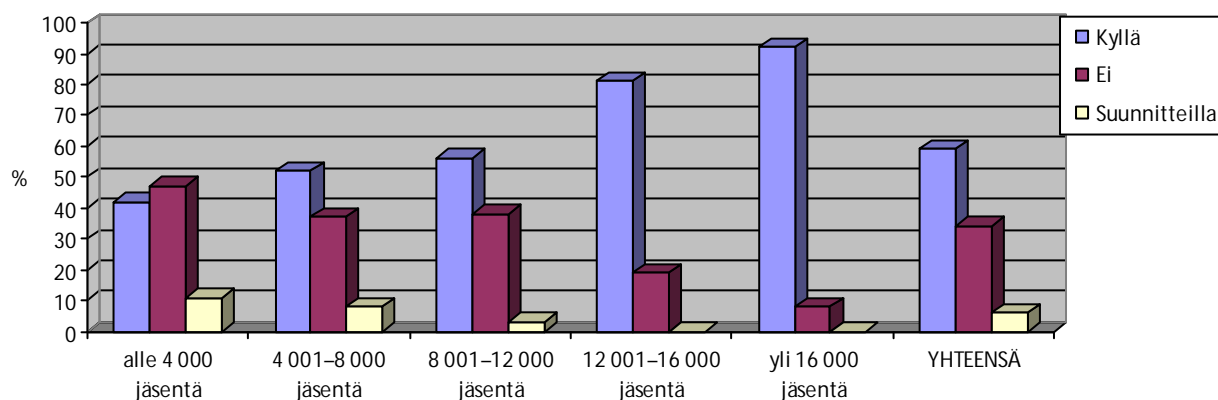
Yksikään seurakunta ei toimi tyhjiössä. Syvimmiltään seurakuntaa ei voi edes olla olemassa ilman toimintaympäristöä. Strategiaa ei siis voida luoda ottamatta huomioon sitä ympäristöä, jossa seurakunta toimii. Tässä ajassa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi. Seurakunnan on joko

sopeuduttava sen ympärillä tapahtuviin muutoksiin tai yritettävä vaikuttaa ympäristöönsä.¹¹

Kirkko koostuu erikokoisista, rakenteeltaan ja ilmeeltään erilaisista seurakunnista. *Meidän kirkko* -strategian väljät raamit jättävät tilaa seurakuntakohtaiselle harkinnalle ja tulkinnoille. Näin kirkko kuitenkin kokonaisuutena pystyy vastaamaan joustavammin toimintaympäristön muutoksiin ja ennakoimaan tulevaisuutta. Paikallistasolla nähdään parhaiten kunkin alueen keskeiset haasteet.

Strategiaprosessiin liittyvä toimintaympäristön analyysi on laadittu 58 prosentissa kyselyyn vastanneista seurakunnista. Koska strategia on laadittu 60 prosentissa seurakunnista, voidaan todeta, että lähes kaikki seurakuntien strategiaprosessit sisältävät yhtenä elementtinä toimintaympäristön analyysin. Kokoluokittain tarkasteltuna toimintaympäristön analyysin laadinta noudattaa samaa linjaa kuin strategian laatiminen ylipäänsä eli suuret seurakunnat ovat pieniä aktiivisempia.

Kuvio 8. Onko toimintaympäristön analyysi laadittu? Toimintaympäristön analyysien laatineet seurakunnat kokoluokittain.



3.4. Jäsenkysely seurakuntalaisille

Meidän kirkko -strategian mietintöosa kehottaa seurakuntia laatimaan jäsenstrategian, jossa kartoitetaan seurakuntalaisten odotukset ja tarpeet. Jäsenstrategian

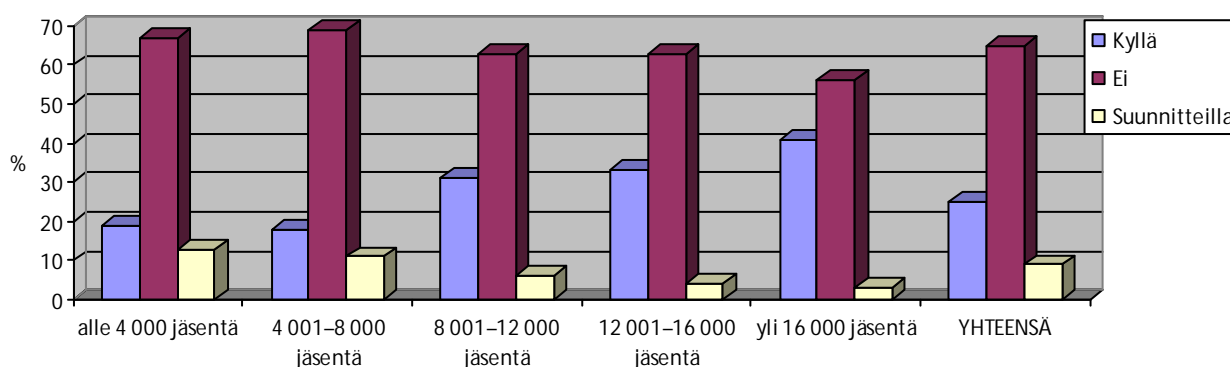
¹¹ Vrt. Luoma 2007, 30.

avulla on mahdollista uudistaa ajattelu- ja toimintatapoja sekä kehittää työntekijöiden ammattitaitoa. Se auttaa myös toiminnan ja resurssien suuntaamisessa.¹²

Jäsenkysely voidaan nähdä yhtenä, hyvin merkittävänä osana ns. sidosryhmäanalyysia. Yleensä sidosryhmiksi luokitellaan ne ryhmät, joilla on jotain saatavaa seurakunnasta tai annettavaa sille. Tällöin voidaan puhua joko konkreettisista asioista, kuten toiminnasta tai abstrakteista vaihdannaisista, kuten osaaminen, toiveet ja ehdotukset. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna seurakunnan sidosryhmiä on olemassa varsin laaja joukko. Sidosryhmän rikastuttavat seurakuntien toimintaa ja niiden asettamien haasteiden tähden seurakuntien on katseltava kriittisesti ympärilleen.¹³

Kirkon olemuksesta käsin tarkasteltuna seurakunnan sidosryhmäsuhteiden verkosto muodostuu kaikista niistä kontakteista, joita sen työntekijöillä ja jäsenillä on päivittäin. Kyselyyn vastanneista seurakunnista vain 25 prosenttia ilmoitti, että seurakuntalaisten odotuksia on kartoitettu jäsenkyselyn muodossa. Suunnitteilla kysely oli yhdeksässä prosentissa seurakunnista. Jälleen oli havaittavissa, että suurissa seurakunnissa aktiivisuutta oli pieniä enemmän (41 % vs. 19 %). Hiippakunnista aktiivisin jäsenkyselyjen suhteen oli Oulu (41 %) ja hitaimmin liikkeelle on lähdetty Lapuan hiippakunnassa (15 %). Kysymyksen perusteella ei ole pääteltävissä millaisesta jäsenkyselystä on kyse. Oletettavaa on, että jäsenkyselyjen kirjo on varsin laaja toteutusten suhteen sekä sisällöllisesti että kattavuuden osalta.

Kuvio 9. Onko tehty jäsenkyselyä seurakuntalaisten odotuksista? Kyselyn toteuttaneiden seurakuntien osuudet kokoluokittain.



¹² Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 41.

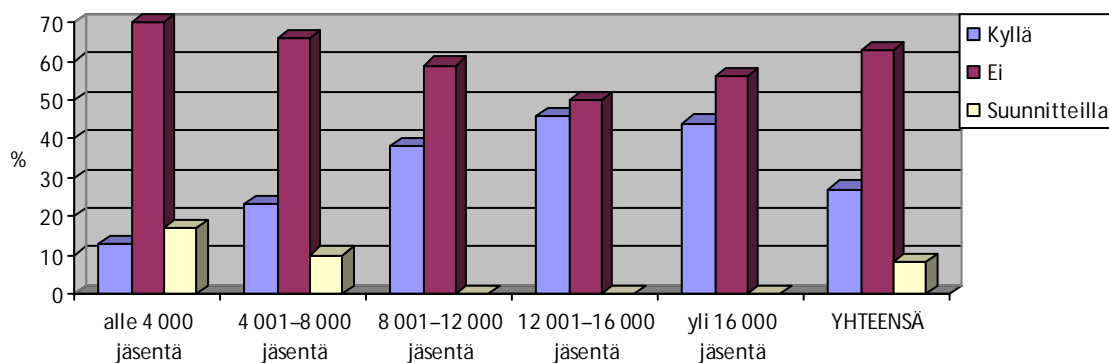
¹³ Heikkala 2005, 158.

3.5. Ympäristöohjelman käyttäminen

Kirkolta ja seurakunnilta odotetaan vastuullisuutta ympäristökysymyksissä. Kirkolla on oma ympäristöjärjestelmä, Kirkon ympäristödiplomi, joka on perustettu vuonna 2001. Kirkon ympäristödiplomin linjausten mukaisesti ympäristöohjelman laatiminen seurakunnissa lisää vastuuta ja tietoisuutta luomakunnan tilasta. Ympäristöohjelman tavoitteena tulee olla ympäristön elinkelpoisuuden turvaaminen ja luonnon monimuotoisuuden vaaliminen. Ympäristöohjelman avulla on mahdollisuus tunnistaa toiminnan ympäristövaikutukset.¹⁴ Ympäristödiplomin on saanut noin 100 seurakuntaa.¹⁵ Kesällä 2008 hyväksyttiin myös kirkon ilmasto-ohjelma, joka haastaa seurakuntia pohtimaan oman toiminnan vaikutuksia ilmastonmuutokseen.

Kyselyn mukaan ympäristöohjelma on laadittu 27 prosentissa seurakunnista. Ohjelman laatimisen aktiivisuus lisääntyy seurakuntakoon kasvaessa. Myös hiippakunnalliset erot ovat huomattavat. Helsingin hiippakunnassa 68 prosenttia, Espoon hiippakunnassa 38 prosenttia ja Oulun hiippakunnassa 34 prosenttia seurakunnista ilmoittaa laatineensa ympäristöohjelman. Turun arkkihiippakunnassa vastaava luku on 13 prosenttia ja Lapuan hiippakunnassa 18 prosenttia. Hiippakunnalliset erot selittynevät hiippakunnan oman toiminnan ja koulutuksen aktiivisuudella ympäristöasioissa.

Kuvio 10. Onko laadittu ympäristöohjelmaa? Ympäristöohjelman laatineiden seurakuntien osuudet kokoluokittain.



¹⁴ Kirkon ympäristödiplomin käsikirja 2005.

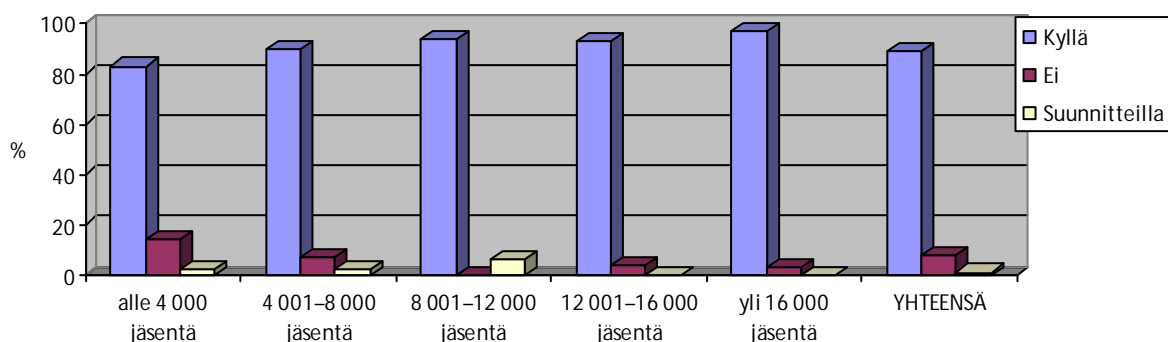
¹⁵ Monikasvoinen kirkko 2008, 189.

3.6. Seurakuntien koulutussuunnitelmat

Kirkon henkilöstökoulutussopimuksessa määritellään henkilöstökoulutus osaksi seurakunnan toiminnan ja talouden suunnittelua. Koulutuksen avulla seurakunta kehittää toimintojaan, parantaa henkilöstönsä työskentelyvalmiuksia, työtyytyväisyyttä ja henkistä hyvinvointia. Henkilöstökoulutuksen muotoja ovat perehdyttäminen sekä täydennys- ja uudelleen koulutus.¹⁶ Sopimuksen mukaan seurakunnan tulee määrittellä henkilöstökoulutuksensa tavoitteet ja painopistealueet talousarviovuotta useammaksi vuodeksi laadittavassa koulutussuunnitelmassa, joka on osa seurakunnan toiminnan ja talouden suunnittelua ja jossa koko henkilöstö otetaan huomioon. Suunnitelman tulee edistää seurakunnan työlleen ja toiminnoilleen asettamien tavoitteiden toteutumista.¹⁷ Henkilöstökoulutus vaatii näin ollen pitkäjänteistä ja systemaattista suunnittelua. Koulutussuunnittelu on seurakunnalle merkittävä toiminnan johtamisen apuväline.

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 89 prosenttia ilmoitti, että niillä on koulutussuunnitelma käytössä. Jälleen on havaittavissa se, että pienten seurakuntien aktiivisuus suunnittelutoiminnassa on vähäisempää kuin keskisuurten ja suurten seurakuntien. Hiippakuntien välillä ei ole suuria eroja. Maininnan arvoista kuitenkin on, että Helsingin hiippakunnan kaikki seurakunnat ilmoittivat laativansa koulutussuunnitelman.

Kuvio 11. Onko koulutussuunnitelma käytössä? Koulutussuunnitelman laatineiden seurakuntien osuudet kokoluokittain.



¹⁶ Kirkon henkilöstökoulutussopimus 2 §, 1–2. mom.

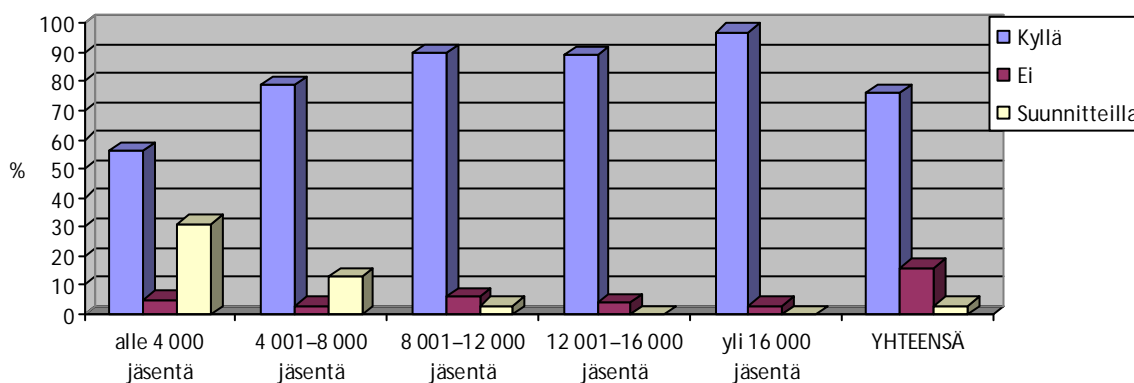
¹⁷ Kirkon henkilöstökoulutussopimus 3 §, 1. mom.

3.7. Toimintarakenteiden kehittäminen

Strategisen ajattelun tähtäyspiste on aina tulevaisuudessa. Tulevaisuuden hahmotelu on haastavaa, mutta se on strategiatyöskentelyn uskottavuuden kannalta välttämätöntä. Tulevaisuuden toiminta voi vain harvoin rakentua puhtaasti samanlaisten muotojen varaan kuin nykyhetken toiminta.¹⁸ Strategiatyöskentelyssä pyritään katselemaan aikaa eteenpäin ja luomaan perustaa tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden paremmalle hallinnalle muun muassa toimintarakenteita kehittämällä.¹⁹

Seurakunnista kolme neljäsosaa arvioi, että toimintarakenteita on kehitetty asetettujen tavoitteiden suunnassa. Erityisesti suurissa seurakunnissa rakenteita on uudistettu (97 %). Pienissäkin seurakunnissa on kyselyn perusteella havaittavissa valmiuksia kehittämistoiminnalle, sillä yli puolet (56 %) on jo kehittänyt rakenteita ja kolmannes (31 %) suunnittelee toimenpiteitä.

Kuvio 12. Onko toimintarakenteita kehitetty tavoitteiden suunnassa? Toimintarakenteita kehittäneiden seurakuntien osuudet kokoluokittain.



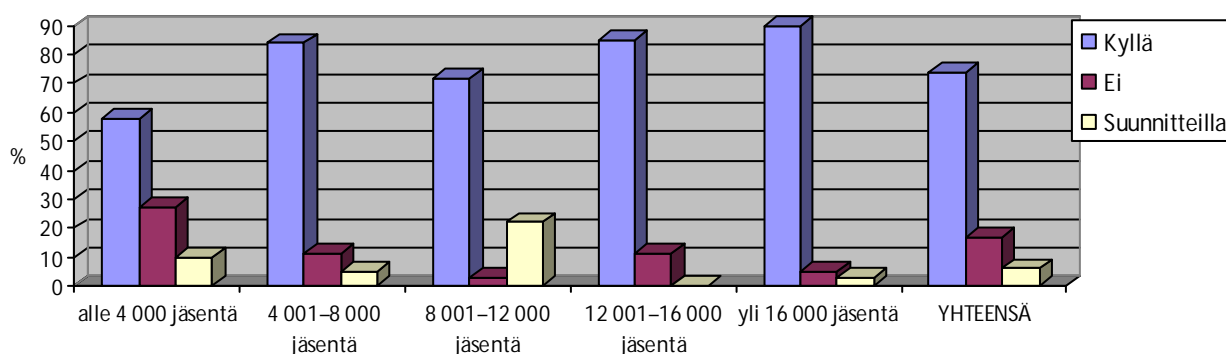
¹⁸ Kamensky 2000, 149.

¹⁹ Santalainen 2006, 25.

3.8. Strategisiin painopisteisiin kohdistetut talousarviomäärärahat

Strategiatyöskentelyssä määritellään sitä, mitä tavoitellaan ja mahdollisesti myös sitä, mitä ei tavoitella. Strategiset rajoitukset kuvaavat sitä, mitkä toiminnot ovat strategian puitteissa mahdollisia ja mitkä ei-toivottavia. Tällä pyritään ohjaamaan resursseja oikeaan suuntaan. Tyypillisin strateginen rajoitusjärjestelmä on budjetointijärjestelmä.²⁰

Kuvio 13. Onko talousarviossa huomioitu strategiset painopisteet? Strategiset painopisteet talousarviossa huomioineen seurakunnat kokoluokittain.



Kyselyyn vastaajien mukaan 74 prosentissa seurakunnista strategisiin painopiste-alueisiin on pyritty varaamaan taloudellisia voimavaroja. Pienissä seurakunnissa taloudelliset resurssit ovat usein suuria seurakuntia vähäisemmät ja siksi niissä on vaikeampaa irrottaa varoja painopisteiden suunnassa. Alle 4 000 jäsenen seurakunnista ainoastaan 58 prosenttia ilmoitti suuntaavansa varoja painopisteiden mukaisesti. Avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että taloudellinen panostus painopisteisiin koetaan usein satsaamisena perustoiminnan ulkopuolelle. Tämä on kuitenkin vain asian toinen puoli. Avoimissa kysymyksissä ilmenee myös, että monissa seurakunnissa strateginen työskentely on koettu mielekkääksi juuri siksi, että se luo pohjaa taloussuunnittelulle.

²⁰ Rannisto 2005, 87.

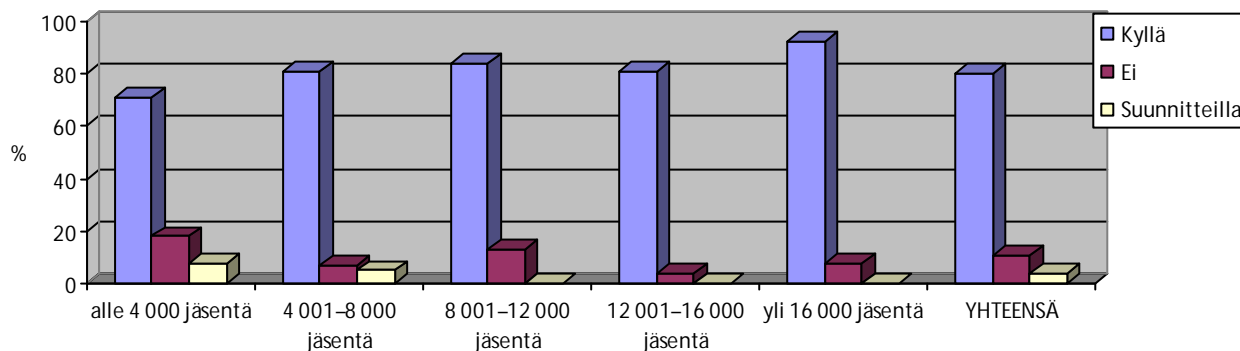
3.9. Toiminnan uudistaminen toimintaympäristön muutosten mukaisesti

Seurakuntia halutaan strategiatyöhön kannustamalla ohjata havahtumaan siihen, että vanhoilla toimintatavoilla ei välttämättä enää selvitä – ei nyt eikä tulevaisuudessa. On uskallettava luopua totutusta. Tarvitaan tilanneherkkyyttä, jotta voisi arvioida, milloin tarvitaan pysyvyyttä, milloin taas joustavuutta. Joustavuudenkin kriteeriksi voidaan asettaa linjakkuus ja hallittavuus. On siedettävä epävarmuutta, katsottava eteenpäin ja tehtävä johtopäätöksiä.

Strategiatyöskentelyssä edellytetään uudistumishakuisuutta ja rohkeutta tehdä valintoja monien vaihtoehtojen joukosta. Valinnat tulee tehdä tiedostaen ja niiden tekeminen vaatii myös kieltäytymistä monista muista hyvistä vaihtoehdoista. Strategia-ajattelussa vaaditaan usein voimakasta yksinkertaistamista ja pelkistämistä.²¹

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 80 prosenttia katsoi, että seurakunnan toimintaa on paikallisesti pystytty uudistamaan toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten johdosta. Suurissa seurakunnissa muutosten tahti on ollut esim. yhteiskunnallisesta kehityksestä johtuen pieniä seurakuntia nopeampaa ja siksi toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen on ollut välttämätöntä. Suurista seurakunnista 92 prosenttia ilmoitti, että muutoksia on tapahtunut. Keskisuurissa seurakunnissa on havaittavissa mielenkiintoinen yksityiskohta. Tästä vastaajajoukosta 15 prosenttia ei osaa sanoa, ovatko seurakunnan toiminnan muutokset johtuneet toimintaympäristön muutoksista.

Kuvio 14. Onko toimintaa uudistettu toimintaympäristössä tapahtuneiden muutoksien johdosta? Toimintaa uudistaneiden seurakuntien osuudet kokoluokittain.



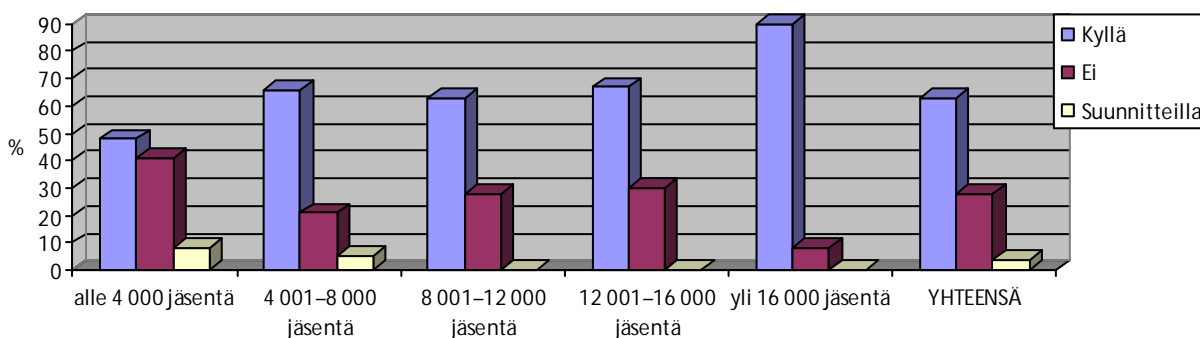
²¹ Kamensky 2000, 146–147, 154.

3.10. Strategia jatkuvana prosessina

Strategiatyöskentelyn ytimeen kuuluvat tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen ja jatkuva oppiminen. Tämän vuoksi on oltava olemassa mittareita, joilla pystytään mittamaan strategioiden realisoitumista.²² Erityisesti kirkon piirissä on monesti ajateltu, että tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen on ongelma, koska mittaristoja on vaikea luoda. Esimerkiksi tämän kyselyn avoimissa kysymyksissä nousee esiin ajatus siitä, kuinka monet työntekijät eivät pysty määrittelemään edes omalle työlle konkreettisia tavoitteita vaan ”hyvä ja laadukas työ” riittää kriteeriksi.

Konkreettisten mittareiden etsiminen strategiassa määriteltyjen tavoitteiden seuraamista varten edistää strategiaproessin jatkuvuutta. Kyselyyn vastanneista seurakunnista 63 prosenttia arvioi, että strategiasta on muodostunut jatkuva prosessi. Suurissa seurakunnissa (92 %) on jatkuvuuteen kiinnitetty erityistä huomiota. Samoin vastaajajoukosta erottuvat Espoon (85 %) ja Tampereen (83 %) hiippakuntien seurakunnat.

Kuvio 15. Onko seurakunnassa strategiasta muodostunut jatkuva prosessi? Strategian prosessiluonteiseksi muodostaneiden seurakuntien osuudet kokoluokittain.



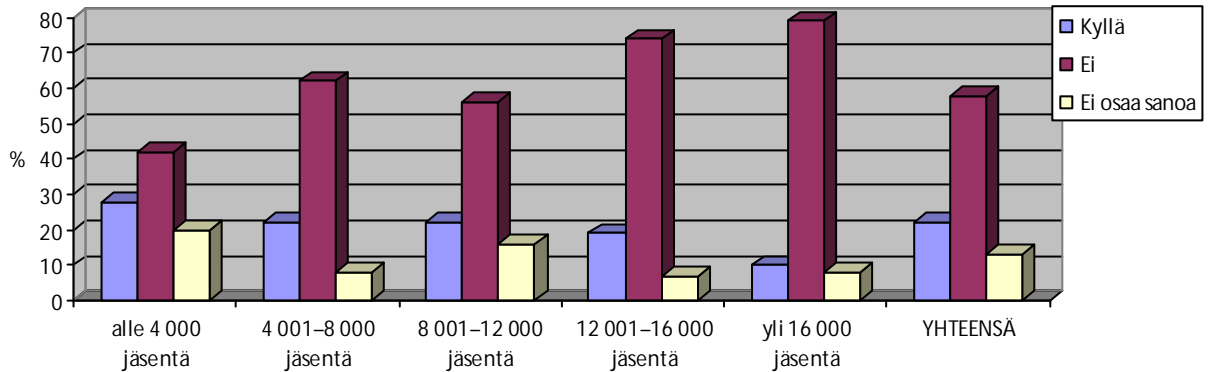
3.11. Seurakuntien kaipaama tuki strategian laadinnalle

Strategiadokumenttien laatimisella on keskeinen rooli strategisessa suunnittelussa. Tosin eräiden strategisten koulukuntien näkemys puoltaa vahvasti vapaata strategista ajattelua ja suunnanmuodostusta, jossa strategian ei tarvitse olla kirjallisessa asussa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa strateginen kehitys nähdään monesti johdetun ja autonomisen strategian muodostuksen summana, jossa strategiat syn-

²² Rannisto 2005, 88.

tyvät sekä aktiivisen laadinnan kautta että ennakoimattomasti.²³ Kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä edellyttää kuitenkin myös dokumentoitua kauaskantoista suunnittelua.²⁴

Kuvio 16. Tarvitaanko seurakunnassa tukea strategian laadintaan? Strategian laadinnassa tukea tarvitsevien seurakuntien osuudet kokoluokittain.



Kyselyssä kartoitettiin, kuinka laajasti ja millaista tukea seurakunnissa kaivataan strategiadokumenttien laadintaan. Vastauksista on havaittavissa, että pienissä seurakunnissa strategian laadintaan kaivataan selvästi enemmän tukea kuin suurissa seurakunnissa. Kyselyyn vastanneista pienistä seurakunnista 28 prosenttia ilmoitti olevansa tuen tarpeessa, yli 16 000 jäsenen seurakunnista vain kymmenen prosenttia koki tarvitsevansa tukea. Hiippakunnalliset erot olivat huomattavia. Mikkelissä 33 prosenttia ja Porvoossa 32 prosenttia seurakunnista kaipasi tukea, kun taas Espoossa vastaava luku oli kahdeksan prosenttia ja Tampereella kymmenen prosenttia.

Avoimella kysymyksellä hahmotettiin kaivattavan tuen muotoja yksityiskohtaisemmin. Tuen tarve kiteytyy kolmeen ryhmään: 1) motivointi ja liikkeelle lähtö, 2) laadintaprosessin eteneminen ja hyvät mallit sekä 3) syventävä koulutus.

Käytännöllisiä ohjeita kaivattiin siihen, miten strategiaprosessin saisi lähtemään liikkeelle. Joidenkin vastaajien arvion mukaan pienissä seurakunnissa työskentelykulttuuri ei ole otollinen uusille ajattelutavoille. Apuvälineitä motivaation nostamiseen ja jatkuvan innostuksen ylläpitämiseen etsittiin kuitenkin myös suuremmissa seurakunnissa.

²³ Malkki 1999, 19. Vrt, Mintzberg & co 2003.

²⁴ Mäkeläinen 2003, 31–32.

Monissa seurakunnissa kaivattiin yksinkertaista ohjekirjasta tai malliasiakirjaa siihen, kuinka strategiadokumentti laaditaan. Ohjeistuksen avulla seurakunnat toivoivat pystyvänsä itsenäisesti laatimaan strategiansa tai tarkastelemaan, onko oma strategiatyöskentely etenemässä oikeaan suuntaan. Ajatuksia ja materiaalia kaivattiin siihen, miten strategiatyö on hoidettavissa pienen seurakunnan pienin resurssein. Teknisen ohjauksen lisäksi avun tarvetta ilmeni sisällöllisissä linjauksissa. Materiaalia toivottiin myös ruotsin kielellä.

Osa seurakunnista koki tarvitsevansa ulkopuolista selvitys- tai konsulttiapua kiperien ratkaisuiden tekemiseen. Syventävää koulutusta kaivattiin tasapainotteluun monien strategioiden ristipaineessa (kokonaiskirkko – hiippakunta – kunta) sekä strategiatyön jäsentymisestä toiminnan ja talouden kolmivuotiseen suunnitteluun ja kehityskeskustelujärjestelmään. Myös strategian päivittämisprosessiin arvioitiin tarvittavan erilliskoulutusta. Työntekijöiden strategiakoulutuksen lisäksi koulutusta toivottiin suunnattavan johtaville luottamushenkilöille.

4. STRATEGISET SUUNTAVIIVAT – LÄHTÖTASON ARVIO

Meidän kirkko -strategia kertoo, mihin suuntaan kirkko haluaa toimintaansa kehittää. Suunta muodostuu valintojen kautta. Strategisten suuntaviivojen avulla pyritään etenemään kohti tilaa, joka on kiteytettynä kirkon visioon 2015: ”*Vuonna 2015 jäsenet näkevät kirkkonsa arvon ja kuulevat siellä Jumalan äänen. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja sieltä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa*”.²⁵

Meidän kirkko -strategiassa visioon pyritään kuuden strategisen suuntaviivan viitoittamalla reitillä. Tämän kyselyn toisen osan tarkoituksena on arvioida, millainen tilanne seurakunnissa vallitsee näiden suuntaviivojen eli toiminnallisten painopisteiden suhteen syksyllä 2008. Jokaisesta suuntaviivasta muodostettiin 2–7 kysymystä. Kuudennen suuntaviivan kohdalla (kirkon uudistaminen jatkuu) monien osatavoitteiden lähtötaso selvisi jo kyselyn ensimmäisessä osassa. Tästä johdettua kuudennen suuntaviivan osalta kysymyksiä on ainoastaan yksi.

4.1. Hengellinen elämä vahvistuu

Ensimmäinen toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on hengellisen elämän vahvistuminen. Strategiassa tavoitetta on luonnehdittu näin: ”*Huolehdimme siitä, että seurakuntien jumalanpalveluselämä on monipuolista, luontevaa ja sisältää inhimillistä lämpöä ja hengellistä syvyyttä. Tuemme kotien hengellistä elämää ja perheitä arkielämässä, myös sen vaikeuksissa ja risiriidoissa. Kirkollisissa toimituksissa tarjoamme ihmisille mahdollisuuden pysähtyä Jumalan eteen. Olemme avoimia hengelliselle etsinnälle. Julistamme evankeliumin sanomaa kaikille ihmisille ja olemme valmiit keskusteluun uskosta.*”²⁶

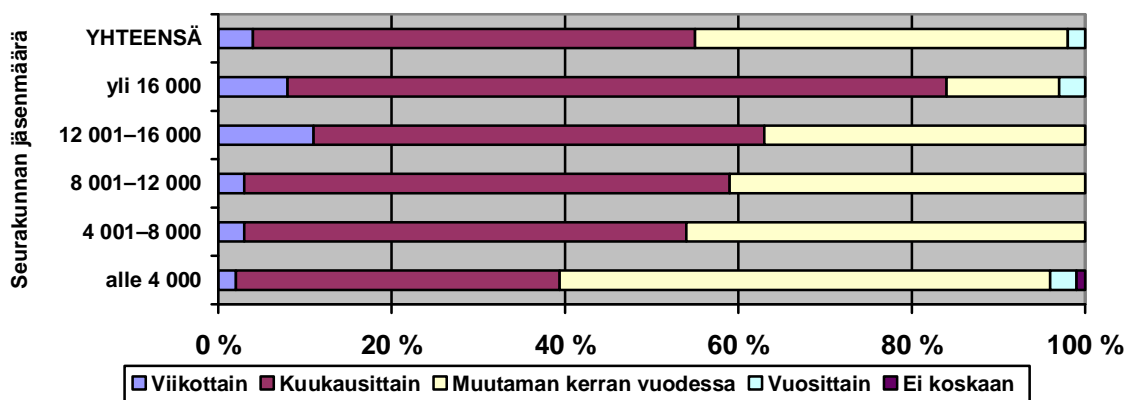
Seurakunnissa järjestetään kyselyn mukaan huomattava määrä jumalanpalveluksia, jotka on suunnattu eri kohderyhmille. Vähintään kuukausittain jumalanpalvelukseen kutsutaan jotain erityistä kohderyhmää 58 prosentissa kyselyyn vastaan-

²⁵ *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 37.

²⁶ *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 40.

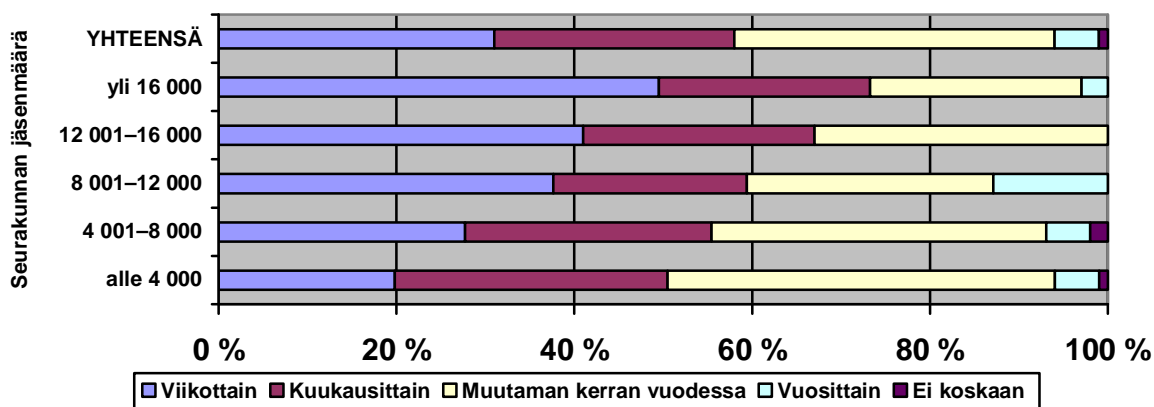
neista seurakunnista. Suurissa seurakunnissa kutsukirkkoja on selvästi enemmän kuin pienissä seurakunnissa (vähintään kuukausittain 84 % vs. 39 %).

Kuvio 17. Jumalanpalveluksia, jotka on kohdistettu eri kohderyhmille.



Maallikoita on mukana jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteutuksessa runsaasti. Yli puolet seurakunnista (58 %) käyttää maallikoita viikoittain tai kuukausittain jumalanpalveluksen eri tehtävissä. Suuret seurakunnat ovat pieniä seurakuntia innokkaampia palvelutehtävien jakamisessa maallikoille (vähintään kuukausittain 74 % vs. 51 %). Vastaajajoukosta löytyy kuitenkin myös niitä seurakuntia, joissa jumalanpalvelukset toimitetaan yksinomaan papiston toimesta. Hiippakuntien välillä ei ole havaittavissa suuria poikkeamia.

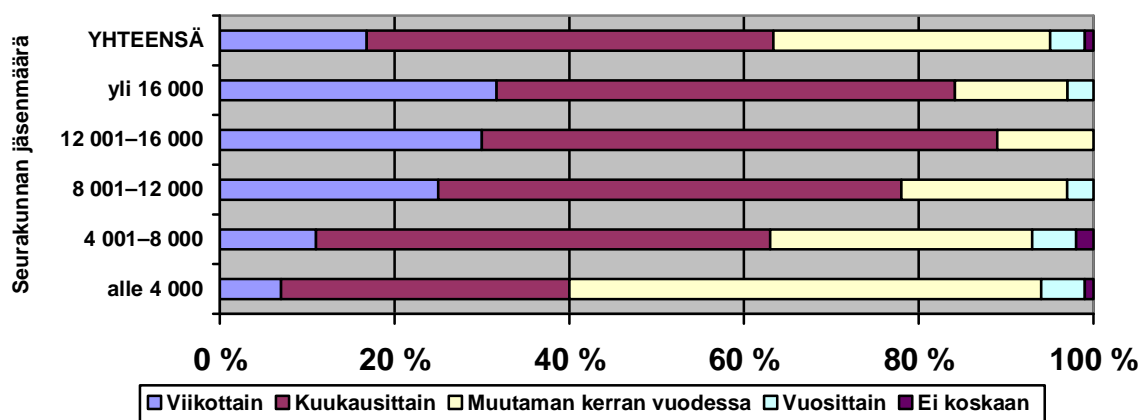
Kuvio 18. Jumalanpalvelusten suunnittelussa ja toteuttamisessa on mukana maallikoita.



Vastaavasti kyselyssä tiedustettiin eri työalojen henkilöiden osallistumista jumalanpalvelusten suunnitteluun ja toteutukseen. Työntekijöiden toimiminen jumalanpalvelusavustajina oli viikoittain harvempaa, mutta kuukausittain yleisempää kuin muiden maallikoiden kohdalla. Työalojen työntekijöitä käytettiin monesti

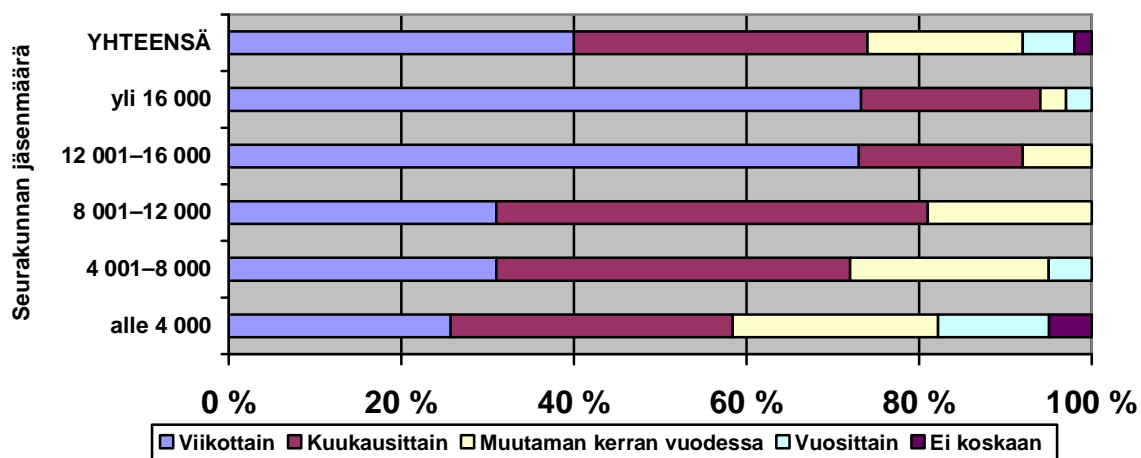
silloin, kun kyseessä oli kutsujumalanpalvelus, jossa kutsu kohdistui erityisesti kyseisen työalan läheisiin sidosryhmiin.

Kuvio 19. Jumalanpalvelusten toteuttamisessa on mukana henkilöitä eri työaloilta.



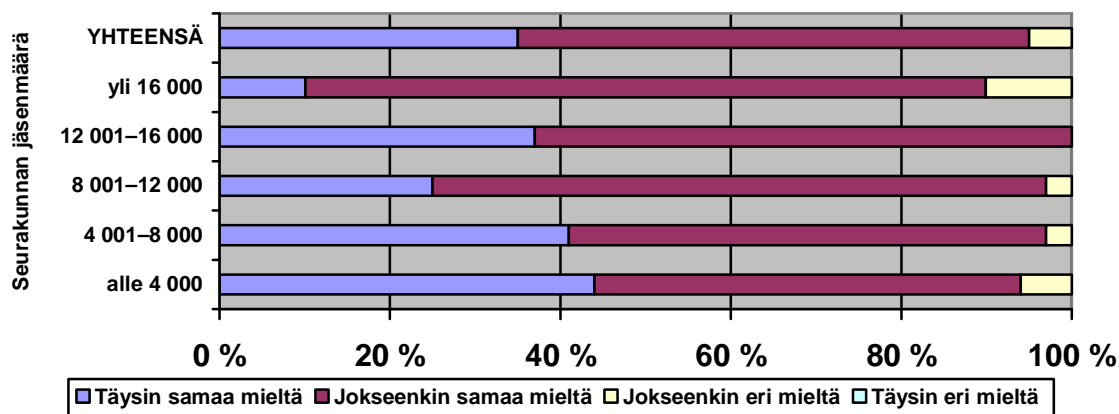
Keskisuurilla ja suurilla seurakunnilla on suurimmat resurssit järjestää sellaista toimintaa, jolla tuetaan erityisesti perheitä arkielämän ongelmissa ja ristiriidoissa. Viikoittain tällaista toimintaa on kyselyyn vastanneista pienistä seurakunnista 26 prosentissa ja 74 prosentissa suurista seurakunnista. Kuitenkin pienistäkin seurakunnista 57 prosentissa toimitaan vähintään kuukausittain. Vastausten perusteella voidaan arvioida, että suurten seurakuntien mieltämä toiminta on usein perheneuvottelukeskusten tyyppistä päivittäistä tukitoimintaa, kun taas pienissä seurakunnissa pyritään järjestämään säännöllisesti kokoavaa toimintaa. Luvut eivät siis ole suoraan vertailukelpoisia.

Kuvio 20. Seurakunnalla on tarjota sellaista toimintaa, jolla tuetaan erityisesti perheitä arkielämän ongelmissa ja ristiriidoissa.



Vanhenevan väestön tarpeet huomioidaan kyselyn perusteella parhaiten pienissä seurakunnissa. Pienten seurakuntien vastaajajoukosta 44 prosenttia katsoi voivansa olla väitteen kanssa täysin samaa mieltä, vastaava luku suurimman kokoluokan seurakunnissa oli vain kymmenen prosenttia.

Kuvio 21. Väestön vanhetessa on muistettu riittävästi vanhusten hengelliset tarpeet.



Kirkollista toimitusta edeltää papin yhteydenotto toimitusta pyytäneisiin kaikissa seurakunnissa säännöllisesti. Sen sijaan toimituksen jälkeen yhteydessä ollaan säännöllisesti vain 16 prosentissa seurakunnista ja satunnaisesti 83 prosentissa seurakunnista. Pienissä seurakunnissa (20 %) jälkihoito on paremmin järjestetty kuin suurissa (3 %) seurakunnissa. Hiippakunnista erottui selvästi Porvoon hiippakunta, jossa pappi otti säännöllisesti jälkikäteen yhteyttä toimitusperheisiin 43 prosentissa seurakunnista.

4.2. Huolehdimme heikoista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta

Toinen toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on heikoista huolehtiminen ja maailmanlaaja vastuu. Strategiassa tavoitetta kuvataan: ”*Tarjoamme vapaaehtoisille mahdollisuuden toimia lähimmäisenrakkauden puolesta ja kantaa vastuuta. Toimimme heikommassa asemassa olevien puolestapuhujana yhteiskunnallisessa keskustelussa. Osallistumme toimintaan luomakunnan, oikeudenmukaisuuden ja rauhan hyväksi. Kasvatamme tukeamme lähetystyölle ja*

kansainväliselle diakoniale. Olemme aktiivisessa kanssakäymisessä kehitysmaiden kirkkojen kanssa. Puolustamme luomakunnan eheyttä.”²⁷

Kyselyyn vastanneet seurakunnat halusivat olla aktiivisesti tarjoamassa vapaaehtoisille mahdollisuutta toimia lähimmäisen rakkauden puolesta ja kantaa vastuuta. Säännöllisesti tätä mahdollisuutta tarjosi 87 prosenttia ja satunnaisesti 13 prosenttia seurakunnista. Vapaaehtoistyötä säännöllisesti tarjottiin erityisesti Oulun hiippakunnassa, jonka seurakunnista 97 prosenttia vastasi asian olevan näin. Isoissa seurakunnissa vapaaehtoisten säännöllinen käyttö oli jonkin verran aktiivisempaa kuin pienissä (95 % vs. 83 %).

Heikommassa asemassa olevien puolestapuhujina yhteiskunnallisessa keskustelussa toimi viikoittain 9 prosenttia, kuukausittain 26 prosenttia, muutaman kerran vuodessa 40 prosenttia ja vuosittain 17 prosenttia seurakunnista. Loput seitsemän prosenttia ei oman ilmoituksensa mukaan puhu koskaan heikompien puolesta. Seurakunnan koolla ei ole merkittävää vaikutusta alttiudelle osallistua ko. yhteiskunnalliseen keskusteluun. Sen sijaan hiippakunnallisia eroja on havaittavissa. Oulun ja Mikkelin hiippakunnissa viikoittain heikompien ääntä käytti yli 16 prosenttia seurakunnista. Porvoon hiippakunnan seurakunnista 35 prosenttia ilmoitti, ettei puhu koskaan heikompien puolesta yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Tiedusteltaessa seurakunnan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen käyttämiä talousarvion määrärahoja vaihteluväli on huomattava. Lähes viidennes seurakunnista jää alle yhden prosentin luokkaan. Yli kolmen prosentin kipuaa vain 15 prosenttia seurakunnista.

Taulukko 1. Seurakuntien kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen osoittamat talousarviovarat prosentteina seurakunnan kokonaisbudjetin loppusummasta. Seurakuntien määrä prosentteina seurakuntien kokonaismäärästä.

	0–1 %	1–2 %	2–3 %	3–4 %	yli 4 %
Seurakunta käyttää talousarviovaroistaan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen	19 %	37 %	30 %	8 %	7 %

²⁷ *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 41.

Kyselyyn vastanneista seurakunnista 55 prosenttia oli viimeisen kahden vuoden aikana kasvattanut lähetystyön ja kansainvälisen diakonian määrärahaa. Suuret (62 %) ja keskisuuret (67 %) seurakunnat olivat kasvattaneet määrärahaa useammin kuin pienet (45 %). Lapuan (67 %) ja Oulun (66 %) hiippakunnat erottautuivat muista hiippakunnista määrärahojen lisäämisessä aktivoitumisella.

4.3. Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä

Kolmas toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on kirkon jäsenyyden merkityksen vahvistaminen. Strategiassa tavoitetta on eritelty näin: ”Tavoitamme jokaisen jäsenemme laadukkaasti vähintään viisi kertaa vuodessa. Kiinnitämme erityistä huomiota nuorten ja nuorten aikuisten jäsenyyteen sekä seurakuntaan muuttavien uusien jäsenten vastaanottamiseen. Käännämme kirkon elämään osallistuvien määrän kasvuun kaikissa ikäluokissa. Luovumme työntekijäkeskeisestä ajattelutavastamme ja luomme seurakuntalaisille mielekkäitä toimintamahdollisuuksia”.²⁸

Meidän kirkko -strategian hyväksymisen jälkeen paljon keskustelua herätti jäsenten laadukas kohtaaminen ja kohtaamisten määrän arviointi. Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä siitä, kuinka monta kertaa ja miten seurakunnan jäsenet vuoden aikana tavoitetaan. Taulukossa 2 on esitettynä tavoittamistiheyden jakautuminen. Hiippakunnittain tai kokoluokittain tarkasteltuna ei ole havaittavissa huomionarvoisia poikkeamia.

Taulukko 2. Seurakuntien arvio jäsenten tavoitettavuustiheydestä. Kertaa / vuosi / jäsen. Seurakuntien määrä prosentteina seurakuntien kokonaismäärästä.

	0–1 kertaa	2–3 kertaa	4–5 kertaa	yli 5 kertaa
Seurakunnan jäsenet tavoitetaan vuoden aikana keskimäärin	20 %	50 %	16 %	14 %

Avoimella kysymyksellä selvitettiin, millä muulla tavoin kuin kokoavan toiminnan ja kirkollisten toimitusten kautta seurakunta kohtaa jäsenensä. Vastaukset olivat varsin moninaisia. Erityisesti pienissä seurakunnissa kohtaaminen kuvattiin

²⁸ *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 42.

arkiseksi jakamiseksi. Pienellä paikkakunnalla seurakunnan työntekijät tunnetaan ja kohtaamisia tapahtuu mm. kaupassa, kahviloissa ja kadulla, harrastustoiminoissa ja kaikkialla siellä, missä ihmisiä on koolla.

Järjestelmällisemmästä kohtaamisesta esimerkkeinä mainittiin syntymäpäivätervehdykset ja muu kotikäyntityö, hartaudet sairaaloissa, terveyskeskuksissa, palvelulaitoksissa ja vanhusten pienkodeilla, läsnäolo kouluilla ja oppilaitoksissa sekä päiväkotikummitoiminta.

Jäsenistöä lähestytään myös kirjeitse, erityisesti joulu- ja pääsiäistervehdyksillä sekä uusien seurakuntalaisten tervetulo-postituksilla. Seurakunnat lähettävät paikkakunnan asukkaille toimintatiedotteita ja seurakuntalehtiä. Edelleen kohtaamista tapahtuu internetin keskustelupalstoilla, blogikirjoituksissa ja facebookissa. Perinteisemmistä viestinnän välineistä mainittiin paikallis- ja maakuntalehdet sekä paikallisradiot.

Seurakuntalaisten kohtaamisen näkökulmasta merkittäväksi koettiin työskentely erilaisissa verkostoissa. Yhteistoimintaa oli mm. kunnan, yritysten, järjestöjen, yhdistyksien, urheiluseurojen, puolustusvoimien sekä kylä- ja kaupunginosatoimikuntien kanssa. Toiminta perustui joko yksittäisiin tempauksiin ja projekteihin tai säännöllisempään yhteistyöhön. Kriisi-, päihde- ja kriminaalityön kautta seurakunnat kohtaavat monia avun tarvitsijoita. Työ matkailijoiden parissa laajentaa kohtaamisia myös oman seurakunnan jäsenistön ulkopuolelle.

Seurakunnat tapaavat jäseniään laajasti merkkipäivien yhteydessä. Kyselyssä tiedusteltiin eri-ikäisten huomioimista syntymäpäivinä. Painopiste seurakunnan muistamisissa on selvästi ikääntyneemmissä seurakunnan jäsenissä. Kymppisyntäreiden jälkeen seuraavaa seurakunnan onnittelua joutuu useimmilla paikkakunnilla odottamaan 70-vuoden ikään asti.

Taulukko 3. Seurakuntien muistamiset merkkipäivinä ikäluokittain. Merkkipäivän huomioivien seurakuntien prosentiosuudet seurakuntien kokonaismäärästä.

Huomioiko seurakunta seurakuntalaisten merkkipäivät seuraavissa vaiheissa?	kyllä
10-vuotissyntymäpäivät	77 %
20-vuotissyntymäpäivät	1 %
30-vuotissyntymäpäivät	5 %
40-vuotissyntymäpäivät	7 %
50-vuotissyntymäpäivät	24 %
60-vuotissyntymäpäivät	25 %
65-vuotissyntymäpäivät	13 %
70-vuotissyntymäpäivät	95 %
75-vuotissyntymäpäivät	88 %
80-vuotis-syntymäpäivät	100 %
85-vuotissyntymäpäivät	94 %
90-vuotissyntymäpäivät	100 %

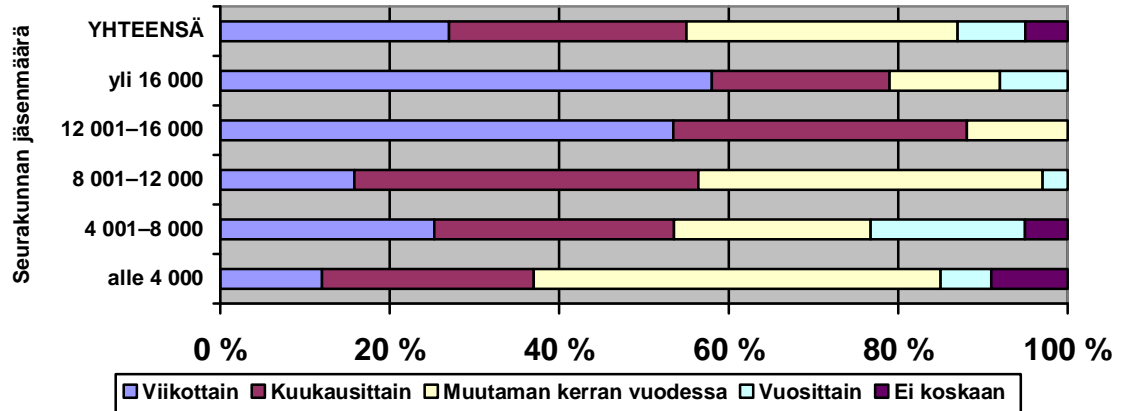
4.4. Viemme viestiä

Neljäs toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion liittyy viestin viemiseen. Strategiassa tavoitetta on luonnehdittu näin: ”*Lisäämme vuorovaikutusta viestinnässämme ja tuemme hengellistä elämää myös median välityksellä. Osallistumme aktiivisesti mediassa käytävään keskusteluun. Lisäämme panostusta uuden median käyttöön. Kehitämme sisäistä viestintäämme. Koulutamme keskeisiä toimijoita viestinnän taidoissa*”.²⁹

Työryhmämietintö korostaa viestinnän asemaa koko yhteisön yhteisenä tehtävänä. Viestinnän tulee tapahtua yksityisesti ja julkisesti, paikallisesti ja valtakunnallisesti. Monimuotoisen median rooli kirkon viestinnässä on merkittävä. Kyselyyn vastanneiden mukaan 27 prosenttia seurakunnista tukee hengellistä elämää mediassa viikoittain ja 28 prosenttia kuukausittain. Seurakunnan koon kasvaessa aktiivisuus kasvaa huomattavasti. Suurista seurakunnista 79 prosenttia ilmoitti tukevansa hengellistä elämää mediassa vähintään kuukausittain. Kysymys jättää avoimeksi sen, millaista tukea vastaajat tarkoittavat. Seuraavat kysymykset avaavat konkreettisempia näkökulmia.

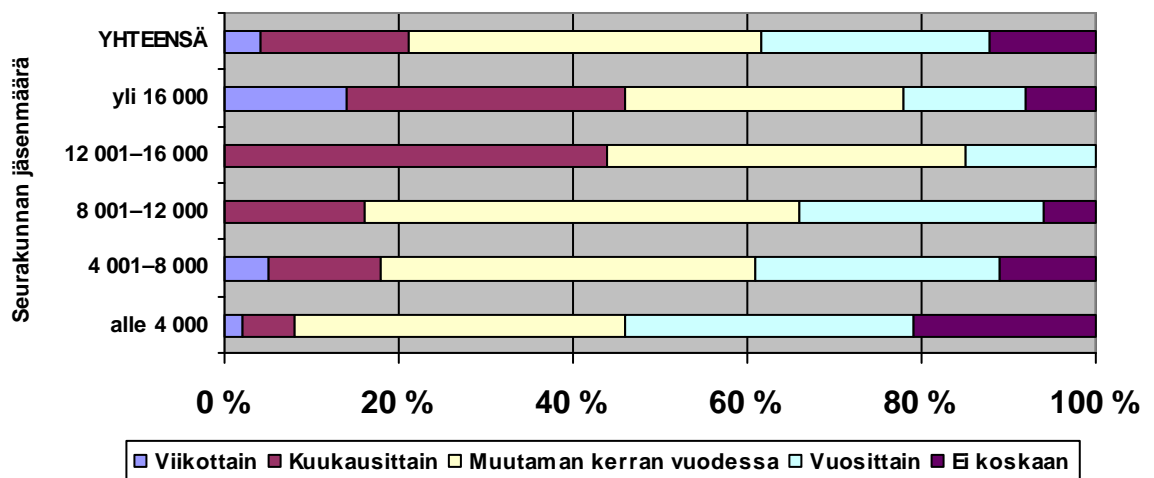
²⁹ *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 43.

Kuvio 22. Tuetaan hengellistä elämää mediassa



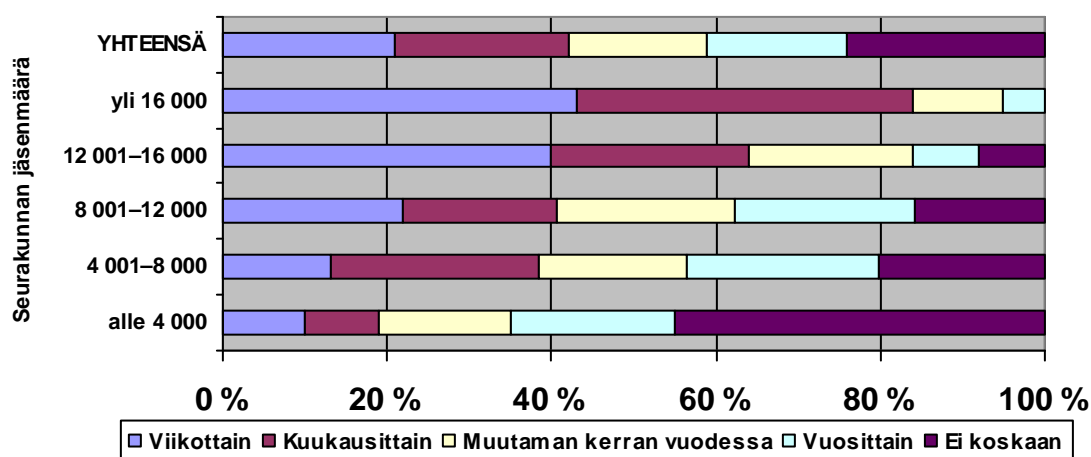
Seurakunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden osallistuminen mediassa käytävään keskusteluun on melko laimeaa. Vastaajien arvion mukaan viikoittain paikalliseen mediassa käytävään keskusteluun osallistuu neljä prosenttia ja kuukausittain 17 prosenttia seurakunnista. Jälleen seurakuntien pienimmässä kokoluokassa luvut ovat selvästi pienemmät kuin suuremmissa seurakunnissa. Ainoastaan kahdeksan prosenttia alle 4 000 jäsenen seurakunnista oli mukana keskustelussa vähintään kuukausittain. Tämän kysymyksen kohdalla hiippakunnalliset erot ovat huomattavia. Espoon hiippakunnan seurakunnista 43 prosenttia ilmoitti osallistuvansa työntekijöiden tai luottamushenkilöiden äänellä keskusteluun vähintään kerran kuukaudessa, vastaava luku Porvoon hiippakunnassa oli 11 prosenttia ja Turun arkkihiippakunnassa 16 prosenttia.

Kuvio 23. Luottamushenkilöt ja työntekijät osallistuvat keskusteluun mediassa



Internet on nykyisellään kirkon toimintaympäristö, eikä ainoastaan viestintäkana-va. Kyselyyn vastanneista seurakunnista 21 prosenttia käyttää internetiä jatkuvasti muutoinkin kuin tiedotusväylänä. Seurakuntien kokoon perustuvat erot ovat kuitenkin suuret. Pienistä seurakunnista melkein puolet (45 %) ei käytä internetiä ollenkaan vuorovaikutuksellisessa toiminnassa.

Kuvio 24. Toimintaa tapahtuu internetissä muutoinkin kuin tiedotuksessa



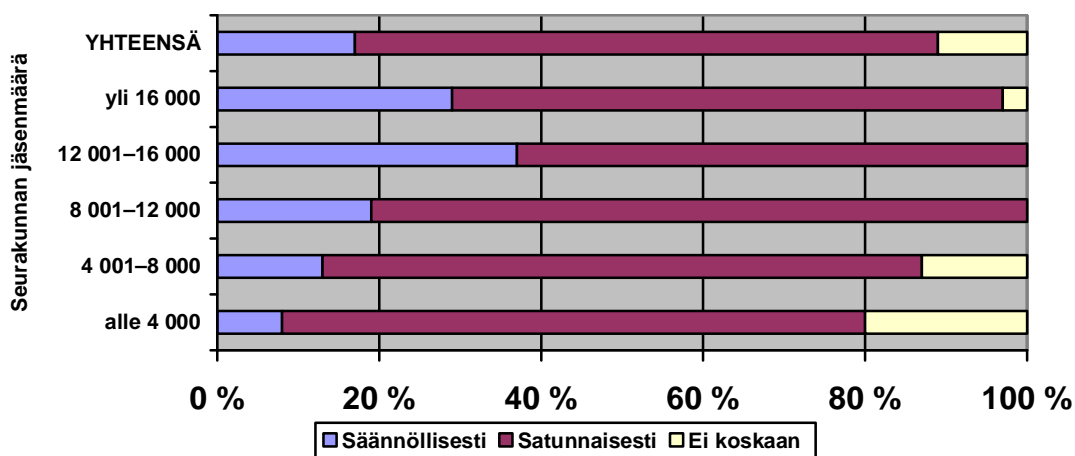
Sen sijaan seurakunnan työntekijöiden paikallisradioissa pitämien hartauksien määrässä ei ollut havaittavissa eroja, jotka johtuisivat seurakunnan koosta. Viikoittain paikallisradiohartauksia pidettiin kahdessa prosentissa seurakunnista, kuukausittain seitsemässä prosentissa, muutaman kerran vuodessa 16 prosentissa ja vuosittain 15 prosentissa seurakunnista. Seurakunnista 59 prosenttia ilmoitti, että seurakunnan työntekijät eivät pidä koskaan hartauksia paikallisradiossa. Eri-tyyseen harvoin paikallisradiota hyödynnettiin hartauskanavana Tampereen ja Kuopion hiippakunnissa (ei koskaan 72–73 %). Aktiivisinta paikallisradion kanssa tehtävä yhteistyö oli Lapuan hiippakunnassa, jossa viikoittain tai kuukausittain hartauden piti 34 prosenttia seurakunnista ja kokonaan toiminnan ulkopuolella oli vain 34 prosenttia seurakunnista.

Hartauksien kirjoittamisessa oltiin selvästi aktiivisempia. Seurakunnan työntekijä kirjoittaa hartauskirjoituksen paikallis- tai maakuntalehteen viikoittain 23 prosentissa, kuukausittain 34 prosentissa, muutaman kerran vuodessa 29 prosentissa, vuosittain kahdeksassa prosentissa ja ei koskaan kuudessa prosentissa seurakunnista. Viikoittain kirjoittavien vastaajajoukossa on selvästi havaittavissa seura-

kunnan kokoon liittyviä eroja. Pienissä seurakunnissa viikoittain kirjoitti vain seitsemän prosenttia seurakunnista, kun taas suurissa seurakunnissa vastaava luku oli 39 prosenttia. Hiippakunnallisessa vertailussa huomion arvoista on, että Tampereen hiippakunnassa viikoittain kirjoitettiin 48 prosentissa seurakunnista, toisessa ääripäässä oli Turun arkkihiippakunta, josta viikoittain hartauskirjoituksen lehteen lähetettäviä seurakuntia löytyi vain kolme prosenttia.

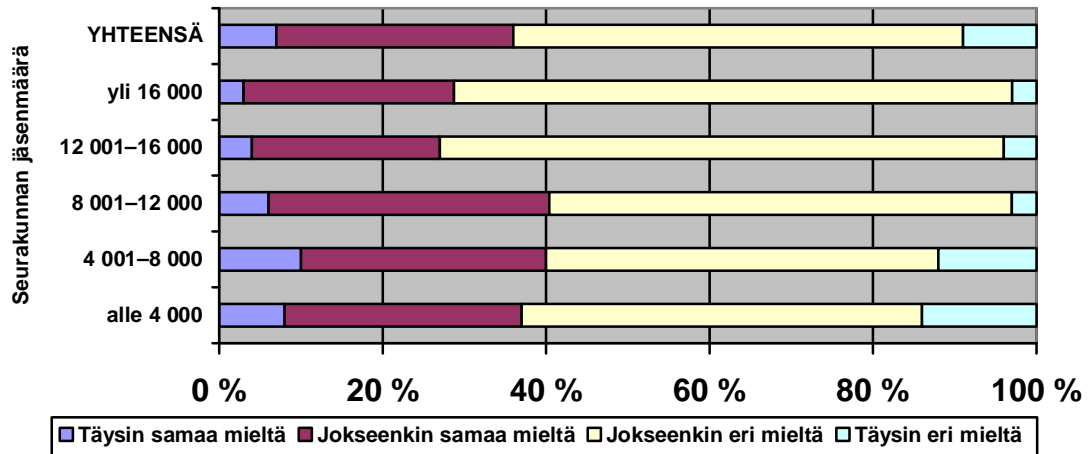
Lähes kaikki seurakunnan työtehtävät edellyttävät jonkinlaista viestintäkoulutusta. Kyselyyn vastanneiden mukaan 89 prosenttia seurakunnan työntekijöistä saa tehtävänsä edellyttämää viestintäkoulutusta ainakin satunnaisesti. Kokonaan koulutuksen ulkopuolelle jäävää työntekijäjoukkoa on sekä pienimmissä että suurimmassa seurakuntakokoluokassa. Hiippakuntien osalta paras tilanne on Helsingissä, jossa seurakuntien työntekijöistä 38 prosenttia saa viestintäkoulutusta säännöllisesti.

Kuvio 25. Seurakunnan työntekijät saavat viestintäkoulutusta



Luottamushenkilöiden kohdalla tilanne ei ole yhtä valoisa. Kyselyyn vastanneista 64 prosenttia oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteestä, että luottamushenkilöitä koulutetaan viestinnän taidoissa. Erityisesti Mikkelin hiippakunnassa luottamushenkilökoulutus viestinnän osalta koetaan vähäiseksi, ainoastaan 16 prosenttia kirkkoherroista katsoi voivansa olla väitteen kanssa edes jokseenkin samaa mieltä.

Kuvio 26. Luottamushenkilöitä koulutetaan viestinnän taidoissa



4.5. Rakenteet palvelevat toimintaa

Viides toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on rakenteiden rooli toiminnan palvelijana. Strategiassa tavoitetta kuvataan: ”*Kehitämme kirkon henkilöstörakenteen sellaiseksi, että strategian tavoitteet saavutetaan. Tuemme työntekijöiden hengellistä kasvua. Rakennamme osallisuuden kirkosta unelmien työpaikkaa. Pidämme hallinnon tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana. Säilytämme toiminnalliset yksiköt inhimillisen kokoisina. Investoimme lisää strategian mukaisiin kehittämisalueisiin*”.³⁰

Työntekijöiden hengellisestä kasvusta ilmoitti huolehtivansa 75 prosenttia seurakunnista. Huolehtimisessa on havaittavissa seurakunnan kokoon liittyviä eroja. Pienimmässä kokoluokassa 66 prosenttia vastasi myönteisesti, kun taas suurimmassa kokoluokassa vastaava luku oli 87 prosenttia. Hiippakunnallisesti ei ole nähtävissä merkittäviä eroja.

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin toimintamalleja, joita seurakunnissa käytetään työntekijöiden hengellisestä kasvusta huolehtimiseen. Arkisen työnteon keskellä hengellistä elämää tuetaan työntekijähartauksilla ja -messuilla, yhteiset koontumiset aloitetaan virrellä ja rukouksella, hengellistä kirjallisuutta ja lehtiä on osoitettu työntekijöiden käyttöön. Eräs vastaaja mainitsi, että seurakunnan joulumuistaminen työntekijöille on ”joku hengellinen tuote”.

³⁰ *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 44.

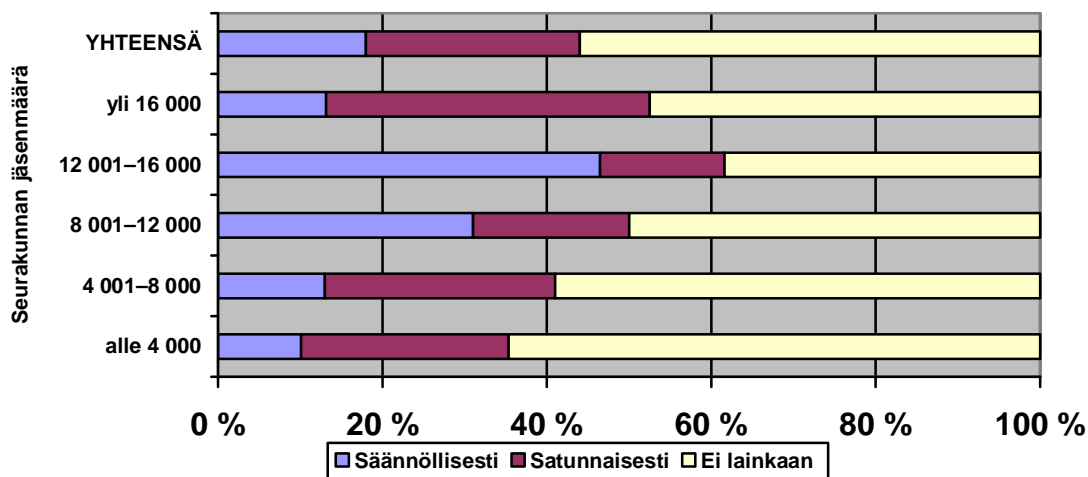
Yhteisten kokoontumisten yhteydessä järjestetään ”teologisia katsauksia” ja ”hengellisiä kertausharjoituksia” sekä esitellään teologian alan uusinta kirjallisuutta. Työyhteisön sisäiset keskustelut, erityisesti esimies-alaiskeskustelut, mainittiin monessa seurakunnassa osaksi hengellisen kasvun tukemista. Joissakin paikoissa yhteinen rukous on osa seurakuntatyöyhteisön elämää. Eräässä seurakunnassa on määriteltä, että virastotyöajasta on päivittäin oikeus käyttää 20 minuuttia hiljentymiseen ja hartauden harjoittamiseen. Monet vastaajat kertoivat rovastikunnallisten työntekijätapaamisten ja työyhteisöretkien sisältävän hengelliseen kasvuun liittyviä elementtejä.

Kertaluonteisempia hengellisestä kasvusta huolehtimisen muotoja ovat mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja retriitteihin sekä hengellisen kasvun ryhmiin. Halukkaille työntekijöille on myös etsitty hengellisiä ohjaajia ja matkakumppaneita. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan osallistumaan seurakunnan yhteisen jumalanpalveluselämään ja heille tarjotaan mahdollisuutta osallistua herätysliikkeiden toimintaan. Joissakin seurakunnissa pyritään takaamaan, että työntekijöillä olisi omista tehtävistään vapautettuina mahdollisuus osallistua valitsemillensa hengellisille kesäjuhlille.

Meidän kirkko -strategiassa halutaan varautua siihen, että tulevaisuudessakin kirkossa riittäisi asiantuntevia työntekijöitä. Erityisen haasteen asettaa uusien työntekijöiden rekrytoiminen, hyvä perehdyttäminen ja joustava toimenkuvien luominen. Kyselyyn vastanneiden mukaan seurakunnan nuoria on rohkaistu hakeutumaan kirkolliselle alalle säännöllisesti 36 prosentissa, satunnaisesti 62 prosentissa ja ei koskaan kahdessa prosentissa seurakunnista. Seurakunnan koolla tai hiippakunnallisella sijainnilla ei ole huomattavaa merkitystä rekrytointitalkoissa.

Jotta rakenteet ja talous voisivat palvella toimintaa, on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota kirkon omaisuuden ja talouden hoitoon. Strategia kannustaa seurakuntia luomaan yhteisiä järjestelmiä, joilla niiden toimitiloja voidaan hallinnoida, markkinoida ja vuokrata. Syksyllä 2008 seurakunnista 18 prosenttia ilmoitti, että tällaista yhteistyötä tehdään säännöllisesti toisten seurakuntien kanssa. Erityisesti keskisuuret seurakunnat (46 %) tekivät yhteistyötä huomattavan paljon.

Kuvio 27. Seurakunnan toimitiloja on hallinnoitu, markkinoitu tai vuokrattu yhteistyössä toisen tai toisten seurakuntien kanssa



Toiminnan rakenteisiin liittyen kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan pitääkö paikkaansa, että hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 29 prosenttia, jokseenkin samaa mieltä 49 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 16 prosenttia ja täysin eri mieltä seitsemän prosenttia seurakunnista. Seurakunnan koolla oli yllättävän vähän vaikutusta tähän näkemykseen. Sen sijaan hiippakunnalliset erot ovat suuret. Tampereen ja Oulun hiippakunnan seurakunnista 41 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että hallinto on tehokas, kevyt ja toimintaa tukeva. Lapuan hiippakunnan seurakunnista vain 18 prosenttia on täysin samaa mieltä.

Tällä hetkellä kirkko on historiansa nopeimpien rakenteellisten muutosten keskellä. Seurakuntien määrä laskee radikaalisti. Strategiamietinnössä kannetaan huolta siitä, että seurakuntakoon kasvaessa toiminnalliset yksiköt pysyisivät inhimillisen kokoisina. Kyselyssä vastaajia pyydettiin erittelemään, minkä kokoisia toiminnallisia yksiköitä omassa seurakunnassa on. Yksiköllä tässä yhteydessä tarkoitetaan aluetta, kappeliseurakuntaa, seurakuntapiiriä tai vastaavaa. Tähän kysymykseen vastanneissa 243 seurakunnassa toiminnallisia yksiköitä oli yhteensä 518. Kooltaan ne jakautuivat seuraavasti:

Taulukko 4. Seurakuntien toiminnallisten yksiköiden määrät kokoryhmiin jaettuna. N=518.

Jäsenmäärä	alle 500	500–1000	1000–2000	2000–5000	yli 5000
	30 %	14 %	11 %	23 %	23 %

4.6. Kirkon uudistuminen jatkuu

Kuudes ja viimeinen toiminnan alue, johon *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion on kirkon uudistumisen jatkuvuus. Strategiassa tavoitetta eritellään seuraaviin alatavoitteisiin: ”*Seuraamme toimintaympäristön muutoksia ja uudistamme toimintaa perustehtävälle uskollisena. Selvitämme rakenneuudistusten toiminnalliset vaikutukset ja kehitämme keinoja tukea yhdistyneiden seurakuntien toimintaa. Pidämme huolta, että talousarvioissamme jää liikkumavaraa kehittämis-kohteiden tarpeisiin. Rakennamme yhdessä osallisuuden kirkkoa ja teemme paikalliset strategiat huolella ja laajan yhteistyön avulla. Huolehdimme siitä, että strategiasta muodostuu jatkuva prosessi*”.³¹

Kirkon uudistumisen jatkuvuuteen liittyen selvitettiin seurakuntien käsitystä siitä, onko niissä viime vuosina vahvistettu seurakunnan jäsenistön mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja luoda uutta. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä ilmoitti olevansa 80 prosenttia seurakunnista, loput 20 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä. Seurakunnan koko ei vaikuttanut muodostettuun näkemykseen. Kyselyn perusteella erityisesti Helsingin hiippakunnassa vaikuttamismahdollisuuksia on vahvistettu, siellä 96 prosenttia seurakunnista ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä asian tilasta.

³¹ *Meidän kirkko*. Osallisuuden yhteisö 2007, työryhmän mietintö, 46.

5. STRATEGIATYÖN ANTI SEURAKUNTA-SUUNNITTELULLE

5.1. Strategiatyön tuki kirkkoherran johtamistehtävässä

Kirkkoherra on keskeinen strateginen toimija. Hän ohjaa seurakunnan työntekijöitä strategian valmistelutyössä, tulkitsee kirkkovaltuuston hyväksymää strategiadokumenttia ja huolehtii sen toimeenpanosta. Ainoastaan kirkkoherralla on seurakunnassa sellainen asema, jossa hän pystyy valvomaan ja toimeenpanemaan strategiaprosessissa valittuja toimintalinjauksia.³² Toisaalta kirkkoherran tehtävänkuvan pirstaleisuus ja hänen viranhoitoonsa kohdistuvat suuret odotukset saattavat hankaloittaa strategiaprosessin johtamista. Kirkkoherralla on merkittävä hallinnollinen asema, mutta monissa, etenkin pienissä, seurakunnissa hänen harteillaan on myös paljon suoritustason tehtäviä.

Kyselyssä tiedusteltiin kirkkoherran näkemystä siitä, miten strategian laatiminen on tukenut häntä johtamistehtävässä. Kokonaisuutena voidaan todeta, että kirkkoherrat ovat kokeneet strategiatyöskentelyn annin erittäin myönteisenä. Se on tuonut seurakunnan toimintaan ja työyhteisön työskentelyyn selkeyttä ja pitkäjänteisyyttä sekä auttanut hahmottamaan suuria linjoja. Strategian laatimisen jälkeen turha ”rönsyily” ja ”huuhailu” on loppunut ja on pyritty keskittymään olennaiseen. Toimintaympäristön analyysi on lisännyt ymmärrystä siihen, missä seurakunta toimii. Esiin on noussut ajankohtaisia teemoja ja haasteita, joihin seurakunnan olisi toiminnallaan pystyttävä vastaamaan. Strategia on ennaltaehkäissyt paikalleen jämähtämistä. Strategiatyöskentely on myös antanut hyvän syyn olla yhteydessä kuntaan ja muihin keskeisiin sidosryhmiin.

Kirkkoherrat arvioivat, että strategian laadinnan myötä seurakunnissa on tultu paremmin tietoisiksi toimintaa ohjaavista arvoista. Myös kirkon perustehtävä on kirkastunut ja seurakunnan identiteetti vahvistunut. Lisäksi luottamus omaan osaamiseen mahdollisuuksien ymmärtämisessä ja tavoitteiden asettamisessa on kasvanut. Kokonaiskirkon yhteisiin suunnitelmiin on avautunut uusia näkökulmia. Kirkkoherran on ”helppo johtaa”, kun tavoitteet ja perusteet päätöksenteolle ovat selvät. Strategiatyöskentely on auttanut ymmärtämään tavoitteiden asettamisen ja

³² Vrt. kunnanjohtajan mandaatti, Rannisto 2005, 15, 18.

seurannan merkitystä työvälteenä. Siellä missä ollaan isojen muutosten kourissa, esimerkiksi seurakuntaliitoksista tai taloudellisen tilanteen heikentymisestä johtuen, strategian on koettu tuovan linjakkuutta suuria ratkaisuja tehtäessä.

Suunnitteluprosesseissa luottamushenkilöiden ja henkilöstön yhteistyö nousee arvoonsa.³³ Kirkkohallituksen suunnitteluohje pitää yhteistyötä suorastaan edellytyksenä onnistuneelle suunnittelulle.³⁴ Monet kyselyyn vastanneista olivat saaneet strategian laadintaprosessissa positiivisia kokemuksia siitä, kuinka luottamushenkilöt ja työntekijät voivat toimia yhdessä. Yhdessä on voitu keskustella seurakunnan kannalta merkittävistä asioista, seurakunnan olemuksesta ja tavoitteista. Prosessin myötä on syntynyt uudentyyppinen keskustelukulttuuri. Tämä on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta ja maallikoiden osaamisen merkitys on korostunut positiivisella tavalla. Demokratia on vahvistunut. Moni kirkkoherra on kokenut, ettei enää olekaan yksin vaan osa kokonaisuutta.

Mahdollisimman laaja tieto- ja näkemyspohja strategian laadintaprosessin aikana lisäävät strategian sisäistämisen mahdollisuuksia ja sitoutumista toteutusvaiheessa.³⁵ Kyselyn vastauksissa nousi esiin, että strategia on tukenut kirkkoherraa työyhteisön sitouttamisessa yhteisiin päämääriin. Yhteisen strategian laatiminen on myös madaltanut työalojen välisiä raja-aitoja ja lisännyt yksittäisten työntekijöiden ymmärrystä toisilla työaloilla tehtävään työhön. Strategiatyöskentely on lisännyt avoimuutta ja tiedonkulku on tehostunut. Kun ajatukset siirtyvät kirjalliseen muotoon, ne muuttuvat myös selkeämmiksi ja helpommin viestittäviksi. Kirkkoherran vaihdostilanteissa strategia on koettu ensi arvoisen tärkeäksi työhön ja toimintaympäristöön perehtymisen välineeksi.

Joistakin vastauksista käy ilmi, että strategisten linjausten valinnassa on ilmennyt ristiriitoja työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä. Tämä on synnyttänyt kirkkoherralle kokemuksen, että seurakuntaa pyritään johtamaan ulkoapäin. Toisaalta taas on havaittavissa, että perusteellisten keskustelujen kautta valittu linja on jo ”väittämissä testattu”. Näin ollen jokaiselle kohdalle strategiassa löytyy perustelu ja se tuo vahvuutta johtamiseen.

³³ Mäkeläinen 2003, 35.

³⁴ Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20/2002 / 22.5.2002.

³⁵ Juuti 2007, 156–157.

Strategista keskustelua on käytävä jatkuvasti ja riittävästi myös työntekijäjoukolle, sillä strategioiden mukanaan tuomat muutokset edellyttävät työntekijöiltä osaamisen syvyyttä ja laajuutta sekä luottamusta reiluuden toteutumiseen.³⁶ Keskusteluun osallistumattomuus saatetaan jopa kokea oikeutuksena kieltäytyä strategioiden toteuttamisesta.³⁷ Kyselyaineiston perusteella tällaisiakin seurakuntia löytyy. Toisaalta kirkkoherrat ovat myös kokeneet, että strateginen työskentely on vahvistanut heidän johtajuuttaan ja arvostustaan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden silmissä.

Monet kyselyyn vastanneista kiinnittivät huomion siihen, että strategian laadintaprosessi tuo kirkkoherralle huomattavasti lisää työtä ja ahdistusta, se vie aikaa ja energiaa. Laadintaprosessin aikana päivittäisten pakollisten rutiinien suorittaminen on kärsinyt. Strategian tuki on näissä tapauksissa koettu ”köykäisenä” tai sitä ei arvella olevan juuri ollenkaan. Kirkkoherrat ovat myös joutuneet perustelemaan ja ”myymään” uudenlaista tapaa ajatella. Kirkon yhteisen strategian kuitenkin ajatellaan olevan sellainen, että se tukee paikallisia prosesseja, vaikka siitä myös arvioidaan nousevan ”yliodotuksia” seurakuntia kohtaan.

Joissakin seurakunnissa kirkkoherrat kuvaavat strategiaa dokumenttina, johon palataan eri yhteyksissä jatkuvasti. Joissakin seurakunnissa strategia on jäänyt kansioon valmistumisensa jälkeen. Kirkkovaltuuston hyväksymää strategiaa saatettiin jopa kuvata ”täysin elämälle vieraaksi” tai että ”elämä ei tahdo taipua konsulttistrategioihin”. Näissä seurakunnissa johtamisen hankaluudet koetaan yhtä vahvoina kuin ennen strategian laadintaa. Pelkona on myös se, että strategia kaventaa pienen yksikön mahdollisuutta toimia joustavasti. Kirkosta löytyy niitäkin seurakuntia, jotka ajattelevat, että tulevaisuudessa ei ole nähtävissä sellaisia muutoksia seurakunnan alueella tai väestössä, jotka horjuttaisivat nykyistä toimintaa ja taloutta. Toisaalta taas löytyy niitä seurakuntia, jotka eivät jaksakaan innostua strategiatyöskentelyyn, koska seurakunnan väkiluku on viimeisinä vuosikymmeninä laskenut runsaasti eikä tulevaisuus näytä sen valoisammalta. Joissakin seurakunnissa odotetaan seesteisempää tilannetta, esimerkiksi kuntaliitospäätöstä, jonka jälkeen strategia pystytään laatimaan vakaammalle pohjalle.

Niissä seurakunnissa, joissa strategian laadinta on vielä kesken tai vireillä suhtautaan positiivisen odottavalla mielellä strategian vaikuttavuuteen suhteessa kirk-

³⁶ Arikoski & Sallinen 2007, 15–17.

³⁷ Rannisto 2005, 173.

koherran johtamistehtävään. Muutokset ovat vasta toteutumassa, mutta jo prosessin aikana on voitu yhdessä iloita monesta hyvästä asiasta, jotka on saavutettu.

Seurakuntien johtamisesta keskusteltaessa on usein keskusteltu siitä, millainen rooli toiminnan suunnittelulla voi olla Kristuksen kirkon työssä. Tämänkin kyselyn aineistosta nousee esiin näkökulma, jossa strategiselle suunnittelemattomuudelle etsitään perusteluja hengellisestä näkökulmasta käsin. Strategisen suunnittelun katsotaan vähentävän kirkkoherran spiritualiteettia, lisäävän uskoa ihmisten aikaansaannoksiin ja vähentävän luottamusta siihen, että Kristus vie seurakuntansa kohti päämäärää.

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran vuosittain laatima strategiabarometri koostaa yhteen strategia-ammattilaisten tietoa ja kokemuksia strategiseen johtamiseen liittyvistä haasteista yritysmaailmassa. Sen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva kansallisesta strategia-agendasta ja sen keskeisistä kehityspiirteistä. Barometrin 2007 mukaan eniten strategian toteutusta vaikeuttavat päivittäisen käytännön työn hallitsevuus, epäselvä strategia, puutteelliset johtamistaidot organisaation eri tasoilla, organisaation sisäisen kommunikation ongelmat, liian vähäiset resurssit sekä omien yksikköjen etujen ajaminen.³⁸ Samat ongelmalliset piirteet ovat löydettävissä myös kyselyyn osallistuneiden kirkkoherrojen vastauksista. Jatkossa niihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta strategisesta työskentelystä saataisiin irti mahdollisimman suuri hyöty.

5.2. Strategiatyön merkitys kokonaissuunnittelulle

Laskentatoimen uudistuksen mukana seurakuntiin tuli 1990-luvun lopulla lakisääteinen toiminnan ja talouden suunnittelu kolmivuotisjaksoissa. Kirkkohallituksen yleiskirjeessä 12/1998 annettiin ohjeita seurakuntasuunnitteluun. Ohjeistuksessa seurakuntia ja seurakuntayhtymiä kannustettiin toiminnan ja talouden suunnitteluun, toiminnan ja talouden parempaan yhteen nivomiseen sekä strategisen suunnittelun näkemiseen osana seurakunnan johtamista. Toiminnan suunnittelun yhteydessä seurakuntia kehoitettiin käymään arvokeskustelua seurakunnan olemassaolon perustasta, päämääristä ja strategioista 3–20 vuotta eteenpäin. Keskusteluun haastettiin seurakunnan luottamushenkilöt ja seurakunnan työntekijät mahdolli-

³⁸ Skurnik & Karhu & Laamanen 2008.

simman laajasti. Kirkkohallituksen yleiskirjeessä todettiin myös, että strategisessa suunnittelussa saattaa olla apua seurakunnan ulkopuolisista konsulteista.³⁹

Vuoden 2002 yleiskirjeen numero 20 liitteenä oli Kirkkohallituksen päivitetty ohje toiminta- ja taloussuunnitelman tekemiseksi seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä. Sen mukaan toiminnan ja talouden suunnittelu ei ole itsetarkoitus vaan kaiken suunnittelun lähtökohtana tulee olla pyrkimys seurakunnan perustehtävän toteuttamiseen sekä selviytyminen käsillä olevista ja tulevista haasteista toimintaympäristössä, joka muuttuu entistä nopeammin.

Päivitetyn ohjeen mukaan Kirkkojärjestyksen edellyttämä suunnittelu on ”mahdollisuuksien selvittämistä ja hyödyntämistä, erilaisten toimintavaihtoehtojen etsimistä, palveluiden asettamista tärkeysjärjestykseen, ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen hakemista ja toiminnan sopeuttamista seurakunnan tuloperustaan”. Pitkän aikavälin suunnittelua ei kuitenkaan ole unohdettu, vaan seurakunnat haastetaan pohtimaan tulevaisuutta myös 4–20 vuoden päähän. Lähtökohtana tulee tuolloin olla toiminta-ajatuksen kiteytyminen ja toimintaympäristön analyysi. Ohje korostaa strategisen ja operatiivisen suunnittelun tiivistä yhteyttä, niitä pidetään toisiaan täydentävinä kehittämisen ja johtamisen työvälineinä. Strategiasuunnitelma toimii talous- ja toimintasuunnitelman perustana, ylimpänä toimintaa ohjaavana asiakirjana.⁴⁰ Juridisesta näkökulmasta katsottuna ainoastaan kolmivuotinen talous- ja toimintasuunnitelma on välttämätön.

Kirkossa operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan yleisesti edellä mainittua lakisääteistä kolmevuotista suunnittelua. Siinä ensimmäiselle vuodelle laaditaan varsin sitova toimintasuunnitelma ja talousarvio ja sitä seuraaville kahdelle vuodelle toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS). Strateginen suunnittelu puolestaan ymmärretään pidemmälle ajanjaksolle suuntautuvana linjanvetona, jota sitten em. kolmivuotissuunnittelulla muutetaan käytännön toimenpiteiksi. Strategisella suunnittelulla on näin ollen operatiivista suunnittelua ajallisesti pidempi ja tavoitteellisesti syvempi vaikutus seurakunnan toimintaan. Asiantuntijaorganisaatioissa raja strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä on kuitenkin usein häilyvä.⁴¹

³⁹ Kirkkohallituksen yleiskirje nro 12 / 1998 / 22.4.1998.

⁴⁰ Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20 / 2002 / 22.5.2002.

⁴¹ Vrt. Malkki 1999, 162–163.

Strategiadokumentin tehtävänä on ohjata keskustelu erilaisista intresseistä ja ai-
komuksista sekä yksittäisistä toimenpiteistä kohti strategisuutta. Tämän kyselyn
viimeisellä avoimella kysymyksellä kartoitettiin strategisen suunnittelun asemaa
seurakuntasuunnittelun kokonaisuudessa eli sitä, millä tavoin strategiatyöskente-
lyä hyödynnetään seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaa laadittaessa. Hyö-
dyntämisen kirjon voidaan todeta olevan varsin laaja.

Kyselyn mukaan kirkostamme löytyy seurakuntia, joissa kaikki suunnittelu raken-
tuu hyväksytyyn strategiaan pohjalle. Lähdettäessä työstämään uutta TTS:aa pohdi-
taan, mitkä strategiasta esiin nousevat seikat kulloinkin ovat ajankohtaisia koko
seurakunnan ja kaikkien työalojen yhteiseksi painopistealueiksi. Ohi strategian ei
TTS:ssa nosteta mitään, muuta kuin erityistapauksessa, jossa seurakunnan sisältä
tai ulkoapäin kohdistuvat paineet sitä edellyttävät. Mikäli kyseessä on perusteelli-
sesti harkittu ohitus, voidaan puhua strategisesta ketteryydestä haasteisiin vastaa-
misessa.

Näissä seurakunnissa strategian avulla priorisoidaan ja rajataan työtä kolmivuotis-
suunnitelmia tehtäessä. Strategia on jäməköittänyt TTS:n rönsyilyä. Sitä kautta on
koettu, että TTS:n sattumanvaraisuus on muuttunut suunnitelmallisuudeksi. Ta-
loudellisia resursseja kohdistetaan painopistealueille. Strategisen työskentelyn
kautta on myös pystytty pitämään vahvasti esillä merkittävää perustoimintaa, joka
TTS-ajattelussa jää usein kokonaan keskustelun ulkopuolelle.

Toisessa ääripäässä ovat ne seurakunnat, joissa strategiatyöskentely on vain hei-
kosti tai ei ole millään lailla vaikuttanut TTS:aan. Niissä molemmat suunnitelmat
elävät omaa elämäänsä ilman vuoropuhelua. Osa kirkkoherroista koki, että kaikes-
ta strategisesta suunnittelusta ja sen sitovuuden korostamisesta huolimatta työnte-
kijät laativat toimintasuunnitelmat ”vanhalta pohjalta”. Työntekijöiden on vaikea
löytää yhteyttä ylätason yleisluonteisten ilmauksien ja oman työn välille. Joissakin
seurakunnissa TTS itsessään koetaan niin ”kovana prosessina”, ettei sen rinnalle
ole haluttu luoda laajempaa strategisen työskentelyn mallia.

Kyselyn perusteella voidaan havaita, että toiminta- ja taloussuunnitelman lisäksi
strategiatyöskentelyllä on vaikutusta toimintakertomuksen arviointiosaan, palaut-
teenantojärjestelmiin, koulutussuunnitelmaan, työntekijöiden tehtävänkuvausten
laadintoihin ja kehityskeskustelukäytäntöihin. Strategian merkitystä myös yksit-
täisen työntekijän työtä ohjaavana tekijänä painotettiin. Strategiatyöskentelyn

myötä on useissa seurakunnissa hienosäädetty paikallista suunnittelujärjestelmää. Kyselyyn vastanneista kirkkoherroista monet ajattelevat, että oman seurakunnan suunnittelujärjestelmän kokonaisuudessa on vielä kehittämisen varaa.

6. TIIVISTELMÄ JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö -strategia on järjestyksessään toinen kokonaiskirkkoa laajasti koskettava yhteinen strategia-asiakirja. Sisällöllisesti strategian moniulotteisuus avaa mielenkiintoisen maiseman. *Meidän kirkko* perustuu erilaiselle strategiselle ajattelutavalle kuin ensimmäinen, *Läsnäolon kirkko* -strategia. *Meidän kirkossa* keskeiseen asemaan nostetaan strateginen suunnittelu kirkon eri tasoilla: seurakunnissa, hiippakunnissa, kirkon keskushallinnon yksiköissä, kirkollisissa järjestöissä ja hengellisissä liikkeissä. Strategian toteutuminen edellyttää kaikilla näillä tasoilla yhteisen kielen ja ymmärryksen löytymistä sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Koska strategia asettaa suuria haasteita kaikille kirkon toimijoille, strategiseen suunnitteluun on syytä osoittaa tarvittavia ohjaus- ja tukitoimenpiteitä.

Kyselyyn vastasi 47 prosenttia seurakunnista. Vastauksia saatiin kaikista hiippakunnista ja seurakuntakokoluokista. Kyselyn vastaukset osoittavat, että strategista liikehdintää on tällä hetkellä seurakuntakentässä runsaasti. Strategian laadintaprosesseja on saatu valmiiksi ja niitä on vireillä, lisäksi olemassa olevia strategioita päivitetään monissa seurakunnissa. Kyselyyn vastanneista seurakunnista 60 prosenttia on laatinut oman strategian. 2000-luvun alkupuolella syntyneitä strategioita päivitetään tämän hetken tarpeita vastaaviksi 60 prosentissa strategian laatineista seurakunnista.

Strategiaprosessiin liittyvät käytännöt poikkeavat toisistaan eri seurakunnissa. Lähes kaikki strategian laatineet seurakunnat ovat tehneet toimintaympäristön analyysin ja kehittäneet toimintaa sen osoittamassa suunnassa. Jäsenistön toiveita ja odotuksia ei ole kartoitettu yhtä laajasti, vastaajista 25 prosenttia ilmoitti, että seurakuntalaisille on tehty jäsenkysely.

Tässä yhteydessä on syytä huomata, että olemassa olevaa tutkimustietoa seurakuntien toimintaympäristöistä ja ihmisten odotuksista kirkkoa kohtaan on runsaasti. Esimerkkeinä voidaan mainita kirkon, valtion ja kolmannen sektorin toimijoiden kokoamat tilastolliset vuosikirjat sekä Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisut *Monikasvoinen kirkko* – Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007, *Takaisin kirkkoon* – tutkimus aikuisena kirkkoon liittyneistä Tampereella, *Urbaani usko* – Nuoret aikuiset ja kirkko, *Vieraantunut vai pettynyt?* – Kirkosta

eroamisen syyt Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa sekä *Moderni kirkkokansa* – Suomalaisten uskonnollisuus uudella vuosituhannella.⁴²

Seurakuntien strategiaprosesseissa uuden tiedon keräämistä tai tuottamista hedelmällisempää saattaa monessa tapauksessa olla olemassa olevien tutkimusten ja analyysien soveltaminen paikalliseen toimintaympäristöön. Merkittävää on myös se, miten toimintaympäristön analyysia pystytään hyödyntämään strategisia valintoja tehtäessä. Toimintaympäristön analyysi saa merkityksensä ainoastaan tätä kautta. Kyseessä ei ole erilliset prosessit.

Kyselyn pohjalta voidaan todeta, että strategiakoulutuksen tarvetta ilmenee monissa seurakunnissa. Strategisen suunnittelun muodot ovat eri seurakunnissa hyvin eritasoisia johtuen osin seurakuntien erilaisuudesta, mutta myös strategiatyöskentelyyn osallistuvien työntekijöiden ja luottamushenkilöiden eritasoisesta osaamisesta. Strategista ajattelua avaavaa koulutusta tulisi suunnata sekä työntekijöille että luottamushenkilöille. Seurakuntien esiin nostamista strategian laadinnan tukitoimista useimmin mainittiin yksinkertaisen ohjekirjasen tarve. Ohjeen avulla seurakunnat toivovat pystyvänsä toteuttamaan strategian laadinnan itsenäisesti ja laadukkaasti. Lähtökohtaisesti seurakunnilla pitäisi olla kaikki mahdollisuudet selvittää strategiaprosesseista, sekä analyysien että varsinaisten suunnitelmien osalta, ilman ulkopuolisten konsulttien apua.

Toiminnan kehittäminen edellyttää nykytilan hahmottamista, mutta myös nykyisten toimintatapojen kehittämistarpeiden tunnistamista. *Meidän kirkko* -strategiassa asetetaan monia kirkon toiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamisen seuraamisen kannalta on välttämätöntä selvittää seurakuntien paikallinen lähtötaso painopistealueilla.

Kyselyn perusteella on havaittavissa huomattavia seurakuntakohtaisia vaihteluja eri painopistealueiden lähtötasoissa. Yhdenkään painopistealueen kohdalla ei voida sanoa, että toiminta olisi jo tavoitellulla tasolla. Näin ollen strategiassa esitettyjä tavoitteita voidaan pitää haastavina ja niiden voidaan ajatella kohdistuvan todellisiin kehittämistarpeisiin.

Kirkkohallitus on strategian linjausten mukaisesti sitoutunut siihen, että talousarviomäärärahoissa on liikkumavaraa strategisten kehittämiskohteiden tarpeisiin.

⁴² Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisut 103, 104, 96, 95 ja 82.

Vuonna 2009 on meneillään tai alkamassa kuusi merkittävää projektia, joiden tarkoituksena on tukea toiminnan kehitystä *Meidän kirkko* -strategian suuntaviivojen mukaisesti kirkon eri tasoilla. Projektit liittyvät Pyhä-teemaan (vuodet 2010–2012), vapaaehtoistyön tukemiseen, hengelliseen elämään verkossa (HeVi), nuorten aikuisten osallisuuteen, seurakuntarakenteiden muutoksiin sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeeseen (HeTa).⁴³ Kaikkien näiden projektien tavoitteena on vahvistaa yhteistä sitoutumista strategian suuntaviivoihin ja edistää kirkon vision 2015 saavuttamista. Toiminnan kehittymistä tavoitteiden suunnassa tullaan mittaamaan tämän kyselyn kaltaisella seurakuntakyselyllä vuonna 2011. Silloin voidaan arvioida myös tukitoimenpiteiden vaikuttavuutta.

Kyselyn viimeinen osa käsitteli strategiatyön ominaispiirteitä ja antia seurakuntasuunnittelun kokonaisuudelle. Kirkkoherrojen näkemys strategiastyöskentelyn mielekkyydestä on varsin positiivinen. Strateginen ajattelu on tuonut pitkäjänteisyyttä ja linjakkuutta seurakuntatyön johtamiseen ja seurakunnan päätöksentekoon. Haastetta riittää vielä suunnittelujärjestelmien kehittämisessä siihen suuntaan, että strategia todella on ylin toimintaa ohjaava asiakirja ja että seurakunnan työntekijät ja luottamushenkilöt sitoutuvat strategian toteuttamiseen. Myös strategisten toimintatapojen systemaattisuudessa on kehittämisen varaa. Optimaalisen hyödyn saavuttamiseksi kaikkien seurakunnan johtamis- ohjaus- ja seurantajärjestelmien olisi tuettava strategista ajattelutapaa.

Lopuksi on vielä tarpeen todeta, että kyselyyn vastanneiden kirkkoherrojen näemyksen mukaan strateginen ajattelu ja toiminta ovat kirkon tulevaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeitä, ei strategiadokumenttien laadinta itsessään.

⁴³ Strategiaseurantaryhmän muistio 21.11.2008.

7. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

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

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

Heikkala, Juha (2005): Järjestön strategia. 3. painos, Tampere University Press, Cityoffset Oy, Tampere.

Juuti, Pauli (2007): Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, ss. 151–163, Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kamensky, Mika (2000): Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/00, ss. 144–157.

Kirkkohallituksen asettama strategiaseurantaryhmä, muistio 28.4.2008 ja 21.11.2008.

Kirkkohallituksen täysistunto, pöytäkirja 26.2.2008.

Kirkkohallituksen yleiskirje nro 12 / 1998 / 22.4.1998.

Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20 / 2002 / 22.5.2002.

Kirkon ympäristödiplomin käsikirja (2005). Toimittanut Pauli Välimäki. Kirkkohallituksen julkaisuja 2005:5. Kirkkohallitus. Helsinki.

Kirkon henkilöstökoulutussopimus

Luoma, Mikko (2007): Strategiatyön kontekstit – haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Strategia, tunteet ja toiminta, ss. 29–45, Tammer-Paino Oy, Tampere.

Läsnäolon kirkko (2002). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon missio, visio ja strategia 2010. Kirkon keskusrahaston rahoittaman toiminnan painopisteet. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2002:5. Kirkkohallitus. Helsinki.

Malkki, Pertti (1999): Strategia-ajattelu yliopiston johtamisessa, neljän yliopiston hallituksen jäsenten käsitykset strategia-ajattelun keskeisistä alueista. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 75, Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.

Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö (2007): Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:10. Kirkkohallitus. Helsinki.

Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra (2003): The strategy process, concepts, contexts, cases. 4. painos, New Jersey.

Monikasvoinen kirkko (2008). Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 103. WS Bookwell Oy. Tampere.

Mäkeläinen, Heikki (2003): Toiminnan suunnittelu. Teoksessa Huhta, Erkki & Poutiainen, Matti & Totro, Timo & Turunen, Raimo (toim.): Seurakuntatyön johtamisen käsikirja, ss. 31–50, Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rannisto, Pasi-Heikki (2005): Kunnan strateginen johtaminen. Acta Universitatis Tamperensis 1072, Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Ryökäs, Esko (1984): Seurakuntasuunnittelun historia ja nykytila. Kirkon tutkimuskeskus, sarja B N:o 47. Tampere.

Santalainen, Timo (2006): Strateginen ajattelu. 2., tarkistettu painos, Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sattilainen, Seppo (2000): Seurakunta murroksessa, Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla.

[Http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/teo/kayta/vk/sattilainen/seurakun.pdf](http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/teo/kayta/vk/sattilainen/seurakun.pdf). Luettu 18.12.2008.

Skurnik, Samuli & Karhu, Pii & Laamanen, Tomi (2008): SSJS:n Strategibarometri 2007. Loppuraportti. Tammikuu 2008.

[Http://www.ssjs.fi/home/page.asp?sid=2539&mid=2&PageId=43766](http://www.ssjs.fi/home/page.asp?sid=2539&mid=2&PageId=43766). Luettu 22.12.2008.

Sotarauta, Markku (1996): Kohti epäselvyyden hallintaa, pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6, Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

8. LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Saateteksti sähköpostiviestissä:

Arvoisa kirkkoherra

Kirkolle on valmistunut uusi strategia *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö*. Tällä kyselyllä selvitetään strategisen suunnittelun ja strategiassa asetettujen painopistealueiden nykytilaa seurakunnissa. Pyydämme sinua vastaamaan tähän kyselyyn. Voit vastata kysymyksiin halutessasi talousjohtajan/taluspäällikön ja johtavan luottamushenkilön kanssa. Vastauksesi on tärkeä, jotta voimme kehittää tukitoimia seurakuntien strategiseen suunnitteluun.

Varsinainen lomake internetissä:

Strategian laadinta ja strateginen suunnittelu seurakunnassa/ seurakuntayhtymässä

Seuraavassa on lueteltu eräitä strategiseen työskentelyyn ja seurakunnan toimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia, ja samalla kysytään mielipidettäsi siitä, millainen tilanne vallitsee mielestäsi omassa seurakunnassasi / seurakuntayhtymässäsi. Jos seurakuntayhtymässä on strategia, niin voit viitata vastauksessasi yhtymän strategiaan. Ota kantaa kunkin väitteen osalta valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa oman seurakuntasi tilannetta.

	kyllä	ei, mutta on suunnitteilla	ei	en osaa sanoa
1. Oma strategia on laadittu.	1	2	3	4
2. Strategian päivitys on meneillään.	1	2	3	4
3. Toimintaympäristön analyysi on laadittu.	1	2	3	4
4. Seurakuntalaisten odotuksia on kartoitettu seurakunnan toimintaan liittyvällä kyselyllä.	1	2	3	4
5. Ympäristöohjelma on laadittu.	1	2	3	4
6. Koulutussuunnitelma on käytössä.				
7. Toimintarakenteita on kehitetty suunnitelmissa asetettujen tavoitteiden mukaisesti.	1	2	3	4
8. Seurakunnan talousarviossa on varattu voimavaroja strategisten painopisteiden mukaisesti.	1	2	3	4
9. Toimintaa on uudistettu toimintaympäristön muutosten mukaisesti.	1	2	3	4
10. Seurakunnassa on huolehdittu siitä, että strategiasta on muodostunut jatkuva prosessi.	1	2	3	4
11. Tarvitseeko seurakuntanne tukea strategian laadinnassa?	1		3	

Jos vastaus kohtaan 11. on KYLLÄ, niin millaista tukea strategian laadintaan kaivataan?

Seurakunnan toiminta ja työalat

Kuinka usein seurakunnassanne toteutetaan seuraavia asioita?

	viikoittain	kuukausittain	muutaman kerran vuodessa	vuosittain	ei koskaan
1. Jumalanpalveluksia, jotka on kohdistettu eri kohderyhmille					
2. Jumalanpalvelusten suunnittelu- ja toteuttamisessa on mukana maallikoita.					
3. Jumalanpalvelusten suunnittelu- ja toteuttamisessa on mukana henkilöitä eri työaloilta.					
4. Toimitaan heikommassa asemassa olevien puolestapuhujana yhteiskunnallisissa keskusteluissa.					
5. Tuetaan hengellistä elämää mediassa.					
6. Seurakunnan luottamushenkilöt ja työntekijät osallistuvat mediassa käytävään keskusteluun.					
7. Seurakunnan toimintaa tapahtuu internetissä muutoinkin kuin toiminnasta tiedottamisessa.					
8. Seurakunnan työntekijä pitää hartauden paikallisradiossa.					
9. Seurakunnan työntekijä kirjoittaa hartauskirjoituksen paikallis- tai maakuntalehteen.					
10. Seurakunnalla on toimintaa, jolla tuetaan erityisesti perheitä arkielämän ongelmissa ja ristiriidoissa.					

	säännöllisesti	satunnaisesti	ei lainkaan
11. Kirkollista toimitusta edeltää papin yhteydenotto toimitusta pyytäneisiin.			
12. Kirkollisissa toimituksissa ollaan seurakuntalaisiin yhteydessä toimitusten jälkeen.			
13. Tarjotaan vapaaehtoisille mahdollisuus toimia ja kantaa vastuuta.			
14. Seurakunnan nuoria on rohkaistu hakeutumaan kirkolliselle alalle.			
15. Seurakunnan työntekijät saavat viestintäkoulutusta.			
16. Seurakunnan toimitiloja on hallinnoitu, markkinoitu tai vuokrattu yhteistyössä toisen tai toisten seurakuntien kanssa.			

17. Huomioiko seurakunta seurakuntalaisten merkkipäivät seuraavissa vaiheissa?	kyllä	ei
10-vuotis-syntymäpäivät		
20-vuotis-syntymäpäivät		
30-vuotis-syntymäpäivät		
40-vuotis-syntymäpäivät		
50-vuotis-syntymäpäivät		
60-vuotis-syntymäpäivät		
65-vuotis-syntymäpäivät		
70-vuotis-syntymäpäivät		
75-vuotis-syntymäpäivät		
80-vuotis-syntymäpäivät		
85-vuotis-syntymäpäivät		
90-vuotis-syntymäpäivät		

	kyllä	ei
18. Huolehtiiko seurakunta työntekijöiden hengellisestä kasvusta?		

--	--	--

Jos vastaus kohtaan 18. on KYLLÄ, niin millä tavalla?

	0–1 kertaa	2–3 kertaa	4–5 kertaa	yli 5 kertaa
19. Seurakunnan jäsenet tavoitetaan vuoden aikana keskimäärin				

Millä eri tavoin seurakunnan jäsenet tavoitetaan?

20. Seurakunta käyttää talousarviovaroistaan kansainväliseen diakoniaan ja lähetykseen	0-1%	1-2%	2-3%	3-4 %	yli 4%

Seurakunnassani on viimeisen kahden vuoden aikana:

	kyllä	ei	en osaa sanoa
21. Kasvatettu lähetystyön ja kansainvälisen diakonian määrärahaa.	1	2	3

Jäsenmäärä	alle 500	500–1000	1000–2000	2000–5000	yli 5000
22. Kuinka monta eri kokoista toiminnallista yksikköä seurakunnassanne on (alue, kappeliseurakunta, seurakuntapiiri tms.)?					

Ota kantaa kunkin väitteen osalta ja valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Väestön vanhetessa on muistettu riittävästi vanhusten hengelliset tarpeet.				
2. Koulutetaan luottamushenkilöitä viestinnän taidoissa.				
3. Olemme vahvistaneet jäsenten mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja luoda uutta.				
4. Hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana.				

Avoimet kysymykset

1. Millä tavalla seurakunta tukee kotien hengellistä elämää?

2. Millä tavalla strategian laatiminen on tukenut kirkkoherraa johtamistehtävässä?

3. Millä tavalla strategiatyöskentelyä hyödynnetään seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaa (TTS) laadittaessa?
