

# Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä



Pikka-Maaria Laine, Saija Katila ja Pontus Salmi

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksemme tarkastelee sitä, miten kirkon strategiaa tehdään kerronnallisesti ja mikä on kulttuuristen tarinoiden rooli kerronnassa. Strategia käytäntönä -tutkimusalueen piirissä kulttuuristen tarinoiden roolista strategiatyössä tiedetään toistaiseksi vähän. Olemme tunnistaneeet kohdeseurakuntamme strategiatyöstä kuusi kulttuurista tarinaa, jotka esiintyvät kamppailuvina tarinapareina: *osallistava vs. perinteinen strategiatyö*, *teknisrationaalinen vs. paikallinen tieto ja asiakaslähtöinen kehittäminen vs. hengellisyys*. Tarinoissa määritetään siitä, mitä strategiatyö on, kenen tehtävä se on ja mitä strategian pitäisi olla. Strategiakerronnassa toimijat uusintavat vakiintuneita strategiatarinoita ja vastustavat niitä toisilla tarinoilla tehden samalla identiteettityötä. Tutkimuksemme mukaan vakiintuneet kulttuuriset strategiatarinat estävät yhteistä tulevaisuuden määrittelyä sekä paikallisen ja ammatillisen tiedon hyödyntämistä strategiatyössä. Hengellisuuden tarina jää strategiatarinoissa marginaaliseen osaan.

Avainsanat: identiteettityö; kirkko; narratiivinen tutkimus; strategia käytäntönä; strategiatarinat; strategiatyö

## ABSTRACT

In this paper we explore how strategy work is narratively accomplished in church and what is the role of cultural narratives in story-telling. We identified six competing cultural narratives in the parish we studied: *participatory vs. traditional strategy work*, *technical-rational vs. local knowledge and customer orientation vs. spirituality*. Through these narratives there is a struggle over meaning of strategy work, the content

of strategy and subjectivity of a strategist. The study further shows how traditional strategy narratives restrict shared construction of future and the use of local knowledge in strategy work. Further, the narrative of spirituality in church is marginalized.

Key words: church; identity work; narrative research; strategy as practice; strategy narratives; strategy work

## JOHDANTO

Suomen evankelisluterilainen kirkko on ollut vahva kansankirkko. Aina 1990-luvun alkuun saakka yli 90 % suomalaisista on kuulunut kirkkoon. Sen sijaan 2000-luvulla kirkon jäsenmäärä on pudonnut etenkin pääkaupunkiseudulla, missä enää vajaa 60 % asukkaista kuuluu Suomen evankelisluterilaiseen kirkkoon. Suomessa kirkon jäsenmäärän putoamisen on arvioitu johtuvan muun muassa yhteiskunnan maallistumisesta, moniarvoistumisesta ja monikulttuuristumisesta (Heelas & Woodhead, 2005; Salomäki 2014). Koska kirkon rahoituksesta suuri osa tulee jäsenten maksamasta kirkollisverosta, on jäsenmäärän lasku tarkoittanut mitattavia taloudellisia haasteita kirkolle. Helsingin kirkko on pyrkinyt vastaamaan jäsenmäärän laskuun muun muassa strategialla, joka korostaa jäsenten roolia kirkon toiminnan kehittämisen lähtökohtana (Helsingin seurakuntayhtymä 2015). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme sitä, miten yhdessä helsinkiläisessä seurakunnassa tehdään strategiaa. Tutkimus kiinnittyy strategia käytäntönä -tutkimussuuntaukseen, jonka puitteissa strategiaa ei niinkään ajatella jonain, joka organisaatiolla on, vaan tekemisenä ja toimintana (Golsorkhi ym. 2015; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Kerronta on yksi stra-

tegian tekemisen tapa, jota tutkijoiden mukaan on tutkittu toistaiseksi turhan vähän strategia käytäntönä -tutkimuksen parissa (Fenton & Langley 2011; Vaara, Sonenshein & Boje 2016). Tutkimuksemme keskittyikin siihen, miten erilaisia käsityksiä strategiayöstä ja strategian sisällöstä rakennetaan kertomuksellisesti. Kerronnallinen ote mahdollistaa juuri strategian tekemisen tarkastelun moniäänisenä, subjektiivisena ja suhteissa rakentuvana (Rhodes & Brown 2005).

Aikaisempi narratiivinen strategiatutkimus on tarkastellut sitä, miten strategia on tietynlainen tarina tulevaisuudesta (Barry & Elmes 1997; Spee & Jarzabkowski 2009; Vaara, Sorsa & Pälli 2010), miten strategista muutosta järjeistetään ja tuotetaan tarinallisesti (Brown & Humphreys 2003; Brown, Humphreys & Gurney 2005; Dunford & Jones 2000; Sonenshein 2010; Vaara 2002) sekä millaisten narratiivisten käytäntöjen kautta strategiaa rakennetaan sekä arjen työn (Kaplan & Orlikowski 2013) että strategian suunnittelutyön yhteydessä (Küpers, Mantere & Statler 2013). Aikaisempi tutkimus on tuottanut rikasta ymmärrystä kerronnallisuudesta strategiakontekstissa ja strategisissa muutoksissa, mutta tutkimukset eivät kuitenkaan ole keskittyneet siihen, miten organisaation strategiayötä ja strategiaa rakentava kerronta yhtäältä uusintaa kulttuurisia tarinoita ja toisaalta rakentaa yksilöllistä identiteettiä. Tässä tutkimuksessa pureudumme juuri tähän. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaiset kulttuuriset tarinat tuottavat kirkon strategiayötä ja miten näihin kertomuksiin identifioitumalla ja niitä vastustamalla toimijat rakentavat identiteettiään.

Empiirinen tutkimuksemme kohdistuu yhden helsinkiläisen seurakunnan kaksi vuotta kestäneeseen strategiayöprosessiin, jota toteutettiin vuosina 2013–2015. Seurakunnan strategiayöprosessia voidaan pitää suhteellisen poikkeuksellisenä sikäli, että siihen osallistui seurakunnan koko henkilöstö. Vaikka strategia käytäntönä -tutkimus on laajentanut strategiayön tarkastelua erityisesti keskijohtoon (esim. Balogun & Johnson 2004, 2005; Mantere 2005, 2008), ei tutkimuksessa ole juurikaan tarkasteltu tapauksia, joissa koko henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun (Laine & Vaara 2015).

Tutkimusaineistomme koostuu narratiivisista haastatteluista, strategiapajoihin liittyvistä

kenttämuistiinpanoista ja kaikesta seurakunnan strategiayöhön liittyvästä dokumentaatiosta. Analyysimme perusteella olemme identifioineet kuusi kulttuurista kertomusta, joiden kautta kamppailaan sekä strategiayön tavasta että strategian sisällöstä. Esitämme nämä kamppailut kolmessa kertomuksessa, jotka olemme rakentaneet aineistomme tarinan palasista: Dialoginen strategiayö johdon palveluksessa, Segmenttityökalu johdattaa sekä Pipareita ja pyhää. Samalla esitämme nämä kertomukset myös identiteettiönä.

Tutkimuksemme kontribuoi strategia käytäntönä -tutkimukseen neljällä tavalla. Ensiksi, tutkimus kuvaa strategian tekemisen kerronnallisenä käytäntönä, jossa valta ja vastarinta kietoutuvat dynaamisesti toisiinsa. Valta rakentuu kulttuuristen tarinoiden ohjauksesta ja niihin identifioitumisesta. Vastarinta rakentuu puolestaan siitä, kun toimijat vastustavat tiettyjen kulttuuristen tarinoiden ohjausta tuottamalla ja identifioitumalla toisiin kulttuurisiin tarinoihin. Toiseksi, tutkimus tunnistaa kohdeorganisaation strategiayötä ohjaavat kulttuuriset tarinat. Kolmanneksi tutkimus osoittaa, kuinka identifioitumisen ja vastustamisen prosessit ovat samanaikaisesti identiteettiä. Neljänneksi, tutkimus osoittaa kuinka suhteellisen laajasta osallistumisesta huolimatta vakiintuneet kulttuuriset strategiatarinat estävät yhteistä tulevaisuuden määrittelyä sekä paikallisen ja ammatillisen tiedon hyödyntämistä strategiayössä.

## NARRATIIVINEN STRATEGIATUTKIMUS

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa strategiaa tarkastellaan tekemisenä (Golsorkhi ym. 2015) toisin kuin perinteisessä strategiatutkimuksessa, jossa strategia nähdään rationaalisen suunnitelmana ja jossa on tarkasteltu sitä, millaisilla strategioilla yritys menestyy erilaisissa toimintaympäristöissä (Mintzberg ym. 1998). Strategia käytäntönä -tutkimus keskittyy siihen, miten toimijat tekevät strategista suunnittelua, neuvottelevat strategisista päätöksistä tai tulkitsevat niitä sekä millaisiin kulttuurisiin tiedontuotannon tapoihin ja sosiomateriaalisiin käytäntöihin tässä tekemisessä nojaututaan (Vaara & Whittington 2012). Kerronnan roolista strategiayössä ei kuitenkaan vielä tiedetä riittävästi. Tutkijoiden mukaan kerronnallinen ote auttaisi

ymmärtämään paremmin strategian moniäänisyyttä, yhteisymmärryksen rakentumista, kulttuuristen tarinoiden uusintumista ja strategian tekemiseen osallistuvien identiteettien rakentumista (Fenton & Langley 2011; Vaara ym. 2016). Tutkimuksemme lähtee liikkeelle siitä, että kerronta on yksi strategian tekemisen tapa. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiaa suunnitellaan, siitä neuvotellaan ja sitä tulkitaan kerronnassa.

Narratiivista otetta on sovellettu strategia-tutkimuksessa jonkin verran. Narratiivinen strategiatutkimus nojaa narratiivisen tutkimuksen perusoletukseen, jonka mukaan kerronta on ihmisille luontainen tapa puhua asioista ja käsittää niitä (Bruner 1991; Fisher 1989; MacIntyre 1981; Riessman 1993; Polkinghorne 1988). Kerronta jäsentää tapahtumat ajalliseksi tapahtumien sarjaksi ja tuottaa tapahtumien välistä kausaalisuutta (Czarniawska 2004; Elliot 2005; Polkinghorne 1988). Narratiivinen strategiatutkimus tulkitseekin strategian lähtökohteisesti kertomukseksi (Barry & Elmes 1997). Strategiatekstejä tarkastelleet tutkimukset ovat osoittaneet strategiatarinoissa käytettäviä genrejä (Barry & Elmes, 1997) ja kielellisiä käytäntöjä (Spee & Jarzabkowski 2009; Vaara ym. 2010). Pääosa narratiivisesta strategiatutkimuksista keskittyy kuitenkin siihen, miten strategisesta muutoksesta kerrotaan ja miten sitä merkityksellistetään eri tavoin (Brown & Humphreys 2003; Brown ym. 2005; Carlsen 2006; Dunford & Jones 2000; Fronda & Moriceau 2008; Kaplan & Orlikowski 2013; Vaara & Tienari 2011). Esimerkiksi Brown ja Humphreys (2003) osoittavat, miten ylin johto ja henkilöstö rakentavat kertomuksissaan erilaista kuvaa fuusioituneen koulutusinstituutin tulevaisuudesta. Ylimmän johdon kertomuksissa fuusio on pelastanut organisaation tulevaisuuden, kun taas fuusioituneiden organisaatioiden henkilöstön kertomukset rakentavat toivotonta tulevaisuutta.

Narratiivisen strategiatutkimuksen mukaan myös kulttuurisilla käsityksillä on olennainen rooli strategian muotoutumisessa. Vaara ja Tienari (2011) analysoivat johdon kertomuksia pohjoismaisesta pankkifuusiosta ja osoittavat dialektista dynamiikkaa siinä, miten kansainvälisyyden, kansallisuuden ja alueellisuuden kulttuuriset käsitykset uusintuvat johtajien fuusio kertomuksissa. Ensin fuusiota oikeutetaan kansainvälisyydellä ja vastustetaan kansallisilla

näkemyksillä. Sitten tämä vastakkainasettelu pyritään ylittämään luomalla pankille yhteistä pohjoismaista identiteettiä, jota kuitenkin taas vastustetaan Pohjoismaat ylittävän kansainvälisyyden vaateella.

Aikaisempi narratiivinen strategiatutkimus on tuottanut tärkeää tietoa tarinallisuudesta strategiakontekstissa ja strategisissa muutoksissa. Sen sijaan itse strategiatyötä – sitä, miten ihmiset kokoontuvat suunnittelemaan tulevaa – ei kerronnallisella otteella ole juurikaan tarkasteltu (poikkeuksena Küpers ym. 2013). Narratiivisessa strategiatutkimuksessa ei myöskään ole tutkittu, miten organisaation strategian sisältöä ja strategiatyötä koskeva kerronta samanaikaisesti sekä uusintaa kulttuurisia käsityksiä että rakentaa toimijoiden identiteettiä. Tutkimuksemme pyrkii täyttämään tätä aukkoa aiemmassa tutkimuksessa.

Tutkimuksessa tarkastelemme erityisesti sitä, millaiset kulttuuriset tarinat ohjaavat sitä, miten strategiatyöstä ja strategian sisällöstä kerrotaan. Lisäksi otamme mukaan narratiivisen identiteettityön käsitteen. Sen mukaisesti identiteetin ajatellaan rakentuvan kerronnallisesti. Kun ihminen kertoo itsestään, hän käyttää kulttuurisia tarinoita resurssina kerronnassaan (Brown & Coupland 2012; Collinson 2003; Holmer-Nadesan 1996; LaPointe 2011; Montonen 2015; Thomas & Davis 2005). Niinpä kertomukset strategiatyöstä ja strategiasta rakentuvat, kun strategiaproessin osallistujat identifioituvat kulttuurisiin tarinoihin tai vastustavat niitä. Näin strategiakertomukset ovat myös identiteettityötä.

## TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

Tutkimuksemme kohdistui yhden helsinkiläisen seurakunnan strategiatyöprosessiin vuosina 2013–2015. Käytämme kohdeseurakunnastamme nimeä Koivulan seurakunta. Prosessiin osallistui seurakunnan koko henkilöstö ja kirkkoherra (yhteensä 21 henkilöä) sekä seurakuntaneuvosto. Prosessia ohjasi ulkopuolinen konsultti. Tutkimuksen aineisto koostuu seurakunnan työpajoihin ja ohjausryhmän kokouksiin liittyvistä kenttämuistiinpanoista, 19 narratiivisesta haastattelusta sekä strategiatyöhön liittyvästä kirjallisesta materiaalista. Ensimmäinen kirjoittaja osallistui tutkijana sekä ohjausryh-

män kokouksiin että neljään työpajaan. Yksi niistä oli koko työyhteisölle yhteinen ja kolmeen muuhun työpajaan työntekijät osallistuvat pienryhmissä. Seurakunnan henkilöstö oli alusta lähtien tietoinen tutkijan läsnäolosta prosessin eri vaiheissa. Ensimmäinen kirjoittaja teki yksityiskohtaiset kenttämuistiinpanot ohjausryhmän kokouksista ja kaikista työpajoista. Lisäksi hän kirjasi kolmen pienemmän työpajan puheen lähes sanasta sanaan. Viimeinen kirjoittaja toimi strategiatyön ulkopuolisena konsulttina. Näin ensimmäinen ja kolmas kirjoittaja osallistuivat strategian tilanteiseen kerrontaan, mitä on narratiivisessa strategiatutkimuksessa peräänkuulutettu haastattelujen rinnalle (Fenton & Langley 2009; Vaara ym. 2016).

Seurakunnan työntekijät ja kirkkoherra osallistuivat kahdenkeskisiin haastatteluihin vapaaehtoisesti. Kaksi työntekijää oli lomalla haastattelujen aikaan. Haastateltavien nimet ja tutkittavan organisaation nimi ovat pseudonyymejä anonymiteetin turvaamiseksi. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu sanatarkasti. Haastatteluissa tutkija pyrki rentoon vuorovaihtukseen, jossa haastateltavan oli mahdollista kertoa monipuolisesti ja vapaasti strategiatyöstä, strategian sisällöstä ja omasta työstään. Tutkija pyysi haastateltavia kertomaan strategiatyön kulusta ja prosessiin liittyvistä kokemuksistaan; strategiatyön aikana kiteytetyistä kärkihankkeista; haastateltavan omasta työstä – mistä siinä pitää sekä siitä, miten haluaisi kehittää työtään ja itseään. Haastatteluissa tutkija ei käyttänyt strategia-sanastoa, vaan puhui arkikielen ja organisaatiolta oppimansa terminologian kautta. Hänet oli kuitenkin esitelty strategiatutkijana, jolloin haastateltavat asettautuivat haastattelutilanteeseen strategia-asiantuntijan kanssa. Näin haastattelijaa osallistuu osaltaan kertomusten tuottamiseen.

Käytämme tutkimuksessamme käsitteitä kertomus ja tarina synonyymeina. Tutkimuksemme nojaa erityisesti performatiiviseen ymmärryksen kerronnallisuudesta, jonka mukaan kerronta ei vain kuvaa strategiaa tai identiteettiä vaan rakentaa niitä olemassa olevaksi ja tuottaa niistä erilaisia versioita (Butler 1990; Humphreys & Brown, 2008; Peterson & Langellier 2006; Riessman 2008). Tämän käsityksen mukaisesti strategiatyö ja strategian sisältö sekä toimijoiden identiteetti rakentuvat olemassa oleviksi

tutkittavan organisaation strategiakertomuksissa. Käsityksemme performatiivisuudesta pitää sisällään myös ajatuksen siitä, että strategiaa ja identiteettiä ei kerronnallisesti rakenneta pelkästään puheessa vaan kaikissa muissakin teoissa (Butler 1990; Peterson & Langellier 2006) kuten esimerkiksi strategiatyöpajakäytännöissä.

Aineistossamme on monia erilaisia ilmauksia strategiatyön tekemisestä, kirkon tehtävistä, omasta työstä ja seurakuntalaisista. Nämä ilmaisut ovat aineistossa lähinnä kertomusten palasina, antenarratiiveina (Boje, 2008), jotka ehdottavat ja tuottavat erilaisia ymmärryksiä siitä, millaista kirkon strategiatyön ja strategian sisällön pitäisi olla. Käytimme kertomusten analysointiin kahta tyyppillistä narratiivisen analyysin menetelmää, narratiivien sisällön analyysiä ja narratiivien rakenteen analyysiä (Maitlis 2012). Sisällön analyysiä ohjasivat seuraavat kysymykset: mitä strategiatyöstä ja strategian sisällöstä kerrotaan. Rakenteen analyysissä keskityimme siihen, miten asiat kerrotaan. Tarkastelimme sitä, miten tarinoiden tapahtumat on järjestetty: kuka tekee, mitä tehdään, mitä tekemisellä tavoitellaan, mikä tekemistä mahdollistaa ja mikä sitä estää (Cooren 1999; Cooren and Fairhurst 2004; Greimas 1987; Törrönen 2001). Tässä analyysissä kiinnitimme huomiota myös siihen, millaisilla tahtomisen ja täytymisen ilmaisuilla kertomuksia arvioidaan, ja millaisilla kykenemisen ja osaamisen ilmauksilla kertomuksia resurssoidaan (ibid.).

Analysimme perusteella tunnistimme kuusi kirkon strategiatyötä tuottavaa kulttuurista tarinaa, jotka esiintyvät toisilleen vastakkaisina tarinapareina: *osallistava strategiatyö vs. perinteinen strategiatyö*, *teknisrationaalinen tiedon tuotanto vs. paikallinen tieto, asiakaslähtöinen kehittäminen vs. hengellisyys*. Tarkastelemme tarinaparien kautta käytävää kamppailua siitä, mitä strategiatyö ja strategian sisältö ovat ja mitä niiden pitäisi olla. Esitämme nämä kamppailut kolmessa tarinassa, jotka olemme rakentaneet aineistomme tarinan palasista: Dialoginen strategiatyö johdon palveluksessa, Segmenttityökalu johdattaa sekä Pipareita ja pyhää. Näiden kolmen tarinan kautta pyrimme esittämään strategiatyön tarinallista tuottamista – sitä, mitä kirkon strategiatyötä ja strategian sisältöä tehdään olemassa olevaksi juuri tarinan palasissa ja niissä uusiutuviissa kulttuurisissa tarinoissa.

Tarinan palaset ovat taltioimiamme puhetekoja (suorat lainaukset materiaalistamme<sup>1</sup>) ja muita tekoja (muu toiminta, jonka taltioimme kenttämuistiinpanoihimme). Tarinan palaset syntyvät, kun toimijat tuottavat omaa suhdettaan strategiaan ja strategiatyöhön. Niinpä nämä tarinat strategiatyöstä ja strategian sisällöstä ovat myös identiteettityötä.

## TULOKSET

Aloitamme kolme tarinaamme anekdooteilla, joissa kulttuuristen tarinoiden kamppailu havainnollistuu. Osoitamme tarinoissa sen, mitä niissä kamppailevissa kulttuurisissa tarinoissa tavoitellaan, ketkä ovat toimijoita ja mitä apuresursseja heillä on käytössään. Lisäksi osoitamme lopussa erityisesti sen, miten kertomuksissa uusintuviin kulttuuriin käsityksiin ja toimi-juuksiin identifoidutaan. Ensimmäisessä tarinassa kamppailua käyvät osallistavan strategia-työn ja perinteisen strategiatyön tarinat.

### Dialoginen strategiatyö johdon palveluksessa

*Kalvot vilahtavat seinällä toinen toisensa jälkeen. Konsultti esittelee teorioita ja tutkimuksia. Kuulijat istuvat kaaressa valkokankaan edessä. Osa hymähtää: tuo yksi kuvio tuli jo viidennen kerran. Nyt konsultti esittelee dialogista strategiatyötä esittäviä viitekehyksiä. Seurakuntasihteeri tuumii itsekseen, että kyllähän tämä on aika erikoinen dialoginen strategiaproessi, kun aikaa ei juurikaan ole varattu keskustelulle (H21).*

Koivulan seurakunnassa on menossa strategiatyöprosessi. Edellinen oli viisi vuotta sitten. Silloin konsultti oli heti ensimmäisessä tilaisuudessa ilmoittanut tiimiorganisaatioon siirtymisestä. Hän oli tyrmännyt kysymykset todeten, että jos joku luulee vetävänsä prosessia paremmin, niin ottakoon vastuun. Ihmiset muistelevat vieläkin tyrmistynyttä tunnelmaa. Nyt koettiin, että uudessa kehittämisprosessissa olisi tärkeä kuunnella henkilöstöä, jotta edellisen prosessin virheet eivät toistuisi.

Kirkkoherra on ottanut yhteyttä konsulttiin, jonka oli kuullut puhuvan osallistumista korostavan dialogisen kehittämisen puolesta. Konsultti

oli aikaisemmin ollut perinteisen strategisen suunnittelun kannattaja, mutta hän on siirtynyt osallistavan strategiaproessin kannattajaksi omien havaintojensa pohjalta ja käytti työssään yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmiä. Näin tehtiin myös Koivulan seurakunnan prosessissa. Konsultin mukaan *hankkeen aikana on tärkeää varata riittävästi aikaa siihen, että sen aikana päästään keskustelemaan ja vaihtamaan kokemuksia toisten kanssa* (Konsultin tekemä kehittämissuunnitelma 2013, 14). Olennaista on kehittää strategiaa yhteisesti työntekijöiden kanssa työpajasarjan kautta. Kun prosessi käynnistyy, konsultti käyttää aiempaa osallistavampia työskentelymenetelmiä. Työpajojen aikana työntekijät osallistuvat yhteisiin rentoutusharjoituksiin, rakentavat seurakunnan visiota ja kirkon perustehtävää metafora-analyysin avulla sekä pyrkivät ymmärtämään eri jäsensegmenttien maailmaa ja tarpeita leikkaamalla aikakaushahdistä kuvia ja tekstiä.

Yllä kuvatussa osallistavan strategiatyön tarinassa tavoitellaan koko henkilöstön osallistumista seurakunnan tilanteen ja tulevaisuuden yhteiseen jäsentämiseen. Konsultin tehtävä on fasilitoida prosessia ja auttaa henkilöstöä tuottamaan riittävän yhtenäistä käsitystä tulevaisuudesta. Strategiatyöprosessiin suunnitellut henkilöstön työpajat ja yhteistoimintaa edistävät menetelmät tukevat tavoitteen saavuttamista.

Seurakunnan toimintaa johtava seurakuntaneuvosto on kuitenkin sitä mieltä, että konsultin suunnittelema strategiatyöprosessi ei ole riittävän tehokas. Seurakuntaneuvoston näkökulmasta työntekijöiden osallistuminen strategiaproessiin ei ole olennaista. Olennaista on, että konsultti kertoo miten pitää toimia ja työntekijät soveltavat konsultin opit käytännössä. Niinpä henkilöstöä osallistavia työpajoja vähennetään suunnitelmasta.

Myös dialogisuutta korostanut konsultti tuottaa perinteistä strategiatarinaa määrittämällä johdon tavoitteet toiminnan lähtökohdaksi: *Jos organisaatiossa ihmisten käymä vuorovaikutus ja toiminta ovat johdon tavoitteiden mukaisia, on sillä mahdollisuus menestyä. Jos taas ihmisten kanssakäymisessä korostuvat aivan eri asiat kuin johdon tavoitteet, on organisaatiolla todellisuudessa hyvin heikot edellytykset toteuttaa johdon esittämää strategiaa.* (Konsultin tekemä kehittämissuunnitelma 2013, 17.) Prosessin aikana

konsultti esiintyy asiantuntijana luennoimalla tutkimuksista ja teorioista, jolloin osallistavat toimintatavat unohtuvat usein myös työpajakäytännöissä. Työntekijöiden mukaan työpajoissa oli liikaa *kalvosulkeisia* ja kriittistä keskusteluakin välteltiin vetoamalla aikataulukiiresiin. Lopulta työpajojen päätteeksi kirkkoherra sanoittaa yksin vision lopullisen version, vaikka visiota oli työstetty yhdessä koko henkilöstön kanssa useamman työpajan aikana.

Osallistavista pyrkimyksistä huolimatta perinteinen tarina strategiatyöstä työntyy jatkuvasti esiin Koivulan seurakunnan strategiatyössä. Se perustuu ajatukselle työnjaosta, joka takaa tehokkuuden: johto määrittää strategiat ja muut toteuttavat ne (Knights & Morgan 1991; Laine ym. 2016). Perinteinen strategiatarina tekee konsultista asiantuntijan, joka auttaa johtoa (liike)toiminnan kehittämisessä.

Dialoginen strategiatyö johdon palveluksessa -tarina syntyy, kun toimijat samaistuvat joko perinteiseen tai osallistavaan strategiatarinaan sekä niissä oleviin käsityksiin ja toimija-asemiin. Tuottaessaan näitä tarinoita he tekevät samanaikaisesti identiteettityötä. Johto tuottaa tarinoissa itsestään pääosin päätöksentekijää, kun taas konsultti rakentaa asiantuntijuuttaan organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Osa seurakunnan työntekijöistä identifioituu perinteiseen strategiatarinaan toteamalla strategian tekemisen johdon työksi: *Johdon tehtävä on kantaa huolta näistä. Meidän ei tarvi kantaa vastuuta. Mä oon erityisasiantuntija, emmä lähde ajattelemaan kokonaisuuksia.* (H7) Näin perinteisen strategiatyön tarinalla tuetaan työnjakoa ja oman erityisasiantuntijuuden rakentamista. Osa työntekijöistä puolestaan vahvistaa osallistavan strategiatyön tarinaa korostamalla tiedon yhteistä tuotantoa: *Tässä nyt esimerkiksi tää visio, et ku me keskusteltiin tästä silloin alussa. Mut sitte kirkkoherra meni ja sanoitti tän vision yksinänsä. Tämä ei ole hyvä, jos on yhteinen prosessi.* (H2) Osallistavan strategiatyön tarinassa konsultin roolia ei nähdä johdon auttajana tai universaalina tiedon asiantuntijana, vaan työntekijöiden paikallisen tilanteen tunnistajana ja yhteistyön auttajana: *Eihän meille tartte tulla kertoon jotain tutkimustuloksia tai jotain tällasia. Et eiks meitä pitäis auttaa löytämään se uus organisaatiomalli ja sit hahmotella sitä, miten jokainen löytää oman roolinsa tässä työyhteisön sisällä ja suh-*

*teessa ulospäin.* (H2) Osallistavan strategiatyön tarina korostaa siten dialogia ja strategiatointimien tasa-arvoisuutta.

Osallistavan ja perinteisen strategiatyön tarinat kietoutuvat Koivulan seurakunnassa tarinaksi strategiatyöstä, jossa dialogisuus on valjastettu johdon palvelukseen. Osallistuminen määrittyy keinoksi perinteisen strategiatyön puitteissa. Vaikka osallistumisesta nykyisin puhutaan paljon (Musson & Duberley 2007), on osallistumista käytetty lähinnä johdon uutena työkaluna johdon tavoitteiden toteuttamisessa (Järventie, Moisander & Laine 2012). Eriksson ja Lehtimäki (2001) kuvaavat ilmiötä käsitteellä 'komentamalla osallistuminen', mikä tarkoittaa sitä, että osallistua ja kyseenalaistaa saa ja täytyy, mutta vain johdon määrittämässä puitteissa (ks. myös Laine & Vaara 2007).

Seuraavassa tarinassa seurakunnan henkilöstö neuvottelee siitä, minkälaiseen tiedon varassa strategista kehittämistä tulisi tehdä. Tässä tarinassa toisiinsa kietoutuvat teknisrationaalisen tiedon tuotannon ja paikallisen tiedon kulttuuriset tarinat.

## Segmentointityökalu johdattaa

*Segmentointityökalu on nopein ja luotettavin tapa selvittää Koivulan alueella asuvien ihmisten toiveita ja odotuksia seurakuntaa kohtaan, konsultti selittää. Mutta nämä kategoriat eivät ole lihaa ja verta. Ne ovat tilastollisia lokeroita, pappi väittää. Segmentteihin voi kuitenkin tutustua niiden lehtien kautta, joita mittaus osoittaa kyseisen segmentin lukevan, konsultti jatkaa ja ojentaa työpajan yhdelle ryhmälle Seiska-lehden: Miettikää, millainen on Pekka Perusinsinööri.*

Konsultin rakentama strategiaprosessi nojaa Jäsen 360 -segmentointimittauksen antamalle lähtökohtatiedolle. Segmenttityökalu perustuu kansainväliseen kuluttajien asennemaaailmaa kartoittavaan RISC Monitor -mittariin (Hujanen, 2008), gallup tutkimuksen tuloksiin sekä asiakasanalyysiin. Näiden pohjalta on rakennettu kirkon jäsenten arvo- ja asennemaaailmaa kartoittava mittari.

Segmentointityökalu nähdään jäsenkunnan peilinä ja sitä kuvataan kehittämisprosessin kalvomateriaaleissa aurinkona, joka valollaan

paljastaa jäsenten arvomaailman ja auttaa kehittämään seurakunnan toimintaa: *sitä mukaa kun opimme tuntemaan seurakunnan alueen ihmiset, opimme tuntemaan myös heidän tarpeensa. Vasta toisen maailmaan tutustumalla ja heidän elämäänsä ymmärtämällä voi oppia lähestymään heitä oikealla tavalla ja suunnittelemaan seurakunnan toimintaa heille mielekkäällä tavalla.* (Konsultin tekemä kehittämissuunnitelma 2013, 12.) Mittaus toteutetaan ja se tuottaa selkeän sanoman. Se määrittää suurimman osan Koivulan seurakunnan jäsenistä *Irrallisiksi*, jotka arvostavat elämyksiä, valinnan vapauttaa ja viihtymistä traditioiden ja yhteisöllisyyden sijaan. He ovat etääntyneet kirkosta eikä kirkolla instituutiona näytä olevan heille merkitystä.

Konsultin tehtävänä on auttaa työntekijöitä pääsemään irti vääristä käsityksistään ja saada heidät luottamaan segmenttityökalun tuottamaan tietoon: *Segmenttien tunteminen auttaa seurakuntaa kulkemaan kohti jäseniään, eikä niinkään työntekijän tai luottamushenkilön oma ajattelu* (Konsultin loppuraportti 2015, 11). Sen lisäksi että segmenttityökalu tuntee seurakuntalaiset, se tuntee myös työntekijät. Kun konsultti pyytää työntekijöitä asettautumaan lattialle piirrettyyn mittauksen viitekehysten arvoavaruuteen, joku toteaa, että *on vaikea löytää itseään, kun kaikesta löytyy itselle sopivaa*. Konsultti kuitenkin vakuuttaa, että *jokaiselle kyllä löytyy ihan konkreettinen paikka, jos hänelle tehdään testi*. Segmenttityökalun uskotaan myös kertovan, miten kirkon tulisi toimia, jotta se voi voittaa passiiviset jäsenet takaisin seurakuntaan. Kun työntekijöiden ideomat uudet palvelut eivät kirkkoherran mukaan ole riittävän innovatiivisia, laittaa hän toivonsa uuteen mittaukseen: *Jatkossa tarkastellaan segmenttejä vieläkin tarkemmin, jotta keksitään, miten pitäisi toimia*.

Segmentointityökalua korostavassa tarinassa tavoitteena on seurakuntalaisten tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen mittauksella. Näin tarina uusintaa vahvaa uskoa teknisrationaaliseen tiedontuotantoon (Laine ym. 2016; Moisander & Stenfors 2009). Teknisrationaalinen tieto on mitattavaa ja se määrittynyt luotettavaksi, objektiiviseksi ja käyttökelpoiseksi tiedoksi strategian kehittämisessä. Tässä tarinassa segmenttityökalu on sankari, joka tuntee seurakuntalaiset, ja konsultti on segmenttityökalun asiantuntija.

Osa työntekijöistä identifioituu tähän tarinaan ottamalla teknisrationaalisen tiedon reursiksi oman työnsä ja seurakunnan kehittämiseen: *Ensin ajattelin, että minun pitää työntää päätäni viis senttiä lähemmäksi kuin normaalisti, että saan kontaktia tietyn tyyppiseen ihmiseen. Mut sitte ku tajus, että ei meidän tarte mennä sinne kaupan ja mainosmaailman alueelle vaan et se vaan olis sellasia muutamia yksinkertasia juttuja.* (H3) Pappi kokee onnistuneensa segmenttityökalun tuottaman tiedon hyödyntämisessä rakennettuaan ajankohtaisen saarnan Euroviisujen ja Pertti Kurikan Nimipäivät -bändin ympärille. Kanttori puolestaan on tyytyväinen poimittuaan paikallisen punttisalin mainoksesta adjektiivit kirkkokonserttimainokseen. Kertomalla teknisrationaalisen tiedon hyödyntämisestä työssään työntekijät tekevät strategiaa ja tuottavat samalla identiteettiä, joka luottaa mittauksen tuottamaan tietoon ja kehittää toimintaansa sen pohjalta.

Tarina teknisrationaalista tiedosta strategian kehittämisen pohjana saa rinnalleen kuitenkin myös toisen tarinan, jossa teknisrationaalinen tieto strategisen kehittämisen pohjana kyseenalaistetaan. Tässä paikallisen tiedon tarinassa tavoitellaan tietoa seurakuntalaisista käytännön kokemusten ja kohtaamisten kautta. Tämän tarinan sankareita ovat työntekijät, jotka osallistuvat arjen käytäntöihin ja vuorovaikutukseen seurakuntalaisten kanssa. Diakoniatyöntekijä kokee, että hänen asiakkaansa ovat *haisevia, surullisia ja muuten vaan pois tolaltaan*. Hän kieltää tunnistavansa segmentointityökalun kuvaamia ulkonäöstä ja muodista kiinnostuneita edelläkävijöitä asiakaskunnassaan. Tiedontuotannossa työntekijöitä auttavat ne ihmiset, joiden kanssa ollaan tekemisissä. Niinpä työntekijöitä häiritsee puhe meistä uskavaisista erotukseksi irrallisista: *Onko tällainen jako lainkaan välttämätöntä. Niistä ja heistä puhuminen voi olla harhaanjohtavaa. Voitaisiin puhua meistä.* (Työntekijän kommentti workshopissa.)

Vastustaessaan teknisrationaalisen tiedon pätevyyttä strategian pohjana työntekijät tekevät identiteettityötä tuottamalla itsensä ammattilaisiksi, jotka tuntevat seurakuntalaiset hyvin ja pystyvät samaistumaan heidän arkeensa. *Mä ajattelen että me saatiin siitä Jäsen 360° aika*

*hyvä hyöty irti... Mut täällä on ammattitaitoisia sitoutuneita työntekijöitä, jotka ei jaksu kuunnella mitään turhaa lätinää. Ne tietää ihan hyvin sen, että meillä on erilaisia ihmisiä. Suurin osa meistä myös tietää sen, kun me eletään ihan normaalia elämää myös silleen, et me käydään Alkossa ja ruokakaupassa ja vessassa ja tavataan kentän laidalla kolme kertaa viikos ihan niitä tavallisia ihmisiä, että en mä koe eläväni kauheen silleen ihan kuplassa.* (H2) Näin työntekijät määrittävät mittauksen universaalit tulokset itsensä selvyyksiksi. Oman käytännön vuorovaikutuskokemuksensa kautta he kokevat omaavansa parhaimman ymmärryksen seurakuntalaisista. Paikallisen tiedontuotannon tarinassa strategia-työn pitäisi nojata paikalliseen ja kokemukselliseen tietoon, ei mittarin tuloksiin.

Seuraavassa tarinassa työntekijät tekevät kertomuksellisesti selkoa strategian sisällöstä neuvottelemalla siitä, mikä on kirkon ja kirkon työntekijöiden rooli ihmisten elämässä. Tarinassa vastakkain ovat asiakaslähtöisen kehittämisen ja hengellisyuden kulttuuriset tarinat.

### Pipareita ja pyhää

*Mikään siitä, mitä ollaan tehty ei tunnu enää purevan. On se vaikeaa, koska pitäisi kehittää uusia tapoja lähestyä ihmisiä, Seppo-pappi pohtii. Konsultti tarjoaa avuksi segmentointityökalua: Autokauppiatkin käyttävät tätä työkalua. – Juuri siksi en usko autokauppiasiin, kun etsin autoa. Jos käytät oikein tällaisia työkaluja, myyt sellaista, mitä ihminen tarvitsee eikä vain sano haluavansa, pappi kiivastuu.*

Pappi ja konsultti kiistelevät siitä, minkälaisessa suhteessa kirkon pitäisi olla toimintaympäristöönsä; millaisia tarpeita sen tulisi täyttää? Segmenttityökalu on tuonut asiakaslähtöisyyden toiminnan lähtökohdaksi. Konsultti ohjaa pohtimaan sitä, miten *irrallisia eläytyjiä* voitaisiin palvella ottamalla huomioon heidän elämyksellisiä toiveitaan kuten hyvinvointia, ekologisuuutta ja kiinnostusta muita kulttuureja kohtaan. Kirkkoherra kiteyttää uuden asiakaslähtöisyyden: *Että opittas olemaan urheilijoiden kanssa urheilijoita, Koivula-seuralaisten kanssa paikallistuntoisia ja kohtaamaan muualta muuttaneita.*

Tässä asiakaslähtöisyyden tarinassa tavoitellaan sitä, että kirkko tunnistaisi seurakuntalaistensa moninaiset halut ja tarpeet sekä tuottaisi erilaisia palveluja näiden täyttämiseksi. Esteeksi määrittyy se, että työntekijät ovat mittarin mukaan arvomaailmaltaan liian erilaisia seurakuntalaisista. *Tämän takia he eivät ole ilman ulkopuolista kehittämisapua osanneet kuulla näiden ihmisryhmien odotuksia kirkolta, vaan ovat työn kehittämistarpeiden suhteen olleet melko empiviä ja varovaisia.* (Konsultin tekemä kehittämissuunnitelma 2013, 12.). Segmenttityökalu ja konsultti auttavat työntekijöitä kehittämään uusia palveluja asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyys mielessä työpajoissa ideoidaan retriittiä, spiritual personal traineria ja rantakastetta. Käytännössä kokeillaan *kisakat-somoa* kirkkosalissa sekä *viiniä ja virsiä -iltaa*. Jaetaan pipareita ostoskeskuksessa ja mehua hiihtotapahtumassa. Hankitaan seurakunnan tarroilla varustettu polkupyörä, jolla jalkaudutaan kentälle ihmisten pariin. Näiden ideoiden ja tekojen kautta työntekijät tekevät asiakaslähtöisyyttä olemassa olevaksi, mutta samalla he tekevät myös identiteettityötä ottamalla asiakaslähtöisyyden oman toimintansa kehittämisen resurssiksi.

Asiakaslähtöisen kehittämisen tarinaa kumotaan kuitenkin hengellisyuden tarinalla. Siinä kirkon ja sen työntekijöiden tavoitteena on ihmisten hengellisiin tarpeisiin vastaaminen, eikä pinnallisten elämysten tuottaminen: *Ei halua lähteä tuottamaan heille muotia, mainetta ja rahaa. Meidän pitäisi nähdä vähän syvemmälle, jossa meidän ammattitaito, että kyetään sanoittamaan, mitä ihmiset tarvitsee, vaikka he ei halua.* (H10) Apuna hengellisyuden tarpeisiin vastaamisessa on työntekijöiden ammattitaito. Esteeksi nähdään segmenttityökalu, joka houkuttaa uskomaan liian pinnalliseen toimintaan ja palveluihin. Toisaalta esteenä pidetään myös byrokratiaa, joka on totuttanut tiettyihin toimintatapoihin eikä salli joustoja: *Pitäisi tehdä toimintasuunnitelma, mutta haluaisin jättää 50% tyhjää tilaa. Ei niin, että kaikki nopeasti paperille.* (H10)

Kirkkoherran sanoittaman vision vaatimaa totaalista muutosta vieroksutaan, koska se jättää huomioimatta sen ammattitaidon ja hengellisyuden perinteen, jolla työtä on seurakunnassa tehty. *Nyt voi sanoa rinta rottingilla,*



että täällä tehdään tavoitteellista opetusta... Päiväkerhotyössä on kristillinen kasvatus: annetaan mahdollisuuksia pyhän kohtaamiseen, elämyksiin ja hyväksytyksi tulemiseen sellaisena kuin on. (H16) Uusista toimintatavoista ei löydetä kristillisyyden sanomaa: Sellaisista asioista kuin piparien jakaminen en pidä. Pitäisi olla luonteva tapa, mutta minusta piparien jakaminen on vähän hassua. (H16) Toinen työntekijä taas toteaa tuhtuneena: Musta on naurettavaa, että mennään ostoskeskuksiin. Jos mä menen kauppaan, niin koen sen ärsyttävänä, että joku on markkinoimassa. Kun ihmiset tarvii meidän palveluja, he tulee meille. (H7) Näin työntekijät tuottavat identiteettiään syvällisten tarpeiden tuntijana ja täyttäjänä siten, että nojautuvat hengellisyden tarinaan.

## KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteiskunnan maallistuminen, moniarvoistuminen ja monikulttuuristuminen ovat asettaneet Suomen evankelisluterilaisen kirkon uusien haasteiden eteen. Haasteisiin se on pyrkinyt vastaamaan strategiatyön avulla. Kirkon strategiatyötä ei kuitenkaan ole aikaisemmin tarkasteltu strategia käytäntönä –tutkimussuunnan parissa. Uskonnollisia organisaatioita on kaiken kaikkiaan tutkittu vain vähän johtamis- ja organisaatiotutkimuksen parissa, vaikka ne on nähty tärkeiksi tutkimuskohteiksi (Grandy & Levit 2014; Tracey 2012). Tässä tutkimuksessa olemme tarkastelleet sitä, miten yhden helsinkiläisen seurakunnan strategiaa tehdään kertomuksellisesti. Tutkimuksessa olemme pureutuneet sekä strategiatyön että strategian sisällön kertomukselliseen tuottamiseen. Aikaisemmassa strategia käytäntönä –tutkimuksessa on jonkin verran tarkasteltu strategiaa ja strategista muutosta kertomuksina. Osa tutkimuksista on tarkastellut kerrontaa myös strategiatyön kontekstissa. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole tarkasteltu sitä, miten kulttuuriset tarinat ohjaavat strategian suunnittelua, ja miten kulttuuriin käsitteisiin identifiointi ja niiden vastustaminen määrittää strategiakertomukset myös identiteettityöksi. Työmme kontribuutio paikantuu tähän tutkimukselliseen aukkoon.

Kertomuksellinen tutkimusotteemme osoittaa, että strategiatyötä ja strategian sisältöä tuotetaan jatkuvana prosessina, jonka kautta

ihmiset yrittävät kertoa itselleen ja muille millaista strategiatyö on, mitä se on ennen ollut ja millaista sen pitäisi olla, sekä miten kirkko toimii suhteessa toimintaympäristöön, miten se on toiminut, ja miten sen pitäisi toimia. Tutkimuksemme tuottaa neljä kontribuutiota strategia käytäntönä –keskusteluun: 1) osoitamme strategian tekemisen vallan ja vastarinnan dynaamiseksi kerronnalliseksi käytännöksi, 2) tunnistamme ne kulttuuriset tarinat jotka ohjaavat kohdeorganisaation strategiatyötä, 3) osoitamme, miten tarinallinen strategiatyö on samanaikaisesti identiteettityötä ja 4) tuotamme uutta tietoa strategiaprosesseista, joihin osallistuu koko henkilökunta.

Strategian tekeminen näyttäytyy tutkimukssamme vallan ja vastarinnan dynaamisena prosessina. Valta rakentuu, kun dominantit kulttuuriset tarinat ohjaavat toimijoiden toimintaa siten, että toimijat identifioituvat näihin tarinoihin. Vastarintaa puolestaan syntyy, kun toimijat vastustavat dominanteja tarinoita identifioitumalla toisenlaisiin kulttuuriin tarinoin. Tämän kamppailu on kuvattu kolmessa kertomuksessa.

Dialoginen strategiatyö johdon palveluksessa -kertomuksessa kamppailevat osallistavan strategiatyön ja perinteisen strategiatyön tarinat. Osallistavan strategiatyön tarinassa korostuu työntekijöiden osallistuminen nykyisen johtamisideologian mukaisesti (Musson & Duberley 2007). Tarinassa tavoitellaan tasa-arvoista dialogia, jossa yhdessä määritetään organisaation tulevaisuutta ja sitoudutaan uusiin toimintatapoihin. Prosessin yhteiset työpajat, konsultti ja yhteistoiminnalliset menetelmät auttavat tässä tehtävässä. Osallistumisen tarina joutuu kuitenkin taipumaan perinteisen strategiatyön kertomukselle. Perinteisen strategiatyön tarinassa strategian määrittäminen on johdon tehtävä, ja konsultti auttaa johtoa tässä tehtävässä. Muiden tehtävänä on strategian toteuttaminen. Perinteisen strategiatyön tarina nojaa ajatuksen rationaalisesti laaditusta yksitulkintaisesta strategiasta eikä se siten ota huomioon, että johdon määrittämästä strategiasta on monia tulkinnoita ja kertomuksia (Balogun & Johnson 2004, 2005; Kaplan & Orlikowski 2013), jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Perinteinen strategiatarina ei myöskään ota huomioon sitä, miten sosiohistorialliset käsitteet strategiatyöstä, toiminnasta

ja toimijoista ohjaavat puolestaan tulkintoja ja kerrontaa (Laine ym. 2016) kuten tutkimuksemme osoittaa.

Koska osallistumisen tarina alistuu tutkimukssamme perinteisen strategiatyön kertomukselle, näyttäytyy osallistuminen lähinnä johdon uutena työkaluna. Osallistavan strategiatyön tarinaa tuotetaan nykyisin yleisesti, mutta se on usein alisteinen perinteisen strategiatyön kertomukselle, jolloin se jää enimmäkseen johtamisen työkaluksi (Järventie ym. 2011) ja kontrolloikeinoksi (Barker 1993). Väitämme, että osallistavan strategiatyön tarina on tullut osaksi johtamisen käytäntöjä pinnallisella tasolla – keinona saada osallistujilla oleva tieto johdon käyttöön. Johdolta tuntuu kuitenkin puuttuvan ymmärrys tarinoiden voimasta todellisuuden rakentajina, jolloin esimerkiksi strategia tulee olemassa olevaksi ihmisten toiminnassa: tulkinnoissa, puheessa, kertomuksissa ja muussa käyttäytymisessä. Ihmisten tulkinnat, puhe, kerronta ja muu toiminta eivät siten ole vain tietoa, jota hyödynnetään, vaan ne ovat strategian syntymisen paikkoja.

Toinen strategiatyön kertomus – Segmenttityökalu johdattaa – nojautuu teknisrationaalisen tiedon ja paikallisen tiedon kamppailuun. Teknisrationaalisen tiedon tarina nojaa universaalien tiedontuotannon ylivaltaan. Tällainen tiedontuotanto on todettu tyypilliseksi strategiatyössä (Moisander & Stenfors 2008; Laine ym. 2016). Erilaisilla analyyseillä pyritään vähentämään epävarmuutta ja hallitsemaan tilannetta (Knights & Morgan 1991). Teknisrationaaliseen tietoon tukeutuminen pitää kuitenkin myös epävarmuutta yllä, koska lopullista tietoa ei koskaan voida saavuttaa (Laine ym. 2016). Tutkimuksemme osoittaa myös, miten Jäsen 360 –mittauksen tuloksia tulkitaan monin eri tavoin ja miten tutkimusta käytetään oman asiantuntemuksen vahvistamiseen. Näin tuloksemme tukee aikaisempien tutkimusten tuloksia, jotka ovat osoittaneet, miten erilaisia ymmärryksiä esimerkiksi strategia-analyyysien tuloksista on, ja että strategia-analyysejä käytetään muutenkin kuin tiedontuotantoon, kuten esimerkiksi omien näkemysten oikeuttamiseen (Jarzabkowski & Kaplan 2015).

Seurakunnan strategiatyössä teknisrationaalista tiedontuotantoa kumotaan paikallisen tiedon tuotannon tarinalla. Siinä tavoitellaan

ymmärrystä asiakaskunnan tarpeista vuorovaihtuksen ja yhteisen toiminnan kautta. Tässä tarinassa kaikki ovat tietäjiä oman elämän- ja työkokemuksensa kautta. Tutkimuksemme kuitenkin osoittaa, että vahva tukeutuminen teknisrationaaliseen tietoon estää muunlaisten tiedon tuotannon tapojen hyväksymisen ja huomiointimisen. Näin tapahtui muun muassa siinä, kun keskustelulle ei annettu tilaa ja toimijoiden kokemusperäinen tieto määrittyi epäluotettavaksi verrattuna segmentointimittarin tuottamaan tietoon. Seurakunnan jäseniä ei myöskään otettu mukaan yhteiskehittämään uusia toimintamuotoja (Payne, Storbacka & Frow 2008; Peñaloza & Venkatesh 2005; Vargo & Lusch 2008), vaikka asiakaslähtöisyys määritettiin toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi.

Kolmas kertomus – Pipareita ja Pyhää – rakentaa käsityksiä strategian sisällöstä eli siitä, miten kirkon tulisi toimia suhteessa toimintaympäristöönsä. Tässä kertomuksessa kamppailevat asiakaslähtöisen kehittämisen ja hengellisyiden tarinat. Asiakaslähtöisen kehittämisen tarinassa tavoitellaan lisää palveluita, jotka on suunnattu ihmisten arkisten tarpeiden täyttämiseksi. Tarinassa uusi määrittyy aina paremmaksi suhteessa vanhaan (Laine ym. 2016), ja uusien palvelujen kehittämisen esteenä pidetään työntekijöiden vanhoillista arvomaailmaa suhteessa seurakuntalaisiin. Asiakaslähtöisen kehittämisen tarinaa vastustetaan kuitenkin hengellisyyden tarinalla. Siinä kirkon tehtävä on jotain maallisten halujen tyydyttämistä syvempää ja merkittävämpää. Hengellisyyden tarinassa tavoitellaan kristillisten arvojen mukaista toimintaa ja syvällisten tarpeiden täyttämistä, jota mahdollistaa kristillisen kasvattajan ja teologin asiantuntijuus. Hengellisten tarpeiden tyydyttämisen esteeksi määrittyy paitsi segmenttityökalu, joka houkuttaa uskomaan markkinointidiskurssiin, myös kirkon byrokraattisuus, joka estää joustavia kokeiluja. Kaiken kaikkiaan hengellisyyden tarina jää marginaaliin suhteessa teknisrationaalisuuden ja asiakaslähtöisyyden tarinoihin, jotka korostuvat strategiatyössä.

Tutkimuksemme kolmas kontribuutio on esittää strategiakerromukset identiteettityönä. Kun toimijat rakentavat strategiakerromuksia he identifioituvat toisiinsa käsityksiin ja vastustavat toisia. Niinpä nämä kertomukset strategiatyöstä ja strategian sisällöstä ovat myös identi-

teettityön resursseja (Butler 1990; Polkinghorne 1988). Tiettyihin käsityksiin ja toimija-asemiin samaistutaan, koska niiden tarjoamin käsittein ja näkökulmin toiminta saa konkreettisesti tilanteessa mielen ja merkityksen (Törrönen 2001). Keskeistä on ymmärtää, millaisia kulttuurisesti arvokkaita tietotaitoja kertomuksilla liitetään itseen ja millaisia käsityksiä puolestaan vastustetaan (Holmer-Nadesan 1996; Thomas & Davis 2005). Perinteisen strategiатыön tarinalla rajataan ja suojellaan omaa asiantuntijaroolia: johdon tehtävä on huolehtia kokonaisuuksista, kun taas itse voi keskittyä omaan asiantuntijuusalueeseen. Osallistumisen tarinalla puolestaan tuotetaan itselle asiantuntemusta organisaation toiminnan kehittämisessä. Samalla haetaan tämän asiantuntemuksen tunnustamista ja mahdollisuutta vaikuttaa. Teknirationaalisen tiedon tuotannon tarinalla tuotetaan itsestä toimijaa, joka uskoo mittarin tuottamaan tietoon ja kokeilee uusia toimintatapoja. Tätä puolestaan kumotaan paikallisen tiedon tuotannon tarinalla. Siinä itselle rakennetaan tietäjän positiota, joka on rakentunut käytännön kokemuksen ja ihmisten kohtaamisten myötä. Asiakaslähtöisyyden kehitystarinaan mukaan meneminen tuottaa markkinoijan toimijuutta. Tätä kuitenkin kumotaan hengellisyyden tarinalla, jossa itsellä on osaamista tunnistaa ja täyttää ihmisten pinnallisten halujen taustalla olevia syvempiä tarpeita.

Näin työntekijät tuottavat identiteettiään yhtäältä siten, että menevät mukaan vakiintuneisiin tarinoihin strategiasta ja markkinoinnista sekä toisaalta siten, että toistavat toisin omasta ammatilliseen ja käytännölliseen toimintaan uppoutuneen tietävän toimijan positiosta. Näin strategian tekemisestä tulee identiteettityötä, jossa strategian tekemisen kulttuuriset käsitykset toimivat identiteettityön rajoitteina ja resursseina (Holmer-Nadesan 1996), ja ammatillisuuden tarinat kietoutuvat strategiakerrontaan (Doolin 2003; Thomas & Davies 2005; Brown & Coupland 2015).

Neljäs kontribuutiomme on tarkastella strategiатыötä kontekstissa, jossa koko organisaatio ja kaikki työntekijät osallistuvat strategian suunnitteluun. Strategia käytäntönä -tutkimus on laajentanut strategisten toimijoiden käsitettä ja tarkastellut erityisesti keskijohdon osallistumista strategiатыöhön (Balogun & Johnson 2004; Hoon 2007; Mantere 2008; Rouleau 2005). Muutamat tutkimukset ovat laajentaneet tarkastelua jopa ruohonjuuritason työntekijöihin ja osoittaneet, miten strategiaa eletään eläväksi arjen työssä (Balogun, Best & Lê 2015; Jarzabkowski, Spee & Smets 2013). Meidän tutkimuksemme tarjoaa kuitenkin harvinaisen tarkastelun siitä, miten *koko* organisaatio ja *kaikki* työntekijät osallistuvat strategian suunnitteluun. Aikaisempi strategia käytäntönä -tutkimus on nostanut esiin käytäntöjä, jotka edistävät tai estävät strategiатыöhön osallistumista ja joiden puitteissa rakennetaan yhteisymmärrystä eri toimijoiden välillä (esim. Hoon 2007; Jarzabkowski 2008; Mantere 2008; Rouleau 2005; Rouleau & Balogun 2011; Thomas ym. 2010). Tutkimus ei kuitenkaan ole tarkastellut miten laajemmat sosiokulttuuriset käytännöt voivat sekä estää että edistää osallistumista. Tutkimuksemme osoittaa, miten vakiintuneet strategiatarinat uusintuvat vahvasti sekä johdon ja konsultin että työntekijöiden kerronnassa. Kiteytämme tutkimuksemme väitteeseen, että vakiintuneet strategiatarinat hallitsevat kerrontaa ja estävät tulevaisuuden yhteistä sopimista, sekä paikallisen ja ammatillisen tiedon arvostamista strategian tekemisen lähtökohtana. Väitämme tutkimuksemme osoittavan myös, miten strategiatarinat peittävät alleen hengellisyyden eetosta kirkon ja toimijoiden perustehtävästä.

## VIITE

<sup>1</sup> Suorat lainaukset puheista on kursivoitu tarinoin. Kaikki tarinoissa esiintyvät henkilöiden ja paikkojen nimet ovat pseudonyymejä.

## LÄHTEET

- 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.
- Balogun, Julia & Johnson, Gerry (2004) Organizational restructuring and middle managers sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Barker, James R. (1993) Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437.
- Barry, David & Elmes, Michael (1997) Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22, 429–452.
- Boje, David M. (2008) *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- Brown, Andrew D. & Coupland, Christine (2015) *Identity Threats, Identity Work and Elite Professionals*. *Organization Studies*, 36(10), 1315–1336.
- Brown, Andrew D., & Humphreys, Michael (2003) Epic and tragic tales Making sense of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121–144.
- Brown, Andrew D. & Humphreys, Michael & Gurney, Paul M. (2005) Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (4), 312–326.
- Bruner, Jerome (1991) The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18 (1), 1–21.
- Burgelman, Robert A. (1983) A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244.
- Butler, Judith (1990) *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Carlsen, Arne (2006). Organizational becoming as dialogic imagination of practice: The case of the indomitable Gauls. *Organization Science*, 17 (1), 132–149.
- Chia, Robert & Holt, Robin (2006) Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27 (5): 635–655.
- Collinson, Jacquelyn Allen (2008) Running the Routes Together: Corunning and Knowledge in Action. *Journal of Contemporary Ethnography*, 37, 1, 38–61.
- Cooren, François (1999) Applying Socio-Semiotics to Organizational Communication. A New Approach. *Management Communication Quarterly*, 13(2): 294–304.
- Cooren, François & Fairhurst, Gail (2004) Speech Timing and Spacing: The Phenomenon of Organizational Closure. *Organization*, 11 (6): 793–824.
- Czarniawska, Barbara (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.
- Doolin, Bill (2002) Enterprise discourse, professional identity and the organizational control of hospital clinicians. *Organization Studies*, 23, 369–90.
- Dunford, Richard & Jones, Deborah (2000) Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9), 1207 – 1226.
- Elliott, Jane (2005) *Using Narrative in Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage.
- Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna (2001) Strategy rhetoric in city management. How the central presumptions of strategic management live on. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 201–223.
- Fenton, Christopher & Langley, Ann (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32 (9), 1171–1196.
- Fisher, Walter R. (1989). Clarifying the narrative paradigm. *Communication Monographs*, 56 (1), 55–58.
- Golsorkhi, Damon, Rouleau, Linda, Seidl, David & Vaara, Eero (2015) (eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, 2<sup>nd</sup> edition.
- 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.
- Greimas, Algirdas J. (1987) *On Meaning: Selected Writings in Semiotic Theory*. London: Frances Pinter.
- Heelas, Paul & Woodhead, Linda (2005) *Spiritual Revolution – Why Religion is Giving Way to Spirituality*. Oxford: Blackwell.
- Helsingin Seurakuntayhtymä (2015) Kirkko Helsingissä – strategia vuoteen 2020. [https://www.helsinginseurakunnat.fi/material/attachments/lauttasaari/zG8ZOIFdn/Kirkko\\_Helsingissa\\_strategia\\_2020.pdf](https://www.helsinginseurakunnat.fi/material/attachments/lauttasaari/zG8ZOIFdn/Kirkko_Helsingissa_strategia_2020.pdf) (Haettu 15.6.2016)
- Holmer-Nadesan, Maja (1996) Organizational identity and space of action. *Organization Studies*, 17, 49–81.
- Hoon, Christina (2007). Committees as Strategic Practice: The Role of Strategic Conversation

- in a Public Administration. *Human Relations*, 60(6), 921–952.
- Humphreys, Michael & Brown, Andrew D. (2008) An analysis of corporate social responsibility at credit line: a narrative approach. *Journal of Business Ethics*, 80 (3), 403–418.
- Jarzabkowski, Paula (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51(4), 621–650.
- Jarzabkowski, Paula & Kaplan, Sarah (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36 (4), 475–636.
- Jarzabkowski, Paula, Balogun, Julia & Seidl, David (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (1), 5–27.
- Jarzabkowski, Paula, Spee, A. Paul, & Smets, Michael (2013) Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’. *European Management Journal*, 31(1), 41–54.
- Järventie-Thesleff Rita, Moisander, Johanna & Laine, Pikka-Maaria (2011) Organizational dynamics and complexities of corporate brand building – A practice perspective. *Scandinavian Journal of Management* 27 (2), 196–204.
- Kaplan, Sarah & Orlikowski, Wanda (2013) Temporal Work in Strategy Making. *Organization Science* 24 (4), 965–995.
- Knights, David & Morgan, Glen (1991) Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12 (2): 251–273.
- Küpers, Wendelin, Mantere, Saku & Statler, Mark (2013) Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22 (1) 83–100.
- Laine, Pikka-Maaria, Meriläinen, Susan, Tienari, Janne & Vaara, Eero (2016) Mastery, submission and subversion: On the performative construction of strategist identity. *Organization*, 23 (4), 505–524.
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2015) Participation in Strategy Work. In Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl & Eero Vaara (eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, 2<sup>nd</sup> edition.
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2007) Struggling over Subjectivity: a Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group. *Human Relations*, 60(1), 29–58.
- LaPointe, Kirsi (2011). *Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transition* (Verkkojulkaisu). Espoo: Aalto-yliopisto. [http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/Aalto\\_DD\\_2011\\_034.pdf](http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_034.pdf) (Haettu 5.9.2016).
- MacIntyre, Alasdair (2007) *After Virtue*, 3 Painos. Notre Dame, Indiana: University of Indiana Press.
- Maitlis, Sally (2012) Narrative analysis. In *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*, G. Symon & C. Cassell (Eds.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mantere, Saku (2008) Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Mantere, Saku, & Vaara, Eero (2008) On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Mintzberg, Hugh, & Waters, James A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Mintzberg Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998) *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall: London.
- Mirabeau, Laurent & Maguire, Steve (2014) From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35 (8), 1202–1229.
- Moisander, Johanna & Stenfors, Sari (2009) Exploring the edges of theory-practice gap: epistemic cultures in strategy-tool development and use. *Organization*, 16 (2), 227–247.
- Montonen, Tero (2014) *Tutkimuksen ja liiketoiminnan välissä: johtajien identiteettityö yliopistolähtöisissä yrityksissä*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies 79.
- Musson, Gill & Duberley, Joanne (2007) Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 143–164
- Payne, Adrian F., Storbacka, Kaj & Frow, Pennie (2008) Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.
- Peñaloza, Lisa, & Venkatesh, Alladi (2006) Further evolving the new dominant logic of marketing: From services to the construction of markets. *Marketing Theory*, 6(3), 299–316.
- Peterson, Eric E. & Langellier, Kristin M. (2006) The performance turn in narrative studies. *Narrative Inquiry*, 16 (19), 173–180.
- Polkinghorne, Donald E. (1988) *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.

- Polkinghorne, Donald E. (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5–23.
- Rhodes, Carl and Brown, Andrew D. (2005) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
- Riessman, Catherine K. (1993) *Narrative Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riessman, Catherine K. (2008) *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rouleau, Linda (2005) Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1414–1441.
- Rouleau, Linda, & Balogun, Julia (2011) Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Salomäki, Hanna (2014) Kirkkoon sitoutumisen alueelliset erot. Teoksessa Hytönen, Maarit, Ketola, Kimmo, Salminen, Veli-Matti & Salomäki, Hanna (toim.) *Leikkauspintoja kirkon jäsenyyteen*. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 35. [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/\\$FILE/verkkojulkaisu35.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/C5F0B26B18E49CA6C2257E2E0012D54C/$FILE/verkkojulkaisu35.pdf) (Haettu 5.9.2016)
- Sonenshein, Scott (2010) We're changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.
- Spee, A. Paul & Jarzabkowski, Paula (2011) Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245.
- Spee, Paul & Jarzabkowski, Paula (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 1, 69–95.
- Thomas, Robyn & Davies, Anette (2005) Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26, 683–706.
- Thomas, R., Sargent, L. D. & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22–41.
- Tracey, Paul (2012) Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions. *Academy of Management Annals*, 6(1), 87–134.
- Törrönen, Jukka (2001) The Concept of Subject Position in Empirical Social Research. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 31(3): 313–329.
- Vaara, Eero (2002) On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23(2), 211–248.
- Vaara, Eero, Sonenshein, Scott & David Boje, David (2016) Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research, 10(1), 495–560.
- Vaara, Eero, Sorsa, Virpi & Pälli, Pekka (2010) On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685–702.
- Vaara, Eero & Tienari, Janne (2011) On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, 22(2), 370–390.
- Vaara, Eero & Whittington, Richard (2012) Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Annals of the Academy of Management*, 6, 285–336.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.