



”SITÄ KOHTI, MIKÄ ON EDESSÄ”

Strategia-ajattelun ominaispiirteet Suomen
evankelis-luterilaisessa kirkossa

Terhi Kaira

”Sitä kohti, mikä on edessä”

**Strategia-ajattelun ominaispiirteet
Suomen evankelis-luterilaisessa
kirkossa**

Terhi Kaira

”Sitä kohti, mikä on edessä.” Strategia-ajattelun ominaispiirteet
Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa

© Kirkon tutkimuskeskus

Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 131

Taitto: Grano Oy

Kansi: Linnea Ekstrand

ISBN: 978-951-693-392-7 (nid.)

ISBN: 978-951-693-393-4 (PDF, saavutettava)

ISSN: 1459-2681 (painettu)

ISSN: 2343-306X (verkkojulkaisu)

Paino: Grano Oy

Vaasa 2020

SISÄLLYS

Esipuhe	5
Abstract	7
I Johdanto	9
1.1 Strategia-ajattelun lähtökohdat ja tutkimuksen kohde.....	9
1.2 Aikaisempi tutkimus.....	12
1.3 Strategiateoreettiset lähestymistavat.....	19
1.4 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	23
1.5 Tutkimusaineisto ja analyysi.....	25
1.6 Tutkijan rooli ja tutkimuksen kulku.....	34
II Kirkon strategia-ajattelun reunaehdot	37
2.1 Kirkon organisaatorakenne	37
2.2 Strategioiden historiallinen viitekehys	41
2.3 Suunnittelun kehittyminen kirkossa 1900-luvulla.....	43
2.4 Kirkon yhteinen strategiatyö 2000-luvulla	47
2.5 Kirkollisen suunnittelun ja johtamisen erityispiirteet	50
III Yhteisöidentiteetti strategia-ajattelun perustana	55
3.1 Kirkon identiteetti strategioiden keskiössä	55
3.2 Missionaarisuus määrittää kirkkona olemista	56
3.3 Seurakunta läsnäolon, osallisuuden ja luottamuksen yhteisönä	62
3.4 Raamattu-sitaatit strategioiden tukipilareina	67
3.5 Luterilaisuus ja ekumeenisuus kietoutuvat strategioissa yhteen.....	71
3.6 Arvosidonnaisuus yhteisöä koossapitävänä voimana	77
3.7 Ajasta ja paikasta riippumaton todellisuus murtautuu esiin.....	83
3.8 Ekologisuus kirkon ja sen jäsenten elämäntapana.....	86
3.9 Julkisoikeudellisuus tuo kirkolle velvollisuuksia.....	90
3.10 Seurakunta on ”kirkon rakenteen sydän”.....	96
3.11 Köyhtyvä kirkko vastaa tulevaisuuden haasteisiin	99
3.12 Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy rikkautena ja uhkana.....	105
3.13 Kirkon identiteettiä ilmentävät ominaispiirteet	113

IV	Visiot ja valinnat suunnan määrittäjänä.....	117
4.1	Kohti toivottua tulevaisuutta.....	117
4.2	Sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn	118
4.3	Vahvistuva jäsentietoisuus tulevaisuuden kulmakivenä	122
4.4	Jumalanpalveluskeskeisyys vahvistuu ja muuntuu.....	130
4.5	Kastelähtöisyys seurakunnan elämän perustana	138
4.6	Monikulttuurisuus ”rikastuttaa kirkkoa”	144
4.7	Valinnat vahvistavat lähimmäisyyttä.....	149
4.8	Muuttuvan teknologian hyödyntäminen.....	154
4.9	Pyrkimys rakenteiden joustavuuteen	161
4.10	Visiota ja valintoja ilmentävät ominaispiirteet.....	168
V	Strateginen suunnittelu, päätöksenteko ja johtaminen.....	172
5.1	Strategiaprosessien kirjo	172
5.2	Synodaalisuus strategisessa toimijuudessa ja päätöksenteossa	173
5.3	Analyttisyys näkyy työvälineissä ja tausta-aineistoissa.....	180
5.4	Asiantuntijavalta näkyy tuen tarpeessa ja käytössä	187
5.5	Heikko mitattavuus kirkon strategisena haasteena.....	192
5.6	Strategia suunnittelun ja johtamisen selkärankana.....	199
5.7	Strategioiden epäsymmetrisyys ja selkeät muodot.....	203
5.8	Luottamus johdatukseen uudistumisen perustana	210
5.9	Strategiatyötä ilmentävät ominaispiirteet.....	214
VI	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	218
6.1	Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kuvaava näkökulma	218
6.2	Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kehityksen näkökulma	225
6.3	Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – arvioiva näkökulma	229
6.4	Tutkimuksen arviointi ja haasteet jatkotutkimukselle.....	236
VII	LYHENTEET.....	240
VIII	Lähteet ja kirjallisuus.....	241
	Lähdeaineistot.....	241
	Muut lähteet ja kirjallisuus.....	246

ESIPUHE

Nyt ihmettelen tässä... Viisitoista vuotta kestänyt tutkimusmatka strategioiden maailmaan kiteytyy tämän kirjan kansien väliin. Kirja perustuu samanimiseen väitöstutkimukseeni. Tekstiä on hieman lyhennetty ja muokattu lukijaystävällisemmäksi. Kiitän Kirkon tutkimuskeskusta siitä, että tutkimus hyväksyttiin julkaistavaksi julkaisusarjassanne.

Tunnen syvää kiitollisuutta myös kaikkia niitä ihmisiä kohtaan, jotka ovat edesauttaneet tutkimuksen valmistumista. Haluan kiittää professori emerita Eila Helanderia, joka on uskollisesti toiminut työni ohjaajana. Määrätietoinen otteesi, kiinnostavat keskustelumme ja hyvät neuvosi veivät työtäni eteenpäin silloinkin, kun aikaa väitöskirjan tekemiseen tuntui mahdottomalta löytää. Onnistuin pitämään lupaukseni ”vähintään tunti päivässä, viitenä päivänä viikossa” kaikki nämä vuodet, koska autoit näkemään kauas ja väsymättä valoit uskoa tutkimuksen tarpeellisuuteen ja etenemiseen.

Matkan varrella ohjaajina ovat toimineet lisäksi professorit Anne Birgitta Pessi, Arja Ropo ja Kati Tervo-Niemelä. Anne Birgitta toimi viimeiset vuodet myös työni vastuuprofessorina. Kiitos asiantuntemuksenne jakamisesta, tsempeistä ja myötätunnosta. Esitarkastajina toimivat professori emeritus Pauli Juuti ja dosentti Voitto Huotari. Tarkkanäköiset ja oivaltavat lausuntonne auttoivat väitöskirjan viimeistelyvaiheessa. Erityisesti iloitsin siitä, että Voitto Huotari toimi väitöstilaisuudessa vastaväittäjänä. Kirkkososiologian tutkijaseminaarissa olen saanut tutustua moniin upeisiin väitöskirjatutkijoihin. Vuosien saatossa näin kymmenien töiden alkamisen ja valmistumisen. Vaikka ihmiset vaihtuivat, kokoontumisemme olivat aina ehtymätön inspiraation lähde.

Ilman mukavia ja viisaita työtovereita arki olisi huomattavasti köyhempää. Tänään muistan kiitollisuudella työyhteisöjäni Seinäjoen seurakunnassa, Kirkon tutkimuskeskuksessa ja Kirkkohallituksessa. Tutkimusvuosina minulla on ollut neljä erinomaista esimiestä: arkkipiispa Tapio Luoma, kirkkoneuvos Kimmo Kääriäinen, kirkkoneuvos Pirjo Pihlaja ja kansliapäällikkö Pekka Huokuna. Kiitän teitä luottamuksesta ja kannustuksesta sekä joustavuudesta niiden käytännön järjestelyjen suhteen, joita väitöstutkimuksen tekeminen työn ohessa on edellyttänyt. Haluan kiittää myös kotihiippakuntani piispaa, dosentti Simo Peuraa. Jatko-opintoihin rohkaisevat sanasi muistuvat mieleeni

usein kirjoituspöydän äärellä puurtaessani. Tutkimuksen toteuttamiseen saadusta taloudellisesta tuesta olen kiitollinen paitsi Kirkon tutkimuskeskukselle myös Seurakuntien talousneuvoston säätiölle ja Suomen kirkon pappisliitolle.

Monet rakkaat ystävät ovat tuoneet elämääni paljon iloa ja hyvyttä. Ystävät, jotka muistivat kärsivällisesti vuodesta toiseen kysyä, miten tutkimustyö on edistynyt. Ja ystävät, jotka eivät koskaan kysyneet. Molempia olen tarvinnut. Kiitos, että olette.

Minua viehättää ajatus elämästä jatkokertomuksena. ”Rakennamme sille, mille muut ovat muokanneet maan. Joku jatkaa siitä, mitä itse nyt olemme tehneet. Oleellista on, että tekee tekemisensä ja sanoo sanomisensa jatkokertomus mielessään” (Irja Askola, 2014). Tutkimusmatkan loppusuoralla muistan kiitollisuudella edellä kulkeneita, erityisesti vanhempiani Hanna ja Markku Kairaa. Teidän tukenne aina ja kaikissa tilanteissa on kantanut minua elämässäni eteenpäin.

Haluan kiittää myös seuraavaa sukupolvea: tutkimusvuosien aikana aikuis-tuneita lapsiani, joista olen suunnattoman ylpeä. Toivon, että tutkimukseni voisi rohkaista teitä tekemään työtä sen eteen, mitä oikeasti haluatte ja mistä unelmoitte. Muutosten maastossa kulkeminen ei koskaan ole yksinkertaista, mutta vaikeudet ovat voitettavissa ja hyvien asioiden vuoksi kannattaa nähdä vaivaa.

Omistan tutkimuksen rakkaille tyttärilleni Elisalle, Ainolle ja Iidalle.

ABSTRACT

“Towards the future” – characteristics of strategic thinking in the Evangelical Lutheran Church of Finland

This doctoral dissertation in the sociology of the church examines strategic thinking in the Evangelical Lutheran Church of Finland since the turn of the millennium. The dissertation answers the following research questions: What kind of strategic thinking can be seen in the Evangelical Lutheran Church of Finland? How has this strategic thinking evolved? What are the opportunities for and obstacles to strategic thinking?

The research material comprises 39 approved strategy documents of the church and aggregated survey data from two parish vicars. The study focuses on the church as a whole, its areas of work, dioceses, and parishes. The study adopts a classical strategy theory approach. Particular attention is paid to the strategies' content.

The study's results present a material analysis of the characteristics of the church's strategic thinking as a whole, consisting of 29 different elements. Each element of strategic thinking describes the church's identity, strategic choices or strategy processes. The results show that the church is striving through its strategies to justify, reinforce, and maintain the essential features of its community identity. Through its visions and choices, the church's strategic thinking attaches itself to an understanding of the dynamism and emergent causes of reality. In making its strategic choices, the church appears to be following its own timetable and seeking reform.

The study suggests that the church's strategic thinking is characterised by trust in leadership and protection. There is a hopeful attitude concerning the future. Strategy processes have evolved over the reviewed period in a more open direction.

The church's common strategy serves as a framework for other church administration strategies. Although a common strategy clearly guides its overall planning process, the church's strategic thinking is characterised by each actor's freedom and a broad strategic leeway.

The study reveals that the church's strategic thinking not only evinces a strongly classical approach to strategy but also a processual, systemic, and evolutionary approach. The study therefore reinforces the notion that strategy-theoretical approaches do not appear to be distinct, but rather blend with and complement one another.

I JOHDANTO

1.1 Strategia-ajattelun lähtökohdat ja tutkimuksen kohde

Uskonto ei ole häviämässä tämän päivän maailmasta, vaan se saa uusia painotuksia ja etsii uusia ilmenemismuotoja¹. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on 2000-luvulla kohdannut monenlaisia haasteita: jäsenistön määrä on vähentynyt, toiminnan tavoitavuus on laskenut, kirkon oppiin sitoutuminen ja uskonnollinen kasvatus ovat heikentyneet ja lisäksi sisäiset kiistakysymykset ovat voimistuneet. Silti kirkkokaan ei ole katoamassa vaan etsii omaa paikkaansa nykyajan yhteiskunnassa ja uudenlaisia tapoja toimia. Tässä ajassa kirkon on entistä tietoisemmin rakennettava luottamusta ja vakuutettava omaa tarpeellisuuttaan ja olemassaolonsa oikeutusta.² Strategia-ajattelu tarjoaa tavan hahmottaa monimutkaista muutostyötä kokonaisuutena.

Strategia-ajattelu on syvimmiltään merkitysten etsimistä muuttuvan maailman ja monimuotoistuvien elämäntapojen keskellä. Siinä pohditaan organisaation merkitystä ja asemoidutaan suhteessa toimintaympäristöön. Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa strategisen ajattelun ja työskentelyn perinne on varsin lyhyt. Sen sijaan yleisesti strategisen ajattelun juuret yltävät kauas.

Strategisen suunnittelun peruseräperiaatteet on kehitetty sodankäynnissä jo vuosisatoja sitten. Strategialla tarkoitettiin alkujaan valtio- tai valtioryhmittymien tarkoituksellista palvelua suunnitelmien laatimista ja täytäntöönpanoa kaikin mahdollisin käytettävissä olevin resurssein. Sitten strategialla on tarkoitettu pitkäjänteistä ja laaja-alaista suunnittelutoimintaa ja siihen liittyviä menettelytapoja.³

1 Zurlo & Johnson & Crossing 2019; Davie 2007, 2–5.

2 Haastettu kirkko 2012; Osallistuva luterilaisuus 2016.

3 Sotarauta 1996, 9; Karlöf 2002, 201.

Strategia-ajattelu on asenne ja lähestymistapa asioihin, ei niinkään menetelmä⁴. Strategiaassa on kyse ennen kaikkea oman toiminnan jäsentämisestä ja hallitsemisesta. Strategia-ajattelu on tuonut uudenlaisia käytäntöjä päätöksentekoon ja johtamiseen. Samalla se on muodostunut yläkäsitteeksi monille tulevaisuuden ennakkointiin ja suunnitteluun liittyville toimintatavoille. Vaikka strategia-ajattelusta on esitetty monia malleja, tietyt peruslähtökohdat ovat samat ja varsin pysyvät.⁵

Strategia-ajattelu -käsitteen määrittelyjä on olemassa runsaasti. Tässä tutkimuksessa strategia-ajattelua ei pyritä yksiselitteisesti määrittelemään, mutta käsitteenä se sisältää kolme piirrettä. Ensinnäkin strategia-ajattelussa keskitytään organisaation kannalta kaikkein tärkeimpien asioiden etsintään. Etsiminen tapahtuu pohtimalla organisaation identiteettiä ja toimintaympäristöä, jossa se vaikuttaa. Strategia on organisaation keino määritellä itse itsensä ja pohtia olemassa olonsa oikeutusta. Strategian avulla voidaan paikallistaa organisaation asema toimintaympäristössä ja suhteuttaa itseä toisiin. Strategia kiinnittää huomion toiminnan ytimeen ja tekee näkyväksi organisaation merkityksen.⁶ Sielläkin missä toimitaan ilman niin sanottua virallista strategiaa, joudutaan ottamaan kantaa samoihin kysymyksiin kuin strategisessa työskentelyssä.⁷

Toiseksi strategia-ajattelussa edellytetään rohkeutta tehdä valintoja monien vaihtoehtojen joukosta. Valinnat tulee tehdä tiedostaen, ja niiden tekeminen vaatii myös kieltäytymistä monista muista hyvistä vaihtoehtoista. Strategia-ajattelussa vaaditaan usein valintojen suhteen voimakasta yksinkertaistamista ja pelkistämistä.⁸ Strategiatyöskentelyssä saatetaan määritellä tavoiteltavien asioiden lisäksi ei-toivottuja tulevaisuudenkuvia. Lisäksi esimerkiksi budjetoitintijärjestelmän avulla voidaan rajata organisaation strategista liikkumavaraa⁹.

Kolmanneksi strategia-ajattelun tähtäyspiste on aina tulevaisuudessa. Tulevaisuuskuvan hahmottaminen on haastavaa, mutta se on strategia-ajattelun

4 Sotaraus 1996, 184.

5 Kamensky 2000a, 152.

6 Rannisto 2005, 69.

7 Luoma 2007, 29. Sotaraus korostaa kuntien strategisten suunnitelmien tutkimuksen perusteella, 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. Sotaraus 1996, 163.

8 Kamensky 2000a, 146–147, 154.

9 Rannisto 2005, 87.

uskottavuuden kannalta välttämätöntä. Tulevaisuuden menestys voi vain harvoin rakentua puhtaasti samanlaisen toiminnan varaan kuin nykyhetken menestys¹⁰. Strategia-ajattelu on eteenpäin näkemistä ja luo perustan tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden paremmalle hallinnalle¹¹. Strategisessa ajattelussa tämän päivän päätökset tehdään pitäen huomina mielessä¹².

Strategiatyöskentelyssä organisaation voimavarat pyritään kanavoimaan mahdollisimman samansuuntaiseen toimintaan. Tärkeää on, että yksilöt mieltävät strategian osoittaman suunnan samalla tavoin ja tunnistavat sen merkityksellisuuden. Strategia on siis eräänlainen väline, joka sitoo yksilöt yhteen.¹³ Erityisesti klassisen strategianäkemyksen mukaan organisaation on sitouduttava voimakkaasti strategiaansa, mikäli se haluaa olla toimissaan mahdollisimman tehokas.

Yritysmailman harjoittamassa strategiatyöskentelyssä korostetaan usein toimintaympäristölähtöisyyttä. Ympäristötekijät voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutoksiin liittyviä, taloudellisia, sosiaalisia tai ekologisia. Keskeistä on tosiasioiden tunnistaminen ja tunnistaminen.¹⁴ Tässä ajassa toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja vaativammaksi. Yrityksen on sopeuduttava sen ympärillä tapahtuviin muutoksiin, mutta yritys voi myös yrittää vaikuttaa ympäristöönsä ja muokata sitä. Toisaalta on tapahtunut kehitystä, jossa huomion keskipiste on siirtynyt toimintaympäristöstä resurssien merkitykseen, suunnittelulähtöisyydestä joustavuuteen ja tilannelähtöisyyteen, keskitetyn strategiatyöskentelyn korostamisesta avoimen ja osallistavan työskentelyn korostamiseen.¹⁵

Strategia-ajatteluun kuuluu, että on olemassa mittareita, joilla pystytään mittaamaan strategioiden realisoitumista ja tavoitteiden toteutumisen edistymistä. Usein tavoitteiden mitattavuus muodostuu ongelmaksi, koska mittaristoja on vaikea luoda. Yritysmailmassa ja myös kuntasektorilla on laajasti käytössä tavoitteiden mittaamiseen kehiteltyjä palautejärjestelmiä, niin sanottuja diagnostisia ohjausjärjestelmiä. Tehokkuustavoitteet, tulokortit sekä laatu- ja turvallisuusstandardit toimivat diagnostisen ohjauksen välineinä.¹⁶

10 Kamensky 2000a, 149.

11 Santalainen 2006, 25.

12 Bryson 1995.

13 Rannisto 2005, 68–69.

14 Kamensky 2000a, 146, 147.

15 Luoma 2007, 30.

16 Rannisto 2005, 88.

On syytä panna merkkeille, että strategia-ajatteluun liittyy sekä tekeminen että oleminen. Strategia-ajattelun keskiöön aktiivisen tekemisen rinnalle on viime aikoina nostettu reflektointi. Reflektiolla tarkoitetaan etsimistä, ihmettelyä, asioiden yhdistelyä uudella tavalla, analyysiä, synteesiä ja tietoista pohdintaa. Tämä voi olla itsereflektointia tai kollektiivista reflektointia. Vain olemisen eli reflektoinnin kautta strategia-ajattelu voi edetä tavallisuuden taakse, ennakkoluulottomaan tulevaisuuden visiointiin.¹⁷ Rationaalisen analyysin ja intuitiivisten oivallusten lisäksi strategia-ajattelussa vaaditaan kykyä yhdistää erilaisia tapoja tietää, erilaisten ihmisten tietoa ja näkemyksiä sekä monenlaisia tiedonlähteitä. Strategisessa työskentelyssä yhdistyvät järki, intuitio ja tunne.¹⁸

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategia-ajattelun ominaispiirteitä ja niiden kehitystä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa¹⁹. Strateginen työskentely on 2000-luvulla vakiintunut merkittäväksi osaksi kirkon ja sen seurakuntien suunnittelujärjestelmää. Kirkon strategia-ajattelua käsittelevää tutkimusta, joka kattaisi kokonaisvaltaisesti eri ajanjaksot ja hallinnon tasot, ei ole aiemmin tehty.

1.2 Aikaisempi tutkimus

Kristillisiä kirkkoja koskevaa strategiatutkimusta on tehty kansainvälisesti tarkastellen melko vähän²⁰. Tästä syystä aiemman tutkimuksen esittelyssä keskitytään strategiatyöhön kirkon yksittäisillä hallinnon tasoilla, strategiseen johtamiseen kirkossa ja julkisen hallinnon strategiatyöhön²¹. Strategiatyössä keskeisiä ovat yhtäältä organisaatioidentiteettiin liittyvät seikat ja toisaalta toimintaympäristön piirteet. Siksi katsauksessa aiempaan tutkimukseen nostetaan esiin pääosin sellaisia tutkimuksia, jotka käsittelevät Suomen

17 Santalainen 2006, 29–30.

18 Sotarauta 1996, 190.

19 Luettavuuden vuoksi tutkimuksessa käytetään jatkossa pelkistettyä ilmaisua ”kirkko” tarkoittamaan Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa. Tarkempaa ilmaisua käytetään selkeyden vuoksi erityisesti niissä yhteyksissä, joissa on riskinä sekoittaa Suomen evankelis-luterilainen kirkko muihin kirkkoihin tai kirkkokuntiin. Laajempi ilmaisu on käytössä myös niissä kohdissa, joissa Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa kuvataan osana maailmanlaajaa kristillistä kirkkoa.

20 Ylipäänsä uskonnollisia yhteisöjä on tutkittu varsin vähän johtamis- ja organisaatiotutkimuksen piirissä. Asiaan on kiinnittänyt huomiota mm. Grandy & Levit 2015.

21 Kirkon piirissä syntyneitä yksittäisiä strategioita tai strategioita spesifeistä näkökulmista on tutkittu jonkin verran erityisesti pro gradu -tutkimuksissa. Jäljempänä esiteltujen tutkimusten lisäksi esim. Karhumaa 2007, Oravasaari 2008 ja Pulkkinen 2018.

evankelis-luterilaista kirkkoa tai muuta julkisyhteisöä, joka toimii samassa toimintaympäristössä eli suomalaisessa yhteiskunnassa.

Esimerkkinä kansainvälisestä kirkollisesta strategiatutkimuksesta voidaan käyttää Robin Gillin ja Derek Burken tutkimusta, jossa he käsittelevät strategisen suunnittelun ja johtajuuden käyttämistä kirkon hallinnossa Englannin anglikaanisen kirkon viitekehyksessä. Gillin ja Burken peruskysymys on, miten kirkko voi tulla toimeen ympäröivän yhteiskunnan muutosten pyörteessä. He kannustavat esimerkin ottamiseen muista strategista johtajuutta toteuttavista organisaatioista. Soveltaminen ei voi kuitenkaan tapahtua suoraan, koska kirkon toiminta-ajatus on varsin omintakeinen verrattuna muihin organisaatioihin. Esimerkiksi erilaisuudesta he nostavat taloudellisen voiton tavoittelemattomuuden.²²

Gillin ja Burken mukaan kirkon piirissä perinteiden vahva osuus saattaa olla esteenä strategisen otteen omaksumiselle. He näkevät kirkon melko synkästi, menneeseen tuijottavana ja muuttumattomuutta tavoittelevana instituutiona. Heidän mukaansa strategia-ajattelukin voi kuitenkin olla perinnettä tukevaa. Strategiaassa on tarkoitus rationaalisen ajattelun avulla löytää muutosten pyörteessä reitti, jota kulkemalla omat arvot ja tavoitteet pysyvät keskeisellä sijalla. Gill ja Burke löytävät strategisen ajattelun juuret syvältä kristinuskon historiasta. He määrittelevät esimerkiksi ensimmäiset apostolit suuriksi strategisiksi johtajiksi.²³

Heli Ahosen kirkkososiologian alan kuuluva pro gradu -tutkimus pyrkii luomaan kokonaiskuvaa Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tuomiokapitulien strategisesta toiminnasta ja hiippakuntien strategia-asiakirjojen sisällöistä. Lisäksi hän tarkastelee *Läsnäolon kirkko* -strategiaa ja selvittää, miten se on vaikuttanut tuomiokapitulien strategisessa toiminnassa. Tutkimuksessa mittavan roolin saa strategioiden sisällön kuvaus ja analysointi.²⁴

Ahonen luokittelee tuomiokapitulit aloitteleviin, kehittyneisiin ja vahvoihin strategeihin.²⁵ Ahonen sijoittaa aloitteleviin strategeihin kaksi, kehittyneisiin strategeihin kolme ja vahvoihin strategeihin kolme hiippakuntaa. Tutkimustuloksena Ahonen esittää, että kaikissa hiippakunnissa on paljon strategiateoreettista tietoa ja osaamista, niissä ollaan kulkemassa kohti vahvempaa strategista otetta. Vertaamalla hiippakuntastrategioiden syntyprosessia

22 Gill & Burke 1996, 1–2, 12, 42.

23 Gill & Burke 1996, 1–2, 13, 4–11.

24 Ahonen 2007, 6.

25 Ahonen 2007, 31.

Näsin ja Aunolan sekä Kamenskyn ajatteluun Ahonen tekee johtopäätöksen, että kapitulien strategioiden rakenne vastaa yleistä strategioiden rakennetta, mutta sitä on sovellettu kirkon tarpeita vastaavaksi.²⁶ Tutkimus jättää ilmaan kysymyksen, mitkä ovat nuo kirkon tarpeet. Millaisia erityispiirteitä niin sanotussa kirkollisessa strategisessa ajattelussa voisi olla? Oma tutkimukseni etsii vastausta muun muassa tähän kysymykseen.

Kai Peltonen sosiologian pro gradu -tutkimuksessaan tutkii kokonaiskirkollisia strategisia asiakirjoja, visiodokumentteja ja rakennemuutoksen ohjaukseen keskittyviä linjauksia²⁷. Tutkimus etsii vastausta kahteen kysymykseen: Millaisena uskonnollista todellisuutta rakentavana ja ylläpitävänä instituutiona kirkko strategioissa näyttäytyy tiedonsosiologisesta perspektiivistä ja miten kirkko asemoituu suhteessa sekularisaatioksi kutsuttuun yhteiskunnan, instituutioiden ja yksilön maallistumiskehitykseen?²⁸

Peltonen kiinnittää huomionsa erityisesti siihen, miten lähdeaineistossa käsitellään ja tuotetaan niitä todellisuuden sosiaalisen rakentumisen elementtejä, joita tiedonsosiologisessa teorianmuodostuksessa kutsutaan symboliuniversumiksi, legitimaatioiksi, plausibiliteettistruktuuriksi ja social engineering -prosesseiksi²⁹. Johtopäätöksissä todetaan, että kirkon strategisten toimintamallien valinta ja perustelut nousevat kansankirkon säilyttämisen ja organisaation toimintakelpoisuuden turvaamisen motiiveista. Tämä tapahtuu tilannekohtaisia legitimaatioita hyödyntämällä, vaikka ne perustuisivatkin keskenään ristiriitaisiin oletuksiin siitä, millä tavoin uskonnollisen instituution tulisi toimia pluralisaation ja sekularisaation leimaamassa yhteiskunnassa³⁰.

Mauri Vihkon ylempään pastoraalitutkintoon liittyvän haastatteluraportin tavoitteena oli selvittää strategiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä seurakunnissa. Raportissa keskityttiin kahden seurakunnan tarkasteluun. Johtopäätöksissään Vihko toteaa, että kirkossa johtajuuden perusteet ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa, jolloin niissä on nähtävissä kerroksellisuutta ja osin keskenään jännitteisiä eri aikakausien painotuksia.³¹

Kirkkoherran tehtävä strategiaprosessissa on Vihkon mukaan huolehtia prosessin kaikinpuolisesta sujumisesta. Tärkeää on myös se, että kirkkoherra

26 Ahonen 2007, 31-40, 73.

27 Peltonen 2014, 69-70.

28 Peltonen 2014, 24.

29 Peltonen 2014, 39.

30 Peltonen 2014, 223.

31 Vihko 2008, 58.

kykenee innostamaan työntekijät ja luottamushenkilöt strategiatyöskentelyyn. Tarkastellessaan konsulttien roolia seurakuntien strategiaprosesseissa hän pohtii, tulisiko kirkon systemaattisesti kouluttaa omia työyhteisökonsulttejaan strategiatyöskentelyjen monipuoliseen osaamiseen. Haastatteluraportin mukaan konsulttien osaaminen perustuu lähinnä ”kokemukseen ja käytäntöön”.³² Seurakuntien strategiatyöskentelyn ongelmana on Vihkon tekemien haastattelujen perusteella puute ajasta ja kokonaisvaltaisesta strategiäkäsituksesta. Tutkimuksen mukaan seurakunnissa tulisi kehittää strategista ajattelua ja johtamista.³³

Helena Metsämuuronen puolestaan on tutkinut Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteelliselle tiedekunnalle tekemässään pro gradu -tutkimuksessa strategiatyöskentelyn haasteita ja mahdollisuuksia seurakunnille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten seurakuntien strategiaprosessista saadaan toimiva.³⁴

Tutkimuksen mukaan tärkein seurakunnan strategiaprosessin toimivuuteen vaikuttava tekijä on seurakunnan johdon asenteet. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että seurakunnilla on tarvetta ja halua saada lisää koulutusta strategiatyöskentelyyn.³⁵ Vastaajaseurakunnista 64 prosentissa sekä asenteet että olosuhteet ovat myönteisiä strategiatyöskentelylle. Noin yhdeksän prosenttia vastaajista asennoitui strategiatyöskentelyyn välinpitämättömästi tai kielteisesti. Tutkimus korostaa strategiatyöskentelyn merkitystä toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden takaajana. Aihetta ei käsitellä kirkon omista lähtökohdista käsin, vaan tarkastelunäkökulmana käytetään yksinomaan strategialähtöistä organisaatiota ja tietoperustaista strategianäkemystä.³⁶

Hanna Piira tutki pro gradu -tutkimuksessaan johtamista, sen käytäntöjä ja haasteita, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa. Tutkimuksessa kirkkoherrat määritellään asiantuntijajohtajiksi, jotka toimivat julkishallinnollisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Sekä julkishallinnollisuus että asiantuntijaorganisaatioluonne vaikuttavat johtamistehtävään.³⁷

Tutkimuksen mukaan kirkkoherrat kokivat ongelmalliseksi kirkon organisaation monikerroksellisuuden. Tämä vaikeuttaa ja hidastaa päätöksentekoa

32 Vihko 2008, 61, 59.

33 Vihko 2008, 62–66.

34 Metsämuuronen 2008, johdanto.

35 Metsämuuronen 2008, 109, vrt. Jormakka 2009, 21–22.

36 Metsämuuronen 2008, johdanto, 106, 110–111.

37 Piira 2010, 8, 78.

niin seurakunnan sisällä kuin suhteessa ylempiin organisaatiotasoihin. Organisaation kokonaisuus näyttäytyy epäselvänä ja sekavana. Toiseksi johtamishaasteet nousivat kirkon hengellisestä perustehtävästä. Perustehtävä synnyttää moninaisia odotuksia ja toiveita, koska ihmisten hengellisyys on niin erilaista. Kolmanneksi johtamisongelmaksi Piira määrittelee solistisen työkuulttuurin ja varsin itsenäisen työtöteen. Neljänneksi haastetta aiheuttaa kirkkoherraksi ajautuminen ilman halukkuutta esimiestehtäviin.³⁸ Yhtenä johtamisen osa-alueena Piira nostaa aineistonsa pohjalta esiin strategisen ohjauksen, mutta johtamisen käytännöissä tai johtajana onnistumisen edellytyksissä strategista työskentelyä ei mainita³⁹.

Seurakuntien ja kirkon organisaatiokulttuuriin kuuluvia, strategiaa työtä sivuavia osa-alueita on tutkittu melko runsaasti. Huomion kohteena ovat olleet muun muassa jo edellä mainittu johtaminen, päätöksenteko, rakenteet, vallankäyttö, seurakuntatyön tavoitavuus ja toimintaympäristön muutokset sekä seurakuntatyön alueellinen suunnittelu ja toteutus⁴⁰. Koska suomalaisessa teologisessa tutkimuksessa kirkon strategiat kokonaisvaltaisesta näkökulmasta ovat melko koskematon tutkimuskenttä, tässä tutkimuksessa hyödynnetään muilla tieteenaloilla tehtyä tutkimusta ja teoriaa.

Yksityisellä sektorilla strategiatutkimus on keskittynyt pääosin sisältöihin, ja julkisella sektorilla huomio on kiinnitetty enemmän päätöksenteko- ja suunnitteluprosesseihin. Strategian kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta hedelmällisintä olisi lähestyä sitä kokonaisuutena paitsi sisällön myös kontekstin ja prosessin kautta.⁴¹ Strategiatutkimusta on tehty esimerkiksi hallinto-, liiketalous-, kansantalous- ja sosiaalitieteissä. Eri tieteenaloilla käsitteelliset lähtökohdat poikkeavat jonkin verran toisistaan. Hyödyllisiä ja mielenkiintoisia virikkeitä tälle tutkimukselle ovat antaneet kuntien, valtionhallinnon, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja järjestöjen kentässä tehdyt

38 Piira 2010, 47–48, 51–54.

39 Piira 2010, 71–74.

40 Esim. Sattilainen 2000 on tarkastellut aluetyötä Rauman seurakunnassa ja Nieminen 2002 aluetyömallin toteutumista laajemmin Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Seurakuntien asemaa, kumppanuuksia ja sopimuksellisuutta ovat tutkineet Kallunki 2010, 2014 ja Lehtinen 2013. Niemistö 2013 tarkasteli seurakuntaliitosten vaikutusta asiakaslähtöisyyteen ja Niinistö 2014 seurakuntien rakennemuutosta ja kirkon johtamiskulttuuria. Eri toimijoiden vallankäyttöä kirkkoherranvaaliprosesseissa on tutkinut Tuisku 2014.

41 Sotarauta 1996, 18.

tutkimukset⁴². Seuraavaksi nostan esiin muutamia strategiatutkimuksia suomalaisen yhteiskunnan eri alueilta.

Klassista strategiatutkimusta edustaa Pasi-Heikki Ranniston väitöstutkimus *Kunnan strateginen johtaminen*. Tutkimus selvittää strategiaprosessin etenemistä sekä kunnanjohtajan roolia prosessissa ja strategian käytäntöön viemisessä. Tutkimustuloksena esitetään, että kunnanjohtajien rooli strategisina johtajina vaihtelee huomattavasti heidän persoonallisten mieltymystensä mukaan. Luottamushenkilöiden osuus kunnan strategisessa johtamisessa on tutkimuksen mukaan vähäinen. Henkilöstö ei osallistu aktiivisesti strategiaan työskentelyyn, vaan ylin viranhaltijajohto saa keskeisen roolin. Johtopäätöksissä esitellään kaksi toisistaan poikkeavaa mallia kunnan strategisen johtamisen toteuttamiseksi.⁴³

Pertti Malkki pohtii omassa tutkimuksessaan, mitkä strategia-ajattelun alueet korostuvat yliopiston johtamisessa. Tutkimuksen alkuosassa hän luo hallinnollis-historiallisen analyysin suomalaisten yliopistojen ohjausjärjestelmien kehitykseen. Oman tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen oli tutkimuksen alaongelma, jossa Malkki pohtii strategian käsitettä ja sitä, miten strategia-ajattelun koulukunnat soveltuvat yliopistoympäristöön. Hän kuvaa yliopiston strategisen johtamisen ongelmallisuutta valtion, akateemisen profession ja markkinavoimien jännitteessä. Yliopistoilta vaaditaan yhtäältä omaleimaista strategista profiloitumista, mutta toisaalta samanaikaisesti niiden riippuvuus ympäristöstä kasvaa. Malkki esittelee tutkimuksessaan yliopistoympäristön strategia-ajatteluun kehittelemänsä mallin, joka korostaa yliopiston johtamistyössä henkilöstöjohtamisen merkityksellisyyttä.⁴⁴

Uudempi strategiatutkimus on kritisoinut ja kyseenalaistanut niin sanotun klassisen strategiatutkimuksen lähtökohtia. Kritiikin kärki kohdistuu strategian itseoikeutettuun asemaan parhaana suunnittelua ja päätöksentekoa määrittävänä käsitejärjestelmänä. Samalla on kysytty, miksi organisaation johdolla on niin voimakas asema strategisten toimijoiden joukossa.⁴⁵ Vastapainoksi klassiselle strategiatutkimukselle on kehitetty kriittinen tutkimusperinne, jossa tarkastellaan muun muassa strategisen suunnittelun ja johtamisen

42 Jatkossa esitelyjen aikaisempien tutkimusten lisäksi katso esim. Määttä 2005, Oiva 2007, Puusa 2007, Ketola 2015, Jäntti 2016, Lonka 2016, Puustinen 2017, Bolander 2017.

43 Rannisto 2005.

44 Malkki 1999.

45 Mm. Knights & Morgan 1991; Barry & Elmes 1997; Eriksson & Lehtimäki, 2000

diskursiivisia ja sosiaalisia käytäntöjä⁴⁶. Tällöin käytössä ovat diskursiiviset, narratiiviset, retoriset tai keskusteluun keskittyvät menetelmät.

Esimerkin uudemmasta strategiatutkimuksesta tarjoaa Hanna Lehtimäen artikkeliväitöskirja *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Hänen tutkimuskysymyksensä liittyvät paikallisiin strategiaan kielenkäytäntöihin, siihen miten ja millaisiksi vallitsevat kielenkäytännöt tekevät kaupungin eri toimijoita ja niiden välisiä suhteita sekä millaisia vaihtoehtoisia toimijuuksia avautuu strategian kielenkäytännöistä. Lehtimäki argumentoi strategian moniäänisyyden puolesta ja pyrkii tutkimuksellaan avaamaan tilaa ajattelutavalle, jossa strategian tekeminen on enemmän kuin asiakirjan tuottamiseen liittyvät prosessit. Hän näkee merkittävänä organisaation monimuotoiset päivittävät puheet ja käytännöt, joilla strategia jatkuvasti uusiintuu ja muovautuu.⁴⁷

Sanna Nokelaisen tapaustutkimus Tampereen teknisen yliopiston strategioinnin kehittymisestä edustaa *Strategia käytäntönä* -tutkimussuuntaa. Kyse on strategioinnin tutkimuksesta, eli strategian rakentumista tutkitaan sosiaalisen toiminnan kautta monitahoisena ja dynaamisena ilmiönä. Strategiointi nähdään arkisena ja kaikkialla läsnäolevana sekä laajan joukon tekemänä ilmiönä. Kyseessä on melko uusi tutkimussuuntaus, joka on kuitenkin kasvattanut asemaansa nopeasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Keskiössä on strategisen toimijuuden ja käytäntöjen merkityksen kysymykset sekä se, mitä seurauksia strategioinnilla on.⁴⁸ Tarkastelun kohteena on strategian herääminen eloon arjen työssä⁴⁹. Näkökulma on voimakkaasti sosiologisesti virittynyt. Nokelaisen tutkimus osoitti, että yliorganisatorisilla käytännöillä on yliopiston strategiointia merkittävästi ohjaava vaikutus, esimerkiksi tulosjohtamis- ja kilpailukäytännöillä sekä strategia- ja muutospuheella. Tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että strategioinnilla on asiantuntijaorganisaatioissa erityispiirteitä verrattuna yritysorganisaatioihin.⁵⁰

Nokelaisen tavoin keskijohdon merkittävää roolia strategioinnissa korostavat Suvi Einola ja Marko Kohtamäki tutkimuksessaan, joka keskittyy valaisemaan osallistavaa julkisen sektorin strategiatyötä käytännössä⁵¹. Esimerkin *Strategia käytäntönä* -suuntauksen tutkimuksesta kirkon piirissä tarjoaa

46 Vaara & Sorsa & Pälli 2007.

47 Lehtimäki 2000.

48 Nokelainen 2016, 4–6, 13, 59.

49 Balogun & Best & Lê 2015.

50 Nokelainen 2016, 217–229.

51 Einola & Kohtamäki 2015, 5–6.

yksittäisen helsinkiläisseurakunnan strategiakäytännöistä kirjoitettu artikkeli. Tutkimus perustuu oletukseen, että kerronta on yksi strategian tekemisen tapa. Artikkelin osoittaa, että vakiintuneet strategiatarinat uusiintuvat vahvasti johdon, konsultin ja työntekijöiden kerronnassa. Johtopäätösten mukaan kohdeorganisaatiossa vakiintuneet kulttuuriset strategiatarinat estävät yhteistä tulevaisuuden määrittelyä sekä paikallisen ja ammatillisen tiedon hyödyntämistä strategiatyössä.⁵²

Käytännöllisen näkökulman strategiatutkimukseen tuo Suomen Strategisen Johtamisen Seura. Sen laatima strategiabarometri kokoaa yhteen strategia-ammattilaisten tietoa, kokemuksia ja näkemyksiä strategiseen johtamiseen liittyvistä haasteista yritysmaailmassa. Barometrin tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva kansallisesta strategia-agendasta ja sen keskeisistä kehityspiirteistä.⁵³

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on suuri ja historiallisesti merkittävä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa. Sen strategiatyötä ja -ajattelua on tutkittu niukasti. Tämä tutkimus täyttää strategia-ajattelua koskevassa tutkimuksessa olevaa aukkoa paitsi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon omasta näkökulmasta myös osana julkisoikeudellisten yhteisöjen strategioiden kokonaisuutta ja koko kansallista strategiakenttää.

1.3 Strategieoreettiset lähestymistavat

Erilaisia strategieoreettisia näkemyksiä on vuosikymmenten kuluessa kehittyneet lukuisia, ja ne lähestyvät strategia-ilmiötä monista eri näkökulmista. Eri laskutavoilla voidaan löytää kuudesta kymmeneen toisistaan melko lailla poikkeavaa koulukuntaa⁵⁴. Strateginen ajattelu on eriaikoina ja eri tilanteissa painottanut erilaisia asioita riippuen muun muassa johtajan näkemyksistä, ympäristön tarjoamista virikkeistä ja yhteiskunnallisesta tilanteesta. Mikään koulukunta ei ole saavuttanut muihin verrattuna pysyvästi yliverstaista asemaa.⁵⁵

Keskeiset erot strategisten koulukuntien välillä kulminoituvat strategia-prosessin hallittavuuteen sekä toteutukseen osallistuvien henkilöiden asemaan

52 Laine & Katila & Salmi 2017.

53 Skurnik & Karhu & Laamanen 2008.

54 Näsi & Aunola 2005, 11.

55 Rannisto 2005, 51–52.

ja määrään. Strategiaa tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomio erityisesti kahteen näkökulmaan. Ensinnäkin, onko kyseessä suunniteltu, tavoitteellisen toiminnan tuotoksena syntynyt vai itsestään muotoutuva, prosessin myötä esiin pulpahtava strategia. Toiseksi, onko painopiste aktiivisesti pohdituissa strategisissa aikomuksissa vai passiivisessa toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisessa.⁵⁶

Tämän tutkimuksen kannalta koulukuntien välisillä nyanssieroilla ei ole merkitystä. Kirkon strategia-ajattelun tutkiminen ja ymmärtäminen edellyttää kuitenkin yleisluonteista katsausta strategisten koulukuntien keskeisiin ajattelumalleihin. Kokonaiskuvan luomiseksi jatkossa esitellään neljä mahdollista lähestymistapaa strategioihin. Neljän lähestymistavan yksinkertaistetun jaottelun on laatinut Richard Whittington. Lähestymistavat ovat *klassinen*, *systeeminen*, *evolutionaarinen* ja *prosessuaalinen* lähestymistapa.⁵⁷

Klassinen lähestymistapa on lähestymistavoista vanhin, ja sen vaikutus eri toimijoiden strategiaan suunnitteluprosesseihin on ollut huomattava. Klassinen näkemys strategiasta ja sen tarkoituksesta on tavoitesuuntautunut. Klassisen lähestymistavan mukaan strategisen ajattelun tavoitteena on voiton maksimoiminen, tulevaisuuden turvaaminen ja toiminnan ohjaaminen. Näkemyksen mukaan organisaatio ja sen ulkopuolinen maailma voidaan tehdä ennustettavaksi ja muovailtavaksi käyttäen apuna kerättyä informaatiota ja erilaisia tekniikoita. Prosessin aikana luotu organisaation tavoite on yksiselitteinen. Suunnittelu on rationaalista, vaihteista ja hyvin kontrolloitua. Klassisessa lähestymistavassa ajatellaan, että epäselvyydet tulevaisuuden tai toimintaympäristön suhteen pystytään poistamaan analyysien avulla. Toimintaympäristö on ennustettavissa ja hallittavissa. Jos ongelmia ilmenee, ne voidaan ottaa haltuun pilkkomalla ja rajaamalla. Syyt ja seuraukset pystytään kronologisesti erottamaan toisistaan. Strategiaprosessista vastaa johtaja eli strategi asiantuntijatyönä, ja strategiat ovat suoria käskyjä organisaatiolle. Johtajan tulee nauttia vahvaa luottamusta. Strategiat laaditaan suunnitteluprosessissa valmiiksi ja formuloidaan täsmällisesti. Toteutusvaihe nähdään suunnittelusta erillisenä operatiivisena toimintana. Strategia on osa päätöksentekojärjestelmää. Organisaatorakenteen, systeemien ja prosessien on sopeuduttava voimassa olevaan strategiaan.⁵⁸

56 Sotarauta 1996, 242.

57 Whittington 1993.

58 Mintzberg 1978, 934–935; Mintzberg & Waters 1985, 257–272; Whittington 1993, 11–16; Mintzberg 1994, 38–39; Sotarauta 1996, 9.

Organisaation ylimmän johdon keskeinen tehtävä on opettaa muita ymmärtämään strategiaa⁵⁹. Klassisen ajattelutavan mukaan strategian yksi merkittävä funktio on huolehtia siitä, että organisaatio toimii rationaalisesti ja loogisesti. Rationaalisuus näyttäytyy strategiadokumentin elementeissä: organisaation merkityksen pohdinnassa, menestyksen kriteereissä ja strategisissa valinnoissa sekä lopulta sen valvonnassa, että valittu strateginen käyttäytyminen toteutuu. Klassinen strategianäkemys aktivoituu tyypillisesti byrokraattisissa ja hierarkkisesti rakentuneissa organisaatioissa.⁶⁰

Systeeminen lähestymistapa luottaa organisaation kykyyn säilyttää tehokkuutensa myös toimintaympäristön muutosten pyörteissä. Systeemisyyden perustuu siihen, että yksittäiset asiat ja ilmiöt liittyvät aina laajempiin kokonaisuuksiin: koko olevaisuus muodostuu elävistä järjestelmistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja toistensa kanssa. Systeeminen lähestymistapa korostaa, että strategia syntyy aina tiettyssä historiallisessa hetkessä ja kulttuurillisessa ympäristössä, monimutkaisten kytkösten verkostossa. Päättökentekijät nähdään ihmisinä, joiden käyttäytyminen juontuu erilaisista sosiaalisista yhteyksistä. Näillä yhteyksillä on merkittävä vaikutus tavoitteiden asettamisessa ja toimintalinjausten valinnassa. Verkostot ohjaavat valintoja. Strategiaa määrittävät normit perustuvat paikallisen yhteisön kulttuuriin sääntöihin. Suunnittelun sosiologinen herkkyyden korostuu, eli strategisen ajattelun muodot ovat sidottuja sosiaaliseen kontekstiin.⁶¹

Strategian lopputulokset voivat olla moniarvoisia eikä niiden ensisijainen tavoite ole voiton maksimoiminen. Samoin kuin klassisessa lähestymistavassa myös systeemisessä lähestymistavassa strategiaprosessi on tarkkaan harkittu ja sen lopputulos on tietoisuuden tuottamisen tuotos.⁶² Kirkolliseen kontekstiin soveltaen systeemisen lähestymistavan edustajat ajattelevat, että seurakuntien strategiat poikkeavat toisistaan prosesseina ja sisällöllisesti, koska toimintaympäristöt, mutta ennen kaikkea seurakuntalaisten, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden sosiaaliset verkostot, ovat erilaiset.

Evolutionaarinen lähestymistapa perustuu luonnolliseen valintaan. Lähtökohtana on ajatus, että sosiaalinen kehitys tai ihmisyyhteisöt eivät noudata suoraviivaista kaavaa vaan kehittyvät evolutionaarisesti: välillä hyppäyksittäin ja ennakoimattomasti. Tämän vuoksi organisaation johto ei milloinkaan

59 Porter 1996, 77.

60 Ansoff 1981, 158.

61 Whittington 1993, 22–39; Sotarauta 1996, 175–176.

62 Whittington 2001, 2.

pysty toimimaan täysin johdonmukaisesti ja rationaalisesti. Siksi metodista riippumatta vain parhaimmat selviytyvät. Toimintaympäristön muutoksia ei saa haltuun parhaimmillakaan strategiaprosesseilla. Kaikki strategiat ovat tehottomia, koska tulevaisuus on niin epävakaa ja ennakoimaton. Muutos tapahtuu omatahtisesti tunnistamattomien lakien mukaan. Evolutionaarisien käsityksen mukaan tärkeimmäksi tekijäksi strategiatyössä nousee uusiin innovaatioiden ja ideoiden runsaus. Markkinat seulovat niistä parhaat. Evolutionaarisessa lähestymistavassa kyse ei varsinaisesti ole tulevaisuusorientoituneesta suunnittelusta vaan lyhyen tähtäimen kilpailuedun etsimisestä. Siksi johtajien olisi panostettava ennen kaikkea operationaaliseen toimintaan. Kokeilut ja nopea reagointi tuottavat parhaan lopputuloksen. Tämä ei silti tarkoita, etteikö johtajuudella, tiedostetulla kehittämistoiminnalla ja päätöksentekojärjestelmillä olisi merkitystä evoluution suuntautumisessa ja merkityksellisyyksien määrittelemisessä.⁶³ Evolutionaarisesta näkökulmasta katsottuna menestyksekkäät strategiat leviävät ja tuloksettomat katoavat.⁶⁴

Evolutionaarisessa katsannossa jokainen organisaation historian yksittäinen vaihe näyttäytyy lopullisena päämääränä, johon systeemi pyrkii. Tämä osoittautuu kuitenkin erehdykseksi, kun siirrytään evoluution seuraavaan vaiheeseen ja ”lopullinen tila” osoittautuu vain yhdeksi lenkiksi tilojen loppumattomassa ketjussa.⁶⁵

Prosessuaalisen lähestymistavan mukaan maailma tulee hyväksyä sellaisena kuin se on. Lähestymistapa kyseenalaistaa evolutionistien tavoin rationaalisen strategisen suunnittelun mahdollisuudet. Siinä suhtaudutaan strategiaan hyvin pragmaattisesti. Prosessuaalistien mukaan ei ole mahdollista luoda yksiselitteisiä tavoitteita eikä strategisella johdolla ole yksinoikeutta luoda strategiaa. Strateginen päätöksenteko ei ole suoraviivaista vaan pikemmin erilaisten intressien välistä sekamelskaa ja taistelua. Strategiat nousevat esiin tämän hämmennyksen tuotteena. Poliittiset kompromissit määrittelevät syntynyttä strategiaa enemmän kuin rationaaliset tekijät. Klassisen lähestymistavan menetelmillä on tässäkin katsannossa oma paikkansa. Ne vahvistavat turvallisuuden tunnetta ja luovat tuntoa kehityksen edistymisestä. Toisaalta prosessuaalisen lähestymistavan kannattajat ajattelevat, ettei tarkastikaan

63 Sotarauta 2007, 9.

64 Whittington 1993, 17–22; Sotarauta 1996, 177–178.

65 Ekeland 1990, 138–139.

suunnitellun strategian toteuttamatta jättäminen johda organisaatiota epäedulliseen asemaan suhteessa muihin.⁶⁶

Prosessuaalisen lähestymistavan ydinajatus on, että strategia voi olla paitsi suunniteltu, myös emergentti eli pinnalle nouseva ja ikään kuin tietoisuuteen pulpahtava. Strategia voi siis nousta esiin tiedostamattomasti tai toisenlaisista strategisista aikeista huolimatta. Emergentit strategiat saattavat suunnittelu-prosessin kautta muuttua tarkoitetuiksi strategioiksi. Strategia määräytyy näin ollen toiminnan seurauksena. Se on enemmän oppimisen ja sopeutumisen prosessi kuin pitkän tähtäimen suunnitelma. Keskiöön nousee organisaation sisäinen, jatkuva kommunikaatio- ja neuvotteluprosessi.⁶⁷ Prosessisuuntautuneisuutta on pidetty hedelmällisenä lähestymistapana erityisesti nopeasti muuttuvissa ja vaikeasti ennustettavissa olosuhteissa⁶⁸. Strateginen työskentely on intuitiivista ja osin implisiittistä. Usein strategian katsotaan syntyvän pienin askelin juuri epäjärjestyksestä ja hämmennyksestä. Strategia muotoillaan osana käytännön toimintaa, eikä varsinaisilla päätöksentekoprosesseilla katso- ta olevan juurikaan merkitystä. Tärkeää on taustalla vallitseva tahtotila, joka on riittävän yksiselitteinen osoittamaan suunnan, johon halutaan edetä, ja samaan aikaan niin laaja-alainen, että riittävä strateginen joustavuus voidaan saavuttaa. Strateginen tahtotila pitää yllä toiminnan intoa.⁶⁹

Tämä tutkimus edustaa klassista strategiatutkimusta, jossa huomio kiinnittyy erityisesti strategioiden sisältöön. Strategiaprosesseja ja strategista johtamista tarkastellaan siinä määrin kuin strategiadokumentit ja kyselyaineisto niitä kuvaavat. Klassinen strategiateoreettinen viitekehys on ohjannut tutkimuskysymysten asettamista. Siksi näkökulmina ovat sisällön kuvaaminen, kehityksen tarkastelu ja arviointi. Tutkimusaineiston analyysivaiheessa teoreettista kehystä käytettiin tulkinnat mahdollistavana apuvälineenä. Tutkimuksen yläkategoriat ja dispositio muodostettiin teoreettisen viitekehyksen ohjaamana.

66 Whittington 2001, 4.

67 Whittington 1993, 22–27; Sotara 1996, 178–181.

68 Sotara 1996, 237.

69 Whittington 2001, 21–26.

1.4 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan aikaisemman strategiatutkimuksen ja strategia-teoreettisen viitekehyksen avulla strategia-ajattelun ominaispiirteitä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Tässä tutkimuksessa strategia-ajattelun *ominaispiirteellä* tarkoitetaan sellaista tunnusomaista seikkaa, joka ilmentää kirkon strategia-ajattelun erityispiirrettä tai tyypillistä ominaisuutta. Ominaispiirteet luonnehtivat näin ollen kirkon strategia-ajattelun erityislaatua ja merkitystä. Yleisessä katsannossa ominaispiirteet voivat myös erottaa organisaation strategia-ajattelun muiden organisaatioiden strategia-ajattelusta. Tässä tutkimuksessa varsinainen tutkimusaineisto ei mahdollista vertailua muihin organisaatioihin. Vertailua tehdään kuitenkin jossain kohdin aiempaan tutkimukseen tai kirjallisuuteen perustuen.

Klassista lähestymistapaa soveltaen tutkimus tarkastelee kirkon strategia-ajattelua kolmesta eri näkökulmasta: kuvaten, kehitystä seuraten ja arvioiden. Strategia-ajattelun olemuksen ja kokonaisuuden syvällinen ymmärtäminen edellyttää sekä strategioiden sisällön että prosessien tarkastelua. Siksi tutkimusaineisto muodostuu kirkon strategiadokumenttien lisäksi kyselyaineistoista. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitkä ovat Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteet? (*kuvaava näkökulma*)
- 2) Miten strategia-ajattelu on muuttunut Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa vuosina 2002–2018? (*kehityksen näkökulma*)
- 3) Millaisena näyttäytyvät strategia-ajattelun haasteet ja mahdollisuudet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa? Mihin seikkoihin tulisi kiinnittää huomiota kirkon ja sen seurakuntien tulevaisuustyöskentelyä kehitettäessä? (*arvioiva näkökulma*).

Kuvaava näkökulma luo yleiskuvan strategia-ajattelusta kirkossa. Huomion keskipisteenä ovat strategia-ajattelun ominaispiirteet. Kehityksen näkökulmasta tarkastellaan kuvattujen ominaispiirteiden muutoksia seurantajaksolla. Kahta ensimmäistä tutkimuskysymystä käsitellään luvuissa 3–5.

Arvioiva näkökulma perustuu strategiadokumenteista nousevaan itseymmärrykseen, jota peilataan kirkon olemuksesta nouseviin erityispiirteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Kolmas tutkimuskysymys on tarkastelun alla erityisesti tutkimuslukujen 3–5 loppuyhteenvedoissa sekä johtopäätöksiin

keskittyvässä luvussa kuusi. Johtopäätösluvussa nostetaan esiin sellaisia näkökulmia, joihin tutkimuksen mukaan on tarpeellista kiinnittää huomiota pohdittaessa strategia-ajattelun haasteita ja mahdollisuuksia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viitekehyksessä. Millaisia esteitä ja edistäviä tekijöitä strategia-ajattelulle muodostavat kirkon olemuksesta nousevat erityispiirteet, kuten seurakuntatyöyhteisön hengellinen luonne, kirkon työn pitkä historia, johtamisen omaleimaisuus, kirkon monitasoinen organisaatorakenne ja päätöksentekojärjestelmä tai kirkon ja seurakuntien vakiintunut toimintakulttuuri?

Kirkon strategisen työskentelyn kehittämisen kannalta tutkimus on perustutkimusta kuvatessaan kirkon strategia-ajattelua ja peilattaessa sitä teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksella avataan erilaisia näkökulmia toimintaympäristön muutosten kohtaamiselle ja kirkon työn kehittämislle tulevaisuudessa.

1.5 Tutkimusaineisto ja analyysi

Tutkimusaineistona tutkimuksessa on käytetty kirkon eri organisaatiotasojen julkisia strategiadokumentteja, niiden hyväksymisasiakirjoja sekä kahta seurakuntien kirkkoherroilta koottua kyselyaineistoa. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat seuraavat kirkon organisaation tasot: 1) kokonaiskirkko, 2) kirkon yhteiset työmuodot, 3) hiippakunnat sekä 4) seurakunnat. Seurakuntayhtymien, seurakuntien eri työmuotojen, seurakuntapiirien sekä alue- ja kappeliseurakuntien strategiat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusaineisto ei sisällä myöskään kirkollisten järjestöjen, herätysliikkeiden ja muiden kirkkoa lähellä olevien yhdistysten ja säätiöiden strategioita.

Kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä edellyttää dokumentoitua, kauaskantoista suunnittelua. Klassisen strategianäkömyksen mukaan dokumenteilla on strategiatyössä keskeinen rooli. Lähdeaineiston rajaaminen on tehty tiedostaen, että joidenkin muiden strategisten koulukuntien näkemys puoltaa vahvasti vapaata strategista ajattelua ja suunnanmuodostusta. Tällöin strategian ei tarvitse olla kirjallisessa asussa tai kirjallinen muoto voi olla hyvin vapaamuotoinen, esimerkiksi kuva, runo tai video. Aineiston rajauksella dokumentoituun aineistoon kysymyksenasettelun ulkopuolelle suljetaan muun muassa ne vuorovaikutusprosessit, joiden seurauksena strategia-asikirjat ovat syntyneet sekä strategiaprosessien aikana vaikuttaneet taustamotiivit.

Strategiadokumenttien käyttö aineistona mahdollistaa useiden kohdeorganisaatioiden tarkastelun ja kohtalaisen pitkän tutkimusajanjakson.

Kirkon ensimmäinen yhteinen strategiadokumentti on otsikoitu *Läsnäolon kirkko* (2002). Sen tähtäyspiste on vuodessa 2010. *Läsnäolon kirkko* pyrkii omien sisällöllisten linjaustensa lisäksi ohjaamaan seurakuntien strategista suunnittelua tarjoten strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen kolmijakoista ajattelumallia missio–visio–strategia. Strategiaraportti tuottaa virikkeitä seurakuntasuunnitteluun entistä joustavammalla otteella.⁷⁰ Kirkon työmuodot (kasvatus, viestintä, diakonia, tietohallinto) ovat julkaisseet strategiansa vuosina 2002–2005 suunnaten vuoteen 2010. Neljä hiippakuntaa (Espoo, Lapua, Mikkeli, Tampere) laativat *Läsnäolon kirkon* pohjalta oman hiippakuntastrategian. Monissa seurakuntayhtymissä ja seurakunnissa käynnistettiin strateginen työskentely.

Kokonaiskirkon toinen strategia hyväksyttiin kirkkohallituksessa helmikuussa 2008. Se on nimeltään *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. Kirkon yhteiset työmuodot, hiippakunnat ja seurakunnat lähtivät *Meidän kirkko* -strategian julkaisemisen seurauksena toiselle strategiakierrokselle. Kirkon uudistunut strategia haastoi paikalliset toimijat laatimaan tai päivittämään omia strategioitaan.⁷¹

Kirkon kolmas yhteinen strategia on nimetty *Kohtaamisen kirkoksi*, ja se hyväksyttiin helmikuussa 2014. Dokumentti hahmottelee kirkon suuntaviivat vuoteen 2020 asti. Strategia jatkaa *Meidän kirkko* -strategian pohjalta niiden haasteiden ratkomista, joita kirkko mahdollisesti kohtaa vuosina 2015–2020.⁷² *Kohtaamisen kirkon* synnyttämä strateginen liikehdintä on ollut aiempaa vähäisempää. Jotkin kirkon työmuodot sekä osa hiippakunnista ja seurakunnista ovat päivittäneet strategioitaan *Kohtaamisen kirkon* julkaisemisen jälkeen. *Läsnäolon kirkko*, *Meidän kirkko* ja *Kohtaamisen kirkko* -strategioiden syntyprosesseja ja sisältöä on kuvattu tarkemmin luvussa 2.4.

Tutkimuksen aikarajaus määräytyy kirkon yhteisten strategiadokumenttien julkaisemisen rytmin mukaan. Ensimmäinen kirkon yhteinen strategia julkaistiin vuonna 2002, toinen vuonna 2008 ja kolmas 2014. Kirkon

70 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.12.2002, 212 §.

71 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.1.2008, 6 §.

72 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 1.4.2014, 43 §.

yhteisten strategioiden pohjalta syntyneiden strategioiden julkaiseminen ajoittuu noin 1–4 vuoden ajanjaksolle yhteisen strategian julkaisemisen jälkeen. Näin ollen tutkimus rajataan käsittelemään vuosia 2002–2018.

Tutkimusaineistoon on valittu strategiadokumentteja kaikilta tutkittavilta organisaatiotasoilta pitkittäisleikkausperiaatteella. Aineisto koostuu kolmesta aineistosarjasta. Ensimmäinen sarja perustuu *Läsnäolon kirkko* -strategian pohjalta syntyneisiin eri organisaatiotasojen strategioihin: kokonaiskirkon strategia, työmuotojen strategiat (3), hiippakuntien strategiat (3) ja kahden seurakunnan strategiat (6) samoista hiippakunnista kuin hiippakuntastrategiat. Toinen sarja muodostuu vastaavien yksiköiden *Meidän kirkko* -strategian pohjalta syntyneistä strategioista tai strategiapäivityksistä. Kolmas sarja pohjautuu puolestaan *Kohtaamisen kirkko* -strategian synnyttämiin strategioihin. Dokumenttiaineiston laajuus on kaikkiaan 13 + 13 + 13 strategiaa. Täydentävää tietoa tutkimusaineistoon kuuluvien strategioiden syntyprosesseista antavat strategioiden hyväksymisasiakirjat.

Tutkimuksen ensimmäisellä tarkastelujaksolla Kirkkohallituksen toimesta syntyi neljä työmuotostrategiaa (diakoniatyö, kasvatustyö, viestintä ja tietohallinto). Tietohallintostrategia rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska se on luonteeltaan teknillis-käytännöllinen eikä sisällä samankaltaista periaatteellista strategia-ajattelua ilmentävää pohdintaa kuin muut työmuotostrategiat. Viimeisessä aikasarjassa on huomattava, että kokonaiskirkon työmuodoista diakoniatyö ja kasvatustyö eivät tehneet uutta koko työmuotoa koskevaa strategiaa tai strategiapäivitystä kirkon yhteisen strategian pohjalta. Aineiston eheyden vuoksi dokumenttiaineistoa täydennettiin kirkon erityisnuorisotyön (diakonia) ja kirkon perheneuvonnan (kasvatus) strategioilla, joiden taustaineistona on *Kohtaamisen kirkko* -strategia.

Hiippakunnat valikoituivat tutkimukseen sen perusteella, että strategiatyö valituissa hiippakunnissa alkoi *Läsnäolon kirkko* -strategian pohjalta. Tämä kriteeri täyttyi Espoon, Lapuan, Mikkelin ja Tampereen hiippakuntien kohdalla. Koska tutkimusaineistoon haluttiin maantieteellisesti mahdollisimman tasainen jakauma, jätettiin Tampereen hiippakunta tutkimuksen ulkopuolelle. Näin tutkimuksessa on edustettuna Etelä-, Länsi- ja Itä-Suomi. Kolmen hiippakunnan otos ei voi luoda kokonaiskuvaa hiippakuntien strategia-ajattelusta, mutta se arvioidaan riittäväksi ilmentämään, mikä hiippakunnille on tyypillistä. Espoon tuomiokapitulin laatimissa strategisissa dokumenteissa korostetaan, että kyseessä on tuomiokapitulin toimintalinjaus, ei hiippakunnan strategia. Mikkelin hiippakunta siirtyi käyttämään nimitystä tuomiokapitulin strategia toisessa aikasarjassa. Tässä tutkimuksessa käytetään

kuitenkin selkeyden ja yksinkertaisuuden vuoksi kaikista hiippakuntatason strategisista asiakirjoista nimitystä hiippakuntastrategia.

Kustakin hiippakunnasta valittiin tutkimukseen kaksi erilaista seurakuntaa. Erilaisuuden perusteeksi valittiin koko tai alueellinen sijoittuminen hiippakunnassa. Valintaa ohjasi lisäksi se, että seurakunta oli laatinut strategian tai päivittänyt strategiaansa kolme kertaa tutkimusjakson 2002–2018 aikana. Seurakunta-aineistoa strategiadokumenttien muodossa on seurakuntien määrään suhteutettuna varsin vähän, siksi sitä voidaan pitää lähinnä esimerkinomaisena aineistokokonaisuutena.

Tutkimusjakson aikana tapahtuneet seurakuntajaon muutokset vaikuttivat aineistoon siten, että Jyväskylän kaupunkiseurakunnan strategia laajeni seurakuntaliitoksen seurauksena kattamaan myös Jyväskylän maaseurakunnan alueella tapahtuvan toiminnan vuodesta 2009 lähtien. Rantasalmen seurakunta liitettiin Savonlinnan seurakuntaan vuonna 2016. Tämän takia tutkimusaineiston toisessa ja kolmannessa aikasarjassa on mukana Savonlinnan seurakunta, jonka kappeliseurakuntana Rantasalmi toimii. Ensimmäisessä aikasarjassa tarkastellaan itsenäisen Rantasalmen seurakunnan strategiaa.

Ähtärin seurakunnan osalta strategioita on kolme (2010, 2013 ja 2017). Niiden aikajaksotus poikkeaa osin kokonaiskirkon strategian rytmityksestä. Siksi aineistoa täydennettiin ensimmäisen aikasarjan osalta Seinäjoen seurakunnan strategialla. Espoon hiippakunnassa pieniä itsenäisiä seurakuntia on vähän. Siksi Karkkilan seurakunta valikoitui Espoon hiippakunnan pienten seurakuntien edustajaksi, vaikka strategiatyö seurakunnassa alkoi vasta *Meidän kirkko* -strategian julkaisemisen jälkeen. Ensimmäistä aikasarjaa täydennettiin Karkkilan puuttuvan strategian osalta Lohjan seurakunnan strategialla. Imatran seurakunta oli ensimmäisen tutkimuksen tarkastelujakson aikana jaettuna kolmeen alueeseen. Strategiatyö tapahtui aluejaon pohjalta. Koska tutkimuksessa kappeli- ja alue seurakuntien strategiat päädyttiin rajaamaan tarkastelun ulkopuolelle, Imatran seurakunnan osalta ensimmäisen aikasarja dokumentit korvattiin Ylöjärven seurakunnan strategialla. Vaikka Ylöjärven seurakunta kuuluu Tampereen hiippakuntaan, sen katsottiin vastaavan profiililtaan varsin hyvin Imatran seurakuntaa.

Strategiadokumenttien lisäksi tutkimuksessa käytetään lähdeaineistona kahta strategiseen työskentelyyn liittyvää kyselyaineistoa. Kyselyt täydentävät muutoin ohueksi jäävää seurakunta-aineistoa. Ensimmäinen kyselyaineisto on syksyltä 2008. Kyselyyn vastasi 243 seurakuntaa eli 47 prosenttia seurakuntien silloisesta kokonaismäärästä. Toinen kyselyaineisto kerättiin syksyllä 2010, jolloin kyselyyn vastasi 265 seurakuntaa eli 58 prosenttia seurakunnista.

Molemmat kyselyt toteutettiin internetissä e-lomakkeella sekä suomen- että ruotsinkielisenä. Kyselyt lähetettiin seurakuntien virallisiin sähköpostiosoitteisiin. Kirkkoherroja kehoitettiin vastaamaan kyselyyn joko itsenäisesti tai yhdessä seurakunnan talouspäällikön ja luottamushenkilöjohdon kanssa. Vastauksia saatiin varsin tasaisesti kaikista hiippakunnista ja seurakuntakokoluokista. Kyselyt toteutettiin Kirkon tutkimuskeskuksen toimesta, ja niiden ensisijaisena tarkoituksena oli kartoittaa strategiatyöskentelyn sen hetkistä tilaa seurakunnissa. Kyselyaineistojen pohjalta on kirjoitettu kaksi erillistä raporttia⁷³.

Tässä tutkimuksessa lähdeaineistona käytetään kyselyihin sisällytettyjä avoimia kysymyksiä, joita vuoden 2008 kyselyssä oli kolme ja vuonna 2010 kaksi. Avoimissa kysymyksissä pyydettiin arvioimaan strategiatyöskentelyyn tarvittavia tukitoimia, strategisen työskentelyn merkityksellisyyttä ja kirkon tulevia kehityshaasteita oman seurakunnan näkökulmasta. Lisäksi kysymykset haastoivat kirkkoherroja tekemään itsearvion strategiaprosessin vaikutuksesta kirkkoherran johtamistehtävään ja seurakuntasuunnittelun kokonaisuuteen, erityisesti kolmivuotiseen toiminta- ja taloussuunnitteluun. Kyselyaineisto rikastuttaa dokumenttiaineistoa ja antaa sille syvyyttä. Lähdeaineisto kokonaisuudessaan on eritelty taulukossa 1.

73 Jormakka 2009; Jormakka 2010.

Taulukko 1.

Tutkimuksen lähdeaineistot.

Strategiadokumentit I aikasarja		
	Asiakirja	Kuvaus
1.	Läsnäolon kirkko	kokonaiskirkon strategia
2.	Jumala on. Elämä on nyt. Rakkaus liikuttaa – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lapsi- ja nuorisotyön missio ja visio sekä strategia 2010	työmuotostrategia
3.	Vastuun ja osallisuuden yhteisö – diakonia- ja yhteiskuntatyön linja 2010	työmuotostrategia
4.	Vuoropuhelun kirkko – Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004–2010	työmuotostrategia
5.	Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008	hiippakuntastrategia
6.	Lapuan hiippakunnan strategia 2012	hiippakuntastrategia
7.	Mikkelin hiippakunnan strategia 2010	hiippakuntastrategia
8.	Järvenpään seurakunnan strategia 2006–2012	paikallistason strategia
9.	Lohjan seurakunnan strategia 2006–	paikallistason strategia
10.	Jyväskylän kaupunkiseurakunnan strategia vuoteen 2015	paikallistason strategia
11.	Seinäjoen seurakunnan strategia 2004–2010	paikallistason strategia
12.	Ylöjärven seurakunnan strategia 2006–2015	paikallistason strategia
13.	Rantasalmen seurakunnan strategia 2004–2012	paikallistason strategia
Strategiadokumentit II aikasarja		
	Asiakirja	Kuvaus
14.	Meidän kirkko -strategia ja strategiamietintö	kokonaiskirkon strategia
15.	Meidän kirkko – kasvamme yhdessä. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kasvatuksen linjaus 2015	työmuotostrategia
16.	Meidän kirkko – välittävä yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakonian ja yhteiskuntatyön linjaus 2015	työmuotostrategia
17.	Viemme viestiä – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viestintäohjelma vuoteen 2015	työmuotostrategia
18.	Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008–2011	hiippakuntastrategia
19.	Lapuan hiippakunnan strategia vuoteen 2015	hiippakuntastrategia
20.	Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2009–2015	hiippakuntastrategia
21.	Järvenpään seurakunnan strategia 2010–2015	paikallistason strategia
22.	Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2015	paikallistason strategia
23.	Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2020	paikallistason strategia
24.	Ähtärin seurakunnan strategia vuoteen 2017	paikallistason strategia
25.	Imatran seurakunnan strategia 2015–2025	paikallistason strategia
26.	Savonlinnan seurakunnan strategia 2015	paikallistason strategia

Taulukko 1.

(jatkuu)

Strategiadokumentit III aikasarja		
	Asiakirja	Kuvaus
27.	Kohtaamisen kirkko -strategia ja strategiamietintö	kokonaiskirkon strategia
28.	Kirkon perheneuvonnan suunta vuoteen 2022	työmuotostrategia
29.	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon erityisnuorisotyön linjaus	työmuotostrategia
30.	Viestintä2020! – kirkon viestintäohjelma 2020	työmuotostrategia
31.	Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin linjaus vuoteen 2020	hiippakuntastrategia
32.	Lapuan hiippakunnan suuntaviivat vuoteen 2020	hiippakuntastrategia
33.	Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2015–2020	hiippakuntastrategia
34.	Järvenpään seurakunnan strategia 2016–2020	paikallistason strategia
35.	Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2020	paikallistason strategia
36.	Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2025	paikallistason strategia
37.	Ähtärin seurakunnan strategia 2018–2023	paikallistason strategia
38.	Imatran seurakunnan strategia vuoteen 2025	paikallistason strategia
39.	Savonlinnan seurakunnan strategia 2017–2020	paikallistason strategia
Kyselyaineistot		
	Kyselyn nimi ja teemat	Vastaajat
	Kirkkoherrakysely 2008 - Seurakuntien tukitarpeet strategian laadinnassa - Strategian tarjoama apu johtamistehtävässä - Strategiatyöskentelyn hyödyntäminen seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaa laadittaessa	Vastaajia 243 (47% seurakuntien kokonaismäärästä)
	Kirkkoherrakysely 2010 - Kirkon suurimmat haasteet - Strategiatyön koettu hyödyllisyys	Vastaajia 265 (58% seurakuntien kokonaismäärästä)

Luvussa 1.4 esitetyt tutkimuskysymykset ja valitut näkökulmat (kuvaaminen, kehityksen seuranta, arviointi) ohjasivat tutkimuksen menetelmien valintaa. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein tutkittaessa jotakin aiemmin tutkimatonta ilmiötä tai kun halutaan selvittää tutkittavien mielipide jostakin asiasta. Tässä tutkimuksessa tutkimusote on laadullinen, ja se avaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön, strategia-ajattelun, kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan nähdä juuri

ymmärtäminen, tulkinta ja merkityksenanto.⁷⁴ Tutkimuksen empiirisessä osassa strategia-ajattelua eritellään, kuvataan ja tulkitaan.

Sisällönanalysississä muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee ilmiön laajempaan kontekstiin ja aikaisempiin tutkimustuloksiin⁷⁵. Tutkimuksen toteuttamisessa on yleensä nähty kaksi mahdollisuutta: ilmiöt voidaan hahmottaa joko tutkittavan sisällön pohjalta, lähdemateriaalista käsin tai valitsemalla teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta lähdemateriaalia käsitellään. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti, mutta kuitenkin teorian ohjaamana valitun strategiateoreettisen viitekehysten pohjalta. Strategiset lähestymistavat, joihin aineistoa peilataan, ovat esiteltynä luvussa 1.3. Teoreettista viitekehystä käytetään apuvälineenä, joka mahdollistaa tulkintojen tekemisen kerätyistä tutkimusaineistosta. Aineiston analyysi ei tässä tapauksessa suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa paitsi tutkijan esiymmärryksen myös osin käsitteenmuodostuksen kautta. Käsitellylle aineistolle etsitään tulkintojen tueksi teoreettista vahvistusta. Kyseessä on näin ollen abduktiivinen päättely, joka lähtee liikkeelle empiriasta, mutta ei torju taustalla vaikuttavan teoreettisen kehityksen olemassaoloa.

Strategiadokumenteilla on keskeinen rooli klassiseen näkemykseen perustuvassa strategia-ajattelussa. Dokumentit ovat aina diskursiivisen kamppailun lopputulos. Strategiadokumenttien analysoinnissa on nykytutkimuksessa käytetty esimerkiksi kriittistä diskurssianalyysia, jonka avulla on yritetty ymmärtää tekstien merkitystä strategiaprosesseissa.⁷⁶ Tässä tutkimuksessa aineiston laajuudesta ja perustutkimusluonteesta johtuen analyysimenetelmänä käytetään kuitenkin sisällönanalyysia.

Sisällönanalysississä analyysiprosessin toteuttamisesta ei ole olemassa ehdottomia, yksityiskohtaisia sääntöjä. Tässä tutkimuksen analyysi alkoi aineiston avoimena lukemisena, jonka aikana tutkijalle syntyi kokonaiskuva aineistosta ja karkea hahmotelma aineiston jäsentämiselle. Heti alkuun oli havaittavissa, että eri dokumenteissa toistuivat pitkälti samat käsitteet ja ajatuskokonaisuudet. Seuraavassa vaiheessa poimittiin ja pelkistettiin (redusoitiin) alkuperäisilmaisuja. Analyysivaihe jatkui pelkistettyjen ilmaistujen klusteroimisella eli ryhmittämisellä alakategorioiksi. Alakategorioiden nimeämisen jälkeen ne yhdistettiin (abstrahoitettiin) ja sitä kautta luotiin

74 Varto 1992, 64–65.

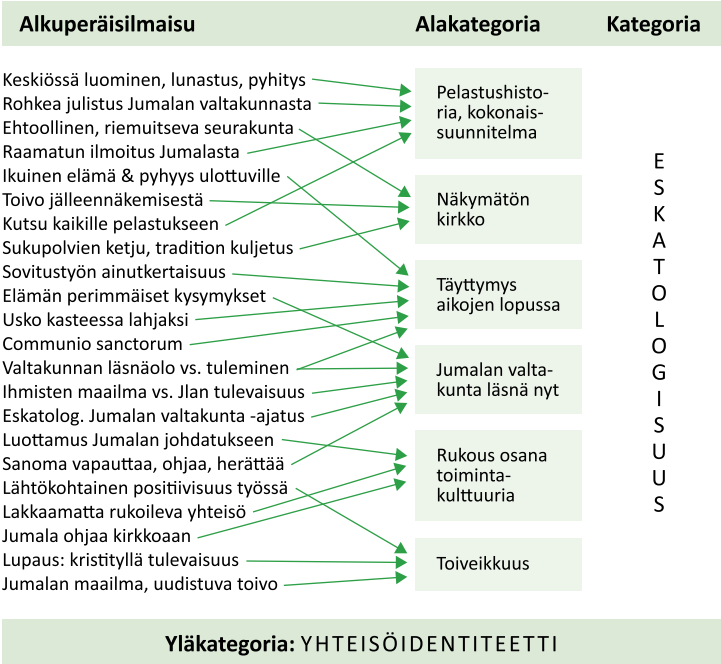
75 Tuomi & Sarajärvi 2009, 105.

76 Mumby 2005.

strategia-ajattelun ominaispiirteitä kuvaavia kategorioita. Analyysiyksikkönä oli yhdestä tai useammasta virkkeestä tiivistetty ajatuskokonaisuus. Fokus oli nimenomaan aineistoon tallentuneissa merkityksissä. Kuviossa 1 on kuvattuna analyysin toteuttaminen yhden muodostuneen kategorian osalta. Esimerkkinä on käytetty eskatologisuutta, joka on yksi yhteisöidentiteettiä ilmentävä strategia-ajattelun ominaispiirre. Kaavio kuvaa alkuperäisilmaisujen luokittelun alakategorioiksi ja niiden yhdistämisen varsinaiseksi kategoriaksi ja sijoittamisen yläkategoriaan.

Kuvio 1.

Esimerkki tutkimusaineiston analyysin toteuttamisesta.



Analyysin aikana aineisto oli merkittynä aikasarjojen ja hallinnon tasojen mukaisesti. Strategia-ajattelun kehittymistä voidaan tarkastella vertaamalla kolmen eri aikasarjan käsitteiden ja ajatuskokonaisuuksien sijoittumista kategorioihin. Erottelu mahdollisti myös vertailun ja samankaltaisuuksien havainnoinnin eri hallinnon tasojen välillä. Aineistoa ei käsitellä irrallisina

case-tapauksina vaan tavoitteena on suhteuttaa yksittäiset tapaukset osaksi kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

Analyysin tavoitteena oli luoda selkeyttä aineistoon siten, että aineistosta pystytään tekemään luotettavia johtopäätöksiä. Analyysi keskittyy niin sanotun ilmisissällön (*manifest content*) analysointiin, mahdolliset piilossa olevat viestit (*latent content*) sekä mahdolliset taustarakenteet jätetään tarkastelun ulkopuolelle.⁷⁷

Sisällönanalyysia voidaan käyttää analysoitaessa valmiita aineistoja, joita ei ole alun perin tarkoitettu tutkimuskäyttöön. Tutkimuksen lähdemateriaali oli valmiiksi tekstimuotoista. Kvalitatiivisen metodin valinta merkitsi osaltaan sitä, että tutkimuksessa tavoitteena ei ole suora yleistettävyyys. Sen sijaan aineiston analyysillä pyrittiin erilaisten yhtenevyyksien löytämiseen, strategia-ajatteluun liittyvän ilmiön ainutkertaisten piirteiden jäsentämiseen sekä kehityksen ja mahdollisten poikkeavuuksien tarkastelemiseen.

1.6 Tutkijan rooli ja tutkimuksen kulku

Esteettinen etäisyys on käsite, jolla voidaan kuvata sitä, että tutkijan tulee pitää oikeassa mittakaavassa olevaa etäisyyttä tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on monta roolia suhteessa tutkittavaan ilmiöön, kirkon strategia-ajatteluun. Ensisijaisesti olen tutkija, mutta toisaalta myös havainnoitsija ja osallistuja. Tutkimusjakson aikana olen pyrkinyt varmistamaan, että olen riittävän lähellä, mutta sopivan kaukana tutkittavasta ilmiöstä. Oman organisaation tutkiminen ei kuitenkaan koskaan ole täysin ongelmaton. Roolini hahmottamiseksi kuvaan lyhyesti työtehtäviäni ja luottamustoimiani tutkimusjakson aikana.

Olen työskennellyt Suomen evankelis-luterilaisen kirkon palveluksessa vuoden 2005 helmikuusta lähtien. Tätä kautta minulla on myös kokemusperäistä tietoa strategia-ajattelusta kirkossa. Työskennellessäni seurakuntapastorina Seinäjoen seurakunnassa vuosina 2005–2008 olin mukana seurakunnan strategiaprosessissa ja toimin strategisen ohjausryhmän sihteerinä.

Vuosina 2008–2011 työskentelin Kirkon tutkimuskeskuksessa projekti-sihteerinä kirkkohallituksen nimeämässä *Meidän kirkko* -strategian seurantar ryhmässä. Luvussa 1.5 mainitut strategiatyöskentelyn tilannetta kartoittavat seurakuntakyselyt liittyivät työryhmän työskentelyyn. Työryhmän sihteerinä

77 Tuomi & Sarajärvi 2009.

kirjoitin *Strategiaoppaan seurakunnille*. Strategiaopas antaa virikkeitä seurakuntien strategia-prosessin suunnitteluun ja toimeenpanemiseen sekä strategian toteutukseen ja arviointiin. Opas rakennettiin erityisesti *Meidän kirkko* -strategian paikallista soveltamista varten.⁷⁸ Vuonna 2014 ilmestyi oppaan toinen laitos, joka oli päivitetty *Kohtaamisen kirkko* -strategian pohjalta⁷⁹.

Huhtikuussa 2012 sain johdettavakseni seurakuntarakenteiden kehittämiseen tähtäävän hankkeen. Toimenkuvaani kuului kehittämistyötä, lainsäädännön valmistelua, talous- ja henkilöstömuutosten suunnittelua, muutosten tukemista ja viestintää. Tehtävä sisälsi strategista työskentelyä hallinnollis-rakenteellisen muutoksen keskellä. Vuosina 2017–2018 toimin projektipäällikkönä kirkkohallituksen hankkeessa liittyen Maakunta- ja sote-uudistukseen varautumiseen. Tehtävä sisälsi strategia-työtä erityisesti strategisten kumppanuuksien näkökulmasta. Luottamustehtävistä on tarpeen mainita, että hiippakuntavaltuuston pappisjäsenenä olin työstämässä ja hyväksymässä Lapuan hiippakunnan ensimmäistä strategiaa vuonna 2005. Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan valiokuntasihteerinä toimin kaudella 2012, mutta silloin käsittelyssä ei ollut strategioihin liittyviä esityksiä tai aloitteita.

Tutkimus perustuu dokumenttiaineistoon eikä osallistavaa havainnointia ole käytetty varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Käytettäessä luokittelua ulkoryhmäläinen – marginaalinen sisäryhmäläinen – sisäryhmäläinen⁸⁰ omaa tutkijapositiotani voisi kuvata käsitteellä marginaalinen sisäryhmäläinen. Ymmärrykseni kirkon strategia-ajattelusta on muodostunut sekä tutkimusta tekemällä että työhistorian pohjalta. Tutkimuskohde ei ole minulle vieras. Siksi en voi sanoa olevani täysin objektiivinen tai ulkopuolinen sivustakatsoja suhteessa tutkimuksen kohteeseen ja tutkittavaan ilmiöön. Olen kuitenkin pyrkinyt tutkimustyöni jokaisessa vaiheessa olemaan mahdollisimman puolueeton ja neutraali.

Lukuun ottamatta Lapuan hiippakunnan strategiaa ei tutkimusaineistossani ole sellaisia strategioita, joita olisin suoranaisesti itse valmistellut tai joiden hyväksymisestä olisin ollut päättämässä. Hiippakuntavaltuustossa yksittäisen jäsenen vaikutus strategian syntyyn on nähdäkseni niin vähäinen, ettei sillä ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Tutkimukseen ei otettu mukaan sellaisia seurakuntien tai hiippakuntien strategioita, joiden laatimiseen olisin osallistunut esimerkiksi asiantuntijan tai konsultin roolissa. Aiemmin mainittu

78 Strategiaopas seurakunnille 2009.

79 Strategiaopas seurakunnille 2014.

80 Helander 1987.

Strategiaopas seurakunnille ja strategian seurantaryhmän loppuraportin toimenpidesuosituks⁸¹ ovat saattaneet vaikuttaa jonkin verran *Meidän kirkko*-strategian pohjalta syntyneisiin paikallisstrategioihin ja *Kohtaamisen kirkko*-strategiaan liittyvään prosessiin. Koska kyse on vain viriketyyppisestä ohjauksesta, en katso, että näistä kirjoituksista olisi varsinaista haittaa tutkimuksen objektiivisuuden näkökulmasta. Näin ollen en katso kuuluvani sisäryhmään suhteessa varsinaiseen tutkimusaineistoon. En ole ollut tuottamassa, valmistelemassa tai hyväksymässä sitä.

Marginaalisen sisäryhmäläisen positio merkitsee omalla kohdallani kirkkotoimintajärjestäjän palveluksessa työskentelyä ja strategiatöiden aktiivista seuraamista kirkon hallinnon eri tasoilla. Nähdäkseni tästä on haitan sijasta ollut runsaasti etua tutkimusta ajatellen. Työskentely kirkon keskushallinnossa on avannut mahdollisuuden osallistua lukuisiin erilaisiin strategisia teemoja koskettaviin tapahtumiin, koulutuksiin ja keskustelufoorumeihin. Lisäksi minulla on ollut tilaisuus tutustua kirkon keskeisiin strategisiin toimijoihin. Tätä kautta marginaalinen sisäryhmäläisyys on auttanut hahmottamaan tutkimuskohdetta ja sen moninaisuutta.

81 Strategian seurantaryhmän loppuraportti 2010.

II KIRKON STRATEGIA-AJATTELUN REUNAEDOT

2.1 Kirkon organisaatorakenne

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatorakenne, suunnittelun historialliset käytänteet sekä tietyt johtamiseen liittyvät seikat määrittävät osaltaan kirkollisen strategia-ajattelun kokonaisuutta. Ennen varsinaisen tutkimusaineiston analysoimiseen siirtymistä tässä luvussa kuvataan, millaiseen kontekstiin tutkittava ilmiö sijoittuu. Kontekstia avataan, jotta kirkollisen strategia-ajattelun ominaispiirteet tulisivat helpommin ymmärrettäviksi.

Kirkon organisaatorakenteen ja toiminnan perusyksikkö on *seurakunta*. Kirkon jäsenet kuuluvat seurakuntiin, joilla on määrätty alueensa. Kielellisellä perusteella samalla alueella voi olla useampi seurakunta.¹ Alueellisen seurakuntajaon tulee noudattaa kuntajakoa siten, että kukin kunta on kokonaisuudessaan saman seurakunnan tai saman seurakuntayhtymän alueella². Seurakunnan tehtävästä ja toiminnasta säädetään kirkkolain 4 luvussa.

Kirkkolain 7–11 luvun säännökset käsittelevät seurakunnan ja seurakuntayhtymän hallintoa. Seurakunnan hallintoa hoitavat kirkkovaltuusto, kirkkoneuvosto, johtokunnat sekä viranhaltijat³. Seurakunnan päätösvaltaa käyttää kirkkovaltuusto, jollei toisin ole säädetty tai määrätty⁴. Kirkkovaltuuston toimikausi on neljä vuotta. Kirkkovaltuusto koostuu seurakuntavaaleilla valituista luottamushenkilöistä, ja sen koko riippuu seurakunnan jäsenmäärästä.⁵ Kirkkoneuvoston tehtäviin kuuluu yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa, edistää sen hengellistä elämää ja muutoinkin toimia seurakunnan tehtävän toteuttamiseksi. Kirkkoneuvosto johtaa lisäksi seurakunnan hallintoa ja

1 Suomen sädöskokoelma: KL 3:2.

2 Suomen sädöskokoelma: KL 3:3.

3 Suomen sädöskokoelma: KL 7:2.

4 Suomen sädöskokoelma: KL 9:1.

5 Suomen sädöskokoelma: KJ 8:3.

taloutta. Kirkkoneuvosto valmistelee kirkkovaltuustossa käsiteltävät asiat ja huolehtii kirkkovaltuuston päätösten täytäntöönpanosta.⁶

Kirkkoherran tehtävänä on johtaa seurakunnan toimintaa käytännössä. Hän vastaa jumalanpalveluksista, sakramenteista ja kirkollisista toimituksista sekä yksityisen sielunhoidon järjestämisestä. Kirkkoherra valvoo, että seurakunnan kaikkea toimintaa toteutetaan kirkon tehtävän ja tunnustuksen mukaisesti. Kirkkoherra on niin sanottujen hengellisten työntekijöiden sekä kirkkoherranvirastossa työskentelevien esimies.⁷ Kirkkoneuvoston puheenjohtajana hän valvoo kirkkoneuvoston päätösten noudattamista ja laillisuutta⁸.

Seurakunnat voivat hoitaa tehtäviään *seurakuntayhtymänä*. Jos saman kunnan alueella on useampi seurakunta, on niiden muodostettava seurakuntayhtymä. Seurakuntayhtymän voivat muodostaa myös kahden tai useamman kunnan alueella olevat seurakunnat.⁹ Koska tutkimuksessa seurakuntayhtymien strategiat on rajattu tutkimusaineiston ulkopuolelle, tässäkin yhteydessä ei tarkastella seurakuntayhtymien toimintaa ja hallintoa tarkemmin.

Kirkollista hallintoa varten maa on jaettu *hiippakuntiin*, joihin seurakunnat kuuluvat. Hiippakuntia on yhdeksän. Porvoon hiippakunta on muodostettu kielellisin perustein, muut alueellisesti. Hiippakunnan perustamisesta ja lakkauttamisesta päättää kirkolliskokous. Hiippakunnat on jaettu edelleen rovastikuntiin.¹⁰ Kirkkolain 17a–19 luvut käsittelevät hiippakunnan hallintoa. Hiippakuntahallintoa hoitavat piispa, hiippakuntavaltuusto, tuomiokapituli, johtokunnat ja tuomiokapitulin viranhaltijat¹¹. Hiippakunnat eivät ole itsenäisiä juridisia henkilöitä, mutta ne ovat oikeustoimikelpoisia ja huolehtivat itse toiminnastaan ja taloudestaan¹². Kirkon keskusrahasto rahoittaa hiippakuntien toiminnan.

Piispa johtaa toimintaa ja hallintoa sekä valvoo seurakuntia ja pappeja omassa hiippakunnassaan¹³. Hiippakuntavaltuuston tehtävänä on tukea ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa ja sen seurakunnissa sekä hyväksyä hiippakunnan toimintaan liittyvät suunnitelmat ja kertomukset

6 Suomen säädöskokoelma: KL 10:1.

7 Suomen säädöskokoelma: KJ 6:13.

8 Suomen säädöskokoelma: KL 10:2.

9 Suomen säädöskokoelma: KL 11:1.

10 Suomen säädöskokoelma: KL 3:1.

11 Suomen säädöskokoelma: KL 17a:2.

12 Suomen säädöskokoelma: KL 17a:1.

13 Suomen säädöskokoelma: KL 18:1.

sekä talousarvion ja tilinpäätöksen¹⁴. Hiippakuntavaltuustossa on pappeja ja maallikoita¹⁵. Jäsenet valitaan vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan¹⁶. Tuomiokapituli on hiippakunnan hallintoa ja toimintaa hoitava yleishallintoviranomainen. Tuomiokapituli edustaa kirkkoa hiippakunnan asioissa.¹⁷ Tuomiokapitulin puheenjohtajana toimii piispa ja varapuheenjohtajana tuomiorovasti. Tuomiokapitulin muut jäsenet ovat kaksi pappien määrääjäksi vaaleilla valitsemaa pappisasessoria, yksi hiippakuntavaltuuston valitsema maallikkojäsen, tuomiokapitulin lakimiesasessori sekä hiippakuntadekaani.¹⁸

Kirkon keskushallinnosta säädetään kirkkolain 20–22 luvuissa. Keskushallinto muodostuu kirkolliskokouksesta, piispainkokouksesta ja kirkkohallituksesta. Keskushallintoon kuuluvat myös Kirkon keskusrahasto, Kirkon eläkerahasto ja Kirkon työmarkkinalaitos. Kirkon ylin päättävä toimielin on kirkolliskokous. Se käsittelee asioita, jotka koskevat kirkon oppia ja työtä sekä kirkon lainsäädäntöä, hallintoa ja taloutta¹⁹. Kirkolliskokousedustajiin kuuluvat hiippakuntien piispat, kenttäpiispa, 96 valittua edustajaa, joista 32 pappia ja 64 maallikkoa, saamelaisten edustaja sekä valtioneuvoston määräämä edustaja²⁰. Kirkolliskokouksen 96 valittua edustajaa valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan hiippakunnallisilla vaaleilla²¹.

Piispainkokous käsittelee kirkon uskoa, opetusta ja työtä sekä hiippakuntien hoitoa koskevia asioita. Lisäksi piispainkokouksen tehtävänä on huolehtia kirkon ykseyteen, ekumeenisiin suhteisiin ja kirkon lähetystehtävään liittyvistä kysymyksistä. Piispainkokous käsittelee myös kirkon suhdetta muihin uskontoihin.²² Piispainkokouksen jäseniä ovat hiippakuntien piispat²³.

Kirkkohallitus on kirkon keskushallinnon yleishallintoviranomainen. Kirkkohallitus huolehtii kirkolliskokouksen asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta sekä hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa²⁴. Kirkkohallituksen jäseniä ovat arkkipiispa, piispainkokouksen neljäksi

14 Suomen sädöskokoelma: KL 17b:1.

15 Suomen sädöskokoelma: KL 17b:2.

16 Suomen sädöskokoelma: KL 17b:3.

17 Suomen sädöskokoelma: KL 19:1.

18 Suomen sädöskokoelma: KL 19:2.

19 Suomen sädöskokoelma: KL 20:7.

20 Suomen sädöskokoelma: KL 20:1.

21 Suomen sädöskokoelma: KL 20:3.

22 Suomen sädöskokoelma: KL: 21:2.

23 Suomen sädöskokoelma: KL 21:1.

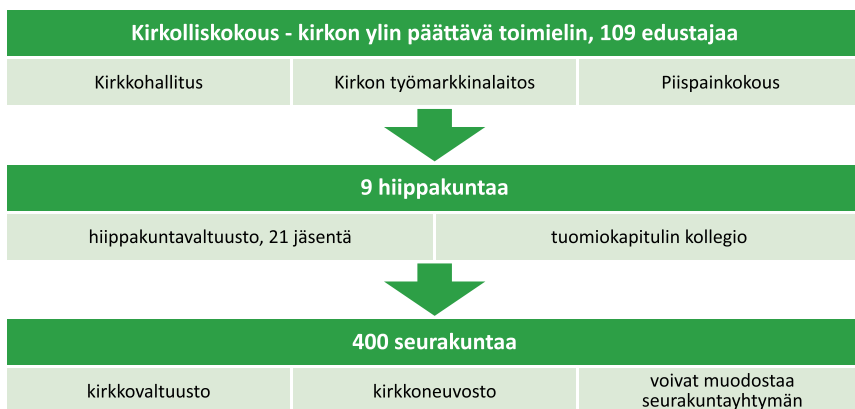
24 Suomen sädöskokoelma: KL 22:2.

vuodeksi kerrallaan valitsevat kaksi piispaa, kirkolliskokouksen valitsevat kaksi pappia sekä yksi maallikkojäsen jokaisesta hiippakunnasta²⁵.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatorakenne ja tämän tutkimuksen kannalta keskeiset toimitelimit on kuvattu kootusti kuviossa 2. Edellä olevan tarkastelun pohjalta voidaan todeta, että kirkon organisaatorakenne on monitasoinen ja koostuu lukuisista itsenäisistä toimijoista. Kullakin toimijalla on oma asemansa ja omat tehtävänsä, mutta ne myös linkittyvät toisiinsa. Tämän kaltainen rakenne on strategiatyön kannalta haastava.

Kuvio 2.

Kirkon kokonaisorganisaatio ja tutkimuksen kannalta keskeiset toimitelimit. Lukumäärät on merkitty vuoden 2018 tilanteen mukaan.



Tutkimuksen lähtökohtana on, että kirkon perustyö tehdään seurakunnissa. Seurakunnat nähdään itsenäisinä organisaatioina, jotka valitsevat itse toimintalinjauksensa. Jo kirkkolaissa ja -järjestyksessä paikallisseurakunnalle annetaan huomattava itsemääräämisoikeus hallintoon, talouteen ja toimintaan liittyvissä asioissa. Ainoastaan kasteen ja ehtoollisen toimittamiseen sekä julistuksen tunnustuksellisuuteen liittyvät kysymykset jäävät seurakunnan päätösvallan ulkopuolelle.²⁶ Seurakuntien sisäisten suunnitteluorganisaatioiden ja päätöksentekojärjestelmien kirjo on laaja²⁷. Kirkollisella lainsäädän-

²⁵ Suomen säsäkökokoelma: KL 22:1.

²⁶ Suomen säsäkökokoelma: KL 20: 7; KJ 19: 1.

²⁷ Rissanen 1992, 49.

nöllä on vaikea säädellä seurakuntien paikallista suunnittelua ilman, että sen mielekkyys kärsii²⁸.

Organisaatioteoreettisesti kaikkien tutkittavana olevien kirkon organisaatiotasojen voidaan katsoa edustavan asiantuntijaorganisaatioita. Henry Mintzbergin mukaan tyypillistä asiantuntijaorganisaatiolle on, että sen toimintaa linjaamassa ja toteuttamassa on runsaasti korkean ammattitaidon omaavia työntekijöitä²⁹. Viime vuosina asiantuntijaorganisaatioissa kehityssuunta on ollut selvä: asiantuntijat johtavat yhä enenevässä määrin itse itseään ja yhteistä työtä. Uusia strategisia innovaatioita syntyy jatkuvasti, kun organisaation asiantuntijat osallistuvat laajasti ideoiden tuottamiseen ja asioiden kehittämiseen.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa strateginen kehitys nähdään monesti johdetun ja autonomisen strategian muodostuksen summana, jossa strategiat syntyvät sekä aktiivisen laadinnan kautta että ennakoimattomasti³⁰. Strategien johtaminen on siten taiteilua strategian muotoilun ja esiin pulpahtavien strategioiden jännitteessä³¹. Kirkossa strategiatyöskentely on nähty keinona, jolla on mahdollisuus saada itsenäisesti toimivat asiantuntijat toimimaan yhteisen päämäärän suuntaisesti³².

2.2 Strategioiden historiallinen viitekehys

Suomalaiseen liikkeenjohtoon strateginen tapa ajatella levisi vahvasti 1960-luvulla. Strategia-ajattelu sai nopeasti merkittävän roolin yritysmaailmassa, eikä suosio ole 2000-luvullakaan kokenut merkittävää heikkenemistä.³³ Liikkeenjohtotieteissä strategiaopit on luotu pääosin menneiden 60 vuoden aikana, ja suosituimmat niistä viimeisen 40 vuoden aikana. Strategiaopit on kehitetty markkinatalouden tarpeisiin ja ne vastaavat myös kansainvälisen kilpailun asettamiin haasteisiin.³⁴

28 Rissanen & Ryökäs 1992, 21.

29 Mintzberg 1987.

30 Malkki 1999, 19; Mintzberg et al. 2003.

31 Malkki 1999, 76–77.

32 Vuori 2003, 66–67.

33 Näsi & Aunola 2005, 10–11.

34 Kamensky 2000a, 146.

Strategia-ajattelun historia on ollut kumulatiivista oppimista³⁵. Näkökulma strategioihin on kehittynyt vuosien saatossa. Pitkän tähtäimen suunnittelu (PTS) eli menestyksen aikaa 1950- ja 1960-luvuilla. PTS-suunnittelu rakentui tulevaisuuden ennusteiden, määritelyjen päämäärien ja yksityiskohtaisen budjetoinnin varaan. Sen jälkeen vallalle nousi strateginen suunnittelu 1960- ja 1970-luvuilla. Suunnittelun perustana alettiin käyttää yritysympäristön ymmärtämiseen liittyviä analyysejä, esimerkiksi SWOT-analyysi otettiin laajasti käyttöön. Strategista johtamista korostettiin 1970- ja 1980-luvuilla. Strategisella johtamisella pyrittiin luomaan synteisiä strategisen suunnittelman, organisaation rakenteen, kyvykkyyksien ja resurssien välille. Tuolloin ilmiöiksi nousivat muun muassa tulosjohtamis- ja luovuusajattelu. Byrokraattisen ja monitasoisen ajattelun rinnalle nostettiin luovuus, joustavuus ja pienten askelten strategiat.³⁶ Strateginen suunnittelu eli kuitenkin usein omaa elämäänsä irrallaan varsinaisesta toiminnasta³⁷. 1990-luvulta alkaen, erityisesti 2000-luvulla, on eletty kautta, joka korostaa strategisen ajattelun merkitystä³⁸.

Tarkasteltaessa strategiatyöskentelyn kehittymisen suuria linjoja Suomessa, voidaan todeta, että edelläkävijöitä 1970-luvulla olivat kansainväliset yritykset. Kehityksessä niitä seurasi 1980-luvulla valtaosa suuryrityksistä, erityisesti metsäteollisuuden, konepajateollisuuden ja valtiojohtoisen raskaan teollisuuden piirissä. 1990-luvulla strateginen johtaminen sai jalansijan kotimarkkinasektorin yrityksissä, kuten tukkukaupassa, pankeissa, vakuutuslalla ja rakennustoiminnassa. Siirryttäessä 2000-luvulle strategia-ajattelun mahdollisuuksiin havahduttiin valtion liikelaitoksissa, valtionhallinnossa, kunnissa ja järjestöissä.³⁹

Yritysmaailmassa kehitetty strateginen ajattelutapa on siirtynyt osaksi julkishallinnon johtamista. 1970-luvulla lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat otettiin laajasti käyttöön julkisella sektorilla. Strategisen ajattelutavan omaksumisen taustalla voidaan nähdä kehittämisen ja kehittymisen pakko, mikä puolestaan nousee ympäröivän yhteiskunnan muutoksista. Entinen kuntasuunnittelun malli ei enää pystynyt tyydyttävällä tavalla vastaamaan sille

35 Santalainen 2006, 22.

36 Näsi 1991, 39–45.

37 Sotara 1996, 163.

38 Kamensky 2000a, 147; Santalainen 2006, 22–23.

39 Kamensky 2000a, 149.

asetettuihin tehtäviin.⁴⁰ Johtamis- ja organisaatiomalleista pyrittiin valitsemaan sellaisia, jotka vastaavat paremmin niukkenevien tai ennallaan pysyvien resurssien tilannetta⁴¹. Siirtymä strategisen ajattelun piiriin ei kuitenkaan ole valtion- ja kunnanhallinnossa tapahtunut kriiikkittömästi⁴².

2.3 Suunnittelun kehittyminen kirkossa 1900-luvulla

Suunnittelun kehitymisessä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on havaittavissa samat kehitystrendit kuin yritysmaailmassa ja julkishallinnossa. Kautta aikojen muutokset yhteiskuntarakenteissa sekä hallinto- ja organisaatiomalleissa kuntasektorilla ovat vaikuttaneet kirkon ja seurakuntien tapaan järjestää omaa hallintoaan. Uusille malleille on etsitty teologisia perusteluja⁴³. Seurauksena tästä on, että kirkkoon mallit saapuvat tietyllä viiveellä ja niiden omaksumiseen käytettävä aika on usein melko pitkä⁴⁴.

Seurakuntasuunnittelun niin sanottu ensimmäinen aalto käynnistyi 1960-luvun lopulla. Alkususäyksen suunnittelutoiminnalle antoi taloussuunnittelun tarve, mutta hyvin pian suunnitelmat muuttuivat kokonaisvaltaisemmiksi. Aikaisemmat suunnittelun muodot koettiin hajanaisina, sattumanvaraisina ja lyhytjänteisinä.⁴⁵ Vuonna 1969 perustetun Kirkon tutkimuslaitoksen (myöhemmin Kirkon tutkimuskeskus) vastuulle annettiin seurakuntien suunnittelutoiminnan kehityksen ohjaaminen⁴⁶. Kirkon tutkimuskeskuksen suunnittelutoiminnan tukivellisuus poistettiin vasta Kirkkohallituksen vuoden 1994 ohje- ja johtosääntöuudistuksessa. Silloin

40 Sotarauta 1996, 163.

41 Malkki 1999, 18.

42 Rannisto 2005, 12.

43 Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö 1993, 2–3.

44 Ryökäs totesi Heikki Mäkeläisen kanssa käymiensä keskustelujen pohjalta, että julkisen sektorin suunnittelukokemus vaikutti seurakuntasuunnittelun aktiivisuuteen, samoin impulssit yhteiskunnallisesta elämästä ja yritysmaailmasta. Suunnitteluintoa nostattivat lisäksi mm. kunnan korkea keskusluokka-luokitus, suurikokoinen seurakunta ja kaupunkimainen kuntamuoto sekä seurakuntasuunnittelun selkeä keskusjohtoisuus. Ryökäs 1984, 20, 28–29, 39.

45 Rissanen & Ryökäs 1992, 11; Ryökäs 1986, 42.

46 Kirkon tutkimuslaitoksen ensimmäisen ohjesäännön mukaan sen tehtävänä oli ”suorittaa kirkon päätöksenteolle ja toiminnan kehittämislle tarpeellista kirkon ja uskonnollisen elämän sekä yhteiskunnassa vaikuttavien erilaisten virtausten tutkimusta”. Ohjesääntöön otettiin myös maininta siitä, että Tutkimuslaitoksen tulee osallistua kirkon toiminnan suunnitteluun eri hallinnon tasoilla. Malkavaara 2011, 40.

Kirkkohallituksen toiminnallinen osasto otti päävastuun seurakuntasuunnittelun kehittamisestä.⁴⁷

Ensimmäiset seurakuntasuunnitelmat olivat varsin raskaita perussuunnitelmia, joiden tarkoituksena oli kuvata koko seurakunnan kaikkien työalojen melko yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmat tulevan viisivuotiskauden ajalle. Suunnittelun lähtökohtana oli seurakunnan varsinainen tehtävä. Lisäksi huomion kohteena olivat varautuminen tuleviin tilanteisiin, huonojen päätösten välttäminen, toimintamuotojen muuttaminen tarpeen vaatiessa sekä uusien ideoiden kokeilu. Suunnittelu nähtiin hyvin tavoitekeskeisenä. Perussuunnitelmia voidaan pitää 1970-luvun ilmiönä.⁴⁸ Se on rinnastettavissa yrityssektorin 1960-luvun ja kunnallishallinnon 1970-luvun pitkän tähtäimen suunnitteluun. Kokonaiskirkon tasolla pitkän tähtäimen suunnittelua edustaa kirkolliskokouksen vuonna 1977 hyväksymä Kirkon kasvatustoiminnan kokonaisohjelma (K-ohjelma)⁴⁹ ja sitä täydentävät eri ikäluokkien ohjelmarungot⁵⁰.

Pitkän tähtäimen suunnittelun rinnalle nousi 1980-luvun alussa kevennettyjä suunnittelumalleja. Keventäminen tapahtui monissa seurakunnissa hyvinkin voimakkaasti. Kaikenkattavat suunnitelmat jäivät historiaan.⁵¹ Suunnitteluun etsittiin joustavampaa ja monimuotoisempaa otetta. Painopistettä haluttiin siirtää organisointiin liittyvistä kysymyksistä kohti sisällöllistä suunnittelua.⁵² Tätä vaihetta voidaan kuvata seurakuntasuunnittelun toisena polvena. Kevennetyn suunnittelun malleissa on havaittavissa joitakin piirteitä 1960- ja 1970-luvulla yhteiskunnassa vallinneesta strategisen suunnittelun aikakaudesta. Suunnittelutavan muutokset heijastelevat tarvetta keskittyä yksiselitteisten ja massiivisten suunnitelmien sijasta mahdollisuuksien selvittämiseen, toimintavaihtoehtojen ideointiin, ongelmien ratkaisuun ja toiminnan sopeuttamiseen tuloperustaan.⁵³ Kirkon piirissä kaivattiin erityisesti suunni-

47 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992–1995, 278–279.

48 Ryökäs 1986, 25–28.

49 Kirkolliskokouksen pöytäkirja, syysistuntoaika, liite 9/1976; kirkolliskokouksen keskustelupöytäkirja 4.5.1977.

50 K-ohjelmaan liittyivät lapsia, varhaisnuoria, nuoria, aikuisia sekä eläkeikäisiä koskevat ohjelmarungot. Ohjelmarunkojen suunnittelusta vastasi Kirkon kasvatusasiainkeskus. Ne valmistuivat vuosina 1978–1979 ja 1986. Niiden tehtäväksi asetettiin täydentää ja konkretisoida perusasiakirjan sisältöä. Rissanen 1989, 8.

51 Rissanen & Ryökäs 1992, 13.

52 Malkavaara 2011, 152.

53 Samankaltainen kehitys on nähtävissä kuntasektorilla. Sotara 1996, 62–63.

telmien linkittämistä kiinteämmin käytännön toimintaan sekä teologian ja sosiologian yhdistämistä⁵⁴.

Vanhamuotoisista seurakuntasuunnitelmista luovuttiin kokonaan 1990-luvun alkupuolella⁵⁵. Suunnittelun kehityksen edelleen muotoutuminen on nähtävissä 1980-luvulla alkaneessa prosessissa, jonka yläotsikko oli Kirkko 2000. Prosessin tarkoituksena oli nostaa esiin visioita ja käynnistää toimenpideohjelmia, joiden mukaan kirkkoa kehitettäisiin. Prosessissa työskenteli kolme työryhmää. Kirkko 2000 -prosessin lähtökohtana oli suunnittelun pohjautuminen vahvasti kirkon perustehtävään. Sitä kautta laitospaisena ja vaikeasti lähestyttävänä koettu kirkko voisi muodostua tiiviimmäksi yhteisöksi, jota sitoo yhteen niin jumalanpalveluselämä kuin keskinäinen välittäminen ja lämpimät ihmissuhteet. Seurakuntalaisten tarpeet nostettiin keskeiselle sijalle. Toimintatapojen kriteereiksi määriteltiin avoimuus, joustavuus ja demokraattisuus.⁵⁶ Kirkko 2000 -prosessin seurauksena monissa seurakunnissa ryhdyttiin kehittämään niin sanottua aluetyön toimintamallia. Seurakunnista lähes puolet (279) ainakin kokeili aluemallia 1990-luvulla⁵⁷.

Yhteiskunnallinen lama 1990-luvun alussa pakotti seurakunnat tarkastelemaan uudelleen toimintansa painopisteitä. Oli asetettava asioita tärkeysjärjestykseen ja tehtävä radikaalejakin rajoituksia.⁵⁸ Suunnitteluun etsittiin jälleen uutta otetta. Syntyi seurakuntasuunnittelun kolmas polvi. 1980-luvulla supistuneiden ja pelkistyneiden suunnitelmien jälkeen päädyttiin jälleen laaja-alaisiin seurakuntatoiminnan kokonaiskartoituksiin. Kolmannen polven suunnittelijat näkivät suunnittelun kokonaisuutena, joka muodostui tietyistä syklistä. Syklin eri vaiheissa tarvittiin erilaisia suunnitelmia: keveät puitesuunnitelmat eivät riitä ilman vankan perussuunnitelman olemassaoloa, toisaalta perussuunnitelmaa ei tarvitse uusia jokaisella valtuustokaudella, vaan monesti sitä täydentävä puitesuunnitelma riittää. Suunnitelmat elivät jatkumona ja vuorovaikutussuhteessa. Eri suunnittelumallit aktualisoituivat ajasta nousevan tarpeen mukaan. Suunnitelmasyklissä oli havaittavissa selvä logiikka. Syklin pituutta tai sen eri vaiheita ei voitu oppikirjamaisesti määritellä, vaan ne vaihtelevat paikallisen tilanteen mukaan.⁵⁹ Kolmannen

54 Malkavaara 2011, 152.

55 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992–1995, 275.

56 Kirkko 2000 (1986); Seurakunta 2000 (1987); Kirkon suunta 2000 (1992).

57 Nieminen 2002, 349.

58 Rissanen & Ryökäs 1992, 5.

59 Rissanen & Ryökäs 1992, 80–89.

polven seurakuntasuunnitelmien ja Kirkko 2000 -prosessin voidaan katsoa edustavan orastavaa strategisen suunnittelun kautta.

Uusi askel kohti määrätietoisempaa ja pitkäjänteisempää suunnittelua otettiin kirkossa vuonna 1999. Silloin seurakuntien kirjanpito uudistui ja kirkkojärjestykseen tuli säännös, jonka nojalla seurakuntien tulee vuosittain laatia vähintään kolmivuotinen toiminta- ja taloussuunnitelma.⁶⁰ 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 vuoden perspektiivillä.⁶¹

Vuonna 2002 Kirkkohallituksen virastokollegio laati päivitetyn, melko laajan ohjeen 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 nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Päivitetyn ohjeen mukaan kirkkojärjestyksen edellyttämä suunnittelu on ”mahdollisuuksien selvittämistä ja hyödyntämistä, erilaisten toimintavaihtoehtojen etsimistä, palveluiden asettamista tärkeysjärjestykseen, ratkaisuvaihtoehtojen hakemista ongelmiin ja toiminnan sopeuttamista seurakunnan tuloperustaan”.⁶²

Pitkän aikavälin suunnittelua ei kuitenkaan ollut unohdettu, vaan seurakunnat haastettiin pohtimaan tulevaisuutta myös 4–20 vuoden päähän. Lähtökohtana tuli tuolloin olla toiminta-ajatuksen kiteytyminen ja toimintaympäristön analyysi. Ohje korosti strategisen ja operatiivisen suunnittelun tiivistä yhteyttä, niitä pidettiin toisiaan täydentävinä kehittämisen ja johtamisen työvälineinä. Strategiasuunnitelma toimi talous- ja toimintasuunnitelman perustana, ylimpänä toimintaa ohjaavana asiakirjana.⁶³ Juridisesta näkökulmasta katsottuna ainoastaan kolmivuotinen talous- ja toimintasuunnitelma on välttämätön⁶⁴.

60 Suomen säädöskokoelma: KJ 15:2.

61 Kirkkohallituksen yleiskirje nro 12/1998/22.4.1998.

62 Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20/2002/22.5.2002.

63 Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20/2002/22.5.2002.

64 Suomen säädöskokoelma: KJ 15:2.

Vuonna 1999 kirkkojärjestyksen velvoittama kolmivuotinen talous- ja toimintasuunnitelma oli laadittu 90 prosentissa seurakunnista⁶⁵. Tämän tutkimuksen tarkastelujakson alussa suunnitelman oli laatinut 94 prosenttia seurakunnista⁶⁶. Seurakunnilla oli myös monenlaisia muita talouteen ja toimintaan liittyviä suunnitelmia. Metsäsuunnitelma oli 77 prosentilla ja maankäyttösuunnitelma 38 prosentilla seurakunnista. Seurakunnista 69 prosenttia oli laatinut jonkinlaisen koulutussuunnitelman. Henkilöstösuunnitelma erillisenä oli kuudella prosentilla seurakunnista, mutta lähes puolet (46 %) oli sisällyttänyt sen toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Työsuojelusuunnitelma oli puolella ja kriisivalmiussuunnitelma 72 prosentilla seurakunnista. Eko-ohjelma löytyi joka kymmenenneltä ja viestintäsuunnitelma joka neljänneltä seurakunnalta. Tasa-arvosuunnitelma oli kolmella prosentilla seurakunnista erillisenä suunnitelmana, lisäksi neljällä prosentilla osana muita suunnitelmia.⁶⁷

2.4 Kirkon yhteinen strategiatyö 2000-luvulla

Strategisuus kirkon piirissä vahvistui 2000-luvun alussa kokonaiskirkon laatiman *Läsnäolon kirkko* -strategian myötä. Kirkkohallitus asetti kokoukseen 3.10.2000 toimikunnan valmistelemaan kirkkohallituksen toiminta- ja taloussuunnitelmaa vuosille 2003–2005. Tehtävänantoon kuului myös laatia kirkon yleinen visio ja strategia vuotta 2010 ajatellen. Toimikunta sai työnsä päätökseen keväällä 2002. Mietinnön jättämisen jälkeen kirkkohallitus päätti, että mietinnön sisältö on saatava lyhyempään ja tiiviimpään muotoon. Tätä varten perustettiin uusi työryhmä. *Läsnäolon kirkko* -visio- ja strategiasuunnitelma on tämän työryhmän työskentelyn tulos. Ensimmäisen kerran seurakuntasuunnittelun historiassa kokonaiskirkon tasolla käytettiin johdonmukaisesti termiä strategia.

Kirkkohallitus hyväksyi strategialuonnoksen, ja se lähetettiin tiedoksi ja keskusteltavaksi marraskuussa 2002 kokoontuneelle kirkolliskokoukselle. Suunnitelman tarkoituksena oli antaa vuosien 2002–2010 kehitykselle kirkossa yleinen suunta ja yhteiset päämäärät. Seurakuntien tehtävänä oli soveltaa ja toteuttaa strategiaa. Jokaiselle seurakunnalle jätettiin vapaa ratkaisuvälä

65 Kirkko uudelle vuosituhannele 2000, 266.

66 Kirkko muutosten keskellä 2004, 83.

67 Kirkko muutosten keskellä 2004, 84.

sen suhteen, tehdäänkö seurakunnassa oma strategia vai ei. Seurakuntia ei myöskään millään tapaa veloitettu liittymään mahdollisissa strategioissaan kirkkohallituksen tekemiin strategisiin linjauksiin.⁶⁸

Vain muutama vuosi myöhemmin kirkolle ryhdyttiin valmistelemaan uutta, vuoteen 2015 yltävää strategiaa. Kirkkohallitus perusti marraskuussa 2005 työryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella strategia kirkon uskon, opin ja elämän näkökulmasta sekä luoda kirkon yhteisen hallinnon, talouden ja toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015 saakka. Työskentelyssä pyrittiin ottamaan huomioon erityisesti globalisoituminen sekä suomalaisen yhteiskunnan muutosten vaikutukset kirkon toimintaan ja jäsenyyteen.⁶⁹ Tammikuussa vuonna 2008 Kirkkohallitus kävi asiasta yleiskeskustelun ja hyväksyi työryhmän ehdotuksen strategiaksi⁷⁰.

Työryhmä laati kaksi dokumenttia. Suppeampi strategia-asiakirja oli nimetty *Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö*. Se sisälsi ydinaineiston: kirkon perustehtävän määrittelyn, kirkon arvot, vision tulevaisuuden kirkosta ja kirkon toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015. Samanniminen mietintö sisälsi kirkon strategian teologiset lähtökohdat sekä kirkon olemuksen ja perustehtävän pohdinnan, kirkon toimintaympäristön muutoksen analyysin, kirkon arvojen ja niiden luonteen selvityksen, vision ”Meidän kirkosta vuonna 2015” sekä toiminnan suuntaviivojen tarkemman hahmotuksen. Työryhmä halusi toimia mahdollisimman avoimesti ja kävi strategian luonnoksista laajaa keskustelua keräten palautetta internetissä, kirkon tapahtumissa sekä tapaamisissa seurakuntalaisten, luottamushenkilöiden sekä tuomiokapitulien, seurakuntien, kirkon keskushallinnon ja kirkollisten järjestöjen henkilöstön kanssa. Työryhmän työn tukena oli asiantuntijoita, ja se loi niin sanotun kattostrategian. Siinä tehdyt valinnat etsivät muotonsa konkreettiseksi toiminnaksi paikallistason suunnitelmissa. Oman lisänsä strategiatyöryhmän keskusteluun antoi kirkon keskushallinnon uudistamista koskevan työryhmän yhtäaikainen työskentely.⁷¹

68 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.12.2002, 212 §; Läsnaolon kirkko 2002, johdanto.

69 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 29.11.2005, 330 §.

70 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.1.2008, 6 §.

71 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.1.2008, 6 §. Kirkon keskushallinnon uudistamista koskevan työryhmän tehtävänä oli ”kirkon keskushallinnon: kirkolliskokouksen, piispainkokouksen, kirkkohallituksen, kirkon ulkoasianneuvoston ja kirkon sopimusvaltuuskunnan uudistaminen siten, että kirkon yhteinen hallinto, talous ja toiminta hoidetaan tarkoituksenmukaisella tavalla”. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 25.10.2005, 306 §.

Toimintaympäristössä tapahtuneiden nopeiden muutosten takia Kirkkohallitus asetti samoihin aikoihin myös kolmannen työryhmän. Sen tehtävänä oli seurata kuntarakenteen muutoksia ja niiden vaikutuksia kirkkoon ja seurakuntiin sekä tehdä ehdotuksia seurakuntien yhteistoiminnan edistämiseksi. Tämä työryhmä selvitti tarkoituksenmukaista tapaa organisoida seurakuntatyö erilaisissa toimintaympäristöissä.⁷²

Kirkollisen strategiatyöskentelyn kehittämisen kannalta seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti *Läsnäolon yhteisö* sisältää mielenkiintoisen yksityiskohdan. Työryhmä kehotti seurakuntia rohkeasti pohtimaan tulevaisuuteensa liittyviä kysymyksiä.

*Jokainen seurakunta ja seurakuntayhtymä tarvitsee tulevaisuutta hahmottavan vision Seurakunta 2015. Vaikka siihen ei ole lain määräämää pakkoa, seurakunnan on se oman etunsa tähden tarpeen laatia. Tavoitteeksi on asetettava, että se on valmis kuluvan vuoden [2007] loppuun mennessä.*⁷³

Yksityiskohtaisessa ohjeistuksessa seurakuntia kannustettiin ottamaan huomioon seuraavat asiakokonaisuudet: kunta- ja palvelurakenteen uudistukset, yhdyskuntarakenteeseen vaikuttavat tekijät, väestörakenteen kehitys, seurakuntalaisten tarpeiden muutos, seudullisen yhteistyön kehittyminen kunta- ja palvelurakenteissa ja muutosten vaikutus seurakuntien toimintaan, lähiseudun seurakuntien ja rovastikuntien rakenne- ja yhteistyöuudistukset, seurakunnan tukipalveluiden organisointi yhteistyötasolla, seurakunnan painopistealueet ja tarvittavat henkilöstövoimavarat, seurakunnan taloudet uhat ja mahdollisuudet sekä seurakunnan kiinteistö- ja hautausmaasuunnitelma. Tarkasteluajaväliksi suositeltiin kahta valtuustokautta eli kahdeksaa vuotta. Tällöin katse oli nostettava lähitulevaisuuden ongelmien ratkomisesta kohti vuotta 2015. Työryhmä viittasi raportissaan myös strategiatyöryhmän työskentelyyn ja sen tuottamaan seurakuntasuunnittelua tukevaan materiaaliin.⁷⁴

72 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 25.10.2005, 305 §.

73 Läsnäolon yhteisö 2007, 16.

74 Läsnäolon yhteisö 2007, 16.

Seurakuntia kuitenkin kehoitettiin saattamaan strategiansa valmiiksi jo ennen kuin kirkon yhteinen strategia valmistui ja hyväksyttiin⁷⁵.

Marraskuussa 2012 kirkkohallitus perusti työryhmän valmistelemaan esityksen vuoteen 2020 ulottuvaksi kirkon yhteiseksi strategiaksi⁷⁶. *Kohtaamisen kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta 2020* -strategiakortti sekä samanniminen mietintö hyväksyttiin kirkkohallituksen täysistunnossa huhtikuussa 2014. Uusi strategia syntyi voimassa olevan strategian pohjalle. Huomioon otettiin sekä käynnissä olleen strategiakauden tavoitteiden saavuttaminen että toimintaympäristön muutokset. Koko työskentelyprosessin ajan työryhmä keräsi palautetta sosiaalisessa mediassa ja Kotimaa24:n blogilla. Strategian hyväksymisen jälkeen kirkkohallitus vei asiakirjan kirkolliskokoukseen keskusteltavaksi.⁷⁷

Kohtaamisen kirkko -strategian lähtökohtana oli innostuksen ja suunnan etsiminen seurakuntien perustsyöhön. Strategian muodostamista ohjasivat ihmisen ja jäsenen näkökulma sekä paikallistasoon keskittyminen. Valinnalla haluttiin ottaa etäisyyttä työntekijäkeskeiseen toimintakulttuuriin. *Kohtaamisen kirkko* -mietinnössä kannustettiin laajentamaan strategista keskustelua työntekijöitä ja luottamushenkilöitä laajemmalle, kaikkien seurakuntalaisten keskuuteen ja yhteistyöverkostoihin. Johdantotekstissä huomautettiin, että asiakirjan paikallinen työstäminen tulee aloittaa viimeistään alkuvuoden 2015 aikana, jotta sen pohjalta tehdyt valinnat ohjaavat vuoden 2016 suunnittelua.⁷⁸

2.5 Kirkollisen suunnittelun ja johtamisen erityispiirteet

Kirkossa suunnittelu edellyttää aina teologista työskentelyä. Toiminnan suunnittelun perustaa on eri aikoina etsitty muun muassa Augsburgin tunnustuksen kirkkoartiklasta, Matteuksen evankeliumin kaste- ja lähetytskäskystä sekä

75 Seurakunnissa ihmeteltiin jonkin verran tätä toimeksiantoa. Kyselyaineistossa esimerkiksi länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”Kirkkohallitus taitaa kulkea jälkijunassa. Vuonna 2007 seurakunnille annettiin kehoituksia laatia strategia vuoden 2007 aikana. Sitten vuonna 2008 valmistuu kirkon strategia, josta kuulemma voi ottaa mallia. Koettakaa nyt päättää”. Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 10 000–15 000 jäsentä.

76 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.11.2012, 223 §.

77 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 1.4.2014, 43 §. Yhteisten strategioiden kirkolliskokouskäsitelyä on kuvattu luvussa 5.2.

78 Kohtaamisen kirkko 2014, 5.

kolmijaosta: todistus–palvelu–ykseys⁷⁹. Teologialle pohjautuvan ajattelutavan mukaan suunnittelun lähtökohtana tulee olla kirkon olemus ja kirkolle uskottu tehtävä. Kirkon tehtävä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi⁸⁰. Suunnittelua seurakunnissa ohjaa erityisesti kirkkolain neljäs luku, jossa määritetään seurakunnan perustehtävät. Tehtävuettelossa mainitaan jumalanpalveluselämän ja sakramenttien hoitaminen, muut kirkolliset toimitukset, kristillinen kasvatusta, sielunhoito ja lähetystyö.⁸¹

Kaikkea seurakunnan toimintaa on perinteisesti haluttu arvioida perustehtävän valossa. Perustehtävä on ollut rakentamassa siltaa seurakunnan hallinnon maallisen ja toiminnan hengellisen puolen välille⁸². Toisaalta on arvioitu, että seurakunnallisen suunnittelun on tarpeellista pohjautua tutkituun tietoon, esimerkiksi toiminnan tavoittavuuden sekä seurakuntalaisten odotusten, toiveiden ja tyytyväisyyden tarkasteluun⁸³.

Suunnittelun teologiset lähtökohdat on jaoteltu kolmeen ryhmään: epäsuora, suora ja testaava sovellus. Epäsuorassa sovelluksessa suunnitelma ei sisällä teologista johdanto-osaa. Seurakunnan toiminnan perusta ja teologiset lähtökohdat nähdään niin itsestään selvinä, että perusteluja ei tarvitse esittää. Tuloksena saattaa olla vain väljästi kristillisiin perusajatuksiin tukeutuva suunnitelma. Suorassa sovelluksessa kaiken käytännön toiminnan tulee olla suoraan johdettavissa teologisista lähtökohdista. Suora soveltaminen johtaa helposti toiminnan kapea-alaisuuteen. Jos esimerkiksi toiminnan suunnittelun teologiseksi perustaksi valitaan Augsburgin tunnustuksen kirkkoartikla, kaiken seurakunnan toiminnan tulee jatkuvasti olla Sanan saarnaa, kastamista ja ehtoollisen jakamista. Suora soveltaminen takaa opillisesti vakaan, mutta usein nykyajalle vieraan suunnitelman. Testaavassa sovelluksessa teologialla ei ohjata toimintatapojen syntyä vaan ainoastaan niiden sisältöä. Teologia testaa, palveleeko toimintaympäristön tarpeesta syntynyt toimintamuoto luterilaisen kirkon olemusta ja tavoitteita. Soveltavalla ajattelutavalla arvioidaan

79 New Delhissä Intiassa vuonna 1961 pidetyn Kirkkojen maailmanneuvoston 3. yleiskokouksen asiakirjoissa määriteltiin mainittu kolmijako. Ryökäs 1986, 13.

80 Suomen sädöskokoelma: KL 1:2.

81 Suomen sädöskokoelma: KL 4:1.

82 Turunen & Poutiainen 2003, 23–24, 26.

83 Kirkko uudelle vuosituannelle 2000, 266–267.

päästävän nykyajan tarpeita vastaavaan mutta opillisesti kyllin luotettavaan lopputulokseen.⁸⁴

Seurakuntien suunnittelun kehys muodostuu julkisoikeudellisuudesta, vapaaehtoisuudesta ja normatiivisuudesta⁸⁵. Ensiksikin Suomen evankelis-luterilaisen kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä asettaa kirkolle julkisuus- ja suunnitteluvuorituksen. Seurakunnan suunnittelu ja johtaminen tapahtuu julkisuuden keskellä. Tiedotusvälineet, seurakuntalaiset ja erilaiset sidosryhmät odottavat suunnitelmilta ja päätöksiltä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Veronmaksajan on esimerkiksi tiedettävä, mihin seurakunnan varat tullaan käyttämään.⁸⁶ Toiseksi seurakunnan jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen. Jäsenyhteisössä on suunnittelun perustuttava myös jäsenistöstä nouseville tarpeille. Seurakuntalaisten näkemykset on syytä huomioida suunnitteluprosesseissa. Kolmanneksi suunnitteluun liittyy normatiivisuus. Kirkon historia on tämän ajan näkökulmasta normatiivista historiaa. Kirkon perustehtävä on aikaan ja paikkaan sitoutumaton. Myös kirkkolaki ja kirkkojärjestys asettavat omat velvoitteensa. Raamattu, uskontunnustukset ja tunnustuskirjat vahvistavat osaltaan seurakunnan suunnittelun normatiivista luonnetta. Näiden suhteen paikallisseurakunta ei voi tehdä itsenäisiä ratkaisuja.⁸⁷

Seurakunnallisen suunnittelun erityispiirteenä voidaan nähdä seurakunnan johtamiseen liittyvä pastoraalisen johtamisen elementti. Pastoraalinen johtaminen on määritelty kirkon hengellisen tehtävän vastuulliseksi toteuttamiseksi ja keskeiseksi osaksi seurakuntatyön johtamista⁸⁸. Sana pastoraalinen juontuu kreikan kielen sanasta pastor, joka tarkoittaa paimenta. Paimen on Raamatun keskeisin johtajuuskuva.⁸⁹

Paikallisseurakunnan kontekstiin sovellettuna seurakuntalainen on johdettavaksi suostuvan lampaan roolissa ja pappi tietä näyttävän paimenen roolissa. Pastoraalinen johtajuus on paimenen valtaa, joka edellyttää erityistä vastuullisuutta. Riskinä pastoraalista valtaa käyttävillä on, että he asennoituvat

84 Ryökäs 1984, 64–67, 69; Ryökäs 1986, 13–18.

85 Mäkeläinen 2003, 31–32.

86 Samalla tavoin myös kunnan johtaminen tapahtuu julkisuudessa. Tämä asettaa kunnille vastaavat päätöksentekoon ja toimeenpanoon liittyvät avoimuuden ja läpinäkyvyyden velvoitteet kuin seurakunnille. Haveri & Anttiroiko 2013, 83.

87 Mäkeläinen 2003, 31–32.

88 Huhtinen 2001, 31–46.

89 Vuori 2001, 14.

seurakuntalaisiin epätasa-arvoisesti niissäkin tilanteissa, joissa ei ole kyse suoranaisesta pastoraalisesta johtamisesta.⁹⁰

Seurakunnan johtajan, kirkkoherran, virassa johtajuus nivoutuu olemuksellisesti pappeuteen. Pastoraalinen johtajuus on kaiken muun läpäisevä johtajuuden taso. Siinä käytetään virkaan sidottua valtaa, jonka katsotaan olevan Jumalan antamaa ja siten ainakin osin edustuksellista. Tämä erottuu demokraattisesta, vaaleilla valittujen luottamustoimielinten vallankäytöstä. Kirkollinen lainsäädäntö ei tunnista termiä pastoraalinen johtaminen. Lainsäädäntö kuitenkin kuvaa kirkkoherran pastoraaliseen johtamiseen kuuluvia tehtäviä ja toimintaa⁹¹. Käytännössä pastoraalinen johtajuus näyttäytyy paitsi vastuuna jumalanpalveluksista, kirkollisista toimituksista, sielunhoidosta, diakoniasta, julistuksesta ja kristillisestä kasvatuksesta myös muun muassa seurakuntatyöyhteisön spiritualiteetin hoitamisena tai Jumalan sanan ja rukouksen käyttämisenä hallinnon kokouksissa. Pastoraalisen johtamisen yhtenä keskeisenä elementtinä on työntekijöiden hengellisen kutsumuksen vahvistaminen. Kirkkoherran vastuulla on pitää työyhteisö ja hallinto tietoisina seurakunnan perustehtävästä. Virkaan asettamisessaan kirkkoherra lupaa myös elää esikuvana seurakunnalle⁹².

Tutkimuksen tarkastelujakson loppupuolella on ryhdytty puhumaan pastoraalisen johtamisen rinnalla ja osin sen sijasta työpaikkahengellisyydestä ja spirituaalisesta johtamisesta. Työpaikkahengellisyydellä on arvioitu olevan merkittäviä myönteisiä vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin ja työyhteisöön sitoutumiseen. Spirituaalisen johtamisen osatekijöinä pidetään muun muassa oman itsensä ja organisaation tutkistelua hiljaisuudessa, kielen kosketavuuden ja merkityksellisyyden tunnistamista, elämänkaaren, liturgisen ajan ja ajallisuuden kokemuksia sekä hyväksyvän katseen voiman tiedostamista.⁹³

Kirkollisen johtamiskulttuurin ja seurakuntasuunnittelun erityispiirteinä voidaan pitää myös luterilaista käsitystä järjen käytöstä Jumalan lahjana. Kun suunnittelu perustuu harkintaan ja järjelliseen päättelyyn, käytetään Jumalan lahjoittamaa kykyä⁹⁴. Tämä avaa spiritualiteetin näkökulman suunnitteluun osana johtajuutta. Johtajan tehtävänä on auttaa työyhteisöä löytämään lahjansa ja rajansa myös suunnittelussa.

90 Huhtinen 2001, 34–36.

91 Suomen säädöskokoelma: KJ 6:13.

92 Kirkollisten toimitusten kirja 2004, 105–107.

93 Esim. Tanska 2019, 256–269.

94 Luoma 2005, 21–24.

Kirkollisen johtamisen ideaali määritetään piispainkokouksen asettaman työryhmän mietinnössä, joka kuvaa voimassa olevan Kirkon johtamiskoulutusohjelman 2005 – *KIRJO 2005*. Sen mukaan kirkon johtamiskoulutuksen teoriatausta pohjautuu kirkon teologiseen itseymmärrykseen omasta olemuksesta ja tehtävästään. Kirkollisen johtamisen erityislaatuisuuden vuoksi kirkossa voidaan vain osin käyttää samoja ratkaisuja kuin muissa yhteisöissä. Mietintö toteaa johtajuuden kirkossa vaikeaksi ja vaativaksi tehtäväksi sekä nostaa pastoraalisen johtamisen kirkon johtamistyön erityisalueeksi. Kirkollisen johtamiskoulutuksen erityispiirteinä kuvataan muuan muassa omaleimaisten kirkollisten johtamiskäytäntöjen luominen, kirkollisen työyhteisökulttuurin piirteiden tunnistaminen, strategisen ajattelun vahvistamisen sekä psykodynaamisen ja systeemiseen ajatteluun liittyminen johtajuuden keskeisten puolien ymmärtämisessä.⁹⁵ Viimeksi mainittu tavistockilainen perinne sävyttää vahvasti nykyistä kirkollista johtamiskoulutusta mutta myös kirkon työnohjaaja- ja työyhteisökonsulttikoulutusta⁹⁶.

95 Kirkon johtamiskoulutusohjelma Kirjo 2005. Vuonna 2005 uudistetun johtamiskoulutusjärjestelmän tavoitteet eivät juurikaan poikkea edellisen eli vuonna 1990 hyväksytyn johtamiskoulutusjärjestelmän tavoitteista. Ohjelmaan tuli kuitenkin uutena linjauksena tavoite koskien strategisen ajattelun vahvistamista toiminta-, talous- ja henkilösunnittelussa.

96 Asikainen 2010, 31–34; Vihko 2008, 14–15.

III YHTEISÖIDENTITEETTI STRATEGIA-AJATTELUN PERUSTANA

3.1 Kirkon identiteetti strategioden keskiössä

Yhteisöidentiteetti eli yhteisön sisäinen yhteisökuva kertoo, miten ja millaisena yhteisö itse tai yhteisön jäsenet näkevät, kokevat ja tuntevat yhteisönsä. Yhteisöidentiteetti on jaettu ymmärrys yhteisölle ominaisista piirteistä. Yhteisö- ja organisaatioidentiteettiä koskeva keskustelu käynnistyi laajasti eri puolilla maailmaa 1980-luvun puolivälissä. Tuolloin havaittiin, että ryhmille rakentuu identiteettiä kuvaavia piirteitä samalla tapaa kuin yksilöillekin.¹

Albert ja Whettenin organisaation identiteettiä koskevan määritelmän mukaan *organisaatioidentiteetti* kuvaa piirteitä, jotka ovat yhteisölle 1) keskeisiä, 2) pysyviä ja 3) muista erottavia. Organisaatioidentiteetti muodostuu siis ensiksi siitä, mikä on organisaatiolle ja sen jäsenille kaikkein keskeisintä ja tärkeintä. Toiseksi organisaatioidentiteettiin kuuluvat ne organisaation piirteet, jotka organisaatio ja sen jäsenet käsittävät pysyviksi, jatkuviksi tai kestäviksi, kun tarkastellaan organisaation menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Kolmanneksi organisaatioidentiteettiä rakentavat ne seikat, jotka erottavat tietyn organisaation muista samankaltaisista organisaatioista.²

Sittemmin tutkijat eivät ole löytäneet yhtä yksiselitteistä määritelmää organisaatioidentiteetille. Tutkijoiden keskuudessa ei vallitse myöskään yhteisymmärrystä siitä, onko käsitteen määrittelemineen edes tarpeellista³. Tämän tutkimuksen tutkimusaineistoon kuuluvat strategiat korostavat kirkon yhteisöluonnetta organisaatioluonteen sijasta. Siksi tutkimuksessa ei käytetä organisaatioidentiteetti-käsitettä vaan käsitteitä yhteisöidentiteetti tai kirkon

1 Ashforth & Mael 1989; Albert & Ashforth & Dutton 2000.

2 Albert & Whetten 1985, 90.

3 Scott & Lane 2000.

identiteetti. Organisaatioidentiteetin määritelmiä voidaan soveltaen käyttää yhteisöidentiteettiä tarkasteltaessa.

Kirkon piirissä on käyty jonkin verran käsitteellistä keskustelua liittyen kirkon identiteettiin. Yleensä kirkkokäsityksellä tarkoitetaan erilaisista teologisista lähtökohdista nousevia tulkintoja kirkon luonteesta ja tehtävästä. Lähestymistapa on tällöin teologis-hermeneuttinen. Kirkon identiteetillä tarkoitetaan edellä mainittujen tulkintojen ilmenemistä kussakin historiallisessa ja yhteiskunnallisessa tilanteessa. Lähestymistapa on näin ollen sosiologis-historiallinen. Kirkkokäsitys on varsin pysyvä, mutta kirkon identiteetti syntyy jatkuvassa prosessissa, johon vaikuttavat yhtäältä kirkon olemassaolon tarkoitus ja erityislaatu, sen perintö ja uskon sisältö, mutta toisaalta myös yhteiskunnallinen todellisuus.⁴

Tutkimuksen kolmas luku tarkastelee strategioiden kautta piirtyvää kuvaa kirkon yhteisöidentiteetistä. Edellä mainittuihin määritelmiin perustuen tutkimuksessa tunnistetaan ja kuvataan kaksitoista kirkon yhteisöidentiteettiä ilmentävää strategia-ajattelun ominaispiirrettä. Lisäksi luvussa analysoidaan, miten nämä piirteet ovat kehittyneet tutkimusjakson aikana.

3.2 Missionaarisuus määrittää kirkkona olemista

Missio eli perustehtävä on yhteisöidentiteetin keskeisin elementti. Mission määrittely on ollut ominaista strategiselle työskentelylle sen alkuajoista lähtien riippumatta siitä, minkä organisaation strategiasta on kyse⁵. On tärkeää, että organisaatio tietää, mitä varten se pohjimmiltaan on olemassa. Vaikka perustehtäväkeskeisyys eli missionaarisuus on tärkeä strategia-ajattelun osa kaikissa organisaatioissa, se on myös ominaispiirre, joka erottaa kirkon selkeästi muista toimijoista.

Kirkko katsoo saaneensa tehtävänsä ilman omaa valintaa. Strategioissa esiintyvien määritelmien mukaan kirkko ”ei toimi omassa asiassaan, ei omin valtuuksin eikä itsensä varassa”⁶. Kirkossa kaiken suunnittelun lähtökohtana on kauaskantoinen perustehtävä, jonka pian taivaaseen astuva ylönoussut Herra antoi opetuslapsilleen⁷. Jo varhaisessa vaiheessa kirkko järjestäytyi julistaakseen

4 Veikkola 1981, 166–168.

5 Esim. Ansoff 1981.

6 Länäolon kirkko -strategia, 1; Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

7 Kirkon raamatullinen tehtäväksiänto on kerrottuna Matteuksen evankeliumissa (Matt. 28:18–20).

Jumalan sanaa, jokaakseen sakramentteja sekä toimiakseen lähimmäisen rakkauden toteuttamiseksi. Strategioiden mukaan perustehtävästä avautuu kirkon itseymmärrys yhteisönä, joka ei ole ainoastaan ihmisten muodostama ja ylläpitämä. Kirkko ei voi vaihtaa sille annettua tehtävää toiseksi. Missio on pysyvä, ajasta, paikasta ja yhteiskunnan tai kirkon järjestysmuodosta riippumaton. Strategiat painottavat, että jos kirkko luopuisi perustehtävästään, se kadottaisi samalla perusolemuksensa.⁸ Seurakunnan kaikkeen tavoitteelliseen toimintaan kuuluu lähtökohtaisesti sen perusteleminen, suunnittelu, toteutus ja arviointi perustehtävästä käsin⁹.

Tutkimusaineistossa kirkon olemus ja perustehtävä määritellään ensisijaisesti kaste- ja lähetyskäskyn pohjalta. Käskyyn sisältyy kaksi velvollisuutta: kastaa ihmisiä kolmiyhteisen Jumalan nimeen ja opettaa heitä noudattamaan kaikkea sitä, mitä Kristus on opetuslastensa käskenyt noudattaa. Näin ollen kristityksi tullaan nimenomaan kasteen kautta. Lutherin mukaan kasteessa ihminen ”aluksi otetaan kristikunnan yhteyteen”, mutta varsinainen ”päämäärä on siinä, että se pelastaa”¹⁰.

Strategiat korostavat, että kaste ja opetus eli kristillinen kasvatus kuuluvat yhteen. Opetuksen sisältö kiteytyy rakkauden kaksoiskäskyyn: ”Rakasta Herraa, Jumalaasi, koko sydäimestäsi, koko sielustasi ja mielestäsi. Tämä on käskyistä suurin ja tärkein. Toinen yhtä tärkeä on tämä: Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi. Näiden kahden käskyn varassa ovat laki ja profeetat.”¹¹ Toisena keskeisenä opetuksena strategiat nostavat esiin kymmenen käskyä. Kirkko muistuttaa ihmisiä Jumalan tahdon noudattamisesta omassa elämässään. Strategiat tulkitsevat saamaansa perustehtävää siten, että kirkko on aina hengellinen yhteisö. Kristillisen kirkon tehtävänä on kutsua ihmisiä pelastukseen. Strategioissaan näyttäytyvä kirkko on avoin erilaisille ihmisille ja tahtoo vastata muodoltaan moninaiseen hengelliseen etsintään.¹²

Edelleen strategiat painottavat, että usko Jumalaan antaa rohkeutta luopua omasta edusta ja synnyttää hyviä tekoja. Kastettujen kristittyjen kautta kirkon tehtävänä on muuttaa maailmaa. Kirkon yhteiset strategiat ilmentävät perustehtävän määrittelyssään, että kirkon missioon kuuluu evankeliumin

8 Esim. Läsnaolon kirkko -strategia, 1–2.

9 Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

10 Iso katekismus IV.

11 Matt. 22:37–40.

12 Esim. Meidän kirkko -strategia, 3–4.

julistamisen lisäksi diakoninen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Kirkko on olemukseltaan yhtä aikaa hengellinen ja inhimillinen.¹³

Kohtaamisen kirkko -strategia korostaa erityisesti, että kirkon tehtävä on jokaisen kirkon jäsenen tehtävä. Toisen ihmisen hädän tulisi aina koskettaa ja lähimmäisyyden nousta merkittävään asemaan kirkon jäsenten elämässä. Pappien tehtävänä on sakramenttien jakaminen ja saarnaaminen, mutta kaikki muu on pohjimmiltaan yhteistä työtä. Samaan aikaan strategia tiedostaa, että jäsenyyden ihanne ja todellisuus eivät välttämättä kohtaa.¹⁴

Kirkon yhteisissä strategioissa perustehtävän määrittelyt ovat lyhentyneet aikasarjojen edetessä. Taulukossa 2 kirkon yhteiset perustehtävän kuvaukset on esitetty rinnakkain. Sisällöllisesti ne ovat hyvin samankaltaisia. Ainoana merkittävänä muutoksena voidaan nähdä se, että luomakunnasta huolehtiminen ei sisälly *Läsnäolon kirkko* -strategian mission määrittelyyn¹⁵. *Meidän kirkko* -strategiaan valittu perustehtävän ilmaisumuoto toistuu käytännössä samanlaisena, joskin tiivistettynä, myös kolmannen aikasarjan *Kohtaamisen kirkko* -strategiassa.

13 Esim. *Läsnäolon kirkko* -strategia, 6–7.

14 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 24. Seppo Häkkinen on tutkinut väitöskirjassaan jäsenyyden ihanteen ja todellisuuden jännitettä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 1960-luvulta 2000-luvulle. Hänen mukaansa erilaisten kirkollisten asiakirjojen valossa ihanteena on vahva sitoutuminen kirkon jäsenyyteen sekä kristillisen uskon perusasioiden tiedollinen hallinta ja niihin liittyvä päivittäinen hartauselämä. Kirkon jäsenen tulisi hoitaa uskoaan elämällä sanan ja sakramenttien osallisuudessa, kantaa vastuuta seurakunnasta ja hoitaa tunnollisesti maallista kutsumustaan. Tämä ihanne on pysynyt samana viimeisen viidenkymmenen vuoden ajan, mutta sitoutumisen todellisuus on muuttunut. Kirkon jäsenmäärä on laskenut, samoin osallistumisaktiivisuus lähes kaikilla mittareilla. Myös sitoutuminen kirkon opettamaan uskoon Jumalasta on tilastojen valossa vähentynyt. Yksityisessä uskonnonharjoituksessa ei ole toistaiseksi tapahtunut vastaavia muutoksia. Häkkinen 2010, 250–261.

15 Kansliapäällikkö Jukka Keskitalo arvioi, että luomakunta-näkökulman nostaminen perustehtävään toisen ja kolmannen aikasarjan strategioissa johtuu ”yhteiskunnassa ja kirkossa tapahtuneesta ympäristötietoisuuden kasvusta”. Keskitalo 2016, 13. Luvussa 3.8. on tarkasteltu tarkemmin ekologisuutta kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteenä. Siinä yhteydessä käy ilmi, että ympäristötietoisuus on varsin vahvaa jo ensimmäisen aikasarjan strategioissa, vaikka sitä ei olekaan nostettu perustehtävän kuvaukseen.

Taulukko 2.

Kirkon yhteisten strategioiden perustehtävän määrittelyt.

Läsnäolon kirkko	Meidän kirkko	Kohtaamisen kirkko
Kirkko on avoin yhteisö, joka kutsuu mukaan kaikkia. Kristuksen läsnäolo kirkossa ilmenee uskossa, jolla Kristus liittää ihmiset itseensä ja toisiinsa, ja rakkaudessa, joka on valmis asettumaan lähimmäisen asemaan, palvelemaan ja luopumaan omastaan.	Kirkon tehtävä on kutsua ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen, tuoda elämään kestävä perusta ja rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.	Kirkko kutsuu ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaisee välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.

Kirkon yhteiset työmuodot määrittelevät omat perustehtävänsä pääsääntöisesti kirkon yhteisten strategioiden määrittelyistä käsin. Diakoniatyön strategiat korostavat erityisesti lähimmäisenrakkautta, oikeudenmukaisuutta, ihmisarvoa, rauhaa ja ympäristövastuuta. Määrittelyissä nostetaan myös esiin, että kirkko muodostuu jäsenistään, mutta ”seurakuntien toimintaan ovat tervehdulleita muutkin kuin jäsenet”¹⁶. Kasvatuksen strategioissa painotetaan, että kirkon tehtävänä on edistää lasten, nuorten ja heidän kotiensä mahdollisuuksia kohdata ilman ehtoja armollinen Jumala. Kasvatustyötä tekemällä kirkko siirtää uskon traditiota sukupolvilta toisille ja auttaa ihmisiä elämään mielekkäästi. Samalla muistutetaan, että ”elämän tekee mielekkääksi usko Jumalaan, rakkaus lähimmäiseen ja näistä kahdesta kumpuava toivo, joka kantaa myös silloin, kun usko ja rakkaus horjuvat”¹⁷. Strategioiden mukaan kasvatuksen elementtien tulisi olla läsnä seurakunnan kaikessa elämässä ja toiminnassa. Viestinnän strategioissa perustehtäväkeskeisyys ilmenee työmuodoista niukimmin. Viestinnän toiminta-ajatus kiteytyy kuitenkin siihen, että perustehtävän toteutumisen kannalta viestintä on ”kirkon voimavara ja mahdollisuus”¹⁸. Viestinnän keinoin, muun muassa tukemalla vuoropuhelua sekä kirkossa että yhteiskunnassa, kirkko voi toteuttaa perustehtävänsä ja edetä kohti asetettuja tavoitteita.

Hiippakuntien strategiat linkittyvät kirkon yhteisten strategioiden perustehtävän määrittelyihin. Kaikki hiippakunnat ovat kirjanneet perustehtäväkseen

16 Diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 1.

17 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 7.

18 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 19.

tukea ja ohjata seurakuntaelämää sekä edistää kirkon tehtävää ja toimintaedellytyksiä hiippakunnan alueella. Myös seurakuntatyön kehittäminen ja valvominen, ammatillinen osaaminen sekä verkostoituminen kirkon ja yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa nousevat esiin hiippakuntastrategioiden perustehtävän määrittelyissä. Tarkastelujakson aikana hiippakuntien perustehtävät toistuvat varsin samankaltaisina aikasarjasta riippumatta.

Seurakuntien mission määrittelyt perustuvat samoille elementeille kuin kirkon yhteisissä strategioissa. Osassa tutkimusaineiston strategioista kirkon perustehtävää lähestytään lainsäädännön näkökulmasta. Kirkkolain mukaan kirkon tehtävä on ”julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisen rakkauden toteuttamiseksi”¹⁹. Tämän tehtävän toteuttamiseksi paikallisseurakunnan tulee huolehtia jumalanpalveluksista ja kirkollisista toimituksista sekä kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä²⁰. Näissä määrittelyissä korostuu kirkko organisaationa ja toiminnallisena yksikkönä.

Lainsäädännön lisäksi seurakuntien strategioissa viitataan usein suoraan kaste- ja lähetyskäskyyn, samoin luterilaiseen käsitykseen uskosta ja rakkaudesta. Seurakunnan yhteisöluonnetta halutaan korostaa, perustehtävän määrittelyissä seurakunnan nähdään olevan enemmän kuin jäsentensä summa. Kirkon sanoman välittämiseksi katsotaan tarpeelliseksi etsiä ajanmukaisia keinoja. Useissa tutkimusaineistoon sisältyvissä perustehtävän määrittelyissä mainitaan seurakunta tai paikkakunta nimeltä. Esimerkiksi ”seurakunta kehittää sellaista yhteisöllisyyttä, joka auttaa jyväskyläläisiä kokemaan kristillisen uskon merkityksellisenä sekä elämään avoimesti ja rohkeasti kristittyinä”²¹ tai ”seurakunta toimii kristillisen uskon, toivon ja rakkauden syntymiseksi ja kasvamiseksi Järvenpäässä ja kaikkialla maailmassa”²² tai ”seurakunta on olemassa sitä varten, että Rantasalmella uskottaisiin Jumalaan ja elettäisiin ihmisiksi”²³. Kirkon yhteisten strategioiden tavoin seurakuntien strategioissa perustehtävän määrittelyt ovat selvästi yksinkertaistuneet tarkastelujakson aikana. Dokumenttiaineiston perusteella voidaan todeta, että *Meidän kirkko*

19 Suomen säädöskokoelma: KL 1:2.

20 Suomen säädöskokoelma: KL 4:1.

21 Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia.

22 Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia.

23 Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia.

-strategian perustehtävän määrittely on ohjannut selkeimmin seurakuntien omia perustehtävän kuvauksia.

Kyselyaineistoa tarkasteltaessa perustehtäväkeskeisyys nousee esiin useamman eri asiakokonaisuuden kohdalla. Tietoisuus perustehtävästä ja sitoutuminen siihen nähdään tärkeänä. Strategiatyöskentelyn hyötyjä arvioidessaan monet vastaajista mainitsivat keskeiseksi hyödyksi juuri perustehtävään paneutumisen ja sen avautumisen uudella tavalla. Länsisuomalaisen keskisuurien seurakunnan kirkkoherra esimerkiksi totesi, että strategiatyötä ”tarvitaan vähintään sen takia, että se pakottaa keskustelemaan perustehtävästä ja sen tärkeydestä”²⁴. Osa vastaajista tosin korosti perustehtävää niin vahvasti, että katsoi muun strategisen työskentelyn olevan turhaa, jos perustehtävä on hallinnassa.

Erityisenä lisäarvona kyselyaineistossa nähtiin se, että perustehtävän pohdinta ja kiteyttäminen toteutetaan luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteisessä työskentelyssä. Yhdessä huolellisesti mietityn ja selkeästi määritellyn perustehtävän katsottiin helpottavan kaikkea arkista toimintaa niin luottamushenkilötoimielimissä kuin toiminnallisissa kysymyksissäkin. Pienen itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kuvaa yhdessä pohditun perustehtävän merkitystä:

*Ilman strategiatyöskentelyä toiminnan suunnittelu perustuu mutu-ajatteluun eikä välttämättä vastaa oikeisiin tarpeisiin. Se ohjaa myös tarkastelemaan, onko se mihin satsataan, seurakunnan perustehtävään kuuluvaa. Se auttaa myös sellaisten asioiden ja tehtävien karsimisessa, mitkä eivät kuulu seurakunnan perustehtäviin.*²⁵

Kyselyaineiston perusteella monet kirkkoherrat näkivät kirkon suurena tulevaisuuden haasteena uskollisuuden perustehtävälle. Vastauksissa nostettiin esiin muuan muassa se, että maallistumisen keskellä tarvitaan jatkuvaa muistutusta perustehtävästä. Vastaajien mukaan on turvallista kulkea kohti tulevaisuutta, kun perustehtävä on kirkkaana mielessä. Haasteena nähtiin kirkon perustehtävän riittävän yksinkertainen määrittelemine oman aikamme kielellä.

Tarkasteltaessa tutkimusaineistoa kokonaisuutena voidaan havaita, että strategiat määrittelevät kirkon perustehtävän eli mission varsin kokonaisvaltaisesti.

24 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

25 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä [mutu = minusta tuntuu].

Strategioissa korostuu, että ”yksittäiset työt tai toimet eivät ole missio”²⁶. Se sijaan missio on kaiken takana ja perimmäinen syy. Strategiadokumentteihin kirjatuiista määritelmistä käy ilmi, että osallisuus, yhteisvastuu, luomakunnan eheyden vaaliminen, heikoimpien puolesta puhuminen ja evankeliumin julistus uskon synnyttämiseksi kuuluvat erottamatta yhteen. Kirkon perustehtävän tulee ohjata kaikkea seurakunnan elämää ja toimintaa – ja olla jokaisen kirkon jäsenen tapa elää.²⁷ Tutkimuksen mukaan missionaarisuus luo perustan kirkon strategia-ajattelulle.

3.3 Seurakunta läsnäolon, osallisuuden ja luottamuksen yhteisönä

Kirkko määrittää itsensä yhteisöksi, jonka Jumala kokoaa sanalla ja sakramenteilla. Tutkimusaineiston strategiat korostavat, että kirkon näkyvä ja inhimillinen ilmenemismuoto on se yhteisö, jonka välityksellä Jumala toimii. Strategioissa viitataan luterilaisen kirkon tunnustuskirjoihin, joissa todetaan, että kirkko ei ole ”sellainen yhteisö, joka vain rakentuu ulkonaisten tekijöiden ja menojen varaan kuten muut yhteisöt, vaan se on ensisijaisesti uskon ja Pyhän Hengen yhteys sydämissä”²⁸.

Strategioihin valitut kielikuvat alleviivaavat yhteenkuuluvuutta kirkon eri-laisten jäsenten välillä. Niissä tukeudutaan Raamatun kohtiin, joissa kirkkoa verrataan muun muassa monijäseniseen ruumiiseen²⁹, Jumalan kansaan³⁰,

26 Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

27 Viime aikoina on keskusteltu strategioita laajemmin kansainvälisesti ja myös Suomessa niin sanotusta holistisesti määritellystä missiosta. Sillä tarkoitetaan kirkon olemisen tapaa, jossa missio läpäisee seurakunnan kaikkea elämää ja on jokaisen kristityn elämänmuoto. Kokonaisvaltainen missio ei koske ainoastaan kirkon toimintaa ulospäin, vaan missionaarisen tietoisuuden tulee ulottua myös kirkon sisäisiin hallintorakenteisiin ja toimintamalleihin. Kokonaisvaltainen missio on ohjaava periaate Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetyksen peruslinjauksessa *Yhteinen todistus*, ja sitä pohdittiin laajasti kirkolliskokouksen toimeksiannosta syntyneessä raportissa Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä. Raportin johtopäätöksissä todetaan muun muassa, että Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toimintatapojen tulee saada muotonsa mission ja kontekstin välisessä vuorovaikutuksessa, jotta se voisi täyttää sille kuuluvan tehtävän julistaa evankeliumia Jeesuksesta Kristuksesta. Yhteinen todistus 2016; Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä 2018, 6–9, 23.

28 Tunnustuskirjat (1990), Augsburgin tunnustuksen puolustus VII–VIII.

29 1. Kor. 12:27.

30 1. Piet. 2:10.

pyhään heimoon³¹, lammasmaan³² sekä Jumalan peltoon ja rakennukseen³³. Strategioiden mukaan kirkon olemuksen ytimessä on paitsi kirkon jäsenten osallisuus kirkon uskosta ja opista myös jäsenten yhteys, yhteisvastuu, vastavuoroinen jakaminen, kumppanuus ja solidaarisuus³⁴. Tällä tavoin yhteys Jumalaan luo yhteyden kirkon jäsenten välille. Kristittyä ei voi nähdä irrallaan muista kristityistä. Yhteys on kutsu jakaa omasta toisten kanssa ja kehoitus lähimmäisen rakastamiseen. Strategiat korostavat, että usko ja lähimmäisenrakkaus sekä julistus ja diakonia kuuluvat kirkon olemisessa erottamattomasti yhteen.

Vahvimmin yhteisöllisyys näkyy diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa ja *Meidän kirkko* -strategiassa³⁵. *Koinonia* terminä käytetään sekä puhuttaessa yhteydestä Kristukseen ja Jumalaan että puhuttaessa ihmisten keskinäisestä yhteydestä. Termiin sisältyy ajatus, että seurakunnassa jäsenet ovat osallisia yhteisöstä, joka perustuu ihmistä itseään suurempaan lahjaan ja merkitykseen. *Meidän kirkko* -strategian ja diakoniatyön linjausten (1995, 2002) koinonia-teologialla on yhteyksiä Lutherin *kommuunio*-malliin ja suomalaiseen Luther-tutkimukseen sekä Paul Philippin diakoniaseurakunta-ajatteluun. Tutkimusaineistoon kuuluvan diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategian mukaan painotus juontuu erityisesti 1900-luvun lopun ekumeenisesta koinonia-keskustelusta.³⁶

Strategioidensa perusteella kirkko ja seurakunnat haluavat palvella kaikkia jäseniään ja myös niitä alueensa asukkaita, jotka eivät ole kirkon jäseniä. Jokainen ihminen Jumalan luomana ja lunastamana nähdään samanarvoisena. Seurakunnan tulee säilyä jokaiselle avoimena. *Kohtaamisen kirkko* -strategia määrittelee, että ”kirkko on luottamuksen yhteisö, joka yhdistää ihmisiä yli rajojen”³⁷.

Jäsenten välistä tasa-arvoa voidaan strategioiden valossa pitää kirkkoyhteisön elämän kulmakivenä. Strategioissa painottuu näkemys, jonka mukaan osallisuus yhteisössä ei perustu seurakuntalaisen aktiivisuuteen tai

31 1. Piet. 2:9.

32 Jer. 50:6.

33 1. Kor 3:9.

34 Esim. *Meidän kirkko* -strategia, 3.

35 Koinonia-käsite ja yhteisöllisyyden korostus nousevat esiin kirkon strategisissa linjauksissa jo ennen tutkimuksen tarkastelujaksoa. Erityisesti korostus ilmenee vuonna 1995 laaditussa kirkon diakonia- ja yhteiskuntatyön suunnitelmassa. Osallisuuden ja jakamisen yhteisö 1995.

36 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 14–16. Katso myös Karhumaa 2007, 53–82.

37 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 21.

uskonnolliseen harrastuneisuuteen. Kristus on ruumiissaan läsnä maailmassa. Seurakunnan jäsen on osallinen tästä pelkästään olemalla seurakunnan jäsen, kuulumalla yhteisöön.³⁸ Strategiat eivät siis nosta suoranaisesti esiin kirkon jäsenyyden ihannetta ja kriteereitä tai vaatimusta vahvaan sitoutumiseen. Toisaalta strategioissa korostuu, että Kristuksen ruumiin jäsenenä jokaisella on paitsi oma paikkansa myös oma tehtävänsä seurakunnassa. Seurakunta voi muodostua uskon ja rakkauden yhteisöksi vain silloin, kun välittäminen ja huolenpito mielletään kristityn elämäntavaksi eikä vain seurakunnan työmuodoksi³⁹.

Strategiat painottavat, että seurakunnan jäsenet vaikuttavat omilla paikoillaan paitsi seurakuntayhteisössä myös yhteiskunnassa. Tavoitteena on vahvistaa sekä seurakunnassa että lähiyhteisöissä verkostoja, joissa toteutuvat osallisuus, lähimmäisenrakkaus ja luottamus. Tätä kautta kirkko tuo pyhän, armollisuuden ja heikoista huolehtimisen ulottuvuuden myös yhteiskuntaan. Strategioiden mukaan seurakunta elää ja toimii jäsenissään kaikkialla sielä, missä he ovat. Erityisesti tämä painotus on kirjattuna *Läsnäolon kirkko* -strategiaan. Sen visiossa maalataan tulevaisuudenkuva, jossa ”Jumalan läsnäolon yhteisönä kirkko on läsnä koko suomalaisessa todellisuudessa ja kohtaa ihmiset siinä elämänpiirissä, jossa he elävät”⁴⁰. Nimensä mukaisesti kirkon ensimmäinen yhteinen strategia näkee tulevaisuuden kirkon nimenomaan läsnäolon kirkkona.

Strategioissa yhteisöllisyyteen liittyy vahvasti kasvatuksen näkökulma. Kirkko on kasvuyhteisö. Seurakuntayhteisön tehtävänä on antaa voimaa ja tuoda elämään mielekkyyttä riippumatta ihmisen iästä. Kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategia kiteyttää asian: ”Yhteinen usko, rukous sekä yhteisön tuki ja turva ovat peilejä, joiden kautta lapsi ja nuori oppii harjoittamaan uskoaan ja etsimään omaa tietään sekä löytää mahdollisuuksia toimia, vaikuttaa ja kasvaa yhteiseen vastuuseen”⁴¹. Seurakuntien tärkeimpänä

38 Kuulumiseen perustuva yhteisöllisyys pohjautuu yhteiseen kokemukseen sekä kokemista tukevien identiteetin, arvojen, merkitysten ja yhteisten päämäärien etsintään. Helander 2013, 24. Vuonna 2014 julkaistun tutkimuksen mukaan noin puolet kirkon jäsenistä on seurakunnan toimintaan osallistumisen suhteen passiivisia ja omaa varsin ohuen kirkkosuhteen. He saattavat perustella kirkkoon kuulumista esimerkiksi kirkon auttamistehtävällä tai kulttuurihistoriallisella merkityksellä. Heillä on kuitenkin tunne kuulumisesta johonkin tärkeään. Aktiivisen jäsenyyden ja osallistumattomuuden välinen kuilu voidaankin ajatella silloitettavan jäsenyyden merkityksen tiedostamisella ja kristityn arkisella kutsumuksella. Salminen 2014, 57–58.

39 Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia.

40 Läsnäolon kirkko -strategia, 2.

41 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 9.

yhteiskumppanina pidetään perhettä⁴². Strategioissa arvioidaan, että tulevaisuudessa inhimillisen vuorovaikutuksen sekä inhimillistä kasvua tukevien ja turvaa synnyttävien ihmissuhteiden ja yhteisöjen tarve kasvaa. Tällä on erityinen merkitys lapsille ja nuorille.

Kirkon identiteettiin kuuluva yhteisöllisyys heijastuu hiippakuntien ja tuomiokapitulien tehtävään. Hiippakuntastrategiat lähtevät liikkeelle siitä, että kirkko on olemukseltaan yhteisö, joka elää jäsenistössään. Hiippakunta puolestaan elää seurakunnissa ja seurakuntalaisissa. Tuomiokapituli on osa hiippakuntaa. Perusluonteeltaan tuomiokapituli on hiippakunnan palvelija, kun se ohjaa ja tukee seurakuntayhteisöiden elämää alueellaan.⁴³ Hiippakuntien strategioissa korostuu myös piispan viran merkitys yhteisöllisyyden näkökulmasta. Piispan viran yhtenä tehtävänä nähdään luoda paikallisseurakuntaa laajempaa yhteenkuuluvuutta.⁴⁴

Kirkon strategioihin sisältyy ajatus seurakuntayhteisön dynaamisuudesta. Strategiat painottavat, että seurakuntayhteisö pysyy kaikissa historian vaiheissa, mutta samaan aikaan se muuttuu, mukautuu ja kehittyy. Muutoksille tulee antaa mahdollisuus. *Meidän kirkko* -strategian mukaan ”osallisuuden yhteisönä kirkon tulee kehittää työtään niin, että mahdollisimman moni löytää uskon merkityksen ja oman paikkansa kirkon toiminnassa elämäntilanteensa mukaisesti”⁴⁵. Ihmisten elämäntilanteet ja hengelliset tarpeet vaihtelevat. Suomalaisen yhteiskunnan erilaiset alakulttuurit pakottavat seurakunnat etsimään keinoja, miten yhteisöllisyys voisi toteutua eri tavoin ajattelevien ja erilaisissa elämän todellisuuksissa elävien ihmisryhmien välillä. Osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä puhuessaan strategiat tiedostavat, että seurakunta ei ole jäsenilleen samankaltainen arkista elämää jäsentävä yhteisö kuin mitä se on ollut historian aikaisemmissa vaiheissa. Strategiat tuovat esiin, että 2000-luvulla seurakunta yhteisönä merkitsee lähes kaikille erillistä osakulttuuria ja sosiaalista ympäristöä⁴⁶. Kirkon haasteena on yhdistää individualistinen uskonnollisuus ja ihmisten yksilöllisyys kirkon olemukseen kuuluvaan yhteisöllisyyteen.

Paikallisyhteisöjen rooli on kaiken kaikkiaan muuttunut. Ihmisten muutostietoisuus, monipaikkaisuus ja uudet yhteisöllisyyden muodot ovat vahvistuneet

42 Esim. *Meidän kirkko* -strategia, 38.

43 Selkeimmin nämä suhteet tulevat ilmi Espoon hiippakunnan strategioissa.

44 Esim. Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

45 *Meidän kirkko* -strategia, 4.

46 Katso myös *Kirkko 2020* (2010), 62.

tutkimuksen tarkastelujakson aikana⁴⁷. Siksi aikasarjojen edetessä strategiseksi tavoitteeksi on nostettu muun muassa seurakuntarajat ylittävä toiminta, joustavien hallintorakenteiden etsiminen, seurakuntaan muuttavien lämmän vastaanotto ja osallistuminen verkkoyhteisöjen luomiseen ja toimintaan. Muuttuvassa yhteiskunnallisessa tilanteessa kirkkoon vaikuttaisi strategioiden perusteella kohdistuvan lisääntyviä odotuksia yhteisöllisyyden säilyttämisestä ja uudentyyppisen yhteisöllisyyden luomisesta.

Osallisuus ja yhteisöllisyys esiintyvät erityisen vahvana ensimmäisen ja toisen aikasarjan strategioissa, hallinnon tasosta riippumatta. *Kohtaamisen kirkko* -strategia tarkastelee seurakuntaa enemmän yksittäisten jäsenten näkökulmasta, maailmanlaajuisesti ja erilaiset rajat ylittävän toiminnan kautta. Kirkon yhteiset ja seurakuntien strategiat määrittelevät yhteisöllisyyttä yleisellä tasolla. Strategioita yhdistävänä tavoitteena on, että kirkko voisi olla yhteisöllinen, osallistava ja ihmisläheinen yhteisö. Suurten ja profiililtaan kaupunkimaisten seurakuntien strategiat poikkeavat yhteisöllisyyden kuvauksissaan jonkin verran pienten seurakuntien kuvauksista. Suurissa seurakunnissa strateginen pyrkimys on kehittää uudenlaista kaupunkimaiseen elämänmuotoon soveltuvaa yhteisöllisyyttä tai vähintäänkin säilyttää mahdollisimman suuri kontaktipinta kaupunkilaisiin⁴⁸. Kirkon tulevaisuuden turvaamiseksi kasvukeskuseurakunnat haluavat etsiä uusia tapoja, miten ne voisivat jäsenyää kaupunkilaiseen elämänmenoon. Tämä saattaa merkitä esimerkiksi alueellisen yhteisöllisyyden vahvistamista seurakuntayhteisön sisällä⁴⁹. Pienissä seurakunnissa puolestaan koko seurakunta nähdään yhtenä yhteisönä, joka on avoin ja ihmisläheinen⁵⁰. Näissä seurakunnissa kirkkoon kuuluu edelleen valtaosa kunnan asukkaista. Pienenevissä tai muutoin niukkenevien resurssien seurakunnissa toimintaa on kuitenkin kyettävä priorisoimaan tai järjestelemään siten, että keskeiset seurakunnalliset palvelut pystytään säilyttämään.

47 Monipaikkaisuus on yhdistelmä asumista, työtä, palveluita, kokemuksia, liikkumista ja harrastuksia. Monipaikkaisuuteen elämäntapana johtavat esimerkiksi vapaa-ajan asuminen, työpaikka, kesämökki, eroperheiden lapset, juuret kotipaikalla tai harrastusympäristö. Monipaikkaista elämää viettävät ihmiset tarvitsevat sekä julkisia että yksityisiä palveluja useammassa eri paikassa. Monipaikkaisuuden takia ihminen voi olla jäsenenä useassa erilaisessa yhteisössä eri puolilla maata ja maailmaa. Yksilön kannalta monipaikkaisuus merkitsee uudenlaisten paikkaidentiteettien ja yhteisöllisten roolien syntymistä. Monipaikkaisuuden aiheuttamia sosiaalisia haasteita ovat muun muassa verkostojen ja yhteisöllisyyden dynamiikka, arvomuutokset, vastuullisuus ja luottamus. Haukkala 2011, 6–10, 41–43.

48 Esim. Seinäjoen, Järvenpään ja Imatran strategiat.

49 Esim. Savonlinnan ja Jyväskylän strategiat.

50 Esim. Rantasalmen, Ähtärin ja Karkkilan strategiat.

Tutkimusaineiston strategioissa paikallisseurakunta nähdään kristittyjen keskeisimpänä yhteen tulemisen ja kuulumisen muotona. Asiakirjoissa lähtökohtana on, että osallisuus toteutuu kaikilla seurakunnan elämän tasoilla, riippumatta siinä puhutaanko esimerkiksi hengellisestä yhteydestä vai aineellisesta jakamisesta. Kirkon työmuotojen ja hiippakuntien strategiat lähestyvät yhteisöllisyyttä omista erityisnäkökulmistaan käsin. Niissäkin osallisuus ja yhteisöllisyys nähdään erityisesti seurakuntayhteisöihin liittyvänä piirteenä. Kokonaiskirkon ja hiippakuntien tehtävänä on tukea ja vahvistaa paikallistason yhteisöllisyyttä. Näin ollen tutkimus osoittaa, että yhteisöllisyys on vahvasti osa kirkon yhteisöidentiteettiä ja kirkollisen strategia-ajattelun keskeinen ominaispiirre.

3.4 Raamattu-sitaatit strategioiden tukipilareina

Luterilaisten tunnustuskirjojen mukaan Jumalan sana voidaan nähdä kirkon tunnusmerkkinä⁵¹. Myös kirkon strategioissa Jumalan sana näkyy keskeisenä elementtinä. Kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittyy Raamattu-uskollisuus, joka ilmenee Raamattu-sitaattien käyttönä strategiadokumenteissa. Tämä erottaa kirkolliset strategiat selvästi muun julkishallinnon tai yritysmaailman strategioista. Lähes jokaisesta tutkimusaineistoon kuuluvasta strategiasta löytyi vähintään yksi suora viittaus Raamatun tekstiin tai aukikirjoitettu lainaus Raamatun kohdasta. Tutkimusaineistoon kuuluvissa strategioissa Raamattu-sitaatteja käytetään ennen kaikkea työn lähtökoh-
tia kuvattaessa, perustehtävän määrittelyssä ja arvovalintoja perusteltaessa. Muutamissa strategioissa lainauksia Raamatusta on käytetty myös julkaisun taittoelementteinä, esimerkiksi ingresseinä tai kansilehdissä⁵².

Eniten Raamattu-sitaatteja löytyy *Läsnäolon kirkko* -strategian pohjalta syntyneistä ensimmäisen aikasarjan strategioista. Toisessa aikasarjassa sitaatit vähenevät ja kolmannessa aikasarjassa kehitys jatkuu saman suuntaisena. Erityisen paljon sitaatteja löytyy kirkon yhteisten työalojen strategioista. Hiippakuntastrategioissa määrä on vähäisempi kuin muilla hallinnon tasoilla.

Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia määrittelee diakoniaa lainauksilla Uudesta testamentista. Strategiadokumentissa viitataan Jeesuksen

51 Tunnustuskirjat, Augsburgin tunnustus.

52 Esim. kasvatuksen 2. ja viestinnän 3. aikasarjan strategiat.

vertaukseen laupiaasta samarialaisesta⁵³ ja Apostolien tekojen kertomukseen diakonien asettamisesta⁵⁴. Esiin nostetaan myös alkuseurakunnan elämäntapa keskinäisen jakamisen ja huolenpidon yhteisönä⁵⁵. Edelleen viitataan siihen, että diakonia on merkittävä osa sitä kuvaa, joka Jeesuksella itsellään oli evankeliumin ja Paavalin mukaan omasta tehtävästään⁵⁶. Ja siihen, että ”ihmisen Poika ei tullut palveltavaksi, vaan palvelemaan ja antamaan henkensä lunnaiksi kaikkien puolesta”⁵⁷. Esiin nostetaan myös Vanhan testamentin profeettalliseen perintö, johon kuului yhteiskunnallisen vanhurskauden julistaminen ja toivon viestin tuominen köyhille, sorretuille, vangituille ja sairaille⁵⁸ sekä Aamoksen kirkäs yhteiskuntakritiikki⁵⁹. Myöhemmin samassa strategiassa viitataan Jerusalemin pyhiä eli köyhiä varten toteutettuun varojen keräykseen, josta Paavali kertoo kirjeissään⁶⁰. Diakonian ja yhteiskuntatyön yhteistä visiota kuvattaessa viitataan vuoden 1933/-38 Raamatun käännöksen mukaiseen 1. Johanneksen kirjeen kohtaan: ”Minkä olemme nähneet ja kuulleet, sen me myös teille julistamme, jotta teilläkin olisi yhteys meidän kanssamme; ja meillä on yhteys Isän ja Hänen Poikansa Jeesuksen Kristuksen kanssa”⁶¹. Ympäristökysymysten yhteydessä nostetaan esiin Roomalaiskirjeen sitaatti: ”Koko luomakunta odottaa hartaasti Jumalan lasten ilmestymistä. Kaiken luodun on täytynyt taipua katoavaisuuden alaisuuteen, ei omasta tahdostaan, vaan hänen, joka sen on alistanut. Luomakunnalla on kuitenkin toivo.”⁶²

Raamattu-sitaatteja löytyy myös diakoniatyön kolmannen aikasarjan strategiasta. Siinä viitataan psalmin 139 sanoihin jokaisesta ihmisestä Jumalan

53 Luuk. 10: 25–37.

54 Ap.t. 6:1–6.

55 Ap.t. 2:42–47. Sama viittaus löytyy muun muassa *Meidän kirkko* -strategiasta täydennettynä toisella kohdalla apostolien teoista: ”Koko uskovien joukolla oli yksi sydän ja yksi sielu. Kukaan ei pitänyt omanaan sitä, minkä omisti, vaan kaikki oli heille yhteistä. Apostolit todistivat voimallisesti Herran Jeesuksen ylösnousemuksesta, ja Jumalan armo oli heidän kaikkien osana runsain määrin. Kukaan ei kärsinyt puutetta. Ne, jotka omistivat tilan tai talon, myivät sen ja luovuttivat kauppasumman apostolien haltuun, ja näiltä jokainen sai rahaa tarpeensa mukaan. Myös Joosef, Kyproksesta kotoisin oleva leeviläinen, jota apostolit kutsuivat Barnabakseksi – nimi merkitsee: rohkaisija – myi omistamansa pellon ja toi rahat apostolien jaettavaksi.” Ap.t. 4:32–37.

56 Matt. 20:25–28; 25:40, 44–45; Fil. 2:5–8; Room. 15:7–8.

57 Matt. 20:28.

58 Luuk. 4:16–22.

59 Aamoksen kirja 2:6, 3:10, 5:10–12.

60 Room. 15:25–27; 1. Kor. 16:1–4; 2. Kor. 8–9; Gal. 2:10.

61 1. Joh. 1:3.

62 Room. 8: 19–23.

luomana ihmeenä⁶³ ja Jumalan lupaukseen Jeremiaan kirjassa: ”Minulla on omat suunnitelmani teitä varten, sanoo Herra. Minun ajatukseni ovat rauhan eivätkä tuhon ajatuksia: minä annan teille tulevaisuuden ja toivon.”⁶⁴

Kasvatustyön ensimmäinen yhteinen strategia ottaa lähtökohdakseen lähetyskäskyn⁶⁵ ja lasten evankeliumin⁶⁶. Näihin Kristuksen sanoihin perustuen kirkko edistää lasten, nuorten ja heidän kotiensä mahdollisuuksia kohdata ilman ehtoja armollinen Jumala. Myöhemmin strategiassa todetaan, että seurakunnan kasvatustyössä tulee huolehtia siitä, että ainakin Raamatun suuret kertomukset niin Vanhasta kuin Uudesta testamentista tulevat tutuiksi jokaiselle sukupolvelle. Toisen aikasarjan kasvatuksen strategiassa viitataan muun muassa 1. kirjeeseen korinttilaisille: ”Minä istutin, Apollos kasteli, mutta Jumala antoi kasvun.”⁶⁷ Kolmannen aikasarjan strategiassa: ”Niin pysyvät nämä kolme: usko, toivo, rakkaus. Mutta suurin niistä on rakkaus.”⁶⁸ Samassa strategiassa myös korostetaan, että kirkon ja seurakuntien tehtävänä on välittää Jumalan rakkauden todellisuutta mahdollisimman monelle. Jumalan rakkaus jalkautuu erityisnuorisotyössä ihmisten teoiksi: ”Niin kuin ruumis ilman henkeä on kuollut, niin on uskokin kuollut ilman tekoja.”⁶⁹

Viestintästrategiat korostavat, että kirkon viestinnän kivijalka on kirkon perussanomassa⁷⁰. Kirkon ensimmäinen viestintästrategia nostaa esiin sellaisia Raamattu-sitaatteja, joita muista tutkimusaineistoon kuuluvista strategioista ei löydy. Strategiassa viitataan luomiseen: ”Alussa Jumala loi taivaan ja maan. Jumala sanoi: ”Tulkoon valo!”⁷¹ ja ”alussa oli Sana. Sana oli Jumalan luona ja Sana oli Jumala. Sana tuli lihaksi ja asui meidän keskellämme”⁷². Samassa strategiassa korostetaan myös ihmislähtöistä viestintänäkemystä viittaamalla Jeesuksen ja sokean Bartimaioksen kohtaamiseen⁷³. Mainonnan keinoista puhuttaessa otetaan lainaus Uudesta testamentista. Strategiassa todetaan, että kun kirkossa käytetään mainonnan keinoja, viesti on yleensä sama kuin

63 Myös kasvatuksen 3. aikasarjan strategia viittaa samaan psalmiin.

64 Jer. 29:11.

65 Matt. 28:18–20.

66 Mark. 10:13–16.

67 1. Kor. 3:6.

68 1. Kor. 13:13.

69 Jaak.2:26.

70 Esim. viestinnän 3. aikasarjan strategia, 2.

71 1. Moos. 1:1.

72 Joh. 1:1, 14.

73 Mark. 10:51.

Filippuksella, joka oli kertonut Natanaelille Jeesuksesta. Natanael kysyi: ”Voiko Nasaretista tulla mitään hyvää?” Filippuksen viesti oli: ”Tule, niin näet.”⁷⁴

Tässä yhteydessä on syytä todeta, että viestinnän kolmannen aikasarjan strategiasta löytyy myös tutkimusaineiston ainut virsikirjasitaatti. Dokumentti päättyy rukoukseen: ”Yhteyttä meille suo, yhteinen on asiamme, yhteisymmärrystä luo koko seurakunnassamme. Yhdessä suo suunnitella, kuunnella ja neuvotella.”⁷⁵

Kirkon kaikki yhteiset strategiat viittaavat kaste- ja lähetykskäskyyn ja siihen, miten Kristus lähettää kirkkonsa maailmaan: ”Menkää siis ja tehkää kaikki kansat opetuslapsikseni kastamalla heitä Isän, Pojan ja Pyhän Hengen nimeen ja opettamalla heitä noudattamaan kaikkea, mitä minä olen käskenyt teidän noudattaa ja katso, minä olen teidän kanssanne kaikki päivät maailman loppuun asti.”⁷⁶ Sama lainaus toistuu useissa työalojen ja seurakuntien strategioissa. Kirkon tai seurakunnan perustehtävän kuvauksen yhteydessä nostetaan esiin myös muita sitaatteja, esimerkiksi: ”Perustus on jo laskettu, ja se on Jeesus Kristus. Muuta perustusta ei kukaan voi laskea.”⁷⁷ Kaste- ja lähetykskäskyn lisäksi hallinnon tasosta ja aikasarjasta riippumatta toistuvat viittaukset kohdistuvat rakkauden kaksoiskäskyyn⁷⁸ ja kultaiseen sääntöön⁷⁹.

Kohtaamisen kirkko -strategia on tutkimusaineiston ainut asiakirja, jossa Raamattu-sitaatteja on liitetty myös visiosta johdettuihin toiminnan suuntaviivoihin tai painopisteisiin. Jokaiselle neljästä painopistealueesta on oma Raamattu-sitaatti. Ensimmäinen painopiste ”Nostamme sanoman esiin” korostaa, että kirkon sanoma perustuu Raamatussa ilmoitettuun Jumalan sanaan. Kirkko välittää sanomaa elämällään, sanoillaan ja teoillaan. Sitaatiksi on valittu:

Emmehan me julista sanomaa itsestämme vaan Jeesuksesta Kristuksesta: Jeesus on Herra, ja hän on lähettänyt meidät palvelemaan teitä. Jumala, joka sanoi: ”Tulkoon pimeyteen valo”, valaisi itse meidän sydämemme. Näin Jumalan kirkkaus, joka säteilee Kristuksen kasvoilta, opitaan tuntemaan, ja se levittää valoaan. Tämä aarre on meillä saviastioissa, jotta nähtäisiin tuon valtavan voiman olevan peräisin Jumalasta eikä meistä itsestämme.”⁸⁰

74 Joh.1:45–46.

75 Virsi 443:3.

76 Matt. 28:18–20.

77 1. Kor 3:11.

78 Mark. 12:28–32.

79 Matt. 7:12.

80 2. Kor. 4:5–7.

Toinen painopiste ”Kohtaaminen koskettaa” on saanut sitaatin Sananlaskujen kirjasta: ”Veden kalvossa näet kasvosi, lähimmäisessä näet sydämesi.”⁸¹ Kolmas painopiste on ”Rakastamme lähimmäistä” ja sitaattina ”Jeesus vastasi: ’Rakasta Herraa, Jumalaasi, koko sydäimestäsi, koko sielustasi ja mielestäsi. Tämä on käskyistä suurin ja tärkein. Toinen yhtä tärkeä on tämä: Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi. Näiden kahden käskyn varassa ovat laki ja profeetat’”⁸². Viimeiseksi painopisteeksi on valittu ”Arvostamme jäsenyyttä”, ja siihen on liitetty Raamattu-sitaatti: ”Niin kuin meillä jokaisella on yksi ruumis ja siinä monta jäsentä, joilla on eri tehtävänsä, samoin me kaikki olemme Kristuksessa yksi ruumis, mutta olemme kukin toistemme jäseniä. Meillä on saamamme armon mukaan erilaisia armolahjoja.”⁸³

Analyysi osoittaa, että kirkon strategia-ajattelu pyrkii olemaan Raamattu-uskollista. Strategioissa esiintyvät viittaukset Raamattuun ilmentävät, että Jumalan sana halutaan tehdä näkyväksi myös strategiadokumentissa ja sen voidaan tätä kautta olettaa ohjaavan kirkon työn suunnittelua. Raamattusitaattien runsas käyttö osaltaan korostaa sitä, että kirkon identiteetin katsotaan pohjautuvan Jumalan sanaan.

Strategisen suunnittelun näkökulmasta on olennaista, että luterilaisen käsityksen mukaan Sana luo uutta elämää ja myös uudistaa kirkon. Kirkon uudistuminen on historiallisessa katsannossa tarkoittanut palaamista Jumalan sanaan, joka on tullut eläväksi. Kirkon uudistumisessa olennaiseksi on nähty sanassa ja sanan kautta tapahtuva Jumalan ja Pyhän Hengen läsnäolo.⁸⁴ Strategia-asiakirjojen mukaan kirkon uudistumisen ajatellaan olevan pohjimmiltaan Jumalan työtä⁸⁵.

3.5 Luterilaisuus ja ekumeenisuus kietoutuvat strategioissa yhteen

Kuten edellisessä luvussa todettiin, luterilaisuudessa Raamattua pidetään kristillisen uskon lähtökohtana. Uskontunnustukset ja tunnustuskirjat ovat siihen nähden uskon, opin ja elämän toissijaisia ohjeita, jotka nousevat Raamatun

81 Sananl. 27:19.

82 Matt. 22:37–40.

83 Room. 12:4–6.

84 Ahonen 1996, 15.

85 Esim. Kohtaamisen kirkko, 18.

pohjalta.⁸⁶ Luterilaisen kirkkokäsityksen kannalta tunnustuksella on kuitenkin merkittävä rooli.

Ekumenia merkitsee kristillisten kirkkojen pyrkimystä kohti keskinäistä yhteyttä ja kirkon näkyvää ykseyttä. Ekumeeninen työskentely koskettaa asenteita, uskon sisältöä, teologiaa ja käytännön yhteistoimintaa. Sen katsotaan olevan Pyhän Hengen johdattamaa. Ekumenia mielletään osaksi kirkon perustehtävän uskollista ja uskottavaa hoitamista.⁸⁷ Ekumenia on tietoisuutta, että Kristusta seurataan ”yhdellä ja samalla tiellä” ja jokainen on kutsuttu hänen yhteyteensä⁸⁸.

Kristittyjen ykseyspyrkimykset ovat olennainen ja erottamaton osa kirkon itseymmärrystä⁸⁹. Kirkon ekumeenisten strategialinjausten mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ekumeeniset yhteydet nousevat luterilaisesta uskosta ja tunnustuksesta⁹⁰. Kirkon luterilaisuus ja ekumeenisuus eivät ole toistensa vaihtoehtoja, vaan saman uskon ilmentymiä. Kirkon näkemys on, että ykseyttä ei voida saavuttaa opilliset erot unohtamalla.⁹¹ Tunnustus on myös avain uskon syvempään ymmärtämiseen ja ajan ilmiöiden arvioimiseen⁹².

Kirkon ekumeenista toimintaa ohjaavat teologian lisäksi kirkkolain ja kirkkojärjestyksen säännökset sekä erilaiset ekumeeniset ja kirkkojen väliset sopimukset. Jäsenyydet kansainvälisissä kirkkoliitoissa tuovat omat velvoitteensa ekumeeniseen toimintaan⁹³. Hallinnollisesti kirkon ekumeenisia asioita linjaa ja niistä päättää piispainkokous⁹⁴. Enemmistöasemansa vuoksi Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on erityinen vastuu kirkkojen ja uskontojen

86 Gassmann & Hendrix, 2005, 69. Tämä hierarkia kuvataan tunnustuskirjojen Yksimielisyyden ohjeessa. Tunnustuskirjat 1990, 427–428. Sama järjestys hahmottuu kirkkolain ja kirkkojärjestyksen ensimmäisissä pykälissä.

87 Karttunen 2017, 236.

88 Huttunen 2010, 27.

89 Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 47.

90 Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 18; Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 17.

91 Luterilainen ja ekumeeninen 2010, 2, 12.

92 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015 (2010), 12.

93 Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 10–17.

94 Suomen säädöskokoelma: KL 21:2.

välisistä suhteista Suomessa⁹⁵. Myös kirkon viralliset lähetysjärjestöt on velvoitettu edistämään kaikkialla hyviä ekumeenisia suhteita⁹⁶.

Tutkimusaineistossa sekä luterilaisuus että ekumeenisuus nousevat kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Kaikki kirkon yhteiset strategiat tähden-tävät, joskin hieman eri ilmaisutavoin, että Suomen evankelis-luterilainen kirkko kuuluu Kristuksen maailmanlaajaan kirkkoon ja sen käsitys uskon sisällöstä ja kirkon elämästä on ilmaistu Raamatussa ja luterilaisissa tunnustuskirjoissa. *Läsnäolon kirkko* -strategia muotoilee asian näin: ”kirkko on yhä tietoisempi siitä, että se on osa maailmanlaajaa Kristuksen kirkkoa.”⁹⁷ *Meidän kirkko* -strategia puolestaan toteaa, että kirkolla ”on paikallinen ilmenemismuotonsa ja maailmanlaaja ulottuvuus”⁹⁸. Tarkastellessaan luterilaisuutta *Meidän kirkko* -strategia kiinnittää huomion kirkon jäsenten luterilaisen identiteetin heikkenemiseen⁹⁹. *Kohtaamisen kirkko* -strategiassa katse käännetään erityisesti kirkon työntekijöihin. Strategia arvioi, että työntekijöiden hengellinen identiteetti kaipaa tukea. Erityisesti tämä konkretisoituu keskustelutilanteissa: uskon perusteista käytävä keskustelu edellyttää kirkon työntekijöiltä oman perinteen vahvaa tuntemista. Strategian mukaan työntekijän tulee tuntea Raamattu ja tunnustus, ja niitä on pystyttävä soveltamaan kirkon perustuksessa.¹⁰⁰

Ekumenian osalta *Läsnäolon kirkko* -strategiassa tuodaan esiin, että Euroopan kirkoilta edellytetään jatkossa entistä suurempaa ekumeenista aktiivisuutta sekä yhteistyövalmiuksia. Samassa yhteydessä korostetaan, että Suomen kirkon tulee olla aktiivisesti läsnä myös Euroopan yhteisillä foorumeilla.¹⁰¹ *Meidän kirkko* -strategiassa kuvataan suhteellisen laajasti ekumeenisen työskentelyn historiaa, nykytilaa ja sisältöjä¹⁰². Nykytilannekatsauksen pohjalta kirkon strategiseksi tavoitteeksi määritellään ”avoimuus ekumeeniselle yhteistyölle”. Käytännössä tämä toteutuu strategian mukaan rakentamalla luterilaisen perinteen pohjalta yhteistä uskon perustaa toisten kirkkojen kanssa

95 Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 18.

96 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015 (2010), 14.

97 Läsnäolon kirkko -strategia, 6.

98 Meidän kirkko -strategia, 4.

99 Meidän kirkko -strategia, 11.

100 Kohtaamisen kirkko -strategia, 13.

101 Läsnäolon kirkko -strategia, 6.

102 Meidän kirkko -strategia, 8–9.

sekä vaalimalla uskon ja rakkauden tasapainoa niin, että kristittyjen yhteys saa näkyviä muotoja ja yhteinen todistus on kirkas.¹⁰³

Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa kuvataan laajasti uskonpuhdistuksen vaikutusta diakoniale ja yhteiskuntavastuulle. Uskonpuhdistuksen levitessä Pohjoismaihin perustettiin seurakunnallisia köyhäinrahastoja. Köyhäinhoito siirtyi kirkon tehtäväksi. Strategia nostaa kuitenkin esiin, että pian uskonpuhdistuksen jälkeen luterilaisuudessa seurakunnan yhteisöllinen luonne ja diakoninen funktio heikentyivät. Strategiassa arvioidaan, että Suomen kirkon osallistuminen 1900-luvulla Luterilaisen maailmanliiton ja Kirkkojen maailmanneuvoston toimintaan vahvisti suomalaista kansankirkollisuutta, koska kansainvälisten kirkkoliittojen toiminnassa korostettiin kirkkojen yhteisöllistä vastuuta. Tässä yhteydessä viitataan Kirkkojen maailmanneuvoston julkaisemaan asiakirjaan, joka sisälsi diakonian kehittymisen kannalta merkityksellisen vision köyhille solidaarisesta kirkosta. Strategiassa viitataan myös Kirkkojen maailmanneuvoston JPIC-ohjelmaan¹⁰⁴, jossa etsittiin reittiä oikeudenmukaiseen, osallistuvaan ja elinkelpoiseen yhteiskuntaan sekä Euroopan diakonikonferenssien julistuksiin.¹⁰⁵ Tavoitteeksi diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia asettaa kansainvälisen ja kirkkojen välisen vuorovaikutuksen edistämisen diakonian ja yhteiskuntavastuun toteuttamisessa¹⁰⁶.

Myös diakoniatyön toisen aikasarjan strategiassa ekumeeninen työskentely nousee tavoitetasolle. Yhdeksi strategiseksi linjaukseksi on valittu toimiminen osana kansainvälistä kirkkojen ja järjestöjen yhteisöä köyhyyden vähentämiseksi sekä rauhan ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi. Konkreettisesti tämä ilmenee strategian mukaan köyhyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta ylläpitävien rakenteiden purkamisena sekä elämäntapojen uudistamisena elinympäristön kannalta kestävämpään suuntaan.¹⁰⁷

Kirkon muut työmuodot kuvaavat luterilaisuutta ja ekumeniaa diakoniatyön strategioita suppeammin. Asiaa pidetään kuitenkin tärkeänä. Kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan, että strategiassa esitetyt ratkaisut perustuvat ”kristilliseen ihmiskäsitykseen ja arvopohjaan, evankelisluterilaisen kirkon tunnustukseen, avoimeen ekumeeniseen suhtautumiseen

103 Meidän kirkko -strategia, 41.

104 JPIC-lyhenne muodostuu sanoista: Justice, Peace and Integrity of Creation.

105 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 13–14.

106 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 49–50.

107 Diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

muihin kirkkoihin sekä jokaisen ihmisen vakaumuksen kunnioittamiseen”¹⁰⁸. Strategisissa linjauksissa kaikkea toimintaa ohjaavana tavoitteena on, että kirkon lapsi- ja nuorisotyössä ”kunnioitetaan ja rakastetaan luterilaista, kansallista perintöä ja ollaan avaran ekumeenisia suhteessa toisiin kristittyihin”¹⁰⁹.

Viestinnän strategioissa liitytään myös luterilaiseen kirkkokäsitykseen, sen kulttuuriseen merkitykseen ja vuosisataiseen hengelliseen perintöön. Ensimmäisen aikasarjan strategiassa tiedostetaan, että toimintaympäristön muutos haastaa kirkon jäseniä oman kirkkonsa opin ja uskon entistä parempaan tuntemiseen. Strategian mukaan vain oman tradition tunteminen tekee mahdolliseksi vuoropuhelun uskon sisällöstä. Tätä kautta kirkon jäsenyyden ja seurakuntaidentiteetin vahvistaminen nousevat myös viestinnän erityiseksi haasteeksi. Strategiassa arvioidaan, että tulevaisuudessa kirkon jäsenet tarvitsevat syvällistä tietoa sekä oman kirkkonsa uskosta että muista uskonnoista ja kulttuureista.¹¹⁰

Hiippakuntien strategioissa ekumenia nostetaan esiin monissa kohdissa. Esimerkiksi Lapuan hiippakunnan toisen aikasarjan strategiassa hiippakunnan tavoitteeksi asetetaan edistää kirkon ja seurakuntien kansainvälistä työtä (lähetyt, maahanmuuttajatyö, kansainvälinen diakonia, ystävyysoiminta ja ekumeeninen työ)¹¹¹. Kolmannen aikasarjan strategian määrittely kaventaa tavoitetta: pyrkimyksenä on edistää hiippakunnan seurakuntien ja yhteistyökirkkojen vuorovaikutusta¹¹². Mikkelin hiippakunnan ensimmäisen aikasarjan strategia puolestaan määrittää seurakuntavisiossaan tavoitteeksi ”ekumeeniset yhteydet lähelle ja kauas”¹¹³.

Kirkon ekumeenisissa strategioissa todetaan, että myös ne seurakunnat, joilla ei ole käytännössä mahdollisuuksia toisten kirkkojen kohtaamiseen ja siten ekumeeniseen yhteistyöhön omalla paikkakunnallaan, voivat toteuttaa ekumeenista strategiaa vahvistamalla seurakunnan luterilaista identiteettiä ja ekumeenista avoimuutta¹¹⁴. Monet seurakuntien strategiat korostavatkin luterilaista uskonnäkemystä. Strategioissa todetaan esimerkiksi, että ”toiminnassa meitä kantaa kirkon yhteinen, Raamatussa ja luterilaisessa tunnustuksessa

108 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 4.

109 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 8.

110 Viestinnän 1. aikasarjan strategia 43–45.

111 Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

112 Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 1.

113 Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

114 Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 7, 32.

ilmaistu usko”¹¹⁵ ja ”emme tingi kirkkomme tunnustuksessa ilmaistun uskon sisällöstä”¹¹⁶.

Kirkon yhteisissä strategisissa linjauksissa seurakuntia kannustetaan arjen seurakuntaelämässä kotipaikkakunnan ekumeniaan. Linjausten mukaan seurakunnissa tulisi olla valmiutta palvella ekumeenisia perheitä kirkollisissa toimituksissa ja tarjota tiloja myös toisten kristittyjen käyttöön¹¹⁷. Paikallistason ekumenia voi lisäksi tarkoittaa esimerkiksi seurakunnan työntekijöiden tapaamisia ja luontevia yhteistyömuotoja sekä ilossa, kuten suurissa juhlissa, että surussa, kuten suuronnettomuuksissa¹¹⁸. Paikallisekumenia nouseekin tutkimusaineiston seurakuntastrategioissa esiin erityisesti keskeisiä sidosryhmiä tai yhteistyökumppaneita määriteltäessä.

Koko tutkimusaineiston ainut suora viittaus tunnustuskirjoihin löytyy pienen paikallisseurakunnan kolmannen aikasarjan strategiasta perustehtävän sanoittamisen yhteydestä: ”Kirkko on siellä missä Jumalan sana puhtaasti saarnataan ja sakramentit oikein toimitetaan.”¹¹⁹ On mielenkiintoista, että kansainvälisten kirkkoliittojen julkaisemiin ohjelmanlinjauksiin tai Suomen evankelis-luterilaisen kirkon omiin kansainvälistä työtä ohjaaviin strategioihin tutkimusaineistossa ei ole suoria viittauksia¹²⁰.

Kuten edellä kuvatussa tarkastelussa käy ilmi, luterilaisuus ja ekumeenisuus ilmentävät kirkon yhteisöidentiteettiä ja määrittyvät tutkimusaineistossa kirkon strategia-ajattelun toisiinsa linkittyväksi ominaispiirteeksi. Ekumeenisessa strategiassa kokonaiskirkon tehtäväksi määritetään edistää ekumeenisia tavoitteita seurakuntien, hiippakuntien ja kirkollisten järjestöjen strategioissa ja toiminnassa¹²¹. Analyysi osoittaa, että tässä tehtävässä on strategioissa on-

115 Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

116 Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

117 Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020 (2015), 8.

118 Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 32.

119 Ähtärin seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 6.

120 Tässä merkittävillä kansainvälisten kirkkoliittojen asiakirjoilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkastelujaksolla ilmestyneitä linjauksia, esim. Kirkkojen maailmanneuvoston dokumenttia *Kirkko: Yhteistä näkyä kohti* (*The Church: Towards a Common Vision*), Luterilaisen maailmanliiton ja katolisen kirkon *Yhteinen julistus vanhurskauttamisopista*, Euroopan kirkkojen konferenssin hyväksymät ekumeeniset suuntaviivat laajempaan yhteistyöhön Euroopan kirkkojen kesken (*Charta Oecumenica*) tai Luterilaisen maailmanliiton *Linjaus sukupuolten välisestä oikeudenmukaisuudesta* (*Gender Justice Policy*). Suomen evankelis-luterilaisen kirkon omia kansainvälistä työtä ohjaavia strategioita ovat mm. *Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö* -ekumeeninen strategia, *Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020* ja *Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinjat vuoteen 2015*.

121 Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö 2008, 15.

nistuttu varsin hyvin. Lähes kaikista aineiston strategioista löytyy viittauksia niin luterilaisuuteen kuin ekumeenisuuteenkin.

Aikasarjoittain strategioita tarkasteltaessa huomio kiinnittyy siihen, että eniten kirjauksia löytyy toisen aikasarjan strategioista. *Kohtaamisen kirkko* -strategiassa painopiste on siirtynyt enemmän monikulttuurisuuden ja uskontodialogin suuntaan. Tätä teemaa tarkastellaan luvussa 4.6. Kirkon yhteisen strategian painottuminen uskontodialogin suuntaan on toimintaympäristön kehityksen vuoksi ymmärrettävää. Toisaalta luterilaisuuden ja ekumeenisuuden voisi olettaa korostuvan juuri *Kohtaamisen kirkko* -strategiassa, koska kyseiseen strategiakauteen osuu Reformaation 500-vuotismerkkivuosi. Strategia mainitsee asian vain viittauksenomaisesti esipuheessa.

3.6 Arvosidonnaisuus yhteisöä koossapitävänä voimana

Klassisen määritelmän mukaan arvo on ”eksplisiittinen tai implisiittinen, yksilölle tunnusomainen tai ryhmälle luonteenomainen käsitys toivottavasta, mikä vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan keinojen ja päämäärien valintaan”¹²². Määritelmän perusteella arvot ovat toivottavia päämääriä, ne ylittävät konkreettiset tilanteet ja ohjaavat valintoja. Ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Arvot muuttuvat tai painottuvat eri tavoin eri aikoina. Ihmiset voivat myös ymmärtää arvojen sisällöt eri tavoin.¹²³

Paitsi yksilöille arvot ovat merkityksellisiä myös erilaisille ryhmille ja yhteisöille. Arvojärjestelmä on yhteisöä koossa pitävä voima. Arvojen voidaan nähdä luovan perustan yhteisöidentiteetille ilmaistessaan, mitä asioita yhteisö pitää hyvinä ja tavoiteltavina. Arvovalinnat osoittavat myös, mikä on yhteisön näkökulmasta hylättävää ja torjuttavaa.

Arvojen merkitystä yhteisöille ja erityisesti työyhteisöille on pohdittu paljon viime aikaisissa keskusteluissa. Työelämä 2020 -hankkeessa on julkaistu suomalaisen johtamisen tilaa ja tulevaisuutta kuvaava raportti, joka ottaa kantaa myös työyhteisöiden arvopohjaan. Raportin mukaan suomalaisen johtajuuden korostunein vahvuus on yhteisöjen yhteinen arvopohja. Toisaalta

122 Kluckhohn 1954, 395.

123 Koski 2002, 108–112.

vahva yhtenäinen arvopohja voidaan nähdä myös heikkoutena, koska erilaisuus ja ristiriidat ruokkivat luovuutta ja kiihdyttävät innovaatioita.¹²⁴

Meidän kirkko -strategian mukaan arvojen tehtävänä on yhtäältä ohjata kirkon ja seurakuntien arjen toimintaa ja päätöksentekoa. Toisaalta arvot vaikuttavat yhteisön jokaisen jäsenen toimintaa. *Meidän kirkko* -strategian mukaan kirkon jäsenten tulisi toimia omassa elämässään ja kutsumuksessaan kirkon arvomaailman mukaisesti: puolustaa rohkeasti oikeudenmukaisuutta, tukea heikkoja ja pidättäytyä oman edun tavoittelemisesta toisten kustannuksella.¹²⁵ Vastaava toive arvojen näkymisestä jäsenistön elämässä on aukikirjoitettuna muun muassa Järvenpään seurakunnan toisen aikasarjan strategiassa: ”yleistavoitteena on, että seurakunnan jäsenet toteuttavat kristinuskon ydinsanomaa ja siihen perustuvia arvoja omassa elämässään.”¹²⁶ Strategia-asiakirjoista käy myös ilmi, että seurakunnan työntekijän tehtävänä on tuoda kirkon ”arvot ja identiteetti” niihin verkostoihin, joiden parissa hän tekee työtään¹²⁷.

Erityisesti jälkimodernille yhteiskunnalle tyypillisenä kehitystrendinä pidetään arvojen yhtenäisyyden heikkenemistä. Modernisaation perusajatus on yksinkertainen: taloudellinen kasvu, koulutustason kohoaminen, informaation lisääntyminen sekä inhimillisen vuorovaikutuksen piirin moninaistuminen lisäävät ihmisten aineellisia, tiedollisia ja sosiaalisia voimavaroja. Kyseinen voimavarojen lisääntyminen vähentää ulkoisia rajoitteita, jotka kohdistuvat valinnanvapauteen. Näin ihmisistä tulee entistä itsenäisempiä päätöksenteossaan ja valinnoissaan.¹²⁸ Useimmissa jälkimodernin arvokehityksen luonnehdinnoissa korostetaan yksilökeskeisen arvomaailman voimistumista. Yksilökeskeisissä arvoissa korostuvat oma hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Minäkeskeiset valinnat painottuvat vahvasti, esimerkiksi terveys, ihmissuhteet, toimeentulo ja merkittävän aikaansaaminen.¹²⁹ Ulkoapäin omaksuttujen käsitysten sijaan arvostetaan itsenäistä ajattelua ja toimintaa. Individualisoitumisen seuraukset heijastuvat myös yhteisön kollektiiviseen

124 Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018, 10, 17.

125 *Meidän kirkko* -strategia, 35, 37.

126 Järvenpään seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 1.

127 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 18; Mikkelin hiippakunnan strategia, 3.

128 Inglehart & Welzel 2005.

129 Borg et al. 2007, 43–44.

tajuntaan.¹³⁰ Individualisoitumiskehityksen rinnalla vahvaksi arvoksi on nous-
sut muutosavoimuus¹³¹.

Samaan aikaan kun ihmisten arvomaailma yksilöllistyy ja moninaistuu, arvojen merkitys julkisessa toiminnassa ja työelämässä korostuu. Esimerkiksi hallinnon voimakkaiden muutosten yhteydessä on korostettu tarvetta tuoda esiin julkisen toiminnan arvopohja ja eettiset toimintatavat, kuten toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.¹³²

Monissa seurakunnissa yhteiskunnan arvopohjan muuttuminen koetaan ongelmallisena tai haastavana. Tämä käy ilmi sekä tutkimuksen dokumenttiaineiston toimintaympäristön kuvauksista että kyselyaineistosta. Kirkkoherrat näkevät yhdeksi kirkon suurimmista haasteista ”oikean hengellisen arvopohjan vaalimisen”¹³³ ja ”osallistumisen yhteiskunnalliseen keskusteluun aidosti kirkon arvojen pohjalta”¹³⁴. Vastajat toteavat esimerkiksi, että ”kirkon tulee säilyttää itsensä yhteisönä, joka kykenee vastaamaan ihmisten hengelliseen nälkään ja arvotyhjiöön Raamatun ja luterilaisen tunnustuksen pohjalta”¹³⁵. Toisaalta vastauksissa kritisoidaan myös kirkkoa itseään siitä, että ”Raamattua ei kirkossa enää arvosteta arvoja määrittävänä normina”¹³⁶. Vastauksissa heijastunee se, että joidenkin teorioiden mukaan uskonnollisen moninaisuuden lisääntyminen johtaa ristiriitoihin erityisesti voimakkaasti ja heikosti uskonnollisten ihmisten välillä. Kirkossa kehitys näkyy esimerkiksi vastakkainasetteluna arvokysymyksissä.¹³⁷ Lisäksi kyselyaineistossa arvioidaan, että yleiseen arvokeskusteluun osallistuessaan kirkolla tulisi tarvittaessa olla yhteiskuntakriittinen ote.

Perinteisesti on ajateltu, että seurakunnan toimintaa ohjaavat kristilliset perusarvot. ”Kristilliset perusarvot” on kuitenkin käsitteenä niin väljä, että arvopohjan ymmärtäminen vaatii tarkempaa määrittelyä ja yksityiskohtaisempia

130 Durkheim 1990, 84.

131 Mikkola 2003.

132 Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana, 42. Toisaalta tutkimuksissa on myös kyseenalaistettu esimerkiksi eettiset ohjeistot, joissa määritellään jonkin ammattikunnan tai yrityksen arvot. Jos asiakirjoissa kuvataan yhteisön arvot ilman, että niitä liitetään mihinkään konkreettiseen merkitysyhteyteen, arvopohdinnan mielekyys jää vähäiseksi. Yhteisönä on varsin helppoa liittyä vaikkapa abstraktiin tasa-arvoon tai ympäristönsuojeluun, mutta niiden toimintaa ohjaava vaikutus voi olla joissakin tapauksissa olematon. Mikkola 2003, 28, 35.

133 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

134 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

135 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

136 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

137 Kohtaamisen kirkko -strategia, 13.

valintoja. Arvokeskustelun tarpeen on todettu kasvaneen myös seurakunnissa.¹³⁸ Tarkasteltaessa kirkon yhteisiä strategioita ratkaisut arvopohjan määrittelyn suhteen poikkeavat toisistaan. Kirkon ensimmäinen yhteinen strategia, *Läsnäolon kirkko*, ei määrittele arvoja ollenkaan. Itse asiassa strategiassa ei edes välillisesti viitata toimintaa ohjaaviin arvoihin.¹³⁹

Meidän kirkko -strategiassa arvot nostetaan merkittävään rooliin. Valittujen arvojen taustalla on kymmenen käskyä ja niiden tulkinnat. Neljästä arvosta ensimmäinen, pyhän kunnioitus, ilmentää Mooseksen ensimmäistä laintau-lua eli käskyjä 1–3. Kolme muuta arvoa, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus, nousevat toisesta laintau-lusta eli käskyistä 4–10. Strategia-mietinnön mukaan käskyt on haluttu muotoilla arvoiksi siten, että ne ovat yleisinhimillisiä arvoja. Mietintö arvioi, että yhteisiin arvoihin sitoutumalla kirkon jäsenet, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt ja työntekijät edesauttavat kirkon mahdollisuutta toteuttaa perustehtävänsä hyvin. Tavoitteena on puhua arvoista avoimesti ja ymmärrettävästi ja puolustaa niitä rohkeasti. Samaan aikaan mietinnössä tiedostetaan, että arvojen toteuttaminen arjessa on vaativa tehtävä.¹⁴⁰ Kiinnostavaa on, että *Meidän kirkko* -strategiadokumentissa arvot puretaan myös toiminnallisiksi tavoitteiksi tai ihanteiksi. Tämä ristiriita herättää kysymyksen, onko arvojen tarkoitus sittenkään määrittää kaikkea toimintaa vai riittääkö, että arvot ilmenevät tietynlaisena, rajattuna toimintana.

Kohtaamisen kirkko -strategia pitää tärkeänä, että ”kirkon arvot ovat samat joka suuntaan”¹⁴¹. Arvojen tulee ohjata sekä kirkon sisäistä elämää että kirkon suhdetta toimintaympäristöön. Siksi kirkon kaikilla hallinnon tasoilla tulee käydä jatkuvaa arvokeskustelua ja kehittää mekanismeja arvojen toteutu-misen seurantaan. Lisäksi kirkon on viritettävä ja tuettava yhteiskunnallista arvokeskustelua¹⁴². Kohtaamisen kirkko määrittelee yhteisiksi arvoiksi uskon,

138 Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 3.

139 Kansliapäällikkö Jukka Keskitalo arvioi, että syynä arvojen puuttumiseen olisi ollut nykymuotoisen strategiatyöskentelyn vakiintumattomuus kirkossa. Keskitalo 2016, 15.

140 *Meidän kirkko* -strategia, 35–36.

141 Kohtaamisen kirkko -strategia, 16.

142 Kirkon roolia yhteiskunnallisena arvokeskustelijana halutaan vahvistaa muissakin strategioissa. Esimerkiksi diakoniatyön 1. aikasarjan strategia (s. 28) toteaa, että kirkon [erityisesti yhteiskunnallisen työn] tehtävänä on osallistua arvokeskusteluun ja pyrkiä vaikuttamaan yhteisöihin ja yhteiskunnan rakenteisiin ihmisarvon, oikeudenmukaisuuden, rauhan ja ympäristövastuun toteutumiseksi. Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia korostaa (s. 26), että kirkon on puolustettava yhteiskunnan oikeudenmukaisuutta ja tuettava haavoittavissa elinolosuhteissa elävien ihmisarvoa. Osallistuminen arvokeskusteluun ja vaikuttaminen asenteisiin tapahtuu paljon myös sosiaalisessa mediassa. Piispaa pidetään alueensa asukkaiden erityisenä arvovaikuttajana esim. Espoon hiippakunnan 1. ja 2. aikasarjan strategioissa.

toivon ja rakkauden. Näiden arvojen tarkoitus on yhdistää kirkon jäseniä, määrittää jäsenten yksilöidentiteettiä ja ohjata kirkon valintoja, kun ratkaisutavaksi on ”pieniä ja suuria asioita” ilman täsmällistä ohjeistusta. *Kohtaamisen kirkko* -strategian arvovalinnat pyrkivät ilmentämään kristillistä arvopohjaa mahdollisimman selkeällä tavalla.¹⁴³ Valitut, selkeästi raamatulliset, arvot saattavat joidenkin arvioiden mukaan olla ymmärrettävämpiä maallistuneelle ihmiselle kuin perinteisen strategiakielen arvosanoitukset¹⁴⁴.

Strategiaopas seurakunnille kehottaa seurakuntia pohtimaan, ovatko kirkon yhteisessä strategiassa määritellyt arvot myös seurakunnan kannalta keskeisimmät arvot vai onko olemassa jotain sellaisia arvoja, joiden voimallisemmin halutaan ohjaavan paikallista toimintaa¹⁴⁵. Hiippakunnat ja seurakunnat ovatkin päätyneet hyvin erilaisiin ratkaisuihin arvojensa määrittelemisessä. Tutkimusaineistoon kuuluvissa strategioissa on mainittuna yhteensä neljäkymmentä eri arvoa. Arvot ja niiden esiintymistiheys on esitetty kootusti kuviossa 3.

Strategioissa esiintyvät arvot voidaan jakaa neljään ryhmään: 1) uskoon, 2) toiseen ihmiseen ja ympäröivään todellisuuteen, 3) tulevaisuuteen ja 4) työyhteisön sisäiseen toimintaan liittyviin arvoihin. Ensimmäiseen ryhmään lukeutuvat muun muassa pyhän kunnioittaminen, sitoutuminen Raamattuun ja luterilaiseen tunnustukseen, oikeaoppisuus, Raamatun ilmoitus Jumalasta, rukous ja usko. Suhdetta toiseen ihmiseen ja ympäröivään todellisuuteen määrittävät esimerkiksi seuraavat arvot: välittäminen, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, totuudellisuus, luotettavuus, rakkaus, kohtuullisuus ja luomakunnan kunnioittaminen. Tulevaisuuteen liittyviä arvoja ovat toivo, rohkeus ja uudistuminen. Viimeiseen ryhmään eli työyhteisön sisäiseen toimintaan liittyviä arvoja löytyy erityisesti hiippakuntatason mutta myös seurakuntien strategioista. Niitä ovat muun muassa avoimuus, taloudellinen kestävyys, työyhteisön hyvinvointi, monialainen asiantuntijuus, asiakkaan hyvä ja itsenäisyys.

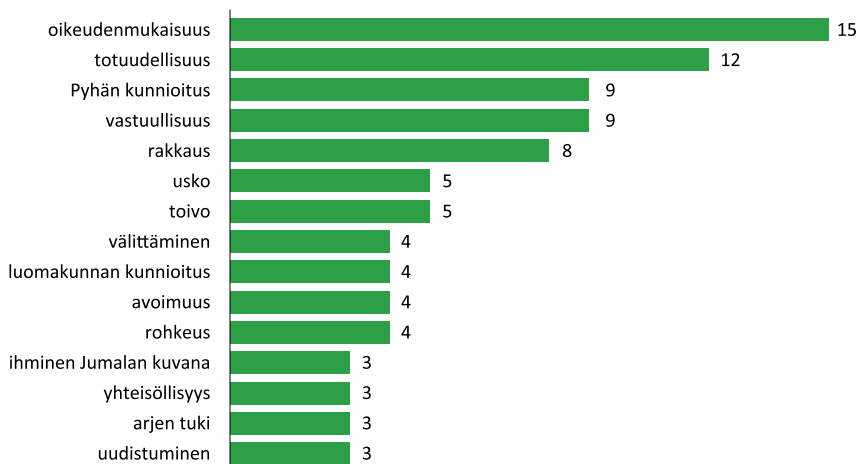
143 Kohtaamisen kirkko -strategia, 16.

144 Keskitalo 2016, 16.

145 Strategiaopas seurakunnille 2014, 15.

Kuvio 3.

Arvot ja niiden esiintymistiheys tutkimusaineiston strategioissa. Kuviossa on koottuna ne arvot, jotka esiintyvät aineistossa vähintään kolme kertaa.



Tarkasteltaessa aikasarjoittain, miten kirkon yhteisen strategian arvonmääritys on vaikuttanut muiden hallinnon tasojen strategioihin, havaitaan vaihtelua aikasarjojen välillä. *Läsnäolon kirkko* -strategiassa arvoja ei ole määritelty, mutta viidessä kahdestatoista sen pohjalta syntyneessä strategiassa arvot ovat kirjatuna. Ensimmäisen aikasarjan arvot painottuvat erityisesti toiseen ihmiseen ja ympäröivään todellisuuteen liittyviin arvoihin. *Meidän kirkko* -strategia on vaikuttanut voimakkaasti toisen aikasarjan strategioiden arvonmääritykseen. Oikeudenmukaisuus on arvona kahdeksassa, totuudellisuus seitsemässä sekä pyhän kunnioittaminen ja vastuullisuus kuudessa kahdestatoista strategiasta. Lisäksi useissa strategioissa on mainittu yksi tai kaksi täydentävää, paikallisesti valittua arvoa. *Kohtaamisen kirkko* -strategian vaikutus kolmannen aikasarjan strategioiden arvovalintoihin ei ole ollut yhtä suurta. Määriteltyinä arvoina toivo löytyy kuudesta, rakkaus viidestä ja usko neljästä kahdestatoista strategiasta. Myös kolmannessa aikasarjassa *Meidän kirkko* -strategian arvot näyttäytyvät vielä kolmessa strategiassa. Kaksi *Kohtaamisen kirkko* -strategian pohjalta syntynyttä strategiaa ei sisällä ollenkaan arvopohjan määrittelyä.

Kirkkoherrakyselyn mukaan arvotyöskentely on merkittävä osa seurakunnan strategian laadintaa. Vastauksissa todettiin muun muassa, että vaikka arvot ovat varsin pysyviä, strategiatyössä ”työyhteisö ja luottamushenkilöt ovat

tulleet arvoista entistä tietoisemmiksi”¹⁴⁶. Vastauksissa pidettiin tärkeänä, että arvokeskustelua käydään luottamushenkilöiden kanssa säännöllisesti, kunkin valtuustokauden aikana¹⁴⁷. Toisaalta strategiassa määritellyt arvovalinnat ovat aiheuttaneet myös erimielisyyttä seurakunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välille. Kirkkoherran erityiseksi tehtäväksi nähtiin huolehtia siitä, että strategiassa määritellyt arvot ohjaavat kaikkea toimintaa.¹⁴⁸

Kirkon strategia-ajattelussa arvosidonnaisuus on merkittävä ominaispiirre. Tutkimusaineiston perusteella seurakunnat ovat strategioissaan halunneet etsiä ja määritellä yhteistä arvopohjaa. Tällä korostetaan, että kirkon työ ei ole arvoneutraalia¹⁴⁹. Tilanne poikkeaa jonkin verran kuntastrategioista. Niissä kunta näyttäytyy usein moniarvoisena organisaationa ja vastaavasti kunnan johtamista luonnehditaan moniarvoisuuden johtamiseksi. Moniarvoisuuden vuoksi kuntien toiminta sisältää lukuisten erilaisten, usein keskenään ristiriitaisten intressien edistämistä ja yhteensovittamista.¹⁵⁰ Kuntien ja seurakuntien erilaisuutta selittävät myös kirkon synty yhteisten arvojen ympärille sekä seurakuntien perinteinen rooli arvoyhteisöinä.

3.7 Ajasta ja paikasta riippumaton todellisuus murtautuu esiin

Eskatologia merkitsee oppia maailmanhistorian viimeisistä tapahtumista. Kirkon elämä rakentuu käsitykselle, jossa nykyisen aistein hahmotettavan todellisuuden rinnalla uskotaan olevan olemassa toinen, transsendentti, ajasta ja paikasta riippumaton todellisuus. Kirkko näkee itsensä perusolemukseltaan ”tulevaisuusyhteisönä”, joka julistaa Kristuksen paluuta ja Jumalan valtakunnan lopullista täyttymistä.¹⁵¹

Tutkimusaineistossa eskatologia-termi esiintyy ainoastaan yhden kerran, diakonia- ja yhteiskuntatyön raamatullisia ja teologisia lähtökohtia pohdittaessa¹⁵². Termin käyttämättä jättäminen johtunee siitä, että strategiat eivät

146 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

147 Kirkkoherrakysely 2010.

148 Kirkkoherrakysely 2008.

149 Esim. Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 24.

150 Haveri & Anttiroiko 2013, 83.

151 Piispainkokouksen lausunto 1/2011 kirkolliskoukselle, 5.

152 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 11.

ole luonteeltaan opillisia selvityksiä ja niissä on pyritty varsin arkipäiväiseen ilmaisuun¹⁵³. Kirkon strategioissa kuitenkin tiedostetaan vahvasti, että kerran nykyinen maailma päättyy, luodaan uusi maailma ja Jumalan tulevaisuus toteutuu. Strategiat sisältävät ajatuksen, jonka mukaan kastettu kristitty on, ollessaan osallinen kirkosta Kristuksen ruumiin jäsenenä, osallinen enemmästä kuin nykyinen elämänmuoto ja tämän hetkinen todellisuus.

Kristillisen käsityksen mukaan Kristuksen seurakunta määritellään yhtä aikaa näkyväksi ja näkymättömäksi. Näkyvässä kirkossa tiedetään, keitä kirkkoon kuuluu ja mitkä ovat kirkon rajat. Näkymätön kirkko sen sijaan kattaa ihmiset eri kirkkokunnista ja kansoista. Siihen kuuluu myös jo perille päässeiden joukko eli menneiden sukupolvien kristityt. Vaikka he eivät enää ole näkyvän seurakunnan jäseniä, he ovat Kristuksen näkymättömän ruumiin jäseniä. Tämä käy ilmi tutkimusaineiston strategioissa erityisesti puhuttaessa ehtoollisesta yhteyden ateriana, sukupolvien ketjusta tai sukupolvien kuljettamasta traditiosta ja jälleennäkemisen toivosta.

Strategioissa aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta korostuu sanoma pelastuksesta. Kirkon viestinä tässä ajassa on usko Kolmiyhteiseen Jumalaan ja hänen pelastustekoihinsa hyväksemme eli luominen, lunastus ja pyhitys¹⁵⁴. Seurakunnan keskeisenä tehtävänä nähdään kutsua kaikkia ihmisiä pelastavan Jumalan yhteyteen¹⁵⁵. Tutkimusaineistossa korostuu, että sanoman kristillisestä uskosta, toivosta ja rakkaudesta tulisi olla kaiken seurakunnan toiminnan keskiössä. Seurakunnan olisi julistettava rohkeasti uskosta kasteessa saatavana Jumalan lahjana, sovitustyön ainutkertaisuudesta ja tulevasta Jumalan valtakunnasta. Eskatologisuus strategia-ajattelun ominaispiirteenä näyttäytyy siinä, että strategioissa nostetaan toistuvasti esiin Raamatun ilmoitus Jumalasta sekä kirkon olemassaolon ja toiminnan liittyminen pelastushistoriaan.

Tulevaisuus ja siihen liittyvät toivon näköalat ovat strategioissa keskeisessä roolissa. Kirkon elämän tulisi olla lähtökohtaisesti positiivista. Kristillisen toivon katsotaan elävän tässä hetkessä, avaavan uusia näköaloja tulevaisuuteen ja kantavan kaikkien inhimillisten rajojen yli. Viestinnän strategioissa korostuu, että kirkko kuljettaa toiveikasta viestiä Jumalan maailmasta, jossa armottomuuden sijaan hallitsee armo. Pyhien yhteisönä kirkko on kutsuttu

153 Strategioiden ilmaisutapaa ja teologisten käsitteiden käyttöä tarkastellaan lähemmin luvussa 5.7.

154 Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 4.

155 Esim. Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1; Meidän kirkko -strategia 3–4.

kommunikoimaan Jumalan rakkaudesta, ”toisesta maailmasta”, sanoin ja teoin.¹⁵⁶

Strategiat vertaavat nykyisyyttä tulevan maailman elämään. Tuleva maailma näyttäytyy osin jo tässä ajassa, sillä kirkon sanoma muuttaa yksilöiden ja yhteisöjen elämää. Sanoma ohjaa parannukseen ja herättää vastuuseen. *Läsnäolon kirkko* -strategiassa ajatus on muotoiltuna näin:

*Ihmisten maailmassa rakkaus on riittämätöntä, motiivit itsekkäitä ja oma suu lähinnä. Armon maailmassa kaikki annetaan lahjaksi. Ihminen ei ole suoritus-
tensa vanki. Kun tämä ääni vahvistuu, syntyy luottamusta, rohkeutta toimia ja
toivo paremmasta ja oikeudenmukaisemmasta maailmasta.*¹⁵⁷

Rukous määritellään osaksi kirkollisten organisaatioiden toimintakulttuuria¹⁵⁸. Strategioiden mukaan seurakunta on lakkaamatta rukoileva yhteisö. Tämä ilmentää luottamusta Jumalan johdatukseen ja siihen, että hän ohjaa kirkon työtä. Samalla rukous on liittymistä Jumalan suunnitelmiin, jotka toteutuvat täydellisesti aikojen lopussa. Jumalan kokonaissuunnitelman osana nähdään myös se, että ihminen kyselee oman olemassaolonsa tarkoitusta ja etsii alati vastauksia elämän perimmäisiin kysymyksiin. Näiden kysymysten äärellä kirkon tehtäväksi määritellään armon, toivon, ikuisen elämän ja pyhyden esiin tuominen.

Luterilaisissa tunnustuskirjoissa keskiössä on nykyhetki, ei tulevaisuus. Niissä painottuu ”iloinen ja luottavainen elämä tässä ja nyt”¹⁵⁹. Tutkimuksessa strategioissa ilmenevää eskatologisuutta tarkastellaan korostetun lopun-ajallisesti, vaikka luterilaisen käsityksen mukaan strategiset linjaukset ovat maallisia, uskosta tietoisien harkinnan tuloksia. Kyseessä on tarkoituksellinen pelkistys, jonka avulla tehdään näkyväksi eskatologisuus muista organisaatioista poikkeavana kirkon strategia-ajattelun keskeisenä ominaispiirteenä. Piispainkokous on todennut, että kirkko voi toteuttaa asianmukaisella tavalla tulevaisuustyöskentelyä vain omasta eskatologisesta olemuksestaan käsin. Ihmellisissä analyyseissä tulevaisuuteen liittyy aina epävarmuuksia, mutta kirkko voi suunnata tulevaisuutta kohti luottaen Jumalan lupaukseen: ”Minulla

156 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 16.

157 Läsnäolon kirkko -strategia, 2.

158 Esim. Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 5.

159 Gassmann & Hendrix 2005, 209.

on omat suunnitelmani teitä varten, sanoo Herra. Minun ajatukseni ovat rauhan eivätkä tuhon ajatuksia: minä annan teille tulevaisuuden ja toivon.”¹⁶⁰

3.8 Ekologisuus kirkon ja sen jäsenten elämäntapana

Uskontunnuksen mukaan kirkon usko kohdistuu kaikkien näkyväisten ja näkymättömien Luojaan ja Ylläpitäjään. Luomakunnan pyhyys perustuu Jumalan jatkuvaan läsnäoloon siinä. Koska luomakunta on pyhän Jumalan läsnäolon paikka, se itsessään on pyhä ja arvostettava. Ihmisen tehtävänä on viljellä ja varjella maata. Kristillinen sanoma korostaa, että hyvän elämän edellytykset eivät ole ensisijaisesti riippuvaisia aineellisesta kulutuksesta.¹⁶¹

Tutkimusaineistoon kuuluvien strategiadokumenttien perusteella kirkon jäseniltä odotetaan kunnioitusta luomakuntaa kohtaan ja kohtuullisuutta elämäntavoissa. Seurakunnilta puolestaan edellytetään ympäristöasioiden hyvää ja vastuullista hoitamista. Sen enempää julkisoikeudellisena toimijana kuin uskon yhteisönäkään seurakunta ei voi välttää omaa vastuutaan ympäristöasioissa. Tätä kautta ekologisuus määrittyy yhdeksi kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi.

Piispainkokouksen mukaan ympäristökysymysten tulee olla keskeinen osa kirkon tulevaisuustyöskentelyä. Näkemykselleen he esittävät kolme Raamatusta nousevaa perustetta: 1) ympäristökysymysten pohtimiseen veloitetaan luomiskertomuksessa ihmiselle annettu tehtävä viljellä ja varjella maata, 2) ympäristökysymysten kautta kirkon eskatologinen opetus löytää tarttumapintoja yleisempään kulttuuriin, koska monet yhteiskunnalliset keskustelijat ovat omaksuneet apokalyptisen puhettavan puhuessaan ekologisista uhkakuista ja 3) kristillisen uskon mukaan koko luomakunta odottaa eskatologista vapautusta.¹⁶²

Diakoniatyön strategia 1. aikasarjassa nostaa esiin ympäristökysymyksiin havahtumisen historiallisesta näkökulmasta. Kansainväliset kirkkoliitot antoivat alkusysäyksen ympäristökysymyksistä kiinnostumiselle Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Kirkkoliittojen kokoukset saivat Suomen kirkon tiedostamaan globaalit kehityskysymykset, rikkaan pohjoisen ja köyhän etelän kuilun, ihmisoikeuskysymykset, rotuongelmat, vähemmistökysymykset ja

160 Piispainkokouksen lausunto 1/2011 kirkolliskokoukselle, 6.

161 Kirkon ympäristödiplomin käsikirja 2012, 14–16.

162 Piispainkokouksen lausunto 1/2011 kirkolliskokoukselle, 11.

ympäristökysymykset.¹⁶³ Tätä kautta muun muassa kirkkohallituksen laatimaan diakoniatyön johtosääntömalliin tuli alakohhta, jossa todetaan:

*harjoittaessaan diakoniaa seurakunta ja sen yksittäiset jäsenet pyrkivät vaikuttamaan asenteisiin siten, että ihmiset sekä yksilöinä että yhteiskunnan jäseninä pyrkisivät edistämään yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta sekä varjelemaan ympäristön ja koko luomakunnan eheyttä.*¹⁶⁴

Tutkimusaineiston kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että useimmissa kirkon strategioissa luomakunnasta välittäminen ja vastuullisen elämäntavan velvoite näkyy perustehtävätasolla, mission tai toiminta-ajatuksen määrittelyssä. Perusajatus toistuu aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta: kirkko kutsuu ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaisee välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. Kirkko tuo itsekkyyden ja ahneuden läpäisemään maailmaan Jumalan hyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja toivoa. Strategioihin kirjatut linjaukset sisältävät perusajatuksen, jonka mukaan kirkon jäsenten tulee toteuttaa kristinuskon ydinsanomaa ja siihen perustuvia arvoja omassa elämässään.

Perustehtävän määrittelyn ohella ympäristökysymykset näkyvät strategioiden nykytilan kuvauksissa kaikissa aikasarjoissa. Niissä nostetaan esiin, että ympäristön tilan heikkeneminen, maantieteelliset rajat ylittävä ilmastonmuutos, vesistöjen saastuminen sekä viljelysmaan ja metsien väheneminen pakottavat kiinnittämään lisääntyvää huomiota ympäristönsuojeluun ja elämäntapaan¹⁶⁵. Strategioiden mukaan nykytilan haasteena on kysymys siitä, miten seurakunnat kantavat vastuuta ympäristökysymyksistä ja rakentavat tuleville sukupolville parempaa maailmaa. Ekologiset ongelmat, erilaiset geoniteknologiaan liittyvät ratkaisut sekä monet muut uudet haasteet pakottavat kirkon jäsenet kohtaamaan ja pohtimaan yhä monimutkaisempia eettisiä kysymyksiä¹⁶⁶. Huomio kiinnitetään myös talouden keskittymiseen ja globalisoitumiseen. Strategioiden mukaan nykytilassa kirkon tulee seurata kriittisesti taloudellisen globalisaation vaikutuksia ja työskennellä työmarkkina-

163 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 12.

164 Diakoniatyön mallijohtosääntö, 4.

165 Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 33.

166 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 30–31.

ihmisoikeus- ja ympäristöorganisaatioiden sekä muiden kansalaisyhteiskunnan keskeisten toimijoiden vaikutusmahdollisuuksien puolesta¹⁶⁷.

Strategioiden määrittelemissä arvoissa ekologisuus ja kestävä kehitys piirtyvät esiin monissa kohdin. ”Vastuullisuus” määritellään lähimmäisistä huolehtimisen lisäksi luomakunnan varjelemisena. Vastuullisuus voidaan nähdä pyrkimyksenä käyttää voimavaroja kohtuullisesti. Arvona ”rakkaus” rohkaisee rajojen murtamiseen ja huolenpitoon kaikkea luotua kohtaan. Arvoiksi on nostettu myös ”varjelemme / kunnioitamme luomakuntaa ja elämme kohtuullisesti” ja ”luomakunnan pyhyys”. ”Laadukkuus” sisältää vastuullisuuden ja luomakunnan kunnioittamisen. Myös ”totuudellisuus” arvona näyttäytyy ympäristövastuun näkökulmasta, kun ”uskomme ja elämme niin kuin opetamme”.¹⁶⁸

Ympäristöteemat näkyvät myös kirkon strategisissa valinnoissa. Strategisia valintoja käsitellään kokonaisuutena neljännessä pääluvussa. Ekologisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvät valinnat nostetaan esiin tässä yhteydessä, koska strategiat itse määrittelevät nämä valinnat kirkon olemuksen ja identiteetin ilmauksiksi. Näin ollen ekologisuus strategisen ajattelun ominaispiirteenä ilmentää ennen kaikkea yhteisöidentiteettiä. Eri strategioissa ekologiset valinnat saavat erilaisia muotoja. Tutkimusaineistoon on kirjattuna muun muassa seuraavan tyyppisiä strategisia linjauksia:

- Kirkon tulee olla tukemassa sellaista kehitystä, joka edistää teollis-kaupallisen elämäntapamme sopeuttamista niihin rajoihin, jotka luonnontalouden tasapaino asettaa.
- Kirkon tulee kasvattaa ympäristötietoisuutta ja edistää ympäristövastuun toteutumista kirkon omissa käytännöissä ja yhteiskunnan ratkaisuihin.
- Kirkon tulee vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ympäristövastuun vahvistamiseksi.
- Kirkon tulee edistää ilmaston ja koko elinympäristön kannalta kestävä kehitystä uudistamalla jäsenten/ihmisten elämäntapoja.
- Kirkon tulee ohjata lapsia ja nuoria ottamaan vastuuta myös lähimmäisistään ja ympäristöstään.

167 Esim. Läsnäolon kirkko -strategia, 5–6.

168 Strategioissa määriteltäviä arvoja tarkasteltiin luvussa 3.6.

- Kirkossa tehtävien elinympäristöä koskevien ratkaisujen tulee olla ekologisesti kestäviä, taloudellisesti kannattavia, yhteiskunnallisesti oikeudenmukaisia ja kulttuurisesti arvokkaita.
- Seurakunta ottaa kaikessa toiminnassaan ja valinnoissaan huomioon ympäristövaikutukset.
- Vastuu luomakunnasta sekä ekologisesti kestävät valinnat ovat keskeisiä investointeja ohjaavia periaatteita.

Sekä kirkon yhteiset strategiat, työmuotostrategia (diakonia) että hiippakuntien strategiat innostavat seurakuntia ympäristövastuun kantamiseen kehittämällä niitä hankkimaan kirkon ympäristödiplomi. Ympäristödiplomin saaminen edellyttää ympäristövaikutusten monipuolista huomioonottamista seurakunnan toiminnassa¹⁶⁹. Erityisesti ympäristödiplomien hankkimiseen kannustetaan ensimmäisen ja toisen aikasarjan strategioissa. Monet seurakunnat strategioissaan ilmaisevat tarttuvansa tähän haasteeseen hankkimalla ympäristödiplomin tai ylläpitämällä sitä.

Huomion arvoista on, että tutkimuskohteena olevien perusstrategioiden runsaiden ympäristömainintojen lisäksi kirkolle laadittiin tarkastelujakson aikana erillinen ilmasto-ohjelma. Prosessi käynnistyi kirkolliskokoukselle tehdyn edustaja-aloitteen pohjalta. Ilmasto-ohjelma hyväksyttiin kesällä 2008. Ilmasto-ohjelman tarkoituksena on antaa kirkon keskushallinnolle, seurakunnille ja kirkon jäsenille selkeitä suosituksia ilmastomuutoksen hillitsemiseksi, herättää kirkon näkökulmasta keskustelua ilmastokysymyksistä suomalaisessa yhteiskunnassa sekä jäsentää ilmastokysymykset kirkon uskoon, oppiin ja

169 Kirkon ympäristödiplomi on kirkkohallituksen asettama, kirkon oma ympäristöasioiden hallintaa varten laadittu työkalu, jonka käyttöönotto on seurakunnille vapaaehtoista. Seurakunnille on haluttu antaa väline, joka helpottaa asiaankuuluvan ympäristövastuun kantamista, vähentää maineriskiä ja auttaa puhumaan teoilla Jumalan luomakunnan arvokkuudesta. Diplomin vaatimukset on haluttu rakentaa mahdollisimman realistiseksi ja toimiviksi. Kyseessä on nimenomaan seurakunnille räätälöity järjestelmä. Diplomi edellyttää, että seurakunnassa tehdään ympäristökatselmus ja ympäristöohjelma. Ympäristökatselmus eli nykytilan arvio tehdään kaikille toimintoille. Sen tekee yleensä ulkopuolinen asiantuntija. Katselmuksessa käydään läpi energia-asiat, jätahuolto, hankinnat, metsä- ja hautausmaat, leirikeskukset, keittiöt ja toimistot. Samalla myös tarkastetaan, miten ympäristöasiat on otettu huomioon kasvatustyössä ja hengellisessä työssä. Katselmuksen pohjalta tehdään ympäristöohjelma, jossa esitetään tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu ja vastuutahot havaittujen ongelmien korjaamiseksi. Ohjelman hyväksyy kirkkoneuvosto. Katselmuksen ja ympäristöohjelman laadinnan jälkeen seurakunta hakee kirkkohallitukselta ympäristödiplomia. Hakemus lähetetään tuomiokapitulille, joka toteuttaa ns. ulkoisen katselmoinnin eli tarkastuksen siitä, että toiminta täyttää diplomin minimikriteerit. Ympäristödiplomi syntyi vuonna 2001. Se on voimassa neljä vuotta kerrallaan. Tutkimusjakson päättyessä diplomi on noin sadalla seurakunnalla. Kirkon ympäristödiplomin käsikirja 2012, 8–34.

elämään.¹⁷⁰ Kirkossa tehty ympäristötyö noteerattiin tarkastelujakson aikana myös laajemmin, kun vuonna 2015 Suomen luonnonsuojeluliitto antoi kirkon ympäristötyölle ympäristöpalkinnon ”uutta luovasta toiminnasta ja toimimisesta vastavoimana aikamme materialismille”.¹⁷¹ Helmikuussa 2019 hyväksyttiin kirkon uusi energia- ja ilmastostrategia. Siinä muun muassa asetetaan tavoitteet kirkon tilojen ja toiminnan hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi vuosiin 2030 ja 2050 mennessä.¹⁷²

Verrattaessa kirkon strategioita kunnan strategioihin ympäristönäkökulmasta voidaan todeta, että kirkossa ympäristötietoisuus nähdään enemmän yhteisöidentiteettiin liittyvänä kysymyksenä, kunnissa puolestaan toiminnallisena valintana. Kuntien strategista työskentelyä sääntelevässä Kuntalaissa todetaan, että kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon elinympäristön kehittäminen¹⁷³. Eri kuntastrategioista löytyviä ympäristövastuuseen liittyviä linjauksia ovat esimerkiksi monipuolisen ja puhtaan luonnon vetovoimaisuuden hyödyntäminen (Mikkeli), kestävän kaupunkikehityksen edistäminen (Järvenpää), kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen kokonais- ja asukaskohdaisesti (Vantaa), vesistöjen tilan ja pohjaveden laadun parantaminen (Lahti) sekä luonnonvarojen kestävä hyödyntäminen (Kemijärvi)¹⁷⁴.

Kirkon strategioissa ekologisuuteen ja kohtuullisuuteen liittyvät määritelmät, arvot, nykytilan kuvaukset ja strategiset valinnat toistuvat kaikkien aikasarjojen ja hallinnon tasojen strategioissa. Strategia-ajattelun ominaispiirteenä ekologisuus korostuu erityisesti toisessa aikasarjassa. Toisen aikasarjan eri strategioiden sanavalinnoista voidaan päätellä, että *Meidän kirkko* -strategialla on ollut tässä kohdin vahva ohjaava vaikutus muiden hallinnon tasojen strategioihin.

3.9 Julkisoikeudellisuus tuo kirkolle velvollisuuksia

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on julkisoikeudellinen yhteisö. Suomessa julkisoikeudellinen asema perustuu siihen, että kyseisten yhteisöjen tarkoituksesta, toiminnasta ja järjestysmuodosta säädetään lailla tai asetuksella. Valtiolla

170 Kiitollisuus, kunnioitus, kohtuus 2008, 9.

171 Erilaistuva kirkko 2016, 40.

172 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 26.2.2019, 27 §.

173 Suomen säädöskokoelma: Kuntalaki 7:37.

174 Majava 2017, 9.

on näin oikeus määrittää, kuinka paljon julkista valtaa ja julkisia tehtäviä annetaan muille oikeushenkilöille. Evankelis-luterilaisen kirkon ja sen seurakuntien lisäksi muita julkisoikeudellisia yhteisöjä ovat muun muassa kunnat, kuntayhtymät sekä ortodoksinen kirkko ja sen seurakunnat.¹⁷⁵

Käytännössä kirkon julkisyhteisöllinen luonne näkyy monin tavoin. Merkittävimpana kirkon erityisasemaa suhteessa valtioon ilmentävänä seikkana voidaan pitää kirkollista lainsäädäntöä, jota tarkastellaan lähemmin jäljempänä tässä luvussa. Kirkon julkisoikeudelliseen asemaan vaikuttavat myös perustuslaissa määritelty uskonnonvapaus, seurakuntien verotusoikeus, luterilaisten seurakuntien velvollisuus ylläpitää yleisiä hautausmaita, väestökirjanpitoon liittyvät tehtävät, seurakuntien mahdollisuus tutkia avioliittojen esteet ja pappien vihkioikeus, kirkollinen rakennussuojelu, kirkollisten valitusten ja muutoksenhaun suuntautuminen korkeimmalle hallinto-oikeudelle sekä sotilas- ja vankilasielunhoito.¹⁷⁶ Lisäksi kirkon toimintamuodoista ainakin diakonia- sekä lapsi- ja nuorisotyötä voidaan pitää yhteiskunnallisesti tärkeinä ja hyödyllisinä¹⁷⁷. Kirkon ja valtion välillä on siis varsin runsaasti taloudellisia, lainsäädännöllisiä, hallinnollisia ja kulttuurisia yhdyssiteitä. Tätä kautta kirkko on nauttinut suomalaisessa yhteiskunnassa laajasti arvostusta, saanut tarvitsemaansa näkyvyyttä, toimintatilaa sekä kestävyyttä taloudenhoitonsa suunnitelmallisuudelle¹⁷⁸.

Julkisoikeudellisuus määrittyy tutkimusaineistossa kirkollisen strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Strategioissa kirkon julkisoikeudellinen asema näkyy esimerkiksi normatiiviseksi koettuna suunnitteluvetoitteena sekä pyrkimyksenä julkisoikeudellisten tehtävien vastuulliseen hoitamiseen. Julkisoikeudellisuudesta nousee myös se strateginen ihanne, että seurakunnat ovat ”pääösvaltaansa kuuluvissa asioissa demokraattisia ja tasa-arvoa toteuttavia yhteisöjä”¹⁷⁹. Erityisesti julkisoikeudellisuus kuitenkin korostuu sitoutumisena kirkolliseen lainsäädäntöön.

Historiallisessa katsannossa laki voidaan nähdä suvereenin vallan ilmentymänä¹⁸⁰. Perustuslain 76 pykälän mukaan kirkon järjestysmuodosta ja hallinnosta säädetään kirkkolaissa, jossa säädetään myös kirkkolain säätämisjärjestyksestä ja

175 Kirkko ja valtio 1977, 64–65.

176 Meriläinen 2015, 5–8

177 Kirkko 2020 (2010), 17.

178 Sorsa 2015, 9.

179 Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

180 Tuori 2000, 61.

kirkkolakia koskevasta aloiteoikeudesta. Voimassa oleva kirkkolaki (1054/1993) määrää, että kirkolliskokouksella on yksinoikeus tehdä aloite kirkkolain säätämisestä, muuttamisesta tai kumoamisesta¹⁸¹. Kirkolliskokouksen ehdotuksen tutkiminen ja vahvistaminen on tasavallan presidentin ja eduskunnan tehtävä. Kirkolliskokouksen ehdotusta ei voida sisällöllisesti muuttaa eduskunnan lainsäädäntöprosessissa. Säännös kirkolliskokouksen yksinomaisesta oikeudesta ehdottaa kirkkolain säätämistä, muuttamista, selittämistä tai kumoamista otettiin jo vuoden 1869 kirkkolakiin.

Nykyistä kirkkolakia säädettyäessä toteutettiin jako eduskunnan säätämään kirkkolakiin sekä kirkon itsensä säätämiin kirkkojärjestykseen (1055/1993) ja kirkon vaalijärjestykseen (416/2014). Kirkkojärjestyksessä säädetään yksityiskohtaisemmin kirkon hallinnosta ja toiminnasta. Kirkon vaalijärjestys puolestaan määrää tarkemmin seurakuntavaaleista, kirkolliskokousedustajien ja hiippakuntavaltuuston jäsenten, piispan, papin sekä tuomiokapitulin pappisasessorin ja maallikkojäsenen vaaleista. Kirkkolain, kirkkojärjestyksen ja kirkon vaalijärjestyksen erottamisen myötä valtio on siirtänyt kirkolle säädösvaltaa ja kasvattanut merkittävästi sen juridista vapautta ja liikkumatilaa. Kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen, jotka tulivat voimaan tammikuun alussa vuonna 1994, on kuluneiden 25 vuoden aikana tehty lukuisia suurempia ja pienempiä muutoksia.¹⁸²

Ehdotukset kirkkolain ja kirkkojärjestyksen muuttamiseksi vaativat kirkolliskokouksessa kolmen neljäsosan kannatuksen annetuista äänistä tullakseen hyväksytyksi. Samaa määräänemmistöä vaaditaan, jos asia koskee kirkollisia kirjoja tai kirkon uskoa ja oppia tai niihin pohjautuvaa periaatteellista kannanottoa sekä ryhtymistä toimenpiteisiin niiden pohjalta.¹⁸³

181 Suomen säädöskokoelma: KL 2:2.

182 Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle, 4, 11–12; Leino 2002, 162–168. Kirkolliskokous teki keväällä 2018 päätöksen kirkkolain ja kirkkojärjestyksen uudistamisesta. Uudistus odottaa eduskuntakäsittelyä. Uuden kirkkolain ja kirkkojärjestyksen on arvioitu tulevan voimaan vuonna 2020. Jo *Läsnäolon kirkko* -strategiassa vuonna 2002 kuvattiin lainsäädännön uudistustarvetta. Uutta lainsäädäntöä on aktiivisesti valmisteltu vuodesta 2005 lähtien. Uudistuksen ensisijainen tavoite on muuttaa kirkkolainsäädäntöä nykyistä johdonmukaisemmaksi ja selkeämmäksi. Tavoitteena on siirtää mahdollisimman paljon kirkon sisäistä toimintaa ja hallintoa koskevaa norminantovaltaa kirkon omille toimielimille. Käytännössä tämä merkitsee säännösten siirtämistä kirkkolaista kirkkojärjestykseen. Uudistuksella ei ole tarkoitus muuttaa kirkon asemaa suhteessa valtioon. Kirkolla on jatkossakin julkisoikeudellinen erityisasema. Tulevaisuudessa kirkkolaissa on 13 lukua nykyisen kirkkolain 26 luvun sijasta ja kirkkojärjestyksessä 12 lukua nykyisen kirkkojärjestyksen 23 luvun sijasta. Kirkon vaalijärjestys poistuu ja sen sisältö siirtyy soveltuvin osin kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen. Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle.

183 Suomen säädöskokoelma: KL 20:10.

Tutkimusaineistosta löytyy suoria viittauksia kirkolliseen lainsäädäntöön kaikkien aikasarjojen ja kaikkien hallinnon tasojen strategioista. Pääosin ne kohdistuvat samoihin kirkkolain ja kirkkojärjestyksen pykäliin. Kyseiset lainkohdat määrittelevät lähinnä kirkon, hiippakuntien sekä seurakuntien ja niiden viranhaltijoiden tehtäviä.

Kaikki strategiat, hiippakuntastrategioita lukuun ottamatta, sisältävät jossain muodossa viittauksen kirkkolain ensimmäiseen lukuun. Siinä säädetään kirkon tunnustuksesta, tehtävästä ja jäsenyydestä. Kirkon tehtävänä on tunnustuksensa mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi¹⁸⁴. Pykälässä määritellään kirkon tunnustus. Tunnustus ilmaisee, mistä kirkossa on kysymys ja mihin kirkon luterilainen identiteetti uskonnollisena yhteisönä perustuu. Tunnustukseen liittyminen kirkkolaissa luo perustan kirkon tehtävälle. Siksi tunnustus on haluttu nostaa lain tasolle, vaikka tarkemmin sen sisältö määritellään kirkkojärjestyksessä.¹⁸⁵ Pykälän toinen momentti sisältää luettelon kirkon keskeisistä tehtäväalueista.

Hiippakuntastrategioissa tuomiokapitulin tehtävämäärittelyn lähtökohdaksi nimitään teologian lisäksi olemassa oleva säädöspohja, joka on kirkolliskokouksen päättämä ja kohtalaisen pysyvä. Suorat viittaukset kohdistuvat seuraaviin kirkkolain kohtiin:

- Hiippakunnan toiminnan ja hallinnon ohjaamista ja tukemista varten on tuomiokapituli¹⁸⁶.
- Tuomiokapitulin puheenjohtajana on piispa, joka johtaa hiippakunnan toimintaa ja hallintoa ja valvoo seurakuntia ja pappeja¹⁸⁷.
- Olemukseltaan tuomiokapituli on hiippakunnan palvelija, kun se ohjaa ja tukee seurakuntaelämää hiippakunnan alueella. Tukena tässä tehtävässä tuomiokapitulilla on hiippakuntavaltuusto.¹⁸⁸

Hiippakuntastrategioissa viitataan myös kirkkojärjestyksen kohtaan, jossa hiippakunnan tehtävää eritellään tarkemmin. Kirkon tehtävän edistämiseksi hiippakunnassa tuomiokapitulin tulee kirkkojärjestyksen 19. luvun mukaan

184 Suomen säädöskokoelma: KL 1:2.

185 Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle, 24.

186 Suomen säädöskokoelma: KL 19:1.

187 Suomen säädöskokoelma: KL 18:1.

188 Suomen säädöskokoelma: KL 17:1.

muun muassa ”hoitaa hiippakunnallista hallintoa, toimintaa ja taloutta; tukea ja valvoa seurakuntien hallintoa ja toimintaa; hoitaa papiston henkilöstöasioita ja valvoa heidän ja seurakunnan muiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtävien hoitoa ja elämää”¹⁸⁹.

Seurakuntastrategioissa viitataan kirkkolainsäädännön säännöksiin paitsi kirkon myös seurakunnan tehtäviin liittyen. Seurakunnan tehtävän määrittely löytyy kirkkolaista:

*Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä.*¹⁹⁰

Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia käsittelee työn perustana olevaa lainsäädäntöä kaikkein laajimmin. Siinä viitataan yhtäältä kirkkolain määritelmään kirkon tehtävästä¹⁹¹, jossa myös diakonia luetaan kirkon perustehtäviin. Toiseksi viitataan seurakunnan tehtäviin¹⁹². Ja kolmanneksi kirkkojärjestykseen, joka täsmentää diakonian tehtäväkenttää seuraavasti:

*Seurakunnan ja sen jäsenten tulee harjoittaa diakoniaa, jonka tarkoituksena on kristilliseen rakkauteen perustuva avun antaminen erityisesti niille, joiden hätä on suurin ja joita ei muulla tavoin auteta. Toiminnasta määrätään tarkemmin kirkkoneuvoston tai seurakuntaneuvoston hyväksymässä diakoniatyön johtosäännössä.*¹⁹³

Strategia tarkastelee lyhyesti myös diakonian asemaan liittyvän lainsäädännön kehitystä nostaen esiin kaksi kauaskantoista ratkaisua: diakonian edistämistä koskeva maininta liitettiin kirkkoherran virkavelvollisuuksiin vuoden 1913 kirkolliskokouksessa, ja vuoden 1943 kirkolliskokouksessa kirkkolakiin lisättiin tarkemmat määräykset diakoniasta ja velvoitettiin jokainen seurakunta

189 Suomen säädöskokoelma: KJ 19:1.

190 Suomen säädöskokoelma: KL 4:1.

191 Suomen säädöskokoelma: KL 1:2.

192 Suomen säädöskokoelma: KL 4:1.

193 Suomen säädöskokoelma: KJ 4:3.

perustamaan diakonian virka. Vain hyvin vähävaraiset pienet seurakunnat voitaisiin tästä tuomiokapitulin päätöksellä vapauttaa.¹⁹⁴

Viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategiassa muistutetaan, että kirkolla ja seurakunnilla on lakisääteinen tiedotusvelvollisuus. Julkisuuslain mukaisesti julkisuus on kirkossa pääsääntö, josta poikkeamiseen tulee olla painavat ja yksilöitävissä olevat perusteet. Strategian mukaan kirkon ja seurakuntien ei ole kuitenkaan syytä pitäytyä ainoastaan lain määräämässä minimissä, vaan pyrkiä mahdollisimman avoimiin tiedotuskäytäntöihin.¹⁹⁵ Strategia viittaa kirkkojärjestyksen kohtaan:

*Seurakunnan jäsenille on sopivin tavoin annettava riittävät tiedot yleistä mielenkiintoa herättävistä vireillä olevista seurakunnan ja seurakuntayhtymän asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä ja tehdyistä ratkaisuista. Kirkkoneuvoston tehtävänä on johtaa ja valvoa tätä seurakunnan tiedotustoimintaa.*¹⁹⁶

Diakoniatyön ja kasvatuksen kolmannen aikasarjan strategiat nostavat esiin lapsivaikutusten arvioinnin¹⁹⁷. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on sitoutunut omassa toiminnassaan edistämään lapsen oikeuksien toteutumista. Konkreettisena osoituksena tästä on kirkkojärjestyksen säännös lapsivaikutusten arvioinnista päätöksenteossa¹⁹⁸. Lapsivaikutusten arviointia suositellaan toteutettavaksi kaikessa toiminnassa, myös strategiatyössä.

Pohdintaa kirkon ja valtion suhteesta tai julkisoikeudellisen aseman mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa löytyy strategioista varsin niukasti. Suoranaisesti kysymys nostetaan esiin ainoastaan Espoon hiippakunnan toisen aikasarjan strategiassa¹⁹⁹. Välillisesti, esimerkiksi toiminnan resurssien suuntaamisen muodossa, julkisoikeudellisen aseman tulevaisuuteen otetaan kantaa myös muissa strategioissa.

Lainsäädäntöön viittaaminen julkishallinnon strategiatyössä on varsin tyyppillistä. Lainsäädännöllä on erityinen merkitys esimerkiksi kunnan strategisessa

194 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 9–10.

195 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 54–55.

196 Suomen säädöskokoelma: KJ 7:9.

197 Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 26; Kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 21.

198 Suomen säädöskokoelma: KJ 23:3.

199 Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 4.

suunnittelussa ja johtamisessa²⁰⁰. Kuntien asema on jossain määrin samankaltainen kuin seurakuntien. Varsin itsenäisinä paikallisyhteisöinä kunnat ovat tärkeä osa julkishallinnon kokonaisuutta. Siksi myös kuntien johtamisessa ja hallintasuhteiden hoitamisessa lait, asetukset ja alemman asteiset säädökset ovat merkittävässä asemassa.²⁰¹

3.10 Seurakunta on ”kirkon rakenteen sydän”

Kirkon hallintoon ja rakenteisiin liittyen strategia-asiakirjoista käy vahvasti ilmi seurakunnan asema kirkon perusyhteisönä. Suomen evankelis-luterilaiselle kirkolle tunnusomaisia ovat kuntarajoja noudattavat seurakunnat. Ne huolehtivat jumalanpalveluksista, toimituksista ja kristillisestä kasvatuksesta, hoitavat viranomaistehtäviä sekä kantavat diakonista vastuuta alueensa ihmisistä. Pääsääntöisesti seurakunnan jäsenten lapset kastetaan seurakunnan jäseniksi. Kuuluminen tiettyyn hiippakuntaan tai kokonaiskirkkoon on seurakunnan jäsenyyden rinnalla toissijaista. Paikallisseurakunnan ensisijaisuutta ilmentää konkreettisesti esimerkiksi se, että kirkollisveroa maksetaan paikallistasolle²⁰².

Strategioissa korostuva seurakuntakeskeisyys merkitsee sitä, että kirkon olemuksen ytimessä on paikallisseurakunnan jäsenten yhteys. Seurakunnan nähdään koostuvan paikkakunnan kristityistä, jotka kokoontuvat yhteen rukoilemaan ja viettämään ehtoollista sekä pitävät huolta lähimmäisistään ja kantavat vastuuta luomakunnasta. Strategioiden yksiselitteinen intentio on, että seurakuntien luonteesta kirkon perusyhteisöinä halutaan pitää kiinni 2000-luvun kirkossa²⁰³.

Strategioiden mukaan kirkon näkyvä, inhimillinen ja paikallinen ilmene-mismuoto on se yhteisö, jonka välityksellä Jumalan uskotaan toimivan. Toisaalta jumalanpalvelusta viettävä paikallisseurakunta käsitetään ilmaukseksi

200 Suomen säädöskokoelma: Kuntalaki 7:37.

201 Haveri & Anttiroiko 2013, 83. Toisaalta strategiatyö valtionhallinnossa voi toimia myös lainsäädännön kehittämisen lähtökohtana, jolloin uudistunut lainsäädäntö on strategian implementoinnin lopputulos, ks. esim. Lonka 2016.

202 Suomen säädöskokoelma: KL 15:2.

203 Myös Kirkon tulevaisuuskomitea kirjasi, että seurakunnan tulisi säilyä kirkon perusyksikkönä jatkossakin. Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 24–25, 90–91. Sama tahtotila näkyy myös kirkon viimeaikaisissa uudistushankkeissa, kuten seurakuntarakenteiden uudistuksessa. Esityksessä todettiin muun muassa, että ”seurakunta on rakenteen sydän”. Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle.

universaalista Kristuksen kirkosta. Strategioissa seurakunnan katsotaan olevan osallinen kirkon ykseydestä ja katolisuudesta. Seurakuntien itsenäisyys ja luonne kirkon perusyhteisönä eivät merkitse sitä, että ne voisivat toteuttaa toimintaansa irrallaan maailmanlaajuisen kirkon yhteisestä tehtävästä.

Seurakuntakeskeisyys näyttäytyy hieman eri tavoin eri hallinnon tasojen strategioissa. Selkeimmin se on sanoitettuna kirkon yhteisissä strategioissa. *Läsnäolon kirkko* -strategia toteaa: ”kirkon toiminnan ja hallinnon painopiste on seurakunnissa.”²⁰⁴ Kirkon keskushallinnon tehtäväksi määritellään seurakuntien toiminnan ja talouden edellytysten turvaaminen. Keskushallinnon on hoidettava seurakuntien puolesta ja niiden hyväksi asioita, joita ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista hoitaa paikallistasolla. Näitä ovat esimerkiksi kirkon yhteinen talous, kirkollisen lainsäädännön ylläpito, kirkon valtio- ja yhteiskuntasuhteet sekä kirkkojen välisten, ekumeenisten ja kansainvälisten suhteiden hoitaminen. Seurakuntien työn suoranainen tukeminen, ohjaus ja kehittäminen on kuitenkin strategian mukaan hiippakuntien ja niiden tuomiokapitulien tehtävä.²⁰⁵

Meidän kirkko -strategiassa seurakuntakeskeisyys ilmaistaan kiteytetysti: ”paikallisseurakunta ja sen jumalanpalvelus on kirkon toiminnan keskeinen ja kantava sisällöllinen ydin.”²⁰⁶ Seurakuntien keskeinen asema nousee esiin myös kirkon strategista kokonaistyöskentelyä kuvattaessa. Yhteisen strategian mukaan kirkon perustoiminta tapahtuu aina paikallisesti, ja siksi seurakunnat ovat avainasemassa myös kirkon yhteistä strategiaa toteutettaessa. Seurakunnissa tulee laatia konkreettiset suunnitelmat ja toimintaohjelmat kirkkoa yhdessä rakennettaessa. Tämä nähdään välttämättömänä, koska seurakunnat kirkon perusyhteisinä toimivat eri puolilla maata varsin erilaisissa toimintaympäristöissä.²⁰⁷

Myös *Kohtaamisen kirkko* -strategia korostaa, että se ei ole kirkollinen kokonaistrategia vaan toiminnallinen suunta, jossa nostetaan esille muutoksiin ja valintoihin keskeisesti vaikuttavia seikkoja. Varsinaiset strategiat tulee hahmottaa ja laatia paikallistasolla. Sen sijaan seurakunnan asema kirkon työn perusyhteisönä ei nouse yhtä voimakkaasti esiin kuin aikaisemmissa strategioissa. *Kohtaamisen kirkon* tulevaisuusnäky on rakennettu ”yhden ihmisen mittakaavaan”. Maailmanlaajuisen kirkon määritellään elävän jäsenissä ja

204 Läsnäolon kirkko -strategia, 15.

205 Läsnäolon kirkko -strategia, 15–17.

206 Meidän kirkko -strategia, 37.

207 Meidän kirkko -strategia, 38.

paikallisseurakunnissa. Usko yhdistää ihmiset Jumalaan ja lähimmäisiin yli inhimillisten rajojen. Ylitettäviä rajoja ovat muun muassa kielet, kulttuurit ja sukupolvet.²⁰⁸

Kirkon yhteisten työmuotojen strategioissa seurakuntakeskeisyys näkyy kunkin työalan omasta näkökulmasta käsin. Kirkon neljä perustehtävää, kasvatusta, julistus, lähetys ja palvelu, toteutuvat ennen kaikkea paikallisseurakunnan elämässä ja sen toiminnassa²⁰⁹. Esimerkiksi diakoniatyön strategioissa diakonia ja yhteiskunnallinen vastuu nähdään sellaisina kirkon perustehtävien ulottuvuuksina, joiden tulee saada ilmauksensa jokaisessa seurakunnassa. Myös kasvatuksen strategiat korostavat seurakuntakeskeisyyttä. Jumala on läsnä seurakunnassa ja käy sen kanssa dialogia. Kasvatuksen strategiat visioivat, että lasten ja nuorten osuus tässä dialogissa olisi tulevaisuudessa nykyistä merkittävämpi. Visio toteutuu, kun lapset ja nuoret ymmärretään osaksi rukoilevaa seurakuntaa ja jumalanpalvelusta viettävää yhteisöä.²¹⁰

Viestinnän strategiat muodostavat poikkeuksen. Niissä seurakuntakeskeisyys murtuu. Viestintästrategioissa ylitetään seurakuntarajoja, yhteistyöorganisaatioiden rajoja ja hallinnon rajoja. Strategioissa tiedostetaan, että seurakunnittain kokoava toiminta kirkossa saa enää harvoin suuria massoja liikkeelle. Siksi esimerkiksi sähköisissä viestimissä lähetetyt hartaudet ja jumalanpalvelukset ovat yhä keskeisempiä kristillisen identiteetin vahvistajia. Lisäksi viestinnän strategioiden mukaan on syytä panostaa entistä enemmän henkilökohtaisiin yhteyksiin täydentävään verkkoviestintään, lisätä panoksia uuden median käyttöön ja verkkoyhteisöjen toimintaan. Viestinnän strategioissa korostuu seurakuntalähtöisyyden sijaan jokaisen kirkon jäsenen rooli viestijänä.²¹¹

Hiippakuntien strategioiden mukaan kirkon toiminnan, henkilöstön ja voimavarojen sekä hallinnon painopiste on seurakunnissa. Hiippakunnan tehtävänä on aktiivisesti vahvistaa seurakuntien toimintaedellytyksiä. Seurakuntakeskeisyys tulee korostetusti esiin Mikkelin hiippakunnan strategiadokumenteissa. Niissä on määriteltynä ”toimintaympäristössään hyvinvoivan ja oikeita asioita tekevän seurakunnan visio” sekä se, minkälaisia strategisia polkuja kulkien hiippakunta voi omassa roolissaan toteuttaa visiota toimivasta seurakunnasta. Tuomiokapituli nähdään yhtäältä seurakuntia hengellisen

208 Kohtaamisen kirkko -strategia, 16.

209 Kasvatuksen 2. aikasarjan strategia, 5.

210 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 9.

211 Esim. viestinnän 3. aikasarjan strategia, 10.

perustehtävän toteuttamisessa varustavana yksikkönä ja toisaalta muutoksen agenttina, joka näyttää suuntaa, lisää seurakuntien strategista osaamista ja edistää verkostoitumista.²¹²

Tutkimusaineiston mukaan seurakunnat näkevät itsensä ihmisläheisinä yhteisöinä, joiden kautta sanoma kristillisestä uskosta, toivosta ja rakkaudesta kuuluu ja vaikuttaa jokaisella paikkakunnalla. Objektiiivisesti arvioiden kuva on osin hyvin ihanteellinen. Seurakuntien strategioissa kirkon seurakuntakeskeisyyttä ei kuitenkaan sanoiteta yhtä korostuneesti kuin kirkon muiden hallinnon tasojen asiakirjoissa. Seurakuntien strategioista ja erityisesti niiden perustehtävän kuvauksista käy joka tapauksessa yksiselitteisesti ilmi, että seurakunnat mieltävät itsensä nimenomaan kirkon perusyhteisöiksi.

Edellä esitetyn perusteella seurakuntakeskeisyys määrittyy kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Strategiakausien edessä korostuu myös seurakuntien välisen yhteistyön vahvistamisen välttämättömyys. Käytännössä seurakuntien välisen yhteistyön vahvistaminen merkitsee sopimussyhteistyötä, seurakuntaliitoksia tai seurakuntayhtymän perustamista²¹³. Rakenteellisen yhteistyön muotoja kuvataan tarkemmin luvussa 4.9.

3.11 Köyhtyvä kirkko vastaa tulevaisuuden haasteisiin

Strategiadokumenttien valossa kirkko näyttäytyy identiteetiltään taloudellisesti köyhtyvänä kirkkona ja koko tutkimuksen tarkastelujakso niukkenevien resurssien aikana. Strategioissa kirkon ja sen seurakuntien taloudellisen tilanteen muutos on kirjoitettuna auki nykytilan kuvauksissa, toimintaympäristön analyysissä, arvovalinnoissa ja tulevaisuuteen suuntaavissa linjauksissa.

Seurakunnat ja koko kirkko toimivat verotulojen varassa. Evankelis-luterilaisen seurakunnan tuloveroproosentin päättää kirkkovaltuusto²¹⁴. Kirkollisverojärjestelmä on samankaltainen kuin kunnallisveronkanto. Valtio perii evankelis-luterilaisilta seurakunnilta osuuden verotuskustannuksista²¹⁵. *Läsnäolon kirkko* ja *Meidän kirkko* -strategiat ottavat kantaa verotusjärjestelmään. Niissä todetaan, että kirkon näkökulmasta verotusjärjestelmä on hyvä ja toimiva. Kirkolla ei

212 Mikkelin hiippakunnan 1.–3. aikasarjan strategiat.

213 Suomen sädöskokoelma: KL 12:1, KL 13, KL 11.

214 Suomen sädöskokoelma: KL 15:2.

215 Suomen sädöskokoelma: Laki verohallinnosta 6:30–31.

ole yhteisten strategioiden mukaan syytä yrittää luopua kirkollisverosta omana verolajina.

Yhteisöveron saajia olivat vuoteen 2015 saakka valtio, kunnat sekä evankelis-luterilaiset ja ortodoksiset seurakunnat. Seurakuntien oikeus yhteisöveron tuottoon perustui tuloverolakiin²¹⁶. Yhteisöveron tuotto jaettiin veronsaajaryhmien kesken verontilityslaissa säädettyjen jako-osuuksien mukaisesti²¹⁷. Kirkon saama yhteisövero vaihteli vuosittain noin 90 ja 130 miljoonan euron välillä. Yhteisöveron tilalle tuli vuoden 2016 alussa lakiperusteinen valtionrahoitus, jonka suuruus on vuosittain 114 miljoonaa euroa. Lakisääteisellä valtionavulla korvataan uskonnollisten yhdyskuntien yhteiskunnallisista tehtävistä aiheutuvia kustannuksia.²¹⁸

Muutosta ennakoitiin jo vuonna 2002 *Läsnäolon kirkko* -strategiassa. Strategiassa pidettiin todennäköisenä, että yhteisöveroon tulee muutoksia tulevien vuosien aikana. Strategisena linjauksena oli, että neuvotteluissa valtion kanssa olisi pyrittävä siihen, että valtio korvaa kirkon suorittamat niin sanotut yhteiskunnalliset tehtävät riittävän kattavasti.²¹⁹ Kiinnostava yksityiskohta on, että *Meidän kirkko* -strategiaa laadittaessa arvioitiin, että kirkon yhteiskunnallisten tehtävien hoito ”voidaan edelleen korvata parhaiten siten, että kirkko saa osuutensa yhteisöveron tuotosta”²²⁰. Yhteisöverotukseen liittyvä historiallinen muutos tapahtui kuitenkin *Meidän kirkko* -strategian strategiakauden lopussa.

Yhteisöveroa lukuun ottamatta kirkon yhteiset strategiat kuvaavat kirkon talouden sen hetkistä tilannetta ja arvioituja kehityssuuntia kokonaisuuden näkökulmasta. Kirkon keskushallinnon tehtäväksi määritellään turvata seurakunnille ja hiippakunnille niiden talouden edellytykset muun muassa hoitamalla kirkon yhteistä taloutta ja tukemalla seurakuntien taloussuunnittelua. Samalla tiedostetaan, että kirkon keskushallinnon toimintaedellytykset riippuvat taloudellisista realiteeteista. Kirkkohallitus saa tulonsa seurakunnilta

216 Suomen säädöskokoelma: Tuloverolaki 1 ja 124.

217 Suomen säädöskokoelma: Verontilityslaki 12.

218 Jormakka 2016, 101.

219 Läsnäolon kirkko -strategia, 25.

220 Meidän kirkko -strategia, 44.

keskusrahastomaksun muodossa. Kirkolliskokous päättää vuosittain kirkon keskusrahastolle suoritettavan perusmaksun suuruudesta²²¹.

Yhteisten strategioiden toimintaympäristön analyysit korostavat, että seurakuntien talouden kehitys seuraa tarkasti yleistä talouden kehitystä. Toisaalta seurakuntien talouden kehitykseen vaikuttavat keskeisesti seurakunnan jäsenmäärän muutokset, palkkamenojen kehitys ja eläkemenojen kasvu. Palkkamenojen kehityksen arvioidaan riippuvan henkilöstön määrästä ja palkkatasosta. Henkilöstökulujen merkitys seurakuntien taloudessa on huomattava, sillä henkilöstökulut muodostavat suurimman osan seurakuntien toimintakuluista.²²² Kirkon henkilöstön runsas eläköityminen ja eläkkeellä olevan henkilöstön voimakas määrällinen kasvu asettavat omat haasteensa kirkon taloudelle. Seurakunnat suorittavat työnantajamaksujen lisäksi kirkon eläkerahastolle eläkerahastomaksua kirkolliskokouksen määräämän prosenttiosuuden.²²³

Koko tutkimusjaksoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että seurakuntien talous on heikentynyt ja taloudelliset erot seurakuntien välillä ovat kasvaneet²²⁴. Lähes kaikissa strategioissa tämän kehitys on noteerattu ja tilanteeseen sopeutumiseen etsitään keinoja. *Meidän kirkko* -strategiassa talouden kehitykseen suhtaudutaan muita strategioita toiveikkaammin. *Meidän kirkko* -strategia sisältää ajatuksen, että kyseisen strategiakauden aikana kirkon tulot ja menot olisivat kokonaisuutena tasapainossa, henkilöstömenot saataisiin kuriin ja seurakunnilla olisi keskimäärin vahvat taseet. Talouden elpymisen katsottiin perustuvan erityisesti siihen, että kustannuksia saadaan vähennettyä hallintoa keskittämällä, käytännössä seurakuntatalouksien kokoa kasvattamalla.²²⁵ *Koh-taamisen kirkko* -strategia nostaa taloudelliset reunaehdot aiempia strategioita keskeisempään rooliin strategisessa suunnittelussa. Se toteaa muun muassa, että ”strategiset valinnat tulee tehdä taloudellisesti realistiselta pohjalta” ja ”henkilöstö- ja kiinteistökulut on kyettävä suhteuttamaan kirkon

221 Suomen säädöskokoelma: KL 22:7. Tarkastelujakson päättyessä keskusrahastomaksu oli 6,5 % seurakunnan laskennallisesta kirkollisverosta. Laskennallinen kirkollisvero saadaan jakamalla seurakunnan verovuoden kirkollisverotulot saman vuoden tuloveroprosentilla. Kirkon keskusrahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018, 12.

222 Tarkastelujakson päättyessä henkilöstökulujen osuus kaikista toimintakuluista oli noin 60 prosenttia. Kirkon tilastot 2017, taloustilasto.

223 Suomen säädöskokoelma: KL 22:8. Tarkastelujakson päättyessä eläkerahastomaksu oli 5,0 % seurakunnan kirkollisverosta. Kirkon eläkerahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018, 10.

224 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016; Kirkon tilastot 2018, taloustilasto.

225 Meidän kirkko -strategia, 26.

perustehtävän toteuttamisen ja vähenevien verotulojen kanssa”²²⁶. Strategian mukaan niukkeneva talous yhdessä kuntarakenteen muutosten kanssa haastavat kirkon etsimään taloudellisesti kestäviä rakenteita sekä vahvistamaan oman päätöksenteon asemaa suhteessa yhteiskunnan rakenteiden muutoksiin²²⁷.

Tutkimusaineistosta ilmenee, että kirkon työalojen strategiat pyrkivät taloudellisissa linjauksissaan lähinnä turvaamaan oman työmuotonsa olemassa olevat resurssit tai hankkimaan lisäresursseja. Esimerkiksi viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia korostaa, että jokainen kirkon työntekijä ja jäsen on omalta osaltaan vastuussa kirkollisen viestinnän toimivuudesta, mutta vastuu kokonaisviestinnästä on selkeästi annettava nimetylle työntekijälle ja viestinnän tarpeisiin on varattava riittävä määräraha talousarviossa. Ellei näin ole, strategia kehottaa tekemään priorisointeja ja tehtävien uudelleenjärjestelyjä. Strategiassa kuitenkin tiedostetaan, että ainakaan suunnitelmakauden alkupuolella työyhteisöt eivät pysty taloudellisen tilanteen vuoksi ottamaan lisää työntekijöitä. Luottamushenkilön keskeiseksi tehtäväksi määritetään varmistaa seurakuntaviestinnälle riittävät resurssit.²²⁸

Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia muistuttaa, että seurakuntien tulee huolehtia diakonian ja yhteiskuntatyön tehtävien riittävästä henkilöstömäärästä, ottaen kuitenkin huomioon seurakunnan olosuhteet ja taloudelliset voimavarat²²⁹. Kolmannen aikasarjan strategia ajaa työmuodon asiaa vielä vahvemmin. Sen mukaan budjettia laadittaessa seurakunnan tulee verrata taloudellisia linjauksia arvoihinsa: ”jos halutaan korostaa lähimmäisen rakkautta ja tukea erityisesti heikoimmassa asemassa olevia, tulee sen näkyä myös tehtävien hoitamiseen suunnatuissa resursseissa.”²³⁰

Kasvatustyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan, että kasvatustyön vision toteutuminen edellyttää kaikkien seurakuntien lapsi- ja nuorisotyöhön toimivia rakenteita ja riittäviä resursseja. Rakenteiden ja resurssien kannalta pidetään välttämättömänä, että seurakunnan kaikissa toimielimissä on lapsi- ja nuorisotyön asiantuntemusta omaavia vastuunkantajia.²³¹ Myös kasvatuksen toisen aikasarjan strategia kehottaa vaikuttamaan kirkon pää-

226 Kohtaamisen kirkko -strategia, 11. Taustalla on strategian valmisteluvuoden erityisen heikko seurakuntien taloudellinen tilanne. Vuonna 2012 yli kolmasosalla seurakuntatalouksista oli negatiivinen vuosikate ja negatiivinen tulos kahdella kolmasosalla.

227 Kohtaamisen kirkko -strategia, 18.

228 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 28–33.

229 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 51.

230 Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 20.

231 Kasvatustyön 1. aikasarjan strategia, 16.

töksentekoon ja toiminnan linjauksiin²³². Kolmannessa aikasarjassa palataan jälleen resurssikysymyksiin. Siinä todetaan, että ”virkojen säilymiseen, tehtävien työnkuviin, rekrytointeihin sekä koulutuksiin tulee panostaa riittävästi voimavaroja”²³³.

Kaikki yhteisten työmuotojen strategiat korostavat, että taloudellisesti köyhtyvän kirkon on panostettava yhteistyöhön. Resurssien turvaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi tulee löytää uusia yhteistyömuotoja sekä kirkon sisällä että kuntien ja muiden yhteistyökumppaneiden, esimerkiksi järjestöjen ja herätysliikkeiden, kanssa. Osaamista ja työn tuloksia jakamalla vähäiset voimavarat voidaan hyödyntää paremmin. Toisaalta strategioissa tuodaan esiin, että yhteistyön ja verkostoitumisen vaatimat resurssit tulisi aina arvioida kirkon jäsenen saaman edun ja seurakunnan tehtävän näkökulmasta.

Tuomiokapitulien toiminta rahoitetaan pääosin kirkolliskokouksen myöntämällä toimintamäärärahalla, josta suuri osa menee henkilöstön palkkakuluihin. Lisäksi kirkon yhteisistä varoista maksetaan tuomiokapitulien toimiloihin liittyvät kustannukset. Tuomiokapituleilla on myös osakkaita ja rahastoja. Tuloja tuomiokapituli saa lähinnä hiippakunnallisista kolehdeista ja koulutusmaksuista.²³⁴ Kaikki hiippakuntien strategiat nostavat esiin taloudellisten resurssien niukkuuden.

Enemmän kuin omien taloudellisten resurssiensa vähäisyyteen hiippakunnat kiinnittävät kuitenkin strategioissaan huomiota alueensa seurakuntien taloudelliseen tilanteeseen. Esimerkiksi Espoon hiippakunnan toisen aikasarjan strategia nostaa pohdittavaksi seuraavia kirkon talouden tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä:

- Miten taataan riittävät resurssit työhön lasten ja nuorten parissa?
- Miten vahvistetaan seurakuntalaisten mahdollisuuksia osallistua ja kantaa vastuuta seurakuntaelämän kehittämisestä, kun työnteekijäresursseja joudutaan vähentämään?
- Miten kirkon toimintaa priorisoidaan ja miten sen toiminta resursoidaan kirkon rahoituspohjan oleellisesti heiketessä?
- Millaisia uusia rahoitusmalleja kirkon toiminnan rahoittamiseksi olisi löydettävissä?²³⁵

232 Kasvatustyön 2. aikasarjan strategia, 3.

233 Kasvatustyön 3. aikasarjan strategia, 19.

234 Kirkon keskusrahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018, 30, 38.

235 Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3–4.

Lapuan ja Mikkelin hiippakuntien strategiat kiinnittävät huomiota pienten seurakuntien taloudelliseen ahdinkoon tilanteessa, jossa jäsenmäärän vähentyminen, voimakas muuttoliike sekä syrjäisten seurakuntien jäsenistön keski-ikä nousu vaikuttavat seurakuntien rahoituspohjaan. Seurakunnan on koostaan huolimatta ylläpidettävä lakisääteinen organisaatio, peruskiinteistöt sekä hoidettava määrätty velvoitteet. Liikkumavara pienen seurakunnan taloudessa on lähes olematon. Vallitsevassa tilanteessa tuomiokapitulien tehtävänä nähdään muun muassa toimia seurakuntien tukena yleisen yhteiskuntakehityksen ja rakennemuutosten hahmottamisessa ja auttaa seurakuntia luomaan erilaisia yhteistyömalleja virkojen ja käytännön yhteistyön toteuttamiseen.²³⁶

Seurakuntien strategiadokumenteissa identiteetti taloudellisesti köyhtyvänä kirkkona näkyy samankaltaisina kirjauksina kuin muillakin hallinnon tasoilla. Taloudellisesti heikko nykytilanne tunnistetaan ja toimintaympäristön muutosten arvioidaan vahvistavan kehitystä. Lähes jokaisessa seurakuntastrategiassa ilmenee pelko verotulojen vähenemisestä ja epävarmuus yhteisöverokertymän suuruudesta. Monissa tutkimusaineiston seurakuntastrategioissa talouden kestävyys ja vastuullisuus talouden hoidossa on nostettu arvovallikseen tai muutoin kaikkea toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Myös taloudellista kohtuullisuutta ja kestävä kehityksen periaatteita korostetaan.

Seurakuntien talouteen liittyvät strategiset linjaukset ovat huomattavasti konkreettisempia kuin muilla hallinnon tasoilla. Aikasarjasta riippumatta ensisijaisena tavoitteena pidetään seurakunnan talouden säilymistä vakana ja veroprosentin nostamisen välttämistä. Vakaaseen talouteen pyritään maltillisilla sopeutustoimenpiteillä muun muassa kehittämällä talouden raportointi- ja seurantamenetelmiä, valmistelemalla toimenpiteitä verotuloja täydentävien tulonlähteiden aikaansaamiseksi, pitäytymällä pitkävaikutteisten toimintamenojen kasvattamisesta, pyrkimällä seurakunnan kiinteistö- ja rahoitusomaisuuden hoidossa nykyistä parempaan tuottoon, varautumalla investointeihin etukäteen sekä määrittelemällä jäseniltä perittävät maksut oikeudenmukaisiksi ja sellaisiksi, että jäsenten maksukyvyttömyys ei estä perustoimintoihin osallistumista.

Seurakuntien strategiat kiinnittävät erityistä huomiota kiinteistömenoihin. Kiinteistömenoja pyritään leikkaamaan, koska ne muodostavat huomattavan yksittäisen kuluerän. Strategioiden mukaan seurakunnan kiinteistöjen ja toimitilojen olisi palveleva seurakunnan perustehtävää ja ne tulisi mitoittaa

236 Esim. Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 6; Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 1, 6.

niin, että tilat vastaavat toiminnan tarpeisiin ja ovat taloudellisesti tarkoituksenmukaisia²³⁷. Joissain strategioissa tiedostetaan, että myös henkilöstöä on ajan myötä vähennettävä²³⁸. Taloutta pyritään vahvistamaan tekemällä yhteistyötä lähialueen seurakuntien kanssa esimerkiksi perustamalla yhteisiä virkoja²³⁹. Osassa seurakuntien strategiaprosesseista on laadittu erikseen henkilöstö-, kiinteistö- tai sijoitusstrategiaosuudet joko varsinaisen strategian yhteyteen tai sitä täydentäväksi liitemateriaaliksi.

Kyselyaineisto tukee dokumenttiaineistosta tehtyjä johtopäätöksiä. Vuoden 2010 kirkkoherrakyselyssä joka kolmas (90/265) vastaaja nimesi oman seurakuntansa tulevaisuuden haasteeksi taloudellisten resurssien niukkenemisen. Tämän arvioitiin heijastuvan muun muassa seurakunnallisen toiminnan monipuolisuuteen, ammattitaitoisten työntekijöiden määrään ja rekrytointien onnistumiseen, palvelujen saatavuuteen ja laatuun, seurakunnan itsenäisen aseman turvaamiseen ja diakoniatyön toimintaedellytyksiin. Budjettivarojen katsottiin sitoutuvan liiaksi ja kasvavassa määrin rakennuksiin. Kyselyaineistosta käy ilmi, että kirkkoherrat tiedostivat vahvasti taloudellisesti köyhtyvän kirkon identiteetin oman seurakuntansa todellisuudessa.²⁴⁰

3.12 Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy rikkautena ja uhkana

Kirkon strategiat korostavat seurakunnan erityistä teologista perustaa ja yhteisöllistä luonnetta. Samaan aikaan strategioiden valossa seurakunnat näyttäytyvät varsin yhtäläisiltä kuin monet muut toimintaorganisaatiot. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että seurakuntien elämää määrittävät osaltaan organisaatiolähtöisyys, runsas henkilöstö, palveluntarjonta, kasvuhakuisuus ihmisten tavoittavuudessa sekä pyrkimys jäsenmäärän lisäämiseen tai ainakin säilyttämiseen.

Seurakunnista piirtyy strategioidensa kautta kuva organisaatioista, joissa toimijoina ovat seurakunnan viranhaltijat ja työsopimussuhteiset työntekijät. Seurakuntalaisille jää toiminnan kohteen rooli. Työntekijäkeskeisyys identiteettiä määrittävänä strategia-ajattelun ominaisuutena nousee esiin

237 Esim. Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

238 Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 6.

239 Henkilöstöön liittyviä kysymyksiä tarkastellaan lähemmin seuraavassa alaluvussa.

240 Kirkkoherrakysely 2010.

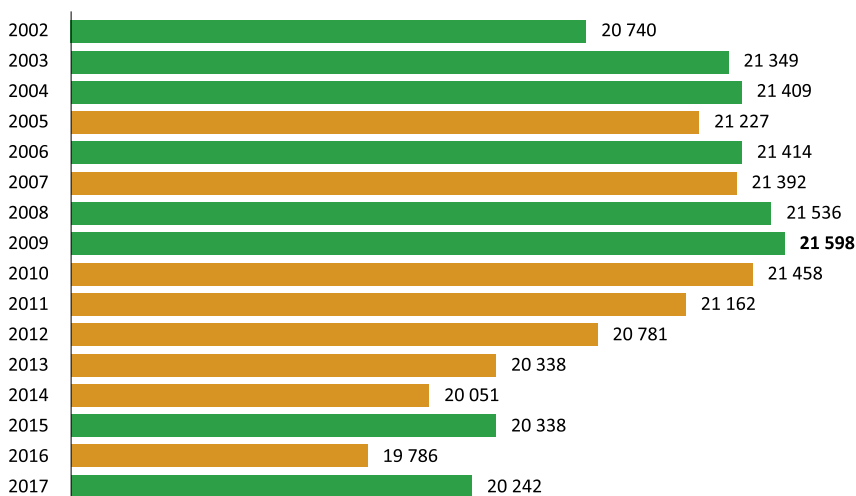
käytettäessä retoriikkaa, jossa seurakuntalaisia kuvataan tutkimusaineiston eri strategioissa muun muassa seuraavilla termeillä: toimintaan osallistuja, palvelun käyttäjä, kohderyhmän jäsen, tuen tarvitsija, seurakuntaan muuttaja, kirkkoon liittyyä, palautteen antaja, tyytyväinen asiakas, vastuuryhmän jäsen tai vapaaehtoistyöntekijä.

Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on poikkeuksellisen paljon palkattuja työntekijöitä. Monissa strategioissa painotetaan, että vapaaehtoistoiminnalla ei ole mahdollista korvata ammatillisen henkilöstön tekemää työtä. Silti strategioissa tiedostetaan, että vapaaehtoistyön merkitys lisääntyy, kun kirkon resurssien niukkenemisen myötä viranhaltijoiden määrä laskee.

Kuviosta 4 käy ilmi, että tutkimuksen tarkastelujakson aikana kirkon henkilöstömäärä väheni 2,4 prosenttia. Vuonna 2002 henkilöstöä oli yhteensä 20 740 ja vuoden 2017 lopussa 20 242. Tutkimusjakson alkuosa oli henkilöstömäärän vähittäisen kasvun aikaa. Suurimmillaan määrä oli vuonna 2009, jolloin se kohosi 21 598:aan. Siitä lähtien henkilöstömäärä on laskenut tasaisesti, lukuun ottamatta vuosia 2015 ja 2017.²⁴¹

241 Vuoden 2017 kasvu verrattuna vuoteen 2016 johtuu Kirkon työmarkkinalaitoksen näkemyksen mukaan siitä, että vuonna 2017 koko kirkon henkilöstö siirtyi Kirkon palvelukeskuksen sähköiseen järjestelmää, jossa lyhyemmätkin palvelussuhteet tilastoidaan. Kirkon henkilöstötilasto 2017.

Kuvio 4.

Kirkon henkilöstömäärä vuosina 2002–2017.²⁴²

Tarkastelujakson lopussa kirkon henkilöstöstä 45 prosenttia työskenteli seurakuntatyössä, 12 prosenttia hallintotehtävissä, 23 prosenttia hautausmaatyössä ja 17 prosenttia kiinteistö- ja kirkonpalvelustyössä. Loput henkilöt on luokiteltu kategoriaan ”muut”. Tarkasteltaessa koko henkilöstömäärää tehtäväryhmittäin voidaan havaita, että suurimmat vähennykset vuosina 2008–2017 ovat kohdistuneet lapsityöhön (-16 %), nuorisotyöhön (-16 %) ja perheneuvontaan (-14 %). Seurakuntalehtoreiden määrä on laskenut prosentuaalisesti eniten, mutta käytännössä kyse on lehtorinviran vähittäisestä poistumisesta. Tarkastelujakson päättyessä seurakuntalehtorina työskenteli kirkossa neljä henkilöä. Kirkon henkilöstö on selvästi naisvaltaista. Miehiä oli henkilöstöstä vuonna 2017 vain 29 prosenttia.²⁴³

Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy kirkon yhteisissä strategioissa hieman eri tavoin. *Läsnäolon kirkko* -strategian mukaan tulevaisuuden kannalta on olennaisen tärkeää panostaa kirkon työntekijöiden rekrytointiin ja työntekijöiden kirkollisen identiteetin vahvistamiseen. Kirkon työntekijöiden tulisi tietää, miksi he ovat kirkon työssä ja mikä kirkko on. Siksi yhteistyötä kirkollista

²⁴² Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016; Kirkon henkilöstötilasto 2017. Tilastointitavan muutoksen takia vuoden 2018 luvut eivät ole vertailukelpoisia.

²⁴³ Kirkon henkilöstötilasto 2017.

koulutusta antavien laitosten kanssa on vahvistettava. Samalla kirkon tulisi lisätä omaa täydentävää koulutustaan. *Läsnäolon kirkko* -strategian mukaan paikallistason henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstöstrategioihin olisi kiinnittävä erityistä huomiota.²⁴⁴ Kokonaiskirkon vastuulle määritellään se, että kirkon kilpailukyky työnantajana säilyy. Luonteensa vuoksi *Läsnäolon kirkko* -strategia tarkastelee myös kirkon keskushallinnon henkilöstön asemaa. Keskushallinnon henkilöstön toimenkuvia pyritään kehittämään siten, että uusiin hankkeisiin voitaisiin vastata joustavasti henkilökuntaa lisäämättä.²⁴⁵ Lisäksi strategia ottaa kantaa työvälineisiin: kirkon tietoverkkoa pitäisi kehittää nopeasti päivittyväksi ja helppokäyttöiseksi, jotta seurakunnan työntekijät saisivat kattavasti neuvonta-, koulutus-, ohjelma- ja tukipalveluja²⁴⁶.

Meidän kirkko -strategia lähestyy työntekijäkysymystä toisesta näkökulmasta. Strategiassa kuvataan, kuinka kirkon työntekijöiden asennemaailma eroaa melko paljon suomalaisten asennemaailmasta. Kirkon työntekijän arvo- ja asennemaailmaa kuvaa muun muassa yhteisöllinen vastuullisuus, pysyvyys ja perinteellisyys. *Meidän kirkko* -strategian mukaan suurelle osalle suomalaisista tällainen asennemaailma on tuntematon. Arvoeroihin on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta toiminta saadaan ihmistä puhuttelevaksi.²⁴⁷ Toiseksi huomio kiinnitetään työntekijöiden ikärakenteeseen. Kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, kirkon työyhteisöjen ikärakenne polarisoituu: tulevaisuuden kirkossa on töissä runsaasti nuoria, vastapalkattuja työntekijöitä sekä paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä. Kirkon on työnantajana huolehdittava ikääntyvien työntekijöiden jaksamisesta ja siitä, että heidän osaamisensa tulee käyttöön.²⁴⁸ Strategia tiedostaa, että monipuolinen ja ammattitaitoinen henkilöstö on kirkon vahvuus, mutta toteaa, että seurakunnan työkalut on muotoutunut liian työntekijäkeskeiseksi. Sen mukaan yhteiseen pappeuteen perustuva maallikkovastuu ja vapaaehtoistoiminta eivät saa riittävästi mahdollisuuksia seurakuntaelämässä.²⁴⁹

Meidän kirkko -strategia korostaa myös työyhteisöjen merkitystä, koska esimerkiksi johtajuus, ammatillisen osaamisen edistäminen, työilmapiiri, työsuojelu, työterveys ja oikeudenmukainen palkkaus vaikuttavat henkilöstön

244 Läsnäolon kirkko -strategia, 9–10.

245 Läsnäolon kirkko -strategia, 16.

246 Läsnäolon kirkko -strategia, 8.

247 Meidän kirkko -strategia, 20.

248 Meidän kirkko -strategia, 23–25.

249 Meidän kirkko -strategia, 24, 42. Maallikkovastuuta ja vapaaehtoistoimintaa käsitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 4.3.

hyvinvointiin. Uhkakuvana strategiassa nostetaan esiin kirkon mahdollisesti kohtaama työvoimapula sekä koulutetusta työvoimasta syntyvä kilpailu.²⁵⁰ Tietotekninen kehitys asettaa kirkon työntekijöille haasteita. Yksi *Meidän kirkko* -strategian tavoitteista onkin vahvistaa kirkon työntekijöiden valmiuksia hoitaa tehtäviään tietoverkossa. Samoin pyrkimyksenä on rakentaa kirkon yhteisiä palvelujärjestelmiä, jotta tukipalveluista vapautuisi henkilöstöresurssi hengellisten tehtävien hoitamiseen. Strategisten suuntaviivojen määrittelyssä todetaan yhteenvedonomaaisesti, että strategiakaudella ”rakennamme osallisuuden kirkosta unelmien työpaikan, jossa kutsumusammattiin yhdistyvät mielekkäät työtehtävät, kannustava työilmapiiri ja hyvä johtaminen”²⁵¹.

Kohtaamisen kirkko -strategia puolestaan ottaa selkeästi etäisyyttä työntekijäkeskeiseen toimintakulttuuriin. Se korostaa, että ”kirkon tehtävä on jokaisen kirkon jäsenen tehtävä”²⁵². Myös strategisessa työskentelyssä pitäisi sen mukaan vapautua työntekijöiden korostuneesta roolista. Työalalähtöisen ja työntekijäkeskeisen asioiden tarkastelun sijaan seurakuntia kannustetaan monialaiseen ja kokonaisvaltaiseen strategiatyöhön²⁵³. Vapaaehtoistoimintaa ei strategian mukaan saisi lähestyä vähenevien henkilöstöresurssien aiheuttaman työvoimapulan paikkaajana, koska jäsenten osallisuus kuuluu seurakunnan olemukseen aina ja kaikkialla²⁵⁴. Vain muutamissa strategian kohdissa kiinnitetään erityistä huomiota työntekijöihin. Strategian mukaan työntekijöiden hengellinen identiteetti kaipaa tukea ja uskon perusteista käytävä keskustelu edellyttää kirkon työntekijöiltä luterilaisen perinteen vahvaa tuntemista²⁵⁵. Seurakuntien johdon tehtävänä on erityisesti muutosten keskellä edistää toimenpiteitä, joiden turvin työntekijät voivat keskittyä perustehtävänsä ja saada tukea hengellisen elämänsä hoitamiseen²⁵⁶.

Kirkon yhteiset työmuotostrategiat nostavat vahvasti esiin oman ammattiryhmänsä työntekijöiden näkökulman. Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategiassa kolmiportainen kirkollinen virkarakenne ja niin sanotun

250 *Meidän kirkko* -strategia, 24–25.

251 *Meidän kirkko* -strategia, 44.

252 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 15.

253 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 17.

254 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 24.

255 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 13.

256 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 18.

diakonaattiuudistuksen pikaisen toteuttamisen tarve korostuvat²⁵⁷. Haasteina diakoniatyön strategioissa nähdään voimavarojen ja ammatillisuuden riittäminen, mahdollinen työvoimapula, väkivallan uhka, työyhteisöongelmat, verkostoitumisen kysymykset, keskushallinnon ja hiippakuntahallinnon roolien ristiriita, samoin kirkon diakonian sekä laitos- ja järjestödiakonian suhde. Vastauksena havaittuihin epäkohtiin nähdään diakonian ja yhteiskuntatyön virkojen sisältöjen rikastuttaminen, rekrytoinnista, työyhteisöjen kehittämisestä ja resurssien riittävydestä huolehtiminen sekä koulutuksen kehittäminen palvelemaan mahdollisimman hyvin diakonia- ja yhteiskuntatyön toteuttamista seurakunnissa, diakonialaitoksissa ja -järjestöissä.²⁵⁸

Kasvatuksen strategiat painottavat, että työntekijöiden on oltava lapsi- ja nuorisotyön asiantuntijoita. Strategiat puhuvat työntekijäkeskeisesti suurten ikäluokkien eläköitymisestä, mahdollisesta työntekijäpulasta, rekrytoinnin haasteista ja kyvystä toimia vapaaehtoisten kanssa. Resurssien turvaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi suositellaan etsimään uusia yhteistyömuotoja seurakuntien, kuntien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa²⁵⁹. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden riittävästä koulutuksesta ja tarvittavasta ammattitaidosta. Strategiat korostavat, että ammattitaitoa on jatkuvasti kehitettävä ja kokonaisuutena työntekijäresurssien on oltava riittävät.²⁶⁰ Erityisesti erityisviroissa työntekijän on oltava ”riittävän selvillä itsestään, omasta voinnistaan, henkisestä ja hengellisestä tilastaan”²⁶¹.

Viestinnän strategioiden kantavana juonteena on, että jokainen kirkon työntekijä on omalta osaltaan vastuussa kirkollisen viestinnän toimivuudesta. Kaikilla kirkon työntekijöillä tulisi olla ymmärrys jokaiseen tehtävään liittyvästä viestinnällisestä roolista sekä siihen tarvittava osaaminen ja rohkeus. Viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia ottaa kantaa kirkon eri hallinnon tasojen ja työntekijäryhmien sekä työntekijöiden ja luottamushenkilöiden

257 Diakonaattiuudistus on ollut vireillä 1970-luvulta lähtien. Tavoitteena on ollut lähentää Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa toimitettavaa diakonian virkaan vihkimystä muiden kirkkojen vihkimiseen lisäämällä siihen ne keskeiset teologiset elementit, jotka siitä puuttuvat. Erityisesti näitä elementtejä ovat kutsu virkaan (vokaatio), vihkimyksen tuomat hengelliset oikeudet ja velvollisuudet sekä vihittyjen tuleminen piispaallisen kaitsennan alaisuuteen. Toisena tavoitteena on ollut vahvistaa virkaan vihittyjen työntekijöiden hengellistä ja ammatillista identiteettiä. Kirkolliskokous käsitteli asiaa eri esitysten pohjalta kolmeen kertaan tutkimusjakson aikana. Viimeisen kerran esitys palautettiin kirkkohallitukselle uudelleenvalmisteltavaksi syksyllä 2015. Kirkkohallituksen esitys 1/2015 kirkolliskokoukselle; Kirkolliskokouksen pöytäkirja, syysistuntokausi 2015.

258 Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 50–52.

259 Esim. kasvatustyön 3. aikasarjan strategia, 10, 22.

260 Esim. kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 18–19.

261 Kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 26.

väliseen vastuunjakoon viestinnän kysymyksissä. Tavoitteena on lisätä yhteistyötä kirkon viestijöiden kesken.²⁶² Toisen ja kolmannen aikasarjan strategiat pitävät tärkeänä, että seurakunnat, työntekijät ja työmuodot ovat siellä missä ihmisetkin eli sosiaalisessa mediassa. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työntekijöille sosiaalisen median käyttöön tarvittavat välineet, työaika, koulutus ja valtuutus. Strategiat korostavat, että verkkotyö on arkista kohtaamista ja osa normaalia seurakunnan työtä.²⁶³

Hiippakuntien strategioissa työntekijäkeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä tulee vahvasti esiin. Hiippakunnat näkevät seurakuntien työntekijät erityisiksi yhteistyökumppaneikseen. Hyvän työyhteyden rakentaminen on ensisijaisesti seurakunnan johdon tehtävä. Kirkkojärjestyksen mukaan myös piispan tehtävä on ”edistää hyvää työyhteyttä seurakunnissa”²⁶⁴. Strategioiden mukaan tuomiokapitulit tavoittelevat vuorovaikutusta seurakuntien työntekijöiden kanssa seurakuntaelämän tukemiseksi ja ohjaamiseksi. Tuomiokapitulien tarjoama seurakuntien henkilöstökoulutus sekä työelämänkehittämisen- ja neuvontapalvelut nähdään tärkeinä seurakunnan kehittämisen välineinä. Hiippakuntastrategiat linjaavat, että erilaisiin taitoihin ja tietoihin liittyvän koulutuksen rinnalla tuomiokapitulit panostavat muun muassa työntekijöiden yhteistyötaitoihin, työn ja ajan hallintaan sekä spiritualiteetin vahvistamiseen liittyviin koulutuksiin²⁶⁵.

Hiippakuntien strategioissa korostuvat johtamisosaaminen, toimivat alaisaidot ja työn merkityksellisyys. Paitsi kirkkoherrat myös nuoret työntekijät ja kirkon virkaan opiskelevat halutaan hiippakunnissa huomioida erityisellä tavalla. Tuomiokapitulit hoitavat papiston henkilöstöasioita ja valvovat yhdessä piispan kanssa viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtävien hoitoa ja elämää²⁶⁶. Lisäksi ne koordinoivat työnohjaajien ja työyhteisökonsulttien toimintaa. Strategioissa kiinnitetään huomiota myös tuomiokapitulien oman henkilöstön sitoutumiseen, osaamiseen, työhyvinvointiin ja työn rakenteiden kehittämiseen²⁶⁷. Hiippakuntien strategioissa ei ole työntekijäkeskeisyyden näkökulmasta suuria eroavaisuuksia aikasarjojen eikä eri tuomiokapitulien välillä.

262 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 30–33.

263 Viestinnän 2. aikasarjan strategia, 2; Viestinnän 3. aikasarjan strategia, 6.

264 Suomen säädöskokoelma: KJ 18:1.

265 Esim. Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 8.

266 Suomen säädöskokoelma: KJ 19:1.

267 Esim. Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 17.

Seurakuntien strategioissa monet linjauksista kohdistuvat työntekijöihin. Henkilöstöä halutaan sitouttaa aktiivisesti perustehtävän toteuttamiseen ja työntekijäresursseja kohdennetaan strategisille painopistealueille. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi halutaan vaalia ja vahvistaa yhdessä tekemisen ilmapiiriä. Kaikkien aikasarjojen strategioissa tiedostetaan, että henkilöstön määrää ei voida nostaa. Viimeisen aikasarjan strategioissa konkretisoituu henkilöstömäärän vähentämisen välttämättömyys. Strategioissa on tältä osin henkilöstöstrategian elementtejä: vähennystarvetta kuvataan prosentuaalisesti tai tehtäväkohtaisesti. Henkilöstön vähentämisessä on havaittavissa vahva pyrkimys välttää irtisanomisia ja hoitaa vähennykset niin sanotun luontaisen poistuman kautta eli jättämällä palkkaamatta uusia työntekijöitä eläkkeelle jäävien tai muuten työnsä jättävien tilalle.²⁶⁸

Henkilöstön jaksaminen, työhyvinvointi ja hengellisen elämän hoitaminen nostetaan seurakuntien kehityskohteiksi. Koulutuksen kautta pyritään vastaamaan erityisesti toimintaympäristön muutosten synnyttämiin haasteisiin. Työntekijöiden ammattitaito ja motivaatio halutaan säilyttää vahvana. Strategisissa linjauksissa korostetaan työsuojelua, tehtävien järkevää ja oikeudenmukaista mitoitusta, osaamisen johtamista, lähiesiemiestoimintaa, henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia. Myös seurakuntien strategioissa korostetaan, että tulevaisuudessa ”vapaaehtoiset seurakuntalaiset palvelevat palkattujen työntekijöiden rinnalla huomattavasti nykyistä laajemmin”²⁶⁹. Toisaalta todetaan, että vapaaehtoistoiminnan suunnitteluun ja organisointiin tulee panostaa riittävästi työntekijäresursseja.

Työntekijäkeskeisyys näyttäytyy tutkimusaineistossa ja kirkon strategia-ajattelussa kahdella tapaa: yhtäältä sitä pidetään rikkautena, ja toisaalta se nähdään kirkon olemuksesta käsin tarkasteltuna epätarkoituksenmukaisena. Kirkon yhteisissä strategioissa työntekijäkeskeisen toimintakulttuurin ongelmallisuus tiedostetaan kahdessa viimeisessä aikasarjassa. *Kohtaamisen kirkko* -strategiaan valittu työntekijäkeskeisyyden tietoinen välttäminen strategisissa linjauksissa ei ole vaikuttanut merkittävässä määrin muiden hallinnon tasojen strategisiin valintoihin. Työntekijäkeskeisyyden kohdalla seurakuntien strategioiden muotoilu ohjaavat selvästi enemmän työmuotojen, hiippakuntien ja seurakuntien aikaisempien aikasarjojen strategiat kuin kirkon yhteinen *Kohtaamisen kirkko* -strategia.

268 Esim. Ähtärin seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 9; Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 3; Imatran seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 2.

269 Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 8.

3.13 Kirkon identiteettiä ilmentävät ominaispiirteet

Strategioita tarvitaan organisaation määrittelemiseen. Strategia kertoo sekä organisaation jäsenille että sen ulkopuolisille, mikä kyseinen organisaatio pohjimmiltaan on. Strategia auttaa ihmisiä ymmärtämään organisaation identiteettiä ja erottamaan sen toisista vastaavan kaltaisista organisaatioista. Lisäksi strategiaa tarvitaan tuomaan pysyvyyttä ja vähentämään toimintaympäristön muutosten aiheuttamaa epävarmuutta. Vasta tämän jälkeen strategioita voidaan käyttää suunnan asettamiseen, pyrkimysten keskittämiseen ja toimintojen koordinointiin.²⁷⁰

Kirkon yhteisöidentiteetin johdonmukainen määrittely on haasteellista muun muassa hallinto-organisaation laajuuden, suuren jäsenmäärän ja maantieteellisen hajanaisuuden vuoksi. Tutkimuksessa nousee kuitenkin esiin monia strategia-ajattelun ominaispiirteitä, jotka ilmentävät ennen kaikkea kirkon yhteisöidentiteettiä. Strategioiden kautta esiin piirtyvä yhteisöidentiteetti heijastaa strategioiden valmistelijoiden ja päätöksentekijöiden näkemystä yhteisöstään.

Strategisen työskentelyn näkökulmasta yhteisöidentiteetin tarkastelu on tärkeää. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että kirkon yhteisöidentiteetillä on suoria vaikutuksia konkreettisten pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamiseen, toimenpideohjelmien määrittelyyn sekä arjessa tehtäviin käytännön ratkaisuihin. Yhteisöidentiteetti näkyy muun muassa kirkon ja sen seurakuntien päätöksentekotavoissa, suhtautumisessa kirkon jäseniin, toimintatapojen valinnassa muutostilanteissa sekä ylipäänsä tavassa elää kirkkona.

Riippumatta siitä, mistä strategiateoreettisesta viitekehyksestä käsin strategioita tarkastellaan, vahvan yhteisöidentiteetin luominen ja ylläpitäminen on tärkeässä roolissa yhteisön tehtävässään selviytymisen ja sen menestyksellisen hoitamisen kannalta²⁷¹. Erityisen merkittäväksi sen on arvioitu nousevan suurten muutosten keskellä ja ongelmatilanteissa²⁷². Kriittisiä tilanteita voivat olla esimerkiksi seurakuntajaon muutokset, voimakkaat kirkosta eroamisalot tai huomattava talouden tasapainottamistarve. Vahva yhteisöidentiteetti nopeuttaa hankalia päätöksentekoprosesseja.

270 Mintzberg 1987, 25–32.

271 Sha 2009, 296.

272 Cheney et al. 2004; Dutton & Dukerich 1991, 520.

Yhteisöidentiteetin työstäminen vahvistaa työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteistyötä. Yhteisöidentiteetin määrittäminen on tärkeää myös yhteisön jäsenten näkökulmasta. Jäsenet voivat sisäistää ja omaksua yhteisön tehtävän sekä keskeiset arvot ja asenteet vain, jos heillä on riittävän selkeä kuva siitä, mitä ne ovat.²⁷³ Yhteisöidentiteetin kuvaamisella on näin ollen suoria vaikutuksia yksittäisen kristityn identiteettiin, yhteisöön kuulumisen tunteeseen ja sitä kautta kirkon jäsenpitoon.

Tässä pääluvussa on tarkasteltu yhteisöidentiteettiä ilmentäviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Määritelmän mukaisesti nämä yhteisöidentiteettiä kuvaavat seikat ovat keskeisiä, suhteellisen pysyviä ja erottavat kirkon muista yhteisöistä. Tutkimusaineistosta löytyi yksitoista kriteerit täyttävää ominaispiirrettä: 1) missionaarisuus, 2) yhteisöllisyys ja osallisuus, 3) Raamattu-uskollisuus 4) luterilaisuus ja ekumeenisuus, 5) arvosidonnaisuus, 6) eskatologisuus, 7) ekologisuus, 8) julkisoikeudellisuus, 9) seurakuntakeskeisyys, 10) taloudellinen niukkuus ja 11) työntekijäkeskeisyys.

Kokonaisuutena tutkimusaineiston strategioista tunnistettu kirkon yhteisöidentiteetti on varsin yhtenäinen, rationaalinen ja selkeä. Yhteisöidentiteettiä kuvaavat strategia-ajattelun ominaispiirteet toistuvat johdonmukaisesti kaikissa aikasarjoissa ja jokaisella hallinnon tasolla. Tältä osin voidaan todeta, että kirkko on onnistunut strategisessa työskentelyssään. Aiemmissa tutkimuksissa on osoittautunut tärkeäksi, että monipolvisillakin organisaatioilla on yksi hallitseva ja johtava metaidentiteetti, joka tunnistetaan ja jota tulkitaan kollektiivisesti²⁷⁴.

Tarkasteltaessa yhteisöidentiteettiä ilmentäviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- 1) Kirkko on syntynyt toteuttamaan lähetystehtävää. Sen olemus toteutuu ykseydessä, todistuksessa ja palvelussa. Seurakunnat ovat uskon ja rakkauden yhteisöinä mukana Jumalan omassa toiminnassa. Tutkimuksen perusteella missionaarisuutta voidaan pitää kirkon yhteisöidentiteetin kannalta merkittävimpänä ominaispiirteenä, sillä sen vaikutukset näkyvät myös muissa tunnistetuissa piirteissä. Ilman kirkon olemuksen missionaarisen luonteen tiedostamista muidenkaan ominaispiirteiden syvälinen ymmärtäminen ei ole mahdollista.

273 Ashforth & Mael, 1989.

274 Pratt & Foreman 2000, 141–143.

- Vaikka seurakunnilla, hiippakunnilla ja kirkon keskushallinnolla on juridisesti tarkasteltuna varsin erilaisia tehtäviä, strategisissa määrittelyissään ne kaikki sitoutuvat vahvasti missionaariseen työnäkyyn.
- 2) Kirkon yhteisistä strategioista *Meidän kirkko* -strategia on vaikuttanut voimakkaimmin aikasarjansa muiden strategioiden yhteisöidentiteetin kuvauksiin. Esimerkiksi kirkon tehtävän ja arvopohjan määrittelyssä muiden hallinnon tasojen strategiat pitkälti toisintavat yhteiseen strategiaan valittuja muotoiluja. Myös yhteisöllisyyteen, luterilaisuuteen ja ekumeenisuuteen sekä ekologisuuteen liittyvät strategia-ajattelun ominaispiirteet ovat koko aikasarjassa varsin yhteneviä ja vahvoja. *Meidän kirkko* -strategian yhteisöidentiteettiä ilmentävät muotoilut esiintyvät osin vielä kolmannenkin aikasarjan strategioissa.
 - 3) Tarkastelujakson aikana painopiste kirkon yhteisissä strategioissa on siirtynyt vahvasta yhteisökeskeisyydestä kohti yksilökeskeisempää ilmaisuja. *Läsnäolon kirkko* ja *Meidän kirkko* -strategiat korostavat, että paikallisseurakunta on kristittyjen keskeisin yhteenkuulumisen muoto. Seurakuntayhteisössä usko ja lähimmäisenrakkaus kuuluvat erottamattomasti yhteen. *Kohtaamisen kirkko* -strategia tarkastelee strategisia kysymyksiä enemmän yhden ihmisen mittakaavassa. *Kohtaamisen kirkko* -strategiassa ihmisen elämäntilanne, ajatukset ja toiveet nousevat keskeiselle sijalle. Strategia korostaa yksittäisen kirkon jäsenen merkitystä kirkon tehtävän toteuttajana. Sen mukaan Jumala yhdistää ihmiset itseensä ja toisiinsa yli inhimillisten rajojen.
 - 4) Strategioiden kirjoittamisen tapa on muuttunut. Kirkon olemukseen, tehtävään, arvoihin ja muihin yhteisöidentiteetin piirteisiin liittyvät kuvaukset ovat lyhentyneet ja yksinkertaistuneet. Kehityssuunta on ollut sama koko tarkastelujakson ajan. *Läsnäolon kirkko* ja sen pohjalta syntyneet strategiat kuvaavat yhteisöidentiteettiä varsin laajasti. *Meidän kirkko* -strategiassa kuvaus on edelleen melko yksityiskohtaista, mutta sen pohjalta syntyneissä strategioissa luonnehdinnat ovat jo jonkin verran suppeampia ja sisältävät usein viittauksia kirkon yhteiseen strategiaan tausta-aineistona. *Kohtaamisen kirkko* ja erityisesti sen pohjalta syntyneet strategiat ovat varsin suppeita ja pelkistettyjä yhteisöidentiteetin määrittelyssä.
 - 5) Tutkimuksen mukaan kirkon strategioissa keskitytään yhteisöidentiteetin säilyttämiseen ja vahvistamiseen. Tutkimuksen kolmannen luvun kokonaisuuden ja johtopäätösten pohjalta nousee kahdestoista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirre:

säilyttävyys. Yhteisöidentiteettiä kuvatessaan strategiat pyrkivät perustelemaan kirkon olemassaolon oikeutusta, ylläpitämään velvoittavaksi koetusta historiasta nousevia sidonnaisuuksia, turvaamaan kirkon julkisoikeudellista asemaa yhteiskunnassa ja vahvistamaan arvopohjaa. Kirkon tulevaisuuden kannalta on jatkossa välttämätöntä pohtia, voiko toimintaympäristössä tapahtua sellaisia muutoksia, jotka vaativat, että myös kirkon yhteisöidentiteetin keskeiseksi ja pysyviksi määritellyt piirteet muuttuvat tai tulevat tulkituiksi uudella tavalla.

IV VISIOT JA VALINNAT SUUNNAN MÄÄRITTÄJÄNÄ

4.1 Kohti toivottua tulevaisuutta

Klassiseen lähestymistapaan pohjautuvan strategiakäsityksen mukaan organisaation johto voi hallita ja ohjata sekä organisaation sisäistä että sen ulkopuolista maailmaa hyvän suunnittelun ja objektiivisen päätöksenteon välineillä¹. Hyvään suunnitteluun kuuluu paitsi ymmärrys yhteisön identiteetistä ja toimintaympäristöstä myös selkeä tulevaisuudenkuva eli visio. Päätöksenteon välineistä keskeisin on vision toteutumiseen tähtäävät valinnat. Näin ollen strategian olennaisina elementteinä voidaan pitää ”organisaation ulkoisen uskottavuuden ja sisäisen eheyden ylläpitämiseen sekä perustehtävän toteuttamiseen liittyviä joko tiedostaen tai tiedostamatta tehtyjä valintoja”².

Tutkimuksen neljäs luku tarkastelee niitä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteitä, jotka ilmentävät visiota ja valintoja. Nämä kahdeksan tutkimusaineistosta määrittyvää ominaispiirrettä ohjaavat kirkon toimintaa määrätietoisesti kohti tulevaisuutta. Kirkon strategioissa valintojen lähtökohtana on pääsääntöisesti visio. Visio toteutuu tai jää toteutumatta valintojen ja niistä johdettavan käytännön toiminnan seurauksena.

Periaatteessa visio ja valinnat muodostavat strategiatyössä erottamattoman kokonaisuuden. Kaikkien tutkimusaineistoon kuuluvien strategioiden kohdalla suoraviivaista yhteyttä vision ja valintojen välillä ei kuitenkaan ollut mahdollista tunnistaa. Selkeyden vuoksi tässä luvussa tarkastellaan ensiksi yleisellä tasolla tutkimusaineistoon sisältyviä visioita (luku 4.2) ja sen jälkeen yksityiskohtaisesti valintoja (luvut 4.3–4.9).

1 Whittington 2001, 2–3, 11–16.

2 Määttä 2005, 37.

4.2 Sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn

Visio käsitteenä ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Tulevaisuudentutkimuksen kentässä visio on määritelty esimerkiksi ”jaetuksi näkemykseksi siitä mahdollisesta maailmasta, johon pyritään”³. Monet strategiatutkijat painottavat, että erityisesti nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan näkyä siitä, mihin halutaan päästä ja millaista tulevaisuutta organisaatio itse haluaa luoda. Vain harvat vision määritelmät ottavat kuitenkin kantaa siihen, viitataanko tulevaisuuden kuvalla organisaatioon itseensä vai sen ympäristöön.⁴ Strategiaopas seurakunnille määrittelee vision melko väljästi: visio on ”näkemyks toivotusta tulevaisuudesta”. Opas tarkentaa, että visio on kuvaus siitä, millaisena yhteisö näkee tulevaisuutensa tiettyinä aikana ja tietyssä paikassa.⁵ Haasteen vision laatimiselle asettaa se, että visio on ”toisaalta todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta toisaalta hyvä visio voi sisältää myös yltiöpäisen rohkeita tavoitteita”⁶. Eksaktista määritelmästä riippumatta visio hahmottaa yhteistä päämäärää ja tuottaa siten strategiaan valintoihin johdonmukaisuutta.

Yleensä visiossa kuvataan joko organisaation tai sen toimintaympäristön tai näiden molempien tulevaisuutta. Visiotyöskentelyllä voidaan siis pyrkiä kehittämään organisaation omaa toimintaa tai muuttamaan toimintaympäristöä siten, että organisaatio pääsisi haluamiinsa tavoitteisiin. Joissain organisaatioissa on päädytty kaksiosaiseen tai kahteen erilliseen visioon. Tällöin otetaan kantaa sekä organisaation omaan toivottuun tulevaisuuteen että unelmaan toimintaympäristöstä. Kaksiosaisuus on arvioitu luontevaksi tavaksi visioida erityisesti sellaisissa organisaatioissa, jotka pyrkivät toiminnallaan yhteiskunnallisiin muutoksiin.⁷

Tutkimusaineistoon kuuluu 39 strategiadokumenttia. Näistä 33 määrittelee vision. Lähes kaikki asiakirjat käyttävät termiä ”visio”. Neljässä strategiassa puhutaan ”tavoitteesta” ja yhdessä käytetään sanaa ”näky”. Osassa strategioista tulevaisuuden kuva on maalattu hyvin laajasti ja monisanaisesti. Esimerkiksi

3 Kamppinen & Malaska & Kuusi 2002, 35.

4 Ketola 2015, 207.

5 Strategiaopas seurakunnille 2009, 10.

6 Kamensky 2000b, 53.

7 Ketola 2015, 383.

Läsnäolon kirkko -strategiassa vision kuvaus on noin yhdeksän sivun mittainen⁸. Suurin osa strategioista kiteyttää vision kahteen tai kolmeen virkkeeseen. Muutamat strategiat pitäytyvät vision määrittelyssä yhteen iskulauseeseen. Esimerkiksi Karkkilan seurakunnan strategiassa visio koostuu kolmesta sanasta ”Yhdessä olemme enemmän”⁹ ja diakoniatyön työmuotostrategian visio kiteytyy sanoihin ”Vastuun ja osallisuuden yhteisö”¹⁰. Useissa strategioissa varsinainen visio on ilmaistu melko lyhyesti, mutta lisäksi sitä on selitetty laajemmin. Aineistoa analysoitaessa ilmeni, että aikasarjojen edetessä visiot lyhenevät merkittävästi.

Kirkon strategioissa visioon liitetään sitoutumisen velvoite. Visio voi toteutua vain, jos siihen sitoudutaan laajasti¹¹. Sitoutumisen katsotaan alkavan jo strategiaprosessin aikana. Strategia-asiakirjojen mukaan visioon on helpompi sitoutua, jos sitä ei koeta ylhäältä annettuna tavoitteena vaan itse määriteltynä unelmana. Tätä kautta myös strategian suunnittelu ja toteutus linkittyvät tiiviisti toisiinsa, osin kietoutuvat yhteen. Toimijuuteen ja sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä käsitellään tarkemmin luvussa viisi.

Tutkimusaineiston strategioissa visiot ovat pääsääntöisesti organisatorisia unelmia. Niiden fokus on siinä, millaisena kirkko, hiippakunta tai seurakunta halutaan nähdä strategiakauden päättyessä. Vision aikajänteet vaihtelevat strategiakausten pituuden mukaan. Strategiakausten pituudet on määritelty 4–8 vuoden mittaisiksi¹².

Kirkon eri hallinnon tasoja tarkasteltaessa visiot poikkeavat toisistaan sisällöllisiltä painotuksiltaan, tyylyltään ja konkreettisuuden tasoltaan. Kirkon yhteisissä strategioissa maalataan ihannekuva, joka koskettaa laajasti seurakunnan toiminnan eri sektoreita ja jäsenten roolia paremman tulevaisuuden luomisessa. Kuva on hyvin näynomainen ja yleisluontoinen. Yhteisissä visioissa kuvataan unelma armoa jakavasta ja kaikista huolehtivasta kirkosta, joka on yhteiskunnallisesti aktiivinen ja kansalaisyhteiskuntaan verkostoitunut. Kirkko luo tilaa eri toimijoiden yhteistyölle yhteisön hyväksi. Unelmien kirkossa ihmisiä ohjataan etsimään vastauksia elämänkysymyksiin ja elämään mielekästä elämää. Lapsia ja nuoria rohkaistaan itsenäiseen ajatteluun ja pohdintaan.

8 *Läsnäolon kirkko* -strategia, 2–10. Vision sisään on kirjattu myös strategisia tavoitteita.

9 Karkkilan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

10 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 41.

11 Esim. *Läsnäolon kirkko* -strategia, 10.

12 Toimintaympäristön kompleksisuus ja monitulkintaisuus ovat hankaloittaneet viimeisen vuosikymmenen aikana ennakkointia niin, että esimerkiksi liike-elämän visiotyöskentelyssä aikajänteet ovat lyhentyneet. Ketola 2015, 362.

Apua ja tukea tarvitsevia kohdataan, uusia tapoja ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseksi ja vahvistamiseksi etsitään. Visioissaan kirkko taistelee heikkojen puolesta ja madaltaa muureja ihmisryhmien välillä. Yhteiset strategiat visioivat kirkosta, jossa kuuluu sanoma pelastuksesta. Jäsenet elävät kristittyinä omilla paikoillaan kutsuen myös muita ihmisiä kirkon yhteyteen. Visioiden mukaan tulevaisuuden kirkossa hallinto on läpinäkyvää.¹³

Tuomiokapitulien visiot ovat huomattavasti käytännönläheisempiä. Ne visioivat olevansa merkittäviä seurakuntaelämää tukevia yhteistyökumppaneita, rohkeita kirkon äänen esille tuojia, yhteisen tekemisen tärkeyden korostajia, suunnannäyttäjiä, strategisen osaamisen tukijoita, kehittämispalveluiden tarjoajia, tarkoituksenmukaisen hallinnon edistäjiä ja seurakuntien toimintaedellytysten vahvistajia. Hiippakuntien näky on, että tulevaisuudessa seurakunnat koettaisiin hyvinä työpaikkoina, työyhteisöjen toimivuus olisi parantunut ja seurakuntien taloudellinen tilanne olisi vakaalla pohjalla.¹⁴

Seurakuntien visioissa korostuu näky yhteisöllisyydestä ja evankeliumin eteenpäin viemisestä. Niistä löytyy lukuisia mainintoja ihmisläheisyydestä, yhteistyöhakuisuudesta, kristillisen uskon rohkeasta esillä pitämisestä, läsnäolosta kaupunkilaisten elämässä, välittämisen ilmapiiriin luomisesta sekä ilosta ja toivosta. Seurakuntatasolla visioissa ilmaistaan pyrkimys avoimuuteen, ihmisten kohtaamiseen ja jäsenyyden merkityksellisyyteen. Seurakuntavisioiden mukaan unelmien seurakunta on aktiivinen hengellinen yhteisö, jossa usko ja seurakuntayhteys koetaan voimavarana. Seurakunta kohtaa jokaisen jäsenensä tasavertaisesti.¹⁵

Diakoniatyön strategioiden visiot poikkeavat selvästi muista tutkimusaineiston visioista. Diakonian dokumenteissa visio näyttää toimintaympäristöön kohdistuvana tulevaisuusunelmana, jonka toteutumiseen diakoniatyössä pyritään vaikuttamaan¹⁶. Visioon sidottujen strategisten valintojen avulla diakoniatyö pyrkii muuttamaan asioiden tilaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Visioiden kautta ei pyritä vastustamaan vallitsevaa kehitystä menneisyyteen vedoten vaan halutaan toimia proaktiivisesti paremman tulevaisuuden luomiseksi. Visiot perustuvat näkemykselliseen tietoon paremmasta tulevaisuudentilasta. Diakoniatyön visioissa ilmi tulevassa unelmayhteiskunnassa

13 Läsnaolon kirkko -strategia, 2–10; Meidän kirkko -strategia, 37; Kohtaamisen kirkko -strategia, 16–17.

14 Espoon, Lapuan ja Mikkelin hiippakuntien strategiat.

15 Esim. Jyväskylän, Järvenpään ja Ähtärin seurakuntien strategiat.

16 Vastaavaa määritelmää käyttää tutkija Pekka Aula, jonka mukaan ”visio on näkemys tulevaisuudesta, jonka rakentumiseen pyrimme vaikuttamaan”. Aula 2000, 160.

päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavat ”vastuun ja osallisuuden periaatteet”¹⁷. Yhteiskunta on ”oikeudenmukainen, ja sen jäsenet elävät kohtuullisesti”¹⁸. Kootusti voidaan todeta, että diakoniatyön strategioiden mukaan kirkon visio on edistää hyvää elämää Suomessa ja maailmanlaajuisesti.

Visioiden kautta tutkimusaineiston strategiat liittyvät käsitykseen todellisuuden dynaamisuudesta ja emergenttisuudesta. Sosiaalinen systeemi – tässä tutkimuksessa kirkko, hiippakunta tai seurakunta – tuottaa jaetun kuvan paremmasta tulevaisuudesta. Visio on näin sosiaalisen konstruktion tulos¹⁹. Vision sisältöä muovaavat niin vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa kuin yhteisön oma tahto. Emergenttisyys ei sulje lähtökohtaisesti mitään vaihtoehtoja pois, vaan tulevaisuuskuva on luotava monimutkaista, jatkuvasti muuttuvaa ja yllätyksiä tarjoavaa maailmaa silmällä pitäen. Vision kautta myös yksittäiset yhteisön jäsenet voivat saada uusia ajatuksia ja toimintamalleja liittyen omaan olemiseensa yhteisössä.²⁰ Visionaarisuus korostuu erityisesti prosessuaalisessa ja systeemissä tavassa lähestyä strategioita, mutta sillä on paikkansa myös klassista koulukuntaa edustavassa strategiatyössä.

Kirkon strategioissa pidetään tärkeänä, että valintoja tehdään tietoisesti ja ne muodostavat samaan suuntaan vievän kokonaisuuden. Vision toteuttamiseen liittyvät ”periaatteelliset linjaratkaisut ja priorisoinnit on tehtävä ajoissa ja rohkeasti”²¹. Toisaalta myös lähiajan toiminnan kytkeminen visioon nähdään tärkeäksi. *Kohtaamisen kirkko* -strategian mukaan valintojen taustalla tulisi aina olla vision synnyttämät kysymykset: ”Minkä on muututtava, jotta visio toteutuu? Ketkä ottavat vastuuta muutoksesta ja miten?”²² Lisäksi kirkon strategioissa korostetaan, että visioon perustuvia strategisia valintoja tehtäessä on muistettava, että kirkon kaiken toiminnan tulee tähdätä mission toteuttamiseen. Näin ollen myös kirkon tulevaisuudennäky on aina missionaarinen²³.

Tutkimuksen mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategioissa visioilla on vahva valintoja ohjaava rooli. Visiot kuvaavat ensisijaisesti,

17 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 41.

18 Diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 1.

19 Häkli 1999, 114.

20 Kampainen & Malaska 2002, 61, 64.

21 Läsnäolon kirkko -strategia, 10.

22 Kohtaamisen kirkko -strategia, 17.

23 Muutamissa visioissa missionaarisuus on mainittuna erikseen. Esimerkiksi Meidän kirkko -strategian tavoiteita sisältää ajatuksen siitä, että vuonna 2015 ”kirkon jäsenet näkevät itsensä osana maailmanlaajuisia kristillisiä kirkkoja ja toteuttavat sen lähetystehtävää”. Meidän kirkko -strategia, 37.

millaisena kirkko haluaisi nähdä itsensä tulevaisuudessa. Toiseksi visioissa saatetaan kuvata, millaisen yhteiskunnan kehittymistä kirkko haluaa olla aktiivisesti edistämässä. Edellä mainitun perusteella visiota ja valintoja ilmentäväksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määritty sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn eli visionaarisuus.

4.3 Vahvistuva jäsentietoisuus tulevaisuuden kulmakivenä

Tutkimusaineistoon kuuluvissa kirkon strategioissa jäsenyys nousee esiin voimakkaasti. Kirkon elämän ja toiminnan ytimessä ovat jäsenet, tavalliset kristityt. Jäseniä kuvataan ainutlaatuisiksi ja korvaamattomiksi. Jokaisen seurakuntalaisen toivotaan tiedostavan, että hän on kirkon täysivaltainen jäsen. Luvussa kolme käsitellään yhteisöllisyyttä ja osallisuutta strategia-ajattelun ominaispiirteenä. Tässä luvussa tarkastellaan jäsenyyttä organisaatioon kuulumisen näkökulmasta, jäsenyyden vahvistamista strategisena valintana ja vahvistuvaa jäsentietoisuutta kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteenä.

Teemana kirkon jäsenyys löytyy jollain tavoin jokaisesta tutkimusaineiston strategiasta aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta. Useimmiten jäsenyyttä käsitellään nykytilannetta analysoitaessa, pitkän tähtäimen jäsen-skenaarioissa, jäsenprofileja määritettäessä sekä toiminnallisia ja taloudellisia strategisia linjauksia tehtäessä. Vahvistuva jäsentietoisuus strategia-ajattelun ominaispiirteenä merkitsee yhtäältä kirkon ja seurakuntien lisääntyntä kiinnostusta jäseniään kohtaan ja toisaalta yksittäisen jäsenen vahvistuvaa tietoisuutta omasta jäsenidentiteetistään ja organisaatioon kuulumisestaan²⁴.

Tutkimuksen tarkastelujakson alkaessa Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa oli 4,4 miljoonaa jäsentä, eli 84,8 prosenttia suomalaisista kuului kirkkoon. Tutkimusjakson päättyessä jäsenmäärä oli 3,85 miljoonaa ja kirkkoon kuulumisprosentti 69,7. Jäsenosuuden lasku oli siten kokonaisuudessaan 15,1 prosenttiyksikköä.²⁵ Jäsenkehityksessä on löydettävissä huomattavia alueellisia eroja. Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomi on kuitenkin

24 Asian merkittävydestä kertoo, että arkkipiispa Jukka Paarma nosti jäsenyyden keskiöön Meidän kirkko -strategian julkistamistilaisuudessa. Hän totesi, että ”tavoitteena on, että jäsenyys koetaan tärkeäksi, kirkko olisi uskottava ja sillä olisi oma linja. Tällöin jäsen voisi kokea ylpeyttä kirkkoon kuulumisesta”. Haastettu kirkko 2012, 61.

25 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2002; Kirkon tilastot 2018.

uskonnollisesti poikkeuksellisen yhtenäinen ja kirkkoon kuuluvien osuus keskimääräistä korkeampi²⁶.

Kirkon jäseneksi voi liittyä kolmella tavalla. Lapsi otetaan kirkon jäseneksi pyhässä kasteessa. Kasteessa kirkon jäsenyyden sai vuonna 2002 noin 48 000 ja vuonna 2018 noin 30 900 alle 1-vuotiaasta²⁷. Rippikoulun käynyt kirkkoon aikaisemmin kuulunut henkilö liitetään kirkkoon, kun hän ilmoittaa tah-tovansa tunnustaa kirkon uskoa. Kirkkoon kuulumaton henkilö puolestaan voi liittyä kirkkoon siten, että hän tarpeellisen opetuksen jälkeen saa kasteen tai, jos hänet on oikein kastettu, tunnustaa kirkon uskon.²⁸

Jäsenyyden ehdoista säädetään kirkkolaissa. Kirkon jäseneksi voi liittyä Suomen kansalainen sekä ulkomaalainen, jolla on kotikunta Suomessa. Myös kotikuntaa vailla oleva ulkomaalainen voi liittyä kirkon jäseneksi sen jäl-keen, kun hän on osallistunut seurakunnan toimintaan kolmen kuukauden ajan. Kirkon jäseneksi ei voi liittyä, jos on jo jonkin muun uskonnollisen yhdyskunnan jäsen. Poikkeuksen tähän muodostaa sellainen uskonnollinen yhdyskunta, jonka kanssa kirkolliskokous on hyväksynyt sopimuksen jäse-nyyden vastavuoroisista edellytyksistä.²⁹

Kirkkojärjestyksen mukaan kirkon jäsenellä on oikeuksia ja velvollisuuksia. Jäsenen oikeutena on ”päästä osalliseksi kirkon pyhistä toimituksista ja seurakunnan tarjoamista muista eduista”. Velvollisuuksiksi puolestaan lue-tellaan osallistuminen jumalanpalvelukseen, armovälineiden käyttö ja seu-rakunnan tehtävän toteuttamisen edistäminen. Lisäksi kirkon jäsenten tulisi noudattaa kristillistä elämäntapaa, solmia avioliittonsa säännösten mukaan, viedä lapsensa kasteelle ja huolehtia heidän kristillisestä kasvatuksestaan.³⁰

Nykytilan analyyseissä strategiat kuvaavat usein kirkon jäsenmäärää ja sen kehitystä viimeisten vuosikymmenten aikana, kirkkoon kuuluvien osuutta koko väestöstä, kirkkoon liittyneiden ja kirkosta eronneiden määriä, syntynei-den ja kuolleiden määrän kehitystä, muuttoliikkeen volyymia sekä kastettujen lukumääriä ja prosenttiosuuksia alle 1-vuotiaista. Toteutuneiden muutosten pohjalta esitetään erilaisia skenaarioita jäsenmäärän tulevasta kehityksestä.

26 Osallistuva luterilaisuus 2016, 28–29.

27 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2002; Kirkon tilastot 2018.

28 Suomen säädöskokoelma: KJ 1:3.

29 Suomen säädöskokoelma: KL 1:3.

30 Suomen säädöskokoelma: KJ 1:4–5.

Skenaariot pohjautuvat tapahtuneeseen jäsenkehitykseen tai kiihtyvän jäsenkadon laskelmiin.³¹

Jäsenkehityksen arvioiminen osoittautuu strategioissa vaikeaksi. Koko tutkimusajanjaksoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että strategioiden käsitys tulevasta jäsenmäärän kehityksestä muuttuu pessimistisemmäksi aikasarjojen edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa tavoitteeksi asetetaan usein jäsenmäärän kääntäminen kasvuun. Tätä pidetään mahdollisena paitsi kirkon omista ponnisteluista myös kiihtyvän väestönkasvun vuoksi. Toisen aikasarjan strategiat tavoittelevat negatiivisen jäsenkehityksen taittumista ja silloisen jäsenmäärän säilyttämistä. Kolmannessa aikasarjassa puolestaan tiedostetaan, että laskeva trendi jatkuu tulevaisuudessakin, mutta strategisilla valinnoilla pyritään hillitsemään jäsenmäärän vähenemistä. Eräs kyselyyn vastannut pienen seurakunnan kirkkoherra kiteytti näkemyksensä jäsenmäärän kehityksestä: ”Tulevaisuuden haasteena on vääjäämätön jäsenkato. Kirkkolaiva vuotaa kaikista aukoista.”³² Strategioissa nousee keskeiseksi kysymys, miten jäsenkehitykseen voidaan vaikuttaa kirkon omilla toimenpiteillä. Pitääkseen ja tavoittaakseen jäsenensä kirkon on etsittävä uusia ”asiakaslähtöisiä”³³ ja ”laatutietoisia”³⁴ toimintatapoja. Strategioiden mukaan muuttunut jäsentilanne edellyttää kirkolta myös panostusta ekumeniaan ja uskontojen väliseen dialogiin sekä vuorovaikutukseen niiden kanssa, jotka eivät kuulu mihinkään uskonnolliseen yhteisöön³⁵.

Strategiat tarkastelevat tarkemmin tiettyjä jäsenryhmiä. Erityisesti kannetaan huolta siitä, että seurakuntaan muuttaneet ja kirkkoon liittyneet löytäisivät yhteyden kotiseurakuntaansa. Tämä edellyttää usein henkilökohtaisen kontaktin ottamista. Ellei seurakunta luo yhteyksiä muuttajiin ja liittyjiin, edessä saattaa olla ”kasvava kirkollinen juurettomuus”³⁶. Strategiat kiinnittävät huomiota myös nuorten aikuisten vieraantumiseen kirkon uskosta ja työstä. Nuoret aikuiset vaikuttavat olevan muita ikäluokkia huomattavasti kriittisempiä kirkkoa kohtaan. Tässä ikäryhmässä kirkon jäsenyyttä punnitaan

31 Esim. Meidän kirkko -strategia, 31–32.

32 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

33 Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan strategioissa esimerkiksi monenlaisten henkisten ja hengellisten tarpeiden ja toiveiden sekä erilaisten elämänrytmien huomioimista toiminnan suunnittelussa ja järjestämisessä. Viestinnän strategia kiteyttää ajatuksen: ”ellei kirkko tunnista, tunnusta ja ota todesta jäsentensä elämäntilanteita ja kysymyksiä, sen viestit helposti sivuutetaan tai torjutaan, eikä elävää vuorovaikutusta synny.” Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 19.

34 Esim. Meidän kirkko -strategia, 37; Kohtaamisen kirkko -strategia, 25.

35 Esim. Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

36 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 22.

usein hyödyn ja talouden kriteerein kysymällä, mitä saadaan jäsenyyden vastineeksi. Seurakuntien olisi autettava heitä ”näkemään seurakunnan jäsenyyden ja kirkon usko elämää kannattelevana voimana”³⁷. Tutkimuksen kahdessa jälkimmäisessä aikasarjassa huomion kohteeksi nostetaan maahanmuuttajat. Seurakunnat voivat olla rakentamassa siltaa kantaväestön ja maahan muuttaneiden välillä, auttamassa kotoutumisprosesseissa sekä selvittelemässä ristiriitoja ja väärinkäsityksiä. Strategioiden valossa erityisesti maahanmuuttajatyössä korostuu kokonaisvaltaisuus. Maahanmuuttajien kohtaamisen tapoja halutaan kehittää ”koko seurakunnan toimintana, jossa on mukana jumalanpalveluselämä, aikuistyö, diakoniatyö ja lähetystyö sekä mahdollisimman paljon vapaaehtoisia”³⁸.

Strategioiden mukaan kirkon jäsenyyden vahvistuu, jos ihminen kokee, että seurakuntaan kuuluessaan hän saa itselleen jotain sellaista, mitä hän ei muualta saa. Jäsenyyden vahvistamiseksi on tehty tutkimusaineiston konkreettisimmat strategiset linjaukset. *Meidän kirkko* -strategia asettaa tavoitteeksi, että kirkko tavoittaa jäsenensä laadukkaasti vähintään viisi kertaa vuodessa³⁹. *Kohtaamisen kirkko* -strategia on supistanut tavoitteen yhteen laadukkaaseen kohtaamiseen⁴⁰. Toinen varsin konkreettinen *Meidän kirkko* -strategian tavoite on se, että seurakuntien tulisi laatia omat jäsenstrategiat. Niissä selvitetäisiin jäsenten odotukset ja tarpeet. Jäsenstrategian avulla uudistettaisiin ajattelu- ja toimintatapoja, kehitettäisiin henkilöstön ammattitaitoa ja kohdistettaisiin toimintaa ja resursseja.⁴¹ Tutkimusaineistosta tai kirkon nelivuotiskertomuksista ei löydy viitteitä siitä, että seurakunnat olisivat aktiivisesti tarttuneet haasteeseen laatia yleisstrategioista erillisiä jäsenstrategioita⁴². Kolmannen aikasarjan strategioissa on kuitenkin vahvistunut ajatus siitä, että muuttunut maailma edellyttää jäsenyyden uudenlaista ymmärtämistä. Sen mukaan tietoisuuden jäsenten erilaisista arvoista, odotuksista, kirkkosuhteista ja tarpeista tulisi ohjata jäsenyyden vahvistamista. Erilaisten jäsenyyden muotojen mahdollistamista ja tukemista pidetään kirkon tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeänä. Vaikka seurakunnat eivät ole laatineet erillisiä jäsenstrategioita,

37 Esim. *Meidän kirkko* -strategia, 18.

38 Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

39 *Meidän kirkko* -strategia, 37.

40 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 25.

41 *Meidän kirkko* -strategia, 41.

42 Haastettu kirkko 2012; Erilaistuva kirkko 2016; Osallistuva luterilaisuus 2016.

jäsentietoisuuden vahvistamiseen ja jäsenyyden arvostamiseen liittyviä tavoitteita on kirjattuna yleisstrategioihin.

Strategioissa nostetaan esiin, että jokaisella jäsenellä tulisi olla ”jokin kytkentä, jonka kautta hän kokee kuuluvansa seurakuntaan, vaikka ei voisi olosuhteiden vuoksi osallistua seurakunnan tilaisuuksiin ja toimintaan”⁴³. Tämän ohella varotaan katkaisemasta ja pyritään vahvistamaan niitä heikkoja siteitä, jotka pitävät ihmisen seurakunnan jäsenenä. Strategioiden mukaan tässä on tarpeen käyttää apuna nykYTEknologiaa. Kirkon jäseniä rohkaistaan toimimaan verkossa kristittyinä.⁴⁴ Verkko voi myös olla työväline toiminnan ideoinnissa, toteutuksessa ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi kiinnitetään huomio taloudellisiin seikkoihin. Jäsenpohja pyritään säilyttämään pitämällä kirkollisveroprosentti kohtuullisella tasolla⁴⁵. Hiippakuntien tehtäväksi nähdään kirkon jäsenyyden vahvistumisen tukeminen seurakunnissa, luottamushenkilöiden koulutus ja vapaaehtoistyön kehittäminen⁴⁶.

Tutkimusaineiston strategioissa seurakunnan jäsenille halutaan tarjota mahdollisuus hengelliseen etsintään ja kasvuun sekä avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Tavoiteltavana pidetään, että ”tietoisuus kristillisen uskon sisällöstä ja mahdollisuuksista vahvistuisi seurakuntaan kuului- en keskuudessa”⁴⁷. Tavoitteeksi asetetaan myös, että kirkon jäsenet toimivat omassa elämässään ja kutsumuksessaan kirkon arvomaailman mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa strategioiden mukaan muun muassa, että he ”puolustavat rohkeasti oikeudenmukaisuutta, tukevat heikkoja ja pidättyvät oman edun tavoittelemisesta toisten kustannuksella”⁴⁸. Seurakunnan tehtäväksi nähdään tukea yksittäisiä jäseniään arkielämän keskellä ja vastuun kantamisessa ”perheessä ja lähiyhteisöissä, työ- ja talouselämässä, politiikassa, tieteissä, taiteissa ja muussa yhteiselämässä”⁴⁹.

Strategioissa korostuu kirkon halu olla koko kansan kirkko siten, että se palvelee kaikkia yhteiskunnan jäseniä ja toimii yhteistyössä erilaisten institutioiden kanssa. Tämän luonteensa kirkko pyrkii säilyttämään myös jäsenten suhteellinen osuuden vähentyessä. Kirkon vaikutus suuntautuu sekä jäseniin

43 Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

44 Esim. viestinnän 3. aikasarjan strategia, 5–6.

45 Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

46 Esim. Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5–6.

47 Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

48 Meidän kirkko -strategia, 37.

49 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 42.

että ympäröivään yhteiskuntaan. Niin sanottu kansankirkko-ajatus elää strategioissa vahvana, vaikkakin se heikkenee huomattavasti aikasarjojen edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa käytetään usein kansankirkko-termiä. Strategioissa määritellään, että ”kirkko on yhteiskunnan toimiva sydän ja kristillinen usko tämän maan ja kansan itseyttämyksen juuriston tärkeä osa”⁵⁰. Niissä halutaan ”vaalia kansankirkollista avoimuutta”⁵¹ ja painotetaan, että kaikessa toiminnassa tulee olla ”suomalaisen kansankirkon todellisuuteen perustuva hengellinen identiteetti”⁵². Tutkimusaineistossa korostuu näkemys, jonka mukaan kirkko muodostuu jäsenistään, mutta seurakuntien toiminta on avointa ja sinne ovat tervetulleita muutkin kuin jäsenet. Tärkeänä pidetään jalkautumista ihmisten pariin ja mahdollisimman monien paikkakuntalaisten tavoittamista jäsenyydestä riippumatta.

Seurakunnissa tehdään paljon vapaaehtoistyötä. Kirkon vapaaehtoistoiminnassa jäsenet antavat aikaansa ja osaamistaan yhteiseksi hyväksi.⁵³ Strategiat määrittelevät vapaaehtoistoiminnan yhdeksi ”uudistuvan kansankirkon peruspilareista”⁵⁴. Vapaaehtoistoiminta pohjautuu kasteeseen ja yhteiseen pappeuteen. Se on kristityn kutsumusta toimia lähimmäistä kohtaan niin kuin Kristus on toiminut häntä itseään kohtaan. Vapaaehtoistoiminnassa pyritään yhdistämään avuntarvitsijat ja -tarjoajat. Kirkon perustehtävän toteuttamiseen osallistuminen määritellään jokaisen jäsenen tehtäväksi. Strategioissa pohditaan, miten voisi monipuolistaa ja vahvistaa seurakuntalaisten mahdollisuuksia osallistua ja kantaa vastuuta seurakuntaelämästä. Strategiseksi tavoitteeksi asetetaan esimerkiksi ”edellytyksien luominen seurakuntalaisten aktiivisuudelle seurakuntatyön toteuttajina”⁵⁵. Vapaaehtoistoiminnalla katsotaan olevan ratkaiseva merkitys jäsentietoisuuden ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Monet kirkon toiminnot edellyttävät onnistuakseen

50 Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

51 Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 11.

52 Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

53 Tutkimusaineiston strategioissa vapaaehtoisuustoiminnasta ja -toimijoista käytetään erilaisia nimikkeitä. Puhutaan mm. seurakuntalaisuuden toteuttamisesta, maallikkovastuusta, vapaaehtoistyöstä ja vertaistoiminnasta. Termejä pohdittiin aktiivisesti myös vapaaehtoistyön kehittämishankkeen 2009–2012 yhteydessä. Uutta sanoitusta ei löydetty. Loppuraportissa todetaan, että seurakuntalaisuutta voidaan käyttää vapaaehtoisuuden korvaajana monissa kohdin. Se ei ole kuitenkaan aina ongelmaton, koska vapaaehtoistyön termistö on vakiintunut muualla yhteiskunnassa ja kansainvälisesti. Siksi vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoisuus säilynevät kirkon sanavarastossa ja toiminnan kehittämisen välineenä. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen 2009–2012 loppuraportti, 8–9.

54 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 19.

55 Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

konkreettista maallikkovastuuta.⁵⁶ Tarkasteltaessa tutkimusaineistoa vapaaehtoisuuden valossa kirkon jäsenihanne vaikuttaisi määrittyvän varsin vahvasti seurakuntalaisten aktiivisuudesta käsin.

Koko tutkimusajanjakson ajan strategioissa kiinnitetään huomiota lisääntyvään eläkeläisten määrään vapaaehtoisuuden näkökulmasta. Huomionarvoista on, että kyseisen ikäryhmän kohdalla strategiset linjaukset kohdistuvat nimenomaan vapaaehtoisuuteen eikä esimerkiksi ikääntyvien yksinäisyyteen, hoivan tarpeeseen tai eksistentiaaliisiin kysymyksiin. Eläkkeellä olevien toimintakyky on kohentunut ja yli 60-vuotiaat nähdään potentiaalina monenlaiseen vapaaehtoistyöhön. Strategioiden esittämien esimerkkien mukaan Mummon kammarit, Suurella sydämellä ja Arjen ihmeitä -konseptit, lähimmäispalvelu sekä muut vastaavat vapaaehtoistyön toimintamallit ja verkkopalvelut ovat luoneet hyviä tapoja vapaaehtoistyön organisoinnille.⁵⁷ Niissä myös viranomaisten hoitama sosiaali- ja terveydenhuoltotyö sekä vapaaehtoinen lähimmäisyys tukevat toisiaan.

Strategioissa pohdittiin vapaaehtoisten roolia myös sellaisilla kirkon työn osa-alueilla, joissa perinteisesti vapaaehtoisia ei ole toiminut. Esimerkiksi perheasiainneuvottelukeskukset joutuvat tulevaisuudessa miettimään vapaaehtoisuuden merkitystä ja sen toteuttamisen muotoja. Samalla kuitenkin todetaan, että on välttämätöntä pitää kiinni työn ammatillisuudesta ja asiakkaiden luottamuksesta.⁵⁸ Useat strategiat toteavat painokkaasti, että seurakuntien on huolehdittava siitä, ettei vapaaehtoistoimintaa lähestytä vähenevien henkilöstöresurssien paikkaajana. Vapaaehtoisten toimijoiden työllä ei ole mahdollista korvata ammatillisen henkilöstön tekemää työtä. Sen sijaan jäsenten osallisuus kuuluu ”seurakunnan olemukseen aina ja kaikkialla”⁵⁹.

Strategiat korostavat, että vapaaehtoistehtävien tulee olla vastuullisia ja tekijälleen sopivia. Tutkimusten mukaan seurakunnan vapaaehtoistoiminnan tarjoamat mielekkäät tehtävät lisäävät elämän merkityksellisyyden kokemusta.⁶⁰ Tällaisia vapaaehtoistehtäviä löytyy kaikilta kirkon toimintasektoreilta. *Meidän kirkko* -strategia arvioi, että seurakuntalaiset haluaisivat osallistua

56 Vapaaehtoistoiminnan tavoitteita kuvataan eri strategioissa monilla eri tavoin. Esimerkiksi Savonlinnan seurakunnan strategiassa todetaan: ”Tarkoituksena on, että jokainen halukas löytää seurakunnasta palvelutehtävän, jossa hän voi laittaa kristillisen uskon käytäntöön siten että siitä on hyötyä apua tarvitseville, se on hänen omien lahjojensa kannalta mielekästä ja se ruokkii häntä hengellisesti”. Savonlinnan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 2.

57 Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia, 17; Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan -strategia, 3.

58 Kasvatustyön 3. aikasarjan strategia, 19.

59 Kohtaamisen kirkko -strategia, 24.

60 Thitz 2013, 86.

vapaaehtoistoimintaan laajemmin kuin seurakunnat tarjoavat siihen mahdollisuuksia⁶¹. Vapaaehtoistoimintaan osallistumisen esteenä nähdään puutteelliset suunnitelmat ja rakenteet sekä työntekijäkeskeinen toimintakulttuuri ja kielteiset asenteet. Strategiat painottavat, että seurakunnan eri johtamistehtäviin kuuluu myös vapaaehtoistoiminnan organisointi. Henkilöstökoulutuksissa tulisi kehittää työntekijöiden taitoja toimia yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Riittävän koulutuksen, tuen ja arvostuksen antaminen vapaaehtoisille nähdään koko kirkon asiana. Vapaaehtoistoiminnan laadusta ja vapaaehtoisten jaksamisesta tulee huolehtia järjestämällä yhteistä koulutusta, työhön- jausta, yhdessäoloa ja virkistystoimintaa.⁶²

Vapaaehtoisten seurakuntalaisten lisäksi seurakunnissa toimii vaaleilla valittuja luottamushenkilöitä eri toimielimissä. Strategioissa kirkko määrittelee itsensä edustuksellisen demokratian yhteiseksi, mutta luottamushenkilöihin kohdistuvia strategisia linjauksia on varsin niukasti. Tehdyt linjaukset ovat hyvin yleisluonteisia, silti nekin kertovat pyrkimyksestä vahvistuvaan jäsentietoisuuteen. Luottamushenkilötoimintaan otetaan kantaa esimerkiksi seuraavissa tavoitteissa:

- Kirkon jäsenet vaikuttavat aktiivisesti päätöksentekoon kirkossa.
- Luottamushenkilöt perehdytetään kirkon tavoitteisiin.
- Lisätään luottamushenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyötä.
- Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden työnjako pidetään selkeänä.
- Äänestysprosentti seurakuntavaaleissa nousee strategiakauden ajan.

Vaikka kirkossa osallisuus ja yhteisöllisyys ovat syviä identiteettiä liittyviä kysymyksiä, monet käytäntöihin, rakenteisiin ja ohjaavaan lainsäädäntöön liittyvät ratkaisut myötäilevät kuntaapuolen kehitystä. Koko 2000-luvun alun ajan kunnat ovat pyrkineet yhteisöllisyyden ja demokratian vahvistamiseen sekä uusien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kehittämiseen. Pyrkimysten taustalla on kansalaisten aktiivista roolia painottava demokratia-akäsitys eli näkemys osallistuvasta demokratiasta.

61 Meidän kirkko -strategia, 24.

62 Osana Meidän kirkko -strategian toimeenpanoa kirkossa toteutettiin vuosina 2009–2012 strateginen hanke vapaaehtoistoiminnan kehittämiseksi. Hankkeen pilottiseurakunnat perustivat vapaaehtoistoiminnan tiimejä, joissa vapaaehtoiset ja työntekijät yhdessä suunnittelivat ja organisoivat toimintaa. Seurakuntalaisten toimijuuden arvioitiin tällä tavoin vahvistuneen ja saaneen mielekkäitä muotoja. Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen 2009–2012 loppuraportti, 21–22, 40–49.

Edustuksellisen ja osallistuvan demokratian lisäksi kunnat ovat viime vuosina edistäneet monin tavoin käyttäjädemokratiaa tarjoamalla esimerkiksi erilaisia palautekanavia⁶³. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa kunnan ja kuntalaisten välisen vuorovaikutuksen parantamisen. Tällaisia mahdollisuuksia ovat muun muassa verkkokeskustelut sekä sähköiset mielipidekyselyt ja kansanäänestykset. Tiedonvälityksessä verkkosivut ovat keskeisessä roolissa, mikä on tuonut lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä hallinnon prosesseihin.⁶⁴ Tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että samantyyppisiä välineitä on otettu käyttöön myös kirkossa jäsentietoisuuden vahvistamiseksi sekä seurakunnan ja seurakuntalaisten välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Teknologian hyödyntämistä kirkon työssä tarkastellaan lähemmin luvussa 4.8.

4.4 Jumalanpalveluskeskeisyys vahvistuu ja muuntuu

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa jumalanpalvelusta pidetään Jumalan pelastavan läsnäolon ja yhteyden juhlanä⁶⁵. Strategiat korostavat, että edelleen 2000-luvulla kaikkialla maailmassa kristityt kokoontuvat yhteiseen jumalanpalvelukseen ja viettävät pyhää ehtoollista. Messu on ”seurakunnan elämän keskus ja sydän”⁶⁶. Jumalanpalveluksen katsotaan luovan yhteyttä yli kaikkien ajan ja paikan rajojen. Jumalanpalveluksessa Jumalan ajatellaan toimivan ja muuttavan ihmistä, yhteisöä ja maailmaa. Strategia-asiakirjat

63 Kuntalain mukaan kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää erityisesti 1) järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä kuntalaisraateja; 2) selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa; 3) valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin; 4) järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun; 5) suunnitteleamalla ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa; 6) tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua. Suomen säädöskokoelma: Kuntalaki 5:22. Vastaava säännös lisättiin kirkkolakiin kirkkolainsäädännön kokonaisuudistuksen yhteydessä keväällä 2018. Kirkkolain säännöksen sanamuoto on velvoittava, mutta pykälässä esiin tuodun suoran demokratian laajuus ja muodot ovat kirkkovaltuuston tai seurakuntaneuvoston päätettävissä. Seurakunnille jää edelleen huomattava valta päättää niistä käytännön keinoista ja osallistumistavoista, joita kussakin seurakunnassa hyödynnetään. Tämä on tarpeen, koska seurakunnat ovat itsehallinnollisia yksiköitä ja myös siksi, että alueelliset erityispiirteet sekä seurakuntalaisten tarpeet voidaan huomioida. Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle, 18, 34.

64 Haveri & Anttiroiko 2013, 93.

65 Jumalanpalveluksen opas 2009, vii–viii.

66 Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 3.

määrittelevät jumalanpalveluksen ”kirkon omimmaksi alueeksi”, josta kirkon tunnistaa kirkoksi⁶⁷.

Tutkimusajanjaksoa edelsi vuosina 1988–2000 toteutettu laaja jumalanpalvelusuudistus, jonka myötä otettiin käyttöön uusi Jumalanpalvelusten kirja ja Evankeliumikirja. Uudistus korosti jumalanpalveluksen rakenteen joustavuutta, paikallisten voimavarojen käyttämistä, työntekijöiden ja seurakuntalaisten yhteistä suunnittelua sekä jumalanpalveluksen kielen ymmärrettävyyttä. Lisäksi tavoiteltiin jumalanpalvelusten osallistujamäärien kasvua.⁶⁸

Pääjumalanpalvelusten, muiden jumalanpalvelusten ja ehtoollisenviettojen vuotuiset kävijämäärät tutkimuskaudella ja laajemmassa historiallisessa viitekehyksessä on esitetty kuviossa 5. Kuviosta ilmenee, että kävijämäärät ovat vähentyneet tasaisesti vuosina 2002–2016. Kehitys on ollut samansuuntaista myös vuosina 2017 ja 2018⁶⁹. Vähennys kohdistuu erityisesti satunnaisiin jumalanpalveluskävijöihin⁷⁰. Strategioissa tämän arvellaan heijastavan laajempaa muutosta, jossa uskonnolliset muodollisuudet⁷¹ ja kirkon auktoriteettiin perustuva tiukka opillinen sitoutuminen ovat menettäneet asemaansa⁷². Edelleen kuitenkin lähes puolet kirkon jäsenistä pitää mahdollisuutta osallistua jumalanpalveluksiin merkittävänä syynä kirkkoon kuulumiselle. Ihmisten jumalanpalveluskokemukset ovat usein varsin myönteisiä.⁷³

67 Meidän kirkko -strategia, 39.

68 Kirkko muutosten keskellä 2004, 104–106, 110–111.

69 Kirkon tilastot 2017 ja 2018.

70 Leinonen & Niemelä 2012, 3.

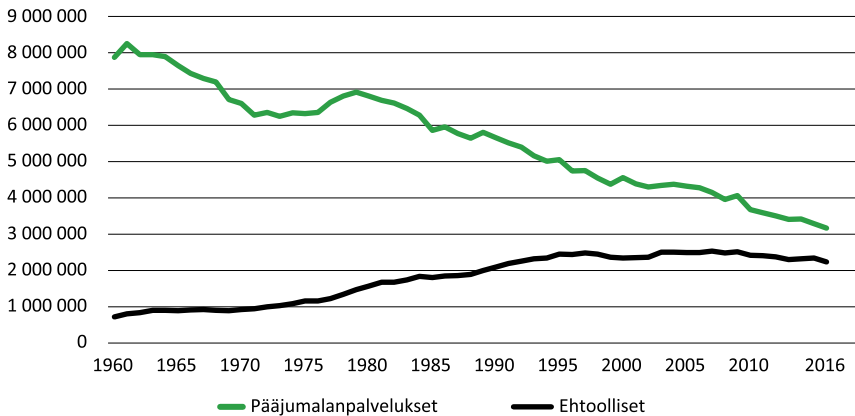
71 Esim. jumalanpalvelukseen ja muuhun kokoavaan toimintaan osallistuminen.

72 Esim. Meidän kirkko -strategia, 11.

73 Esim. Joenperä 2013; Leinonen & Niemelä 2012.

Kuvio 5.

Pääjumalanpalvelusten ja ehtoollisen viettojen kävijämäärät vuosina 1960–2016 ⁷⁴.



Seurakunnalla on vastuu jumalanpalveluselämästä omalla alueellaan⁷⁵. Useissa kirkon strategioissa jumalanpalvelus käsitetään hyvin laajasti: seurakunta kokoontuu sanan ja sakramentin ääreen, ja se lähetetään palvelemaan Herraa arjessa. Tästä kokonaisuudesta muodostuu jumalanpalvelus. Strategioissa ilmenevässä suppeammassa merkityksessä jumalanpalveluselämän kokonaisuuteen luetaan sunnuntain pääjumalanpalveluksen lisäksi viikkomessut, erityisjumalanpalvelukset, kirkolliset toimitukset sekä muun muassa kerhojen ja kotien hartauselämä. Tällöin jumalanpalvelus on kirkon toiminnallinen ydin ja sen ympärillä työ käytännössä organisoituu julistuksen, kasvatuksen ja palvelun toimintarakenteeseen.⁷⁶

⁷⁴ Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016. Ehtoollisenviettoon on tilastoitu jumalanpalvelusten yhteydessä vietetyt ehtoolliset, yksityinen ehtoollisenvietto sekä vuodesta 2009 lähtien myös hartautistilaisuuksien ja kirkollisten toimitusten yhteydessä vietetyt ehtoolliset. Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016. Vuosilta 2017 ja 2018 ei ole saatavana vertailukelpoisia lukuja tilastouudistuksen vuoksi.

⁷⁵ Strategioissa on mainintoja myös muista kuin seurakunnan hallinnoimista jumalanpalvelusyhteisöistä. Vuonna 2016 piispainkokous teki selvityksen eri tavoin organisoiduista jumalanpalvelusyhteisöistä. Tämän jälkeen piispainkokous antoi suosituksen seurakuntien yhteistyöstä alueellaan toimivien jumalanpalvelusyhteisöjen kanssa. Suosituksessa seurakuntia kannustetaan kehittämään jumalanpalveluselämää. Muut jumalanpalvelusyhteisöt voivat myötävaikuttaa seurakunnan hengellisen elämän rikastumiseen. Seurakuntia veloitetaan käymään avointa vuoropuhelua alueellaan toimivien jumalanpalvelusyhteisöjen kanssa ja rakentamaan keskinäistä luottamusta. Seurakunnan tulisi sopia yhteistyöstä jumalanpalvelusyhteisön kanssa kirjallisesti. Piispan ja tuomiokapitulin tehtävänä on tukea ja ohjata kirkkoherraa ja seurakuntaa sekä jumalanpalvelusyhteisöä sopimuksen tekemisessä. Piispainkokouksen pk 5.9.2017, 5 §.

⁷⁶ Esim. kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 8.

Jumalanpalveluskeskeisyys on kirkon strategia-ajattelun ominaispiirre, joka erottaa sen strategiat selvästi muiden organisaatioiden strategioista. Kaikki kirkon yhteiset strategiat ottavat kantaa jumalanpalveluselämään ja sen järjestämiseen. *Läsnäolon kirkko* -strategia määrittelee kirkon ”jumalanpalveluselämän, kasvatuksen ja palvelun kirkoksi”⁷⁷. Strategian mukaan läsnäolon kirkossa sen jokaiselle jäsenelle tulisi tarjoutua mahdollisuus osallistua jumalanpalvelukseen valitsemassaan ympäristössä ja valitsemanaan aikana riippuen siitä, mikä parhaiten sopii kunkin elämäntilanteeseen ja -rytmiin. *Meidän kirkko* -strategian vision mukaan ”paikallisseurakunta ja sen jumalanpalvelus on kirkon toiminnan keskeinen ja kantava sisällöllinen ydin, vaikka jumalanpalveluksen ulkoiset muodot voivat vaihdella”⁷⁸. Konkreettisina tavoitteina *Meidän kirkko* -strategiassa mainitaan esimerkiksi

- Perheitä kutsutaan jumalanpalveluksiin, joissa otetaan huomioon myös lasten ja nuorten hengelliset tarpeet.
- Kirkolliset toimitukset hoidetaan hyvin. Nostetaan niiden jumalanpalvelusluonne elämän käännekohtissa esiin.
- Lisätään jumalanpalveluselämän monipuolisuutta, luontevuutta, inhimillistä lämpöä ja hengellistä syvyyttä.
- Koko työyhteisö sitoutuu jumalanpalvelusten suunnitteluun ja toteuttamiseen.
- Ihmisten muuttunut elämänrytmi huomioidaan jumalanpalvelusajoissa.
- Järjestetään erityyppisiä jumalanpalveluksia.
- Panostetaan kirkkovuoden juhla-aikojen jumalanpalvelusten, perhejumalanpalvelusten, konfirmaatiomessujen sekä lasten ja koulujen jumalanpalvelusten erityisen huolelliseen järjestämiseen.
- Huomioidaan maahanmuuttajien jumalanpalvelusyhteisöt.

Kohtaamisen kirkko -strategia arvioi, että jumalanpalvelusten paikallinen kehittäminen lisää kirkkoon sitoutumista⁷⁹. Aikaisemmissa strategioissa korostettiin

77 Läsnäolon kirkko -strategia, 6–8.

78 Meidän kirkko -strategia, 37.

79 Kohtaamisen kirkko -strategia, 13. Suomen jumalanpalveluselämän kehittämisen yhteydessä on luettu ja siteerattu paljon Ruotsin piispa Fredrik Modéusta. Hänen mukaan seurakunnassa pitäisi luoda kotoisa välittämisen ilmapiiri, jossa on helppo toimia, tulla mukaan ja ideoida. Osallisuus voi syntyä luomalla menetelmiä, joilla ihmisten kyvyt tulevat esiin. Näin ihminen löytää paikkansa jumalanpalveluksesta. Modéus 2014, 107.

erityyppisten messujen riittävän runsasta tarjontaa. *Kohtaamisen kirkko* -strategia painottaa, että jokaisen jumalanpalveluksen tulisi olla ”vieraanvarainen, saavutettava ja kaiken ikäisille sopiva”⁸⁰. Seurakuntalaisille tulisi tarjota mahdollisuus osallistua jumalanpalvelusten suunnitteluun ja toteutukseen. Toisaalta *Kohtaamisen kirkko* -strategian mukaan kirkon on etsittävä uusia, merkityksellisiä kanavia ja foorumeita sanomalleen. Sanoman tulee elää ja ihmiset kohdata siellä, missä he ovat.

Diakoniatyön strategioissa jumalanpalvelus ja diakoniatyö linkittyvät tiiviisti toisiinsa⁸¹. Strategiat muistuttavat, että näin on ollut kristinuskon alusta alkaen. Alkuseurakunnan elämä oli hyvin kokonaisvaltaista. Siinä pelastus ja kristinuskoon kääntyneen uusi rakkauden täyttämä elämä kuuluivat erottamattomasti yhteen. Seurakunta odotti Kristuksen pikaista palaamista ja huolehti jokaisesta jäsenestään sekä niistä kärsivistä, jotka muu yhteiskunta oli hylännyt. Diakoniaa elettiin todeksi sekä jumalanpalveluksessa että sen ulkopuolella. Diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategian mukaan ”diakonia on koko kirkon, jumalanpalveluksen, sekä julistuksen että ehtoollisen jakamisen keskipisteessä”⁸². Jumalanpalveluksessa Jumalan sanan ja ehtoollisen sakramentin kautta kaikilla on mahdollisuus päästä osalliseksi Jumalan lahjoista, jotka ovat seurakunnan elämän ja keskinäisen jakamisen perusta.

Strategisissa linjauksissa diakonian virka nähdään kirkon olemuksen toteuttamiselle välttämättömänä osana uskon ja rakkauden virkaa, johon kuuluu myös liturgisia tehtäviä. Näin diakonia kytkeytyy vahvasti seurakunnan jumalanpalveluselämään. Samalla todetaan, että jumalanpalveluksen tulisi kytkeytyä siihen arkitodellisuuteen, jossa ihmisten hätä ja ongelmat kohdataan. Silloin jumalanpalveluksessa toteutuva sakramentaalinen yhteys ja jakaminen eivät jää irralliseksi ja merkityksettömäksi hengellisyudeksi.⁸³

Kirkon kasvatustyön strategiat lähestyvät jumalanpalveluskeskeisyyttä hieman eri näkökulmasta. Ne painottavat, että lapset ja nuoret ovat merkittävä osa rukoilevaa seurakuntaa ja jumalanpalvelusta viettävää yhteisöä.⁸⁴ Jotta lapsi tai nuori voisi rakentaa kristityn identiteettiään, hän tarvitsee tuekseen jumalanpalvelusyhteisössä konkretisoituvan kristillisen uskon, arvo maailman ja lähimmäisenrakkauden kontekstin. Kristillinen traditio välittyy

80 Kohtaamisen kirkko -strategia, 19.

81 Esim. diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

82 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 14. Sitaatti on nostettu strategiaan Bratislavassa vuonna 1994 pidetyn Euroopan diakoniakonferenssin määritelmästä koskien diakoniaa.

83 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 14.

84 Esim. kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 9.

strategioiden mukaan sukupolvelta toiselle luontevasti jumalanpalvelusten yhteydessä. Siksi lapsi- ja nuorisotyössä jumalanpalveluselämää painotetaan strategisena valintana.

Viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia muistuttaa, että jumalanpalvelus on kautta aikojen ollut ”kirkon päämedia”⁸⁵. Strategiassa korostetaan jumalanpalvelusten vastaanottajalähtöisyyttä. Kirkollisten toimitusten ja erilaisten erityisjumalanpalvelusten⁸⁶ suosion arvellaan perustuvan juuri tähän. Strategiassa kiinnitetään huomiota myös mainontaan ja markkinointiin. Perinteisesti jumalanpalveluksista on tiedotettu lehti-ilmoituksilla ja ilmoitus-tauluilla. Strategia kysyy, synnyttävätkö vaatimattomat rivi-ilmoitukset seurakuntalaisissa mielikuvia jumalanpalveluselämän merkittävydestä? Toisaalta strategia korostaa, että jos jumalanpalveluksia lähdetäisiin markkinoimaan laajasti, ne täytyisi toteuttaa entistä huolellisemmin. Jumalanpalveluksen on vastattava mielikuvia, jotka siitä on luotu mainostamalla, muuten osallistuja pettyy ja osallistumiskynnys nousee.⁸⁷

Viestinnän toisen ja kolmannen aikasarjan strategiat korostavat eri medioissa toteutettavaa jumalanpalveluselämää. Sähköisissä viestimissä lähetetyt hartaudet ja jumalanpalvelukset ovat keskeisiä kristillisen identiteetin vahvistajia. Ne kuuluvat olennaisena osana monen suomalaisen arkeen ja pyhään. Siksi strategisiksi tavoitteiksi on nostettu muun muassa, että mediaan jumalanpalveluksia ja hartauksia toimittavia koulutetaan ”ymmärtämään viestintävälineen vaatimukset”⁸⁸.

Tutkimusaineiston kaikkien aikasarjojen ja hallinnon tasojen strategiat sisältävät vahvana ajatuksen, että seurakunnissa jumalanpalveluskeskeisyyttä on vahvistettava ja jumalanpalveluselämää on kehitettävä tietoisesti. Muussa tapauksessa se etäännyy ihmisten arkitodellisuudesta ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Jumalanpalveluselämän kehittäminen asetetaan seurakunnassa

85 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 45.

86 Esim. Tuomasmessut.

87 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 58.

88 Viestinnän 3. aikasarjan strategia, 8.

koko työyhteisön, luottamushenkilöiden ja seurakuntalaisten yhteiseksi asiaksi. Strategioiden mukaan kehittämistyöstä tulisi innostua ja iloita.⁸⁹

Hiippakuntien tuomiokapitulit toimivat jumalanpalveluselämän kehittämistoiminnassa seurakuntien lähimpinä ja luontevimpina tuen antajina, vaikka niiden resurssit jumalanpalveluselämän kokonaisuuden näkökulmasta ovat suhteellisen niukat⁹⁰. Kaikki tutkimusaineiston hiippakuntastrategiat nostavat esiin seurakuntien jumalanpalvelus- ja rukouselämän tukemisen tuomiokapitulien keskeisenä tehtävänä. Tämä perustuu yhtäältä tuomiokapitulien perustehtävään seurakuntaelämää tukevana ja ohjaavina yksikköinä. Toisaalta toimintaympäristön muutokset haastavat tuomiokapitulit pohtimaan jumalanpalveluselämän ajanmukaista toteuttamista yhdessä seurakuntien kanssa. Esimerkiksi seurakuntarakenteiden muutostilanteessa messu voi nousta yllättävän tärkeäksi jatkuvuutta turvaavaksi tekijäksi. Lapuan hiippakunnan ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan:

Seurakuntarakenteen muutoksissa on vaarana yhteisöllisyyden menettäminen. Muutokseen sisältyy kuitenkin suuri mahdollisuus. Seurakunta ja sen messu ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja kirkolliset toimitukset ovat luontevia keinoja kohdata paikkakuntien asukkaita.⁹¹

Käytännössä hiippakuntien toteuttama jumalanpalveluselämän tukeminen merkitsee muun muassa jumalanpalveluselämän monipuolistamista koulutuksen keinoin, hyvin johdetun ja yhteisöllisesti toimivan jumalanpalveluselämän korostamista, jumalanpalveluselämän toteutustapojen ja -muotojen kehittämistä yhdessä seurakuntien kanssa sekä moniammatilliseen yhteistyöhön kannustamista.

89 Meidän kirkko -strategiaan liittyvä yksi kirkon yhteinen strateginen hanke liittyi jumalanpalveluselämän kehittämiseen. Se toteutettiin vuosina 2011–2013. Tiellä – Pä väg -hankkeen tavoitteeksi asetettiin monipuolinen ja rikas jumalanpalveluselämä, joka sisältää sekä inhimillistä lämpöä että hengellistä syvyyttä. Jumalanpalveluselämän laadukkuuden arveltiin luovan pohjan myös osallistujamäärien kasvulle. Kehittämishankkeessa mukana olleet 43 pilottiseurakuntaa kehittivät oman seurakuntansa jumalanpalveluselämää omista lähtökohdistaan kirkon yhteiseen strategiaan liittyen. Kehittäminen tapahtui seurakunnan elämän keskellä. Hyväksi havaittuja jumalanpalveluskäytäntöjä koottiin ja jaettiin. Lisäksi hanke sisälsi tutkimusta, koulutusta ja materiaaliintuotantoa. Hankkeen loppuraportti arvioi, että suurin osa hankkeen löydöistä oli vanhoja tuttuja asioita, joita työstettiin uudesta näkökulmasta. Tiellä – Pä väg -loppuraportti. Halkosaari 2017 on tutkinut hankkeen vaikutuksia jumalanpalveluselämän yhteisöllisyyteen. Tiellä – Pä väg -loppuraportti.

90 Tiellä – Pä väg loppuraportti, 38–39; Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5, 6.

91 Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 3.

Jumalanpalveluskeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä näyttäytyy vahvana seurakuntien strategioissa. Niissä muistutetaan, että jumalanpalveluselämä on seurakuntien keskeisin hengellinen toimintamuoto. Jumalanpalveluselämä on seurakunnille myös lakisääteinen velvollisuus. Kirkkolain mukaan seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä ja toteuttaa siten kirkon tehtävää⁹². Kirkkojärjestyksestä löytyy jumalanpalveluselämään liittyviä periaatteellisia ohjeita, esimerkiksi jumalanpalvelusten tulee olla avoimia kaikille ja ne tulee toimittaa kirkkokäsikirjan mukaan⁹³.

Jumalanpalveluskeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä saa erilaisia painotuksia tarkastelujakson edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa jumalanpalveluksesta puhuttaessa korostuvat ihmisten yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. Jumalanpalveluselämässä tavoitellaan monipuolisuutta⁹⁴. Strategiadokumenteissa nostetaan esiin henkilökohtainen jumalanpalvelukseen kutsuminen esimerkiksi asuinalueen, ammattikunnan tai synnyinseudun perusteella. Perinteisten pääjumalanpalvelusten rinnalle halutaan tuoda muina aikoina järjestettäviä opiskelijoille, nuorille aikuisille ja perheille räätälöityjä erityisjumalanpalveluksia. Erilaisia ryhmiä ja järjestöjä kutsutaan osallistumaan ja palvelemaan jumalanpalveluksissa. Myös seurakunnan alueella sijaisevien eri kirkkotilojen jumalanpalvelusprofiilien toivotaan luovasti erilaistuvan.⁹⁵

Toisen aikasarjan strategioissa painottuu jumalanpalvelusten yhteisöllinen luonne. Monipuolisen ja hyvin suunnitellun jumalanpalveluselämän katsotaan palvelevan ja rakentavan koko seurakuntayhteisöä. Jumalanpalvelusten yhteisöllisyyttä pyritään strategisten linjausten mukaan lisäämään esimerkiksi kokoontumalla messun jälkeen kirkkokahveille tai järjestämällä kirkkotilaan lapsille oma jumalanpalveluspaikka. Toisessa aikasarjassa tavoitteeksi asetetaan edelleen myös erityisryhmille kohdennettujen messujen laadukas järjestäminen.

Kolmannen aikasarjan strategiat pitävät tärkeänä yhteistä vastuunkantoa seurakunnasta ja sen jumalanpalveluksesta. Jumalanpalvelusten suunnittelu ja toteutus rakennetaan yhä useammin vastuuryhmien tai jumalanpalvelusryhmien varaan. Jumalanpalveluskoulutusta halutaan lisätä sekä työntekijöille että jumalanpalvelusryhmille. Strategioiden mukaan jumalanpalveluksen

92 Suomen sädöskokoelma: KL 4:1.

93 Suomen sädöskokoelma: KJ 2:1.

94 Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

95 Esim. Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

toivotaan tavoittavan ja kokoavan mahdollisimman monia erilaisia ihmisiä, ei ainoastaan osallistumaan vaan myös toteuttamaan yhteistä messua.

Aikasarjasta riippumatta tutkimusaineiston strategiat kiinnittävät huomiota jumalanpalvelusten kieleen. Julistuksen tulisi olla nykykieltä, jota seurakuntalaiset puhuvat ja ymmärtävät. Tämän ajan kulttuurisen kielen tulisi löytää sijansa niin jumalanpalveluselämän toteutustavoissa kuin musiikissa. Seurakuntien strategioissa asetetaan jumalanpalveluksille myös määrällisiä tavoitteita. Tavoitteet kohdistuvat kokonaiskävijämääriin, yhteisöllisesti toteutettujen jumalanpalvelusten määriin sekä jumalanpalveluksia suunnittelevien ja toteuttavien vastuuryhmien määriin⁹⁶.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että jumalanpalveluskeskeisyys on vahva valintoja ilmentävä strategia-ajattelun ominaispiirre Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 2000-luvulla. Se nousee esiin lähes jokaisessa tutkimusaineiston strategiassa. Ominaispiirre saa kuitenkin erilaisia sisällöllisiä painotuksia aikasarjojen edetessä. Jumalanpalveluskeskeisyys vahvistuu ja muuntuu. Selkeimmin tätä ominaispiirrettä koskeva strategia-ajattelun kehittyminen käy ilmi kirkon yhteisissä ja seurakuntien strategioissa, kuten edellä on kuvattu.

4.5 Kastelähtöisyys seurakunnan elämän perustana

Strategioissa nostetaan esiin luterilaisen kirkon kaksi sakramenttia: kaste ja ehtoollinen. Tunnustuskirjojen mukaan sakramenteiksi luetaan ne pyhät toimitukset, jotka katsotaan olevan Jeesuksen itsensä asettamia⁹⁷. Strategiat korostavat, että kasteessa ihminen tulee kristityksi ja hänet liitetään Kristuksen ruumiiseen eli seurakunnan jäseneksi ja koko maailmanlaajaan kristittyjen yhteisöön. Luterilaisen näkemyksen mukaan kasteessa Jumala lahjoittaa ihmiselle pelastuksen. Kasteen katsotaan ”vapauttavan synnistä, kuoleman ja Perkeleen vallasta sekä antavan pääsyn Kristuksen valtakuntaan ja iankaikkiseen elämään”⁹⁸. Strategiat korostavat, että koska kaste on portti uskoon ja seurakuntaan, ”kastettu kristitty on uskossaan oikea kristitty”⁹⁹.

Strategiat painottavat, että kirkon perustehtävä nousee kaste- ja lähetyskäskystä. Asiaa on tarkasteltu lähemmin luvussa 3.2. Strategioissa kirkon

96 Strategisille tavoitteille asetettuja mittareita tarkastellaan lähemmin luvussa 5.5.

97 Tunnustuskirjat, Augsburgin tunnustus.

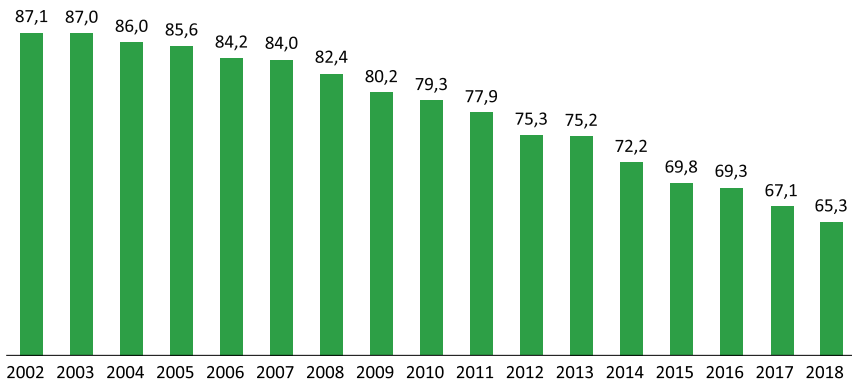
98 Iso katekismus, IV osa.

99 Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

työn perustana nähdään Jumalan läsnäolo maailmassa ja Kristuksen läsnäolo sanassa ja sakramenteissa. Strategiat nostavat esiin, että lähetyskäsky velvoittaa kastamaan kaikki ihmiset, koska Jumalan lapseksi tullaan kasteessa ja seurakunta on kastettujen yhteisö. Strategiat muistuttavat, että kasteen toimittaminen kuuluu papiksi vihittyjen tehtäviin¹⁰⁰. Kasteen korostus strategisena valintana toistuu eri muodoissa jokaisessa aikasarjassa ja kaikilla hallinnon tasoilla. Kastelähtöisyys määrittyy siten yhdeksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi.

Kuvio 6.

Kastettujen osuus syntyneistä vuosina 2002–2018.¹⁰¹



Strategioissa kastetta pidetään uskonelämän luovuttamattomana lähtökohdana. Kirkon yhteisten strategioiden mukaan seurakunnissa tulisi huolehtia siitä, että mahdollisimman moni lapsi pääsee osalliseksi kasteen lahjasta. Kastettujen osuus syntyneistä lapsista (alle 1-vuotiaat) on kuitenkin ollut selvässä laskussa koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan. Vuonna 2002 syntyneistä kastettiin 87,1 prosenttia ja vuonna 2018 yli kaksikymmentä prosenttiyksikköä vähemmän (65,3 %). Vuotuiset prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 6.

Alueelliset ja seurakuntakohtaiset erot kastettujen määrissä ovat huomattavia. Esimerkiksi Helsingissä kastettujen osuus syntyneistä vuonna 2017 oli

100 Esim. kirkon yhteisestä 3. aikasarjan strategiasta löytyy muotoilu: ”sakramenttien jakaminen ja päävastuu saarnaamisesta kuuluvat virkaan vihittyjen pappien tehtäviin”. Kohtaamisen kirkko-strategia, 15.

101 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016; Kirkon tilastot 2017 ja 2018.

enää alle neljäkymmentä prosenttia (39,9 %). Korkeimmat kasteosuudet ovat maaseudun pienissä seurakunnissa. Vuonna 2017 kaikki syntyneet kastettiin yhteensä 21 seurakunnassa¹⁰². Selittävinä tekijä kasteosuuden laskulle strategiat mainitsevat nykytilan kuvauksissaan yhtäältä kirkkoon kuulumisen vähenemisen nuorten aikuisten keskuudessa ja toisaalta sen, että kirkkoon kuuluvista pienten lasten vanhemmista yhä useampi ei halua kastaa lastaan. Helsingin seurakuntien vuonna 2012 teettämän kyselytutkimuksen tulosten perusteella suurin yksittäinen syy kastamattomuuteen on vanhempien haluttomuus päättää lapsen puolesta uskonnolliseen yhteisöön kuulumisesta. Jättämällä lapsensa kastamatta vanhemmat siirtävät uskontokunnan valinnan lapselle myöhemmässä elämänvaiheessa tehtäväksi omaksi ratkaisuksi. Toinen keskeinen syy jättää lapsi kastamatta on puolisoiden erilainen arvomaailma.¹⁰³

Kasteen merkityksen korostaminen strategisena valintana nousee esiin erityisesti kasvatuksen strategioissa. Ensimmäisen aikasarjan strategian kärkeen nostetaan ajatus siitä, että kirkon lapsi- ja nuorisotyön strategian perustana on ”kasteessa lahjoitettu Jumalan lapseus”¹⁰⁴. Kasteopetusta pidetään kirkon lapsi- ja nuorisotyön perusjuonteena, oikeutena ja velvollisuutena. Kasteopetuksella pyritään välittämään uskon perintöä seuraaville sukupolville ja pohtimaan yhdessä sitä, mitä on elää kristittyinä nykyisessä ajassa ja maailmassa. Panostus kastetilaisuuksiin ja kastekeskusteluihin nähdään tärkeäksi. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetetaan kristityn identiteetin vahvistaminen.

Kasteeseen liittyen strategiasta löytyy joitain käytännöllisiä linjauksia, esimerkiksi ”erityistä huomiota on kiinnitettävä kastekeskusteluihin ja kastettavan perheen, kummien ja suvun kohtaamiseen” tai ”papiston koulutuksessa ja työajan käytössä kasteeseen paneutumiseen on varattava riittävästi resursseja”¹⁰⁵. Niin kasteeseen liittyen kuin kirkon kasvatustyössä ylipäänsä nähdään välttämättömänä, että seurakunnat löytävät riittävästi kosketuspintaa lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä elämään. Seurakunnan mahdollisuudet kohdata perheitä alkavat strategian mukaan kastekeskusteluista¹⁰⁶ ja jatkuvat erilaisen kokoavan toiminnan ja verkostoyhteistyön kautta.

102 Kirkon tilastot 2017.

103 Kastekysely 2019, 2; Jäsenyyden tukihanke 2015, 18. Tutkimusjakson loppupuolella kastettavien määrän kehitykseen saattoi jo vaikuttaa maaliskuussa 2017 voimaan astunut lakimuutos, jonka mukaan lapsen uskontokuntaan liittäminen edellyttää huoltajien yksimielisyyttä asiasta. Suomen sädöskokoelma: Uskonnonvapauslaki 1:3.

104 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 3.

105 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 14.

106 Myöhempien aikasarjojen strategioissa nousee esiin mahdollisuus kohdata perheitä jo ennen kastekeskustelua yhteistyössä neuvoloiden kanssa synnyty- ja perhevalmennusten yhteydessä.

Strategioissa nähdään, että seurakunnan luontevin ja keskeisin yhteistyökumppani kasvatuksen saralla on perhe ja lapsen koti laajasti ymmärrettyinä¹⁰⁷. Vaikka kaste nostetaan kaiken perustaksi, strategia-asiakirjat korostavat, että jokainen on tervetullut mukaan seurakunnan toimintaan. Myös he, joita ei ole kastettu tai jotka kuuluvat johonkin toiseen uskontokuntaan.

Kasvatuksen toisen aikasarjan strategia määrittelee edelleen kaiken kirkon kasvatustyön perustaksi kasteen. Strategiseksi suuntaviivaksi on määritetty ”rakennamme kasteen varaan”. Strategia pitää tärkeänä, että kasteen merkitystä etsitään yhdessä ja avataan nykyajan kielellä. Kastetta lähestytään dokumentissa kutsun näkökulmasta. Kaste kutsuu jokaista kasvamaan kristittynä, erityisesti vanhempia se kutsuu antamaan kristillistä kasvatusta, kummeja kutsutaan tukemaan kastetun elämää ja rukoilemaan hänen puolestaan ja seurakunnalle osoitetaan kutsu toimia kastetun ja hänen lähipiirinsä tukena.¹⁰⁸

Muiden työmuotojen (diakonia ja viestintä) viittaukset kasteeseen ovat vähäisiä koko aineistoon suhteutettuna. Diakoniatyön strategiat mainitsevat kasteen ainoastaan yhden kerran, ja silloinkin se tapahtuu suorassa lainauksessa kirkkolain säännökseen, jossa kuvataan seurakunnalle määrättyjä tehtäviä¹⁰⁹. Viestinnän strategioiden kasteeseen liittyvät maininnat löytyvät ensimmäisen aikasarjan strategiasta. Siinä viitataan kasteessa saatuun yleiseen pappeuteen, joka synnyttää kristitylle tiettyjä ”jokamiehenoikeuksia”. Strategian mukaan kasteen perusteella jokaisella on oikeus ”tulla kuulluksi sekä oikeus ilmaista ajatuksiaan ja uskon kokemuksiaan – myös ilman teologista koulutusta ja terminologian hallintaa”.¹¹⁰ Kyseinen strategia kehottaa myös miettimään seurakunnissa paikallisia ratkaisuja, joilla vahvistettaisiin henkilökohtaista viestintää seurakunnan jäsenten välillä. Esimerkiksi tällaisesta toiminnasta nostetaan seurakuntakummien tarjoaminen kastettaville lapsille.

Kirkon yhteisissä strategioissa arvioidaan, että yksi kirkon työn vahvuuksista on liittyminen jäsenten elämään kirkollisissa toimituksissa, kuten kasteessa. Näissä tilanteissa kirkon tulee kohdata ihmiset ”aidosti henkilökohtaisella tasolla ja niin, että sillä on merkitystä ja että se ymmärretään”¹¹¹. Kirkollisten toimitusten vahvuus voidaan todentaa strategioiden mukaan sillä, että kirkolliset toimitukset ovat yksi merkittävimmistä kirkkoon kuulumisen syistä.

107 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 25.

108 Kasvatuksen 2. aikasarjan strategia, 2.

109 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 17.

110 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 20.

111 Läsnäolon kirkko -strategia, 7.

Strategiat muistuttavat, että kirkkoon liitytään usein kirkollisten toimitusten, esimerkiksi lapsen kasteen, yhteydessä. Kaste tarjoaa seurakunnalle mahdollisuuden olla kasteperheisiin henkilökohtaisessa yhteydessä myös kasteen jälkeen.

Meidän kirkko -strategia nostaa seurakunnan merkittäväksi tehtäväksi jäsentensä kristillisen identiteetin vahvistamisen, ensiksi perheiden kasvatuskumppaneina ja myöhemmin eri ikäkausiiin suuntautuvana toimintana. Kaste on keskiössä jäsenyyden merkityssisältöön ja hengellisen elämän vahvistamiseen liittyvissä strategisissa linjauksissa, esimerkiksi ”emme ole välinpitämättömiä, vaan rohkaisemme ja vahvistamme kastettuja jäseniämme uskomaan ja elämään sen mukaisesti”¹¹².

Myös *Kohtaamisen kirkko* -strategia kysyy, miten seurakuntalaisia voisi rohkaista pohtimaan kristillisen uskon ja kasteen merkitystä. *Kohtaamisen kirkon* mukaan toimituksiin liittyvät innovaatiot, kuten Hääyöt¹¹³ ja kastepäivät, ovat esimerkkejä onnistuneista uusista toimintatavoista, joissa pysyvät sisällöt saavat modernin ja ajan tarpeisiin sovitettun muodon. Strategiassa asetetaan kunnianhimoinen tavoite siitä, että strategiakaudella kaikki seurakunnan jäsenten lapset kastettaisiin. Seurakuntia kehoitetaan pohtimaan, miten ne ottavat yhteyttä jäseniin, joiden lapset ovat kastamatta.¹¹⁴

Hiippakuntien strategioissa kiinnitetään huomio kastettujen määrän laskuun. Kastelähtöisyyden vahvistamiseen kohdistuvia konkreettisia valintoja mainitaan kuitenkin varsin vähän. Tavoitteeksi asetetaan ”vahvistaa kasteesta lähtevää seurakuntalaisuutta”¹¹⁵, ja seurakuntia halutaan tukea kirkollisten toimitusten hyvässä hoitamisessa siten, että syntyisi ”kasuaalitoimituksissa seurakuntalaisia sanalla, rukouksella ja sakramenteilla palveleva seurakunta”¹¹⁶. Lisäksi hiippakuntastrategioissa nostetaan esiin kasteopetuksen merkitys ja kummiuden roolin hämärtäminen.

Edellä kuvatut muiden hallinnon tasojen kuin seurakuntien kasteisiin liittyvät linjaukset ovat melko periaatteellisia ja yleisluonteisia. Tämä johtuu siitä, että kasteiden toimittaminen on paikalliseurakunnan tehtävä. Seurakuntien strategiat asettavat kasteeseen liittyen selkeitä määrällisiä ja laadullisia

112 *Meidän kirkko* -strategia, 41.

113 Hääyö on seurakunnan järjestämä vihkitapahtuma, johon osallistuu useita vihittäviä pareja. Parit vihitään joko yksi pari kerrallaan tai useampi yhtä aikaa. Tapaukset järjestetään yöaikaan.

114 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 20.

115 Lapuan hiippakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

116 Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

tavoitteita. Strategioissa esiintyy esimerkiksi seuraavan tyyppisiä strategisia linjauksia:

- Kastettujen osuus kaikista syntyneistä pysyy vähintäänkin strategia-kauden alun tasolla.
- Kannustamme vanhempia kastamaan lapsensa. Tätä kautta myös kirkon jäsenyyden merkitys vahvistuu.
- Kasteessa Jumala lahjoittaa pelastavan uskon. Nostamme esiin kasteen arvon.
- Räätlöimme kirkolliset toimitukset (esimerkiksi kasteen) kunkin seurakuntalaisen tilanteeseen sopivaksi.
- Kasteet toteutetaan huolellisesti ja varataan papeille riittävästi aikaa ihmisten kohtaamiseen niissä.

Kastelähtöisyys näyttäytyy Suomen evankelis-luterilaisen kirkon valintoihin perustuvana strategia-ajattelun ominaispiirteenä koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan. Erityisen roolin suhteessa muihin valintoihin kastelähtöisyys sai tarkastelujakson lopussa, kun sitä varten perustettiin erillinen kolmivuotinen hanke. Hanke käynnistyi vuonna 2018. *Kohtaamisen kirkko* -strategiasta nousevan hankkeen tarkoituksena on turvata kasteen asema suomalaisten perheiden elämässä. Taustalla on kasteen suosion lasku sekä kasteen ja kummiuden kulttuurisen aseman ja tulkinnan muutos. Hankkeen kärkenä on yhtäältä kirkon jäsenen kristillisen identiteetin vahvistaminen lapsuudessa ja nuoruudessa, jotta tulevaisuuden vanhemmat haluavat tuoda lapsensa kasteelle. Toisaalta on tiedostettu, että erityisesti nuorten aikuisten keskuudessa kaivataan modernia kasteen teologian muotoilua ja kohderyhmälähtöistä vuorovaikutusta. Hankkeessa tuotetaan kummiutta vahvistavia kirkon toimintamuotoja sekä luodaan uusia sanoituksia ja monipuolisia tapoja pitää esillä kasteen merkitystä ja sisältöä.¹¹⁷

Kolmannen strategia-kauden loppupuolella ilmestynyt *Kirkon tulevaisuus-selonteko 2030* tarkastelee kirkon kasvatustyön tulevaisuutta. Artikkelimuotoinen tulevaisuus-selonteko kiinnittää huomiota kasteeseen yhtenä alateemana. Selonteko pohtii muun muassa mahdollisuutta purkaa kasteeseen liittyviä esteitä ja asenteita siten, että kirkkoon kuulumattomien ”kummien” asemaa arvioitaisiin uudesta näkökulmasta ja lapselle voitaisiin järjestää siunausta

117 Kirkon keskusrahaston talousarvio vuodelle 2018 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2018–2020, 23.

välittävä tilaisuus, vaikka kasteen kriteerit eivät täyttyisi. Näin kummius ja lapsen siunaaminen nähtäisiin kirkkoon kuulumattomien kohdalla kirkon missiosta käsin kohtaamisena.¹¹⁸

4.6 Monikulttuurisuus ”rikastuttaa kirkkoa”

Vuonna 2016 ilmestyneen kirkon nelivuotiskertomuksen mukaan Suomen kansainvälistyminen ja kulttuurinen monimuotoistuminen vaikuttavat lähitulevaisuudessa merkittävästi kirkon toimintaympäristöön ja kirkkoon. Nelivuotiskertomus korostaa, että maahanmuuttajien runsas määrä kasvattaa seurakuntien monikulttuurisen työn tarvetta. Myös uskonnollista ja katsomuksellista dialogia tarvitaan entistä enemmän.¹¹⁹ Kirkon strategiat ovat havahtuneet näihin tarpeisiin jo 2000-luvun alussa. Monikulttuurisuus määrittyy valintojen kautta ilmeneväksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi, joka on havaittavissa koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan mutta joka vahvistuu selvästi aikasarjojen edetessä.

Ensimmäisen aikasarjan strategioissa tarkastellaan Suomen uskonnollisen tilanteen muutoksia. Monikulttuurisuus saa aikaan uskonnollisten yhteisöjen ja tapojen kirjavuutta. Strategiat puhuvat myös ”vakaumusten valintamyymälä -mentaliteettista” eli oman maailmankatsomuksen kokoamisesta itselleen sopivista pienistä palasista suurten maailmanuskontojen kokonaisvaltaisen elämäntulkinnan sijaan¹²⁰. Strategioiden mukaan muuttuneessa toimintaympäristössä ulko- ja sisälähetyksen rajat hämärtyvät tai häviävät. Strategiaasiakirjojen valossa vaikuttaisi, että yhteiskuntarauhan turvaaminen edellyttää uskontojen välisen dialogin parantamista ja kirkolla on siinä merkittävä rooli. Lisäksi korostetaan uskonnonvapauden myönteisen ymmärtämisen merkityksellisyyttä.

Seurakunnilta edellytettiin 2000-luvulle tultaessa uudenlaisia valmiuksia ymmärtää kulttuurista ja uskonnollista erilaisuutta. Strategiat tiedostavat, että vaikka maahanmuuttajien osuus oli strategiakauden alkaessa vain kaksi prosenttia väestöstä, prosentuaalinen kasvu suhteutettuna 1990-luvun alun tilanteeseen on ollut Euroopan nopeinta. Kirkolle tämä merkitsi uusia tehtäviä, joista sillä ei ollut aiempaa kokemusta. Pakolaistyöstä oli kymmenessä

118 Vappula 2018, 26–28.

119 Osallistuva luterilaisuus 2016, 45–46.

120 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 22–23; Läsnäolon kirkko, 3–4.

vuodessa kehittynyt eri työmuotojen organisaatorajat ylittävää monipuolista maahanmuuttajatyötä.¹²¹

Strategioista käy ilmi, että tapahtuneesta työn kehittymisestä huolimatta tilanne velvoitti kirkon jatkuvaan henkilöstökoulutuksen ja työtapojen kehittämiseen. Strategioissa pidetään tärkeänä, että kaikkien työalojen ja työntekijäryhmien kykyä toimia moniuskontoisessa ja monikulttuurisessa ympäristössä parannetaan koulutuksen keinoin. Työtapojen kehittämistä tarjoaa esimerkin diakoniatyön ensimmäisen aikasarjan strategia, jossa tavoitteeksi asetetaan ”vahvistaa yhteiskunnan eheyttä sekä ihmisyyden, keskinäisen huolenpidon ja kestäväen elämäntavan toteutumista”¹²². Konkreettisesti tämä voisi strategioiden mukaan toteutua tarjoamalla maahan eri syistä saapuville tukea kotoutumiseen ja uusien elämän mahdollisuuksien löytymiseen. Strategioissa pidetään tärkeänä, että seurakunnat palvelevat mahdollisuuksien mukaan ihmisiä heidän omilla kielillään¹²³. Strategiat korostavat, että muuttunut tilanne velvoittaa kirkon jäseniä kirkon opin ja kristillisten tapojen entistä parempaan tuntemiseen. Seurakuntalaisten luterilaisen identiteetin vahvistaminen nähdään erityisesti kirkon viestinnän ja kasvatuksen tehtäväksi.¹²⁴

Ensimmäisen aikasarjan strategiat suhtautuvat monikulttuurisuuteen osin varauksellisesti. Negatiiviset ilmiöt ja vaikutukset nostetaan keskusteluun. Toisaalta strategioissa tuodaan esiin myös asian kääntöpuoli: muiden kulttuurien edustajat rikastuttavat suomalaista valtakulttuuria ja kirkkoa. Muuttunut tilanne tarjoaa mahdollisuuden elämänläheiseen vuoropuheluun erilaisten ihmisten kanssa. Parhaimmillaan nämä kohtaamiset poistavat ennakkoluuloja ja vääristyneitä asenteita. Maahanmuuttajat voivat esimerkiksi ”opettaa suomalaisille sosiaalisten ja perhearvojen merkitystä sekä uskon jäsentymistä luontevaksi osaksi arkielämää”¹²⁵.

Toisen aikasarjan strategioissa lähdetään liikkeelle siitä, että nettomaahanmuuton odotetaan olevan vähintään noin 10 000 henkeä vuodessa¹²⁶. Maahanmuuttajien arvellaan asettautuvan lähinnä kasvukeskuksiin ja niiden läheisyyteen, minkä seurauksena etninen ja uskonnollinen monimuotoisuus tulevat lisääntymään merkittävästi kyseisillä alueilla. Tästä aiheutuu

121 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 20.

122 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 48.

123 Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1.

124 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 24; kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 30.

125 Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

126 Meidän kirkko -strategia, 31.

voimakasta maan sisäisen uskonnollisen kentän polarisaatiota. Strategioiden mukaan monikulttuurisuudella on vaikutusta muun muassa kirkkoon kuulumis- ja rippikoulun käymisprosenttiin sekä kastettujen osuuteen syntyneistä. Toisaalta maahanmuuttajat lapsineen saattavat muodostaa merkittävän kirkkoon liittyvien joukon ja maahanmuuttajien jumalanpalvelusyhteisöt yleistyvät. Strategisten linjausten mukaan erityisesti kasvukeskusten seurakuntien on enenevässä määrin oltava valmiina vuoropuheluun sekä kohdattava ja kutsuttava yhteiteensä erilaisista uskonnollisista ja kulttuurisista perinteistä tulevia ihmisiä.¹²⁷

Tutkimuksen toisen aikasarjan strategiat arvioivat, että maahanmuuttajat joutuvat kohtaamaan monenlaisia ongelmia. *Meidän kirkko* -strategian mukaan seurakuntien tehtävänä on toimia maahanmuuttajien ja pakolaisten puolestapuhujina ja suojelijoina. Kirkko turvaa yhteiskuntarauhaa käymällä uskontodialogia, osallistumalla rauhantyöhön ja toimimalla yhteisymmärryksen syntymiseksi ja parantamiseksi.¹²⁸ Tuomiokapitulien tehtäväksi nähdään tukea seurakuntien valmiuksia toimia lisääntyvän monikulttuurisuuden keskellä ja heikkenevässä jäsenyystilanteessa esimerkiksi edistämällä seurakuntien vuorovaikutusta maahanmuuttajien kanssa. Hiippakuntien ja seurakuntien strategisissa tavoitteissa nousevat esiin muun muassa seuraavat konkreettiset näkökulmat:

- Yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjinnän torjuminen.
- Lähetystehtävään sitoutuminen lähellä ja kaukana.
- Maahanmuuttajien elämän tukeminen.
- Sillanrakentajan tehtävä eri väestöryhmien välillä.
- Uusien seurakuntalaisten, myös maahanmuuttajien, huomioiminen.
- Kantaväestön negatiivisen asennoitumisen lieventäminen tai purkaminen.
- Uudenlaisten tapojen kehittäminen maahanmuuttajien kohtaamiseen työalarajat ylittävänä koko seurakunnan toimintana.
- Kaikkien alueen asukkaiden osallisuuden vahvistaminen.

Toisen aikasarjan strategioissa monikulttuurisuus ja maahanmuuttajien määrän kasvu näyttäytyvät ensimmäistä aikasarjaa myönteisemmässä valossa.

127 Esim. Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

128 Meidän kirkko -strategia, 40.

Nykytilan kuvauksissa tilanne tiedostetaan ja strategisilla valinnoilla pyritään löytämään keinoja, joiden turvin seurakunnat pystyvät vastaamaan toimintaympäristön mukanaan tuomaan haasteeseen ja hyödyntämään monikulttuurisuuden parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikki hallinnon tasot pyrkivät omilla toimillaan vahvistamaan seurakuntien valmiutta muuttuneessa tilanteessa. Strategiat liittävät monikulttuurisuuden kysymyksiin kirkon maailmanlaajuisesta lähetystehtävästä ja kristittyjen globaalista vastuusta.

Kolmannen aikasarjan strategiat toteavat kehityksen jatkuneen ja voimistuneen: Suomi ja Suomen evankelis-luterilainen kirkko ovat vuosi vuodelta yhä monikulttuurisempia. Maahanmuuttajien nähdään hakeutuvan edelleen ensisijaisesti suuriin kaupunkeihin. *Kohtaamisen kirkko* -strategiassa muiden kuin Suomen kansalaisten määrän ennakoidaan lähes kaksinkertaistuvan strategiakaudella. Vuonna 2020 ulkomaalaisten määrän arvellaan olevan noin 350 000. Muuttoliikkeen myötä muiden uskontojen ja niiden kannattajien määrä lisääntyy jatkuvasti, vaikka muuttajat tulevatkin pääsääntöisesti maista, joissa kristinuskolla on merkittävä asema. Strategian mukaan kirkon on kehitettävä kykyään ”vieraanvaraisuuteen, monikielisyyteen ja kulttuurien väliseen vuoropuheluun kulttuurisesti monimuotoistuvassa yhteiskunnassa” ollakseen uskollinen identiteetilleen.¹²⁹

Tutkimusaineiston 2010-luvulla laadituissa strategioissa korostuu yhteistyön välttämättömyys. Monikulttuurisuuden kysymykset edellyttävät määrätietoista ja jouhevaa yhteistyötä paitsi seurakuntien välillä myös esimerkiksi kunnan työntekijöiden, eri viranomaisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Tämä merkitsee kirkon uudenlaista asemoitumista yhteiskunnan rakenteissa. Strategiat eivät määrittele tarkemmin, mikä olisi seurakunnan todellinen tavoite ja rooli yhteistyössä: pyritäänkö vapaamuotoiseen yhteistyöhön, järjestäytyneempään kumppanuuteen vai viralliseen sopimuksellisuuteen¹³⁰.

Yhteistyöllä voidaan strategioiden mukaan löytää keinoja kotoutumisprosesseihin sekä radikalisoitumisen tai vahingollisen jengiytymiskehityksen ehkäisyyn. Diakoniatyön kolmannen aikasarjan strategia nostaa esiin, että tutkimusten mukaan ulkomaalaisuus on yksi merkittävä riskitekijä ulkopuolelle jäämiseen ja syrjäytymiseen. Syrjäytymisen ehkäisyyn ja osallisuuden vahvistamiseen sekä rauhantyöhön liittyen strategia muistuttaa seurakuntia, että ”työvälineenä liikunta ja leirityö ovat olleet jo pitkään hyväksi

129 Kohtaamisen kirkko -strategia, 6.

130 Seurakuntien yhteistyön roolia, kumppanuuksia ja sopimuksellisuutta ovat tutkineet esim. Kallunki 2010, 2014 ja Lehtinen 2013.

havaittuja kohtaamisen ja kasvamisen paikkoja”¹³¹. Myös muut aikasarjan strategiat korostavat yhdessä olemisen ja tekemisen sekä rinnalla kulkemisen merkitystä suvaitsevaisuuden ja myönteisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Toisen aikasarjan tavoin kolmannen aikasarjan strategiat nostavat esiin, että maahanmuuton myötä lähetyskenttä on keskellämme: kristillistä sanomaa on välitettävä kaikille ja jokaiselle on luotava mahdollisuuksia osallistua seurakunnan toimintaan¹³².

Hiippakuntien kolmannen aikasarjan strategiat painottavat, että monikulttuurisuuden lisääntyminen edellyttää seurakunnilta muutosvalmiutta ja kykyä arvioida oman toimintansa tarkoituksenmukaisuutta. Edellisellä strategiakaudella käytössä olleet keinot eivät ole välttämättä enää ajantasaisia, vaan kirkon työtä on koko ajan kehitettävä kohtaamaan katsomuksellisesti moniarvoistuva yhteiskunta. Tuomiokapitulien tehtäväksi määritellään seurakuntien tukeminen näissä muutosprosesseissa.

Monikulttuurisuuden merkitys strategia-ajattelun ominaispiirteenä nousee esiin myös siinä, että monikulttuurisuus valittiin kirkon tulevaisuusselonteon teemaksi vuonna 2014. *Kohtaamisen kirkko* -strategian ja monikulttuurisuuteen liittyvän tulevaisuusselonteon kiinteää yhteyttä korostaa se, että niiden valmistelun käynnistämisestä päätettiin samassa täysistunnon kokouksessa.¹³³ Asiakirjojen tavoitteena oli täydentää ja hyödyntää toisiaan. Kirkon tulevaisuusselon tehtävänä on ”reflektoida ja syventää valikoitua teemaa koskevaa ymmärrystä kirkon uskon näkökulmasta”¹³⁴. Selonteon mukaan monikulttuurisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyvä kirkon uudistuminen edellyttää suuntautumista ulospäin, mutta uudistuksen ytimenä nähdään sitoutuminen Kristukseen. Esimerkiksi nostetaan erilaiset näkemyserot teologisissa kysymyksissä, jotka voivat ratketa yhteisen keskustelun välityksellä. Raamattu määritellään merkittäväksi yhdistäjäksi yli kulttuuri- ja kielirajojen. Myös yhteistä rukousta pidetään kaikkeen kirkon toimintaan liittyvänä yhteyden luoja ja rakentajana. Yhteiskunnan muutosten keskellä keskeistä on vapaaehtoisuuden vahvistaminen. Selonteko toteaa, että seurakuntalaisten työ on aina myös kirkon työtä. Lisäksi selonteko muistuttaa, että kirkon tulee tukea kaikinpuolista hengellistä kotoutumista. Tämä voi selonteon mukaan toteutua esimerkiksi vahvistamalla seurakuntien monikielisyyttä ja

131 Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 25.

132 Esim. Savonlinnan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

133 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.11.2014, 223–224 §.

134 Keskitalo 2016, 21.

vieraanvaraisuutta.¹³⁵ Kokonaisuutena voidaan todeta, että monikulttuurisuus strategia-ajattelun ominaispiirteenä vahvistuu entisestään, kun sitä tarkastellaan tulevaisuusselontekoa vasten.

4.7 Valinnat vahvistavat lähimmäisyyttä

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategioiden yhtenä kantavana ajatuksena on, että Pyhä Henki rohkaisee kirkkoa ja sen jäseniä rajat ylittävään rakkauteen ja huolenpitoon kaikkea luotua kohtaan. Korostus ilmenee sekä perustehtävän muotoilussa (luku 3.2), osallisuudessa (luku 3.3), arvopohjassa (luku 3.6), lainsäädännössä (luku 3.9), ekologisuudessa ja kestäväen kehityksen tukemisessa (luku 3.8), visioissa (luku 4.2) että strategisissa valinnoissa.

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan lähimmäisyyttä strategia-ajattelun ominaispiirteenä, joka heijastuu ennen kaikkea strategioissa tehtyjen valintojen kautta. Lähimmäisyys näyttäytyy kaikkien aikasarjojen ja hallinnon tasojen valinnoissa. Lähimmäisyyttä korostavat valinnat voidaan kiteyttää viiteen ryhmään. Valinnat toistuvat pitkälti samankaltaisina aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta. Siksi lähimmäisyyttä ilmentäviä valintoja käsitellään yhtenä kokonaisuutena lukuun ottamatta kahta viimeistä ryhmää, jotka käsittelevät toimintaympäristön muutoksista johtuvia ajankohtaisteemoja aikasarjoittain sekä tuomiokapitulien lähimmäisyyttä ilmentäviä valintoja.

Ensimmäisen ryhmän muodostavat lähimmäisvastuun syventämistä tavoittelevat valinnat. Näiden valintojen tarkoituksena on vahvistaa keskinäistä huolenpitoa ja tukea yksittäisiä ihmisiä haastavien elämäntilanteiden keskellä. Syvimmältä olemukseltaan lähimmäisyys ei ole strategioiden mukaan kirkon valinta vaan velvollisuus. Käytännön työ edellyttää kuitenkin strategisia valintoja. Lähimmäisyyttä ilmentäviä valintoja perustellaan kymmenellä käskyllä, Jeesuksen esimerkillä ja opetuksilla sekä niin sanotulla kultaishallinnolla. Palvelu nousee ”mysteeristä, jota sana ja sakramentit välittävät”¹³⁶. Strategioissa kuvattujen valintojen kautta ihmisille pyritään antamaan

135 Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa 2014, 40–43. Tulevaisuusselonteon lisäksi monikulttuurisuuden vahvistumisesta kirkossa kertoo se, että kolmannen strategiakauden lopussa julkaistiin vieraskielisen työn kehittämisasiakirja seurakunnille. Kirkon vieraskielinen työ on osa kirkon monikulttuurista työtä, jossa lähtökohtana on kulttuurisen moninaisuuden huomioon ottaminen. Kehittämisasiakirjan tarkoituksena on ”rohkaista seurakuntia etsimään ratkaisuja ja ryhtymään toimiin, jotta seurakunta voisi palvella myös muita kuin kotimaisia kieliryhmiä”. Tervetuloa – kaikilla kielillä 2018, 8.

136 Kohtaamisen kirkko -strategia, 18.

henkistä, hengellistä, fyysistä, sosiaalista ja taloudellista apua. Apu kohdistetaan kirkkojärjestyksen säännöksen mukaisesti niille, joiden hätä on suurin tai joita muut tukimuodot eivät tavoita¹³⁷. Strategioissa pidetään tärkeänä, että lähimmäisenrakkaus näkyy tekojen tasolla. Toisaalta korostetaan, että on myös tärkeää puhua ja rukoilla heikommassa asemassa olevien puolesta. Strategioiden mukaan lähimmäisyys saa ihmisen kuuntelemaan, lohduttamaan ja rohkaisemaan toista ihmistä. Kantavana juonteena valinnoissa on lähimmäisen kunnioittaminen sekä toivon ja luottamuksen ylläpitäminen aina ja kaikkialla.

Monissa strategioissa esiintyy pyrkimys uudenlaista yhteisöllisyyttä korostavan diakonisen seurakunnan suuntaan. Seurakunnan tiloihin halutaan luoda ”yhteisen olohuoneen”¹³⁸ tuntua. Seurakunnan määritellään olevan ”enemmän kuin jäsentensä summa”¹³⁹. Lähimmäisyys nähdään kristityn tapana elää, se on paljon enemmän kuin seurakunnan työmuoto. Monet strategiat puhuvat keskinäisestä arjen tukemisesta, rinnalla kulkemisesta, vuorovaikutuksesta, tasavertaisesta matkakumppanuudesta ja rakkaudellisesta kohtaamisesta. Lähimmäisestä huolehtiminen antaa strategioiden mukaan elämään merkityksellisyyttä, mielekkyyttä ja iloa. Strategisissa valinnoissa käy toistuvasti ilmi ajatus, että ”ihminen on tarkoitettu elämään, kasvamaan ja jakamaan elämän todellisuutta ja vastuuta toisten ihmisten yhteydessä”¹⁴⁰.

Organisoidussa vapaaehtoistoiminnassa pyritään järjestelmällisesti yhdistämään avuntarvitsijat ja -tarjoajat. Samoin halutaan vahvistaa erilaisia vertaisryhmiä ja niiden huolenpitoa jäsenistään¹⁴¹. Strategioissa pidetään tärkeänä, että auttamistoiminnasta viestitään riittävän laajasti. Yhtäältä siksi, että avuntarvitsijat löytäisivät apua ja toisaalta siksi, että kirkon laaja ja arvokas auttamistyö tulisi ihmisten tietoisuuteen. Strategioissa muistutaan, että tutkimusten mukaan yksi keskeisistä kirkkoon kuulumisen syistä liittyy siihen, että kirkko auttaa ja huolehtii heikompiosaisista¹⁴².

137 Suomen säädöskokoelma: KJ 4:3.

138 Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 9.

139 Karkkilan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

140 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 10.

141 Vertaisryhmät lisäävät kuulumisen tunnetta ja osallisuutta. Vertaisryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi ”vaikeuksissa olevien omaehtoisia tuki- ja yhteistoimintaryhmiä, kuten työttömien, velallisten, potilaiden tai heidän omaistensa ryhmiä tai yhdistyksiä”. Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 43.

142 Kirkkoon kuulumisen syihin liittyviä tutkimustuloksia on esitelty muun muassa kirkon nelivuotiskertomuksissa Kirkko muutosten keskellä 2004; Monikasvoinen kirkko 2008; Haastettu kirkko 2012; Osallistuva luterilaisuus 2016.

Toisen ryhmän strategisissa valinnoissa korostuu turvaverkkojen rakentaminen ja lujittaminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tavoitteeksi asetetaan etsiä rohkeasti uusia toimintatapoja yhteistyössä esimerkiksi kuntien, järjestöjen ja liike-elämän kanssa. Yhteistyössä pyritään pitkäjänteisyyteen, joustavuuteen ja ihmisläheisyyteen. Strategiat painottavat, että kirkko toimii verkostoissa omasta roolistaan ja tehtävästään käsin. Joidenkin strategioiden mukaan ”ilmassa on merkkejä siitä, että yhteiskunta pyrkii siirtämään vastuuta heikoimmassa asemassa olevista kolmannelle sektorille ja sen myötä kirkolle”¹⁴³. Siksi strategiat korostavat, että ensisijainen vastuu kansalaisten hyvinvoinnin edellytyksistä ja perusturvasta kuuluu valtiolle ja kunnille. Kirkko keskittyy auttamaan niitä, jotka ”ovat vaarassa pudota yhteiskunnan turvaverkkojen läpi”¹⁴⁴.

Kirkon tehtäväksi nähdään myös etsiä yhteiskunnan kipupisteitä, käyttää profeetallista ääntä, taistella perusoikeuksien puolesta ja vaatia vastuunkantoa. Heikoimpien asemasta tulee käydä jatkuvaa keskustelua yhteiskunnan päättäjien kanssa. Osana kuntien kanssa tehtävää yhteistyötä ja kansalaisten hyvinvoinnin edistämistä strategioissa otetaan kantaa myös kirkon erityistyömuotojen, kuten sairaalasielunhoidon, Palvelevan puhelimen, kehitysvammaistyön, perheneuvonnan ja kriisityön, järjestämiseen ja rahoittamiseen¹⁴⁵.

Kolmannen ryhmän valinnat liittyvät organisaatioiden kehittämiseen. Strategioiden mukaan lähimmäisyyden toteutumisen mahdollisuuksien turvaamisessa keskeistä on huolehtia diakoniatyön toimintaedellytyksistä kirkon kaikilla tasoilla. Strategiat pyrkivät hahmottamaan entistä selkeämmin lähimmäisyyttä kirkon ja seurakuntien toiminnan kokonaisuudessa ja vahvistamaan palvelun yhteyttä kaikkeen seurakuntatyöhön. Strategioissa lähimmäisenrakkaus määritetään esimerkiksi kirkon viestinnän lähtökohdaksi¹⁴⁶. Kolmanteen ryhmään kuuluu ajatus rovastikunnallisen ja hiippakunnallisen yhteistyön vahvistamisesta. Rakenteisiin liittyvä tavoite on myös pyrkimys diakonian viran vahvistamiseen ja diakonaatin paikan selkiyttämiseen kirkon virkarakenteessa¹⁴⁷. Organisointiin liittyen strategioissa nousevat esiin kysymykset kirkon eri virkojen vastuista ja sisällöistä diakonian näkökulmasta

143 Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

144 Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

145 Tutkimuksen tarkastelujakson lopulla kirkkohallituksen täysistunto hyväksyi linjauksen liittyen kirkon julkisten palvelujen tuottamiseen. Siinä määritellään strategioita tarkemmin erityistyömuotojen tulevaisuuden linjauksia. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 29.5.2018, 78 §.

146 Kohtaamisen kirkko -strategia, 26.

147 Diakonaattiin liittyen katso myös luku 3.12.

sekä työvoiman saatavuudesta ja koulutuksesta. Strategiat pohtivat muun muassa työntekijöiden työoloja, kuntien ja seurakuntien yhteisiä virkoja sekä järjestöjen roolia ja yhteyttä kirkon niin sanottuun omaan toimintaan.¹⁴⁸

Neljännän ryhmän muodostavat valinnat, joilla pyritään kantamaan maailmanlaajuista diakonista vastuuta. Strategioissa halutaan sitoutua edistämään hyvää ja välttämään pahaa maantieteellisistä rajoista riippumatta. Kirkon kansainvälisen diakonian tehtävänä on muistuttaa maailmanlaajuisesta todellisuudesta ja edistää ihmisarvoista elämää kaikkialla. Pyrkimyksenä on esimerkiksi ”lisätä seurakuntalaisten ja kirkon työntekijöiden tietämystä kolmannen maailman ihmisten ja kirkkojen elämästä”¹⁴⁹. Myös kotimaisen ja kansainvälisen diakonian vuoropuhelua pyritään edistämään eri keinoin. Strategisten valintojen kautta kansainvälisen diakonian tuki pyritään kohdistamaan erityisesti sinne, missä esimerkiksi sairaudet, sodat, pakolaisuus, ilmastonmuutos tai muut paikalliset kriisit pahiten koettelevat ihmisten arkea¹⁵⁰. Strategioiden mukaan kirkko pyrkii toimimaan yhdessä ekumeenisten järjestöjen, kansainvälisten kirkkoliittojen ja yksittäisten kehitysmaiden kirkkojen kanssa köyhyyden vähentämiseksi sekä rauhan ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi. Seurakuntalaisille halutaan osoittaa kanavia, joiden kautta he voivat osoittaa lähimmäisyyttä antamalla taloudellista tukea. Näin seurakuntalaisia kannustetaan jakamaan omastaan.

Kansainvälisestä avustustoiminnasta kannetaan vastuuta myös seurakunnan yhteisillä varoilla. Osa strategioista määrittelee tavoitetason sille, kuinka paljon seurakunta antaa verotuloistaan tukea lähetysjärjestöille ja kansainväliselle diakoniale. *Meidän kirkko* -strategia asettaa tavoitteeksi, että seurakunnat käyttäisivät talousarviovaroista neljä prosenttia lähetystyöhön ja kansainväliseen diakoniaan¹⁵¹. Seurakuntien strategioissa tavoitetaso asettuu kuitenkin alemmas eli 2–2,5 prosenttiin¹⁵². Kolmannen aikasarjan strategioissa nostetaan esiin myös vapaaehtoisen avun tarpeen kasvu, joka johtuu valtion kehitysyhteistyöhön osoitettujen varojen leikkauksista¹⁵³.

148 Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 50–52; diakoniatyön 3. aikasarjan strategia 15, 19–20, 35.

149 Meidän kirkko -strategia, 40.

150 Esim. diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

151 Meidän kirkko -strategia, 41.

152 Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 3; Ähtärin seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 12.

153 Esim. Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 6.

Viidennen ryhmän valinnoilla pyritään vahvistamaan kykyä reagoida nopeasti ihmisten tarpeisiin yhteiskunnallisen tilanteen ja sosiaaliturvan muutosten muuttuessa. Priorisointien ja toimintatapojen on noustava kulloisistakin tilanteista. Siksi diakoniatyössä on oltava valmiuksia ”jatkuvaan yhteiskunta-analyysiin” ja ajankohtaisten tutkimusten seuraamiseen ja hyödyntämiseen¹⁵⁴. Määritellyt akuutit avuntarpeet vaihtelevat jonkin verran eri aikasarjojen välillä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa kiinnitetään huomiota vanhusväestön suhteellisen osuuden kasvuun. Lisäksi nostetaan esiin sosiaalisten rakkenteiden rapautuminen ja lisääntynyt muuttoliike, joka näkyy avuntarpeena muuttajien heikkojen sosiaalisten suhteiden ja verkostojen vuoksi. Toinen aikasarja pyrkii valinnoillaan torjumaan yksinäisyyden lisääntymistä. Strategioissa näkyy myös lamakauden jälkeen lisääntynyt taloudellisen avun tarve. Toisen aikasarjan strategiat kiinnittävät huomiota myös lasten ja perheiden hyvinvointiin. Jatkeena tälle kolmannen aikasarjan strategioissa nostetaan esiin vahvasti nuorten ulkopuolisuuden torjuminen. Vuoden 2015 jälkeen laaditut strategiat kiinnittävät valinnoissaan erityisesti huomiota maahanmuuttajien ja pakolaisten määrän ennakoimattomaan kasvuun¹⁵⁵.

Tuomiokapitulien strategisissa valinnoissa nostetaan esiin pyrkimys luoda ja vahvistaa aktiivisesti seurakuntiansa toimintaedellytyksiä¹⁵⁶. Tämä merkitsee esimerkiksi seurakuntien diakonian kehittämisen tukemista. Konkreettisinä lähimmäisyyteen liittyvinä strategisina valintoina hiippakuntastrategioissa mainitaan muun muassa kirkon diakoniastrategian ja kirkon kansainvälisen diakonian strategian toimenpiteiden edistäminen sekä ystävyyshiippakunnat ja ajankohtaiset vastuuseen ja palveluun liittyvät erillishankkeet. Seurakuntien muutostilanteissa tuomiokapitulit haluavat pitää esillä perustehtävälähtöistä ajattelua, jossa lähimmäisyydellä on keskeinen asema.

Tutkimusaineistossa lähimmäisyys nousee vahvaksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Strategiset valinnat kertovat kirkosta, joka kannustaa jäsenistöään ja koko yhteiskuntaa välittämään lähimmäisistä sanoin ja teoin. Kirkon tehtävänä on tuoda ”itsekkyyden, väkivallan ja ahneuden läpäisemään maailmaan Jumalan hyvyyttä, oikeutta ja toivoa”¹⁵⁷. Kirkon strategioissa ei kuitenkaan esitetä selkeitä tavoitteita sille, miten yhteistyötä eri toimijoiden

154 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 45.

155 Esim. Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 6.

156 Esim. Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

157 Meidän kirkko -strategia, 4.

kanssa tulisi rakenteellisesti kehittää, jotta lähimmäisyys voisi toteutua entistä paremmin ja syvemmin.

4.8 Muuttuvan teknologian hyödyntäminen

Tutkimus osoittaa, että kirkko haluaa hyödyntää teknologian kehitystä perustehtävänsä toteuttamisessa: kristillisen sanoman levittämisessä ja ihmisten kohtaamisessa. Tutkimuksen tarkastelujakson aikana teknologian kehitys on ollut historian valossa ennen kokemattoman nopeaa. Tässä yhteydessä teknologian kehitystä ei tarkastella kokonaisuutena vaan ainoastaan siltä osin kuin strategiat sitä kuvaavat. Strategia-ajattelun ominaispiirteenä muuttuvan teknologian hyödyntäminen ilmenee ennen kaikkea strategisissa valinnoissa. Eri hallinnon tasojen strategiat toisintavat samoja valintoja. Nopean kehityksen vuoksi erot tutkimuksen eri aikasarjojen välillä ovat huomattavia. Siksi aineistoa käsitellään tässä luvussa yksinomaan aikasarjojen, ei hallinnon tasojen, mukaan.

Ensimmäisen aikasarjan strategiat (2002–2008) kiinnittävät huomion viestintä- ja informaatioteknologian voimakkaaseen kehitykseen. Kehitykseen suhtaudutaan strategioissa yhtä aikaa kriittisesti ja ennakkoluulottomasti. Teknologian kehityksen arvellaan vaikuttavan merkittävästi yhteiskunnan ja kulttuurin muutokseen. Maailma näyttäytyy entistä monimutkaisempana ja moniulotteisempana. Strategioissa reaaliaikaisuuden ja interaktiivisuuden arvellaan muuttavan huomattavasti myös viestinnän luonnetta ja sisältöjä. Viestintä monipuolistuu ja erikoistuu. Maailman verkottuessa ne yhteiskunnalliset toimijat, joilta puuttuu teknologia tai sen hallinta, ovat vaarassa syrjäytyä. Informaatioteknologian käyttökyky nähdään tulevaisuudessa myös keskeisenä ammattitaitovaatimuksena.

Kirkon strategioissa korostuvat ääripäät muutokseen suhtautumisessa. Yhträältä strategioissa nousee esiin pelko siitä, että informaatioteknologian kehityksen myötä ”kaupallinen viihdekulttuuri” saattaa viedä tilaa kansalliselta kulttuurilta ja kirkon sanomalta¹⁵⁸. Strategiat kantavat huolta myös ”tietotulvasta” ja sen aiheuttamasta hektisyydestä työelämässä¹⁵⁹. Toisaalta strategioissa arvioidaan, että tietotekniikka mahdollistaa osallistumisen ja sujuvan tiedonkulun myös harvaanasutulla maaseudulla. Virtuaaliopetus,

158 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 31; Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

159 Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 15.

palvelujen uudentyypinen järjestäminen ja kotona asumisen tukeminen nähdään myönteisinä asioina. Viestinnän ensimmäisen aikasarjan strategia nostaa esiin, että ”monet, esimerkiksi sairauden tai liikuntavamman takia kotiin sidotut ihmiset, ovat löytäneet tietoverkosta uuden maailman, jossa heidän on helppo liikkua”¹⁶⁰.

Uudella teknologialla nähdään olevan lähinnä välineellinen arvo. *Läsnäolon kirkko* -strategia linjaa, että kirkon tulisi seurata valppaasti kehitystä ja sopeutua nopeasti uuteen teknologiaan, sillä sähköisten apuvälineiden hyödyntäminen vapauttaa resursseja henkilökohtaiseen työhön. Tämän henkilökohtaisen vuorovaikutuksen arvioidaan olevan kirkon elämän perusta. Toisaalta strategia painottaa, että kirkon on hankittava vahva asema sähköisissä tieto- ja vuorovaikutusverkostoissa, koska kaikilla toimijoilla on samanlainen mahdollisuus julkaista niissä tietoa ja sitä kautta erilaiset ideologiat voivat lähteä nopeasti leviämään. Tietoverkkojen nähdään kehittyvän monille ensisijaiseksi tietolähteeksi. *Läsnäolon kirkko* -strategian mukaan ”kirkon on työskenneltävä, jotta todellisuuden ja tekotodellisuuden rajat eivät hämärtyisi”¹⁶¹.

Strategioissa nousee esiin ne hyödyt, joita muuttotappio- ja haja-asutus-seurakunnat voivat tietoverkon avulla saavuttaa. Uusi teknologia mahdollistaa, että luottamushenkilöt ja työntekijät saavat tarvitsemiaan neuvonta-, koulutus-, ohjelma- ja tukipalveluja, jotka muutoin olisivat vaikeasti tavoitettavissa. Kirkon keskushallinnon tehtäväksi määritellään tarvittavan tekniikan ja järjestelmien kehittäminen. Kehitystyön perustana nähdään ”kirkon perustehtävän, julistuksen, kasvatuksen, palvelun ja yhteyden tarpeet”¹⁶².

Nuoret ja nuoret aikuiset ovat aina olleet edelläkävijöitä teknologian hyödyntämisessä, erityisesti tietoverkkojen ja mobiiliviestinnän käytössä. Kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategia keskittyy tarkastelemaan informaatioteknologian kehitystä lapsen ja nuoren näkökulmasta. Strategiassa lapsia ja nuoria halutaan suojella liialliselta tiedolta: aikuisten maailman ei ole tarpeen avautua liian varhain. Uhkana nähdään myös teknisten laitteiden käyttö inhimillisen läsnäolon korvikkeena. Näistä syistä seurakuntien lapsi- ja nuorisotyön yhdeksi painopisteeksi nostetaan ”kriittinen ja tietoisuutta lisäävä mediakasvatus”.¹⁶³ Medianlukutaito arvioidaan keskeiseksi osaksi lasten ja nuorten elämäntähtäintä. Strategiassa uudet viestimet nähdään varteenotettavina välineinä

160 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 21.

161 Läsnäolon kirkko -strategia, 8.

162 Läsnäolon kirkko -strategia, 24.

163 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 22.

evankeliumin julistamiseen erityisesti niiden keskuudessa, joita seurakunnan perinteiset kokoavat työmuodot eivät tavoita. Välineiden käyttö on kuitenkin sovellettava kirkon tarpeita vastaavaksi. Strategian mukaan se on ennen kaikkea kirkon yhteisten työmuotojen tehtävä. Yksittäisissä seurakunnissa on arvioitava, voidaanko olemassa olevien resurssien puitteissa osoittaa tähän voimavaroja.¹⁶⁴

Ensimmäisen aikasarjan strategiat tiedostavat, että verkkoyhteisöistä muodostuu tulevaisuudessa merkittäviä vuorovaikutuskanavia. Tärkeänä pidetään sen ymmärtämistä, että moderni teknologia mahdollistaa yhteisöllisyyden rakentamisen. Strategian mukaan yhteisöllisyyden voidaan katsoa rakentuneen, kun seurakuntalaiset ”saavat vahvistusta kristityn identiteetilleen ja myönteisiä kokemuksia kuulumisesta Kristuksen kirkkoon”¹⁶⁵. Verkkoviestinnän arvioidaan myös madaltavan ihmisten kynnystä ottaa yhteyttä seurakuntaan ja mahdollistavan pitkäjänteisen keskusteluyhteyden syntyminen verkon välityksellä.

Ensimmäisen aikasarjan kaikkien hallinnon tasojen strategiat ovat varsin samaa mieltä siitä, että kirkon on välttämätöntä olla aktiivisesti läsnä tietoverkossa. Ne pitävät tärkeänä, että internetissä on tarjolla oikeaa, luotettavaa ja riittävää tietoa kristillisestä uskosta, kirkon elämästä ja toiminnasta sekä jäsenyyden merkityksestä. Konkreettiseksi tavoitteeksi asetetaan evl.fi-sivuston kehittäminen ja sen tunnetuksi tekeminen¹⁶⁶. Verkkoportaalien sisällöntuotanto nähdään jatkuvana prosessina, joka etenee kokeilujen ja niistä saadun palautteen perusteella¹⁶⁷. Lisäksi seurakuntien käyttöön pyritään tuottamaan erilaisia malleja ja esimerkkejä seurakuntaviestinnästä.

Tuomiokapitulit ja seurakunnat ilmaisevat strategioissaan pyrkimyksensä lisätä näkyvyyttä ja vaikuttavuutta tietoverkoissa. Käytännössä tämä merkitsee esimerkiksi kotisivujen kehittämistä entistä vuorovaikutteisemmiksi, ajantaisemmiksi ja monipuolisemmiksi tiedotuksen pääkanaviksi¹⁶⁸. Modernia verkko- ja mobiiliviestintää tulisi tutkimusaineiston mukaan hyödyntää muun muassa osana rippikoulutoimintaa. Strategiseksi painopisteeksi nostetaan työntekijöiden koulutus uuden teknologian hyödyntämiseen. Ensi vaiheessa tavoitteeksi asetetaan, että työntekijöissä syntyisi tietoisuus verkkoviestinnän

164 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 21–22.

165 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 21.

166 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 43.

167 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 59–60.

168 Esim. Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

mahdollisuuksista ja tätä kautta kirkon verkkoviestinnän vuorovaikutteisuus ja kiinnostavuus lisääntyisi.

Toisen aikasarjan strategioissa (2008–2014) on havaittavissa, että informaatioteknologian hyödyntäminen on jo vakiintunut osaksi kirkon työntekijöiden arkea. Monissa strategioissa toistuu ajatus, että verkko- ja mobiiliviestinnän uudet mediat ovat käyttäjilleen, myös kirkolle ja seurakunnille, toimintaympäristöjä eivätkä enää pelkkiä välineitä. Tilanteen vakiintumisesta kertoo myös se, että toisen ja kolmannen aikasarjan strategioissa mainintoja teknologian kehityksestä ja sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista ja haasteista ei ole niin paljon kuin ensimmäisessä aikasarjassa.

Meidän kirkko -strategiassa pohditaan, miten teknologian kehityksen mahdollistama tiedon määrän kasvu lisää ihmisten kuormittuneisuutta. Monet työtehtävät eivät enää sitoudu aikaan ja paikkaan. Viestintätekniikka lisää tavoitettavuutta, jolloin työn ja vapaa-ajan raja saattaa hämärtyä. Tiedonkulun nopeus ja reaaliaikaisuus muuttavat strategian mukaan paitsi ihmisten työtä myös sosiaalisia suhteita. Strategiassa arvioidaan, että moninaisissa verkostoissa vuorovaikutus lisääntyy mutta myös pinnallistuu ja vaatii siksi rinnalleen ”inhimillistä kypsymistä tukevia ja turvaa synnyttäviä ihmissuhteita” ja yhteisöjä.¹⁶⁹

Uusien viestimien kautta kirkolla on entistä paremmat mahdollisuudet olla läsnä ihmisten arjessa. Siinä missä *Läsnäolon kirkko* -strategia vielä painotti kasvokkain kohtaamisen välttämättömyyttä, *Meidän kirkko* -strategia tiedostaa, että huomattava osa kirkon jäsenten hengellisestä elämästä toteutuu median välityksellä¹⁷⁰. Kirkon strategiat kiinnittävät huomion siihen, että yhteiskunnan palvelut ovat enenevässä määrin siirtyneet tai siirtymässä tietoverkkoihin. Ne ovat aina saavutettavissa. Myös asiantuntijuutta etsitään ja löydetään usein tietoverkosta. Kehitys haastaa kirkon toimintatavat. Kirkon strategiat peräänkuuluttavat ennakkoluulottomuutta uusien toimintatapojen etsinnässä. Kysymys koskettaa kaikkia työmuotoja. Seurakunnat ilmaisevat seuraavansa tieto- ja viestintätekniikkaa koskevassa yhteistyössään sitä, mihin kokonaiskirkko ratkaisuisaan päätyy¹⁷¹. Teknologian kehityksestä huolimatta strategioiden mukaan on tärkeää säilyttää myös vanhoja toimintatapoja uusien

169 *Meidän kirkko* -strategia, 7.

170 *Meidän kirkko* -strategia, 39.

171 Esim. Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 5.

rinnalla. Strategiat mainitsevat esimerkiksi viestinnän välineinä edelleen seurakuntalehdet, paikallislehdet ja ilmoitustaulut¹⁷².

Strategioissa on voimakas yhteinen tahtotila lisätä panostusta verkkopalveluihin ja uuden median käyttöön. Tärkeänä pidetään toimimista yhdessä verkkoyhteisöjen ja verkon aktiivikäyttäjien kanssa. Myös toisen aikasarjan strategiat korostavat ajantasaisen ja ennakoivan koulutuksen ja konsultoinnin merkitystä. Tavoitteeksi asetetaan vahvistaa kirkon työntekijöiden valmiuksia hoitaa tehtäviä verkossa. Työntekijät tarvitsevat tähän paitsi osaamista myös välineet ja työaikaa. Lisäksi strategioissa korostuu seurakuntalaisten rooli. Strategisena linjauksena on rohkaista kirkon jäseniä toimimaan verkossa kristittyinä.

Meidän kirkko -strategiassa tehtyjen linjausten pohjalta käynnistettiin kirkon yhteinen Hengellinen elämä verkossa -hanke. Strateginen hanke toteutettiin vuosina 2009–2012. Tavoitteena oli ”mennä kirkkona verkon toimintaympäristössä sinne missä ihmiset jo ovat ja selvittää, kokeilla ja etsiä uskon, Pyhän kokemisen ja Jumalan läsnäolon mahdollisuudet ja rajat siellä”¹⁷³. Hankkeen aikana rakennettiin verkkoon erilaisia palvelukokonaisuuksia. Hankkeen puitteissa koulutettiin vajaa kolmetuhatta kirkon työntekijää käyttämään sosiaalista mediaa osana omaa perustyötään. Työntekijöille laadittiin yhteinen sosiaalisen median ohjeistus. Samalla luotiin myös uutta työtapaa kirkkoon. Perinteisillä maantieteellisillä rajoilla tai koulutuksen tai työalan rajoilla ei tietoverkoissa ollut enää merkitystä. Hankkeen kuluessa havaittiin, että kirkon yhteinen verkkotyö tarvitsee johtamista, kehittämistä, arviointia ja koordinaatiota. Hankkeen laajuudesta kertoo, että sen aktiivivaiheeseen satsattiin kirkon yhteisiä varoja erillismäärärahan muodossa noin 5,4 miljoonaa euroa.¹⁷⁴

Tutkimusaineisto osoittaa, että hankkeen tulokset konkretisoituvat kolmannen aikasarjan strategioissa sekä uusina toimintatapoina että asennoitumisena verkkotyöhön luontevana osana kaikkea seurakunnan toimintaa ja työtä. Näin ollen Hengellinen elämä verkossa -hankkeen voidaan arvioida vieneen merkittävästi eteenpäin teknologian hyödyntämiseen liittyvää uudenlaista strategista ajattelutapaa kirkossa.

172 Esim. Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 1; Ähtärin seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 12.

173 Hengellinen elämä verkossa -hankkeen loppuraportin tiivistelmä 2012, 1.

174 Hengellinen elämä verkossa -hankkeen loppuraportin tiivistelmä 2012, 1–4.

Kolmannen aikasarjan strategiat (2014–2018) muistuttavatkin, että informaatioteknologia muuttaa edelleen maailmaa ja sen läsnäolo voimistuu monilla elämänaloilla. Ihmiset viettävät entistä suuremman osan elämästään tietoverkoissa. Teknologian kehitys tukee yksilöllistä elämäntapaa ja vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Toisaalta se mahdollistaa vuorovaikutuksen ihmisten ja ihmisryhmien välillä. Myös kirkon julkisuuskuva muodostuu entistä vahvemmin tietoverkossa. Siksi *Kohtaamisen kirkko* -strategia korostaa, että kirkko on aina ”lähettäjänsä asialla”¹⁷⁵. Informaatioteknologian kehityksen lisäksi kolmannen aikasarjan strategioissa mainitaan teknologian kehityksestä puhuttaessa muu digitalisaatio, bioteknologia, geneettinen säätely, robotisaatio, älyverkot ja mobiilitekniologia¹⁷⁶.

Viimeisen aikasarjan strategiat nostavat esiin monia esimerkkejä, joissa digitaalista mediaa ja teknologiaa on onnistuttu hyödyntämään seurakuntalaisten kohtaamisessa. Esimerkeissä digitaalisuus nähdään paitsi välineenä myös sisältönä, kulttuurina ja toimintaympäristönä. Erityisesti lapset ja nuoret liikkuvat sosiaalisessa mediassa ”kuin kalat vedessä”, siksi kasvatuksen työntekijät kohtaavat ja viestivät muun muassa facebookin, instagramin, periscopen ja twitterin välityksellä¹⁷⁷. Muita strategioiden esiin nostamia digitalisaatiota hyödyntäviä palveluja ovat tekstiviestitukipuhelin, verkkoauttamisen ohjelmat keskustelu- ja chat-mahdollisuuksineen, vapaaehtoistoiminnan verkkopalvelut, blogit, Youtube-videot ja eri foorumeilla toimivat vastauspalstat.

Seurakuntien kolmannen aikasarjan strategioissa korostetaan, että ihmiset tulee kohdata siellä, missä he elävät ja liikkuvat. Yksi keskeinen kohtaamisen paikka on sosiaalinen media. Tämän strategisen linjauksen toteuttamiseksi seurakunnat asettavat strategioissa seuraavan tyyppisiä konkreettisia tavoitteita:

- Panostamme nykyistä vahvemman internetin käyttöön.
- Tavoittelemme reaaliaikaisuutta ja monikanavaisuutta.

175 Kohtaamisen kirkko -strategia, 7, 27.

176 Hallitusohjelma haastoi vuonna 2015 kaikkia yhteiskunnan toimijoita – myös kirkkoa – pohtimaan digitalisaation mahdollisuuksia. Juha Sipilän hallituksen yksi kärkihanke liittyi julkisten palvelujen ja liiketoiminnan digitalisaatioon. Julkisen sektorin tavoitteeksi asetettiin, että julkiset palvelut rakennetaan käyttäjälähtöisiksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi toimintatapoja uudistamalla. Lisäksi luodaan asiakaslähtöiset, kaikkia julkisia palveluita koskevat digitalisoinnin periaatteet, yhden luukun palvelumalli ja tiedonhallintaa koskeva lainsäädäntö. Myös kuntien ja kuntayhtymien palveluiden digitalisoinnin pilotointiin ja muihin kustannuksiin budjetoitiin vuosittain huomattavia summia. Ratkaisujen Suomi 2018, 39–43.

177 Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 27.

- Laadimme strategian läsnäoloon ja vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa.
- Innostamme ja koulutamme seurakuntalaisia jakamaan seurakunnan viestiä sosiaalisessa mediassa.
- Julistuksemme ei ole sidottu aikaan ja paikkaan, vaan julistamme aina siellä, missä seurakuntaiset ovat.
- Työntekijöiden kykyä kohdata ihminen ylläpidetään ja kehitetään. Työntekijöiden monipuolista osaamista tarvitaan kohtaamisissa myös verkossa.

Viestinnän strategia ohjeistaa kirkon työtä sosiaalisessa mediassa melko yksityiskohtaisesti: keskustelukumppaneihin on suhtauduttava kunnioittavasti, pahansuopaisuutta ja huhupuheiden levittämistä on vältettävä, lisäksi työnantajalle tulee olla lojaali. Strategia kannustaa olemaan läsnä sosiaalisessa mediassa rohkeasti kristittyinä. Myös uteliaisuus ja kokeilunhalu ovat viestinnän kolmannen aikasarjan strategian mukaan tavoiteltavia ominaisuuksia sosiaalisessa mediassa eletessä.¹⁷⁸

Tarkasteltaessa teknologian hyödyntämistä strategia-ajattelun ominaispiirteenä voidaan todeta, että kirkko on koko tutkimusjakson ajan seurannut ja hyödyntänyt teknologian kehitystä erityisesti mobiili- ja informaatioteknologian alalla. Toimenpiteillä on pyritty tavoittamaan niitä, joiden tavoittaminen perinteisillä kirkon käyttämillä menetelmillä on ollut haastavaa. Uusiin mahdollisuuksiin on tartuttu aluksi varovaisen kriittisesti, mutta kokonaisuutena arvioiden varsin aktiivisella ja innostuneella työotteella.

Tämän ominaispiirteen kohdalla strategioissa näkyy erityisen hyvin tutkimusjakson sisällä tapahtunut kehitys. Ensimmäisessä aikasarjassa uusi informaatioteknologia ja tietoverkot nähdään työvälineenä, toisessa aikasarjassa verkko määritetään jo toimintaympäristöksi. Kolmannessa aikasarjassa verkko hahmottuu vahvasti uskonnolliseksi tilaksi. Sitä ei nähdä enää vain toimintaympäristönä, vaan keskeisenä kulttuuria ja kaikkia toimintatapoja muuttavana mahdollisuutena. Tutkimusjakson aikana teknologian kehityksen myötä myös kieli kehittyi. Esimerkiksi ”interaktiiviset verkkopalvelut” muuttuivat strategioiden kielenkäytössä ”sosiaaliseksi mediaksi”.

¹⁷⁸ Viestinnän 3. aikasarjan strategia, 2–9.

4.9 Pyrkimys rakenteiden joustavuuteen

Rakenteiden joustavuus valintoja ilmentävänä strategia-ajattelun ominaispiirteenä näyttäytyy tutkimusaineistossa laajasti. Moniin muihin ominaispiirteisiin verrattuna strategioiden kuvaukset rakenteiden joustavuudesta ovat kuitenkin usein niukkasanaisia. Linjauksissa päädytään varsin varovaisiin kannanottoihin. Rakenteiden joustavuuteen viitataan paitsi seurakuntarakenteita koskevissa linjauksissa myös seurakuntien ja keskushallinnon sisäiseen organisaatioon kohdistuvista strategisista valinnoista puhuttaessa. Lisäksi rakenteiden joustavuus liitetään muiden toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön järjestämiseen. Tässä luvussa tarkastellaan rakenteiden joustavuutta strategia-ajattelun ominaispiirteenä 1) seurakuntien yhteistyön ja seurakuntarakennemuutosten¹⁷⁹, 2) seurakuntien ja kirkon keskushallinnon sisäisen organisoitumisen sekä 3) ulospäin suuntautuvan yhteistyön näkökulmista.

Kuviosta 7 käy ilmi, että tutkimuksen tarkastelujakson aikana seurakuntien määrä laski 586:sta 400:aan (-32 %). Valtaosa seurakuntarakenteiden muutoksista sai alkunsa kuntaliitoksista. Kuntaliitoksista riippumattomien, niin sanottujen vapaaehtoisten seurakuntaliitosten ja seurakuntayhtymien perustamisten taustalla oli taloudellisia tai toiminnallisia syitä. Seurakuntarakenteiden muutostarvetta arvioitaessa lähtökohtana on, että seurakunnan tulee pystyä hoitamaan perustehtävänsä¹⁸⁰. Lisäksi seurakunnan pitää pystyä palkkaamaan tehtävänsä hoitamista varten riittävä henkilöstö¹⁸¹. Samoin seurakunnalla on oltava resurssit kirkolle uskottujen yhteiskunnallisten tehtävien hoitamiseen. Aloitteen seurakuntarakenteiden muuttamiseksi voi tehdä seurakunnan kirkkovaltuusto tai tuomiokapituli tai piispa¹⁸².

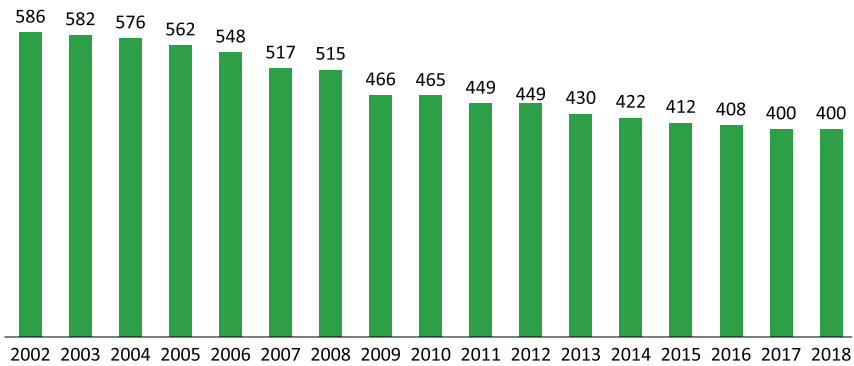
179 Kirkon strategioissa ja tässä tutkimuksessa seurakuntarakenteen muutos merkitsee ensisijaisesti seurakuntajaon muuttamista (KJ 13). Seurakuntajaon muuttamisella tarkoitetaan seuraavia tilanteita: 1) seurakunnan liittymistä toiseen seurakuntaan, 2) seurakuntien lakkauttamista ja uuden seurakunnan perustamista niiden tilalle, 3) seurakunnan lakkauttamista ja sen osien liittämistä toisiin seurakuntiin, 4) seurakunnan osan erottamista uudeksi seurakunnaksi tai 5) seurakunnan osan erottamista ja siirtämistä toiseen seurakuntaan. Määrittely on vakiintunut. Katso myös Kirkkohallituksen yleiskirje nro 21/2016. Liite 1.

180 Suomen sädöskokoelma: KL 4:1.

181 Suomen sädöskokoelma: KL 6:1.

182 Suomen sädöskokoelma: KL 13:1.

Kuvio 7.

Seurakuntien lukumäärän kehitys vuosina 2002–2018.¹⁸³

Rakennemuutoksiin liittyen tutkimusaineistoon kuuluvien seurakuntien strategioissa nousee vahvasti esiin itsenäisyyden arvostus. Seurakunnista suurin osa asettaa tavoitteekseen olla tulevaisuudessakin organisaatioina taloudellisesti muista riippumattomia. Lisäksi seurakunnat haluavat toimia laajasti paikallisidentiteetin vahvistamiseksi. Esimerkiksi Rantasalmen seurakunnan strategiassa todetaan: ”toimimme rantasalmelaisen identiteetin säilyttämisen puolesta.”¹⁸⁴ Suuremmilla seurakunnilla ei strategioiden valossa vaikuttaisi olevan halukkuutta laajenemiseen. Esimerkiksi Savonlinnan toisen aikasarjan strategiassa todetaan, että ”seurakunta ei pyri aktiivisesti laajentamaan aluettaan seurakuntaliitosten avulla. Nykyinen maantieteellinen alue ja jäsenmäärä on jo nyt vähintäänkin riittävä”¹⁸⁵. Seurakuntarajat ylittävään toimintaan ja tukipalveluiden yhteisjärjestämiseen seurakunnat ovat strategioiden mukaan valmiita vain siinä tapauksessa, että se palvelee perustehtävää ja on sekä taloudellisesti että hallinnollisesti perusteltua.

Seurakuntastrategioista poiketen kirkon yhteisissä ja hiippakuntien strategioissa seurakuntien välinen kiinteämpi yhteistyö nähdään tulevaisuuden kannalta välttämättömänä. Painotus vahvistuu tutkimuksen aikasarjojen edetessä. Yhteiset strategiat kiinnittävät huomion siihen, että samaan aikaan kuin seurakuntien erilaisuus ja moninaisuus lisääntyvät, niiden keskinäinen

¹⁸³ Kirkon tilastot 2018.

¹⁸⁴ Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

¹⁸⁵ Savonlinnan 2. aikasarjan strategia, 4.

riippuvuus kasvaa. Vain harva seurakunta on niin vahva, että tulisi tulevaisuudessa toimeen yksin. Tarvitaan rakenteiden joustavuutta ja leveämpiä hartioita taloudellisista ja toiminnallisista haasteista selviämiseen. Erityisesti arvioidaan, että talous- ja henkilöstöhallinto, hautausmaa- ja kiinteistötoimi sekä viestinnän tukitoimet ja tietohallinto voidaan toteuttaa suuressa yksikössä tehokkaasti, ammattitaitoisesti ja taloudellisesti. Käytännössä seurakuntien välinen yhteistyö voi olla hyvin kiinteää ja laajaa tai kohdistua suppeasti yksittäisen toiminnon yhdessä järjestämiseen. Strategioissa yhteistyön muotoina nostetaan esiin esimerkiksi yhteiset taloustoimistot, alueelliset keskusrekisterit, leirikeskustoiminta, kiinteistö- ja hautaustoimen yhteistoiminnot sekä tilojen yhteiskäyttö ja seurakuntien yhteiset virat. Yhteistyön katsotaan edellyttävän sen luonteesta riippumatta ”huolellista virkamiesvalmistelua, seurakuntien välistä luottamusta, avointa tiedottamista ja julkista keskustelua”¹⁸⁶.

Ensimmäisen aikasarjan strategiat laadittiin aikana, jolloin Suomen kunta- ja palvelurakenteessa odotettiin tapahtuvan huomattavia muutoksia. Kirkon strategioista käy ilmi, että muutosten ajatellaan koskettavan tasaisesti koko maata. Samoin tiedostetaan, että kuntarakenteessa tapahtuvat muutokset tulevat vaikuttamaan myös seurakuntakenttään. Strategioissa rakennemuutoksiin pyritään varautumaan sekä asenteiden että taloudellisten resurssien tasolla. *Läsnäolon kirkko* -strategia kuitenkin korostaa, että mikäli kuntaliitokset eivät pakota seurakuntaliitoksiin, niihin ei ole tarpeen ryhtyä vapaaehtoiselta pohjalta. Perusteluksi tälle esitetään uudistunutta kirkkolainsäädäntöä:

*väljentyneet säännökset rovastikuntahallinnon järjestämisestä, uudistunut seurakuntayhtymähallinto sekä tietoverkkojen kehitys ovat avanneet uusia mahdollisuuksia sille, että riittävän suurten yhteistyöyksiköiden puitteissa kirkon perustoiminta voidaan turvata myös kohtuullisen pienissä seurakunnissa.*¹⁸⁷

Käytännössä linjaus merkitsee sitä, että seurakuntien hallinnon ja talouden järjestämisessä pyritään riittävän suuriin yksiköihin. Näin resursseja voidaan suunnata ja tarvittaessa siirtää kunkin hetkisten tarpeiden mukaan. Samaan aikaan seurakuntien toiminnallinen itsenäisyys turvataan ja seurakuntien yhteistyölle pyritään löytämään uusia muotoja.

Ensimmäisen aikasarjan kirkon yhteisissä strategioissa huomio kiinnitetään seurakuntien, niiden työntekijöiden ja luottamushenkilöiden muutosvalmiuden

186 Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 4–5.

187 Läsnäolon kirkko -strategia, 18.

nostamiseen, koska ”muutoksen keskellä olemassa olevista, pysyvistä ja turvallista rakenteista kiinni pitäminen voi olla esteenä uuden löytymiselle”¹⁸⁸. Strategioiden mukaan uusien ratkaisujen löytyminen rakennemuutosprosessien yhteydessä on ensisijaisesti riippuvainen työntekijöiden asiantuntijuudesta, kyvystä arvioida kriittisesti toimintamenetelmiä, työtä ja sen rakenteita. Seurakuntarakenteen ja seurakuntien yhteistyön ohjaaminen, koordinointi ja tukeminen nähdään erityisesti tuomiokapitulien tehtävänä. Myös rovastikunnat voivat toimia aktiivisina seurakuntien välisen yhteistyön kehittäjinä.

Meidän kirkko -strategia lähtee liikkeelle siitä, että kirkon on kehitettävä myös rakenteidensa joustavuutta voidakseen toteuttaa tehtävänsä muuttuvassa toimintaympäristössä. *Meidän kirkko* -strategiassa hallintoa ja taloutta käsitellään kuitenkin vain suppeasti, koska samaan aikaan työskenteli kaksi muuta työryhmää, joiden tehtävä oli fokusoitu erityisesti hallinnon ja talouden kysymyksiin¹⁸⁹. Toisen aikasarjan strategiat korostavat seurakuntien omaa harkintaa suhteessa seurakuntarakenteiden uudistamiseen. Kunkin seurakunnan on pohdittava, mitkä rakenneratkaisut parhaiten palvelevat toiminnan kehittämistä ja seurakuntalaisten hengellisiä tarpeita. Mikäli seurakuntakoko kasvaa, on varmistettava toiminnallisten yksiköiden pysyminen inhimillisen kokoisina. Kirkon yhteisten palvelujärjestelmien sekä tehokkaamman ja kevyemmän hallinnon kautta pyritään turvaamaan riittävät resurssit hengelliseen työhön. Hiippakuntien toisen aikasarjan strategioissa työyhteisökonsulttien ja -kehittäjien rooli rakennemuutosprosessien tukemisessa nähdään tärkeänä. Muiden aikasarjojen tai hallinnon tasojen strategioissa rakennemuutoskonsultoinnista ei ole mainintoja.

Kohtaamisen kirkko -strategia toteaa jo johdannossaan, että ”kirkko elää rakennemuutoksen ja suurten taloutta koskevien kysymysten aikaa”¹⁹⁰. Kolmannen aikasarjan strategiat on laadittu pääosin aikana, jolloin keskustelu maakunta- ja sote-uudistuksesta oli vilkasta. Kuntien tehtävät olivat suuressa muutoksessa. Kuntakentän arveltiin polarisoituvan ja kuntien välisten erojen kasvavan. Yksittäisen kunnan tulevaisuuden määrittäjänä pidettiin yleistä taloustilannetta, julkisen talouden kehitystä, valtion kuntatalouteen liittyviä

188 Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 17.

189 Toinen työryhmä valmisti seurakuntarakenteen uudistamista ja toinen kirkon keskushallinnon uudistamista. Seurakuntarakennetyöryhmän tehtävänä oli laatia ehdotuksia seurakuntien yhteistoiminnan edistämiseksi ja selvittää tarkoituksenmukaisin tapa organisoida seurakuntatyö erilaisissa toimintaympäristöissä. Kirkon keskushallinnon kehittämistyöryhmän tehtävänä puolestaan oli valmistella kirkon keskushallinnon uudistaminen siten, että kirkon yhteinen hallinto, talous ja toiminta hoidetaan tarkoituksenmukaisella tavalla. *Meidän kirkko* -strategia, 27–29.

190 Kohtaamisen kirkko -strategia, 5.

ratkaisuja ja kunnan omaa taloudenhoitoa. Kuntarakenteen ennustettiin pysyvän melko vakaana maakunta- ja sote-uudistuksen toteutumisen jälkeen, koska kuntien velvoitteet vähenisivät uudistuksen myötä huomattavasti. Seurakunnille tämä merkitsi, että kuntaliitosten tuomaa pakkoa seurakuntien rakennemuutoksille aiemmassa laajuudessa ei enää ollut. Kirkkohallituksen yleiskirjeen mukaan juuri tästä syystä seurakuntien tulisi olla itse aktiivisia rakenteellisten muutostarpeiden ennakoinnissa ja havaitsemisessa.¹⁹¹ Kolmannen aikasarjan strategioissa korostuu rakenneuudistusten yhteydessä perustehtävälähtöinen ajattelu. Strategioissa pyritään aktiivisesti karsimaan pois perustehtävää heikosti tai tehottomasti palvelevia toimintatapoja. Päätettäessä seurakuntarakenteiden muutoksista on otettava erityisen tarkasti huomioon toiminnalliset hyödyt ja seurakuntalaisen tarpeet¹⁹².

Koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan strategioissa pyritään etsimään keinoja, joilla vahvistettaisiin kirkon oman päätöksenteon asemaa suhteessa yhteiskunnan rakenteiden muutoksiin. Strategioissa esiin nostettu tiiviimmän yhteistyön, rakenteiden joustavuuden ja itsenäisen päätöksenteon tarve konkretisoi vuonna 2014 kirkkohallituksen esityksenä kirkolliskokoukselle kirkon paikallistason rakenteita koskevan sääntelyn muuttamisesta¹⁹³. Seuraavana vuonna esitys kuitenkin raukesi kirkolliskokouksessa tiukan äänestyksen jälkeen¹⁹⁴.

Rakenteiden joustavuutta tarvitaan myös seurakuntien sisäisessä organisoitumisessa. Sisäiseen organisoitumiseen liittyen strategioissa esiintyy kaksi korostusta. Ensinnäkin seurakuntien aluetyössä pyritään rakenteelliseen

191 Kirkkohallituksen yleiskirje nro 21/2016. Sittenkin maakunta- ja sote-uudistus jäi kuitenkin toteutumatta suunnitellussa muodossa. Tästä syystä monet seurakunnat odottavat tutkimusjakson päättyessä omissa rakenneratkaisuissaan vuonna 2019 kootun hallituksen linjauksia kuntarakenteeseen liittyen.

192 Esim. Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 4.

193 Seurakuntarakennemuutoksen tavoitteena oli seurakuntien läheisyyden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen, vastuullisen taloudenhoidon tukeminen sekä jäsenlähtöisyyden ja monipuolisen toiminnan mahdollisuuksien kehittäminen. Esityksen mukaan kaikki seurakunnat kuuluisivat jatkossa seurakuntayhtymiin. Esityksen mukainen seurakuntayhtymä olisi seurakuntien palveluorganisaatio, jonka tehtävänä olisi mahdollistaa kirkon työ seurakunnissa. Seurakuntayhtymät hoitaisivat asiat, jotka koskevat seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien talouden- ja omaisuudenhoitoa, henkilöstöhallintoa, arkistotoimea ja kirkonkirjojenpitoa. Myös toiminnallisen yhteistyön vahvistaminen seurakuntayhtymässä olisi mahdollista. Seurakuntayhtymien koolle ei asetettaisi kriteerejä, mutta taloudellisen itsekannattavuuden näkökulmasta seurakuntayhtymien olisi oltava riittävän suuria. Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle.

194 Toukokuussa 2015 kokoontunut kirkolliskokous äänesti seurakuntarakenteen uudistuksesta. Lakivaliokunnan mietintö, joka kannatti uudistusta, hylättiin äänin 78–31. Koska kyseessä oli lainsäädäntöön liittyvä muutos, esityksen läpimeno olisi vaatinut toteutuakseen $\frac{3}{4}$ määränemistön tuen. Kirkolliskokouksen pk, keväistuntokausi 2015, 35 §.

joustavuuteen. Aluetyö nähdään varteenotettavana ratkaisuna suurten seurakuntien yhteisöllisyyden heikkenemiseen. Strategioissa halutaan korostaa alueiden identiteettiä, omaleimaisuutta ja itsenäisyyttä¹⁹⁵. Esimerkiksi lapsiperheille ja vanhuksille varmistetaan kaupungissakin mahdollisuus osallistua seurakunnan toimintaan lähellä kotia. Seurakunnan aluetyön arvioidaan myös tukevan asuinalueen sosiaalista verkostoa. Strategisten linjausten kautta pyritään vahvistamaan alueneuvostojen roolia seurakuntatyön johtamisessa. Tämä on demokratian näkökulmasta tärkeää. Samaan aikaan strategioiden mukaan suurissa seurakunnissa on tarpeen kehittää alueellista työtä täydentävää koko seurakunnan yhteistä toimintaa¹⁹⁶.

Toiseksi seurakunnan sisäisiä työalojen välisiä raja-aitoja halutaan purkaa ja sisäistä yhteistyötä vahvistaa¹⁹⁷. Strategiakausi edetessä painottuu yhä selvemmin näky seurakunnan kokonaisvaltaisesta toiminnasta ja eri työmuotojen laaja-alaisesta yhteistyöstä. Strategiat kannustavat monialaiseen ja kokonaisuuden huomioonottavaan seurakuntaelämään. Silloin toiminta rakentuu ihmisistä, ei työmuodoista käsin.

Sisäiseen organisoitumiseen liittyen strategioissa tarkastellaan myös Kirkon keskushallinnon sisäistä työnjakoa. Koko tutkimusjakson ajan strategioissa on kannanottoja liittyen Kirkkohallituksen ja hiippakuntien välisen työnjaon tarkoituksenmukaisuuteen. Strategioiden kantavana ajatuksena on, että yhteistyötä näiden toimijoiden välillä pitäisi tiivistää ja toimintatapoja joustavoittaa. Yhteistyötä tulisi strategioiden mukaan vahvistaa myös Kirkkohallituksen osastojen välillä ja sisällä. *Läsnäolon kirkko* -strategiassa esimerkiksi nostetaan esiin koulutuksen, tutkimuksen ja tiedotuksen välisen yhteistyön parantaminen¹⁹⁸. Edistyminen asiassa on ollut hidasta. Vaikka kirkon yhteisessä strategiassa yhteistyötarpeeseen kiinnitettiin huomiota jo vuonna 2002, tilanne ei ollut parantunut riittävästi, sillä Kirkon tulevaisuuskomitea palaa jälleen asiaan mietinnössään vuonna 2016.¹⁹⁹

Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa edellyttää seurakunnilta rakenteellista joustavuutta. Yhteistoiminnan luominen kirkon ja muiden toimijoiden välille nähdään koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan keskeisenä strategisenä tavoitteena. Merkintöjä tästä löytyy kaikkien aikasarjojen ja hallinnon

195 Esim. Jyväskylän seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 11.

196 Esim. Jyväskylän seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

197 Esim. Ylöjärven seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2; Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

198 Läsnäolon kirkko -strategia, 27.

199 Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö 2016, 122–125.

tasojen strategioista. Verkostoitumisen arvioidaan vahvistavan kansankirkon asemaa ja rakenteita²⁰⁰. Erityisesti seurakuntien ja kuntien yhteistyötä korostetaan²⁰¹. Yhteistyön perustavaa laatua olevana lähtökohtana pidetään toimimista ”yhteisen hyvän puolesta”²⁰². Seurakuntien yhteistyöverkoissa tulisi toteutua turvallisuus, osallisuus ja inhimillinen huolenpito lähimmäisistä²⁰³.

Aktiivinen verkostoituminen alueen eri toimijoiden kanssa nähdään strategioissa yhtenä strategisen johtamisen keskeisenä elementtinä, joka vaatii pitkäjänteisyyttä. Yhteistyöllä voimavaroja pystytään kohdentamaan harkitusti sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Myös henkilöstön ammatillisuutta ja erityisosaamista kyetään kehittämään paremmin yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Merkittävänä yhteistyökumppaneina tutkimusaineistoon kuuluvat strategiat nostavat esiin perheen, päivähoiton, koulut, oppilaitokset, työtömiön ja kehitysvammaisten päivätyökeskukset, sairaalat, palvelulaitokset, työpaikat, matkailuyritykset ja muun liike-elämän, asukasyhdistykset, paikallislehdet, -radiot ja muut viestintävälineet. Lisäksi herätysliikkeet, kristilliset yhdistykset, säätiöt, opistot ja järjestöt sekä muut paikalliset kristilliset seurakunnat, yhteistyökirkot ja ystävyyssseurakunnat nähdään keskeisinä strategisina kumppaneina. Yhteistyötä yhtäaikaaisesti monien toimijoiden kanssa tarvitaan strategioiden mukaan esimerkiksi suuronnettomuus- ja kriisivalmiuden tai monikulttuurisuus- ja rauhantöön kehittämiseksi²⁰⁴. Strategioista käy ilmi, että seurakunnat kokevat olevansa haluttuja yhteistyökumppaneita. Esimerkiksi Järvenpään seurakunnan ensimmäisen aikasarjan strategia arvioi: ”Keski-Uudenmaan henkinen ilmapiiri on avoin yhteistyölle ja yhteisöllisyydelle. Järvenpään seurakunnalla on myös kysyntää yhteistyökumppanina.”²⁰⁵ Lisäksi strategioissa korostuu seurakuntien avoimuus uusille yhteistyömahdollisuuksille.

Tutkimus osoittaa, että seurakuntien lisäksi hiippakunnat pyrkivät etsimään ja vahvistamaan erilaisia yhteistyöverkostoja. Strategiat korostavat yhdessä tekemisen tärkeyttä. Esimerkiksi Mikkelin hiippakunnan kolmannen

200 Esim. Läsnaolon kirkko -strategia, 9.

201 Myös kuntasektorin tutkimuksissa kuntien nykytilannetta ja toimintaympäristöä analysoitaessa on todettu, että yhteistyö yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden sekä vapaan kansalaisyhteiskunnan kanssa muuttaa kunnan toimintaa, hallintoa ja johtamista verkostomaiseen suuntaan. Jäntti 2016, 176.

202 Kohtaamisen kirkko -strategia, 22; kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 5.

203 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 43.

204 Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 44; diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 25.

205 Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4.

aikasarjan strategia sanoittaa pyrkimyksekseen olla ”yhteistyökykyinen keskinäisen kunnioituksen yhteisö”²⁰⁶. Keskeisinä yhteistyökumppaneina eri hiippakuntien strategioissa mainitaan niin sisäiset kuin ulkoiset yhteistyökumppanit, muun muassa kirkkohallitus, kirkolliset järjestöt, sisarkirkot sekä yhteiskunnan ja kolmannen sektorin eri toimijat.

Dokumenttiaineiston valossa rakenteiden joustavuus nousee keskeiseksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi. Vaikka strategiat ottavat varovasti kantaa rakenteiden tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen yksittäisten seurakuntien kohdalla, niistä on löydettävissä yleisen tason linjauksia. Syynä varovaisuuteen on toimintaympäristön kompleksisuuden lisäksi se, että lähes koko tutkimusjakson ajan strategiatyöryhmien rinnalla on toiminut kokonaiskirkon ja paikallistason rakennemuutoksiin keskittyviä erillistyöryhmiä. Muiden toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön ja kumppanuuksiin liittyvä rakenteiden joustavuus näyttäytyy osin myös rakenteiden määrittelemättömyytenä, kuten todettiin jo aiemmin luvussa 4.7.

4.10 Visiota ja valintoja ilmentävät ominaispiirteet

Luvussa neljä on tarkasteltu Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteitä, jotka ilmentävät visiota ja valintoja. Tutkimusaineisto sisältää 33 toisistaan poikkeavaa visiota ja suuren määrän strategisia valintoja. Jotkut valinnoista on kirjattuna vain yhteen tai muutamaaan strategiaan. Yksittäisiä strategioissa ilmeneviä paikallisia tai työmuotoon liittyviä valintoja voisi luetella useita satoja. Ominaispiirteiden määrittelyn näkökulmasta se ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista²⁰⁷. Osa valinnoista sen sijaan toistuu useissa strategia-asiakirjoissa. Kirkossa valintojen tekemistä hankaloittaa niiden kohteena olevien asioiden monimutkaisuus sekä korostunut ymmärrys valintojen merkityksellisyydestä. Sitä, onko valinnoissa loppujen lopuksi onnistuttu, voidaan arvioida ainoastaan valintojen vaikuttavuudella

206 Mikkelin hiippakunnan 3. aikasarjan strategia, 9.

207 Jotta syntyisi riittävä ymmärrys, mitä yksittäisellä paikallisella tai työmuotoon liittyvällä valinnalla tarkoitetaan, nostan esiin muutaman valinnan: opiskelijatyöhön kohdistetaan nykyistä enemmän resursseja (Jyväskylän 1. aikasarjan strategia), seurakunta selvittää seurakuntayhtymän perustamisen mahdollisuutta ja kannattavuutta (Järvenpään 3. aikasarjan strategia), toteutamme asiakastytytyväisyyskyselyn (Karkkilan 2. aikasarjan strategia), sisäiseen viestintään liittyvät kysymykset nostetaan erityistarkasteluun työyhteisöjen kehittämisprojekteissa (viestinnän 1. aikasarjan strategia) pidämme esillä kaikkien ihmisten oikeutta työhön ja edistämme hyvää työelämää (diakoniatyön 2. aikasarjan strategia).

käytännön toimintaan. Valintojen käytännön vaikutukset on rajattu tässä tutkimuksessa tutkimustehtävän ulkopuolelle.

Strategia-ajattelun ominaispiirteiksi määrittyvät piirteet, jotka kuvastavat kaikkien tai lähes kaikkien tutkimusaineiston strategioiden visioita ja valintoja aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta. Tutkimusaineistosta löytyi kahdeksan kriteerit täyttävää ominaispiirrettä: 1) sitoutuminen tulevaisuudennäkyyn eli visionaarisuus, 2) vahvistuva jäsentietoisuus, 3) jumalanpalveluskeskeisyys, 4) kastelähtöisyys, 5) monikulttuurisuus, 6) lähimmäisyys, 7) muuttuvan teknologian hyödyntäminen ja 8) rakenteiden joustavuus.

Yksittäisten visiota ja valintoja ilmentävien ominaispiirteiden tarkastelun rinnalla on tärkeää kiinnittää huomio ominaispiirteiden kokonaisuuteen, samalla tavalla kuin strategiatyössä yksittäisten valintojen edistämisen lisäksi on suunniteltava kokonaismuutoksen läpivieminen. Vain kokonaismuutoksen kautta voidaan saavuttaa isoja muutosloikkia ja toimintakulttuurin todellista muutosta²⁰⁸. Tarkasteltaessa visiota ja valintoja ilmentäviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä kokonaisuutena voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- 1) Strategioihin kirjattujen visioiden valossa kirkko vaikuttaa varsin sisään päin kääntyneeltä. Valtaosa visioista tarkastelee kirkon, hiippakunnan tai seurakunnan tulevaisuutta niiden omasta, sisäisestä näkökulmasta. Näky tulevaisuuden kirkosta on visioissa valoisa ja uudistushakuinen. Visioissaan kirkko on löytänyt oman paikkansa ja ihmisiä palvelevan tavan toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulevaisuus näyttäytyy monella tapaa tätä päivää parempana. Tyypillistä kirkon strategioissa esiintyville visioille on huomattavan yksityiskohtainen ja monipuolinen tavoitetilan kuvaaminen. Visioista kuvastuu kuitenkin vain heikosti, millaisen toimintaympäristön syntymistä kirkko pyrkii toiminnallaan edistämään tai millainen on kirkon unelma yhteiskunnasta. Strategioissa tiedostetaan ympärillä tapahtuva kehitys, mutta visiotasolla vältetään ottamasta kantaa siihen. Diakoniatyön työmuotostrategiat muodostavat tähän poikkeuksen.
- 2) Strategisia valintoja ilmentävät ominaispiirteet nousevat kirkon sanoman ja tehtävän ytimestä. Valinnat on perusteltu teologisesti, ne vastaavat toimintaympäristön haasteisiin ja kuvastavat strategian laatineen organisaation ominaislaatua. Monia toiminnallisia valintoja voidaan luonnehtia määrätietoisiksi, painokkaiksi ja rohkeiksi.

208 Mayry & Loukomies & Bärlund 2017, 49.

Tällaisia valintoja löytyy muun muassa jäsenyyden vahvistamiseen, teknologian hyödyntämiseen ja heikompiosasten puolustamiseen liittyen. Valinnoilla on konkreettisia ja käytännönläheisiä vaikutuksia. Sen sijaan organisaatioiden hallintoon, rakenteisiin ja talouteen kohdistuvat valinnat ovat huomattavan varovaisia. Strategioissa vastuu näistä valinnoista siirretään usein alempien hallinnon tasojen strategioihin tai strategioiden ulkopuolelle. Kirkon yhteisissä strategioissa hallinnollis-taloudelliset kysymykset jätetään seurakuntien strategioissa ratkottavaksi. Seurakuntien strategiat puolestaan siirtävät ne toiminta- ja taloussuunnitelmien tasolle.

- 3) Ominaispiirteiden taustalla olevat kirkon keskeiset strategiset valinnat toistuvat aikasarjasta toiseen. Sekä kokonaiskirkon että paikallisseurakuntien tasolla valintojen konkreettiseksi toteuttamiseksi on perustyön rinnalla käynnistetty erillisiä strategisia kehittämishankkeita ja projekteja. Näihin on panostettu huomattava määrä myös taloudellisia resursseja. Silti keskeisten valintojen sisältö pysyy samana tai lähes samana koko tarkastelujakson ajan. Analyysin perusteella vaikuttaisi, että visioiden saavuttaminen ja muutosten toteuttaminen on hidasta. Vaikka sisältö pysyy, valintojen sanoitukset kehittyvät. Yhtäältä aikasarjojen edessä valinnat pyritään sanoittamaan entistä selkeämmin ja ymmärrettävämmin. Toisaalta kirkolle ominainen kieli saa vahvemman aseman. Valintoja kuvattaessa strateginen kieli käsitteistöineen muuttuu tarkastelujakson aikana enemmän yleiskieliseksi ja kirkon omasta todellisuudesta nousevaksi.
- 4) Valinnat heijastavat pyrkimystä kirkon työn pysähtymättömään uudistamiseen. Suurin sisällöllinen muutos näkyy teknologian hyödyntämiseen liittyvissä valinnoissa. Ensimmäisessä aikasarjassa uusi informaatioteknologia ja tietoverkot nähdään työvälineenä, toisessa aikasarjassa verkko määritetään jo toimintaympäristöksi. Kolmannessa aikasarjassa verkko hahmottuu vahvasti uskonnolliseksi tilaksi. Asenteen tasolla muutos on vieläkin suurempi. Tarkastelujakson alun varsin kriittinen suhtautuminen muuttuu aikasarjojen edetessä ennakoluulottomaksi uteliaisuudeksi sekä määrätietoiseksi kehityksen hyödyntämiseksi. Ominaispiirteiden kokonaisuuden kannalta tämä merkitsee ilmausta uudistusmyönteisyydestä ja -halukkuudesta, joka on sidottu organisaation sisäisen intressin lisäksi toimintaympäristön tarjoamiin uudenlaisiin mahdollisuuksiin.

- 5) Valintojen suhteen kirkon yhteinen strategia näyttäytyy seurakuntien strategioiden kehyksenä ja pohjana. *Läsnäolon kirkko* -strategian kohdalla yhtymäkohtia on vielä niukasti. *Meidän kirkko* -strategia on kirkon yhteisistä strategioista selkeästi vahvin yhteinen viitekehys muille saman aikasarjan strategisille valinnoille. Tämä näkyy erityisesti strategisten suuntaviivojen otsikoinnissa sekä toimenpidelinjauksen ja tiettyjen sanavalintojen toistumisena eri hallinnon tasojen strategioissa. Myös *Kohtaamisen kirkko* -strategian valinnat heijastuvat merkittävällä tavalla muihin oman aikasarjansa strategioihin. *Kohtaamisen kirkon* valinnat liikkuvat kuitenkin melko abstraktilla tasolla, ja siksi seurakunnat etsivät valinnoilleen konkreettisempia muotoja kuin kirkon yhteinen strategia tarjoaa. Aikasarjojen keskinäiset vaikutussuhteet ilmenevät valinnoissa hyvin samalla tapaa kuin luvussa kolme kuvatun yhteisöidentiteetin kohdalla.

V STRATEGINEN SUUNNITTELU, PÄÄTÖKSENTEKO JA JOHTAMINEN

5.1 Strategiaprosessien kirjo

Strategiaprosessit näyttäytyvät varsin erilaisina riippuen siitä, mikä strategiateoreettinen katsanto prosessin taustalla vaikuttaa. Näkemykset saattavat osin sekoittua keskenään, mutta jokin teoreettinen lähestymistapa hallitsee aina prosessin kulkua. Klassisen ja systeemisen strategianäkemyksen mukaan strategiaprosessi on tarkoin harkitun ja tietoisien tuottamisen lopputulos. Strategian laadintaprosessista vastaa ja sitä ohjaa organisaation ylin johto. Strategia on looginen analyysi siitä, kuinka ympäristöön voidaan sopeutua. Strateginen suunnitelma laaditaan yleensä mahdollisimman pitkälle aikavälille. Valmistelun jälkeen strategia saatetaan toimivaltaisen hallintoelimen päätettäväksi. Päätöksiä seuraa strategisten linjausten käytäntöön vieminen. Strategiaprosessiksi kutsutaan kokonaisuutta, joka sisältää valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaiheet. Strategiaprosessi muodostaa jatkumon, jossa eri vaiheet seuraavat kronologisesti toisiaan.

Prosessuaalisessa ja evolutionaarisessa strategianäkemyksessä puhutaan strategian kehkeytymisestä tai ilmaantumisesta. Strategia muotoutuu epäjärjestyksen – jopa kaaoksen –, tavanomaisuuksien, mahdollisuuksien ja käytännön työn keskellä. Ylimmän johdon ajatuksilla ei ole yhtä suurta merkitystä kuin toimijatasen työskentelyllä. Jokapäiväiseen työskentelyyn liittyvät yritykset, erehdykset ja oppiminen ovat keskeisiä elementtejä strategian synnyssä. Prosessissa on runsaasti tilaa emergenttisyydelle eli esiin pulpahteleville ennakoimattomille ajatuksille ja yllätyksellisyydelle. Kirjalliseen muotoon laaditun strategian tekemättä jättäminen ei synnytä organisaatiolle epäedullista asemaa kilpailijoihin tai kanssatoimijoihin nähden.¹

1 Whittington 2001, 2–4.

Jokaisella tutkimusaineiston strategialla on oma syntytarinansa. Pääsääntöisesti kirkon strategiatyössä toisintuu klassisen strategiakäsityksen mukainen strategiaprosessi, jossa työskentely on tarkkaan johdettua ja etenee vaiheittain. Tutkimuksen viidennessä luvussa esitellään aineistosta määrittyvät yhdeksän strategia-ajattelun ominaispiirrettä, jotka ilmenevät kirkon piirissä toteutettujen strategiaprosessien kautta. Piirteet kuvaavat, millä keinoilla kirkko etsii paikkaansa tässä ajassa ja yhteiskunnassa. Kyseisten ominaispiirteiden kehityksen tarkastelu puolestaan osoittaa, että kaiken – myös strategiaprosessien – on kehityttävä vastaamaan ajan haasteita.

5.2 Synodaalisuus strategisessa toimijuudessa ja päätöksenteossa

Tutkimusaineistossa strategiaprosessin valmistelu- ja päätöksentekovaiheita kuvataan usein strategiadokumentin saatetekstissä² tai johdannossa³. Osa prosesseista on kuvattuna strategioiden hyväksymispöytäkirjoissa⁴. Keskeistä prosessikuvauksissa on selostus siitä, millaisia työskentelytapoja strategiaprosessin aikana on käytetty sekä ketkä henkilöt tai mitkä tahot ovat osallistuneet strategian valmisteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Näiden tietojen avulla on mahdollista analysoida, millaista on strateginen toimijuus ja päätöksenteko kirkon eri hallinnon tasoilla.

Kokonaiskirkko ja sen työmuodot

Kirkon yhteiset strategiat aikasarjasta riippumatta on valmisteltu työryhmissä ja hyväksytty kirkkohallituksen täysistunnossa. Tämä koskee sekä kirkon yhteisiä kokonaisstrategioita että eri työmuotojen strategioita. Työryhmien nimittämisessä on pyritty varmistamaan, että niiden jäsenet edustavat laajasti kirkon eri toimialueita, eri hiippakuntia ja myös erilaisia näkemyksiä. Lisäksi on haluttu varmistaa, että työryhmissä on mukana yhteiskunnallista

2 Esim. viestinnän 1. aikasarjan strategia, 4–6; Meidän kirkko -strategia, 3–4; Savonlinnan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 2.

3 Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 4; Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2; kasvatuksen 3. aikasarjan strategia, 5–6.

4 Esim. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.10.2002, 180 §; Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston pk 14.11.2016, 6 §.

ja taloudellista osaamista. Eri-ikäisten kytkemisellä strategiatyöhön on saatu kerättyä yhtäältä uudistavia näkemyksiä ja toisaalta kokemusta.⁵

Kirkon ja sen työmuotojen yhteisten strategioiden hyväksymiskäytäntö perustuu toimielinten tehtävnmäärittelyyn. Kirkkohallituksen tehtävänä on hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa⁶. Toiminnalla tarkoitetaan yhtäältä kirkon edunvalvontaa suhteessa yhteiskuntaan ja toisaalta kirkon sisäisen toiminnan kehittämistä. Strategisten linjausten tekeminen on kirkon toiminnan kehittämisen ytimessä. Myös sellaiset tehtävät, joita ei ole kirkkolaissa tai kirkkojärjestyksessä määritelty yksiselitteisesti millekään toimielimelle, kuuluvat kirkon yleishallintoviranomaisena toimivalle kirkkohallitukselle⁷.

Kohtaamisen kirkko -strategian laadinnan jälkeen esiin nostettiin kysymys siitä, onko kirkon yhteisen strategian laatiminen itsestään selvästi kirkkohallituksen tehtävä. Erityisesti pohdittiin, millainen kirkolliskokouksen ja piispainkokouksen aseman tulisi strategiaprosessissa olla. Kirkolliskokoukseskustelussa nousi esiin toive kirkolliskokouksen voimakkaammasta roolista.

*Miksi kirkon kokonaisstrategiat tehdään omituisena hybridinä, kirkkohallituksen työryhmätyönä, mutta kuitenkin kirkolliskokousta informoiden. Eikö olisi jatkossa linjakaampaa, että kirkolliskokous ylimpänä päättävänä elimenä vastaisi strategiatyöstä ja sen myös käsittelisi? [...] Voisiko strategian jatkossa antaa kirkolliskokouksen päätettäväksi ja tulevaisuusvaliokunnan käsiteltäväksi?*⁸

Käydyssä keskustelussa virkamiehet eivät tarttuneet esitettyihin kysymyksiin tai liittyneet näihin ajatuksiin. Kirkkolain mukaan valiokunnat eivät voi tehdä esityksiä ja aloitteita kirkolliskokoukselle⁹. Valiokunnat eivät myöskään ole valmistelevia toimielimiä¹⁰. Kirkon tulevaisuustyöskentelyn kokonaisuudessa on katsottu, että kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan roolina on käsitellä kaksi muuta toimintaympäristön analysointiin ja tulevaisuusskenaarioihin

5 Esim. Kohtaamisen kirkko -strategian laadinnasta vastaavan työryhmän koontiperusteet esiteltiin kirkolliskokoukselle keväällä 2014. Kirkolliskokouksen keskustelupk keväätistuntokausi 2014, kansliapäällikkö Keskitalo, 196 (36 §).

6 KL 22:2,1.

7 KL 22:2,15.

8 Kirkolliskokouksen keskustelupk keväätistuntokausi 2014, edustaja Korolainen, 203 (36 §). Edustaja Korolainen toimii kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan puheenjohtajana kaudella 2016–2020. Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunta 2016–2020.

9 Suomen säädöskokoelma: KL 20:9.

10 Kirkolliskokouksen työjärjestys, luvut 4–5.

liittyvää dokumenttia: kirkon nelivuotiskertomus ja kirkon tulevaisuusselonteko¹¹.

Kirkolliskokouksella on ollut vaihteleva rooli kirkon yhteisten strategioiden käsittelyssä. Kirkkohallitus lähetti *Läsnäolon kirkko* -strategian kirkolliskokoukselle keskusteltavaksi ennen sen hyväksymistä. Keskustelussa käytettiin kansliapäällikkö Junttilan esittelyn jälkeen yhdeksän puheenvuoroa¹². Esimerkiksi luonnoksessa esitetyn vision arvioitiin olevan ”hiukan ohut, hiukan yleisluontoinen ja aavistuksen verran puolueellinen”¹³. Kirkkohallitus ei pitänyt käytyä keskustelua kovinkaan merkityksellisenä, sillä strategian hyväksymisen yhteydessä kirkkohallituksen täysistunnon pöytäkirjassa on kirjaus: ”kirkolliskokous kävi asiasta 6.11.2002 lyhyen ja laimean keskustelun, jonka pohjalta ei asiaan saatu enää uusia näkökulmia.”¹⁴

Meidän kirkko -strategiaa ei viety kirkolliskokoukselle erillisenä asiana. Strategiasta kuitenkin keskusteltiin kevätistuntokaudella 2008 kahden muun asian yhteydessä. Kirkkoneuvos Häkkinen nosti aiemmin keväällä hyväksytyn strategian syntyprosessin ja keskeisiä linjauksia esiin käsiteltäessä vuoden 2007 Kirkon keskusrahaston toimintakertomusta¹⁵. Lisäksi *Meidän kirkko* -strategian edellyttämiä taloudellisia panostuksia pohdittiin Kirkkohallituksen antaman talousarvioaloitteita koskevan ilmoituksen yhteydessä¹⁶.

Kohtaamisen kirkko -strategia saatettiin kirkolliskokouksen tietoon keväällä 2014 Kirkkohallituksen kirjeen muodossa. Hyväksytystä strategiasta käytiin sisältöjä luotaava keskustelu, jonka aikana käytettiin kansliapäällikkö Jukka Keskitalon ja strategian laadintaa johtaneen piispa Tapio Luoman esittelyjen lisäksi kaksikymmentä puheenvuoroa. Puheenvuoroissa strategiaa ja siinä tehtyjä valintoja arvioitiin pääosin myönteisessä sävyssä.¹⁷

11 Keskitalo 2016, 21.

12 Puheenvuoroissa nostettiin esiin mm. viestinnän vähäinen rooli strategiassa, vision merkitys strategiatyössä, seurakuntalaisten ideoiden käsittely kirkon tulevaisuustyössä, lapsityön vaikuttavuus, kirkon mahdollisuus tukea yksineläviä, kirkon palkkauksen jälkeenjääneisyys sekä kansainvälisen diakonian ja lähetystyö suhde. Kirkolliskokouksen keskustelupk syysistuntokausi 2002, 132–148 (26 §).

13 Kirkolliskokouksen keskustelupk syysistuntokausi 2002, edustaja Nyström, 145 (26 §).

14 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.12.2002, 212 §.

15 Kirkolliskokouksen pk kevätistuntokausi 2008, 30 §.

16 Kirkolliskokouksen pk kevätistuntokausi 2008, 36 §.

17 Kirkolliskokousedustajat kiinnittivät huomiota muun muassa reformaation merkkivuoden viettoon, varhaiskasvatuksen merkityksellisyyteen, strategian toteuttamiseen liittyviin konkreettisiin toimenpiteisiin sekä kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunnan osaamisen hyödyntämiseen. Kirkolliskokouksen keskustelupk kevätistuntokausi 2014, 195–207 (36 §).

Kysymystä piispainkokouksen roolista strategiatyössä voidaan tarkastella toimielimen tehtävästä käsin. Piispainkokouksen tehtävänä on kirkkolain mukaan ”käsitellä kirkon uskoa, opetusta ja työtä koskevia asioita”¹⁸. Strategiatyötä lähelle tulee kirkkolain tehtävän määrittelyn ilmaisu ”kirkon työ”. Käsitettä ei ole tarkasti määritelty, mutta piispainkokouksen yleistettävän kontekstissa tulkittuna sen voidaan ajatella viittaavan toiminnan teologiseen perustaan. Koska sekä kirkkohallituksella että piispainkokouksella on liitymäkohta kirkon strategiatyöhön perustehtäviensä kautta, on katsottu, että molempien on tarkoituksenmukaista olla mukana strategioiden valmistelussa. Erityisesti on pidetty tärkeänä, että valmistelussa on mukana piispan viran kautta episkopaalisuus kirkon johtamisessa ja hallinnossa. Siksi on linjattu, että piispainkokouksen roolia kirkon strategiatyössä tullaan tulevaisuudessa vahvistamaan esimerkiksi lisäämällä piispoja valmisteleviin työryhmiin, järjestämällä yhteisiä työpajoja piispainkokouksen kanssa tai lausuntomennettelyllä¹⁹.

Hiippakunnat

Tutkimusaineistoon kuuluvat hiippakuntatason strategiat poikkeavat huomattavasti toisistaan. Espoon hiippakunnan tuomiokapitulissa laaditut strategiat kohdistuvat tuomiokapituliin itseensä. Mikkelin hiippakunnan strategia sisältää visioita koskien sekä tuomiokapitulia että hiippakunnan seurakuntia. Lapuan hiippakunnan strategia kohdistuu hiippakunnan seurakuntiin erityisesti ensimmäisessä ja toisessa aikasarjassa. Sen sijaan Lapuan hiippakunnan kolmannen aikasarjan strategiassa on linjauksia myös puhtaasti tuomiokapitulin sisäiseen toimintaan liittyen. Strategian kohdentamisella on vaikutusta päätöksentekoon ja strategisiin toimijuuksiin. Espoon hiippakunnan osalta päätökset strategioiden hyväksymisestä on tehnyt tuomiokapitulin kollegio²⁰. Strategiat on viety päätöksenteon jälkeen hiippakuntavaltuustoon keskusteltavaksi. Toimeenpanoon liittyvät toimijat on määritelty seuraavasti:

18 Suomen säädöskokoelma: KL 21:2,1

19 Piispainkokouksen pk 5.4.2017, 5 §.

20 Tuomiokapitulin kollegioon kuuluvat puheenjohtajana piispa, varapuheenjohtajana tuomiorovasti eli tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherra, kaksi pappisasessoria, yksi maallikkojäsen sekä tuomiokapitulin lakimiesasessori ja hiippakuntadekaani. Suomen säädöskokoelma: KL 19:2. Päätökset Espoon hiippakunnan strategioiden hyväksymisestä on tehty tuomiopitulin istunnoissa 16.12.2004, 7.5.2007 ja 16.4.2015. Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin pk:t em. päiviltä.

*Tämä toimintalinjaus on Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin strategia. [...] Tuomiokapitulilla tarkoitetaan tässä asiakirjassa toimintayhteisöä, jonka muodostavat tuomiokapitulin istunnon jäsenet ja tuomiokapitulin viraston työntekijät sekä lääninrovastit, kun he työssään suorittavat tuomiokapitulin toimivaltaan liittyviä tehtäviä.*²¹

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategiat on hyväksytty tuomiokapitulin kollegiossa²². Myös Mikkelin hiippakunnan strategisista linjauksista on keskusteltu lisäksi hiippakuntavaltuuston kokouksissa. Rakenteeltaan strategiat erottelevat selvästi ”seurakuntavision” ja ”me-vision”. Seurakuntavisiossa esitettyjen strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimia seurakunnilta. Me-visio vastaavasti sisältää linjauksia tuomiokapitulin oman toiminnan kehittämiseen. Lapuan hiippakunnan strategiat analysoivat hiippakunnan todellisuutta kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä hiippakunnan tuomiokapituli että seurakunnat. Ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan, että valitun ”vision saavuttamiseksi hiippakunta ja seurakunnat toimivat kiinteässä yhteistyössä”²³. Vastaava intentio sisältyy toisen ja osin kolmannen aikasarjan strategioihin. Tästä syystä Lapuan hiippakunnan strategioiden hyväksymisestä on päättänyt hiippakuntavaltuusto²⁴.

Seurakunnat

Kirkkolain mukaan kirkkovaltuusto käyttää seurakunnan päätösvaltaa, jollei toisin ole säädetty tai määrätty²⁵. Kirkkovaltuustolla on kokonaisvastuu seurakunnan tavoitteiden asettamisesta, toimintaedellytysten luomisesta ja toiminnan arvioimisesta. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että kirkkovaltuustoilla on vahva asema strategisessa työskentelyssä. Päätöksenteon lisäksi monella kirkkovaltuustolla on ollut jonkinlainen rooli strategiaprosessissa jo ennen hyväksymisvaihetta. Kirkkovaltuustojen käyttämiä työskentelymuotoja ovat

21 Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 3. Vastaava kirjaus hieman eri muotoilulla Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 3.

22 Päätökset Mikkelin hiippakunnan strategioiden hyväksymisestä on tehty tuomiopitulin istunnoissa 14.5.2003, 8.4.2008 ja 13.5.2014. Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin pkt: em. päiviltä.

23 Lapuan hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

24 Päätökset strategioiden hyväksymisestä on tehty hiippakuntavaltuuston kokouksissa 17.6.2006, 2.6.2010 ja 18.2.2015. Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston pkt: em. päiviltä.

25 Suomen sädöskokoelma: KL 9:1.

muun muassa valtuustoseminaarit, iltakoulut ja lähete keskustelut. Vastaavat työskentelymuodot ovat käytössä myös kunnanvaltuustoissa²⁶.

Kirkollisissa johtamisoppaissa esitetyn suunnittelumallin mukaan vastuu strategioiden valmistelusta on seurakunnan luottamushenkilöillä, ja vasta siirryttäessä strategioista operaatioihin esimiehet ja lähijohtajat astuvat merkittävään rooliin²⁷. Tutkimusaineisto vahvistaa, että johtamiskirjallisuuden oppi on seurakunnissa yleisesti omaksuttu. Strategioiden prosessinkuvauksissa työntekijöiden rooli valmisteluvaiheessa on varsin vähäinen. Joissakin strategiaproesseissa työntekijöillä on ollut edustaja tai edustajia valmisteluryhmässä. Työntekijöille on myös saatettu tarjota mahdollisuutta osallistua strategiaseminaareihin yhdessä luottamushenkilöiden kanssa²⁸.

Tutkimuksen perusteella seurakunnan viranhaltijoista kirkkoherra näytetään kuitenkin keskeisenä strategisena toimijana. Kirkkoherra johtaa usein strategian valmistelutyötä, lisäksi hänen tehtäväkseen määritellään tulkita kirkkovaltuuston hyväksymää strategiadokumenttia ja huolehtia sen toimeenpanosta. Kirkkoherran vahva rooli selittyy osin sillä, että kirkkoherra asemansa perusteella pystyy valvomaan ja ohjaamaan strategiaproseksissa valittujen toimintalinjauksien toteuttamista²⁹. Toisaalta kirkkoherran tehtäväkuvan moninaisuus ja hänen viranhoitoonsa kohdistuvat suuret odotukset saattavat hankaloittaa strategiaproseksiin paneutumista ja sen johtamista. Kirkkoherralla on monissa seurakunnissa johtamisen lisäksi harteillaan paljon suoritustason tehtäviä.³⁰

Vaikka strategiadokumentit luovat kuvan henkilöstön vähäisestä osallistumisesta strategiatyöskentelyyn niiden laadintavaiheessa, tutkimuksen kyselyaineistosta käy ilmi, että strategiaproseksissa luottamushenkilöiden ja henkilöstön yhteistyöllä on erityinen arvo. Myös kirkkohallituksen suunnitteluohje pitää yhteistyötä suorastaan edellytyksenä onnistuneelle suunnittelulle. Mahdollisimman laajan tieto- ja näkemyspohjan arvioidaan strategian valmisteluprosessin aikana lisäävän strategian sisäistämisen mahdollisuuksia ja sitoutumista päätöksenteko- ja toteutusvaiheissa. Lisäksi on nähty tärkeänä, että strategiset linjaukset ovat mukana kaikessa keskustelussa, jota organisatiossa käydään. Strateginen viesti saa uusia merkityksiä eri ihmisten mielissä

26 Majoinen 2001.

27 Esimerkiksi Turunen & Poutiainen 2003, 16–17.

28 Esim. Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

29 Kunnanjohtajan mandaatti on samankaltainen. Katso Rannisto 2005, 15, 18.

30 Esim. Palmu 1990, 40.

ja eri kohtaamisissa.³¹ Strategisten ajatusten arvoa ei voida mitata esimerkiksi sillä, millainen asema työntekijällä on organisaatiossa³². Kirkon strategiat korostavat, että ”onnistunut strategiatyöskentely on jatkuvaa vuoropuhelua kirjoitettujen asiakirjojen ja käytännön elämän ja työn kanssa”³³.

Päätöksenteon ja toimijuuden kokonaisuus

Tutkimus osoittaa, että strategiaprosesseista on aikasarjojen edetessä pyritty tekemään entistä avoimempia ja osallistavampia. Tämä on nähty tavoittelemisen arvoisena sekä kirkon yhteisissä että seurakuntien strategioissa. Laadintavaiheen runsaan osallistujamäärän arvioidaan lisäävän sitoutumista strategian toteutusvaiheessa. Vaikka osallistumisella on sitoutumiseen liittyviä myönteisiä vaikutuksia, tutkimuskirjallisuudessa laajaa osallistumispohjaa ei pidetä yksiselitteisesti kannatettavana prosessin onnistumisen kannalta. Aiempien tutkimusten mukaan strategian muotoiluun osallistuvien määrä vaikuttaa voimakkaasti syntyvään lopputulokseen. Pienen joukon luoma strategia on innovatiivisempi kuin suuressa ryhmässä syntynyt, koska strategiadokumentit ovat aina kompromissien tuloksia. Kompromissien kautta saavutetaan usein yleisellä tasolla liikkuvia linjauksia. Liiallinen yleisyys on haasteena siinä vaiheessa, kun strategian laadintaprosessista siirrytään toteuttamisvaiheeseen.³⁴

Kirkon hallintoa määrittää synodaalinen periaate. Kirkon asioista päättävät yhteisen pappeuden edustajat eli maallikot ja virkaan vihityt papit yhdessä. Tämä periaate toteutuu seurakuntatasolta kirkolliskokoukseen asti. Synodaalisuus on merkittävä piirre erityisesti luterilaisuudessa. Pappisvirka ja yhteinen pappeus muodostavat kirkon elämän ja olemisen syvärakenteen.³⁵ Vaikka strategiaprosessit poikkeavat kirkon eri organisaatiotasolla toisistaan esimerkiksi osallistujien määrän ja sisällöllisen laajuuden suhteen, synodaalisuus strategia-ajattelun ominaispiirteenä yhdistää toimijuuteen ja päätöksentekoon liittyviä eri tasoja ja aikasarjoja.

Strategiaprosesseissa synodaalisuus näyttäytyy vahvana. Kokonaiskirkossa ja hiippakunnissa on päädytty ratkaisuun, jossa strategiset linjaukset valmistaan ja ne hyväksytään synodaalisen periaatteen mukaan muodostetuissa toimielimissä: hiippakuntavaltuustossa, tuomiokapitulin kollegiossa,

31 Juuti 2007b, 156-157; Kirkkohallituksen yleiskirje 20/2002 / 22.5.2002.

32 Juuti 1989, 243-246.

33 Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 6.

34 Esim. Haveri 1994, 212-213.

35 Kirkon tulevaisuuskomitea, mietinnön liiteosa 2016, 38, 82-83.

kirkkohallituksen täysistunnossa ja kirkolliskokouksessa eli kirkon synodissa. Seurakuntien strategiat hyväksytään ei-synodaalisessa toimielimessä, kirkkovaltuustossa. Asiat kirkkovaltuustolle kuitenkin valmistelee kirkkoneuvosto³⁶, joka on synodaalinen toimielin. Lisäksi kirkkoherralla on merkittävä rooli strategiaprosessissa. Synodaalisuuden kautta strategioiden muotoilun voidaan nähdä edustavan syvimmiltään niin seurakuntalaisten kuin papistonkin näkemyksiä. Tutkimuksen tarkastelujakson loppupuolella kirkon hallinnon episkopaalista elementtiä³⁷ strategiatyössä on haluttu myös vahvistaa.

5.3 Analyttisyys näkyy työvälineissä ja tausta-aineistoissa

Strateginen herkkyyks merkitsee kykyä havainnoida toimintaympäristöä sekä tulkita sen muutoksia jatkuvasti ja tarkkanäköisesti³⁸. Tässä luvussa selvitetään, miten toimintaympäristöä on tarkasteltu kirkon strategiaprosesseissa, millaisia työvälineitä ja tausta-aineistoja strategioiden valmistelussa on tutkimuksen kohteena olevien strategiadokumenttien synnyttämiseksi käytetty ja mitä työvälineet kertovat kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteistä. Työvälineet liittyvät yhtäältä jäsenistön näkemysten, arvojen ja asenteiden tarkasteluun ja toisaalta toimintaympäristön analysoimiseen. Kuten edellisessäkin luvussa tarkastelu perustuu strategiadokumenteissa oleviin prosessinkuvauksiin ja hyväksymispöytäkirjojen esittelyteksteihin.

Lähdedokumenttien kautta prosesseissa käytetyistä työvälineistä muodostuu vain pelkistetty yleiskuvaus. Syvällinen prosessien ja kohdeorganisaatioiden strategioinnin tutkiminen edellyttäisi toisenlaista aineistoa ja tutkimusmenetelmää. Strategia-ajattelun ominaispiirteiden kokonaisuuden hahmottamiseksi strategisen herkkyyden tarkastelu sekä valmisteluprosessien työvälineiden ja tausta-aineistojen analysoiminen on välttämätöntä siinä laajuudessa kuin se on dokumenttiaineiston pohjalta mahdollista.

Jäsenanalyysit

Tutkimuksen valossa strategiat voidaan nähdä yhtenä välineenä kirkon jäsenistön muuttuviin tarpeisiin vastaamisessa. Strategioiden nykytilan kuvauksissa

36 Suomen säsädöskokoelma: KL:10:1.

37 Episkopaalisuudella tarkoitetaan piispan viran näkökulmaa ja läsnäoloa.

38 Doz & Kosonen 2008, 27, 46.

pohditaan kirkkoon kuulumisen ja kirkosta eroamisen syitä sekä kirkon jäsenten ajatuksia todennäköisyydestä luopua jäsenyydestä omalla kohdallaan. Näissä analyyseissä nojaututaan kirkon nelivuotiskertomuksissa esiteltuihin kyselyaineistoihin, joita on kerätty säännöllisesti jo vuosikymmenten ajan³⁹. Viittauksia löytyy myös muihin Kirkon tutkimuskeskuksen tekemiin tutkimuksiin jäsenistöstä⁴⁰. Monissa kohdin tietyn toimintamuodon tärkeyttä ja resurssien suuntaamista siihen perustellaan strategioissa juuri asian merkittävyydellä jäsenpidon eli jäsenyyden säilyttämisen kannalta⁴¹.

Strategioissa eritellään erilaisia jäsenprofileja. Dokumenteissa viitataan usein vuonna 2000 kerätyn aineiston pohjalta tehtyyn luokitteluun. Tämä karkea jäsenluokittelu kehittyi eteenpäin 2010-luvulla. Osana *Meidän kirkko* -strategian toimeenpanoa kirkko osallistui Kirkkosegmentointi-hankkeeseen. Lähtökohtana jäsenistön yksityiskohtaisessa segmentoinnissa oli ajatus, jonka mukaan asiakassegmentointi on välttämättömyys asiakaskohtaisten toimintamallien toteuttamisessa⁴². Hankkeessa pyrittiin tunnistamaan kirkon erilaiset jäsenet mahdollisimman hyvin⁴³. Vuonna 2011 käynnistyneen tutkimuksen tulokset julkaistiin ja muodostettiin työkaluksi seurakuntien ja seurakuntayhtymien käyttöön vuonna 2012⁴⁴. Sittemmin työväline sai nimen Jäsen 360°, ja se siirtyi Kotimaa-yhtiöiden omistukseen.⁴⁵ Kotimaa-yhtiöt pitää yllä, kehittää ja päivittää työvälinettä edelleen tutkimuksen tarkastelujakson päättyessä. Jäsen 360° -aineistot ovat käytössä noin joka neljännessä seurakunnassa⁴⁶.

Meidän kirkko -strategian toteuttamisvaiheessa syntynyt segmentointi-töväline on toiminut apuna usean kolmannen aikasarjan strategian

39 Kirkko muutosten keskellä 2004; Monikasvoinen kirkko 2008; Malkavaara 2011, 285–286; Haastettu kirkko 2012; Osallistuva luterilaisuus 2016.

40 Niemelä 2006; Kauppinen 2009; Häkkinen 2010; Hytönen et al. 2014.

41 Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 5.

42 Ala-Mutka 2008, 211–212.

43 Perinteisesti seurakuntien toimintamuodoissa erilaiset jäsenet ryhmitellään esimerkiksi iän perusteella. Segmentoinnin perusajatus on, että jäsenten erilaisuus on paljon muutakin kuin ikäryhmien erilaisuutta. Kirkon jäsenet ovat moninainen joukko myös uskonnollisuuden sekä arvo- ja asennemaailman suhteen. Segmentoinnin taustalla on laaja aineisto, jonka avulla erilaisten jäsenten profilit piirtyvät selkeästi sekä uskonnollisuuden että arvo- ja asennemaailman suhteen. Kohderyhmäkuvauksessa käytettiin hyödyksi RISC Monitorin Suomi & suomalaiset -tutkimuskokonaisuutta, joka tarjosi laaja-alaista ymmärrystä suomalaisesta asennemaailmasta ja elämäntavasta. Ryhmittelyn teossa hyödynnettiin lisäksi Kirkon tutkimuskeskuksen Kirkko Monitor -tutkimusta ja Experianin Mosaic-luokitusta. Kirkon strategian seurantarjähän loppuraportti 2011, 8.

44 Jäsen 360°. Käsikirja 2014.

45 Jäsen 360°. Käsikirja 2014.

46 Oittinen 2015.

laatimisessa⁴⁷. Työvälinettä on hyödynnetty eri tavoin osana strategiatyöskentelyä. Esimerkiksi Jyväskylän seurakunnan kaikissa alue seurakunnissa toteutettiin osana strategian laadintaprosessia Jäsen 360° -työskentelyt. Työskentelyä johtivat Kotimaa Oy:n asiantuntijat. Kunkin alueen asukkaat jaettiin postinumeroperusteisesti segmentteihin suhteessaan seurakuntaan. Työskentelyissä alue seurakuntien vastuunkantajat pohtivat, mihin suuntaan seurakuntatyötä tulisi kehittää, jos segmentit otetaan vakavasti.⁴⁸ Järvenpään seurakunnan strategiaa työstettäessä pohdittiin Jäsen 360° -tietoja hyödyntäen muuan muassa, millaisia strategisia ratkaisuja tulisi tehdä, kun Järvenpään seurakunnan nykyisistä jäsenistä joka viides pohtii kirkosta eroamista tai kun Jumalaan uskoo järvenpääläisistä vain noin puolet, ja näistä puolet toisin kuin kirkko opettaa. Millaisia strategisia linjauksia edellyttää se, että järvenpääläisistä jäsenistä 71 prosenttia pitää tärkeänä tai melko tärkeänä syynä kuulua kirkkoon sitä, että kirkko tekee työtä köyhien ja sorrettujen puolesta.⁴⁹ Segmentointityökalun tarjoamaa tietoa on runsaasti käytettävissä, ja se määritellään kirkon toimijoiden keskuudessa yleisesti ”luotettavaksi, objektiiviseksi ja käyttökelpoiseksi tiedoksi strategian kehittämisessä”⁵⁰.

Toimintaympäristön analyysit

Strategioiden lisäksi kirkossa tuotetaan säännöllisesti kaksi kirkon tulevaisuustyöskentelyyn liittyvää dokumenttia: Kirkon nelivuotiskertomus ja Kirkon tulevaisuusselonteko. Kirkolliskokous käsittelee asiakirjat ja tekee niiden pohjalta johtopäätöksiä siitä, mihin suuntaan kirkkoa ja sen toimintaa tulisi kehittää⁵¹. Tutkimusaineistoon kuuluvat strategiat viittaavat lähes poikkeuksetta toimintaympäristön analyysiä tehdessään jompaankumpaan tai molempiin tulevaisuusasiakirjoihin. Prosessinkuvausten mukaan näillä dokumenteilla on ollut keskeinen rooli myös valmisteluvaiheessa keskustelun herättäjänä ja suuntaajana.

Kirkon nelivuotiskertomukset sisältävät kuvauksen ja analyysin kunkin nelivuotiskauden aikana kirkossa tapahtuneista muutoksista. Muutokset liitetään osaksi yhteiskunnallista ja kirkollista kehitystä. Nelivuotiskertomusten tarkoituksena on tarjota pohjatietoa toiminnan kehittämiseen sekä

47 Esim. Jyväskylä, Järvenpää ja Ähtäri.

48 Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston pk 14.11.2016, 6 §.

49 Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 2.

50 Laine, Katila & Salmi 2017, 112.

51 Kirkolliskokouksen työjärjestys, 12 §.

paikallisseurakunnissa että kokonaiskirkossa⁵². Nelivuotiskertomustyyppistä aineistoa on tuotettu kirkossa yli sadan vuoden ajan. Kautta historian sen keskeisin tehtävä on säilynyt samana. Pyrkimyksenä on antaa tietoa ja tukea päättäjille kirkon kannalta merkittävissä yksittäisissä kysymyksissä sekä pitkän tähtäimen suunnittelussa.⁵³

Tutkimuksen tarkastelujakson aikana ilmestyi neljä kirkon nelivuotiskertomusta: *Kirkko muutosten keskellä* 2000–2003, *Monikasvoinen kirkko* 2004–2007, *Haastettu kirkko* 2008–2011 sekä *Erilaistuva kirkko* 2012–2015 ja *Osallistuva luterilaisuus* 2012–2015⁵⁴. Keväällä 2014 kirkkohallituksen täysistunto päätti uudistaa nelivuotiskertomuksen. Viimeisin nelivuotiskertomus koostuu useammasta osasta. Yhden kirjan sijasta tietoa julkaistiin kolmella tavalla: tilastollisten havaintojen raportointi siirrettiin verkkoon ja kirjallinen raportti jaettiin kahdeksi erilliseksi julkaisuksi⁵⁵. Uusimuotoisen nelivuotiskertomuksen ensimmäinen painettu osa koostui katsauksista kirkon työaloihin, henkilöstöön ja hallintoon. Kertomuksen toinen osa rajautui analysoimaan luterilaisuuden ilmenemistä nykypäivän Suomessa sekä sen vaikutusta suomalaiseen yhteiskuntaan.⁵⁶

Tutkimuksen tarkastelujakson aikana, syksyllä 2008, kirkolliskokous päätti perustaa pysyvän tulevaisuusvaliokunnan seuraavan toimikautensa alusta. Samalla päätettiin, että kirkkohallitus antaa neljän vuoden välein kirkolliskokoukselle kirkon tulevaisuusselonteon.⁵⁷ Siinä missä nelivuotiskertomus kuvaa lähihistoriaa ja nykypäivää, tulevaisuusselonteko suuntaa nimensä mukaisesti kohti tulevaisuutta. Tulevaisuusselontekojen tarkoituksena on tukea Suomen evankelis-luterilaisen kirkon elämää ja toimintaa. Selonteoissa kuvataan kirkon toimintaympäristön pitkän aikavälin muutoksia ja niiden kirkolle asettamia haasteita. Selonteot ovat luonteeltaan keskustelun herättäjiä. Kirkon

52 Kirkolliskokouksen pk syysistuntokausi 2016, 12 §.

53 Ensimmäinen katsaus kirkon tilasta valmistui neljänteen kirkolliskokoukseen, joka pidettiin vuonna 1898. Vuonna 1969 kirkolliskokous antoi nelivuotiskertomusten laatimisen silloisen Kirkon tutkimuslaitoksen tehtäväksi. Tarkastelujakson pituudeksi vakiintui 1970-luvulla neljä vuotta, sitä ennen jaksojen pituudet vaihtelivat jonkin verran. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 21.5.2014, 102 §.

54 *Kirkko muutosten keskellä* 2004; *Monikasvoinen kirkko* 2008; *Haastettu kirkko* 2012; *Osallistuva luterilaisuus* 2016.

55 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 21.5.2014, 102 §.

56 Kirkolliskokouksen pk syysistuntokausi 2016, 12 §.

57 Kirkolliskokouksen pk syysistuntokausi 2008, 37 §.

luottamushenkilöiden ja työntekijöiden lisäksi keskusteluun haastetaan seurakuntalaiset ja seurakuntien yhteistyötahot.⁵⁸

Kirkon ensimmäinen tulevaisuusselonteko, *KIRKKO 2020*, julkaistiin vuonna 2010. Tulevaisuusselonteossa toimintaympäristön muutosta pyrittiin kuvaamaan yleisen tietämyksen valossa, todennäköisiä kehityspolkuja tunnistaa. Tulevien haasteiden peruskartoitus nojautui asiantuntijakuulemisten lisäksi eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan, valtioneuvoston ennakointiverkoston ja eräiden muiden tahojen tuottamaan niin sanottuun kansalliseen näkemykseen yhteiskunnallisen muutoksen suunnasta ja voimasta.⁵⁹ Selonteko päättyi heikkojen signaalien kautta valoiseihin näkymiin. Kirkolla nähtiin olevan mahdollisuus vaikuttaa moniin ajankohtaisiin kysymyksiin. Selonteon mukaan tulevaisuuden kirkossa tarvittaisiin entistä enemmän valppautta ja tietoisia ratkaisuja.⁶⁰

Tutkimuksen tarkastelujaksolla on ilmestynyt lisäksi kaksi temaattista tulevaisuusselontekoa, joita kokonaiskirkko, hiippakunnat ja seurakunnat ovat hyödyntäneet strategiaprosesseissaan⁶¹. Vuonna 2014 ilmestynyttä monikulttuurisuuteen liittyvää tulevaisuusselontekoa on tarkasteltu sisällöllisesti laajemmin luvussa 4.6 ja vuonna 2018 ilmestynyttä kirkon kasvatustoimintaan liittyvää selontekoa luvussa 4.5. Teemat tulevaisuusselontekoihin on valinnut kirkkohallituksen täysistunto⁶².

Kirkon nelivuotiskertomusten ja tulevaisuusselontekojen lisäksi kaikkien hallinnon tasojen strategioissa, erityisesti nykytilan kuvauksissa, viitataan seurakuntien itsensä kokoamaan tilastoaineistoon. Seurakunnat tilastoivat jatkuvasti yleistä seurakuntatyötä, lapsi- ja perhetyötä, varhaisnuoriso-, nuoriso- ja rippikoulutyötä, koulu- ja oppilaitostyötä, diakonia- ja yhteiskunnallista työtä, lähetystyötä ja kansainvälistä diakoniaa, viestintää sekä henkilöstöä,

58 KIRKKO 2020 (2010), 5–6.

59 KIRKKO 2020 (2010), 7. Selonteossa esiin nostettiin mm. maailman pieneneminen, merkitysten oheneminen, väestörakenteen muutokset, uudenlainen uskonnollisuus, jäsenkehityksen huolestuttavat piirteet, kirkon niukkeneva talous ja maallikkovastuun merkitys. KIRKKO 2020 (2010), 8–59.

60 Heikoiksi signaaleiksi selonteossa määritettiin mm. elämän tarkoituksen ja merkityksen etsimisen lisääntyminen, luomakuntaan kohdistuvan vastuunkannon kasvu, uusien osallistumisen muotojen merkityksen voimistuminen sekä perinteiden arvostuksen nouseminen ja arvojen korostuminen. Heikot signaalit kertoivat myös siitä, että kohtuullisempi elämäntapa vahvistuisi ja työelämän kadotettu tasapaino löytyisi. KIRKKO 2020 (2010), 73–74.

61 Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia; Espoon hiippakunnan 3. aikasarjan strategia; Jyväskylän seurakunnan 3. aikasarjan strategia.

62 Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.11.2012, 22 §; Kirkkohallituksen täysistunnon pk 12.12.2017, 143 §.

kehittämistä ja hallintoa koskevia tietoja. Lisäksi tilastoidaan jäsenistöön ja talouteen liittyviä tunnuslukuja.⁶³

Koska yhteiskunnan yleinen tilastotuotanto, esimerkiksi Tilastokeskus, ei käsittele kirkkoa ja sen seurakuntia, vastuu tilastotuotannosta on kirkolla itsellään. Kirkon omaa, melko laajaa tilastotuotantoa on perusteltu sillä, että luottamushenkilöt ja yhteistyötahot voivat tilastojen kautta muodostaa totuudellisen kuvan seurakuntien toiminnasta ja taloudesta. Lisäksi seurakuntalaisten tulee tietää maksamiensa verojen kohdentamisesta. Kokonaiskirkon tasolla tilastoja käytetään myös kirkon edunvalvontaan liittyvissä tehtävissä.⁶⁴

Strategioissa tilastoja käytetään toiminnan kehityksen ennakointiin. Toiminnan tehostamisen näkökulmasta tilastotietoja verrataan muihin seurakuntiin tai koko kirkkoon. Taloustilastojen avulla määritellään strategisia reunaehtoja ja perustellaan strategisia kohdennuksia niukkenevien resurssien aikana. Kirkon omien tilastojen lisäksi viitataan myös Tilastokeskuksen tilastoihin esimerkiksi ulkomaalaisten määrää kuvattaessa⁶⁵ tai väestöennusteiden osalta⁶⁶.

Tutkimus osoittaa, että kirkon strategioiden valmistelussa käytetään työvälineenä laajasti niin sanottua SWOT-analyysiä⁶⁷. Se on alkujaan Albert Humphreyn luoma nelikenttämenetelmä. SWOT-analyysissä kirjataan nelikenttäruudukkoon organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Kirjaamisen jälkeen pohditaan, miten voitaisiin vahvistaa vahvuuksia ja parantaa löydettyjä heikkouksia ja miten voitaisiin hyödyntää mahdollisuuksia ja varautua uhkaavien asioiden kohtaamiseen.⁶⁸ Strategiadokumenteissa SWOT-analyysit nostetaan esiin viittauksenomaisesti tai liiteaineistona. Dokumenteista ilmenee, että valmisteluvaiheessa SWOT-analyysin avulla on pyritty hahmottamaan nykytilaa, arvioimaan sitä kriittisesti, tunnistamaan olemassa olevien toimintatapojen kehittämistarpeita sekä

63 Kirkon tilastot 2018. Tilastojen laatiminen perustuu viranomaisen velvollisuuteen tuottaa ja jakaa tietoa. Julkisuuslain mukaan viranomaisen tulee kehittää toimintansa avoimuutta. Tätä varten sen on esimerkiksi laadittava tilastoja, muita julkaisuja ja aineistoja palveluistaan sekä yhteiskuntaoloista ja niiden kehityksestä toimialallaan. Suomen säädöskokoelma: Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, 20 §.

64 Kirkon tilastostrategia 2009, 1–2.

65 Esim. Meidän kirkko -strategia, 10.

66 Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia, 7.

67 Esim. Savonlinnan 2. aikasarjan strategia; Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategia; Imatran seurakunnan 3. aikasarjan strategia.

68 Strategiopas seurakunnille 2009, 25–26.

näkemään organisaation kannalta keskeisiä, uusia mahdollisuuksia. Analyysiä käytetään apuna priorisointien tekemisessä.

Muut tausta-aineistot

Edellä esitetyt tausta-aineistot ja työvälineet ovat laajasti kirkollisten strategianlaatijoiden käytössä. Lisäksi yksittäisissä strategioissa käytetään seurakuntatasolla paikallisia tausta-aineistoja, esimerkiksi kunnan tuottamia tilastoaineistoa ja kuntastrategiaa. Kirkon työmuotojen strategioissa tausta-aineistoina on usein hyödynnetty oman toimialan spesifejä aineistoja⁶⁹.

Kokonaisuuden kannalta on tarpeen mainita vielä yksi aineistokokonaisuus: Työelämä 2020 -aineistot. Niihin viitataan kolmannen aikasarjan strategioissa, erityisesti hiippakuntatasolla⁷⁰. Työelämä 2020 on hanke, joka käynnistettiin vuonna 2013 Suomen työelämän kehittämiseksi Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Hankkeen viitekehyksenä on työn tekemisen teknistyminen, voimakkaana jatkuva rakennemuutos, työpaikkojen uusiutuminen sekä tavoitteet tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisäämisestä. Hankkeessa on mukana kirkon lisäksi noin kuusikymmentä työelämätoimijaa.⁷¹ Kirkon strategiat viittaavat Työelämä 2020 -aineistoihin kokonaisuutena, eikä niistä pysty päättelemään, mitä osia aineistoista on käytetty. Työelämä 2020 -hankkeessa on tuotettu erilaisia julkaisuja, selvityksiä ja suosituksia⁷².

Aikasarjasta ja hallinnon tasosta riippumatta kirkon strategioiden valmistelussa käytetään tausta-aineistoja, joissa kuva todellisuudesta ilmenee melko pelkistettynä. Työvälineiden ja tausta-aineistojen valinnassa pitäydytään vakiintuneissa käytännöissä. Välineitä ja aineistoja voidaan pitää yleisen tietämyksen valossa luotettavina. Edellä esitetyn tarkastelun pohjalta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun yhdeksi ominaispiirteeksi

69 Esim. diakoniatyön 3. aikasarjan strategiassa viitataan hyvinvointiin, lapsiperheköyhyteen, kiusaamiseen ja päihteiden käyttöön liittyviin aineistoihin. Kasvatuksen 3. aikasarjan strategiassa puolestaan viitataan tausta-aineistoihin liittyen perheiden monimuotoisuuteen, pakolaisiin ja turvapaikanhakijoihin sekä digitalisaation vaikutuksiin kasvatuksen viitekehyksessä. Viestinnän 1. aikasarjan strategiassa nostetaan esiin mm. tausta-aineisto, jossa kuvataan mielikuvia, jotka hankaloittavat kirkon vuoropuhelua eri osakulttuurien kanssa.

70 Esim. Lapuan hiippakunnan 3. aikasarjan strategia; Espoon hiippakunnan 3. aikasarjan strategia.

71 Työelämä 2020 -hankesuunnitelma 2016–2019, 3–16. Hankkeessa työpaikan menestyminen nähdään yhtäältä työyhteisöjen ja toisaalta ihmisten tuottavuutta tukevien osien summana: terveytenä ja työhyvinvointina, osaamisena, luottamuksena, yhteistyönä ja innovatiivisuutena. Lähtökohtana on, että työelämän kehittäminen tapahtuu ennen kaikkea työpaikoilla. Työpaikkoja tuetaan mm. nostamalla esiin työpaikkojen kehitystarinoita ja vahvistamalla työelämätoimijaverkoston tarjoamia palveluja.

72 Työelämä 2020 -verkkosivusto.

nousee analyyttisyys. Analyyttisyys leimaa sekä työvälineitä ja tausta-aineistoja itsessään että niiden käyttötapaa. Työvälineet ja tausta-aineistot perustuvat erilaisten ilmiöiden loogiseen erittelyyn. Näiden avulla strategiatyössä pyritään analyyttisesti tarkastelemaan monimutkaisia tilanteita, jäsentämään kokonaisuuksia, tekemään johtopäätöksiä ja arvioimaan, mikä lopulta on tulevaisuuden kannalta olennaista. Strateginen päätöksenteko kirkossa on varsin vahvasti rationaalista ja tietoon perustuvaa. Analyyttisyys liittää kirkon strategiatyön vahvasti klassiseen strategianäkemykseen.

5.4 Asiantuntijavalta näkyy tuen tarpeessa ja käytössä

Kirkon strategia-ajattelulle ominaista on luottamus asiantuntijuuteen. Tämä käy ilmi sekä kyselyaineistosta että strategiadokumenteista. Kyselyyn vastanneet arvioivat, että asiantuntijoiden laatimat tukimateriaalit, mallinnukset ja ohjeistukset auttavat yksittäistä seurakuntaa huomattavasti sen strategiatyössä⁷³. Dokumenttiaineistosta puolestaan ilmenee, että strategioiden laatijat ovat usein käyttäneet strategiaprosesseissa apunaan ulkopuolisia asiantuntijoita.

Kirkon yhdeksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määritetty tätä kautta asiantuntijavalta. Käytännössä asiantuntijavallan piiriin kuuluu se, minkälaista ja millä tavalla suodatettua tietoa strategiaprosesseissa käytetään. Tässä yhteydessä asiantuntijavalta ei ole ongelmallista demokratian tai synodaalisuuden kannalta, sillä asiantuntijavalta on rajattua siten, että se kohdistuu pääsääntöisesti valmisteluvaiheen työskentelyyn. Sen sijaan päätöksentekovaiheessa avoimella demokratialla on merkittävä rooli. Myös henkilön määrittelemisen asiantuntijaksi perustuu usein strategisten päätöksentekijöiden valintaan⁷⁴.

Asiantuntijuuden tarve ilmenee seurakuntien strategiaprosessien monissa eri vaiheissa. Vuonna 2008 strategiakyselyyn vastanneista seurakunnista joka neljäs ilmoitti tarvitsevansa jonkinlaista tukea Kirkkohallitukselta omaan strategiaprosessiinsa. Tuolloin monet seurakunnat olivat laatimassa ensimmäistä strategiamuotoista pitkän tähtäimen suunnitelmaa. Tuen tarvitsijoiden joukossa oli sekä suuria, keskisuuria että pieniä seurakuntia, painopiste oli kuitenkin pienissä seurakunnissa. Noin kolmasosa tukea kaipaavista

⁷³ Kirkkoherrakysely 2008.

⁷⁴ Strategiaprosessia käynnistettäessä päätöksentekijät saattavat nimetä esimerkiksi valmistelevan työryhmän ja prosessissa kuultavat asiantuntijat.

seurakunnista kuului seurakuntayhtymiin. Hiippakunnittain tarkasteltuna ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Tukea pyydettiin kaikkien hiippakuntien alueilta.⁷⁵

Suurin osa tukipyynnöistä kohdistui toimivien malliasiakirjojen tuottamiseen. Seurakunnat toivoivat yksinkertaista ja selkeää mallinnusta strategiaprosessista, joka olisi helposti toteutettavissa riippumatta siitä, millaisessa toimintaympäristössä seurakunta elää. Keskisuuren pohjoissuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kiteytti toiveen: ”Tarvitaan selkeä ’portaikko’ suomen kielellä, kuinka strategia laaditaan. Meillä toki jo kirjoitusvaiheessa, mutta synnytystuskat tuntuvat kovilta.”⁷⁶ Pienet seurakunnat painottivat, että konkreettisen mallin tulisi olla sellainen, että myös pienet seurakunnat voisivat sitä hyödyntää. Tässä yhteydessä kävi ilmi, että osa pienistä seurakunnista koki, että Kirkkohallituksen tuottama materiaali on yleensä suunnattu kaupunkien suurille seurakunnille eikä sitä pystytä hyödyntämään pienissä vähävaraisissa seurakunnissa. Ruotsinkieliset seurakunnat toivoivat tuekseen ruotsinkielistä materiaalia. Malleja kaivattiin paitsi strategian laatimiseen myös strategian päivitysprosessin läpiviemiseen. Keskisuuren itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra sanoi asiaa näin: ”Hyviä käytännön vinkkejä kaivataan jatkuvasti, muun muassa päivittämiseen ja ylipäänsä siihen, miten strategia kannattaisi tehdä, että se olisi mahdollisimman toimiva käytännössä eikä jäisi vain hyllyn täytteeksi.”⁷⁷

Osa seurakunnista pyysi varsin konkreettista tukea esimerkiksi konsulttiokäytäntien tai sähköpostineuvonnan muodossa. Näillä toimilla seurakunnassa voitaisiin tarkistaa oman strategiatyöskentelyn suuntaa. Ulkopuolisen asiantuntijatuen arvioitiin helpottavan strategian synnyttämistä. Tavoitteeksi tukitoimille esitettiin sellaisen strategian syntyminen, joka todella tukisi seurakunnan kokonaissuunnittelua, työtä ja sen arviointia. Asiantuntijatukeen liittyen kaivattiin paitsi yksittäisiä seurakuntavierailuja myös rahoitusta vapailta markkinoilta otettujen konsulttien palkkioihin. Esimerkiksi pienen itäsuomalainen seurakunnan kirkkoherra koki tarvitsevansa ”konsulttia, joka antaa vinkkejä, millaisin virkkein strategiapaperia aletaan kirjoittamaan”⁷⁸.

Seurakunnissa toivottiin lisäksi syventävää koulutusta seurakunnan suunnittelujärjestelmän kokonaisuuden luomiseen. Osalla seurakunnista

75 Kirkkoherrakysely 2008.

76 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

77 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

78 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

oli vastausten mukaan vaikeuksia hahmottaa, minkä lisäarvon strategiatyö tuo kolmivuotissuunnitteluun. Koulutuksella olisi seurakuntien näkemysten mukaan myös apua tilanteessa, jossa seurakunnan strategiaa on asemoitava suhteessa kokonaiskirkon, hiippakunnan ja seurakuntayhtymän strategiaan.

Tarvitaan syventävää koulutusta strategian sekä toiminta- ja taloussuunnitelman laatimiseen siten, että kokonaiskirkon ja hiippakunnan strategiat sekä yhtymän strategia voisivat olla ohjaamassa ja tukemassa seurakunnan omaa strategia-prosessia⁷⁹.

Koulutuksella arvioitiin olevan vaikutusta ongelmatilanteissa, joissa strategiatyötä seurakuntayhtymässä tehdään liiaksi talouspainotteisesti, unohtaen toiminnan ensisijaisuus seurakuntien näkökulmasta. Lisäksi koulutuksesta toivottiin virikkeitä siihen, miten kehityskeskustelut voitaisiin linkittää kiinteämmin osaksi strategista työskentelyä.

Kirkkoherrakyselyn yhteydessä kirkkohallitukselta pyydettiin kyselypohjia jäsenten toiveiden ja odotusten kartoittamiseksi, virikkeitä toimintaympäristön analyysiin, tilastollista vertailuaineistoa suhteessa muihin seurakuntiin, työmuotokohtaisia selkeitä valtakunnallisia tavoitteita, vinkkejä luottamushenkilöiden motivoimiseen ja innostamiseen, apua strategian toimeenpanovaiheen käynnistämiseen, seurakunnan strategisten toimijuuksien määrittelyä sekä esimerkkejä toimivista strategisista mittareista. Osa seurakunnista oli jo hiippakunnallisen strategiatuen piirissä. Esimerkiksi Helsingin, Mikkelin ja Tampereen hiippakunnat olivat 2010-luvun alkaessa aktivoituneet järjestämään työnohjauksellista strategiatukea rakennemuutosten keskellä oleville seurakunnille. Suuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kuvaa tilannetta näin:

Olemme kapitulin työnohjauksessa hahmottamassa kolmesta entisestä seurakunnasta muodostettua seurakuntaa. Organisaatiomalli on hahmottumassa. Strategiaseminaareja on pidetty jo kolme, mutta kesken on eli olemme kai prosessissa. Ehkä tuo kevään työnohjaus vielä auttaa meitä, emme pysty muuhun ottamaan aikaa nyt.⁸⁰

79 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

80 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

Vaikka edellä on esitetty monia strategiatyön osaamiseen liittyviä tukitarpeita, vastausten perusteella selkein strategiatyöhön liittyvä niukkuusresurssi on aika. Yhtäältä seurakunnat kertoivat, että niillä ei ole aikaa perehtyä monimutkaisiin strategiatyön malleihin, ja toisaalta aikaa ei riittäisi strategiaprosessien perusteelliseen toteuttamiseen. Esimerkiksi keskisuuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”Malliasiakirja kiitos niin pääsee vähällä. Ei tässä aikaa ole kovin kummoisiin juttuihin perehtyä.”⁸¹ Osa seurakunnista myös odotti edessä olevia rakennemuutoksia tai kirkkoherran vaihdosta, eikä siksi katsonut tarpeelliseksi ryhtyä strategiatyöhön juuri kyseisenä ajankohtana.

Monelta osin tuen tarve konkretisoituu toteutuneissa strategiaprosesseissa. Asiantuntijoiden roolia kuvataan tutkimuksen kyselyaineiston lisäksi strategiadokumenttien saatteissa, johdannoissa ja hyväksymispöytäkirjoissa. Asiantuntijoita käytetään selkeästi kahteen eri tarkoitukseen: yhtäältä avustamaan ja tukemaan strategian valmisteluprosesseissa, ja toisaalta tuomaan sisällöllistä tietoa ja näkemystä liittyen esimerkiksi toimintaympäristön kehitykseen tai nykytilan kuvauksiin.

Tutkimus osoittaa, että strategioita valmistelevia työryhmiä nimitettäessä on usein pyritty varmistamaan, että työryhmällä itsellään on tarpeellista strategiaosaamista. Strategiaprosesseja ohjaavia asiantuntijoita kutsutaan dokumenteissa konsulteiksi. Konsultit voivat olla joko kirkon omia konsultteja tai vapailta markkinoilta palkattuja. Tutkimuksen mukaan konsultteja on käytetty kaikissa aikasarjoissa ja kaikilla kirkon hallinnon tasoilla. Tarve konsulttien käyttöön nousee yhtäältä organisaation johdon osaamisen puutteesta ja toisaalta toimivan johdon halusta siirtää pääasiallinen vastuu strategiaprosessin käytännön toteuttamisesta konsulteille esimerkiksi ajan puutteen vuoksi. Konsulttien rooliksi on määritelty lähinnä prosessin valmistelu ja työskentelyn fasilitointi. Kysymyksillään he ovat auttaneet ja ohjanneet strategisia toimijoita oivallusten syntymisessä.⁸²

Kirkon omat konsultit ovat käyneet kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutuksen, jota aikaisemmin kutsuttiin kirkon konsulttivalmennukseksi. Koulutus on laajuudeltaan 45 opintopistettä, ja sen toteuttamisesta vastaa Kirkon koulutuskeskus. Konsulttitoimintaa koordinoivat tuomiokapitulit

81 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 8 001–16 000 jäsentä.

82 Esim. Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, Kohtaamisen kirkko -strategia ja Järvenpään seurakunnan 3. aikasarjan strategia. Vuonna 2010 tehdyn kyselyn mukaan joka neljäs seurakunta oli käyttänyt strategiaprosesseissaan ulkopuolista konsulttiapua. Jormakka 2010, 14.

oman hiippakuntansa alueella⁸³. Kirkon oman konsulttitoiminnan tavoitteena on tarjota seurakunnille

*uusiutumis- ja kehittämistyön ammattilaisia, jotka ymmärtävät organisaatioiden sosiaalisia, psykologisia, taloudellisia, toiminnallisia sekä kulttuurisia systeemejä ja kykenevät tukemaan seurakuntia erilaisissa uusiutumis- ja muissa organisaation kehittämisprosesseissa*⁸⁴.

Kirkon omien konsulttien lisäksi strategiatyössä on tutkimusjakson aikana käytetty ulkopuolisia konsultteja. Konsulttipalveluja on ostettu muun muassa Koulutuskeskus Agricolalta, Metanoia Instituutista, Kotimaa-yhtiöistä ja konsulttifirma Stratolta. Dokumenttiaineisto suhtautuu konsulttien työn kuvaamiseen hyvin neutraalisti, eikä kuvausten perusteella voida päätellä, onko konsulttien työpanokseen strategiaprosesseissa oltu tyytyväisiä. Kyselyaineistossa kritiikki rajoittui yksittäisiin lausuntoihin koskien korkeaa hinnoittelua, osallistavia työtapoja ja vähäistä vaikuttavuutta lopputulokseen. Aiemmassa tutkimuksessa erityisesti kirkon omien konsulttien strategiaosaimista on arvioitu kriittisesti. Havaintojen mukaan konsulttien osaaminen perustuu lähinnä ”kokemukseen ja käytäntöön”⁸⁵.

Konsulttien rinnalla on hyödynnetty sisällöllisiä asiantuntijoita kaikissa tutkimuksen aikasarjoissa ja kaikilla hallinnon tasoilla. Erityisen runsaasti sisältöasiantuntijoita on käytetty kirkon yhteisissä ja eri työmuotojen strategioiden laadinnassa. Strategioita valmistelevien työryhmien näkökulmia on pyritty avartamaan asiantuntijakuulemisten kautta. Kuultaviksi on pyydetty asiantuntijoita sekä kirkon sisältä että muista organisaatioista. Esimerkiksi Kirkon tutkimuskeskuksen henkilöstöä on kuultu toimintaympäristön analyysejä laadittaessa, piispainkokouksen kansliaa ja yksittäisiä piispoja teologisissa kysymyksissä, kirkon strategian seurantaryhmää nykytilan analyyseissä sekä seurakuntien työntekijöitä erilaisia arjen työhön liittyviä strategisia linjauksia tehtäessä. Kirkon oman organisaation ulkopuolisia kuultavia on kutsuttu muun muassa ministeriöistä, ajatushautomoista sekä

83 Esimerkiksi Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategiassa (s. 15) todetaan, että tuomiokapitulin strategisena tavoitteena on konsultointi- ja muun avun järjestäminen seurakuntien muutosprosesseissa.

84 Koulutuskuvauksessa kirkon organisaatiokonsultoinnin erityiskoulutus. Strategiatyön näkökulmasta kirkon omien konsulttien erityisiksi osaamisalueiksi koulutuskuvauksessa määritellään seurakuntien toiminnan kehittäminen ennakoitujen tulevaisuuden haasteita, konsultoinnin hallinta tulevaisuuden uusia mahdollisuuksia hakevissa organisaatioissa sekä asiantuntijuus kirkon työyhteisöjen, esimiesten ja johdon sekä tuomiokapitulin kehittämistyössä ja muutosprosesseissa.

85 Vihko 2008, 61, 59.

erityiskysymyksissä teemaan liittyvistä järjestöistä ja yhdistyksistä. Seurakuntien strategiaprosesseissa on usein nähty tarpeelliseksi kartoittaa sidosryhmien edustajien näkemyksiä. Kuultavaksi tai keskustelutilaisuuksiin on tuolloin kutsuttu paikallisia toimijoita, esimerkiksi kaupungin tai kunnan johtavia viranhaltijoita, paikkakunnalla toimivien yritysten, yhdistysten ja urheiluseurojen edustajia, herätysliikkeiden toimijoita, ekumeenisia kumppaneita sekä median edustajia.

Yksittäisten asiantuntijoiden lisäksi valmisteluvaiheessa on kuultu monia asiantuntijaryhmiä. Nämä kuulemiset tapahtuvat usein erilaisten verkostotapaamisten yhteydessä. Strategioissa on mainittuna muun muassa hiippakuntashteereiden työkokoukset, ammattiliittojen valtuustot, kirkon keskushallinnon eri toimikunnat, työalojen työkokoukset ja koulutukset, hiippakunnalliset kirkkoherrojen neuvottelut sekä kirkollisten järjestöjen kokoontumiset. Tätä kautta kirkon kentässä olevaa osaamispotentiaalia on haluttu hyödyntää laajasti.⁸⁶

Lähes poikkeuksetta asiantuntijoita on kuultu vielä senkin jälkeen, kun valmisteluprosessi on edennyt vaiheeseen, jossa strategia on kirjoitettuna luonnokseksi päätöksentekoa varten. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa luonnosvaiheen kuulemiset on usein järjestetty perinteisinä kuulemistilaisuuksina⁸⁷. Toisessa aikasarjassa tilaisuuksien rinnalle on nostettu palautteen antaminen internetin välityksellä⁸⁸. Kolmannen aikasarjan strategioiden kohdalla kommentointi on ollut mahdollista paitsi aikaisemmista aikasarjoista tutuilla keinoilla myös erilaisissa vuorovaikutteisissa verkkoympäristöissä, esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa ja yhteisillä verkkoalustoilla⁸⁹.

5.5 Heikko mitattavuus kirkon strategisena haasteena

Klassisen näkemyksen mukaan arvioiminen ja mittaaminen kuuluvat olennaisena osana strategiseen työskentelyyn. Suunnitteluohjeessa seurakuntia kehoitetaan etsimään mittareita, joilla pystytään mittamaan strategioiden realisoitumista. Ohje korostaa, että mittarien kytkeminen strategiaan auttaa

86 Strategioiden saatteet, johdannot ja hyväksymispöytäkirjat.

87 Esim. diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 4–5.

88 Esim. Meidän kirkko -strategia, 3–4.

89 Esim. esitys Kohtaamisen kirkko -strategian hyväksymisestä. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 1.4.2014, 43 §.

muun muassa selventämään, mihin strategialla konkreettisesti pyritään.⁹⁰ Kirkon strategiadokumenteissa määritellään kuitenkin varsin harvoin, millaisilla mittareilla tavoitteiden edistymistä on tarkoitus seurata. Tutkimusaineistossa on kolme strategiaa, joissa mittarit on määritelty mittariston avulla. Kahdessa strategiassa käytetään valmista mittaristoa ja yhdessä mittaristo on niin sanotusti omakehitteinen. Lisäksi strategioissa on esitetty yksittäisille tavoitteille määrällisiä tai laadullisia mittareita. Tässä luvussa esitetyn mitaamista koskevan tarkastelun perusteella yhdeksi kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittäytyi heikko mitattavuus.

Laajemmin tarkasteltuna strategiatyössä käytetään yleisesti erilaisia standardeitua mittaristoja. Erityisesti tämä korostuu voittoa tavoittelevien yritysten ja rahankeruuta harjoittavien järjestöjen strategioissa. Mittarit palvelevat hyödyn maksimoimista. Tarkoitus on, että niiden avulla suunnitelmissa olevat tavoitteet saadaan toteutumaan mahdollisimman tehokkaasti. Yksi tunnetuimmista mittaristoista on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainoinen tulokortti. Se on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä mittarikokonaisuus. Tasapainoisessa tulokortissa mittarit jaotellaan neljään luokkaan: taloudellisiin mittareihin, asiakasmittareihin, sisäisiin prosessimittareihin sekä innovaatio- ja oppimismittareihin. Strategiset tavoitteet luodaan pääsääntöisesti siten, että kullekin mittarille asetetaan 5–10 alatavoitetta.⁹¹ Käytännössä organisaatiot muokkaavat mittariluokkia siten, että ne luontevimmin soveltuvat heidän omaan toimintaansa. Tulokorttiin saatetaan lisätä joku organisaatiolle keskeinen näkökulma⁹².

Yleensä tasapainoista tulokorttia käytetään strategian laadintavaiheessa, mutta se voidaan ottaa käyttöön myös vasta toteutusvaiheen jo käynnistyttyä. Tällöin tulokortti toimii kommunikointi-, viestintä- ja oppimisvälineenä. Riippumatta strategiaprosessin vaiheesta, tulokorttia ei ole tarkoitettu käytettäväksi työntekijöiden valvontaan ja kontrollointiin.⁹³ Toisaalta mittaristoihin perustuviin diagnostisiin ohjausjärjestelmiin kuuluu usein kiinteänä osana palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän vuoksi esimerkiksi

90 Strategiaopas seurakunnille 2009, 40.

91 Kaplan & Norton 1996a.

92 Esim. julkishallinnon tasapainoinen tulokortti on mallinnettu koostuvaksi viidestä näkökulmasta: kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma, asiakkaan näkökulma, resurssien hallinnan ja talouden näkökulma, organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma. Balanced Scorecard valtionhallinnossa 2001.

93 Kaplan & Norton 1996b, 56.

kuntasektorilla korostetaan, että mittarit eivät voi olla epätarkkoja tai mielipiteisiin perustuvia⁹⁴.

Suomessa tasapainoista tulokortti -ajattelua on sovellettu sekä valtionhallinnossa että kuntasektorilla⁹⁵. Kirkon suunnittelujärjestelmää kehittävien piirissä arvioitiin 2000-luvun alussa, että tasapainoinen tulokortti leviäisi nopeasti seurakuntakenttään lisäämään suunnittelun tuloksellisuutta. Seurakuntien käyttöön mahdollisiksi näkökulmiksi hahmoteltiin hallinnon, seurakuntalaisen, suorituskyvyn ja toimivuuden sekä yhteisön ja henkilöstön näkökulmat.⁹⁶

Seurakuntien strategiaoppaassa mainitaan, että joissain seurakunnissa tasapainoista tulokorttia on hyödynnetty tavoitteiden mittaamisen suunnittelussa⁹⁷. Tutkimuksen mukaan tasapainotettu tulokortti ei kuitenkaan vaikuttaisi saavuttaneen suurta suosiota seurakunnissa. Sitä käytetään johdonmukaisesti ainoastaan Rantasalmen seurakunnan ensimmäisen aikasarjan strategiassa.

Rantasalmen seurakunnan strategiassa todetaan, että seurakunnan toimintajärjestelmä noudattaa Euroopan laatupalkintokilpailun arviointiperusteita⁹⁸. Laatupalkinto on oman toiminnan arviointia varten kehitetty työkalu, jonka pohjalta määritetään organisaation vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä mitataan kehittymistä. Arviointi tapahtuu suhteessa valittuun strategiaan, ja tarkastelun pohjalta pystytään arvioimaan strategian vaikuttavuutta. Työkalu mahdollistaa toiminnan laadun ja tehokkuuden vertailun muiden toimijoiden kanssa. Suomessa työkalua hallinnoi Laatukeskus. Laatukeskuksen ilmoituksen mukaan työkalu on käytössä kymmenissä tuhansissa organisaatioissa eri puolilla maailmaa. Malli on tarkoitettu sekä julkiselle että yksityiselle sektorille.⁹⁹

94 Rannisto 2005, 88–90.

95 Pyyhtiä 2011, 70.

96 Mäkeläinen, 2003. Jaana Pyyhtiä on tutkinut Balanced Scorecardin soveltuvuutta johtamisen työkaluksi Suomen ev.-lut. kirkon seurakunnissa. Tutkimustuloksenaan hän toteaa, että seurakuntaympäristöön vaikuttaisi sopivan mm. seuraavat mittarit: asiakastytyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen yhteistyöhön, ihmisten kohtaamisen laatu, tavoitettavuus, työntekijöiden tyytyväisyys johtajuuteen ja ihmisten kohtaamisen osuus työajasta. Ongelmallisia mittareita seurakuntaympäristössä ovat Pyyhtiän näkemyksen mukaan mm. seuraavat: tuottavuus, euroa/palvelu, kassavirta ja kustannukset/seurakuntalainen. Pyyhtiä arvioi myös, että Balanced Scorecardin onnistunut käyttöönotto edellyttää seurakunnan koko henkilöstön ja luottamushenkilöiden laajamittaista koulutusta. Pyyhtiä 2011, 66–67, 70.

97 Strategiaopas seurakunnille 2009, 41.

98 Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 8. Rantasalmen seurakunta liitettiin myöhemmin Savonlinnan seurakuntaan, jolloin strategian muoto muuttui.

99 Laatukeskus.

Rantasalmen seurakunnan tasapainotetusta tulokortista löytyvät kaikki Kaplanin ja Nortonin neljä mittariluokkaa. Taloudellisuutta mitataan tulojen riittävyydellä suhtautettuna menoihin. Asiakastyytyväisyyttä arvioidaan jumalanpalveluksissa, toimituksissa, kokoontumisissa ja tapaamisissa. Jumalanpalveluksia koskevat arviot perustuvat olettamukseen, että yhdessä suunnitellut jumalanpalvelukset edistävät asiakastyytyväisyyttä. Siksi mittarina on yhdessä tehtyjen jumalanpalvelusten prosentuaalinen osuus kaikista jumalanpalveluksista. Toimitusten yksilöllistä kohdentamista mitataan otoskyselyillä. Kokoontumisten ja tapaamisten kohdentumista elämänsäkaaren eri tilanteisiin analysoidaan kyselyin. Sisäisten prosessien mittarit mittaavat Rantasalmen seurakunnan toimintajärjestelmän suorituskykyä ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Molemmat näkökulmat tähtäävät työntekijöiden tyytyväisyyden parantamiseen. Kehittämisessä puolestaan mitataan vapaaehtoisuuden lisääntymistä, perheiden tyytyväisyyttä palveluihin sekä palautejärjestelmän kehittymistä tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi.¹⁰⁰

Rantasalmen seurakunnan strategian lisäksi tutkimusaineistosta löytyy toinen strategia, jossa tasapainoista tulokorttia on sovellettu. Tasapainoinen tulokortti -ajattelu vaikuttaa *Meidän kirkko* -strategian taustalla. Sitä hyödynnettiin strategian laadintavaiheessa eri sektoreiden tavoitteita asetettaessa. Tällä tavoin pyrittiin varmistumaan, että eri näkökulmat tulevat tasapainoisesti otetuksi huomioon. Strategiadokumentissa ei kuitenkaan käytetä Balanced Scorecardin käsitteistöä tai määritellä tarkemmin valittuja mittariluokkia.¹⁰¹

Muita strategioita pidemmälle kehittyneenä mittaristona voidaan pitää Ähtärin seurakunnan kolmannen aikasarjan strategiassa esitettyä arviointikonaisuutta. Vaikka mittaristo ei noudatakaan mitään standardoitua mallia, strategiassa on selkeästi kuvattuna strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. Mittareina käytetään muun muassa osallistujien, diakonia-avustusten, sielunhoitokeskustelujen, jumalanpalvelusryhmien ja vapaaehtoisten määriä, talouden tunnuslukuja, jäsenmäärää, toimitusten tavoittavuutta sekä äänestysprosenttia.¹⁰²

Pääsääntöisesti strategioissa esitetyille tavoitteille ei ole määritelty mittareita. Osa strategian laatineista toimijoista on päätenyt ratkaisuun, jossa strategiaan ei kirjata mittareita, mutta strategian toteutumisen arviointi

100 Rantasalmen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 7–8.

101 Tieto saatu TT Harri Palmulta, joka toimi sihteerinä Meidän kirkko -strategian laadintaa varten perustetussa työryhmässä vuosina 2006–2008.

102 Ähtärin seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 7–8.

kirjataan vuosittain vapaamuotoisesti seurakunnan toimintakertomukseen¹⁰³. Osa puolestaan katsoo, että mittarit on tarkoituksenmukaista asettaa vuosisuunnittelun yhteydessä, kun tavoitteita konkretisoidaan. Mittarit linkitetään talouden ja toiminnan volyymiin.¹⁰⁴ Dokumentit nostavat esiin myös yhteiset arviointipalaverit ja strategioiden jatkuvan arvioinnin, joka tapahtuu esimerkiksi arviointipäivissä tai työ- ja kehityskeskusteluissa¹⁰⁵.

Kirkossa mittareiden luominen on haasteellista osin siksi, että määritellyt strategiset linjaukset ovat varsin yleisluontoisia. Tavoitteiden asettamisessa käytetään lausemuotoiluja, joissa asioita pyritään kehittämään, edistämään, tukemaan, parantamaan, tiivistämään, lisäämään, laajentamaan, vahvistamaan, syventämään, sopeuttamaan, rakentamaan, vaalimaan, hyödyntämään, seuraamaan, selkiyttämään, tehostamaan, keskittämään tai ylläpitämään. Kuten luvun alussa todettiin, joihinkin tutkimusaineistossa esiintyviin strategiaisiin tavoitteisiin liittyy arvioivia tai arviointia helpottavia elementtejä. Tällöin kyse ei ole edellä kuvatuista järjestelmällisistä mittaristoista vaan laadullisen tai määrällisen tavoitetason asettamisesta yksittäiselle tavoitteelle. Taulukoissa 3 ja 4 on koottuna aineistossa esiintyviä strategisia linjauksia, jotka sisältävät arviointiin liittyviä laadullisia tai määrällisiä elementtejä. Arviointielementin sisältäviä strategisia linjauksia löytyy tutkimusaineistosta kaikilta hallinnon tasoilta ja kaikista aikasarjoista.

Taulukoista ilmenee, että arviointielementin sisältävät linjaukset liittyvät laaja-alaisesti kirkon toimintaan, talouteen, kiinteistöihin ja hallintoon. Taulukot kertovat myös, että mittarit eivät ole yksiselitteisiä ja tavoitetason määrittäminen on osin tulkinnanvaraista. Sekä laadullisissa että määrällisissä tavoitetason määrittelyissä liikutaan melko abstraktilla tasolla. Tätäkin kautta heikko mitattavuus on kirkon strategia-ajattelua kuvaava ominaispiirre. Heikossa mitattavuudessa kyse ei ole ainoastaan siitä, että mittaamiseen ei olisi strategiaprosesseissa kiinnitetty huomiota. Taustalla on laajempi kysymys, pitäisikö kirkon ja seurakuntien työtä ylipäänsä mitata. Tavoitteiden toteutumiseen liittyvien mittareiden pohtimisen arvellaan tuoneen sekä uusia näkökulmia että hämmennystä kirkolliseen työkuulttuuriin. Strategioita suunniteltaessa on keskusteltu esimerkiksi siitä, onko tarkoituksenmukaista

103 Esim. Järvenpään seurakunnan 1. aikasarjan strategia.

104 Esim. Mikkelin hiippakunnan strategiassa todetaan: ”tuomiokapitulin toiminta- ja taloussuunnitelmien on tuettava toimintastrategian toteuttamista. Asetettujen toiminnan tavoitteiden tulisi olla myös mitattavia arvoja, jolloin kyettäisiin seuraamaan, onko tavoitteet asetettu oikein ja tukevatko ne valittua strategialinjausta.” Mikkelin hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 7.

105 Mikkelin hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 17.

kohdata suuri määrä ihmisiä nopeasti vai pieni määrä ihmisiä syvällisesti paneutuen.

Taulukko 3.

Esimerkkejä strategisista linjauksista, jotka sisältävät arviointiin liittyviä laadullisia elementtejä.

Strateginen linjaus	Arvioiva elementti
Pitkäjänteisen yhteistyön rakentaminen eri toimijoiden kanssa	pitkäjänteisyys
Tuomiokapitulia pidetään merkittävänä seurakuntaelämää tukevana yhteistyökumppanina	merkittävyys
Omaisuuksia hoidetaan eettisesti kestävästi	eettinen kestävyys
Tuomme rohkeasti esille kirkkomme äänen	rohkeus
Toimimme määrätietoisesti yksinäisyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytyneisyyden vähentämiseksi	määrätietoisuus
Käytämme tiloja, osaamista ja talouden voimavaroja tasapuolisesti ja joustavasti	tasapuolisuus ja joustavuus
Seurakuntalaiset tuntevat Raamatun sisällön entistä paremmin	sisällön tuntemuksen hyvyys
Seurakunnan sisäinen viestintä on kattavaa ja vuorovaikutteista	kattavuus ja vuorovaikutteisuus
Pidämme kiinteistöt ja kaluston hyvässä kunnossa	hyväkuntoisuus
Välitämme sanomaa ennakkoluulottomasti	ennakkoluulottomuus
Hallintomme on läpinäkyvää ja avointa	läpinäkyvyys ja avoimuus
Sanoitamme selkeästi	selkeys
Kohtelemme toisiamme yhdenvertaisesti ja syrjimättä	yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys
Palvelemme asiakkaita ammattitaitoisesti	ammattitaitoisuus
Teemme aktiivisesti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa	aktiivisuus
Hiippakunta on löytänyt luontevan tavan toimia uusien hiippakuntarajojen mukaisesti	toiminnan luontevuus
Pyritään pitämään viranhaltijoiden palkkataso ajan tasalla	ajantasaisuus
Tavoitteena on asiallinen ja palveluhenkinen toiminta	asiallisuus ja palveluhenkisyys
Kirkko viestii arvoistaan ja tekemästään hyvästä uskottavasti	uskottavuus

Taulukko 4.

Esimerkkejä strategisista linjauksista, jotka sisältävät arviointiin liittyviä määrällisiä elementtejä.

Strateginen linjaus	Arvioiva elementti
Pyritään varmistamaan työnohjaajien riittävä määrä	työnohjaajien määrä
Työntekijöiden verkossa toimimiseen käytetty työaika lisääntyy	verkkotyöaika
Nuorille on nykyistä enemmän tarjolla toimintaa, joka ohjaa kristittyinä kasvamiseen ja kirkon uskoon sitoutumiseen	toiminnan määrä
Äänestysprosentti seurakuntavaaleissa nousee edellisiin vaaleihin verrattuna	äänestysprosentin suuruus
Kastettujen osuus kaikista syntyneistä on pysynyt vähintään vuoden XX tasolla	kastettujen osuus
Eri toimijoita kutsutaan nykyistä paljon laajemmin osallistumaan ja toimimaan jumalanpalveluksessa	toimijoiden ja osallistumisen määrä
Käydään kriittisesti läpi kokouskäytännöt, minkä seurauksena tarpeettomasta kokoustamisesta voidaan luopua	kokousten määrä
Kirkollisverojen tuloveroprosenttia ei koroteta	veroprosentin suuruus
Vuosikate kattaa poistot ja tilikauden tulos on vähäisessä määrin positiivinen	vuosikate ja tilikauden tulos
Vapaaehtoisten määrä kasvaa	vapaaehtoisten määrä
Evangeliumi tavoittaa kaikki	tavoitettujen määrä
Käännämme kirkon elämässä mukana olevien määrän kasvuun	toimintaan osallistuvien määrä
Pyrimme kasvattamaan jäsenmäärää	jäsenten lukumäärä
Hiippakunnan taloudelliset resurssit ovat vähintään nykyisellä tasolla	toimintamäärärahan suuruus
Pyritään pitämään seurakunnan lähetyskannatus 2,5 prosentissa	lähetyskannatuksen määrä
Tarjoamme luottamushenkilöille viestintäkoulutusta kerran valtuustokaudessa	koulutusten määrä
Tavoitamme jokaisen jäsenemme laadukkaasti vähintään viisi kertaa vuodessa	laadukkaiden kohtaamisten määrä
Emme kasvata kiinteistömäärää	kiinteistöjen määrä
Investoimme lisää strategian mukaisiin kehittämisalueisiin	investointien määrä

5.6 Strategia suunnittelun ja johtamisen selkärankana

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan seurakuntien kolmevuotista niin sanottua rullaavaa suunnittelua. Siinä ensimmäiselle vuodelle laaditaan sitova toimintasuunnitelma ja talous-arvio ja sitä seuraaville kahdelle vuodelle talous- ja toimintasuunnitelma¹⁰⁶. Strateginen suunnittelu puolestaan ymmärretään pidemmälle ajanjaksolle suuntautuvana linjanvetona, jota sitten edellä mainitulla rullaavalla suunnittelulla muutetaan käytännön toimenpiteiksi. Strategisella suunnittelulla on operatiivista suunnittelua laajempi tarkoitus ja pysyvämpi vaikutus seurakunnan elämään. Asiantuntijaorganisaatiossa raja strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä on kuitenkin usein häilyvä¹⁰⁷. Kirkon strategiadokumenteissa strategiatyötä asemoidaan suhteessa muuhun suunnittelujärjestelmään, joka koskee toiminnan ja talouden suunnittelua. Syvemmin asiaa on mahdollista käsitellä kyselyaineiston pohjalta.

Tarkasteltaessa strategiatyön suhdetta kolmivuotiseen toiminta- ja taloussuunnitteluun tutkimuksen kyselyaineiston valossa voidaan todeta, että valtaosa vastaajista mieltää toiminta- ja taloussuunnitelman rakentuvan vahvasti strategian pohjalle. Kyselyvastauksissa nostetaan esiin, että ”strategiatyöskentely ja TTS kulkevat käsi kädessä”¹⁰⁸ ja ”rullaava kolmivuotissuunnittelu on vuoropuhelua strategian kanssa”¹⁰⁹. Muissa suunnitelmissa sitoudutaan strategiaan. Sitoutumista arvioidaan helpottavan, jos strategia on yksinkertainen ja selkeä. Kyselyn vastaajat kuvaavat strategiaa suhteessa muihin suunnitteluasiakirjoihin muun muassa karttana, alustana, pohjana, punaisena lankana ja selkärankana.

Monet vastaajat kertovat, että strategisten linjausten pohjalta valitaan koko seurakunnan yhteinen vuosittainen painopiste tai painopisteitä. Painopisteet ohjaavat toiminnan ja määrärahojen suuntaamista. Painopisteet vaikuttavat suoraan tai välillisesti myös esimerkiksi investointien jaksotukseen, virkojen perustamiseen, toimenkuviin sekä työntekijöiden täydennyskoulutukseen ja kehityskeskustelujen sisältöihin. Erityisesti vastauksissa korostuu, että

106 Suomen sädöskokoelma: KJ 15:2.

107 Tilanne on samankaltainen esim. yliopistoissa. Katso Malkki 1999, 162–163.

108 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä [TTS = toiminta- ja taloussuunnitelma].

109 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

strategian avulla pystytään tekemään työtä entistä tiiviimmin ja järkevämmin yli työalarajojen. Vastaajien mukaan kokonaisuudesta käsin seurakunnan työ näyttäytyy innostuneempana, palkitsevampana ja johdonmukaisempana.

Aineistosta käy ilmi, että monissa seurakunnissa strategia on auttanut suunnitteluprosesseihin liittyvässä priorisoinnissa, karsimisessa ja muussa työn rajaamisessa. Esimerkiksi eteläsuomalaisen keskisuuren seurakunnan kirkkoherra kuvaa, että ”rönsyilyä pyritään vähentämään strategiaan pohjautuvaa yhteissuunnittelua lisäämällä”¹¹⁰. Strategian arvioidaan tuovan suunnitelmiin realistisuutta, kun katsellaan riittävän kauas. Strategian ansiosta pitkän tähtäimen suunnitelmissa ”ei sorruta haihatteluun eikä tavoitella tähtiä”¹¹¹. Toisaalta strategian nähdään myös masentavan tai lamauttavan suunnittelua, mikäli strategiset tunnusluvut eivät ole seurakunnan näkökulmasta toivottavia.

Vastaajat korostavat, että strategia toteutuu paitsi suunnitelmien kautta myös jokaisen työntekijän arkisessa työssä. Strategia ohjaa jokapäiväisiä tehtäviä ja valintoja. Tämän vuoksi kyselyaineistossa todetaan, että työntekijöiden työtä tulisi arvioida samansisältöisillä mittareilla kuin millä strategian toteutumista arvioidaan.

Tutkimusaineistosta nousee esiin seurakuntasuunnittelun kokonaisuuteen liittyviä perustavia ongelmia. Esimerkiksi keskisuuren eteläsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa:

*Kaiken kokoustamisen ja keskustelun jälkeen käytännön suunnitelmat laaditaan kuitenkin vanhalta pohjalta. Käytännön työntekijöitten on vaikea nähdä yhteyttä ylärakenteen pyöreiden ja yleisluontoisten ilmausujen ja oman työn välillä. Näin se valitettavasti vaan on.*¹¹²

Samantyyppisen toisen seurakunnan kirkkoherra puolestaan arvioi, että ”luotamushenkilöt vain eivät valitettavasti näe suuria linjoja vaan pyrkivät jättämään puumerkkinsä operatiivisiin kysymyksiin”¹¹³. Keskisuuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kiteyttää strategiatyön haastavuutta suhteessa muuhun suunnitteluun: ”Tällä hetkellä strategia on vaikeassa vaiheessa, kun talous on yllättäen joutunut säästökuurille. Talouden tasapainottaminen

110 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

111 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

112 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

113 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

ei anna aikaa ajattelulle.”¹¹⁴ Kyselyyn vastanneista noin viisi prosenttia ilmoitti, että strategialla ei ole mitään yhteyttä seurakunnan kolmivuotissuunnitteluun.

Strategialla on vaikutusta paitsi suunnitteluun myös laajemmin kirkkoherran johtamistehtävään. Kirkkoherrakyselyssä vuonna 2008 vastaajia pyydettiin arvioimaan, millaista tukea strategia antaa kirkkoherralle hänen johtamistyössään. Kysymykseen vastasi 205 henkilöä. Noin viidennes vastanneista kertoi, että heidän seurakunnassaan ei ole laadittu strategiaa tai strategian valmistumisesta on niin vähän aikaa, että vaikutusten arvioiminen on ennen aikaista. Osa näistä vastaajista kuvasi vastauksissaan, millaista tukea strategioista toivon mukaan tulevaisuudessa olisi johtamistehtävään. Esimerkiksi pienen eteläsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”Ei strategian laatiminen vielä ole kovin paljon tukenut kirkkoherraa, mutta jatkossa enemmän, kun vaan jaksaa puskea ajattelua uusille urille.”¹¹⁵

Neljä prosenttia strategian laatineista ilmoitti, että strategiasta ei ole ollut mitään apua kirkkoherran johtamistehtävää ajatellen. Nämä vastaajat olivat suurelta osin samoista seurakunnista kuin ne, jotka eivät nähneet strategian vaikuttavan kolmivuotissuunnitelmaan. Vastaajat, jotka arvioivat, ettei strategiasta ole apua johtamistehtävässä eikä muussa suunnittelutoiminnassa, suhtautuivat strategioihin myös muutoin epäilevästi tai torjuvasti. Esimerkiksi keski-suuren itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”Eipä juuri mitenkään, strategiat ovat hienoja sanoja ja varmasti tarpeellisia, mutta.... elämä ei oikein tahdo taipua konsulttistrategioihin.”¹¹⁶ Pienen itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra puolestaan kertoo, että ”se jäi kansioon valmistumisensa jälkeen, vaikka sitä työstettiin isolla joukolla”¹¹⁷. Pienen länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra taas toteaa: ”yhtä hankalaa johtaminen on kuin aikaisemminkin.”¹¹⁸

Vaikka strategiatyön arvioitiin usein vieneen paljon aikaa ja energiaa, sen hyödyt nähtiin pääosin vaivannäön arvoiseksi. Monet vastaajat kuvaavat, että strategian laatiminen on vaikuttanut kirkkoherran tehtävään merkittävästi. Strategian katsottiin helpottaneen kirkkoherran johtamistehtävää, koska strategiaprosessi on sitouttanut koko työyhteisöä yhteisiin päämääriin. Pienen länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kiteyttää asian: ”mitä strategiassa

114 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

115 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

116 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

117 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

118 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 4 001–8 000 jäsentä.

on päätetty, niistä pidetään, rönsyily ja 'olishan se kivaa-ajattelu' loppuu ja keskitytään oleelliseen."¹¹⁹ Strategian kuvataan myös mahdollistaneen entistä paremmin toiminnallisten priorisointien tekemisen ja vuosittaisten tavoitteiden asettamisen. Strategian arvioitiin näin antaneen järkevyyttä tekemiselle.

Vastaajat kertoivat, että suurten linjausten selkeys on vapauttanut kirkkoherran työaikaan henkilöstön motivointiin, rohkaisuun ja valmentamiseen. Strategiaprosessin johtamisen itsessään katsottiin vahvistaneen kirkkoherran asemaa seurakunnan johtajana¹²⁰ ja selkeyttäneen johtamisjärjestelmää. Strategisen ajattelun lisääntyminen on antanut kirkkoherran johtamistehtävään uuden ulottuvuuden: kirkkoherra ei ole johtamisessaan yksin, vaan osa systeemiä. Seurakunnan johdon vaihtuessa strategia on tuonut jatkuvuutta työskentelyyn ja auttanut uusia viranhaltijoita työhön perehtymisessä.

Seurakuntien hallinnon kannalta ongelmallisena voidaan pitää sitä, että työntekijät ja luottamushenkilöt puhuvat kirkossa samoista asioista, mutta eri paikoissa¹²¹. Kyselyaineiston mukaan strategiatyön arvellaan auttaneen näkemään, miten työntekijät ja luottamushenkilöt voivat toimia yhdessä. Strategian kautta on avautunut uusia mahdollisuuksia ja tasoja rakentavaan dialogiin. Suuren itäsuomalaisen seurakunnan kirkkoherra kuva:

*Strategian laadintaprosessi oli positiivinen myös johtamisen näkökulmasta. Antoi kokemuksen yhteisten päämäärien hyväksi tehtävästä työstä ja sitoutti porukkaa yhteen. Myös kaikkien työntekijäryhmien ja luottamushenkilöstön yhteen hiileen puhaltaminen oli positiivinen kokemus.*¹²²

Strategisen työskentelyn arvioitiin parantaneen keskustelukulttuuria, vahvistaneen demokratian toteutumista ja tehneen hallintoa dynamisemmaksi. Toisaalta joissakin seurakunnissa uudistavien strategisten linjausten tekemisen nähtiin aiheuttaneen eripuraa työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välille.

Vastaajat kokivat myönteisenä strategian laadintaan ja toteuttamiseen liittyvän teologisen työskentelyn. Perustehtävän hahmottaminen sekä

119 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

120 Aseman vahvistuminen ja johtamisjärjestelmän selkiytyminen liittyvät laajempaan johtamisosaamiseen liittyvään kysymykseen. On arvioitu, että strateginen osaaminen erottaa huippujohtajat hyvistä johtajista, esim. Kamensky 2000a, 153. Merkittävämpää kuin huippujohtajan ihannekuvan täyttäminen on kuitenkin tietoinen pyrkimys strategiseen ajatteluun ja sitä kautta itsensä kehittämiseen johtajana. Sotarauta 1996, 191.

121 Esim. Mäkeläinen 1988, 33.

122 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

seurakunnan olemuksen ja luonteen pohtiminen yhdessä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kanssa olivat tuoneet vastaajien näkemyksen mukaan syvyyttä kirkkoherran johtamistehtävään. Yhteinen arvopohdinta oli lisännyt tietoisuutta toiminnan perustasta. Seurakunnan identiteetin arvioitiin vahvistuneen.

Johtamistehtävän kannalta positiivisena asiana nähtiin suunnittelujänteen piteneminen. Kolmivuotisjaksoa kauaskantoisempi analyysi auttoi kirkkoherroja hahmottamaan suuria kehityslinjoja ja seuraamaan entistä valppaammin toimintaympäristön muutoksia. Näin strategiatyö nosti esiin tulevaisuuden teemoja ja haasteita, joihin toiminnan olisi pidemmällä tarkastelujaksolla vastattava. Aineiston mukaan strateginen työskentely on antanut selkärankaa esimerkiksi vaikeiden taloudellisten, hallinnollisten ja kiinteistöihin liittyvien pitkän tähtäimen ratkaisujen tekemiseen. Monet kiperät ratkaisut ovat perusteltavissa strategian avulla. Lisäksi strategiaprosessissa on ollut mahdollisuus tarkastella esimerkiksi seurakunnan työntekijöiden eläköitymisiä ja koulutussuunnitelmia kokonaisuutena.

Strategisen työskentelyn arvioitiin vahvistaneen seurakunnan johdon luottamusta työntekijöiden osaamiseen. Prosessi auttoi seurakunnan johtoa havainnoimaan eri työalojen tarpeita ja työnteon tapoja. Avoimuus ja tiedonsaanti olivat lisääntyneet. Joillekin seurakunnille strategiaprosessi on ”antanut syyn olla yhteydessä tiiviimmin kuntaan ja muihin toimijoihin”¹²³. Lisäksi strategia avasi uudenlaisia mahdollisuuksia työn arviointiin. Strategiatyöskentelyn kerrottiin myös synnyttäneen kiitollisuutta monesta hyvästä asiasta, jotka on jo saavutettu.

Tutkimuksen valossa strategia näyttäytyy selvästi seurakunnan yllimpänä suunnitteluasiakirjana ja kirkkoherraa tukevana johtamisen välineenä. Edellä esitetyn perusteella kirkon yhdeksi strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määritetty ohjaavuus. Tutkimus osoittaa, että strategialla on vahva ohjaava vaikutus niin rullaavaan toiminta- ja taloussuunnitteluun kuin ylipäänsä kirkkoherran johtamistehtävään.

5.7 Strategioiden epäsymmetrisyys ja selkeät muodot

Tämän päivän kirkossa strateginen työskentely on sikäli aktiivista, että uusia strategioita syntyy jatkuvasti. Strategiat liittyvät toisiinsa pääsääntöisesti

123 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

kirkon yhteisten strategioiden kautta. Tutkimusaineiston strategiat poikkeavat toisistaan sekä sisällöltään että muodoltaan. Tässä luvussa tarkastellaan, miten kirkon strategiaprosesseissa on ratkaistu eri toimijoiden laatimien strategioiden linkittyminen toisiinsa. Lisäksi kiinnitetään huomio strategioiden ulkoiseen muotoiluun, tyyliin, rakenteeseen ja kieliasuun liittyviin kysymyksiin. Tarkastelun pohjalta luvussa esitetään kaksi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelun ominaispiirrettä: epäsymmetrisyys¹²⁴ ja selkeys.

Epäsymmetrisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä juontuu kirkon strategioiden hierarkiaan – tai paremminkin sen puutteeseen. Aiemmissa tutkimusluvuissa on todettu, että kirkon yhteiset strategiat ovat vaikuttaneet sisällöllisesti työalojen, hiippakuntien ja seurakuntien strategioihin. Yhtymäkohdat ovat osin vahvoja ja suoria, osin ohuita ja vaikeammin havaittavissa. Jatkossa kuvataan, miten strategiadokumentit itse määrittelevät suhdettaan toisiin strategioihin.

Erityisesti kirkon ylemmän tason strategiat asemoivat itseään suhteessa alemman tason strategioihin. Lähtökohtana kirkon yhteisissä strategioissa on, että kirkon perustyö tehdään seurakunnissa. Seurakunnat nähdään itsenäisinä toimijoina, jotka valitsevat itse strategiset linjauksensa¹²⁵. Kirkon yhteiset strategiat aikasarjasta riippumatta korostavat, että niiden tarkoituksena on antaa strategiakaudelle yleinen suunta ja yhteiset päämäärät, joita seurakuntien on mahdollisuus soveltaa ja toteuttaa paikallisesti omat erityispiirteensä huomioiden. Seurakuntien lisäksi yhteisiin strategioihin pohjautuva työskentelyhaaste kohdistetaan hiippakuntiin, kirkon keskushallinnon yksiköihin ja kirkollisiin järjestöihin. Yhteiset strategiat määrittelevät näin strategiatyön prosessiksi, jossa ovat mukana kaikki kirkon hallinnon tasot ja kirkkoa lähellä olevat toimijat. Yhteinen strategia konkretisoituu kyseisten organisaatioiden strategioissa, toimintaohjelmissa ja muissa suunnitelmissa. Alemman tason suunnitelmien tulisi sisältää yhteisten strategisten linjausten tarkempi toteutusaikataulu ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin liittyvät mittarit. *Kohtaamisen kirkko* poikkeaa muista yhteisistä strategioista siinä suhteessa, että se määrittelee itsensä ”toiminnalliseksi suunnaksi”, ei kirkolliseksi kokonaisstrategiaksi. Sen mukaan ”varsinaiset strategiat luodaan paikallistasolla”.¹²⁶

124 Tutkimuksessa epäsymmetrisyydellä tarkoitetaan symmetrisyyden eli tasasuhtaisuuden ja osien keskinäisen harmonian vastakohtaa.

125 Esim. Meidän kirkko -strategia, 45.

126 Kohtaamisen kirkko -strategia, 5.

Lähes kaikki kirkon työmuotojen ja hiippakuntien strategiat liittävät itsensä kulloinkin voimassa olevaan kirkon yhteiseen strategiaan. Linkitykset tapahtuvat joko kerronnallisesti tai noudattamalla leimallisesti samaa rakennetta kuin kirkon yhteinen strategia. Esimerkiksi ensimmäisen aikasarjan viestintästrategiassa todetaan:

*Kun työryhmä jätti mietintönsä vajaan kahden vuoden työskentelyn jälkeen, kirkon kokonaisstrategia vuosiksi 2003–2010, Läsnäolon kirkko, oli luonnosvaiheessa. Oli selvää, että viestintästrategia tulisi muokata yhteensopivaksi kokonaisstrategian kanssa.*¹²⁷

Esimerkin linkityksestä samankaltaisen muotoilun kautta tarjoaa Lapuan hiippakunnan toisen aikasarjan strategia. Siinä kaikki strategian elementit ovat *Meidän kirkko* -strategian mukaisia ja hiippakunnan tavoitteiden määrittely tapahtuu yhteisen strategian päätavoitteiden mukaisesti, samojen otsikoiden alla.¹²⁸ Suhdettaan seurakuntien strategioihin työmuotojen strategiat määrittelevät lähes samalla tapaa kuin yhteiset strategiat. Työmuotostrategiat hahmottavat suuria linjoja sekä tarjoavat virikkeitä, tukea ja kannustusta paikallisuunnittelulle. Koska toimijat ovat itsenäisiä ja erilaisia, yhteiset työmuotojen strategiat eivät ole ”vaatimuksia esittävä normisto”¹²⁹ eivätkä pidä sisällään ”yksityiskohtaisia suosituksia ja tehtäväksiantoja”¹³⁰. Strategiatyöskentelyn jatkumista paikallisesti pidetään kuitenkin olennaisen tärkeänä. Seurakuntien strategioissa on joitakin viittauksia kirkon yhteisten työmuotojen strategioihin, esimerkiksi Lohjan seurakunnan ensimmäisen aikasarjan strategiassa linjataan: ”toteutamme kirkon viestintästrategian mukaista vuoropuhelun kulttuuria viestinnässämme”¹³¹. Jotkut seurakuntien strategiat kehottavat lukemaan seurakunnan oman strategian rinnalla myös kirkon yhteisiä ja eri työalojen strategisia linjauksia¹³².

Hiippakuntien strategiat poikkeavat toisistaan sen suhteen, miten hiippakuntatason strategioiden nähdään velvoittavan seurakuntia. Asiaa on

127 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 5.

128 Lapuan hiippakunnan 2. aikasarjan strategia.

129 Viestinnän 1. aikasarjan strategia, 5.

130 Diakoniatyön 1. aikasarjan strategia, 5.

131 Lohjan seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

132 Esim. Seinäjoen seurakunnan 1. aikasarjan strategia, 2.

tarkasteltu aiemmin luvussa 5.2 strategisia päätöksentekijöitä analysoitaessa¹³³. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että hiippakuntatason strategiat eivät linkity toisiinsa millään tavoin.

Kuten edellä on kuvattu, osa kirkon yhteisistä ja hiippakuntien strategiadokumenteista asemoi itseään suhteessa muihin strategioihin. Lisäksi jotkut strategiat peilaavat itseään suhteessa aiempien strategiakausien dokumentteihin. Kirkon yhteisissä strategioissa arvioidaan usein aikaisempien strategioiden toimivuutta ja tavoitteiden saavuttamista¹³⁴.

Kirkossa ylemmän tason strategiat jättävät muille strategioille vapauden tarttua tai olla tarttumatta niiden tarjoamiin linjauksiin ja virikkeisiin. Yhteisten strategioiden toteuttamista ei seurata tai kontrolloida. Siksi strategiadokumenttien itseymmärryksestä käsin strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määritetty epäsymmetrisyys. Epäsymmetrisyys näyttäytyy hyvin samankaltaisena myös kuntasektorilla. Siellä epäsymmetrisyyden on määritelty merkitsevän, että strategioiden ei tarvitse kaikissa kuntaorganisaation osissa toteutua samalla tavalla. Hallintokuntien ja palveluyksiköiden strategioiden tehtävänä on täsmentää yleisluontoisia kuntastrategioita. Keskeistä on eri yksiköiden sisäinen kehittäminen ja yhteistyön syventäminen. Kuntastrategia hahmottelee suuret linjat, koordinoi yhteistyötä ja tukee alhaalta nousevaa kehittämistyötä.¹³⁵

Kirkossa ei ole nähty mahdolliseksi tai edes tarpeelliseksi luoda minäänlaista hierarkkista järjestelmää, jossa ylemmän tason strategia velvoittaisi alemmaa. Yhteisten strategioiden väljät raamit jättävät tilaa työmuoto-, hiippakunta- ja seurakunta-kohtaiselle harkinnalle ja tulkinnoille. On arvioitu, että näin kirkko kokonaisuutena pystyy vastaamaan joustavammin toimintaympäristön muutoksiin. Yhteinen strategia näyttää yleistä suuntaa ja samalla johtaa ajattelua kohti strategisuutta. Seurakuntien suunnittelua ohjaava strategiaopas toteaa, että yksinkertaisimmillaan seurakunnan strategia muodostuu kirkon yhteisen strategian määrittelemien strategisten suuntaviivojen käytännön soveltamisesta oman seurakunnan tilanteessa¹³⁶.

Sisällöllisen epäsymmetrisyyden lisäksi strategiat poikkeavat muotoilutyylistään toisistaan. Kirkon yhteiset strategiat ovat laajuudeltaan 24–50 sivun

133 Hiippakuntien ja seurakuntien strategioiden suhdetta oli tarpeen tarkastella strategisia päätöksentekijöitä kuvattaessa, koska strategioiden kohdennus vaikuttaa strategiasta päättävän toimielimen määrittelyyn.

134 Esim. Kohtaamisen kirkko -strategia; diakoniatyön 3. aikasarjan strategia.

135 Sotarauta 1996, 233–241; Pauni 2013, 7–8.

136 Strategiaopas seurakunnille 2009, 28.

mittaisia. Ne on julkaistu kirkkohallituksen julkaisusarjoissa, ja ulkoasultaan dokumentit noudattavat kunkin julkaisusarjan graafista ilmettä. Strategioista on erotettavissa mietintötyyppinen, taustoittava aineisto ja varsinainen strateginen tavoiteosa. Kahden viimeisemmän strategian tavoiteosasta on painettu erikseen esite tai strategiakortti. Kirkon yhteisistä strategioista on tehty myös kieliversioita ruotsiksi, pohjoissaameksi, englanniksi, saksaksi ja ranskaksi.

Kirkon yhteisten työmuotojen strategiat on julkaistu 10–62 sivun mittaisina. Osa strategioista kuuluu kirkkohallituksen julkaisusarjoihin ja osa on painettu kirjoiksi erillisjulkaisuina. Poikkeuksen tähän tekevät toisen aikasarjan työmuotostrategiat, jotka ovat esitteenomaisia ja siten laajuudeltaan niukempia, vain 2–6 sivua. Esitteiden rinnalla on tarkoitettu käytettäväksi muuta materiaalia, kuten kehittämisasiakirjoja¹³⁷ ja muutosviestinnän työkaluja¹³⁸. Kaikki kirkon työmuotojen strategiakirjat ja -esitteet sisältävät varsinaisen tekstin lisäksi myös kuvitusta, taulukoita, kuvioita ja muita taitollisia elementtejä.

Tutkimusaineistoon kuuluvat hiippakuntien strategiat ovat muodoltaan varsin erityyppisiä. Osa hiippakuntastrategioista on pöytäkirjan liitemuodossa olevia A4-dokumentteja, toiset strategioista on taitettu kirjasiksi tai esitteiksi ja osa puolestaan on laadittu diaesityksen muotoon. Sivumäärä vaihtelee 2–21 sivun välillä. Myös hiippakuntien strategiat sisältävät mietintötyyppistä aineistoa varsinaisten strategisten linjausten lisäksi. Keskeisiä asiakohtia on korostettu kuvilla, kuvioilla tai erilaisilla taitollisilla keinoilla.

Seurakuntien strategiat poikkeavat toisistaan huomattavasti. Strategiaprosesseissa on päädytty kiteyttämään strategiat 1–25 sivun mittaisiksi. Laajemmat strategiat sisältävät tausta-aineistoa joko strategiakirjan yhteydessä tai sen liiteosana. Suurin osa seurakuntien strategioista on taitettu normaaleja kokousasiakirjoja kiinnostavammalla tavalla. Osa strategioista on kirjan tai esitteen muodossa. Kaikkien hallinnon tasojen tuoreimmat strategia-asiakirjat löytyvät pääsääntöisesti kunkin organisaation internetsivustoilta.

Strategiaprosessin valmisteluvaiheessa joudutaan tekemään jatkuvasti ratkaisuja muotoilujen ja käsitteiden valinnan suhteen. Kokonaisuutena tarkastellen kirkon strategiat noudattavat strategioille tyypillistä muotoilu- ja ilmaisutapaa. Ne ovat varsin tiiviitä rakenteeltaan mutta myös tyyliältään.

137 Kirkon kasvatuksen kehittämisasiakirjat sisältävät periaatteellisia strategisia linjauksia täydentäviä konkreettisia kehittämissaasteita ja arjen työhön liittyviä käytännöllisiä kysymyksiä. Kehittämisasiakirjat laadittiin erikseen lasten, tyttöjen ja poikien, nuorten sekä aikuisten parissa tehtävää työtä varten. Kirkon kasvatuksen kehittämisasiakirjat.

138 Esim. viestintämatriisit ja viestintäsuunnitelmaluonnokset. Työkaluja muutosviestinnän tueksi.

Lauserakenteet ja sanasto näyttävät korostetun ytimekkäinä ja yksinkertaisina. Suurin osa strategioista on ongelmitta kerralla luettavissa. Tyyliään strategiatekstit ovat asiallisia. Teemat etenevät luontevasti ja johdonmukaisesti. Teksti on huoliteltua ja vaikuttaa retorisesti harkitulta. Strategiat rakentuvat vakuuttavan oloisen argumentaation varaan. Kokonaisuuden kannalta epäolennaisiin asioihin ajautetaan harvoin. Oikeinkirjoitusrikkeitä on poikkeuksellisen vähän. Muista erottuvia, tyyllillisesti omaperäisiä strategioita ei tutkimusaineistosta ole löydettävissä.

Tutkimusaineistossa strategioiden keskeinen sisältö on usein kiteytetty strategian otsikkoon. Näin ollen otsikon avulla pyritään paitsi herättämään lukijan mielenkiintoa myös ilmaisemaan lyhyesti strategian pääsisältö. Strategioiden otsikot muodostavat moninaisen kokonaisuuden. Taulukossa 5 on esimerkkejä tutkimusaineistoon kuuluvien strategioiden otsikoista.

Taulukko 5.

Esimerkkejä kirkon strategioiden otsikoista.

Strategian nimi	Organisaatio	Aikasarja
Läsnäolon kirkko	Kokonaiskirkko	1. aikasarja
Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö	Kokonaiskirkko	2. aikasarja
Kohtaamisen kirkko	Kokonaiskirkko	3. aikasarja
Vastuun ja osallisuuden yhteisö	Diakoniatyö	1. aikasarja
Kasvamme yhdessä	Kasvatustyö	2. aikasarja
Vuoropuhelun kirkko	Viestintä	1. aikasarja
Kutsuttuna kirkon työssä	Espoon hiippakunta	3. aikasarja
Yhteyttä ylös ja ympärille!	Ylöjärven seurakunta	1. aikasarja
Näytämme suuntaa kohti Jumalaa, kohti ihmistä	Imatran seurakunta	2. ja 3. aikasarja
Usko elämään	Jyväskylän seurakunta	1. aikasarja
Välittäen, rohkaisten ja osallistuen	Järvenpään seurakunta	1. aikasarja
Jäsentensä arjessa ja juhlassa	Karkkilan seurakunta	2. aikasarja
Ristin juurella	Seinäjoen seurakunta	1. aikasarja
Seurakunta lähelläsi	Ähtärin seurakunta	2. aikasarja

Strategioiden kieli noudattaa pääsääntöisesti normaalia kielenkäyttöä. Sivistyssanoja on käytetty maltillisesti, samoin niin sanottua strategista sanastoa¹³⁹. *Strategiaopas seurakunnille* toteaa, että strategisia käsitteitä on olemassa varsin paljon ja niiden merkitykset vaihtelevat eri yhteyksissä¹⁴⁰. Kirkon strategioissa pyritään selvästi välttämään liike-elämän strategioissa käytettävää strategista kieltä. Dokumenttien pohjalta ei ole mahdollista arvioida, onko kyseessä strategiaprosessien aikana tehty tietoinen ratkaisu vai onko strateginen käsitteistö ollut strategioiden laatijoille muutoin vieras. Perinteisestä strategiasanastosta käytössä on yleisesti vain neljä termiä: strategia, missio, visio ja suuntaviivat¹⁴¹. Kyselyaineistossa esitettiin yksittäistä kritiikkiä siitä, että kirkko on antanut keskeisimmät käsitteensä, kuten missio ja visio, yritysmaailman strategiatyön käyttöön mutta ottanut ne sittemmin takaisin liike-elämän määrittelemässä uudessa merkityssisällössä.

On huomionarvoista, että strategiat sisältävät varsin vähän teologisia käsitteitä. Esimerkiksi *Kohtaamisen kirkko* -strategiassa mainitaan erikseen, että strategia ei ole ”teologinen julkilausuma” tai ”kristillisen opin määritelmä”¹⁴². Teologisten käsitteiden vähäinen käyttö korostuu strategiakausiin edetessä. Teologisten käsitteiden puute ei kuitenkaan merkitse, että tekstit olisivat pinnallisia. Teologisia aiheita käsitellään kansanomaisin termein. Erityisesti identiteettiin liittyvät kuvaukset ovat yleiskielisyydestä huolimatta varsin syvälle luotaavia.

Edellä kuvattuun muotoon, tyyliin ja tekstiin liittyvät seikat nostavat kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi selkeyden. Strategiatyöskentely edellyttää tasokasta käsitteellistä ajattelua, mutta samanaikaisesti kykyä ilmaista strategia mahdollisimman selkeästi ja konkreettisesti¹⁴³. Strategian tehokkaan toteutusvaiheen kannalta on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät strategian ja sen merkityksen¹⁴⁴.

139 Strategiasanastolla tarkoitetaan esim. seuraavan tyyppisten termien käyttöä: kilpailukyky, voiton maksimointi, laatu, yksilöiden kyvykkyys, avaintulosalueet, ydinkompetenssit, kriittiset menestystekijät, tuloskulttuuri ja liiketoimintamallit.

140 *Strategiaopas seurakunnille* 2009, 9.

141 Kyseiset termit on määritelty myös *Strategiaoppaassa* seurakunnille. *Strategiaopas seurakunnille* 2009, 10.

142 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 7.

143 Kamensky 2000, 147; Santalainen 2006, 24; Mantere et al. 2006, 37.

144 Kaplan & Norton 1996a, 93.

5.8 Luottamus johdatukseen uudistumisen perustana

Strategiadokumentit ilmaisevat painokkaasti, että organisaation perustehtävä ei anna kirkolle ja sen seurakunnille aihetta eikä oikeutta paikallaan olemiseen, ei vallitsevista oloista nauttimiseen tai nykyhetkeen tyytymiseen. Samaan aikaan strategiat korostavat, että kehitys ja uudistuminen eivät ole yksistään kirkollisten toimijoiden varassa. Ajatus johdatuksesta toistuu strategioissa koko tutkimuksen tarkastelujakson ajan. Kun kirkossa tehdään strategiatyötä, sen ajatellaan toteutuvan ”suuremmas käres”¹⁴⁵. *Meidän kirkko* -strategia kiteyttää ajatuksen: ”Tunnustamme, että kilvoittelumme ja kirkon uudistaminen toteutuvat vain Jumalan armon avulla. Sen varassa kirkon uudistuminen jatkuu. On uskaliasta edetä, mutta vielä vaarallisempaa jäädä paikoilleen.”¹⁴⁶ Luottamus Jumalan varjelukseen ja johdatukseen on strategia-ajattelun ominaispiirre, joka erottaa kirkon selvästi muista toimijoista.

Kirkon yhteisissä strategioissa korostuu, että kirkko ei ole missään tilanteessa liikkeellä ajaakseen omaa asiaansa, omalla valtuutuksellaan tai itsensä varassa. Seurakunnille suunnatun strategiaoppaan mukaan myös strategiaprosessin arviointi perustuu siihen, millä tavoin se edistää evankeliumin asiaa:

*Uskonpuhdistuksen 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.*¹⁴⁷

Luottamus varjelukseen ja johdatukseen nousee esiin siinä, että kirkon uudistumisen arvioidaan olevan pohjimmiltaan Jumalan työtä. Tulevaisuustyöskentelyssä ”kirkko on kutsuttu yhteiseen rukoukseen ja huutamaan avuksi Pyhää Henkeä”¹⁴⁸. Strategiat määrittelevät, että kirkon tulevaisuuden rakentumisen kannalta välttämättömiä elementtejä ovat yhtäältä Jumalan armo ja toisaalta kirkon tehtävän toteuttamiseen sitoutuneet seurakunnan jäsenet.

145 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka yli 16 000 jäsentä.

146 *Meidän kirkko* -strategia, 46.

147 Strategiaopas seurakunnille 2009, 43.

148 Kohtaamisen kirkko -strategia, 18.

Strategioiden mukaan tulevaisuuden visiointi ei ole mahdollista pelkästään ihmisten varassa. Silti myös ihmisiä tarvitaan. Dokumenteissa huomauteaan, että kirkon toimijat eivät voi ”käpertyä itseensä, laitostua ja suhtautua välinpitämättömästi toimintaympäristön muutoksiin”¹⁴⁹. Päinvastoin, kirkon on tunnettava toimintaympäristönsä, jotta kirkon sanoma voisi levitä tehokkaasti. Kirkon työtä ei voi kehittää uskottavalla tavalla reagoimalla ainoastaan toimintaympäristön vääjäämättömiin muutoksiin. *Meidän kirkko* -strategiassa kirkon elämää verrataan kristityn elämään, jossa uudistumisen tulisi olla päivittäistä ja siihen liittyvistä kamppailuista voi selviytyä vain Jumalan armon avulla¹⁵⁰. Strategiat asettavat tavoitteeksi, että tämän kaltaisen kirkon uudistuminen ja muutosten mahdollistaminen jatkuvat koko kulloinkin käsillä olevan strategiakauden ajan.

Kirkon yhteiset strategiat suhtautuvat tulevaisuuteen ja tulevaisuustyöhön toiveikkaasti. Toiveikkuuden taustalla on luottamus Jumalan varjelukseen ja johdattukseen. Esimerkiksi *Kohtaamisen kirkko* -strategia painottaa, että kirkon toivo perustuu nimenomaan Jeesuksen lupaukseen tulevaisuudesta¹⁵¹. Kirkossa murtautuu esiin jo nyt Jumalan valtakunta, armon maailma. Strategiat korostavat, että kirkon on etsittävä uusia ja merkityksellisiä toimintatapoja. Kokeilevassa toiminnassa pitää olla tilaa myös virheille ja epäonnistumiselle.

Kirkon työmuotojen strategiat nostavat esiin ajatuksen, että kirkko toimii aina pysyvyyden ja uudistumisen jännitteessä. Tässä jännitteessä kirkko elää ja suunnittelee työtään Jumalan johdattamana. Muutoksiin on löydettävä valmiutta, koska kirkko on lähetettynä maailmaa ja ihmistä varten. Esimerkiksi diakoniatyön toisen aikasarjan strategia korostaa vahvasti rukousta osana kirkon suunnittelutyötä. Yhdeksi toiminnan viidestä suuntaviivasta on määriteltä ”rukoilemme ja teemme työtä”. Strategia toteaa, että jokaisella on oma paikkansa ja tehtävänsä seurakunnassa, mutta lopulta vain Pyhä Henki voi liittää kirkon jäsenet Kristukseen, toinen toisiinsa ja uudistaa heidät.¹⁵² Myös kasvatuksen toisen aikasarjan strategia painottaa, että Pyhä Henki luo yhteisöllisyyttä ja uskoa tulevaisuuteen¹⁵³.

Rukouksen rinnalla toinen kirkon työmuotojen strategioissa toistuva seikka on Jumalan lupaukset. Diakoniatyön kolmannen aikasarjan strategiassa

149 *Meidän kirkko* -strategia, 44.

150 *Meidän kirkko* -strategia, 45.

151 *Kohtaamisen kirkko* -strategia, 16.

152 Diakoniatyön 2. aikasarjan strategia, 2.

153 Kasvatuksen 2. aikasarjan strategia, 1.

viitataan lupaukseen Jeremian kirjassa: ”Minulla on omat suunnitelmani teitä varten, sanoo Herra. Minun ajatukseni ovat rauhan eivätkä tuhon ajatuksia: minä annan teille tulevaisuuden ja toivon.”¹⁵⁴ Lupauksen määritellään koskevan kaikkia seurakuntia, niiden työntekijöitä ja seurakuntalaisia¹⁵⁵. Strategioissa halutaan uskoa Jumalan hyvään tahtoon ja läsnäoloon myös vaikeina aikoina ja vaikeissa tilanteissa.

Kolmanneksi johdatukseen liittyen kirkon työmuotojen strategioissa viitataan siihen, että kaikkea ei ole mahdollista ennakoida. Toiminnan suuntaviivoja joudutaan rakentamaan tietoisena siitä, että nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tulevaisuusskenaarioiden laadinta on entistä vaikeampaa. Monenlaisen keskeneräisyyteen on suostuttava. Esimerkiksi kasvatuksen ensimmäisen aikasarjan strategiassa todetaan:

*Jumalan lapsena oleminen on tärkeämpää kuin se, mitä meistä ehkä joskus tulee. Jumalan lapsena kasvaminen on jatkuvasti keskeneräisenä olemista. Elämä on matka ja seikkailu, jonka elementtejä emme aina pysty ennakoimaan. Silti matkanteon apuna on hyvä käyttää suunnitelmaa. Tämä strategia on yksi sellainen.*¹⁵⁶

Myös hiippakuntien strategioiden lähtökohtana on luottamus siihen, että Jumala siunaa ja uudistaa kirkkoaan. Keskeisenä toimintaperiaatteena mainitaan rukous, joka on ennen kaikkea ”luottamusta Jumalan johdatukseen ja yhteyttä kristittyjen kesken”¹⁵⁷. Rukouksen ohella nousee esiin usko, joka merkitsee yhteyttä armolliseen Jumalaan ja luottamusta siihen, että Jumala ohjaa kirkon työtä. Jumalan kasvojen edessä työskentely lisää strategioiden mukaan esimerkiksi arvojen velvoittavuutta. Samaan aikaan se antaa työlle mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Strategioiden mukaan hiippakunnat luottaessaan johdatukseen haluavat ylläpitää positiivisuutta, toivon puhetta sekä tulevaisuuden uskoa¹⁵⁸.

Tarkasteltaessa seurakuntien strategioita johdatuksen näkökulmasta nousee toistuvasti esiin sana ”rohkeus”. Strategioiden valossa seurakunnat haluavat näyttäytyä rohkean kriittisenä ja uudistavana voimana yhteiskunnassa. Ne tahtovat tukea ihmisiä avoimen tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseen

¹⁵⁴ Jer. 29:11. Piispainkokous viittaa samaan Raamatun kohtaan pohtiessaan tulevaisuustyöskentelyä kirkon eskatologisesta olemuksesta käsin (kts. myös luku 3.7).

¹⁵⁵ Diakoniatyön 3. aikasarjan strategia, 36.

¹⁵⁶ Kasvatuksen 1. aikasarjan strategia, 3.

¹⁵⁷ Espoon hiippakunnan 1. aikasarjan strategia, 6; Espoon hiippakunnan 2. aikasarjan strategia, 5.

¹⁵⁸ Esim. Mikkelin hiippakunnan 3. aikasarjan strategia, 11.

turvallisesti ja rohkeasti. Uudistusten keskellä seurakunnat haluavat pitää kiinni rohkeasti kirkon pysyvästä perussanomasta. Rohkeus ulottuu strategioiden mukaan myös hengelliseen uudistukseen. Sanoma tulisi tuoda esiin ”mielenkiintoisessa ja nykyihmisen kohtaavassa muodossa”¹⁵⁹. Kuten kirkon yhteisissä strategioissa myös seurakuntien suunnitelmissa nostetaan esiin, että tarvittaessa on luovuttava aikansa eläneistä toiminta- ja ajattelutavoista sekä asenteista.

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että seurakunnat mieltävät strategiatyön jatkuvana prosessina, jossa rukous on keskeisenä elementtinä. Esimerkiksi Järvenpään seurakunnan toisen aikasarjan strategiassa todetaan: ”rukoilemme ja toimimme yhdessä seurakunnan uudistumisen puolesta.”¹⁶⁰ Karkkilan seurakunnan strategia puolestaan kiteyttää asian: ”tiedostamme rukouksen ja hiljentymisen voiman.”¹⁶¹

Vaikka luottamus johdatukseen määritellään kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi, tutkimusaineistossa johdatuksella on perusteltu myös oikeutusta kyseenalaistaa strategiatyö tai olla suunnittelematta seurakunnan toimintaa. Kirkkoherrakyselyssä muutamat vastaajat halusivat korostaa, että ”Jumala voi toimia toisinkin kuin meidän strategiamme mukaan”¹⁶². Osa vastaajista arvioi, että kehittämissuunnitelmat ja uudistukset hämärtävät seurakuntalaisten käsitystä toiminnan perustasta ja luottamusta johdatukseen. He totesivat esimerkiksi kärjekkäästi, että strategiatyössä ”ongelmana on vain se, että oppimme mukaan työn tekee Jumala itse!”¹⁶³.

Strategiatyöhön ja kirkon uudistumiseen kriittisesti suhtautuvien vastaajien mukaan levollisesti kohti täyttymystä vaeltavan Jumalan kansan sijasta ”kirkko näyttäytyy touhuavana ja levottomana kirkkona”¹⁶⁴. Kyselyaineistossa strategiatyön arvioitiin kaventavan myös johtajan hengellistä työotetta. Esimerkiksi keskisuuren länsisuomalaisen seurakunnan kirkkoherra toteaa: ”strategia on kasvattanut kirkkoherran omahyväisyyttä, vähentänyt spiritualiteettia, lisännyt uskoa ihmisen aikaansaannoksiin ja vähentänyt luottamusta siihen, että Kristus vie seurakuntaa kohti lopullista voittoa”¹⁶⁵.

159 Savonlinnan seurakunnan 3. aikasarjan strategia, 1.

160 Järvenpään seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 1.

161 Karkkilan seurakunnan 2. aikasarjan strategia, 7.

162 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

163 Kirkkoherrakysely 2010, seurakuntakokoluokka 8 001–12 000 jäsentä.

164 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka alle 4 000 jäsentä.

165 Kirkkoherrakysely 2008, seurakuntakokoluokka 12 001–16 000 jäsentä.

Tutkimus osoittaa, että kirkko suhtautuu tulevaisuuteen uskoen, luottaen ja toivoen. Kirkollisen strategia-ajattelun ainutlaatuinen ja keskeinen piirre on luottamus varjelukseen ja johdatukseen. Tämä vaikuttaa myös muihin strategiaprosessien kautta ilmeneviin strategia-ajattelun ominaispiirteisiin. Strategia-asiakirjojen mukaan Jumala ohjaa ja johtaa kirkkoaan kohti lopullista päämäärää. Strategiatyö perustuu toimijoiden pohdintaan siitä, mikä on Jumalan tahto ja suunnitelma kirkon ja sen seurakuntien tulevaisuuden suhteen. Luottamus johdatukseen ilmenee erityisesti korostettaessa rukouksen asemaa ja merkitystä osana organisaation olemista, toimintakulttuuria ja suunnittelua. Luottamukseen liitetään kiinteästi Jumalan lupaukset. Strategiat muistuttavat muun muassa lupauksista: ”Jumala johdattaa seuraajiaan, kun he kulkevat rukoillen”¹⁶⁶ ja ”Hän ei jätä eikä hylkää”¹⁶⁷.

5.9 Strategiatyötä ilmentävät ominaispiirteet

Tutkimusaineiston strategiat ovat syntyneet klassisen strategianäkemysmukaisesti melko muodollisissa valmisteluprosesseissa. Strategiatyö näyttäytyy rationaalisena ja noudattaa kirkon hallintoon vakiintuneita valmistelu- ja päätöksentekomekanismeja. Toimivaltaiset päätöksentekuelimet viime kädessä määrittävät strategiat ja luovuttavat ne sen jälkeen toteuttamisvaiheeseen. Valmistelu, päätöksenteko ja toteutus nähdään toisiaan seuraavina ja toisistaan erillisinä vaiheina. Strategiaprosesseja leimaa jaksotus ja väliaikaisuus.

Tässä pääluvussa on tarkasteltu strategiaprosessien kautta ilmeneviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Tutkimusaineistosta löytyi kahdeksan ominaispiirrettä, jotka toistuvat kaikissa aikasarjoissa ja kaikilla hallinnon tasoilla. Ominaispiirteiksi määrittyivät: 1) synodaalisuus, 2) analyyttisyys, 3) asiantuntijavalta, 4) heikko mitattavuus, 5) ohjaavuus, 6) epäsymmetrisyys, 7) muodon ja kielen selkeys sekä 8) luottamus varjelukseen ja johdatukseen.

Luvussa esitelty strategia-ajattelun ominaispiirteiden kokonaisuus nostaa esiin vielä yhdeksannen ominaispiirteen, joka on merkityksellisyys. Kirkon ja seurakuntien strategiaprocessit kertovat myös siitä, millainen asema ja merkitys strategioille organisaatiossa annetaan. Aineistosta käy ilmi, että strategian laadintaprosessi itsessään nähdään merkityksellisenä. Se luo rakenteen

166 Jer. 31:9.

167 Joos. 1:5.

työskentelylle. Prosessi antaa tilaa yhteiselle keskustelulle, erilaisten kysymysten ja haasteiden käsittelylle sekä ratkaisuyritysten etsimiselle. Tutkimusaineiston mukaan strategiaprosessien aikana strategiset toimijat ovat tuoneet tulevaisuustyöskentelyyn uusia näkemyksiä ja näkökulmia. Näin strategisten aihoiden, teemojen ja linjausten on ollut mahdollista muovautua ja kehittyä eteenpäin. Kirkossa strategiaprosessit ovat ajallisesti melko pitkiä ja niihin käytetään huomattavasti omaa ja jonkin verran ulkopuolista työpanosta. Panostus prosesseihin halutaan tehdä, koska strategiat koetaan merkityksellisinä, johtamistehtävää tukevinä ja toimintaa ohjaavina.

Löydetty ominaispiirteet luovat kuvaa osallistavasta, valppaasti toimintaympäristöstä seuraavasta, päämäärätietoisesta ja tulevaisuusorientoituneesta kirkosta. Strategia-ajattelulle tyypilliseen tapaan kirkon strategiaprosesseissa omaleimaisuus ja myönteiset mahdollisuudet nostetaan tietoisesti keskiöön. Strategiadokumentit kuvaavat optimistista tulevaisuutta ja niiden kieli on ihanteiden kieltä.

Tarkasteltaessa strategiaprosessien kautta ilmenevää kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteiden kokonaisuutta voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- 1) Kirkon strategiat näyttävät yhteisinä unelmina. Tulevaisuuden kirkkoa ja seurakuntaa rakennetaan synodaalisesti ja dialogissa eri toimijoiden kanssa. Strategiaprosessit yhdistävät toisiinsa työntekijöitä ja luottamushenkilöitä, pappeja ja maallikoita. Strategiatyössä rakennetaan yhteisöä ja sanoitetaan merkityksiä. Strategiaprosessi mielletään yhteisenä matkana ja oppimiskokemuksena. Tutkimusjakson aikana prosessien avoimuus on lisääntynyt. Strategiatyö on kehittynyt yhteisölliseen ja moniääniseen suuntaan. Ihmisten arki, yhteisön yhteinen osaamispotentiaali sekä ammattilaisten tietotaito nähdään kirkon strategioiden kasvualustana. Prosesseissa annetaan tilaa erilaisille mielipiteille ja kokemuksille, vaikka lopullisissa strategiadokumenteissa usein päädytään harmonisuuteen, neutraalisuuteen ja yksinkertaistavaan selkeyteen.
- 2) Strategiaprosessien kuvauksissa korostuu pyrkimys monimutkaisuuk-sien hallintaan ja varmuuden etsimiseen. Nykytilaa havainnoidaan tarkasti, sitä halutaan ymmärtää laajasti ja vallitsevia käytänteitä arvioidaan kriittisesti. Strateginen työskentely on analyyttistä ja tukeutuu asiantuntijavaltaan. Paikallisten työntekijöiden ja luottamushenkilöiden työ- ja elämäkokemuksen kautta saavuttama tieto jää sivuosaan. Analyyttiseen tietoon pohjautuvien strategisten oivallusten kautta

pyritään vastaamaan muuttuvan ja osin arvaamattoman toimintaympäristön haasteisiin. Strategia-asiakirjat eivät heijasta kyselyaineistossa esiin noussutta haasteelliseen ja tuntemattomaan tulevaisuuteen liittyvää kriisitietoisuutta, epävarmuutta ja neuvottomuutta. Strategiadokumentit pikemminkin pyrkivät vahvistamaan jatkuvuuksia ja hallinnan kokemusta. Strategiaprosesseista puuttuu myös rohkeus murtaa organisaation tavanomaisia valmistelu- ja päätöksentekomenettelyjä.

- 3) Kirkon organisaation eri tasoilla laaditut strategiat eivät liity toisiinsa velvoittavasti. Kirkon olemus ja organisaatorakenne eivät mahdollista hierarkkisen strategiajärjestelmän luomista. Kirkon perustehtävän kiinteyden kannalta on olennaista, että kirkossa valintoja tehdään tietoisesti ja ne muodostavat samaan suuntaan pyrkivän kokonaisuuden. Seurakuntien strateginen liikkumavara on osin rajattu esimerkiksi lainsäädännön määrittelemien tehtävien suhteen. Tosiasiallisesti seurakunnilla on varsin suuri vapaus järjestää toimintansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Kirkon yhteiset strategiat eivät velvoita muita toimijoita tai sido paikallista ratkaisovaltaa. Seurakuntien itsenäisestä asemasta huolimatta strategioissa on päädytty samankaltaisiin ratkaisuihin.
- 4) Kirkollisten strategioiden kieli maalaa ihannekuvia, yksinkertaistaa ja virittää toiveen muutoksen mahdollisuudesta. Valmisteluprosessien aikana strategiat ovat muovautuneet kompromissien tuotoksena työryhmissä ja toimielinten käsittelyssä. Lopputulosta leimaa konsensushenkisyys. Kielenkäyttö alleviivaa, että kirkon strategiatyössä riskinottamista ja voimakkaita kannanottoja pyritään välttämään. Kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteenä selkeys muodossa, tyylissä ja kieliasussa ei merkitse yksiselitteisesti selkeyttä strategian sisällössä. Osa strategioista liikkuu yleisellä tasolla, ja sisältöä voi luonnehtia varsin abstraktiksi.
- 5) Kirkon strategiatyön juuret kiertyvät syvälle kirkon perustehtävään ja pastoraaliseen johtamiseen. Strategia-ajattelussa korostuu luottamus varjelukseen ja johdatukseen. Strategiadokumentit muistuttavat, että kirkossa Pyhä Henki tekee työtään. Sen tähden myös työn pitkän tähtäimen suunnittelussa on kyseltävä Jumalan tahtoa. Tietoisuus strategiaprosessin hengellisestä luonteesta vahvistaa ymmärrystä, että tulevaisuustyöhön on suhtauduttava vakavasti ja vastuullisesti. Strategioiden heikko mitattavuus perustuu osin siihen, että asetettujen

tavoitteiden saavuttamisen arvioidaan olevan jossain määrin riippumaton ihmellisistä ponnisteluista. Näiden näkemysten mukaan kirkon työtä ei voida mitata esimerkiksi tehokkuuden tai vaikutavuuden mittareilla.

VI YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kuvaava näkökulma

Tutkimuksessa analyysin tuloksena määrittyi 29 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelua kuvaavaa ominaispiirrettä. Ominaispiirteet ovat erityisiä ominaisuuksia, jotka luonnehtivat kirkon strategia-ajattelulle tyypillisiä seikkoja. Strategia-ajattelun ominaispiirteistä kaksitoista ilmentää kirkon yhteisöidentiteettiä, kahdeksan strategisia valintoja ja yhdeksän strategiaprosesseja. Edellä mainituista ominaispiirteistä kaksi löytyi varsinaisen analyysivaiheen jälkeen kokonaisuuksia tarkasteltaessa.

Tutkimuksen aikaisemmissa luvuissa jokaista ominaispiirrettä ja sen kehitystä on tarkasteltu erikseen. Päälukujen lopussa on tehty johtopäätöksiä kuhunkin yläkategoriaan luokiteltujen ominaispiirteiden kokonaisuudesta. Ominaispiirteitä tarkastelemalla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksen, millaista strategia-ajattelu Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on. Klassisen strategianäkemysten mukaan strategia on organisaatiossa konkreettisesti olemassa ja käytössä oleva suunnitelma, johon liittyy kirjallinen dokumentti. Tutkimus vahvistaa strategiadokumentin merkitystä strategia-ajattelun perustana. Strategiadokumenttien avulla kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteitä pystytään kuvaamaan melko kattavasti. Kyselyaineisto tukee ja vahvistaa dokumenttien pohjalta tehtyjä havaintoja.

Missionaarisuus kirkon identiteetin perustana

Yhteisöidentiteetti eli yhteisön sisäinen yhteisökuva kertoo, miten ja millaisena yhteisö itse tai yhteisön jäsenet näkevät, kokevat ja tuntevat yhteisönsä. Kirkon yhteisöidentiteetti syntyy jatkuvassa prosessissa, johon vaikuttavat yhtäältä kirkon olemassaolon tarkoitus ja erityislaatu, sen perintö ja uskon sisältö, ja toisaalta yhteiskunnallinen todellisuus. Tutkimuksen perusteella oman identiteetin ylläpitäminen vaikuttaa olevan kirkolle huomattavan merkittävää perustehtävän hoitamisen kannalta. Erityisesti tämä korostuu kirkon sisäisten ja kirkkoon ulkoapäin kohdistuvien muutospaineiden keskellä.

Kirkon missio nähdään pysyvänä, ajasta ja paikasta sekä yhteiskunnan ja kirkon järjestysmuodosta riippumattomana. Strategioissa missio määritellään kokonaisvaltaisesti: missio läpäisee seurakunnan kaikkea elämää ja on jokaisen kristityn elämänmuoto. Sen lisäksi, että missionaarisuus itsessään on vahva strategia-ajattelun ominaispiirre, se heijastuu jossain määrin muiden yhteisöidentiteettiä ilmentävien ominaispiirteiden kautta.

Strategioiden mukaan missio kiteytyy kaste- ja lähetyskäskyssä. Strategiat pyrkivät Raamattu-uskollisuuteen muistuttaessaan siitä, että kirkossa kaiken suunnittelun lähtökohtana on Jeesuksen antama tehtävä. Luterilaisuus ja ekumeenisuus määrittävät kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteiksi: perustehtävänsä toteuttavan kirkon toiminnassa kunnioitetaan luterilaista perintöä ja samaan aikaan ollaan avaran ekumeenisia. Kirkon missionaarisuus näkyy myös lainsäädännössä. Tyypillistä kirkon strategia-ajattelulle on painottaa lainsäädännön kautta korostuvaa kirkon asemaa julkisoikeudellisena yhteisönä.

Kirkon strategia-ajattelussa korostuvat arvosidonnaisuus sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden ihanteet. Strategioiden seurakuntakeskeisyys kiteytyy siinä, että paikallisseurakunta nähdään kristittyjen keskeisimpänä yhteen tulemisen ja -kuulumisen muotona. Seurakunta määritellään ”kirkon rakenteen sydämeksi”. Kirkossa käytävästä jatkuvasta rakennemuutoskeskustelusta huolimatta tutkimus osoittaa, että seurakunnan luonteesta kirkon perusyhteisönä halutaan pitää tiukasti kiinni 2000-luvun kirkossa.

Eskatologisuus tuo merkittävän näkökulman kaikkeen kirkon tulevaisuustyöskentelyyn. Strategioiden mukaan kirkko yliajallisena yhteisönä ei voi pitäytyä ainoastaan ajallisissa tavoitteissa. Silti kirkon strategia-ajattelussa korostuu tähän aikaan vahvasti sidottu diakoninen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Kirkon tehtäväksi nähdään muuttaa maailmaa. Kirkon strategioissa ekologisuus, luomakunnasta välittäminen ja vastuullisen elämäntavan velvoite nousevat toistuvasti esiin. Kiinnostavaa on, että ympäristötietoisuus nähdään kirkon strategia-ajattelussa ensisijaisesti yhteisöidentiteettiin liittyvänä kysymyksenä, kun esimerkiksi kuntien strategia-ajattelussa se ilmenee lähinnä toiminnallisina valintoina.

Strategioissa kirkko näyttäytyy identiteetiltään taloudellisesti köyhtyvänä kirkkona. Toisin kuin klassisessa strategiamallissa yleensä kirkon strategiat eivät tähtää taloudellisen voiton maksimoimiseen, eikä strategioiden tarkoituksena ole vaikuttaa positiivisesti tuloksellisuuteen. Kirkon voidaan katsoa toimivan markkinoilla, jossa kilpailua ei juuri esiinny. Kirkon strategioissa taloudelliset seikat nousevat esiin lähinnä toimintojen turvaamisen näkökulmasta. Strategioissa ollaan huolestuneita muun muassa seurakuntien

mahdollisuudesta palkata ammattitaitoista henkilöstöä, jos talouden kehitys jatkuu ennakkoidun kaltaisena. Tutkimustulosten mukaan työntekijäkeskeys näyttäytyy kirkon strategia-ajattelun vahvana ominaispiirteenä, vaikka työntekijäkeskeisen toimintakulttuurin ongelmallisuus tiedostetaan.

Tutkimus osoittaa, että kirkon strategia-ajattelulle leimallista on yhteisöidentiteettiin liittyvä säilyttävyyys. Kirkko yrittää eri keinoin vaalia identiteettiään muuttuvassa toimintaympäristössä. Identiteettiä kuvattaessa strategiat perustelevat kirkon olemassaolon oikeutusta. Ne pyrkivät ylläpitämään velvoittavaksi koetusta historiasta nousevia sidonnaisuuksia, turvaamaan kirkon asemaa yhteiskunnassa ja vahvistamaan perinteistä kristillistä arvopohjaa. Yhteisöidentiteetin pysyvyyden arvioidaan lisäävän turvallisuuden tuntoa sekä seurakuntalaisten ja sidosryhmien luottamusta kirkkoon.

Kirkossa huolipuhe kohdistuu usein sellaisiin perusasioihin, joiden säilymisestä ollaan epävarmoja. Toisaalta strategioihin sisältyy ajatus seurakuntayhteisön dynaamisuudesta. Seurakuntayhteisö pysyy kaikissa historian vaiheissa, mutta samaan aikaan se muuttuu, mukautuu ja kehittyy. Muutosten tulisi strategioiden itseymmärryksen mukaan kohdistua valintojen kautta tehtäviin toiminnallisiin ratkaisuihin. Kirkon strategia-ajattelussa korostuu, että yhteisöidentiteetin vakaus mahdollistaa muutoksen toimintatavoissa: vakaus ja muutos eivät ole vastakohtia, vaan ne täydentävät toisiaan.

Kirkon strategioissa yhteisöidentiteetin määrittelyt saavat huomattavan painoarvon. Tutkimus osoittaa, että kirkon identiteetti on varsin yhtenäinen, rationaalinen ja selkeä. Missionaarisuus näyttäytyy yhteisöidentiteettiä kannattelevana voimana. Tätä kautta halutaan korostaa kirkon erityislaatuisuutta suhteessa muihin organisaatioihin. Strategiat eivät tee näkyviksi kirkon identiteetissä ilmeneviä sisäisiä ristiriitaisuuksia, erilaisia teologisia painotuksia tai arvopohjan moninaisuutta. Kirkon strategia-ajattelua leimaakin konsensushenkisyys. Tutkimuksen ja klassisen strategianäkemyksen mukaan kirkossa strategiisiin toimijoihin liitetään yhtenäisyysoletus: strategian valmistelijoiden, päätöksentekijöiden ja toteuttajien oletetaan jakavan saman käsityksen strategia-ajattelun yhteisöidentiteettiin liittyvästä perustasta sekä valintojen tarkoituksenmukaisuudesta.

Strategiset valinnat kertovat muutosvalmiudesta

Tutkimuksesta käy ilmi, että kirkon strategia-ajattelu on vahvasti tavoitekeskeistä. Strategioissa luodaan pitkälle tulevaisuuteen tähtääviä visioita sekä tehdään linjauksia päämäärien toteutumisen edellyttämästä toiminnan ja resurssien suuntaamisesta. Tämä vahvistaa käsitystä kirkon strategia-ajattelun

sitoutumisesta klassiseen strategianäkemykseen¹. Visioiden kautta kirkon strategia-ajattelu kiinnittyy myös käsitykseen todellisuuden dynaamisuudesta.

Visiot tarkastelevat kirkon, hiippakunnan ja seurakunnan tulevaisuutta niiden omasta, sisäisestä näkökulmasta. Strategiat korostavat visioon sitoutumista. Sitoutuminen tulevaisuuden näkyyn eli visionaarisuus onkin tutkimuksen perusteella kirkon strategia-ajattelun vahva ominaispiirre. Visiosta johdetut valinnat heijastavat pyrkimystä kirkon työn aktiiviseen uudistamiseen. Tutkimuksessa löydettiin visionaarisuuden lisäksi seitsemän valinnoissa ilmenevää strategia-ajattelun ominaispiirrettä, jotka kaikki kiertyvät vision määrittelemään tulevaisuudenkuvaan. Valinnat ovat teologisesti perusteltuja, vastaavat toimintaympäristön haasteisiin ja kuvastavat strategian laatineen organisaation erityistä tehtävää. Huomionarvoista on, että valintojen konkreettisuuden ja rohkeuden taso vaihtelevat merkittävästi.

Strategia-asiakirjat määrittelevät jumalanpalveluksen kirkon omimmaksi alueeksi, josta kirkon tunnistaa kirkoksi. Jumalanpalveluskeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä edellyttää jatkuvaa muuntautumista, jotta se ei etäännyisi ihmisten arkitodellisuudesta. Myös kasteen korostus strategisena valintana toistuu koko tutkimusjakson ajan. Pyrkimyksenä on turvata kasteen asema suomalaisten perheiden elämässä. Jumalanpalveluskeskeisyys ja kastelähtöisyys ovat selkeästi yhteisöidentiteetistä nousevia mutta valintojen kautta ilmeneviä strategia-ajattelun ominaispiirteitä.

Valintoja ilmentävistä strategia-ajattelun ominaispiirteistä vahvistuva jäsentietoisuus näyttäytyy kirkon tulevaisuuden kannalta ratkaisevana kysymyksenä. Tutkimuksen mukaan kirkon on etsittävä jatkuvasti uusia asiakaslähteisiä ja laatutietoisia toimintatapoja pitääkseen ja tavoittaakseen jäsenensä. Tulokset kertovat, että strategioissa jäsenkäsitys ja jäsenihanne näyttäytyvät varsin aktiivisena. Esimerkiksi lisääntyvää eläkeläisten määrää tarkastellaan lähes yksinomaan potentiaalisen vapaaehtoisuuden näkökulmasta. Kyseisen väestöryhmän kohdalla strategiset linjaukset kohdistuvat nimenomaan vapaaehtoisuuteen eikä ikääntyvien yksinäisyyteen, hoivan tarpeeseen tai eksistentiaalisiin kysymyksiin. Muutoin kirkon strategia-ajattelulle tyypillistä on kuitenkin lähimmäisyyden korostuminen. Strategioiden itseymmärryksen mukaan lähimmäisyys ei ole syvimmältä olemukseltaan kirkon valinta vaan velvollisuus. Kirkon strategia-ajattelua ilmentää myös muuttuvan teknologian hyödyntäminen. Strategiat luottavat, että teknologian avulla voidaan

1 Vertaa esim. Ansoff 1981.

vahvistaa jäsenten ohuita siteitä kirkkoon. Tutkimus osoittaa, että kirkossa on yhteinen tahtotila lisätä panostusta verkkopalveluihin sekä digitaalisten ja interaktiivisten uskon harjoittamisen muotojen kehittämiseen.

Monikulttuurisuuden kysymykset heijastuvat kirkon strategia-ajatteluun. Monikulttuurisuus edellyttää strategioiden mukaan määrätietoista ja jouhevaa yhteistyötä seurakuntien sisällä, niiden välillä sekä eri viranomaisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. Kirkon rakenteiden joustavuutta ja uudenlaista asemoitumista yhteiskunnassa edellytetään myös muiden strategisten teemojen kohdalla. Strategiat painottavat, että kirkon on panostettava yhteistyöhön resurssien turvaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. On huomionarvoista, että kirkon strategioissa ei esitetä selkeitä tavoitteita sille, miten yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tulisi rakenteellisesti kehittää. Tutkimuksen perusteella kirkko etsii uutta positiota kansalaisyhteiskunnan toimijana. Strategiat eivät kuitenkaan pohdi, mitä muuttunut asema merkitsisi kirkon identiteetille tai toimintakulttuurille. Tästä näkökulmasta strategioiden yhteistyöhakuisuus ei ole yksiselitteisesti ongelmatonta.

Kirkon strategisten linjausten tekemistä hankaloittavat toimintaympäristön kompleksisuus, valintojen kohteena olevien asioiden monimutkaisuus sekä mielikuvat strategisten valintojen erityisestä merkityksellisyydestä. Tutkimuksessa korostuu, että strategisia valintoja ilmentävät strategia-ajattelun ominaispiirteet nousevat kirkon sanoman ja tehtävän ytimestä. Strategiset valinnat kertovat myös muutosvalmiudesta muovautuessaan kuhunkin aikaan sopivaksi.

Kirkon strategioissa luotetaan johdatukseen

Tutkimus osoittaa, että Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelussa korostuu luottamus varjelukseen ja johdatukseen. Tulevaisuuteen suhtaudutaan toiveikkaasti. Toiveikkuuden taustalla on näkemys Jumalan lupauksista. Strategioiden mukaan kaikessa kirkon työn suunnittelussa tulee kysellä Jumalan tahtoa. Siksi esimerkiksi rukous näyttäytyy keskeisenä elementtinä strategiatyössä. Strategioissa vakuutetaan, että Jumalalla riittää hyvää tahtoa kirkkoaan kohtaan myös vaikeina aikoina ja vaikeissa tilanteissa.

Toisaalta tutkimuksessa ilmenee, että johdatuksella on perusteltu myös oikeutusta kyseenalaistaa strategiatyö tai olla kokonaan suunnittelematta seurakunnan toimintaa. Ajattelutapa lähestyy teoreettisesta viitekehyksestä tarkasteltuna evolutionaarista strategianäkemyä. Lähestymistapa rakentuu emergenttien strategioiden varaan. Tällöin strategiat kehkeytyvät ilman, että

tapahtumien kulkua ennakoidaan järjestelmällisesti.² Yksittäiset strategiset toimijat kirkossa arvioivat, että toimintaympäristön muutoksia ei ole mahdollista ottaa haltuun parhaimmillakaan strategiaprosesseilla. Tulevaisuus on joka tapauksessa ennakoimaton ja yksinomaan Jumalan ohjauksessa. Siksi kirkossa olisi evolutionaarisen näkemyksen mukaan panostettava ennen kaikkea operatiiviseen toimintaan.

Vaikka strategiaprosesseissa luotetaan johdatukseen, tulevaisuustyöskentely ei näyttäydy pelkästään heittäytymisenä johdatuksen varaan. Tuloksista käy ilmi, että kirkossa strateginen päätöksenteko perustuu klassisen käsityksen mukaisesti huolelliseen valmisteluun, jonka taustalla on analyttinen työskentely. Strategiaprosesseissa käytetään usein apuna ulkopuolisia asiantuntijoita. Asiantuntijavalta täydentää prosessien analyttistä otetta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat klassista käsitystä siitä, että strategian laadinnassa vaaditaan laajaa informaation hankintaa, erilaisten vaihtoehtojen tunnistamista ja arviointia³. Strategian tulisi esimerkiksi perustua organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysoimiseen⁴.

Tutkimuksen teoreettinen tausta korostaa, että strategian valmistelu kuuluu pääosin organisaation johdolle⁵. Tulokset kertovat, että kirkossa johtoa edustavat niin luottamushenkilö- kuin virkamiesjohto. Kirkon strategia-ajattelua leimaakin synodaalisuus. Strategioita valmistelevat ja niistä päättävät maallikot ja virkaan vihityt papit yhdessä. Tulevaisuuden kirkkoa ja seurakuntia rakennetaan dialogissa. Strategioiden hyväksymiskäytännöt perustuvat toimielimien tehtävänmäärittelyyn. Strategiaprosesseissa ei ilmene pyrkimystä murtaa organisaation tavanomaisia valmistelu- ja päätöksentekorutiineja, vaan ne ovat ohjattuja, valvottuja ja muodollisia. Klassista lähestymistapaa on kritisoitu rationaalisuuden ja järjestelmällisyyden korostamisesta. Sen on kuitenkin aiemmissa tutkimuksissa arvioitu soveltuvan varsin kivuttomasti osaksi perinteistä julkisen sektorin organisaatiorakennetta ja toimintakulttuuria⁶.

Tutkimuksessa esiin nouseva kompromissihakuisuus osoittaa, että strategiseen päätöksentekoon liittyy kirkossa myös systeemille lähestymistavalle ominaisia piirteitä. Päätöksentekijät käyttäytyvät ryhmäpäättöksenteossa tyyppillisellä tavalla, jolloin yksityisiä tulkintoja merkityksellisemmiksi nähdään

2 Mintzberg & Waters 1985.

3 Esim. Bryson 1995, 5.

4 Porter 1991, 96–97.

5 Esim. Bourgeois 1980.

6 Esim. Eriksson & Lehtimäki 2000.

sosiaalisesti muodostuvat yhteiset tulkinat⁷. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että muotoutuvan strategian ei tarvitse olla paras mahdollinen, vaan strategian lopullinen sisältö syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja neuvotteluprosessissa.

Klassisen viitekehyksen näkemysten mukaisesti strategiat laaditaan suunnitteluprosessissa valmiiksi ja niiden muotoilua kuvastaa pyrkimys huomattavaan yksinkertaisuuteen strategia-ajattelun kokonaisvaltaisuudesta ja laaja-alaisuudesta huolimatta. Tutkimuksen tarkastelujakson aikana kirkon strategioiden laajuudessa, ulkoasussa, tyyliässä, kielessä ja konkreettisuuden tasossa on päädytty varsin erilaisiin ratkaisuihin. Tästä huolimatta strategioita yhdistää muodon ja kielen selkeys.

Klassisesta strategiamallista poiketen tutkimuksessa käy ilmi, että kirkon strategiadokumenteissa määritellään vain harvoin, millaisilla mittareilla tavoitteiden edistymistä on tarkoitus seurata. Yhdeksi kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteeksi määrittyy heikko mitattavuus. Mittareiden luominen on haasteellista osin siksi, että strategiset linjaukset ovat varsin yleisluontoisia. Toisaalta heikko mitattavuus perustuu siihen, että asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arvioidaan olevan jossain määrin riippumatonta inhimillisistä ponnisteluista.

Tutkimus osoittaa, että strategiat toimivat kirkon työn suunnittelun ja johtamisen selkärankana 2000-luvun kirkossa. Kirkon yhteisten strategioiden tavoitteena on ohjata kokonaiskirkon toimintaa, painopisteiden asettamista ja kehittämishankkeiden käynnistämistä. Hiippakuntien strategiat linjaavat tuomiokapitulien työtä. Erityisesti strategialla on merkitystä paikallistasolla. Strategia asemoituu seurakunnan ylimmäksi suunnitteluasiakirjaksi ja kirkkoherraa tukevaksi johtamisen välineeksi. Strategiaprosessit kertovat siitä, millainen asema ja merkitys strategioille organisaatiossa annetaan. Tulosten mukaan strategian laadintaprosessi itsessään nähdään kirkon organisaatioissa merkityksellisenä. Strategiaprosessit ovat ajallisesti melko pitkiä, ja niihin käytetään huomattavasti työpanosta. Panostus prosesseihin halutaan tehdä, koska strategiat koetaan tärkeinä, johtamistehtävää tukevinä ja toimintaa ohjaavina.

Tutkimuksessa käy ilmi, että kirkon strategiatyön kokonaisuutta leimaa epäsymmetrisyys. Kirkon strategioiden kokonaisuus on runsas ja moninainen. Strategioita laaditaan ja päivitetään eri organisaatiotasoilla jatkuvasti. Kirkon olemus ja organisaatorakenne eivät mahdollista hierarkkisen

7 Hookana-Turunen 1998, 491–492.

strategiajärjestelmän luomista. Strategioiden itseymmärryksen mukaan se ei ole myöskään tarpeellista. Lähtökohtana kirkon yhteisissä strategioissa on, että kirkon perustyö tehdään seurakunnissa. Paikallisuus näkyy kuitenkin strategioissa yllättävän vähän. Seurakuntien itsenäisestä asemasta ja keskinäisestä erilaisuudesta huolimatta strategia-ajattelussa näyttäytyvät samat ominaispiirteet. Tulokset osoittavat, että yhteiset strategiat ovat vaikuttaneet sisällöllisesti työalojen, hiippakuntien ja seurakuntien strategioihin. Erityisesti tämä tulee ilmi toisessa aikasarjassa, *Meidän kirkko* -strategian kohdalla.

Kirkon strategioissa peräänkuulutetaan rohkeutta tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa. Tutkimuksessa kuitenkin selviää, että pääsääntöisesti strategioissa pyritään välttämään riskinottamista ja voimakkaita kannanottoja. Epävarmuuksien ja ennakoimattoman tulevaisuuden edessä etsitään maltillisia ratkaisuja. Kirkon strategia-ajattelu perustuu jatkuvuuksiin ja hallinnan kokemukseen. Strategiadokumentit eivät heijasta kyselyaineistossa esiin nousutta haasteelliseen tulevaisuuteen liittyvää kriisitietoisuutta, epävarmuutta ja neuvottomuutta.

Strategioiden toteutusvaihe rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös klassisesta strategiateoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna strategian toteutusvaihe tulkitaan strategista suunnittelua ja päätöksentekoa seuraavaksi tekniseksi vaiheeksi, jossa henkilöstöllä eli operatiivisilla toimijoilla on keskeinen rooli. Työntekijöiden toiminnan tulisi olla strategiasta nousevaa. Toteutusvaiheessa organisaation johto ohjaa ja valvoo operatiivisten toimijoiden työtä.⁸

6.2 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – kehityksen näkökulma

Tutkimuksen tarkastelujakson aikana strategiatyö vakiintui ja rutinoitui osaksi kirkon ja sen seurakuntien tulevaisuustyöskentelyä. Strategia-ajattelun kehittymistä voidaan analysoida vertaamalla tutkimuksen aikasarjoja keskenään. Tutkimuksessa esiintyy useita kertoja lause: ”tämä strategia-ajattelun ominaispiirre toistuu kaikissa aikasarjoissa.” Ominaispiirteiden lähemmässä tarkastelussa on havaittavissa monentyyppistä strategia-ajattelun kehittymistä aikasarjojen edetessä, vaikka ominaispiirteet itsessään näyttäytyvät melko

8 Bourgeois 1980.

pysyvinä. Tutkimusluvuissa 3–5 on tarkasteltu yksittäisten ominaispiirteiden kehittymistä. Tässä luvussa kehittymistä kuvataan kokonaisuudesta käsin.

Yhteisöidentiteettiä ilmentävät strategia-ajattelun ominaispiirteet ovat jo määritelmän perusteella pysyväisluonteisia. Erityisesti missionaarisuutta pidetään kirkon olemassaolon ja toiminnan luovuttamattomana lähtökohtana. Tarkastelujakson aikana ei ole myöskään havaittavissa muutoksia Raamattususkollisuudessa, arvosidonnaisuudessa, eskatologisuudessa tai julkisoikeudellisuudessa. Vaikka arvot itsessään ovat varsin pysyviä, tutkimus osoittaa, että tutkimuskauden aikana työyhteisöt ja luottamushenkilöt ovat tulleet arvoista entistä tietoisemmiksi. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että monissa seurakunnissa ympäröivän yhteiskunnan arvopohjan muuttuminen koetaan ongelmallisena tai vähintäänkin haastavana.

Pysyväisluonteisista piirteistä huolimatta kirkon identiteetin rakentuminen voidaan nähdä prosessina, joka ei tule koskaan valmiiksi. Pitkässä katsannossa kirkon identiteetistä voidaan löytää erilaisia historiallisia kerrostumia. Yhteisöidentiteetin muutokset eivät kuitenkaan tule vajaan kahdenkymmenen vuoden tutkimusjakson aikana kovin vahvasti näkyviin. Näin ollen tutkimuksen perusteella kirkon yhteisöidentiteettiä voidaan luonnehtia varsin hitaasti kehittyväksi.

Toimintaympäristön muutokset luovat paineita kirkon toiminnan sopeuttamiseen uusissa olosuhteissa. Tulokset osoittavat, että keskeiset strategiset valinnat toistuvat aikasarjojen edetessä varsin samankaltaisina. Samat teemat nousevat esiin myös strategioiden pohjalta käynnistetyissä kehittämishankkeissa ja painopistetyöskentelyissä. Ponnisteluista huolimatta monet strategisiin valintoihin liittyvät tilastolliset tunnusluvut ovat kirkon kannalta negatiivisia, esimerkiksi jäsenmäärän kehitys, kastettujen osuus syntyneistä ja kirkon järjestämiin tilaisuuksiin osallistuvien määrä. Myöskään rakenteellisiin muutoksiin tähtäävät tavoitteet eivät vaikuta edistyvän, vaan niihin palataan aina uudelleen aikasarjojen edetessä. Työn keskeisiä painopisteitä koskevat strategia-ajattelun ominaispiirteet eivät ole kehittyneet merkittävästi tarkastelujakson aikana.

Sen sijaan painotukset strategia-ajattelua ilmentävien valintojen sisällä muuttuvat ja kehittyvät. Esimerkiksi jumalanpalveluskeskeisyys strategia-ajattelun ominaispiirteenä vahvistuu ja muuntuu tarkastelujaksojen edetessä. Ensimmäisen aikasarjan strategioissa jumalanpalveluksesta puhuttaessa korostuvat ihmisten yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. Toisen aikasarjan strategioissa painottuu jumalanpalvelusten yhteisöllinen luonne. Kolmannen aikasarjan strategiat pitävät tärkeänä yhteistä vastuunkantoa seurakunnasta ja

sen jumalanpalveluksesta. Tutkimuksen mukaan jäsentietoisuus saa tarkastelujakson edetessä koko ajan korostuneemman aseman. Muuttunutta jäsentilannetta ei tarkastella tutkimusjakson lopulla enää ainoastaan taloudellisena ja toiminnallisena kysymyksenä vaan tiedostetaan, että se edellyttää kirkolta muun muassa panostusta ekumeniaan ja uskontojen väliseen dialogiin sekä vuorovaikutukseen niiden kanssa, jotka eivät kuulu mihinkään uskonnolliseen yhteisöön. Huomionarvoista on, että suhtautuminen globalisaatioon ja monikulttuurisuuteen muuttuu tutkimusjakson kuluessa alati myönteisemmäksi.

Erityisen selkeästi toimintaympäristön vaikutus näkyy teknologian hyödyntämiseen liittyvän strategia-ajattelun ominaispiirteen kohdalla. Ensimmäisessä aikasarjassa uusi informaatioteknologia ja tietoverkot nähdään työvälineenä, toisessa aikasarjassa verkko määritetään toimintaympäristöksi. Kolmannessa aikasarjassa verkko hahmottuu uskonnolliseksi tilaksi, joka on keskeinen kulttuuria ja kaikkia toimintatapoja muuttava mahdollisuus.

Strategioissa kirkko asemoi itseään suhteessa muihin toimijoihin. Kirkon tulevaisuuden kannalta merkittävää on, että yhteistyöhakuisuus lisääntyy voimakkaasti tutkimuksen tarkastelujakson aikana. Tutkimustulokset osoittavat, että strategiakausien edetessä tavoitteeksi asetetaan uudet ja entistä laajemmat yhteistyöverkostot, vaikka yhteistyön muodot ja syvyys jäävät asiakirjoissa pääsääntöisesti määrittelemättä.

Strategia-ajattelun ominaispiirteiden sisältöä kuvataan asiakirjoissa kullekin ajankohdalle tyypillisellä tavalla. Aikasarjojen edetessä strategiadokumenttien muotoilut selkenevät ja yksinkertaistuvat ja strategioiden kokonaispituus lyhenee. Kirkossa on kokemuksen kautta kehittynyt myös uudenlaisia käsitteitä strategiatyöhön. Tulokset kertovat, että strategian asema ylipäen tulevaisuustyöskentelyn asiakirjana on vahvistunut ja sen ohjaavuus lisääntynyt. Tutkimusjakson aikana kirkossa on etsitty strategiselle työskentelylle teologia perusteita. Niitä ovat muun muassa vastuullisuus kirkon perustetävän hoidossa, järjen käyttö luomislahjana ja Jumalan tahdon kyseleminen keskeisenä osana strategiaproessia. Strategia-ajattelu on kehittynyt myös siten, että se aikasarjojen edetessä ilmentää entistä vahvemmin luottamusta varjelukseen ja johdatukseen.

Kirkon strategioissa heijastuu strategia-ajattelun yleinen kehittyminen. Tarkastelujakson aikana strategiaproessien avoimuus on lisääntynyt. Kirkon strategiatyö on kehittynyt yhteisöllisempään ja moniäänisempään suuntaan. Lisäksi strategiset linjaukset ovat tulleet lähemmäs työntekijöiden päivittäistä tekemistä ja arkea. Strategian valmisteluprosessi mielletään enenevässä määrin yhteisenä matkana ja oppimiskokemuksena. Ihmisten arki, yhteisön

yhteinen osaamispotentiali sekä ammattilaisten tietotaito nähdään entistä vahvemmin kirkon strategioiden kasvualustana. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutus työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä on tiivistynyt ja noussut merkitykselliseksi. Strategioiden yhteiseen valmisteluun liittyvät piirteet ilmentävät strategiateoreettisesti enemmän prosessuaalista kuin klassista lähestymistapaa. Prosessuaalistien mukaan strategiatyössä keskiöön nousee organisaation sisäinen, jatkuva kommunikaatio- ja neuvotteluprosessi⁹. Prosessuaalisen lähestymistavan hyötyjen on arvioitu aktivoituvan erityisesti epävakaisissa ja vaikeasti ennustettavissa olosuhteissa¹⁰. Ennakoinnilla ei ole yhtä merkittävää roolia kuin klassisessa suunnittelumallissa. Tutkimuksessa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että strategioiden tausta-analyysit ovat lyhentyneet ja vähentyneet. Painopiste on osin siirtynyt analyyseistä kokeilutyyppiin toimintaan. Edellä kuvatusta huolimatta tutkimuksen mukaan kirkossa strategiaproessit koostuvat selkeästi kolmesta osasta: valmistelusta, päätöksenteosta ja toteuttamisesta.

Kirkkohallitus ja hiippakunnat ovat koko tutkimusajan kannustaneet seurakuntia strategioiden laadintaan. Ne ovat tarjonneet tukeaan strategiseen työskentelyyn ja sen kehittämiseen. Strategisuus näkyy entistä voimakkaammin seurakuntien johtamisessa ja arjen työssä, ja kokemukset strategisesta työskentelystä ovat pääosin myönteisiä. Tutkimus osoittaa, että Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa strategia-ajattelu on kehittynyt merkitykselliseksi tavaksi hahmottaa seurakuntien toiminnan suunnittelua ja johtamista.

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat 2000-luvulla muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin hallittaviksi. Tämä koskee myös kirkkoa ja sen seurakuntia. Siksi klassista strategiateoreettista lähestymistapaa on tarkasteltava uudessa valossa. Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että teoreettiset lähestymistavat eivät näyttäydy toisistaan irrallisina vaan sekoittuvat toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Strategianäkemykset ovat osin monitulkintaisia. Vaikuttaa siltä, että lähestymistavat saavat erilaisen painoarvon eri aikoina ilman, että kyseessä olisi johdonmukainen kehitys kohti parempaa strategiateoriaa¹¹. Kuten edellä on todettu, kirkon strategia-ajattelussa on havaittavissa vahvan klassisen lähetystavan lisäksi piirteitä myös prosessuaalisesta, systeemisestä ja evolutionaarisesta lähestymistavasta.

9 Whittington 1993, 22–27; Sotara 1996, 178–181.

10 Sotara 1996, 237.

11 esim. Whittington & Cailluet & Yakis-Douglas 2011.

6.3 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista – arvioiva näkökulma

Tässä luvussa pohditaan kootusti kolmatta tutkimuskysymystä eli sitä, mihin seikkoihin tutkimuksen mukaan on tarpeellista kiinnittää huomiota arvioitaessa strategia-ajattelun haasteita ja mahdollisuuksia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viitekehyksessä. Millaisia esteitä ja edistäviä tekijöitä strategia-ajattelulle muodostavat kirkon olemuksesta nousevat erityispiirteet, kuten seurakuntayhteisön hengellinen luonne, johtamisen omaleimaisuus, kirkon monitasoinen organisaatorakenne, kirkolliset päätöksentekojärjestelmät, hallinnon teologia tai vakiintunut toimintakulttuuri?

Kirkossa suhtautuminen strategiatyöhön on osin ristiriitaista. Ristiriitaisuus nousee esiin tutkimuksessa esimerkiksi käsiteläessä merkityksellisyyttä ja luottamusta johdatukseen. Tutkimus kertoo, että strategia-ajattelun hyödyt ja haitat voidaan arvioida eri tavoin. Jonkin verran kriittistä keskustelua strategiatyön mielekkyydestä ja strategisen johtamisen mahdollisuuksista kirkossa käytiin tutkimusjakson aikana myös julkisuudessa. Esimerkiksi hiippakuntadekaani Kaarlo Kalliala nosti esiin strategioiden laadinnan ongelmakohtia Pappisliiton Crux-lehdessä. Kritiikin kärki kohdistui kirkon yhteisten strategioiden yleisluonteisuuteen, kirkon organisaation kerroksellisuuden vaikutuksiin strategiatyössä sekä seurakuntien itsenäiseen asemaan oman toimintansa suunnittelussa.¹² Päätoimittaja Simo Repo puolestaan totesi Esse-lehdessä, että kirkon strateginen johtaminen on hukassa. Hän kritisoi erityisesti sitä, ettei kirkko seuraa omien strategisten tavoitteidensa toteutumista.¹³

Tutkimuksessa selvisi, että kirkon monipolvinen organisaatorakenne on haaste strategiselle työskentelylle. Yleisesti on todettu, että mitä monimutkaisempi on organisaatorakenne, sitä hankalampaa on yhteisen kokonaisstrategian luominen ja toteuttaminen¹⁴. Kirkko, sen hiippakunnat ja seurakunnat muodostavat kokonaisuuden, jonka osat ovat periaatteessa

12 Kalliala 2008, 24–25.

13 Repo 2011, 2. Kuntien strategiatyön tarpeellisuudesta on käyty samalla tapaa keskustelua koko 2000-luvun ajan. Esim. Heikki Helin ja Sakari Möttönen esittävät suurten kaupunkien strategioiden yhtäläisyyksiä ja eroja analysoidessaan varsin kriittisiä näkökulmia siihen, onko kuntastrategioiden nykymuotoinen laatiminen tarkoituksenmukaista. Uudenlainen strategiatyö on heidän näkemyksensä mukaan vaikeasti sovellettavissa kuntien hierarkkisiin rakenteisiin, koska se edellyttäisi tilanne- ja tarvelähtöistä, jatkuvasti muuntuvaa vuorovaikutusta eri toimijoiden kanssa. Helin & Möttönen 2012, 133, 140–143.

14 Quinn 1992, 5.

toisistaan riippumattomia, mutta samanaikaisesti kytkeytyvät toisiinsa monin eri tavoin. Organisaatiotasojen keskinäiset suhteet eivät näin ollen ole yksiselitteisiä, eikä strategioiden välillä synny hierarkkista velvoittavuutta. Suunnittelujärjestelmä näyttäytyy hajanaisena ja hallitsemattomana, ja strategioiden kokonaisuus jää pirstaleiseksi. Lisäksi kirkon ja seurakuntien käytännön työ muodostuu usein itsenäisistä työmuodoista. Työmuotojen toimintaa ohjaavat erilaiset strategiat, jopa erilainen lainsäädäntö ja erilaiset korostukset arvopohjassa. Työmuodot saattavat strategisessa työskentelyssä keskittyä oman työnsä merkittävyyden korostamiseen ja omien resurssiensa turvaamiseen. Tällaisessa sisäisessä kilpailutilanteessa kokonaisuus ja yhteinen näky jäävät vääjäämättä taka-alalle.¹⁵

Kirkon suunnittelujärjestelmä muodostuu monista elementeistä. Seurakunnan toimintaa ohjaavat vuosisuunnitelmat, kolmivuotissuunnitelmat ja strategiset suunnitelmat. Kokonaisuudessa riskinä on strategisen ja operatiivisen toiminnan erottaminen toisistaan siten, että operatiivinen työ näyttäytyy arvoltaan vähäisempänä¹⁶. Tällöin strategiatyön onnistumiselle ei ole edellytyksiä, sillä käytännössä strategia voi toteutua vain arjen työn kautta. Huomionarvoista on myös se, että tutkimuksen mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä kirkon arkityötä leimaavat usein epävarmuus ja huolestuneisuus, vaikka strategiadokumentit suhtautuvat kirkon tulevaisuuteen varsin myönteisesti. Tutkimus osoittaa, että kirkollisten strategioiden kieli maalaa ihannekuvia, yksinkertaistaa ja virittää toiveen muutoksen mahdollisuudesta. Strategioiden uskottavuus murenee, jos kuilu arkikokemuksen ja strategioissa visioidun tulevaisuuskuvan välillä kasvaa liian suureksi.

Tutkimuksessa nousi painokkaasti esiin, että kirkon strategia-ajattelu nojautuu vahvaan yhteisöidentiteettiin. Tämä voidaan arvioida joko vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Yhtäältä vahva yhteisöidentiteetti auttaa selviämään vaikeista muutostilanteista, luo pysyvyyttä ja turvallisuutta sekä lisää yhteisöllisyyden tuntoa. Yhteisöidentiteetin avulla luodaan sosiaalista integraatiota jäsenistöltään monimuotoisessa kirkossa. Identiteetin voima on näin ollen sisään sulkevaa. Toisaalta identiteetin voima voi olla myös kahlitsevaa ja ulkopuolelleen sulkevaa. Tällöin yhteisöidentiteetin piirteet estävät yhteisöön kuulumattomien tai ulkokehällä olevien liittymisen ryhmän yhteyteen. Sulku

15 Heikki Rannisto on todennut, että kuntien sisäinen organisaation hajanaisuus synnyttää strategisen suunnittelun näkökulmasta vastaavan monikerroksellisen strategiakentän eturistiriitoinen. Rannisto 2005, 13, 76.

16 Aula & Mantere 2005, 110–111.

kohdistuu usein niihin, joita ei toivota jäseniksi: vihollisiin, vastustajiin ja kilpaileviin ryhmiin. Yhteisöidentiteetin ulos sulkeva voima voi olla myös tiedostamatonta, jolloin se kohdistuu sellaisiin henkilöihin tai ryhmiin, joita ei tietoisesti haluttaisi sulkea yhteisön ulkopuolelle.¹⁷

Viimeaikaisessa keskustelussa ovat nousseet esiin kirkon jäsenistön näkemyserot kirkon yhteisöidentiteettiin liittyvissä kysymyksissä. Kirkkoon on muun muassa peräänkuulutettu vahvempaa Raamattu-uskollisuutta tai rakkaudellisempaa arvopohjaa. Osa jäsenistä kokee, että heidän on vaikea identifioitua osaksi kirkkoaan. Tutkimus herättää kysymyksen: voiko kirkon toimintaympäristössä tapahtua sellaisia muutoksia, jotka edellyttävät, että myös yhteisöidentiteetti keskeiseksi ja pysyviksi määritellyt piirteet muuttuvat tai tulevat tulkituiksi uudella tavalla? Onko mahdollista, että kirkon yhteisöidentiteetti olisi enemmän jäsenkuntansa näköinen eli monimuotoisempi?

Tutkimuksen mukaan kirkon strategiatyössä on tiedostettu, että asiantuntemattomuus johtaa vaihtoehdottomuuteen. Asiantuntijuus ja asiantuntijavalta eivät rajoitu ainoastaan yksittäisille asiantuntijoille tai suppealle ryhmälle. Näin strategiaprosesseissa erilaisen osaamisen arvostus tunnustetaan ja tunnustetaan, ja se jakautuu strategiaa valmistelevia henkilöitä ja strategisia päättäjiä laajemmalle. Laaja-alaisuutta asiantuntijuudessa voidaan pitää yhtenä kirkon strategia-ajattelun vahvuutena.

Strategia-ajattelua pystytään hyödyntämään vain, jos organisaatiosta löytyy strategia-ajatteluun kykeneviä ja siihen sitoutuneita ihmisiä. Strategiakirjallisuudessa arvioidaan, että strateginen osaaminen erottaa huippujohtajat hyvisistä johtajista¹⁸. Strategia-ajattelussa vaadittavat kyvyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan: klassiset kyvyt, vuorovaikutuskyvyt ja ammatilliset kyvyt. Klassiset kyvyt sisältävät kyvykkyyden kokonaisuuksien, tulevaisuuden ja toimintaympäristön hahmottamiseen sekä tiedonhankintaan, tavoitteiden asettamiseen ja vaihtoehtojen punnitsemiseen liittyvät kyvyt. Vuorovaikutuskykyihin lukeutuvat keskustelu- ja kuuntelutaidot, kyky aistia erilaisia tarpeita sekä viestintä- ja motivointikyvyt. Ammatillisissa kyvyissä on kyse oman toimialan tuntemisesta sekä kyvystä hallita päätöksentekomenetelmät ja yleiset johtamistavat. Merkittävämpää kuin huippujohtajan ihannekuvan täyttäminen on kuitenkin tietoinen pyrkimys strategiseen ajatteluun.¹⁹ Kirkossa on viime vuosikymmeninä panostettu merkittävästi johtamiskoulutukseen. Koulutukseen sisältyy muun muassa

17 Durkheim 1985 [1897]; Kaunismaa 1997, 228.

18 Kamensky 2000a, 153.

19 Sotarauta 1996, 188–189, 191.

omaleimaisten kirkollisten johtamiskäytäntöjen luominen, kirkollisen työyhteisökulttuurin piirteiden tunnistaminen ja strategisen ajattelun vahvistamisen. Tutkimus osoittaa, että kirkosta löytyy valmiutta sitoutua strategia-ajatteluun. Toisaalta tutkimuksen tulokset paljastavat strategiseen työskentelyyn tarvittavan lisää koulutuksellista tukea. Kirkon strategia-ajattelun ominaispiirteiden tiedostaminen haastaa johtamiskoulutuksen sisältöjen kehittämiseen.

Kyvykkäiden johtajien löytyminen ja kouluttaminen ei kuitenkaan yksistään riitä. Strategiatyötä on tarkasteltava enenevässä määrin paitsi seurakuntayhteisön myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Ihmiset muodostavat väistämättä erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja strategioista. Strategisen työskentelyn tehtävänä on johdattaa työntekijöitä pohtimaan oman työnsä merkityksellisyyttä osana suurempaa kokonaisuutta. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatio on mahdollista saada toimimaan tehokkaammin kaikilla olemassa olevilla resursseillaan, jos työntekijät hahmottavat oman tehtävänsä osana kokonaisuutta²⁰.

Mikäli strategiatyö etäännyy liiaksi työntekijöiden suorittamasta käytännön työstä, ilmeisenä riskinä on, että strategiset tavoitteet jäävät saavuttamatta. Tällöin työntekijät yrittävät ottaa muutoksen haltuun strategisten päämäärien ja tavoitteiden sijasta nykyisyydestä käsin, oman työnsä kautta. Lopputuloksena saattaa olla ristiriita, jonka seurauksena jaettu kieli ja yhteinen ymmärrys muutoksen suunnasta ja tarpeesta jäävät ohueksi.²¹ Kirkon työyhteisöiden kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa strategiikäytäntöjen dialogisuus, osallistavuus ja strategiatoimijoiden tasa-arvoisuus ovatkin välttämättömiä strategia-ajattelun syvällisen juurruttamisen ja jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että kirkon hierarkkiset rakenteet, traditionaaliset käytännöt ja vakiintunut toimintakulttuuri eivät lähtökohtaisesti tue strategista moniäänisyyttä²².

Onnistunut strategiatyö edellyttää julkisyhteisöltä sisäisen yhteistoiminnan lisäksi strategisia kumppanuuksia. Yksi kirkon strategia-ajattelun sisällöllinen vahvuus on yhteistyöhakuisuudessa ja vuorovaikutuksellisuudessa eri sidosryhmien kanssa. Strategioissa korostuu pyrkimys toimia verkostoituneesti. Varsinainen strategiatyö rajautuu kuitenkin pääsääntöisesti organisaation

20 Esim. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21–24.

21 Corley 2004.

22 Aiemmassa tutkimuksessa on tehty samantyyppisiä johtopäätöksiä. Osallistavista pyrkimyksistä huolimatta perinteiset klassisen strategianäkemyksen mukaiset käytännöt saavat strategiaprosesseissa merkittävän roolin. Vaikka osallistumisen ideaali toteutuisi, se tapahtuu johdon määrittelemien reunaehdoin. Katso esim. Laine & Katila & Salmi 2017, 111, 115–116.

sisälle: luottamushenkilöiden, työntekijöiden ja osin seurakuntalaisten keskuuteen. Sidosryhmiä saatetaan kutsua esimerkiksi keskustelutilaisuuksiin, mutta niiden rooli on kokonaisuudesta käsin tarkasteltuna varsin kapea. Kirkon strategiat asettavat tavoitteita yhteistyön suhteen, mutta eivät peilaa sitä, millä tavoin muut yhteisöt ja toimijat voisivat jäsenyä kiinteämmin kirkon, hiippakunnan tai seurakunnan strategisiksi kumppaneiksi. Aiempien tutkimusten mukaan strateginen kumppanuus tuottaa lisäarvoa molemmille tai kaikille toimijoille sitoessaan kumppaneiden resurssit ja osaamisen toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi²³. Kumppanuuksissa yhteinen tahtotila, luottamus, avarakatseisuus ja toisiaan tukevat toimintamallit ovat merkittäviä tekijöitä²⁴. Tutkimuksessa esiin nouseva yhteistyötarpeen tiedostaminen luo hyvän pohjan myös syvempien strategisten kumppanuuksien syntymiselle tulevaisuudessa.

Strategiatyössä on etsittävä uusia tapoja hahmottaa organisaation olemassaoloa. Kirkon normatiivisen luonteen vuoksi seurakunnilla on tietty tunnustuksellinen, toiminnallinen, hallinnollinen ja taloudellinen yhtenäisyys. Tosiasiallisesti seurakuntien strateginen liikkumavara on varsin suuri. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategioissa tehdään rohkeita linjauksia, mutta vain tietyistä toiminnallisista valinnoista. Pääosin kirkon strategiadokumenteista ilmenee, että varovaisin askelin eteneminen nähdään turvallisempana kuin suurten päätösten tekeminen. Päätäjissä vaikuttaa olevan aina niitä, joille strategisten uudistusten ajankohta on väärä. Toiset puolestaan eivät halua tehdä päätöksiä puutteellisen tulevaisuustiedon varassa. Joillekin vaihtoehtoisia etenemisreittejä on liikaa. Konkreettisista yksityiskohdista ja lähitulevaisuuden haasteista on helpompi keskustella ja kirjoittaa, koska ne ovat kohtuullisen yksinkertaisia hahmottaa ja käsitellä. Lisäksi esimerkiksi tarve miellyttää koko laajaa jäsenkuntaa kaventaa halukkuutta tehdä selkeitä strategisia linjauksia. Vaikka suoranaista muutosten vastustamista tai vastuunpakoilua ei tutkimuksessa löytynyt, strategiat jäävät monesti edellä kuvatuista syistä nykytilaa ylläpitäviksi, yleisluonteisiksi ja kapea-alaisiksi. Yleisesti on arvioitu, että strategiatyössä pitäydytään mielellään sellaisissa suunnitelmissa, jotka sisältävät vähemmän riskejä, ovat nopeammin toteutettavissa ja

23 Ståhle & Laento 2000, 93–103; Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 92–105; Kaira & Lahtiluoma 2018, 37–39.

24 Lahtiluoma & Turunen 2011, 53.

tuntuvat helpommin hallittavilta²⁵. Tutkimuksen pohjalta vaikuttaa siltä, että rohkeuden puute kaventaa strategia-ajattelun mahdollisuuksia kirkossa.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että uskonnollisten instituutioiden sanoman sisältö korostuksineen nousee usein vahvasti traditioista ja perinteistä, mutta toisaalta uskonnolliset instituutiot arjessaan elävät jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvan yhteiskunnan kanssa²⁶. Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että vuorovaikutuksesta syntynyt uudistuminen näkyy käytännössä varsin pitkällä viiveellä. Strategisen ketteryyden sijasta kirkon tulevaisuustyöskentelyä leimaa muutoshitaus. Tutkimus osoittaa, että visioiden saavuttaminen ja muutosten toteuttaminen kirkossa toteutuvat varsin pitkäkestoisten ponnistelujen jälkeen. Osin syynä hitauteen on aiemmin mainitut identiteetin pysyvyys, kirkon monipolvinen organisaatorakenne ja rohkeuden puute. Lisäksi hitautta aiheuttavat valittujen menettelytapojen monimutkaisuus ja byrokraattisuus. Strategian laadintaprosessit itsessään saattavat kestää jopa useamman vuoden. Lisäksi ajan tai resurssien puute siirtävät usein strategisten linjausten toimeenpanoa. Nopeiden muutosten toimintaympäristössä muutoshitaus on ongelma. Vuorovaikutusta muuttuvan yhteiskunnan kanssa olisi vahvistettava siten, että megatrendit ja heikot signaalit tunnistettaisiin ajoissa. Osana strategista työskentelyä olisi edistettävä nopeaan reagoimiseen ja jatkuvaan uudistamiseen tähtäävää ketterää kokeilukulttuuria²⁷. Tätä kautta kirkolla olisi mahdollisuus tarttua joustavasti toimintaympäristön synnyttämiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Huomionarvoista on, että hitaus vaikuttaa usein kehittämistä alentavasti.

Kaikessa päätöksenteossa, sen valmistelussa ja toimeenpanossa on mukana sekä kognitiivinen että emotionaalinen ulottuvuus²⁸. Strategia-ajattelu on syvimmiltään luova prosessi, jota ei pitäisi liiaksi rajata tiukalla systematiikalla. Strategisessa työskentelyssä on usein tehtävä ratkaisuja intuitiivisesti. Tutkimus osoittaa, että kirkon strategia-ajattelussa vahvoina piirteinä ilmenevät analyttisyys, systemaattisuus ja loogisuus. Ne eivät aina johda parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun, sillä kaikkia valintoja ei todellisuudessa prosessoida

25 Kamensky 2000a, 146.

26 Esim. Yeung 2006, 55–57.

27 Kokeilukulttuuria julkisyhteisöissä on tutkinut mm. Stenvall 2017. Hänen mukaansa parhaiten kokeilut vaikuttaisivat onnistuvan silloin, kun ne ovat strategiaperusteisia ja vievät toimintakulttuuria samaan suuntaan kuin muu kehittämistoiminta. Stenvall 2017, 41–44.

28 Aaltio 2007, 85–86.

järjellä ja järjestelmällisesti, vaan ne tehdään tunnesävytteisesti, arvojen ja emootioiden pohjalta²⁹.

Strategian ja tunteiden välistä yhteyttä on ryhdytty tutkimaan vasta tämän tutkimuksen tarkastelujakson jälkimmäisellä puoliskolla³⁰. Näissä tutkimuksissa on todettu, että tunteet vahvistavat tai heikentävät strategian toteutumista. Myönteinen kierre voi syntyä, jos työntekijät ovat ylpeitä organisaatiostaan, kokevat vuorovaikutussuhteet turvallisina ja kokevat työstään mielihyvää. Kielteinen kehä lähtee liikkeelle epäonnistumisen pelon kasvusta, vuorovaikutuksen puutteesta ja turhautumisen lisääntymisestä. Sekä myönteinen että kielteinen kierre heijastuvat strategian toteutumiseen.³¹ Järjen ja tunteen tasapainottelu strategisessa työskentelyssä ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Joissakin yhteisöissä analyttinen lähestymistapa toimii paremmin, toisissa taas kompleksinen.³² Rationaalisuuden ja intuitiivisuuden yhdistäminen tuo lisähaasteen strategiatyöhön. Tutkimuksessa selviää, että kirkon strategiatyössä on sekä järjellä että tunteella tulkittavia sävyjä.

Tutkimustulokset osoittavat, että kirkon hengellinen luonne ja siihen liittyvät suunnittelun ja johtamisen erityispiirteet nousevat vahvasti esiin kirkon strategia-ajattelussa. Kristillinen toivo perustuu siihen, että tulevaisuus on nykyisyyttä parempi. Strategiat muistuttavat Pyhän Hengen kirkkoa uudistavasta voimasta. Missionaarisuus, kristillinen arvopohja, eskatologisuus, päätöksenteon synodaalisuus sekä luottamus varjelukseen ja johdatukseen ovat kirkon strategia-ajattelun keskeisiä elementtejä. Kirkon strategisessa johtamisessa korostuu pastoraalinen elementti. Kirkkoherra nähdään strategia-prosessissa erityisesti teologisena asiantuntijana ja pappisviran edustajana³³. Tietoisuus strategiaprosessin hengellisestä luonteesta vahvistaa ymmärrystä, että tulevaisuustyöhön on suhtauduttava vakavasti ja vastuullisesti. Edellä mainittuja kirkon strategia-ajattelulle ominaisia piirteitä voidaan pitää merkittävänä kirkollista strategiatyötä mahdollistavina ja edistävinä seikkoina. Vain sellainen strategiaprosessi, joka ottaa huomioon kirkon hengellisen ja

29 Etzioni 1988, 125–150.

30 Juuti 2007a, 13–14. Tunteiden merkityksestä työelämässä on ylipäänsä melko vähän tutkimustuloksia. Ropo et al. 2005, 98. Organisaation tunnetilan on kuitenkin katsottu luovan kontekstin erityisesti strategiselle johtamiselle. Juuti & Luoma 2009, 143–147.

31 Juuti 2007a, 25–26.

32 Luoma 2007, 43.

33 Kirkkoherran roolin muutoutuminen strategiatyössä nimenomaan pappisviran edustajaksi on kiinnostava sikäli, että esimerkiksi seurakuntien rakennemuutosprosesseissa kirkkoherra nähdään ennen kaikkea työyhteisön hallinnollisena johtajana. Virta 2010, 76–79.

yhteisöllisen erityisluonteen, on kirkon näkökulmasta uskottava. Myös strategisen työskentelyn malli on pystyttävä perustelemaan teologisesti.

Lopuksi on syytä tarkastella, mitä strategioihin jätetään kirjoittamatta. Kirkon strategiat vaikenivat muun muassa kirkon ja valtion välisen suhteen tarkastelusta sekä kirkon julkisoikeudellisen aseman mahdollisesta muutoksesta tulevaisuudessa ja sen välittömistä vaikutuksista. Strategioista ei löydy myöskään kirjauksia teologisista kysymyksistä, jotka selkeästi jakavat jäsenkunnan näkemyksiä. Strategiat eivät ota kantaa esimerkiksi sukupuolten väliseen tasa-arvoon tai vuonna 2017 voimaan tulleen avioliittolain seurauksiin kirkossa. Käsittlemättä jääviä teemoja yhdistää niiden laajuus, ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus. Osin kysymykset ovat sellaisia, joihin kirkko voi vain rajoitetusti itse vaikuttaa. Yleisesti on arvioitu, että onnistuneen strategiatyöskentelyn perustana on yhteinen tahtotila³⁴. Jos tiedetään, että yhteinen tahtotila on hankalasti löydettävissä, kiperät kysymykset mieluummin sivuutetaan kuin tartutaan niihin. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kirkon strategiat pyrkivät konsensukseen myös jättämällä tiettyjä teemoja strategioiden ulkopuolelle.

Tutkimuksessa tarkastelluissa strategioissa menneisyys ja tulevaisuus kiehtoutuvat kiehtovalla tavalla toisiinsa. Strategia-ajattelussa mahdollisuus ymmärtää tulevaisuutta avautuu paradoksaalisesti tarkastelemalla menneisyyttä ja nykyhetkeä³⁵. Kirkon strategia-ajattelussa myös haasteet ja mahdollisuudet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kuten edellä on kuvattu, samat strategia-ajattelun ominaispiirteet saattavat näyttäytyä sekä mahdollistajina ja innostajina että muutoksen jarruina ja innovatiivisuuden kahlitsijoina. Tarkastelun näkökulman mukaan ne voivat joko edistää tai luoda esteen tulevaisuuteen varautumiselle.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja haasteet jatkotutkimukselle

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia-ajattelusta, sen kehittymisestä 2000-luvulla sekä strategia-ajattelun haasteista ja mahdollisuuksista kirkossa. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on kooltaan suuri ja historiallisesti merkittävä toimija

34 Kamensky 2000a, 145.

35 Weick & Sutcliffe & Obstfeld 2005, 411; Pauni 2013, 6.

suomalaisessa yhteiskunnassa. Kirkon strategia-ajattelua ja sen kehittymistä ei ole tutkittu kokonaisuutena. Tämä tutkimus täyttää strategia-ajattelua koskevassa tutkimuksessa olevaa aukkoa paitsi Suomen evankelis-luterilaisen kirkon näkökulmasta myös osana julkisoikeudellisten yhteisöjen strategioiden kokonaisuutta ja koko kansallista strategiakenttää.

Strategiadokumenttien valinta pääasiallisesti tutkimusaineistoksi mahdollisti neljän organisaatiotason ja kolmen aikasarjan yhtäaikaisen käsittelyn. Mikäli tutkimusaineisto ja analyysimenetelmät olisivat olleet toisenlaisia, joko tutkittavia organisaatiotasoja, kohdeorganisaatioiden määrää tai tarkasteltavia aikasarjoja olisi pitänyt vähentää. Tutkimusaineiston laajuus vaikuttaa erityisesti tulosten yleistettävyyteen. Aineiston voidaan arvioida olevan riittävän laaja tehtyjen johtopäätösten esittämiseen. Valittua tutkimusasetelmaa voidaan pitää näin ollen kokonaisuuden kannalta perusteltuna.

Tutkimuksen perusratkaisuja pohdittaessa päädyttiin teoreettisen pohjatyön jälkeen siihen, että tutkimuksessa huomio kiinnitetään klassisen perinteen mukaisesti strategiadokumenttien sisältöön, dokumenttien kuvauksiin strategiaprosesseista sekä strategiseen päätöksentekoon. Kyselyaineisto täydensi ja rikastutti kuvaa strategia-ajattelun ominaispiirteistä. Dokumentti- ja kyselyaineisto vahvistivat toisiaan. Tutkimuksessa on erikseen mainittu, mikäli niiden välillä oli selkeitä näkemys- tai painotuseroja. Aineiston valinnalla on vaikutuksensa tutkimuksen tuloksiin. Strategiadokumentit ovat aina kompromissien tulosta. Pelkästään yksittäisten ihmisten näkemyksiä tarkastelemalla lopputulos olisi voinut näyttäytyä kärjekkäämpänä.

Sisällönanalyysi on väline luoda tutkimusaineiston pohjalta kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa³⁶. Jälkikäteen tarkasteltuna teoriaohjautuvan sisällönanalyysin valitseminen tutkimusmenetelmäksi osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Sen turvin sekä teoreettinen viitekehys että aineisto saivat tarvitsemansa tilan tutkimuksessa ja molempia pystyttiin käyttämään riittävässä laajuudessa.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti ilmaisee, miten toistettavasti ja luotettavasti tutkimus kuvaa strategia-ajattelun ominaispiirteitä. Toistettavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi sisällönanalyysin eri vaiheet on pyrittävä tekemään huolellisesti ja luokittelut on tutkijan toimesta tarkastettu kahdesti. Analyysin toteutus on kuvattu mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Toisen tutkijan suorittamaa toistoluokittelua ei ole tehty. Tämä olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, mutta olisi muutoin ollut

epätarkoituksenmukaista aineiston laajuuden ja erityisesti sen monikerroksellisuuden vuoksi. Tutkimusasetelma on kuitenkin rakennettu siten, että se on toistettavissa.

Tutkijan asemaa suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja kohdeorganisaatioihin on tarkasteltu luvussa yksi. Tutkija asemoituu marginaaliseksi sisäpiiriläiseksi. Siksi tutkimuksen aikana erityistä huomiota on kiinnitetty paitsi luokittelun ja analyysin tarkkuuteen myös kriittisyyteen ja puolueettomuuteen. Tutkimuksen pätevyys näyttäytyy usein uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Tämän tutkimuksen validiteetin näkökulmasta voidaan todeta, että johtopäätökset perustuvat suoraviivaisesti aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan. Tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti on syytä huomioida, että tutkimuksen tulokset ovat syntyneet tietyssä aikana ja tietyissä paikoissa, eivätkä siten ole suoraan yleistettävissä tai siirrettävissä erilaiseen kontekstiin. Kriittisesti arvioiden tutkimuksen luoma kuva ja ymmärrys kirkon strategia-ajattelusta ei voi olla täydellinen. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin löydettävissä monia liittymäkohtia tutkimuksiin, joita on aiemmin tehty eri julkishallinnon organisaatioissa. Näin ollen tuloksista johdettujen päätelmien voidaan arvioida olevan luotettavia.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa ja syventää ymmärrystä strategia-ajattelun luonteesta kirkossa. Kirkollisen strategia-ajattelun kehittämisen kannalta tutkimus on perustutkimusta kuvatessaan kirkon strategia-ajattelun itseymmärrystä ja peilatessaan sitä teoreettiseen viitekehykseen. Tehtyjä havaintoja on jatkossa mahdollista soveltaa kirkon ja seurakuntien strategiatyössä. Tutkimus avaa erilaisia näkökulmia toimintaympäristön muutosten kohtaamiselle pohtimalla strategia-ajattelun haasteita ja mahdollisuuksia.

Tutkimuksen tulokset nostavat esiin monia jatkotutkimusaiheita. Kirkon strategiat laaditaan varsin mekaanisessa valmistelu- ja päätöksentekoprosessissa. Mutta mitä tapahtuu sen jälkeen? Miten strategiat implementoituvat? Strategioiden toteutusvaiheen käytännöt, strateginen johtaminen ja strategia- viestintä sekä strategioiden vaikuttavuus kirkon arkityössä ja päätöksenteossa avaavat laajan tutkimuskentän. Parhaillaan kirkon eri hallinnon tasoilla on meneillään monia laajoja uudistushankkeita. Ohjaavatko strategiat näiden hankkeiden toteuttamista? Onko strategioilla vaikutusta paikallistason rakenneratkaisuissa tai kirkon keskushallinnon toimintamallin muuttamiseen tähtäävissä prosesseissa?

Kiinnostavaa olisi myös tarkastella kirjoitetun strategian ja arjessa esiin pulpahtelevan strategian suhdetta. Voiko strategia seurakunnassa syntyä arjen

työn keskellä? Millaista ”strategiapöhinää” kirkon eri organisaatioissa on havaittavissa? Strategia-käytäntönä tutkimussuuntauksella olisi paljon annettavaa myös kirkon kontekstissa yksittäisiä organisaatioita tutkittaessa. Sen avulla olisi mahdollista selvittää, millaisena kirkon strategia-ajattelu näyttäytyy, jos sitä tarkastellaan ennen kaikkea sisäisiin prosesseihin liittyvänä sosiaalisena toimintana.

Tähän tutkimukseen valittujen organisaatiotasojen avulla pystytään luomaan varsin kattava kokonaiskuva strategia-ajattelun ominaispiirteistä kirkossa. Huomionarvoista kuitenkin on, että kirkon piirissä tehdään strategiatyötä myös seurakuntayhtymissä sekä kirkollisissa järjestöissä ja säätiöissä. Seurakuntien sisällä laaditaan eri työmuotojen ja toimialojen strategioita sekä muita strategialuonteisia linjauksia. Jatkotutkimuksen tehtäväksi jää selvittää, poikkeako strategia-ajattelu tutkimuksen ulkopuolelle rajatuissa organisaatioissa tässä tutkimuksessa selvitetystä kokonaiskuvasta. Millaisen aseman seurakuntayhtymien strategiat saavat seurakunnan ja hiippakunnan välimaastossa? Linkittyvätkö kirkollisten järjestöjen strategiat kirkon yhteisiin strategioihin?

Nyky-yhteiskunnassa korostuu verkostoitumisen ja yhteistyön välttämättömyys. Tulevaisuuden yhteiskuntaa kuvataan usein verkostoyhteiskuntana. Myös julkishallinnossa on viime aikoina pyritty luomaan entistä kiinteämpää yhteyttä eri toimijoiden välillä. Julkiset toimijat, yritykset, yhdistykset, neljännen sektorin kansalaisryhmät, naapurustot, perheet ja yksittäiset ihmiset toimivat yhdessä. Tämä asettaa haasteen strategiatyölle. Strategisia kumppanuuksia on etsittävä ja solmittava entistä aktiivisemmin. Tutkimuksellisesti olisi tarpeen selvittää, millaisia strategisia kumppanuuksia kirkon toimijoilla on? Miten kumppanuudet valikoituvat ja millaisiin päämääriin ne tähtäävät?

Tämä tutkimus suuntaa ajatukset sitä kohti, mikä on edessä. Varsin kiinnostavan haasteen jatkotutkimukselle muodostaa kysymys siitä, millaiseksi strategia-ajattelu kehittyy Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa, kun siirrymme 2020-luvulle?

VII LYHENTEET

KJ	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkojärjestys
KL	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkolaki
Pk	Pöytäkirja
PTS	Pitkän tähtäimen suunnittelu
TTS	Toiminta- ja taloussuunnitelma

VIII LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Lähdeaineistot

Dokumenttiaineisto

Dokumenttilähteinä on käytetty paitsi strategia-asiakirjoja myös strategiat hyväksyneiden toimielinten pöytäkirjoja mainituista kokouksista.

1. aikasarja

Diakoniatyön strategia

2003 Vastuun ja osallisuuden yhteisö. Diakonia- ja yhteiskuntatyön linja 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2003:9. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 16.9.2003.

Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008. Avoimesti ja yhdessä. Toimintalinjaus.

Espoon tuomiokapitulin pk 16.12.2004.

Jyväskylän kaupunkiseurakunnan strategia vuoteen 2015. Usko elämään. Jyväskylän kaupunkiseurakunnan kirkkovaltuuston pk 3.10.2006.

Järvenpään seurakunnan strategia 2006–2012. Toimintalinjaus. Välittäen, rohkaisten ja osallistuen!

Järvenpään seurakunnan kirkkovaltuuston pk 8.12.2005.

Kasvatuksen strategia

Jumala on. Elämä on nyt. Rakkaus liikuttaa. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lapsi- ja nuorisotyön missio ja visio sekä strategia 2010. Tutkimuksessa on käytetty pöytäkirjaan liitettyä hyväksyttyä strategiadokumenttia. Sen sivunumerointi poikkeaa myöhemmin julkaistusta painoversiosta.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.4.2004.

Lapuan hiippakunnan strategia 2012.

Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston pk 17.6.2006.

Lohjan seurakunnan strategia. Periaatelinjaus.

Lohjan seurakunnan kirkkovaltuuston pk 24.1.2006.

Läsnäolon kirkko

2002 Läsnäolon kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon missio, visio ja strategia 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2002:5. Helsinki: Kirkkohallitus. Viittauksissa on käytetty läpi strategiakirjan jatkuvaa numerointia. Alkuperäislähteessä numerointi alkaa uudelleen numerosta 1 sivulta 15.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.12.2002.

Mikkelin hiippakunnan strategia 2003–2010.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin pk 14.5.2003.

Rantasalmen seurakunnan strategia 2004–2012.

Rantasalmen seurakunnan kirkkovaltuuston pk 11.12.2006.

Seinäjoen seurakunnan strategia 2004–2010.

Seinäjoen seurakunnan kirkkovaltuuston pk 9.9.2004.

Viestinnän strategia

Vuoropuhelun kirkko

2004 Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004–2010. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2004:4. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 30.3.2004.

Ylöjärven seurakunnan strategia 2006–2015. Ylöjärven seurakunta – yhteyttä ylös ja ympärille!

Ylöjärven seurakunnan kirkkovaltuuston pk 18.9.2006.

2. aikasarja

Espoon hiippakunnan tuomiokapituli vuoteen 2008–2011. Tulevaisuutta tekemässä. Toimintalinjaus.

Espoon tuomiokapitulin pk 2.10.2007.

Diakoniatyön strategia

Meidän kirkko – välittävä yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakonian ja yhteiskuntatyön linjaus 2015.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.4.2010.

Imatran seurakunnan strategia 2015–2025. Näytämme suuntaa – kohti Jumalaa, kohti ihmistä.

Imatran seurakunnan kirkkovaltuuston pk 8.10.2014.

Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2020. Rohkeasti hengellinen, reilusti välittävä.

Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston pk 1.11.2011.

Järvenpään seurakunnan strategia 2010–2015. Toimintalinjaus.

Järvenpään seurakunnan kirkkovaltuuston pk 11.5.2010.

Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2015. Jäsentensä arjessa ja juhlassa.

Karkkilan seurakunnan kirkkovaltuuston pk 11.2.2008.

Kasvatuksen strategia

Meidän kirkko – kasvamme yhdessä. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kasvatuksen linjaus 2015.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 13.12.2011.

Lapuan hiippakunnan strategia vuoteen 2015.

Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston pk 2.6.2010.

Meidän kirkko

2007 Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto.

Sarja C 2007:10. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.1.2008.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2009–2015.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin pk 8.4.2008.

Savonlinnan seurakunnan strategia 2015.

Savonlinnan seurakunnan kirkkovaltuuston pk 20.4.2010.

Viestinnän strategia

Viemme viestiä – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viestintäohjelma vuoteen 2015.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 15.12.2009.

Ähtärin seurakunnan strategia 2010–2017. Seurakunta lähelläsi.
Ähtärin seurakunnan kirkkovaltuuston pk 8.12.2010.

3. aikasarja

Diakoniatyön strategia

2016 Läsnaolon nuorisotyö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon erityisnuorisotyön linjaus. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 54. Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.
Kirkkohallituksen täysistunnon pk 20.9.2016.

Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin linjaus vuoteen 2020. Kutsuttuna kirkon työssä.

Espoon tuomiokapitulin pk 16.4.2015.

Imatran seurakunnan strategia vuoteen 2025. Näytämme suuntaa – kohti Jumalaa, kohti ihmistä.

Imatran seurakunnan kirkkovaltuuston pk 28.11.2018.

Jyväskylän seurakunnan strategia vuoteen 2025. Rohkeasti hengellinen, reilusti välittävä.

Jyväskylän seurakunnan kirkkovaltuuston pk 14.11.2016.

Järvenpään seurakunnan strategia 2016–2020.

Järvenpään seurakunnan kirkkovaltuuston pk 15.12.2015.

Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2020.

Karkkilan seurakunnan kirkkovaltuuston pk 3.12.2015.

Kasvatuksen strategia

2017 Kohtaaminen kantaa. Kirkon perheneuvonnan suunta vuoteen 2022. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 56. Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.11.2016.

Kohtaamisen kirkko

2014 Kohtaamisen kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7. Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 1.4.2014.

Lapuan hiippakunnan suuntaviivat vuoteen 2020.

Lapuan hiippakunnan hiippakuntavaltuuston pk 18.2.2015.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin strategia 2015–2020.

Mikkelin hiippakunnan tuomiokapitulin pk 13.5.2014.

Savonlinnan seurakunnan strategia 2017–2020.

Savonlinnan seurakunnan kirkkovaltuuston pk 11.10.2016.

Viestinnän strategia

Viestintä2020! – kirkon viestintäohjelma 2020.

Kirkkohallituksen täysistunnon pk 17.6.2016.

Ähtärin seurakunnan strategia 2018–2023.

Ähtärin seurakunnan kirkkovaltuuston pk 13.12.2017.

Kyselyaineistot

Kirkkoherrakysely 2008

Kyselyaineisto kerättiin kirkkoherroille osoitettuna sähköpostikyselynä.

Vastaaminen tapahtui internetin kautta ssps-lomakkeella. Aineisto kerättiin 17.11.–8.12.2008. Vastauksia saatiin 243, eli vastauksen lähetti 47 prosenttia seurakuntien kokonaismäärästä. Aineisto on Kirkon tutkimuskeskuksen hallussa.

Kirkkoherrakysely 2010

Kyselyaineisto kerättiin kirkkoherroille osoitettuna sähköpostikyselynä.

Vastaaminen tapahtui internetin kautta ssps-lomakkeella. Aineisto kerättiin 1.10.–19.10.2010. Vastauksia saatiin 265, eli vastauksen lähetti 58 prosenttia seurakuntien kokonaismäärästä. Aineisto on Kirkon tutkimuskeskuksen hallussa.

Muut lähteet ja kirjallisuus

Aaltio, Iris

2007 Tunteet ja johtajuus. – Strategia, tunteet ja toiminta. Toim. Pauli Juuti. Tampere: JTO-Palvelut. 85–93.

Ahonen, Heli

2007 Strategian menetelmällä muutoksia kohti. Tuomiokapitulien strateginen toiminta uuden vuosituhannen alussa. Kirkkososiologian pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.

Ahonen, Risto A.

1996 Lähetetty kirkko. Näkökohtia keskusteluun kirkon uudistuksesta. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja, sarja A, nro 69. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Ala-Mutka, Jukka

2008 Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Albert, S. & Ashforth, B. E. & Dutton, J. E.

2000 Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. – Academy of Management Review, 25:1, 13–17.

Albert, S. & Whetten, D.A.

1985 Organizational identity. – Organizational identity. Ed. by M.J. Hatch & M. Schultz, M. Great Britain: Oxford University Press. 89–118.

Ansoff, Igor

1981 Strateginen johtaminen. Ekonomiasarja. Espoo: Weilin+Göös.

Ashforth, B. E. & Mael, F.

1989 Social Identity Theory and the Organization. – Academy of Management Review, 14:1, 20–39.

Asikainen, Pekka

2010 Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Diss. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis 176. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Aula, Pekka

2000 Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: WSOY.

Aula, Pekka & Mantere, Saku

2005 Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Porvoo: Bookwell.

Balanced Scorecard valtionhallinnossa

2000 Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2001. Helsinki: Valtiovarainministeriö. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/8666_fi.pdf (viitattu 17.7.2011).

Balogun, Julia & Best, Katie & Lê, Jane

2015 Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. – *Organization Studies* 36/10, 1285–1313.

Barry, D. & Elmes, M.

1997 Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. – *Academy of Management Review* 22/2, 429–452.

Bolander, Ida

2017 Strategy process in nonprofit sports organizations. Pro gradu -tutkielma. School of Business and Management. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Borg, Sami & Ketola, Kimmo & Kääriäinen, Kimmo & Niemelä, Kati & Suhonen, Pertti

2007 Uskonto, arvot ja instituutiot. Suomalaiset World Value -tutkimuksissa 1981–2005. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 4. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Bourgeois, L. J., III

1980 Performance and Consensus. – *Strategic Management Journal* 2, 227–248.

Bryson, J. M.

1995 Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Rev. ed. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Charta Oecumenica

2000 Charta Oecumenica. Euroopan kirkkojen konferenssin hyväksymät ekumeeniset suuntaviivat laajempaan yhteistyöhön Euroopan kirkkojen kesken. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/CHARTA%20OECUMENICA.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/CHARTA%20OECUMENICA.pdf) (viitattu 19.7.2018).

- Cheney, G. & Christensen, L.T. & Zorn Jr., T. E. & Ganesh, S.
2004 *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove: Waveland Press.
- Corley, K. G.
2004 Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. – *Human Relations* 57/9, 1145–1177.
- Davie, Grace
2007 *The Sociology of Religion*. London: Sage Publication.
- Diakoniatyön mallijohtosääntö
1994 Diakoniatyön mallijohtosääntö. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3BD819-2> (viitattu 6.5.2018).
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko
2008 *Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Helsinki: Talentum.
- Durkheim, Émile
1985 (1897) *Itsemurha: Sosiologinen tutkimus*. Suom. Seppo Randell. Helsinki: Tammi.
1990 (1893) *Sosiaalisesta työnjaosta*. Suom. Seppo Randell. Helsinki: Gaudeamus.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M.
1991 Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption. – *Academy of Management Journal* 34/3, 517–554.
- Einola, Suvi & Kohtamäki, Marko
2015 *Osallistava strategiaprosessi kunnassa*. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.vaasa.fi/sites/default/files/osallistava_strategia_kunnassa_loppuraportti.pdf (viitattu 25.5.2018).
- Ekeland, Ivar
1990 *Ennakoimattoman matematiikka*. Helsinki: Art House.

Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna

2000a Strategy rhetoric in city management – How the presumptions of classic strategic management live on? – Hanna Lehtimäki: Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Acta Universitatis Tamperensis 746. Tampere: Tampereen Yliopisto. Alkuperäisjulkaisu Scandinavian Journal of Management.

2000b Strategic management of the local information society – A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents. – Hanna Lehtimäki: Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Acta Universitatis Tamperensis 746. Tampere: Tampereen Yliopisto. Alkuperäisjulkaisu Hallinnon tutkimus 17/4.

Erilaistuva kirkko

2016 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön. Kirkon nelivuotiskertomus. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Etzioni, A.

1988 Normative-Affective Factors: Toward a New Decision-Making Model. – Journal of Economic Psychology 9/2, 125–150.

Gassmann, Günther & Hendrix, Scott

2005 Johdatus luterilaiseen tunnustukseen. Helsinki: Kirjapaja.

Gill, Robin & Burke, Derek

1996 Strategic Church Leadership. London: Society for Promoting Christian Knowledge.

Grandy, Gina & Levit, Tatiana

2015 Value co-creation and stakeholder complexity: what strategy can learn from churches. – Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal 10/3, 243–273.

Haastettu kirkko

2012 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008–2011. Kirkon nelivuotiskertomus. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri

2007 Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.

Halkosaari, Ville

- 2017 Yhteisöllinen jumalanpalvelus Tiellä – På väg -hankkeen seurauksena. Yhteisöllisyys Haapajärven, Kangasniemen, Kempeleen ja Pielisensuun jumalanpalvelukseen tekemissä muutoksissa. Pro gradu -tutkielma. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsingin yliopisto.

Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana

- 2010 Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana. Hallintopolitiikan suuntaviivat vuoteen 2020. Valtiovarainministeriön julkaisuja 40/2010. Helsinki: Valtiovarainministeriö. www.vm.fi/julkaisut (viitattu 15.5.2016).

Haukkala, Teresa (toim.)

- 2011 Monipaikkaisuus – ilmiö ja tulevaisuus. Sitran selvityksiä 54. Helsinki: Sitra. <https://media.sitra.fi/2017/02/27/172901/SelvityksiC3A454-2.pdf> (viitattu 1.8.2018).

Haveri, Arto

- 1994 On adaptive and strategic behaviour of local level communities. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 393. Tampere: Tampereen yliopisto.

Haveri, Arto & Anttiroiko Ari-Veikko

- 2013 Kuntajohtaminen paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallintana. http://www.academia.edu/3139710/Kuntajohtaminen_paikallisten_kilpailu_ja_yhteisty%C3%B6suhteiden_hallintana (viitattu 15.5.2016).

Helander, Eila

- 1987 Naiset eivät vaienneet: Naisevankelistainstituutio Suomen helluntailiikkeessä. Suomen kirkkohistoriallisen seuran toimituksia 142. Helsinki: Suomen Kirkkohistoriallinen Seura.
- 2013 Uuden yhteisöllisyyden haasteet. Kommenttipuheenvuoro. Haastettu kirkko – osallisuus, yhteisöllisyys, usko. Kirkon tutkimuskeskuksen [www-julkaisuja 32](http://www.julkaisuja.32.tampere.fi/kirkon_tutkimuskeskus). Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 23–27. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/67EDE D2498F9F0FEC2257E2E0012D52D/\\$FILE/www32korjattu.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/67EDE D2498F9F0FEC2257E2E0012D52D/$FILE/www32korjattu.pdf) (viitattu 1.8.2018).

Helin, Heikki & Möttönen, Sakari

2012 Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat. Tutkimuskatsauksia 2012:2. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

Hengellinen elämä verkossa -hankkeen loppuraportin tiivistelmä

2012 Hengellinen elämä verkossa -hankkeen loppuraportin tiivistelmä. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?Open&cid=Content207EB6> (viitattu 15.9.2018).

Hookana-Turunen, Heli

1998 Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa – päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A 4. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Huhtinen, Pentti

2001 Pastoraalinen johtajuus. – Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita. 31–46.

Huttunen, Heikki

2010 Ekumeenisen toiminnan lähtökohtia. – Ekumeeninen kasvatus – mitä opimme toisiltamme. Toim. Antti Laine & Mirkka Torppa. Suomen ekumeenisen neuvoston julkaisuja XC. Helsinki: Suomen ekumeeninen neuvosto. 8–28.

Hytönen, Maarit & Ketola, Kimmo & Salminen, Veli-Matti & Salomäki, Hanna

2014 Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 35. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/\\$FILE/verkkojulkaisu35.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/$FILE/verkkojulkaisu35.pdf) (viitattu 20.8.2018).

Häkkinen, Seppo

2010 Ihanne ja todellisuus. Jäsenyyteen sitoutuminen Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 1960-luvulta 2000-luvulle. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 108. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Häkli, Jouni

1999 Meta Hodos. Johdatus ihmismaantieteeseen. Tampere: Vastapaino.

Inglehart, Ronald & Welzel, Christian

2005 Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence. Cambridge: Cambridge University Press.

Iso katekismus, IV osa: kaste

Iso katekismus, IV osa: kaste. <http://tunnustuskirjat.fi/ik/4osa.html> (viitattu 9.9.2018).

Joenperä, Ann-Maarit

2013 Jumalan lapset Isän sylissä. Narratiivinen tutkimus jumalanpalveluksen merkityksellisyysrakentumisesta kirkossakävijöille Tuusulan seurakunnassa. Diss. Kirkkososiologia. Helsingin yliopisto.

Jormakka, Terhi

2009 Erilaisia reitinvalintoja – strategisen työskentelyn tilanne seurakunnissa syksyllä 2008. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 16. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5C287157C8977AA4C2257E2E0012D49D/\\$FILE/16_jormakka.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5C287157C8977AA4C2257E2E0012D49D/$FILE/16_jormakka.pdf) (viitattu 3.8.2018).

2010 Ohjaako yhteinen näky? Strategisen työskentelyn tilanne ja Meidän kirkko -strategian toteutumisen edistyminen seurakunnissa syksyllä 2010. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 22. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5260498370C46B13C2257E2E0012D4D1/\\$FILE/www22.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/5260498370C46B13C2257E2E0012D4D1/$FILE/www22.pdf) (viitattu 3.8.2018).

2016 Yhteistyö tiivistyy – kirkon hallinto, talous ja henkilöstö. – Erilaistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 94–119.

Jumalanpalveluksen opas

2009 Palvelkaa Herraa iloiten. Jumalanpalveluksen opas. 3. uud. p. Suomen ev.-lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:9. Helsinki: Kirkkohallitus.

Juuti, Pauli

1989 Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Jyväskylä: PS-Kustannus.

2007a Strategia ja tunteet. – Strategia, tunteet ja toiminta. Toim. Pauli Juuti. Tampere: Tammer-Paino. 13–28.

2007b Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. – Strategia, tunteet ja toiminta. Toim. Pauli Juuti. Tampere: Tammer-Paino. 151–163.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko

2009 Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.

Jäntti Anni

2016 Kunta, muutos ja kuntamuutos. Diss. Kunnallispolitiikka. Tampereen yliopisto.

Jäsen 360°

Jäsen 360°. Käsikirja 2014. Opaskirjanen. Tekijän hallussa.

Jäsenyyden tukihanke

2015 Jäsenyyden tukihanke. Loppuraportti. Helsingin seurakuntayhtymä. <http://hsrky01.hosting.documenta.fi/kokous/2017263989-6-1.PDF> (viitattu 9.9.2018).

Kaira, Terhi & Lahtiluoma, Sami

2018 Kunta ja seurakunta paikallisen hyvinvoinnin edistäjinä. Kuntaliiton julkaisuja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kallunki, Valdemar

2010 Yhteisön ja yhteiskunnan ehdoilla – seurakuntien ja kuntien yhteistyö vuorovaikutuksen näkökulmasta. Diss. Kirkkososiologia. Helsingin yliopisto.

2014 Yhteistyön kolmas polku – palvelurooli kirkon yhteiskunnallisen aseman uudistajana. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 40. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/\\$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/7FEB3DBFA644ABE5C2257E2E0012D56B/$FILE/Kallunki%20sarjajulkaisu%2040%20painoon.pdf) (viitattu 6.1.2019).

Kamensky, Mika

2000a Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna. – Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1, 144–157.

2000b Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti

2002 Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. – Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovellukset Toim. Matti Kamppinen, Osmo Kuusi & Sari Söderlund. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 55–115.

Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti & Kuusi, Osmo

2002 Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. – Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovellukset. Toim. Matti Kamppinen, Osmo Kuusi & Sari Söderlund. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 19–53.

Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020

2015 Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan sekä uskontojen kohtaamisen suunta vuoteen 2020. Helsinki: Kirkkohallitus, Ulkoasiain osasto.

Kaplan, Robert & Norton, David

1996a The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harward Business School Press.

1996b Linking the Balanced Scorecard to Strategy. – California Management Review 39/1, 53–79.

Karhumaa, Veikko

2007 Suomen ev.-lut. kirkon diakonia- ja yhteiskuntatyön käsitys ihmisestä. Pro gradu -tutkielma. Systemaattinen teologia. Helsingin yliopisto.

Karlöf, Bengt

2002 Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. p. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell.

Karttunen, Tomi

2017 Ekumenia Suomessa. – Monien uskontojen ja katsomusten Suomi. Toim. Ruth Illman, Kimmo Ketola, Riitta Latvio & Jussi Sohlberg. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 48. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kastekysely

2019 Kastekysely. Kirkon tutkimuskeskus. Raportti 13.3.2019. <https://evl.fi/documents/1327140/40900428/Kasteraportti/80c6a035-88ce-57df-58d0-d01334ab126c> (viitattu 1.9.2019).

Kaunismaa, Pekka

1997 Keitä me olemme? Kollektiivisen identiteetin käsitteellisistä lähtökohdista. – Sosiologia 34/3, 220–230.

Kauppinen, Juha

- 2009 Takaisin kirkkoon. Tutkimus aikuisena kirkkoon liittyneistä Tampereella 1996–2006. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 104. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Keskitalo, Jukka

- 2016 Läsnaolosta kohtaamiseen. – Erilaistuva kirkko. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 9–21.

Ketola, Tarja

- 2015 Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön. Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen luonnonsuojeluliitossa. Diss. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:11. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kiitollisuus, kunnioitus, kohtuus

- 2008 Kiitollisuus, kunnioitus, kohtuus. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ilmasto-ohjelma. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2008: 1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen

- 2000 Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Editat.

Kirkko 2000

- 1986 Kirkko 2000. Kirkon toiminnan pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1986:1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkko 2020

- 2010 Kirkko 2020. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkko ja valtio

- 1977 Kirkko ja valtio -komitean mietintö. Komiteamietintö 1977: 21. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkko muutosten keskellä

- 2004 Kirkko muutosten keskellä. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2000–2003. Kirkon nelivuotiskertomus. Kimmo Kääriäinen & Maarit Hytönen & Kati Niemelä & Kari Salonen. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 89. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kirkko uudelle vuosituhanalle

2000 Kirkko uudelle vuosituhanalle. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1996–1999. Kirkon nelivuotiskertomus. Kimmo Kääriäinen & Kati Niemelä & Kari Salonen. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Kirkko: Yhteistä näkyä kohti

2013 Kirkko: Yhteistä näkyä kohti. Suomen Ekumeenisen Neuvoston julkaisuja CII. Faith and Order -asiakirja n:o 214. Englanninkielinen alkuteos The Church: Towards a Common Vision. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/KORJATTUThe%20Church%20towards%20a%20common%20vision.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/KORJATTUThe%20Church%20towards%20a%20common%20vision.pdf) (viitattu 20.6.2018).

Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle

2014 Kirkkohallituksen esitys 3/2014 kirkolliskokoukselle. Kirkon paikallistason rakenteita koskevan sääntelyn muuttaminen. [http://www.sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/\\$FILE/KKOK%20P%E4%E4t%F6sp%F6yt%E4kirja_kev%E4t_2014_versio2.pdf](http://www.sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/$FILE/KKOK%20P%E4%E4t%F6sp%F6yt%E4kirja_kev%E4t_2014_versio2.pdf) (viitattu 11.7.2018).

Kirkkohallituksen esitys 1/2015 kirkolliskokoukselle

2015 Kirkkohallituksen esitys 1/2015 kirkolliskokoukselle. Uutta diakonivirkaa koskevien säännösten lisääminen kirkkolakiin ja kirkkojärjestykseen. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/\\$FILE/ATTI6UZ4.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/987DF93C5804285BC2257909002867CA/$FILE/ATTI6UZ4.pdf) (viitattu 28.7.2018).

Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle

2017 Kirkkohallituksen esitys 5/2017 kirkolliskokoukselle. Kirkkolain ja kirkkojärjestyksen uudistaminen. http://domus.evl.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/khakhaku_tweb.htm (viitattu 21.8.2018).

Kirkkohallituksen täysistunnon pk

Kirkkohallituksen täysistunnon pöytäkirjat 22.10.2002, 17.12.2002, 25.10.2005, 29.11.2005, 22.1.2008, 20.4.2010, 20.11.2012, 1.4.2014, 21.5.2014, 20.11.2014, 12.12.2017, 29.5.2018 ja 26.2.2019.

Kirkkohallituksen yleiskirje

1998 Kirkkohallituksen yleiskirje nro 12/1998 / 22.4.1998.
2002 Kirkkohallituksen yleiskirje nro 20/2002 / 22.5.2002.
2016 Kirkkohallituksen yleiskirje nro 21/2016 / 16.12.2016.

Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa

2014 Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta 16. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkolliskokouksen keskustelupk

Kirkolliskokouksen keskustelupöytäkirja kevästuntokausi 1977, syysistuntokausi 2002 ja kevästuntokausi 2014.

Kirkolliskokouksen pk

Kirkolliskokouksen pöytäkirja syysistuntokausi 1976, kevästuntokausi 2008, syysistuntokausi 2008, kevästuntokausi 2015, syysistuntokausi 2015 ja syysistuntokausi 2016.

Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunta 2016–2020

Kirkolliskokouksen tulevaisuusvaliokunta 2016–2020. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content46A60E> (viitattu 2.12.2018).

Kirkolliskokouksen työjärjestys

Kirkolliskokouksen työjärjestys. <https://evl.fi/documents/1327140/32129644/Kirkolliskokouksen+ty%C3%B6j%C3%A4rjestyk/f6f372f4-85b0-c1d7-ceed-bcaa74cf283> (viitattu 2.12.2018).

Kirkollisten toimitusten kirja

2004 Kirkollisten toimitusten kirja. Kasuaalitoimitukset. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkokäsikirja III. Hyväksytty kirkolliskokouksessa 8. marraskuuta 2003. Helsinki: Kirjapaja.

Kirkon eläkerahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018

Kirkon eläkerahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=ContentAAA2C> (viitattu 3.3.2019).

Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö

1993 Kirkon hallinnon keventämiskomitean mietintö. Kirkon keskushallinnon sarja A 1993:3. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon henkilöstötilasto 2017

Kirkon henkilöstötilasto 2017. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content4276D4> (viitattu 27.7.2018).

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005 – KIRJO 2005

Kirkon johtamiskoulutusohjelma 2005 – KIRJO 2005. Kirjanen.
Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon kasvatuksen kehittämisasiakirjat

Kirkon kasvatuksen kehittämisasiakirjat. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content311720> (viitattu 1.1.2019).

Kirkon keskusrahaston talousarvio vuodelle 2018 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2018–2020

Kirkon keskusrahaston talousarvio vuodelle 2018 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2018–2020. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/\\$FILE/KKR_Talousarvio%20vuodelle%202018%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%202018-2020.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/$FILE/KKR_Talousarvio%20vuodelle%202018%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%202018-2020.pdf) (viitattu 10.7.2018).

Kirkon keskusrahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018

Kirkon keskusrahaston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2018. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content487443> (viitattu 2.3.2019).

Kirkon strategian seurantaryhmän loppuraportti

2011 Kirkon strategian seurantaryhmän loppuraportti. Kirkkohallituksen täysistunnon pöytäkirja 22.2.2011, 27 §.

Kirkon suunta 2000

1992 Kirkon suunta 2000. Alhaalta kasvava kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 14.9.1988 asettama Kirkko 2000 -prosessin seurantaryhmä. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1992:2. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2002

2003 Kirkon tilastollinen vuosikirja 2002. Suomen evankelis-luterilainen kirkko. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2016. Helsinki: Kirkkohallitus. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content240FFA> (viitattu 15.2.2019).

Kirkon tilastostrategia 2009

Kirkon tilastostrategia 2009. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B4B009470A2D789BC225770E0027FFB8/\\$FILE/Kirkon_tilastot_strategia_2009.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/B4B009470A2D789BC225770E0027FFB8/$FILE/Kirkon_tilastot_strategia_2009.pdf) (viitattu 14.11.2018).

Kirkon tilastot

2017 Kirkon tilastot 2017. <https://www.kirkontilastot.fi/> (viitattu 1.2.2018).

2018 Kirkon tilastot 2018. <https://www.kirkontilastot.fi/> (viitattu 2.8.2019).

Kirkon tulevaisuuskomitea mietinnön liiteosa

2016 Kirkon tulevaisuuskomitea mietinnön liiteosa. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon julkaisuja 48, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

2016 Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon julkaisuja 47, Kirkko ja toiminta. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kirkon ympäristödiplomin käsikirja

2012 Kirkon ympäristödiplomin käsikirja. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2012:1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Kluckhohn, Clyde

1954 Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. – Toward a General Theory of Action. Ed. by Talcott Parsons & Edward A. Shils. Cambridge: Harvard University Press. 388–433.

Knights, D. & Morgan, G.

1991 Corporate strategy, Organizations, and Subjectivity: a Critique. – Organisation Studies 12/2, 251–273.

Koski, Heikki

2002 Kansalaisyhteiskunta – muuttuvatko arvot? – Arkki ja Arki. Arkkipiispa Jukka Paarman juhlakirja. Pyhän Henrikin säätien julkaisuja 3. Helsinki: Kirjapaja. 108–117.

Laatukeskus

Laatukeskus. <https://www.laatukeskus.fi/> (viitattu 21.10.2018).

Lahtiluoma, Sami & Turunen, Raimo

2011 Kunta ja seurakunta – vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Laine, Pikka-Maaria & Katila, Saija & Salmi, Pontus

2017 Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. – Hallinnon tutkimus 2, 104–117.

Lehtimäki, Hanna

2000 Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. – Hanna Lehtimäki: Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Acta Universitatis Tamperensis 746. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. Alkuperäisjulkaisu: Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Toim. Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lehtinen, Sanna

2013 Julkisen sektorin apulaiset, kansalaisyhteiskunnan talkoolaiset. Suomen evankelis-luterilaiset seurakunnat Euroopan sosiaalirahaston projekteissa. Diss. Kirkkososiologia. Helsingin yliopisto.

Leino, Pekka

2002 Kirkkolaki vai laki kirkosta. Hallinto-oikeudellinen tutkimus kirkon oikeudellisista normeista. Diss. Oikeustiede. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-sarja 231. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.

Leinonen, Miia & Niemelä, Kati

2012 Jumalanpalvelus arjen voimana. Seurakuntalaisten jumalanpalvelusodotukset ja -kokemukset. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 29. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8E8CE2EEFB27685EC2257E2E0012D50D/\\$FILE/www29.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/8E8CE2EEFB27685EC2257E2E0012D50D/$FILE/www29.pdf) (viitattu 27.8.2018).

Linjaus sukupuolten välisestä oikeudenmukaisuudesta

2013 Linjaus sukupuolten välisestä oikeudenmukaisuudesta. Englanninkielinen alkuteos: Gender Justice Policy. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/DTPW-WICAS_Gender_Justice-FIN.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/DTPW-WICAS_Gender_Justice-FIN.pdf) (viitattu 18.6.2018).

Lonka, Harriet

- 2016 Valtioneuvoston turvallisuusstrategiatyö lainsäädännön muokkaajana. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 129. Oikeustieteet. Itä-Suomen yliopisto.

Luoma, Mikko

- 2007 Strategiatyön kontekstit – haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. – Strategia, tunteet ja toiminta. Toim. Pauli Juuti. Tampere: Tammer-Paino. 29–45.

Luoma, Tapio

- 2005 Paimen ja spiritualiteetti. Suuntaviivoja johtajuuden teologiaan. – Crux 6, 21–24.

Luterilainen ja ekumeeninen

- 2010 Luterilainen ja ekumeeninen. Suomen evankelis-luterilainen kirkko ja sen yhteydet muihin kirkkoihin. Helsinki: Kirkkohallitus, Ulkoasiain osasto.

Läsnäolon yhteisö

- 2007 Läsnäolon yhteisö. Kirkkohallituksen asettaman Seurakuntarakennetyöryhmän väliraportti. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto Sarja C 2007:1. Helsinki: Kirkkohallitus.

Majava, Jarkko

- 2017 Onnistunut kuntastrategia. Kuntien ilmastokampanjan juhlatapaaminen. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/majava_ilmastokampanja_ja_kuntastrategia.pdf (viitattu 14.2.2019).

Majoinen, Kaija

- 2001 Mitä virkaa valtuustolla – Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Diss. Acta-väitöskirjasarja no 2. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Malkavaara, Mikko

- 2011 Tutkiva kirkko. Kirkon tutkimuskeskus kirkon tutkimuspolitiikan toteuttajana 1964–2009. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Malkki, Pertti

1999 Strategia-ajattelu yliopiston johtamisessa, neljän yliopiston hallituksen jäsenten käsitykset strategia-ajattelun keskeisistä alueista. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 75. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko

2006 Organisaation strategian toteuttaminen. 2. uud. p. Helsinki: Edita Prima.

Maury, Maarika & Loukomies, Tuomo & Bärlund, Aija

2017 Kunnat kuntoon. Helsinki: Kisspublishing.

Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö

2008 Meidän kirkko. Ykseyttä etsivä yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ekumeeninen strategia vuoteen 2015. Kirkkohallituksen erillisjulkaisuja. Helsinki: Kirkkohallitus.

Meriläinen, Juha

2015 Kirkon julkisoikeudellinen asema. [http://www.aikatehdähyvää.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/\\$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf](http://www.aikatehdähyvää.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf) (viitattu 1.8.2018).

Metsämuuronen, Helena

2008 Seurakunnan strategiatyö – haaste vai mahdollisuus? Pro gradu -tutkielma. Tietojohdaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Mikkola, Teija

2003 Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka: tutkimus arvojen mittaamisesta ja monitasoisuudesta. Diss. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia 241. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mintzberg, Henry

1978 Patterns in Strategy Formation. – Management Science 24/9 (May), 934–948.

1987 Crafting Strategy. – Harvard Business Review 65/4, 66–75.

1994 The Rise and Fall of Strategic Planning – Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: The Free Press.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph

1998 Strategy Safari, a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. London: Prentice-Hall.

- Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra
 2003 The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases. 4. p. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry & Waters, James A.
 1985 On Strategies, Deliberate and Emergent. – Strategic Management Journal 6, 257–272.
- Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä
 2018 Missiologian tuntemus ja osaaminen kirkon työssä. Helsinki: Kirkkohallitus. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F359F1ED9F897DD0C225770E0034026E/\\$FILE/Missiologian_tuntemus_ja_osaaminen_kirkon_tyossa.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F359F1ED9F897DD0C225770E0034026E/$FILE/Missiologian_tuntemus_ja_osaaminen_kirkon_tyossa.pdf) (viitattu 1.8.2018).
- Modéus, Fredrik
 2005 Mod att vara kyrka. Om församlingsbygge och kyrkans identitet. Stockholm: Verbum.
- Monikasvoinen kirkko
 2008 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007. Kirkon nelivuotiskertomus. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 103. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Mumby, D. K.
 2005 Theorizing resistance in organization studies. A Dialectical Approach. – Management Communication Quarterly 19/1, 19–44.
- Mäkeläinen, Heikki
 1988 Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa. Mänttä: Kirjapaja.
 2003 Toiminnan suunnittelu. – Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toim. Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino. 31–50.
- Määttä, Seppo
 2005 Strategian ja strategisen informaation tutkimushorisontteja. Case Valtiovarainministeriö. Diss. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-2. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Niemelä, Kati
 2006 Vieraantunut vai pettynyt. Kirkosta eroamisen syyt Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 95. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Nieminen, Risto T.

- 2002 Seurakunta aluetyön jännitteessä – organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavissa seurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskus, sarja A nro 78. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Niemistö, Hilkka

- 2013 Seurakuntien yhdistymisprosessin vaikutukset asiakaslähtöisyyteen: Tapaustutkimus Helsingin ydinkeskustan seurakuntien muutosprosessin vaikutuksista asiakaslähtöisyyteen keskijohdon näkökulmasta. Diss. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsingin yliopisto.

Niinistö, Susa

- 2014 Muutos Perniön rovastikunnasta Salon seurakunnaksi – Kieltämisen kautta hyväksyntään. Diss. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsingin yliopisto.

Nokelainen, Sanna

- 2016 Kun strategiapöhinä tuli taloon: Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Diss. Tampere University of Technology. Publication, vuosikerta 1368. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Näsi, Juha

- 1991 Strategic Thinking as Doctrine. – Arenas of Strategic Thinking, Foundation for Economic Education. Toim. Juha Näsi. Helsinki: Liikesivistysrahasto. 26–64.

Näsi, Juha & Aunola, Manu

- 2005 Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisu nro 12/2002, 2. uud. p. Tampere: Tammer-Paino.

Oittinen, Katja

- 2015 ”Kirkkoa katsotaan toisin silmin” – kirkko toimii yhteisöllisesti, mutta seurakuntalainen haluaa yksilöllistä palvelua. Yle-uutinen 17.2.2015. <https://yle.fi/uutiset/3-7808174> (viitattu 29.11.2018).

Oiva, Annukka

- 2007 Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Diss. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 273. Oulu: Oulun yliopisto.

Oravasaari, Tomi

- 2008 Työtä riittää kaikille – Tutkimus vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudenkuvista Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Pro gradu -tutkielma. Kirkkososiologia. Helsingin yliopisto.

Osallistuva luterilaisuus

- 2016 Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista. Kirkon nelivuotiskertomus. Kimmo Ketola & Maarit Hytönen & Veli-Matti Salminen & Jussi Sohlberg & Leena Sorsa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 125. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Osallisuuden ja jakamisen yhteisö

- 1995 Osallisuuden ja jakamisen yhteisö. Suuntaviivoja diakonia- ja yhteiskuntatyön kehittämiseen. Kirkon diakonia- ja yhteiskuntatyön keskus. Helsinki: Kirkkohallitus.

Palmu, Harri

- 1990 Paimen johtajana. Kirkon tutkimuskeskuksen sarja A Nro 53. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Pauni, Markus

- 2013 Elävän kuntastrategian kulmakivet. USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite. Kuntaliiton julkaisuja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Peltonen, Kai

- 2014 Kaikki kansankirkon puolesta: Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen ja Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiat. Pro gradu -tutkielma. Sosiologia. Tampereen yliopisto.

Piira, Hanna

- 2010 Yksinvaltiaasta mahdollistajaksi. Kirkkoherrojen käsityksiä hyvästä johtamisesta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnissa. Pro gradu -tutkielma. Johtaminen ja organisointi. Turun kauppakorkeakoulu.

Piispainkokouksen lausunto 1/2011 Kirkko 2020 -tulevaisuusselonteosta

- 2011 Piispainkokouksen lausunto 1/2011 Kirkko 2020 -tulevaisuusselonteosta. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/43B2EF6DD6C22ABFC2257703003FAE79/\\$FILE/Lausunto1-2011-kirkolliskokous.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/43B2EF6DD6C22ABFC2257703003FAE79/$FILE/Lausunto1-2011-kirkolliskokous.pdf) (viitattu 20.7.2018).

Piispainkokouksen pöytäkirja 5.4.2017

2017 Piispainkokouksen pöytäkirja 5.4.2017. http://domus.evl.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=4803 (viitattu 2.1.2019).

Piispainkokouksen pöytäkirja 5.9.2017

2017 Piispainkokouksen pöytäkirja 5.9.2017. http://domus.evl.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil_tweb.htm?+bid=5936 (viitattu 28.8.2018).

Porter, Michael

1991 Towards a dynamic theory of strategy. – *Strategic Management Journal* 12/2, 95–117.

1996 What is strategy? – *Harvard Business Review* 74/6, 61–78.

Pratt, Michael G. & Foreman, Peter O.

2000 The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity. – *Academy of Management Review* 25/1, 141–143.

Pulkkinen, Mari

2018 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon identiteetti 2000-luvulla kirkon strategioista tulkittuna. Pro gradu -tutkielma. Ekumeniikka. Helsingin yliopisto.

Puusa, Anu

2007 Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?” Diss. Liiketalouden hallinto. Joensuun yliopisto.

Puustinen Alisa

2017 Voiko verkostoja johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteen kietoutuneesta luonteesta. Diss. Sosiaalihalintotiede. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies nro 149. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Pyyhtiä, Jaana

2011 Balanced Scorecardin soveltuvuus johtamisen työkaluna Suomen ev.-lut. seurakuntaan. Case: Hollolan seurakunta. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Quinn, James Brian

1992 Strategies for Change. – The Strategy Process, Concepts and Contexts. Ed. by Henry Mintzberg & James Brian Quinn. New Jersey: Prentice-Hall.

Rannisto, Pasi-Heikki

2005 Kunnan strateginen johtaminen. Diss. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ratkaisujen Suomi

2018 Ratkaisujen Suomi. Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2018–2019. Valtioneuvoston julkaisusarja 27/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160963/27_Hallituksen%20toimintasuunnitelma%202018-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=42 (viitattu 14.9.2018).

Repo, Simo

2011 Kirkon strateginen johtaminen hukassa. Seurakuntalehti Esse 17.3.2011. https://issuu.com/kirkkojakaupunki/docs/esse_2011_nro_11__17.3 (viitattu 5.11.2019).

Rissanen, Antero

1992 Kasvatustyön suunnittelu seurakunnassa. Helsinki: SKSK-Kustannus.

Rissanen, Antero & Ryökäs, Esko

1992 Suunnittelu seurakuntatyön tukena. Kasvatus ja kolmannen polven seurakuntasuunnittelu. Kirkon tutkimuskeskus, sarja B Nro 73. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina

2005 Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Ryökäs, Esko

1984 Seurakuntasuunnittelun historia ja nykytila. Kirkon tutkimuskeskuksen sarja B. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

1986 Tarve ja suunnittelu, toisen polven seurakuntasuunnittelu. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 8. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Salminen, Veli-Matti

2014 Osallistumattomien yhteisö? Kansankirkon passiiviset jäsenet tarkastelussa. Maarit Hytönen & Kimmo Ketola & Veli-Matti Salminen & Hanna Salomäki: Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisu 35. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. 40–58. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/\\$FILE/verkkojulkaisu35.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/$FILE/verkkojulkaisu35.pdf) (viitattu 2.8.2018).

Santalainen, Timo

2006 Strateginen ajattelu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Sattilainen, Seppo

2000 Seurakunta murroksessa: Rauman seurakuntakulttuurin muutos 1990-luvulla. Diss. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsingin yliopisto.

Scott, S. G. & Lane, V. R.

2000 Fluid, Fractured and Distinctive? In Search of a Definition of Organizational Identity. – *Academy of Management Review* 25/1, 141–143.

Seurakunta 2000

1987 Seurakunta 2000. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen asettaman Kirkko 2000 -jatkoryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1987:5. Helsinki: Kirkkohallitus.

Sha, B.-L.

2009 Exploring the Connection Between Organizational Identity and Public Relations Behaviours. – *Journal of Public Relations Research* 21/3, 295–317.

Skurnik, Samuli & Karhu, Piia & Laamanen, Tomi

2008 SSJS:n Strategiabarometri 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) (viitattu 5.7.2008).

Sorsa, Leena

- 2015 Kirkkona valtiossa. Katsaus Suomen evankelis-luterilaisen kirkon valtiosuhteen edellytyksiin ja uudistuspainaisiin. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 41. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/097E1791EA9D20EBC2257E2E0012D577/\\$FILE/verkkojulkaisu41.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/097E1791EA9D20EBC2257E2E0012D577/$FILE/verkkojulkaisu41.pdf) (viitattu 24.7.2018).

Sotarauta, Markku

- 1996 Kohti epäselvyyden hallintaa, pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- 2007 Evolutionaarinen muutoksäilytys ja itseuudistumisen kapasiteetti. Käsitteellistä perustaa etsimässä. SENTE työraportteja 17/2007. Tampere: Tampereen yliopisto.

Stenvall Jari

- 2017 Kokeilut rubikin kuutioina. Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa. Acta nro 269. Kuntaliitto ja Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Strategian seurantaryhmän loppuraportti 2010

- 2011 Strategian seurantaryhmän loppuraportti. Kirkkohallituksen täysistunnon pk 22.2.2011, 27 §.

Strategiaopas seurakunnille

- 2009 Strategiaopas seurakunnille. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5. Helsinki: Kirkkohallitus.
- 2014 Strategiaopas seurakunnille. 2. uud. laitos. Suomen ev.lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, nro 19. Helsinki: Kirkkohallitus.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari

- 2000 Strateginen kumppanuus – avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell.

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus

- 2018 Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html (viitattu 9.1.2019).

Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992–1995

1996 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 1992–1995. Kirkon nelivuotiskertomus. Harri Heino & Kari Salonen & Jaakko Rusama & Risto Ahonen. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015

2010 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetystyön ja kansainvälisen diakonian peruslinja vuoteen 2015. Lähetysstrategian teologinen perusta. Helsinki: Kirkkohallitus. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/3213A7BD6C653C4EC2257F0E0031F644/\\$FILE/Kirkon_lahetystyon_ja_kv-diakonian_peruslinja.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/3213A7BD6C653C4EC2257F0E0031F644/$FILE/Kirkon_lahetystyon_ja_kv-diakonian_peruslinja.pdf) (viitattu 28.6.2018).

Suomen säädöskokoelma

KJ Kirkkojärjestys. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkojärjestys 8.11.1991/1055.

KL Kirkkolaki. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkkolaki 26.11.1993/1054.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Laki verohallinnosta 11.6.2010/503.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621/1999.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Uskonnonvapauslaki 6.6.2003/453.

Verontilityslaki 10.7.1998/538.

Tanska, Juha

2019 Hengellisyys, työyhteisö ja johtaminen. – Laki, evankeliumi ja KirVESTES – Johtajana kirkossa. Toim. Kari Kopperi, Terttu Malo & Juha Tanska. Helsinki: Lasten Keskus ja Kirjapaja. 249–269.

Tervetuloa – kaikilla kielillä

2018 Tervetuloa – kaikilla kielillä. Vieraskielisen työn opas seurakunnille. Helsinki: Kirkkohallitus.

Thitz, Päivi

2013 Seurakunta osallisuuden yhteisönä. Diss. Sosiaalipsykologia. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 40. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Tiellä – På väg -loppuraportti

Tiellä – På väg -loppuraportti. Jumalanpalveluselämän kehittämishanke 2011–2013. Julkaisematon. Tekijän hallussa.

Tuisku, Jaakko

- 2014 Tuomiokapitulin vai seurakuntalaisten valtaa? Tapaustutkimus kirkkoherranvaaliprosessista. Diss. Yleinen käytännöllinen teologia. Helsingin yliopisto.

Tunnustuskirjat

- 1990 Tunnustuskirjat. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tunnustuskirjat. Helsinki: SLEY-kirjat.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli

- 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Tuori, Kaarlo

- 2000 Kriittinen oikeuspositivismi. Helsinki: Sanoma Pro.

Turunen, Raimo & Poutiainen, Matti

- 2003 Johtaminen seurakunnassa. – Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toim. Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro & Raimo Turunen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino. 13–30.

Työelämä 2020 -hankesuunnitelma 2016–2019

Työelämä 2020 -hankesuunnitelma 2016–2019. http://www.tyoelama2020.fi/files/1163/Hankesuunnitelma_2016-19.pdf (viitattu 29.11.2018).

Työelämä 2020 -verkkosivusto

Työelämä 2020 -verkkosivusto. www.tyoelama2020.fi (viitattu 29.11.2018).

Työkaluja muutosviestinnän tueksi

Työkaluja muutosviestinnän tueksi. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp3?open&cid=Content305F07> (viitattu 1.1.2019).

Vaara, Eero & Sorsa, Virpi & Pälli, Pekka

- 2007 Strategian sosiaaliset ja diskursiiviset käytänteet kaupunkiorganisaatiossa: kriittinen diskurssianalyysi strategiadokumentista. [Http://www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/sosiologipaivat2007/diskurssi_ja_kaytanto.html#1](http://www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/sosiologipaivat2007/diskurssi_ja_kaytanto.html#1) (viitattu 17.3.2008).

Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen 2009–2012 loppuraportti

Vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeen 2009–2012 loppuraportti. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4B1BF8B291E03F39C2257D0200441181/\\$FILE/Loppuraportti%20Vapaaehtoistointa.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/4B1BF8B291E03F39C2257D0200441181/$FILE/Loppuraportti%20Vapaaehtoistointa.pdf) (viitattu 21.8.2018).

Vappula, Katri

2018 Kasteesta kasvuun. – Kirkon kasvatus vuonna 2030. Kristillisen uskon välittymisen haasteita ja mahdollisuuksia. Kirkon tulevaisuusselonteko 2018. Toim. Jarmo Kokkonen. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, nro 74. Helsinki: Kirkkohallitus. 25–35.

Varto, Juha

1992 Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D.

2005 Organizing and the Process of Sensemaking. – *Organizational Science* 16/4, 409–421.

Veikkola, Juhani

1981 Näkökulmia kirkkokäsitysten ja kirkon identiteetin historialliseen tutkimiseen. – *Teologinen aikakauskirja* 1981, 165–172.

Whittington, R.

1993 *What is Strategy – and Does It Matter*. Routledge Series in Analytical Management. Oxford: Routledge.

2001 *What is Strategy – and Does It Matter*. 2nd ed. London: International Thomson Business Press.

Whittington, R. & Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B.

2011 Opening Strategy – Evolution of a Precarious Profession. – *British Journal of Management* 22/3, 531–544.

Vihko, Mauri

2008 Strateginen johtaminen seurakunnassa. Raportti kokemuksista strategian laatimisesta kahdessa seurakunnassa. Ylempään pastoraalitutkintoon liittyvä tutkimus. Painamaton. Tekijän hallussa.

Virta, Kalle

2010 Hänellä on näky siitä, mitä me olemme huomenna! Keskijohdon kokemukset seurakuntien yhdistymisen johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Kirkkososiologia. Helsingin yliopisto.

Vuori, Olavi

- 2001 Yhteisö ja johtajuus Nehemian kirjassa. – Johtaminen seurakunnassa. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Edita.
- 2003 Toiminnan johtaminen. – Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Toim. Raimo Turunen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino. 51–69.

Vuoropuhelun kirkko

- 2004 Vuoropuhelun kirkko. Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004–2010. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2004:4. Helsinki: Kirkkohallitus.

Yeung, Anne Birgitta

- 2006 Rajojen ylityksiä – uskonnosta, kirkosta ja sosiologiasta. – Rajojen ylityksiä. Uskonto, kirkko, sosiologia. Toim. Anne Birgitta Yeung, Heikki Pesonen & Susan Sundback. Helsinki: Suomalainen Teologinen Kirjallisuusseura. 50–63.

Yhteinen julistus vanhurskauttamisopista

- 1997 Yhteinen julistus vanhurskauttamisopista. Luterilaisen maailmanliiton ja roomalaiskatolisen kirkon Kristittyjen ykseyden edistämisen neuvoston lopullinen asiakirjaehdotus. Kirkkohallitus, ulkoasianosasto. Helsinki: Kirkkohallitus. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/\\$FILE/Yhteinen%20julistus%20vanhurskauttamisopista.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/DA1B501CC09E109FC22577AE002A3DD8/$FILE/Yhteinen%20julistus%20vanhurskauttamisopista.pdf) (viitattu 15.7.2018).

Yhteinen todistus

- 2016 Yhteinen todistus. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon lähetyksen peruslinjaus. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta, nro 38. Helsinki: Kirkkohallitus, Kirkon lähetystyön keskus.

Zurlo, Gina A. & Johnson, Todd M. & Crossing, Peter F.

- 2019 Christianity 2019 – What’s Missing? A Call for Further Research. – International Bulletin of Mission Research 43/1, 92–102.

Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja

- 130** Tuomas Hynynen
Uskon ja rakkauden asialla.
Oppi, usko ja etiikka Suomen
evankelis-luterilaisen kirkon
eettisissä kannanotoissa
2005–2010.
2019, 241 s.
- 129** Matti-Pekka Virtaniemi
Elämän tarkoitus ja vakava
sairaus. ALS-tautiin
sairastuneen eksistentiaalinen
prosessi.
2018, 377 s.
- 128** Maarit Hytönen
Kutsumus ja elämäntehtävä.
2018, 243 s.
- 127** Maarit Hytönen (toim.)
Perhe ja avioliitto
muutoksessa.
2018, 375 s.
- 126** Luthersk delaktighet.
Evangelisk-lutherska kyrkan
i Finland 2012–2015: En
undersökning om kyrkan och
finländarna.
2017, 378 s.
- 125** Osallistuva luterilaisuus.
Suomen evankelis-luterilainen
kirkko vuosina 2012–
2015: Tutkimus kirkosta ja
suomalaisista. 2016, 388 s.
- 124** Maarit Hytönen, Kimmo
Ketola, Veli-Matti Salminen,
Jussi Sohlberg & Leena
Sorsa (toim.)
Erilaisista yhteisöistä elävä
kirkko.
2016, 317 s.
- 123** Jarmo Kokkonen
Sukupuoli ja yhteisöllisyys
rippikoulun rituaaleissa.
2016, 363 s.
- 122** Anneli Vartiainen
Messu, yhteisö ja
muistaminen. Suomen
evankelis-luterilaisen
kirkon messu yhteisöllisen
muistamisen tilana.
2015, 191 s.
- 121** Maarit Hytönen
Maaksi sinun pitää jälleen
tulla. Kuolema ja siihen
valmistautuminen sekä
kuolemanjälkeinen elämä
Osmo Tiililän, Irja Kilpeläisen
ja Martti Lindqvistin
ajattelussa.
2015, 166 s.
- 120** Tapani Innanen & Veli-Matti
Salminen (toim.)
Virsi ja laulu Suomessa.
Tekstit, kokemus ja kasvatus.
2014, 468 s.
- 119** Hilikka Niemistö
Seurakuntien
yhdistymisen vaikutukset
asiakaslähtöisyyteen.
Helsingin ydinkeskustan
seurakuntien muutosprosessi
keskijohdon näkökulmasta.
2013, 263 s.
- 118** Kati Niemelä & Veli-Matti
Salminen (toim.)
Teologiksi kasvamassa.
Koulutusalan valinta,
opiskeluprosessi ja ammattiin
suuntautuminen.
2013, 341 s.
- 117** Utmanad kyrka.
Evangelisk-lutherska kyrkan i
Finland åren 2008–2011.
2013, 415 s.

Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja
sakasti.evl.fi/ktkjulkaisut

- 61** Mikko Malkavaara ja Minna Valtonen (toim.)
Uusi elämisen kulttuuri –
muutos Tampereella.
2019, 229 s.
- 60** Laura Kallatsa ja Jouko Kiiski
Vihkiäkö vai ei? Suomen
evankelis-luterilaisen kirkon
pappien käsitykset samaa
sukupuolta olevien oikeudesta
kirkolliseen avioliittoon.
2019, 88 s.
- 59** Katarina Engström, Veli-Matti Salminen ja Teija Tuukkanen
Muusikkona kirkon
palveluksessa. Kanttoreiden
osaamiskartoituskysely 2017.
2018, 85 s.
- 58** Kati Tervo-Niemelä
Kutsumuksen imu ja työn
todellisuus. Pappien,
teologien ja kanttoreiden
suhde työhön, työhyvinvointi
ja suhtautuminen
ajankohtaisiin kysymyksiin
Kirkon akateemisten
jäsentutkimuksessa 2018.
2018, 152 s.
- 57** Päivi Isomäki, Johanna Lehmusmies, Päivi Salojärvi and Veera Wallenius
Diaconia Barometer 2018.
The many faces of loneliness.
2018, 46 s.
- 56** Päivi Isomäki, Johanna Lehmusmies, Päivi Salojärvi ja Veera Wallenius
Diakoniabarometri 2018.
Yksinäisyyden monet kasvot.
2018, 211 s.
- 55** Leena Sorsa
Uskonnolliset tavat ja julkinen
tila Suomessa.
2018, 102 s.
- 54** Kirsi Pohjola
Matkalla kirkon
lastenohjaajaksi.
2018, 100 s.
- 53** Kari Latvus
Diaconia as Care for the
Poor? Critical Perspectives
on the Development of
Caritative Diaconia.
2017, 108 s.
- 52** Heikki Salomaa ja Visa Tuominen
Ihanteet uusiksi. Kahden papin
työuran muutos.
2017, 76 s.
- 51** Ruth Illman, Kimmo Ketola,
Riitta Latvio och Jussi
Sohlberg (red.)
De många religionernas och
åskådningarnas Finland.
2017, 275 s.
- 50** En kyrka med ökade olikheter.
Evangelisk-lutherska kyrkan
i Finland åren 2012–2015: En
översikt över kyrkans arbete.
2017, 143 s.

Kirkon tutkimuskeskus[†]
PL 239, 33101 Tampere
puh. 03 3123 3400
e-mail: ktk@evl.fi
kirkontutkimuskeskus.fi

Strategisen työskentelyn historia kirkossa ulottuu kauas. Strategia-ajattelun mallit on omaksuttu pitkälti muilta toimijoilta. Näitä oppeja on pyritty soveltamaan kirkon toimintakulttuuriin sopivalla tavalla.

Tämä kirja avaa laajan näköalan kirkon strategioiden maailmaan. Tutkimus tarkastelee strategia-ajattelua Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 2000-luvulla. Tutkimus luo kokonaiskuvan kirkon strategia-ajattelusta, sen kehittymisestä sekä haasteista ja mahdollisuuksista.

Lukija pääsee havainnoimaan, kuinka kirkko pyrkii strategioissaan perustelemaan, vahvistamaan ja säilyttämään yhteisöidentiteettinsä keskeisiä piirteitä. Samaan aikaan esiin nousee vahva viesti muutoksesta ja kehityksestä. Strategisissa valinnoissaan kirkko näyttäytyy aikaansa seuraavana ja uudistushakuisena.

Tutkimuksen tekijä TT Terhi Kaira on työskennellyt Kirkkohallituksen palveluksessa erilaisissa kehittämistehtävissä vuodesta 2008 alkaen. Tällä hetkellä hän toimii kansliapäällikön erityisavustajana ja strategiatyön projektipäällikkönä.

KIRKON TUTKIMUSKESKUS[†]

ISSN: 1459-2681

ISBN: 978-951-693-393-4



9 789516 933927 >

**SUOMEN[†]
EV. LUT.
KIRKKO**