



Strategiaopas seurakunnille

Strategiaopas seurakunnille

Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 19
Kirkko ja toiminta

Kirkkohallitus

Helsinki 2014

Strategiaopas seurakunnille.

© Kirkkohallitus

Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 19, Kirkko ja toiminta

Suosituksset, ohjeet ja oppaat

Asianumero: 2009-00206

ENSIMMÄINEN LAITOS 2009

Toimituskunta: kirkkohallituksen 26.2.2008 asettama
kirkon strategian seurantaryhmä

johtaja *Kimmo Kääriäinen*, puheenjohtaja

hiippakuntasihtööri *Pekka Asikainen*

projektisihtööri *Henna Hauta-aho*

projektisihtööri *Terhi Jormakka*

rehtori *Satu Kantola*

talouspäällikkö *Juha Korhonen*

kirkkoherra *Roger Rönneberg*

toimituspäällikkö *Anneli Vartiainen*

Teksti: Terhi Jormakka

TOINEN, UUDISTETTU LAITOS 2014

Toim. Terhi Jormakka, Anneli Vartiainen ja Timo-Matti Haapiainen

Ulkoasu ja taitto: Unigrafia / Riikka Hyypiä

ISBN 978-951-789-483-8 (nid.)

ISBN 978-951-789-484-5 (PDF)

ISSN 2341-9393 (painettu)

ISSN 2341-9407 (verkkójulkaisu)

Unigrafia
Helsinki 2014



SISÄLLYS

I STRATEGISEN TYÖSKENTELYN LÄHTÖKOHDAT	5
1. Kohtaamisen kirkko – uudistuva kirkko.....	5
2. Paikallinen strategiatyö on avainasemassa.....	5
3. Haastettu kirkko.....	6
4. Käsitteet ja määritelmät.....	6
5. Strateginen ajattelu.....	7
6. Seurakunta strategioiden kentässä.....	8
7. Seurakuntien strateginen liikkumavara.....	8
8. Suunnitelma selkärangassa vai paperilla?.....	8
9. Strategia peilinä.....	9
10. Tekeminen ja oleminen.....	9
11. Kuka strategian tekee?.....	10
12. Tavoitteena sitoutuminen.....	11
13. Strategisen suunnittelun jäsentyminen muuhun suunnitteluun.....	11
II STRATEGIAPROSESSIN ULOTTUVUUDET JA VAIHEET	13
1. Seurakunnan identiteetti.....	13
1.1 Kirkon ja seurakuntien tehtävä.....	13
1.2 Seurakunnan toiminta-ajatus.....	14
1.3 Toimintaa ohjaavat arvot.....	14
2. Seurakunnan paikka toimintaympäristössä.....	15
2.1 Toimintaympäristön analyysi.....	16
2.2 Sidosryhmäanalyysi.....	16
2.3 Seurakunnan vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (SWOT).....	17
3. Seurakunnan toiminnan suunnan määrittäminen.....	18
3.1 Visio.....	18
3.2 Strategiset suuntaviivat.....	19
III STRATEGIAN TOTEUTUS JA TOIMINNAN OHJAAMINEN	21
1. Avoin vuoropuhelu.....	21
2. Tekijöitä tarvitaan.....	21
3. Perustoiminta ja lyhyemmät hankkeet.....	22
IV JATKUVAA OPPIMISTA	23
1. Tavoitteiden toteutumisen seuranta.....	23
2. Strategian päivittäminen.....	23
3. Strategiaviestintä.....	23
4. Riittävästi aikaa.....	24
5. Tästä eteenpäin.....	24
V LINKKEJÄ JA KIRJALLISUUTTA	25

I STRATEGISEN TYÖSKENTELYN LÄHTÖKOHDAT

1. Kohtaamisen kirkko – uudistuva kirkko

Strateginen ajattelu ja toiminta kirkossa nousevat niin kirkon pysyvistä tehtävistä kuin toimintaympäristön ja -edellytysten totuudenmukaisesta arvioinnista. Näiden pohjalta haetaan näkyä tulevasta sekä hahmotellaan tie, jota kulkemalla näkyä lähestytään.

Strateginen ajattelu ja toiminta edellyttävät rohkeutta katsoa eilistä, tätä päivää ja huomista avoimesti. Tämän päivän valinnoilla vaikutetaan huomisen valintojen perusteisiin. Rakennamme huomisen kirkkoa ja kirkon huomista jo nyt.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko elää nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja maailmassa. Toinen toistaan ruokkivat sekularisaatio ja monimuotoisuuden kasvu haastavat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toimintatavat – jopa koko identiteetin. Monet kirkkoa yhä ohjaavat valinnat on tehty tilanteissa, jotka ovat poikenneet oleellisesti siitä tilanteesta, jossa me elämme nyt ja jossa me tulemme elämään tulevaisuudessa.

Strategiaprosessit kirkossa ohjaavat päivittäisiä valintoja, toimintaa ja rakenteita. Ne tukevat myös kirkon identiteettiä muokkaavaa prosessia tilanteessa, jossa kirkko etsii uutta tapaa elää ja olla.

Tämä opas on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon edellisen yhteisen strategian *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö* toteutumisen tueksi laaditun oppaan uudistettu laitos. Toimitusprosessissa on otettu huomioon *Meidän kirkkoa* seuraavan strategisen asiakirjan *Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020* ja toimintaympäristön kehittymisen edellyttämät muutokset.

Kohtaamisen kirkko on keväällä 2014 hyväksytty, kokonaiskirkon suuntaa määrittelevä asiakirja. Asiakirjan valmistellut työryhmä laati kaksi dokumenttiä. Suppeampi versio esittelee kirkon tehtävän, arvot, näyn vuodesta 2020 ja neljä suuntaviivaa. Laajempi versio taustoittaa ja avaa tehtyjä valintoja sekä esittää yhteistä keskustelua ruokkivia kysymyksiä.

2. Paikallinen strategiatyö on avainasemassa

Opas on laadittu tukemaan paikallisia strategiaprosesseja. Suomen evankelis-luterilainen kirkko toimii ympäristössä, jota leimaa jatkuvasti lisääntyvä monimuotoisuus. Suomen eri alueet poikkeavat toisistaan monin tavoin. Ihmiset omaksuvat

vaikutteita ja kulttuurisia malleja yhä monipuolisemmista lähteistä. Kukin seurakunta elää ainutlaatuisen todellisuuden keskellä. Kirkon strategisen työn painopiste on siksi paikallinen taso. Seurakunnissa on paras käsitys olosuhteista, tarpeista ja voimavaroista.

Oppaan laadinnassa on hyödynnetty erilaisia strategisen johtamisen käsikirjoja, strategisen ajattelun tutkimuksia ja tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Erityisesti on haluttu kiinnittää huomio siihen, millainen strateginen suunnittelu palvelee parhaiten seurakuntaa sen kulkiessa kohti tulevaisuutta.

Opas antaa yksinkertaisen mallin strategiaprosessin systemaattiselle läpiviemiselle. Malli on käytännössä koeteltu ja jättää runsaasti tilaa paikalliselle soveltamiselle. Prosessia voidaan keventää tai rikastuttaa seurakunnan tarpeiden mukaan.

3. Haastettu kirkko

Kirkon nelivuotiskertomus *Haastettu kirkko – Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008–2011* esittelee muutosta, jossa Suomen evankelis-luterilainen kirkko elää ja niitä haasteita, jotka muutos herättää. Se tarkastelee *Meidän kirkko* -strategian toteutumista ja tarjoaa näin taustatietoa paikallisten strategioiden päivittämiseen *Kohtaamisen kirkon* mukaisiksi.

4. Käsitteet ja määritelmät

Strategioihin liittyville käsitteille annetaan erilaisia sisältöjä eri yhteyksissä. Niin *Meidän kirkossa* kuin *Kohtaamisen kirkossa* on pyritty välttämään strategioihin liittyvää erikoissanastoa. Tässä esitellään muutama strategiaprosessin kannalta keskeinen käsite:

Strategia on identiteetin pohdinnasta, oman paikan etsimisestä ja toiminnan suuntaamisesta muodostuva tavoitteellinen kokonaisuus. Siinä pyritään rationaalisen ajattelun avulla löytämään muutosten pyörteessä reitti, jota kulkemalla pystytään hoitamaan oma perustehtävä mahdollisimman hyvin, mutta samalla vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. Omien arvojen ja tavoitteiden pysyminen keskeisellä sijalla on nähty erityisen merkittäväksi kirkollisten strategioiden luomisessa.¹ Strategian perusteella laaditaan toimintasuunnitelmat ja kohdistetaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Kohtaamisen kirkko on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon yhteinen strateginen asiakirja, jonka pohjalta luodaan paikalliset, varsinaiset strategiat.

¹ esim. Gill & Burke 1996.

Missio, perustehtävä kertoo, miksi yhteisö on olemassa. Kirkon tehtävä on kirkon olemassaolon oikeutus ja identiteetin perusta. Se on annettu kirkolle, eikä sitä voida vaihtaa tai muuttaa. Pysyvä missio edellyttää sen uutta ilmaisemista uusissa tilanteissa.

Visio on näkemys toivotusta tulevaisuudesta. Visio kuvaa lyhyesti, millainen yhteisö haluaa olla tulevaisuudessa, tietyssä paikassa ja tietyssä aikana. *Kohtaamisen kirkko* maalaa kuvan siitä, millaisena Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuonna 2020 halutaan nähdä.

Suuntaviivat ovat joukko tietoisia, priorisoituja valintoja ja ne kertovat, miten visioon päästään. Suuntaviivat määrittelevät, miten kirkon omat vahvuudet ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet yhdistetään vision saavuttamiseksi. Suuntaviivojen avulla kirkko pystyy reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

5. Strateginen ajattelu

Strateginen ajattelu on asenne tai lähestymistapa, ei niinkään menetelmä. Se on kuitenkin tuonut uudenlaisia käytäntöjä seurakuntien päätöksentekoon ja johtamiseen. Vaikka strategia-ajattelusta on esitetty monia malleja, tietyt peruslähtökohdat ovat samat.²

1. Strategisessa ajattelussa keskitytään kaikkein tärkeimpien asioiden etsintään. Etsiminen tapahtuu pohtimalla seurakunnan identiteettiä ja toimintaympäristöä, jossa se vaikuttaa. Strategia on keino määrittellä itse itseään, sanoittaa omaa identiteettiään. Strategia kiinnittää huomion toiminnan ytimeen ja tekee näkyväksi seurakunnan merkityksen.
2. Strategisessa työskentelyssä on tehtävä rohkeita valintoja. Valintojen tekeminen vaatii kieltäytymistä monista muista hyvistä vaihtoehdoista. Tarvitaan yksinkertaistamista ja pelkistämistä. Strategisessa työskentelyssä siis määritellään sitä, mitä tavoitellaan ja myös sitä, mitä ei tavoitella.
3. Strategia-ajattelun tähtäyspiste on aina tulevaisuudessa. Tulevaisuuden hahmottelu on haastavaa, mutta välttämätöntä. Strategisessa ajattelussa menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus kietoutuvat yhteen.

Olennaisinta elämässä on olennaisimman löytyminen

arkkipiispa Simojoki

² vrt. Kamensky 2008.

6. Seurakunta strategioiden kentässä

Seurakunnat eivät ole yksin katselemassa tulevaisuuteen. Kokonaiskirkko, sen työalat, hiippakunnat ja kirkolliset järjestöt ovat omissa strategioissaan antamassa virikkeitä seurakuntien suunnitteluun. Paikallisista haasteista kertovat maakuntien ja kuntien strategiat. Näihin kannattaa tutustua ennen oman strategian laadinnan tai päivittämisen aloittamista.

Monet strategiatutkijat ovat todenneet, että mitä monimutkaisempi on hallintorakenne, sitä hankalampaa on yhteisen kokonaisstrategian luominen ja toteuttaminen. Oman haasteensa seurakuntien strategiseen työskentelyyn tuo siis kirkon monipolvinen organisaatorakenne. Lisäksi kirkko, sen hiippakunnat ja seurakunnat, koostuvat varsin itsenäisistä yksiköistä ja työaloista, joiden toimintaa ohjaavat erilaiset tavoitteet, jopa erilainen lainsäädäntö. Tämän kaiken keskellä on kuitenkin välttämätöntä säilyttää yhteinen näky.

7. Seurakuntien strateginen liikkumavara

Kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä asettaa kirkolle julkisuus- ja suunnitteluelvoitteen. Heikki Mäkeläinen on lähestynyt velvoitetta kolmesta eri näkökulmasta.³ Ensiksikin veronmaksajan on tiedettävä, mihin seurakunta varansa käyttää. Toiseksi jäsenyhteisössä suunnittelun on perustuttava jäsenistöstä nouseville tarpeille. Kolmanneksi suunnitteluun liittyy normatiivisuus. Kirkon perustehtävä on aikaan ja paikkaan sitoutumaton. Kirkkolaki ja kirkkojärjestys asettavat omat velvoitteensa. Raamattu, uskontunnustukset ja tunnustuskirjat vahvistavat osaltaan seurakunnan suunnittelun normatiivista luonnetta.

Edellä mainitut seikat paitsi asettavat suunnitteluelvoitteen myös rajoittavat seurakunnan strategista liikkumavapautta. Strategisissa ratkaisuisa on huomioitava avoimuus, jäsenlähtöisyys ja juurtuminen kirkon perinteisiin. Näistä rajoitteista huolimatta seurakunnan strategista liikkumavaraa voidaan pitää varsin laajana.

8. Suunnitelma selkärangassa vai paperilla?

Strategiaprosessi voi kulkea monin eri tavoin. Keskeiset erot strategisten koulukuntien välillä kulmineituvat strategiaprosessin hallittavuuteen sekä toteutukseen osallistuvien henkilöiden asemaan ja määrään. Strateginen ajattelu on eri aikoina ja eri tilanteissa painottanut hyvinkin erilaisia asioita.

³ Mäkeläinen 2003.

Strategiatyöskentely vaatii abstraktia ajattelua, mutta samanaikaisesti kykyä ilmaista strategia mahdollisimman konkreettisesti. Strategiadokumentin ihanne-
muotona voidaan pitää selkeää, ytimekästä ja yksinkertaista mallia. Kyse on ennen
kaikkea strategian sisällöllisestä yksinkertaisuudesta. Strategian syntyyn johtaneet
prosessit voivat olla hyvinkin monimutkaisia – jotta yksinkertaistamiseen päästään,
pitää osata kyseenalaistaa.

Strategiadokumenttien laatimisella on keskeinen rooli strategisessa suunnitte-
lussa. Tosin eräiden strategisten koulukuntien näkemys puoltaa vahvasti vapaata
strategista ajattelua ja suunnanmuodostusta, jossa strategian ei tarvitse olla kir-
jallisessa asussa.

9. Strategia peilinä

Strategiadokumenttia voidaan kuvata peilinä.⁴ Peiliin voi katsoa ja sen jälkeen
ottaa kantaa näkemäänsä. Strategiapeilissä on ainakin neljä ulottuvuutta. (1) Se
on peili työyhteisölle, kun suunnitellaan ja toteutetaan arkista työtä. (2) Seurakun-
nan päätöksentekijät voivat peilata siitä yksittäisten päätöstensä suhdetta yhteisiin
strategisiin linjauksiin. (3) Edelleen strategia on peili yhteistyökumppaneille, kun
he pohtivat omaa suhdettaan seurakuntaan ja sen toimintaan. (4) Lopulta se on
myös peili seurakuntalaisille heidän pohtiessaan seurakunnan jäsenyyden merki-
tystä itselleen.

Peili-ajattelu kohdistaa huomion kahteen tärkeään kysymykseen: ketä varten
seurakunnassa strategia laaditaan ja miksi strategian on hyvä olla myös kirjallisessa
muodossa. Vaikka tunnustettu tosiasia on se, että strategiatyössä itse prosessi on
usein dokumenttituotosta tärkeämpi, peili-ajattelunkin kautta voi huomata, että
myös dokumentilla on oma merkittävä paikkansa.

10. Tekeminen ja oleminen

Strategiseen työskentelyyn liittyy sekä tekeminen että oleminen. Tutkija Timo
Santalainen nostaa strategia-ajattelun keskiöön aktiivisen tekemisen rinnalle ref-
lektoinnin. Strategisessa työskentelyssä reflektoinnilla tarkoitetaan etsimistä, ih-
mettelyä, asioiden yhdistelyä uudella tavalla, analyysiä, synteesiä ja tietoista pon-
nistelua. Reflektoida voi joko yksin tai yhdessä. Santalaisen mukaan vain tätä
kautta strategia-ajattelu voi edetä tavallisuuden taakse.⁵

4 esim. Sotarauta 1996.

5 Santalainen 2006.

Siellä missä strateginen työskentelyote on sisäistetty osaksi koko työyhteisön olemista ja tekemistä puhutaan usein strategisesta tietoisuudesta. Strateginen tietoisuus nousee jatkuvasta keskustelusta ja pohdinnasta koskien seurakunnan identiteettiä, paikkaa toimintaympäristössä ja toiminnan suunnan määrittelyä. Strategiaan on palattava yhä uudestaan, sitä kautta myös strategian sisällöt jalostuvat eteenpäin.

11. Kuka strategian tekee?

Seurakunnassa strategia laaditaan yhteistyössä. Tärkeää on houkutella oman seurakunnan työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja muun jäsenistön osaaminen ja näkemykset esiin.

Seurakunnan strategista työskentelyä johtaa kirkkoherra. Keskeinen rooli on myös kirkkovaltuustolla, kirkko- / seurakuntaneuvostolla, alue- / kappelineuvostolla, talous- ja hallintojohtajilla sekä mahdollisella johtoryhmällä. He kantavat vastuun strategisten päätösten tekemisestä ja toimeenpanemisesta.

Suuremmissa seurakunnissa merkittävässä roolissa ovat väliportaan esimiehet. Heillä on vahva yhteys sekä niin sanottuun strategiseen johtoon että toiminnalliselle tasolle. Toiminnallisen puolen työalajohtajien sekä taloushallinnon päälliköiden vastuulla on oman alansa toiminnan ohjaaminen ja arvioiminen.

Tämän lisäksi strategista työskentelyä varten on usein tarpeen perustaa ohjausryhmä, jonka kokoonpano vaihtelee seurakunnan tilanteen ja tarpeen mukaan. Ohjausryhmä suunnittelee ja seuraa strategiaprosessin kulkua sekä valmistelee yhteistä ajattelutyötä ja päätöksentekoa.

Koko henkilöstön aktiivisuus on ohittamaton strateginen voimavara. Strategia etsii muotoaan tai uusiutuu usein juuri työntekijöiden osaamisesta ja aktiivisuudesta käsin. Strategian tavoitteiden saavuttamisen kannalta erittäin merkittävää on se työskentely, jossa vastataan suoraan seurakuntalaisen tarpeisiin. Silloin liikutaan arjessa toimistoissa, virastoissa, päivystyksissä, kirkoissa, hautausmailla, kerhoissa, kouluissa jne.

Strategian muotoiluun osallistuvien määrä vaikuttaa syntyvään lopputulokseen. Pienen joukon luoma strategia saattaa olla huomattavasti innovatiivisempi kuin suuressa ryhmässä syntynyt. Joka tapauksessa strategia on aina lukuisten kompromissien tuotos.

Monet seurakuntien strategiakyselyyn vastanneista olivat saaneet strategian laadintaprosessissa positiivisia kokemuksia siitä, kuinka luottamushenkilöt ja työntekijät voivat toimia yhdessä. Strategiaprosessin myötä on saattanut syntyä jopa uudentyypinen keskustelukulttuuri. Yhdessä on voitu puhua merkittävistä asioista, seurakunnan olemuksesta ja tavoitteista. Tämä on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja seurakuntalaisten osallisuuden ja osaamisen merkitys on korostunut positiivisella tavalla. Demokratia on vahvistunut.

*”Jos haluat kulkea nopeasti, kulje yksin –
jos haluat kulkea kauas, kulje yhdessä”*

afrikkalainen sananlasku

12. Tavoitteena sitoutuminen

Tutkimusten mukaan mahdollisimman laaja tieto- ja näkemyspohja strategian laadintaprosessin aikana lisäävät strategian sisäistämisen mahdollisuuksia ja sitoutumista toteutusvaiheessa. Strategian pitäisi olla mukana kaikessa keskustelussa, jota seurakunnassa käydään. Strateginen viesti saa uusia merkityksiä ihmisten mielissä ja eri kohtaamisissa.⁶

Strategisten ajatusten arvo ei saa eikä voi perustua siihen, millainen asema työntekijällä organisaatiossa on. Strategista keskustelua on käytävä jatkuvasti myös siksi, että strategioiden mukanaan tuomat muutokset edellyttävät työntekijöiltä osaamisen syvyyttä sekä luottamusta reiluuden toteutumiseen.⁷

13. Strategisen suunnittelun jäsentyminen muuhun suunnitteluun

Suunnittelujärjestelmä on väline, jonka avulla pyritään kuvaamaan seurakunnan suunnittelutyön kokonaisuutta.

Seurakunnissa alkoi 1990-luvun lopulla lakisääteinen toiminnan ja talouden kolmivuotissuunnittelu. Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan tätä kolmevuotisjaksoissa toteutettavaa suunnittelua, jossa ensimmäiselle vuodelle laaditaan sitova toimintasuunnitelma ja talousarvio, sitä seuraaville kahdelle vuodelle toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS).

Strategisella suunnittelulla on operatiivista suunnittelua ajallisesti pidempi ja tavoitteellisesti syvempi vaikutus seurakunnan toimintaan. *Kohtaamisen kirkko* tähtää vuoteen 2020.

Strateginen suunnittelu luo perustan seurakunnan kokonaissuunnittelujärjestelmälle. Toiminta- ja taloussuunnitelman tehtävänä on muuttaa strategisen suunnitelman tavoitteet suunnittelukauden tavoitteiksi. Siinä määritellään kehittämistoimenpiteiden tärkeysjärjestys ja tavoitteiden kokonaisuikataulus. Konkreettiset toimintasuunnitelmat tehdään sitten vuosisuunnittelun yhteydessä.

⁶ Juuti 2007.

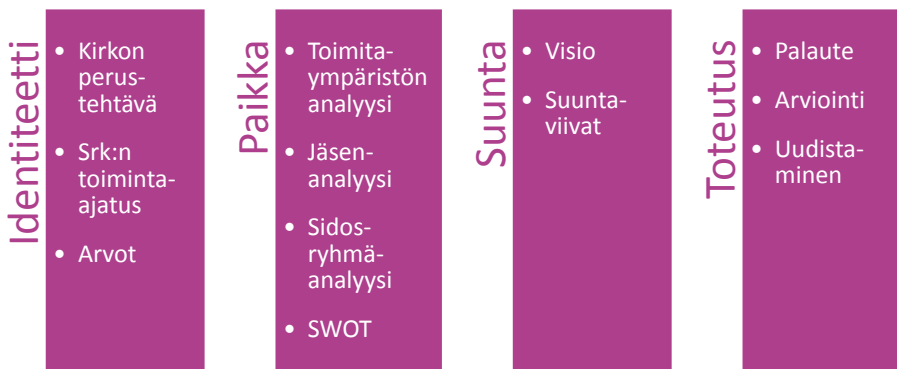
⁷ Arikoski & Sallinen 2007.

Strategia	<ul style="list-style-type: none">• Ylin toimintaa ohjaava asiakirja
Toiminta- ja taloussuunnitelma	<ul style="list-style-type: none">• Lakisääteinen• Kolme vuotta
Vuosisuunnitelma	<ul style="list-style-type: none">• Sitova• Yksi vuosi

Strateginen suunnittelu kertoo, mihin haluamme mennä ja miksi juuri sinne. Operatiivinen suunnittelu puolestaan määrittelee, miten suunta kohti päämäärää säilytetään.

II STRATEGIAPROSESSIN ULOTTUVUUDET JA VAIHEET

Erilaisista strategiaoppaista löytyy lukemattomia malleja strategiaproessin toteuttamiseen. Tutkija Juha Heikkala on luonut mallin järjestöjen strategiaproessin läpiviemiseen. Seuraavassa strategiaproessin kuvauksessa noudatetaan pääpiirteissään Heikkalan luomaa mallia.⁸ Mallia on kuitenkin vapaasti sovellettu seurakuntien olemukseen sopivaksi.



1. Seurakunnan identiteetti

Tässä yhteydessä identiteetillä halutaan kuvata asioiden ydintä ja syvätason merkitystä. Mitä enemmän ympärillä tapahtuu muutoksia, sitä tärkeämpää on painottaa oman olemisen, toiminnan ja ajattelun perusteita.

Seurakunnan identiteettiä jäsenettäessä on kysyttävä, mikä seurakunta on ja mihin seurakunnan toiminta perustuu. Seurakunnan identiteetin voidaan ajatella muodostuvan ainakin seuraavista kolmesta osasta: 1) kirkon perustehtävä, 2) seurakunnan toiminta-ajatus ja 3) toimintaa ohjaavat arvot.

1.1 Kirkon ja seurakuntien tehtävä

Suunnittelun lähtökohtana tulee olla kirkon olemus ja kirkolle uskottu tehtävä. Kirkon tehtävä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramenteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähim-

⁸ Heikkala 2005.

mäisenrakkauden toteuttamiseksi.⁹Teologialla on siis keskeinen rooli suunnittelun perusteissa.

Suunnittelua seurakunnissa ohjaa kirkkolain neljäs luku, jossa määritellään seurakunnan perustehtävä ja keinot, joilla sitä toteutetaan. Luvussa mainitaan jumalanpalveluselämän ja sakramenttien hoitaminen, muut kirkolliset toimitukset, kristillinen kasvatus, sielunhoito sekä diakonia- ja lähetystyö. Myös historia monine käänteineen ja keskusteluineen ohjaa ainakin osin tämän päivän ratkaisuja.

Kohtaamisen kirkko määrittelee kirkon tehtävän näin: ”**Kirkko kutsuu ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaisee välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.**” Samoilla sanoilla voidaan ongelmitta määritellä myös seurakunnan perustehtävä.

Seurakunnan toimintaa ei hahmoteta organisaation rakenteesta vaan yhteisestä perustehtävästä käsin. Ensiarvoisen tärkeää on kirkon perustehtävän jatkuva korostaminen kaiken toiminnan ja päätöksenteon lähtökohtana ja oikeuttajana.

1.2 Seurakunnan toiminta-ajatus

Kohtaamisen kirkossa ilmaistua perustehtävää voidaan tarkentaa eri tavoin jokaisessa seurakunnassa. Silloin puhutaan seurakunnan toiminta-ajatuksesta. Kirkon perustehtävä on sama aina ja kaikkialla, mutta seurakunnan toiminta-ajatus sitoutuu aikaan ja paikkaan.

Toiminta-ajatuksen määrittelyn on tarpeen olla lyhyt ja ytimekäs. Yritysmailmassa kiertävän legendan mukaan hyvän yrityksen tunnistaa siitä, että sen työntekijät ensimmäisenä herätessään muistavat yrityksen toiminta-ajatuksen. Tässä valossa on helppo ymmärtää, että toiminta-ajatus ei voi koostua kovin mutkikkaista määritelmistä.

Toiminta-ajatuksen muotoileminen ei todennäköisesti ole strategiaprosessin helpoin vaihe. Yhdessä etsimällä, olennaiseen keskittymällä ja paikallista toimintaympäristöä tarkkailemalla löytyvät varmasti juuri oikeat sanat kuvaamaan sitä, mikä seurakunnan tehtävä on nyt ja tässä.

1.3 Toimintaa ohjaavat arvot

Arvot ilmaisevat, mitä asioita yhteisö pitää hyvänä ja tavoiteltavana. Arvojen tehtävänä on ohjata arkipäiväistä toimintaa ja päätöksentekoa. Erityisesti tälle ajalle tyypillistä on arvojen yhtenäisyyden heikkeneminen.

Seurakunnan toimintaa ohjaavat kristilliset perusarvot. Tuo käsite on kuitenkin niin väljä, että se vaatii tarkempaa määrittelyä ja yksityiskohtaisempia valintoja.

9 KL 1, 2 §.

Kohtaamisen kirkossa määritellään koko kirkon toimintaa ohjaavat yhteiset arvot usko, toivo ja rakkaus.

Seurakunnissa on syytä pohtia, ovatko nämä myös seurakunnan kannalta keskeisimmät arvot vai onko olemassa jotain sellaisia arvoja, joiden voimallisemmin halutaan ohjaavan paikallista toimintaa. Halutaanko arvojen listaan ehkäpä lisätä jotain?

Päädyttiinpä minkälaiseen arvovalikkoon tahansa seurakunnassa on syytä pysähtyä pohtimaan toimintaa ohjaavia arvoja. Samalla kannattaa miettiä, ovatko julkilausutut arvot niitä, jotka todella ohjaavat arkista työtä ja päätöksentekoa vai kummiteleeko taustalla sittenkin jotain aivan muita arvoja? Ovatko yhteisön arvot myös sen jäsenten arvoja?

Arvojen määrittely ei itsessään riitä, vaan on mietittävä, miten arvot toimivat jokapäiväisen työskentelyn ohjaajina. Vain arvoihinsa sitoutunut seurakunta voi uskottavasti hoitaa perustehtävänsä.

Työskentelymenetelmiä arvo pohdintaan on olemassa monia. Teoreettisen lähestymistavan sijaan, tai rinnalla, hedelmällistä on antautua yhdessä tekemiseen ja käytännönläheiseen keskusteluun. Tärkeää on, että arvoista käytävässä keskustelussa toteutuu laaja osallisuus työyhteisössä ja koko seurakunnassa. Tutkimusten mukaan yhdessä määritellyt arvot tukevat myös työntekijöiden sitoutumista toiminnan kehittämiseen. Arvot ja niiden merkitys arkiselle työlle voidaan kiteyttää vaikkapa huoneentauluksi.

Arvoista käytävä keskustelu saattaa monessa tapauksessa olla tärkeämpää kuin se, että valitut arvot ovat juuri oikeita. Arvojen vahvistaminen kuitenkin edellyttää, että niiden mukaista käyttäytymistä edistetään.

Kirkon arvot

Usko *Yhteys armolliseen Jumalaan on kristityn elämän kestävä perusta.*

Toivo *Jeesuksen lupaus tulevaisuudesta tuo toivon.*

Rakkaus *Pyhä Henki rohkaisee meitä rakastamaan toisiamme.*

2. Seurakunnan paikka toimintaympäristössä

Kun pohditaan seurakunnan strategiaa, keskeiseksi nousee oman identiteetin rinnalla kysymys siitä, mikä on seurakunnan paikka omassa toimintaympäristössä. Yksikään seurakunta ei toimi tyhjiössä. Syvimmiltään seurakuntaa ei voi edes olla olemassa ilman toimintaympäristöä.

On sanottu, että strategia on kuin shakkipeli, jossa onnistumisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi nousevat sekä siirtojen johdonmukaisuus että reaktiokyky. Tässä ajassa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja

vaativammaksi. Seurakunnan on joko sopeuduttava sen ympärillä tapahtuviin muutoksiin tai yritettävä aktiivisesti reagoida ja vaikuttaa muutosten suuntaan. Välinpitämättömyys suhteessa toimintaympäristön muuttumiseen ei ole vastuullisesti perustehtäväänsä hoitavan seurakunnan toimintamalli.

Tulevaisuuden haasteiden kohtaaminen edellyttää tuekseen tutkimusta, arviointia ja kehittämistä. Erilaisten analyysien tehtävänä on antaa tietoa oman paikan hahmottamiseksi toimintaympäristössä ja strategisten valintojen pohjaksi. On kyettävä näkemään muutokset, ilmiöt ja resurssit, jotka seurakunnan toimintaan vaikuttavat. Samalla on kuitenkin muistettava, että strateginen suunnittelu perustuu aina puutteelliseen tietoon ja subjektiivisiin analyyseihin.

Seurakunnissa paljon käytettyjä ja hyväksi havaittuja analyysimalleja ovat muun muassa toimintaympäristön analyysi, sidosryhmäanalyysi sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (SWOT).

2.1 Toimintaympäristön analyysi

Aluksi on syytä huomata, että tutkimustietoa seurakuntien toimintaympäristöistä ja ihmisten odotuksista kirkkoa kohtaan on runsaasti. Esimerkkeinä voidaan mainita kirkon, valtion ja kolmannen sektorin toimijoiden kokoamat tilastolliset vuosikirjat. Tilastokeskuksen [www-sivuilta](http://www.sivuilta) löytyy hyödyllisiä tilastotietoja, esimerkiksi kunkin paikkakunnan väestönkehityksen ennusteita. Toimintaympäristön analyysissä avuksi ovat myös nelivuotiskertomus ja muut Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisut.

Yksittäisten seurakuntien strategiaprosesseissa uuden tiedon keräämistä tai tuottamista hedelmällisempää on monessa tapauksessa olemassa olevien tutkimusten ja analyysien soveltaminen paikalliseen toimintaympäristöön.

Oman paikan hahmottaminen tulevaisuuden toimintaympäristössä synnyttää paljon kysymyksiä: Mitä jos seurakunnan jäsenmäärä romahtaa? Mitä jos kokoava toiminta ei enää kokoa? Mitä jos diakoniatyön asiakasmäärät kaksinkertaistuvat? Mitä jos kaikki suunnitellut kuntaliitokset toteutuvat?

Mitkään analyysit eivät pysty antamaan vastauksia näihin kysymyksiin. Mutta tärkeintä ei olekaan oikeat vastaukset vaan hyvät kysymykset, kysymysten synnyttämät analyysit ja niiden pohjalta tehdyt huolelliset johtopäätökset. Toimintaympäristön analyysi vastaa tarkoitustaan ainoastaan silloin, kun sitä pystytään hyödyntämään strategisia valintoja tehtäessä.

2.2 Sidosryhmäanalyysi

Kirkon olemuksesta käsin seurakunnan sidosryhmäsuhteiden verkosto muodostuu kaikista niistä kontakteista, joita sen työntekijöillä ja jäsenillä on päivittäin. Merkittäviä sidosryhmiä ovat muun muassa kunta, erilaiset yhdistykset ja yhteisöt, herätysliikkeet ja kristilliset järjestöt, paikallinen media, urheiluseurat, päiväkodit,

koulut ja oppilaitokset, sairaalat, terveyskeskukset ja muut palvelulaitokset sekä kylä- ja kaupunginosatoimikunnat.

Sidosryhmien odotuksia ja toiveita on syytä kuunnella herkällä korvalla. Yhteiskunnan tilanne ja ihmisten elämänkysymykset on aina otettava vakavasti. Kristillisen yhtenäiskulttuurin murruttua erityisen tärkeäksi on tullut kuulla ja palvella myös heitä, joiden sidokset kirkkoon ovat muutoin ohuet. Toiveiden tynnyristä on kuitenkin kyettävä siivilöimään olennainen esiin. Kaikkien toiveiden täyttäminen olemassa olevien resurssien puitteissa ja perustehtävän pohjalta lienee mahdotonta.

Niin sanotun jäsenstrategian laatiminen voidaan nähdä yhtenä, hyvin merkittävänä osana 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.¹⁰

2.3 Seurakunnan vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (SWOT)

SWOT-analyysi on yksinkertainen työkalu seurakunnan toiminnan kehittämiseksi. Se on alkujaan Albert Humphreyn luoma nelikenttämenetelmä. SWOT-analyysissä kirjataan nelikenttärudukkoon seurakunnan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysi voidaan tehdä vaikkapa ensin yksin tai pienryhmässä ja koota se sitten yhteen.

Tämän jälkeen seuraa analyysin haastavin vaihe. Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittelyn jälkeen on aika tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä ja suunnitella toimenpiteitä. Miten voisi vahvistaa vahvuuksia? Miten onnistuisi parantamaan löydettyjä heikkouksia? Miten osaisi hyödyntää mahdollisuuksia? Miten pystyisi varautumaan uhkaavien asioiden kohtaamiseen?

Toiminnan kehittäminen edellyttää nykytilan hahmottamista ja kriittistä arviointia sekä nykyisten toimintatapojen kehittämistarpeiden tunnistamista. Menneestä on otettava opiksi. Toisaalta joskus hyvältäkin tuntuvasta toiminnasta on oltava valmis luopumaan, mikäli se syö turhan paljon voimavaroja tai vie seurakunnan työtä sivuraiteille.

Erilaisten analyysien tekemiseen on olemassa runsaasti käytännön oppaita ja myös internetistä löytyy hyvää materiaalia. Tämän oppaan lopussa on kirjallisuusluettelo ja linkkivinkkilista, johon on kirjattu joitakin esimerkkejä laajasta tarjonnasta.

”Ennen kuin voit saada täysosuman, sinulla on oltava maali”

kreikkalainen sananlasku

¹⁰ Heikkala 2005.

3. SEURAKUNNAN TOIMINNAN SUUNNAN MÄÄRITYS

Strategiassa katsotaan aina eteenpäin. *Kohtaamisen kirkko* suuntaa katseen vuoteen 2020. Se kertoo, millaisen kirkon haluaisimme nähdä vuonna 2020 ja mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää, että tuo näky voi toteutua.

Toiminnan suunta muodostuu valitsemalla. Näihin valintoihin vaikuttavat seurakunnan oma identiteetti, sidosryhmien toiveet ja toimintaympäristön ilmiöt. Valitseminen ei aina ole yksinkertaista, mutta merkittävää on se, että valintoja tehdään tietoisesti ja että ne muodostavat samaan suuntaan suuntaavan kokonaisuuden. Myös rajoituksia on rohjettava tehdä.

”Sen mistä pystyt unelmoimaan, pystyt myös tekemään”

Walt Disney

3.1 Visio

Visio on sanoiksi puettu tahdon ilmaisu siitä, millainen haluamme seurakunnan tulevaisuudessa olevan. Visiossa sitoudutaan siis aikaan ja paikkaan. Tulevaisuuden kuvan pitäisi olla kirkas. *Kohtaamisen kirkko* kiteyttää kuvan vuoden 2020 kirkosta näin: **”Seurakunnan jäsen kokee uskon Jumalaan voimavarana, ja yhä useampi pitää yhteyttä kirkkoon merkittävänä. Seurakunta on luottamuksen yhteisö, joka tuo erilaiset ihmiset yhteen, ja kirkon sanoma kuuluu ja vaikuttaa kaikkialla.”**

Vaikka järki sanoo, että kirkon visio on vaikeasti saavutettavissa, sydän sanoo, että siihen kannattaa pyrkiä. Yhteinen visiomme on rohkea ja voimakas. Kyse ei kuitenkaan ole teoreettisesta, retorisesta ihannekuvasta vaan se vie ihan lähelle seurakunnan jokapäiväistä elämää ja toimintaa.

Hyvän ja kantavan vision määrittäminen ei ole helppoa. Antaahan visio kaikelle toiminnalle suunnan. Se on kuin tähti, joka näkyy kaukana edessä ja johdattaa. Visio luo perustan suunnittelulle ja auttaa päätöksenteossa. Strategiakirjallisuudessa törmää monesti ajatukseen siitä, että kaiken edellä mainitun lisäksi vision tehtävänä on myös asettaa nykytilanne kyseenalaiseksi ja kasvattaa energisyyttä.

”Hitainkin kulkija, joka ei kadota päämääräänsä silmistään, etenee nopeammin kuin se, joka harhailee päämäärättä edestakaisin”

Lessing

3.2 Strategiset suuntaviivat

Kirkon visio ei voi toteutua, elleivät seurakunnat näe sitä omana visionaan. Lähtökohtana on, että kirkon visio yhdistää ja suuntaa kaikkien kirkon piirissä toimivien pyrkimykset.

Kohtaamisen kirkko kuvaa neljä suuntaviivaa, jotka vievät kohti vision saavuttamista. Jokainen suuntaviiva on eritelty 4–5 alakohdaksi, jotka ohjaavat ajattelua siihen, mitä suuntaviiva käytännössä voi merkitä. Mietinnössä tuetaan alakohtien paikallista avaamista kysymyksillä.

Nostamme sanoman esiin

- Puhumme Jumalasta, Jeesuksesta ja Pyhästä Hengestä rohkeasti ja ymmärrettävästi kaikkialla.
- Hengellinen elämä seurakunnissa on monipuolista ja vastaa ihmisten tarpeisiin.
- Jumalanpalvelukset ovat vieraanvaraisia, saavutettavia ja sopivia kaiken ikäisille. Seurakuntalaiset osallistuvat niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen.
- Tavoittaaksemme jokaisen välitämme sanomaa ennakkoluulottomasti ja vuorovaikutteisesti myös uusilla viestimillä.
- Tuemme kristillistä kasvua kaikissa elämänvaiheissa. Kaikki seurakunnan jäsenten lapset kastetaan.

Kohtaaminen koskettaa

- Yhteydessä seurakuntaan ihminen kohtaa Jumalan ja lähimmäisen sekä oman elämänsä todellisuuden.
- Vuorovaikutukselle luodaan tilaa. Kirkko toimii siellä, missä ihmiset elävät ja liikkuvat.
- Kuljemme toistemme rinnalla ja jaamme tarinamme.
- Viestintä puhuttelee sekä tunteita että älyä ja haastaa toimimaan.

Rakastamme lähimmäistä

- Toimimme haavoittuvassa asemassa olevien hyväksi Suomessa ja ulkomailla.
- Seurakunta yhdistää avuntarvitsijat ja -tarjoajat.
- Kirkko viestii arvoistaan ja tekemästään hyvästä uskottavasti.
- Rakennamme tuleville sukupolville parempaa maailmaa.

Arvostamme jäsenyyttä

- Ihmisten elämä, odotukset ja palautteet auttavat linjaamaan seurakunnan toimintaa.
- Seurakuntalaiset osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen saavat kykynsä käyttöön.
- Tiedostamme henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeyden. Jokainen jäsen tulee vuosittain tavoitetuksi laadukkaasti.
- Luottamus kirkkoon säilyy. Kirkkoon liittyvien määrä nousee.

Seurakuntien haastava strateginen tehtävä on pohtia, mitä suuntaviivat käytännössä oman seurakunnan toiminnassa merkitsevät. Millaisia konkreettisia tavoitteita voidaan asettaa, että omassa seurakunnassa sanoma nousee esiin, kohtaaminen koskettaa, lähimmäistä rakastetaan ja jäsenyyttä arvostetaan? Millaisia toimenpiteitä tarvitaan, että seurakunnan asettamat tavoitteet muuttuvat eläväksi elämäksi?

Strategisten suuntaviivojen konkretisoinnista muodostuu seurakunnan strategisen suunnittelun ydin. Sekä identiteetin pohdinta että oman paikan etsiminen toimintaympäristössä tähtäävät siihen, että olisi vakaa pohja tehdä strategisia valintoja suuntaviivojen toteuttamiseksi.

Analyysien pohjalta saattaa nousta myös sellaisia paikallisia painotustarpeita, joita ei saada riittävän näkyviksi *Kohtaamisen kirkon* suuntaviivojen kautta. Silloin on paikallaan muodostaa uusi suuntaviiva, joka vie kohti yhteistä visiota. Jos joku suuntaviivoista näyttäytyy paikallisessa kontekstissa epäajankohtaisena, se voidaan jättää vähemmälle huomiolle.

Pelkistetyimmillään seurakunnan strategia muodostuu *Kohtaamisen kirkon* määrittelemien suuntaviivojen käytännön soveltamisesta oman seurakunnan tilanteessa.

III STRATEGIAN TOTEUTUS JA TOIMINNAN OHJAAMINEN

Loppujen lopuksi keskeisintä on kyky toimia strategian mukaan, ei niinkään mallin muoto tai oivallisuus. Strategialla on merkitystä vain, mikäli siihen sitoudutaan.

Matka strategiadokumentista käytännön toiminnaksi voi olla varsin pitkä. Työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja muiden vastuunkantajien on sitouduttava kahteen asiaan: strategiseen ajatteluun ja strategian tavoitteiden toteuttamiseen. Suunnittelu ja toteutus elävät jatkuvassa vuoropuhelua. Arjessa raja niiden välillä on varsin keinotekoinen.

1. Avoin vuoropuhelu

Strategioiden sisällöistä kuulee usein puhuttavan mahtipontisesti ja varsin abstraktilla tasolla. Joskus käytetään termiä ”strategian jalkauttaminen”. Termi vaikuttaa sodanjohdolliselta ja yksisuuntaiselta. Tällöin ollaan kaukana strategisen työskentelyn ytimestä. Parhaimmillaan strategia on avointa vuorovaikutusta eikä suinkaan juhlapuheita tai ylhäältä alas vyörytettyä käskytystä ja työntekijöiden vaihtamista.

Työntekijöiden keskuudessa strategiaa saatetaan pitää hankalana, kaukaisena ja vaikeana asiana. Strategian saattaminen yhteiseen keskusteluun ei ole ainoastaan eettisesti kestävä ratkaisu vaan vaihtoehtoja yhdessä puntaroimalla ja toteutusmahalleja etsimällä voidaan päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Merkittävimmät strategiset linjavedot saattavat syntyä vaikkapa kahvipöytäkeskusteluissa.

Käytännössä vastuu strategisen keskustelun jatkuvasta ylläpitämisestä on esimiehillä. Strategiasta voi puhua avoimesti ja suoraan niin kuin muistakin työyhteisön asioista. Tutkimusten mukaan muutama ajatus strategiasta joka päivä lisää huomattavasti strategisen tietoisuuden astetta. Strategiaa täytyy vaalia, ettei se hautautuisi paperipinoihin tai arkirutiineiden alle.

2. Tekijöitä tarvitaan

Strategia voidaan toteuttaa arkisella työnteolla. Silloin, kun ihminen kysyy, mitä tämä merkitsee minun toiminnalleni, ollaan hyvällä maaperällä. Olennaista on se, että ihmiselle on selvillä, miten hän ja hänen olemisensä ja tekemisensä niveltyy yhteiseen strategiaan ja minkä toimenpiteiden kautta hän voi olla toteuttamassa yhteistä näkyä. Tässä korostuu jokaisen tehtävän merkittävyys osana seurakunnan kokonaisuutta.

Jatkuvasti on kiinnitettävä huomiota siihen, miten työntekijöitä ja muita vastuunkantajia voidaan motivoida täysipainoiseen strategiseen työskentelyyn. Tarvitaan paljon yhteistä työstämistä, sillä asenteisiin ja toimintatapoihin liittyvät muutokset vaativat monesti paljonkin aikaa kypsymiseen.

Peruskytkös strategian ja arkisen työn välillä ovat mahdollisimman konkreettiset vuosisuunnitelmat. Kuten edellä on todettu, strategia on syytä ottaa esiin aina siinä vaiheessa, kun on käsillä toiminta- ja taloussuunnittelun aika. Sitä kautta strategia voi muodostua ylimmäksi toimintaa ohjaavaksi asiakirjaksi.

3. Perustoiminta ja lyhyemmät hankkeet

Monet *Kohtaamisen kirkon* suuntaviivoista vaativat jatkuvaa ponnistelua koko strategiasuunnittelukauden ajan. Suuntaviivojen toteuttamiseksi voidaan kehittää myös ajallisesti erimittaisia projekteja ja hankkeita. Näiden tehtävänä on täydentää perustyötä ja viedä eteenpäin toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

*"Muuttuako vai eikö muuttua –
se on oikea ja turha kysymys"*

Mika Mannermaa

IV JATKUVAA OPPIMISTA

1. Tavoitteiden toteutumisen seuranta

Strategiseen työskentelyyn kuuluu olennaisena osana arvioiminen ja mittaaminen. Kaikkea seurakunnan toimintaa ja yksittäisen työntekijän tekemistä tulee tarkastella strategian valossa. Strategian toteuttaminen on vaikeaa, ellei sen toteutumista seurata. On löydettävä mittareita, joilla pystytään mittaamaan strategioiden realisoitumista.

Joskus tavoitteiden mittaaminen voi olla hyvinkin ongelmallista. Silloin on tyydyttävä siihen, että mitataan sitä, mikä on mitattavissa. Strategian mittarointi auttaa myös määrittelemään täsmällisemmin, mihin strategialla konkreettisesti pyritään.

Yrity maailmassa ja julkisella sektorilla on laajasti käytössä tavoitteiden mittaamiseen kehitetyjä, varsin monimutkaisiakin, palautejärjestelmiä. Esimerkkeinä näistä voi mainita tehokkuustavoitteet, tuloskortit sekä laatu- ja turvallisuusstandardit.

2. Strategian päivittäminen

Tänä päivänä puhutaan paljon nopeasta strategiasta ja strategisesta ketteryydestä. Toimintaympäristö ympärillä muuttuu vauhdikkaasti ja siksi syvälle paalutettu, joustamaton strategia ei välttämättä ole paras mahdollinen malli – varsinkaan jos sen luovuttamattomuudesta pidetään kysin ja hampain kiinni. Strategia luo pitkäjänteistä linjakkuutta toimintaan, mutta sen on myös sopeuduttava muutoksiin.

Muutokset seurakuntarakenteissa aiheuttavat aina strategian päivittämistarvetta. Seurakuntaliitosten yhteydessä strategiset kysymykset nousevat keskeiseen asemaan. Yhteinen näky seurakunnan identiteetistä ja tulevaisuudessa voi olla kantamassa vaikeiden yksittäisten liitosneuvotteluissa esiin nousevien kysymysten kanssa askarrella.

3. Strategiaviestintä

Strategiaviestinnän tavoitteena on tiedon välittyminen sekä yhteinen ja jaettu ymmärrys strategiasta. Strategian tavoitteiden toteutuksen kannalta on ensiarvoisen

tärkeää, että ihmiset ymmärtävät strategian ja sen merkityksen. Strategista ajattelutapaa voidaan edistää puhumalla strategiasta aina vaan uudestaan ja uudestaan.

Kielen avulla on mahdollista onnistua ilmaisemaan toiminnan muutosten syyt, seuraukset ja prosessin kulku. Kukaan ei kuitenkaan reagoi ainoastaan kieleen vaan tulkinta ulottuu myös käyttäytymiseen ja sen takana oleviin motiiveihin. Siksi strategiaviestinnän keskeisiä elementtejä ovat tiedonvälityksen lisäksi vuorovaikutus, osallistaminen ja avoimen ilmapiirin luominen.¹¹

4. Riittävästi aikaa

Strateginen työskentely ei tapahdu hetkessä. Ajattelu, analyysit ja keskustelut vievät oman aikansa. Tavoitteiden toteutuminen ei useinkaan tapahdu silmän räpäyksessä. Selvää on sekin, että parhaatkaan suunnitelmat eivät aina toteudu. Itse asiassa strategia toteutuu vain harvoin sellaisena kuin se on suunniteltu.

Suunnitteluun käytetty vaivannäkö ei kuitenkaan valu hukkaan. Se on voinut olla välttämätöntä uuden kasvun maaperän muokkaamiselle. Jossain vaiheessa saatetaan huomata, että strateginen työskentely onkin tuonut lisää aikaa. Strategia vapauttaa aikaa, koska se tekee vaihtoehdot selkeämmiksi ja tukee suunnittelun vuosikiertoa.

5. Tästä eteenpäin

Strateginen työskentely on koko seurakuntayhteisön yhteinen ja jatkuva oppimisprosessi. Strategisen ajattelun taitoa voidaan kehittää. Kehittäminen tapahtuu harjoittelemalla.

Kirkossa ja seurakunnassa strategiaan kysymyksiin liittyy kirkon olemuksesta nousevia erityispiirteitä. Strateginen ajattelu avaa monia mahdollisuuksia seurakuntien työlle. Siinä rakentuu seurakunnan oman toiminnan teoria.

Reformaation perintönä olemme oppineet ajattelemaan, että kirkon todellinen aarre on Jumalan armon ja kirkkauden pyhin evankeliumi. Kirkon todistuksen aitous mitataan sillä, miten kirkko aarrettaan hoitaa. Myös strategiaprosessin aitous mitataan samalla mittarilla. Viime kädessä seurakunnan strategisen työskentelyn perimmäinen tavoite on olla luomassa niitä puitteita, joissa ihminen voi kohdata Vapahtajansa.

11 Arikoski & Sallinen 2007.

V LINKKEJÄ JA KIRJALLISUUTTA

<http://www.kunnat.net>

Kuntatiedon keskus, jossa on runsaasti tietoa kunnista, tilastoja, hyviä käytäntöjä, strategisen suunnittelun vinkkejä jne. Etusivulta on linkitys myös kunta- ja palvelurakenneuudistuksen PARAS-sivustolle.

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

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran kotisivut.

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

Sisältää seurakuntien kannalta monia hyödyllisiä tilastoja Suomesta, linkkejä tilastotietoon Suomessa ja muualla, tilastouutisia ja yhteystietoja. Sivustoilta löytyy muun muassa paikkakuntakohtaiset väestöennusteet.

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. painos, New Jersey.
- Mäkeläinen, Heikki (2003): *Toiminnan suunnittelu*. Teoksessa Huhta, Erkki & Poutiainen, Matti & Totro, 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.

Koko historiansa ajan kirkko on tähyillyt tuntemattomaan tulevaisuuteen rohkeasti ja luottavaisella mielellä. Strategian äärellä liitymme tuohon visionäärien joukkoon. Strateginen työskentely avaa keskustelun seurakunnan toiminnan kannalta merkittävimmistä asioista: omasta identiteetistä, muuttuvasta toimintaympäristöstä ja yhteisistä tavoitteista.

Strategiaopas seurakunnille on tarkoitettu työkaluksi seurakuntien strategia-prosesseihin. Se antaa virikkeitä prosessin suunnitteluun ja toimeenpanemiseen sekä strategian toteutukseen ja arviointiin. Alun perin vuonna 2009 ilmestynyt opas on päivitetty vastaamaan uutta *Kohtaamisen kirkko* -asiakirjaa.

KIRKKOHALLITUS⁺

ISBN 978-951-789-483-8 (nid.)

ISBN 978-951-789-484-5 (PDF)



SUOMEN⁺
EV. LUT.
KIRKKO