

Tietojohtaminen ja kestävyiden johtaminen kunnissa

Kunnat tavoittelevat toiminnassaan kestävyttä. TieDi-hanke rakentuu ajatukselle, että sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä kunnan rakentaminen edellyttää dialogia erilaisten näkökulmien ja tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Johtamisdialogin avulla pyrimme tunnistamaan tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen liittyviä tekijöitä, joita kestävyiden johtamisessa tarvitaan.

TEKSTI: HARRI LAIHONEN JA LOTTA-MARIA SINERVO

Yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen rakentaminen edellyttää vuoropuhelua ja dialogia.

Tiedon tuotannosta tiedon hyödyntämiseen

Tiedolla ja tietojohtamisella on kiistatta tärkeä merkitys johtamisessa. Joskus päätöksiä tehdään laajemman ja laadukkaamman tiedon varassa, joskus taas joudutaan tyytymään kapeampaan ja heikompilaatuiseen tietoon. Usein tiedolla johtamisen kehittämistä ohjaa ajatus siitä, että vastaus visaisiin johtamisen ongelmiin löytyy tiedosta, kunhan vain tuotamme entistä laadukkaampaa tai enemmän tietoa. Tämä ajatus ohjaa tietojohtamisen huomion tiedon, tai ehkä enemmänkin datan tai informaation, tuottamiseen. Tuloksena syntyy yleensä uusia mittareita ja indikaattoreita sekä uusia raportteja, selvityksiä ja tutkimuksia.

Uudet johtamispainotukset käynnistävät tyypillisesti erilaisia tiedon tuottamisen toimenpiteitä. Viimeaikaisessa julkishallinnon keskustelussa kaksi painotusta on noussut ylitse muiden. Puhutaan *vaikuttavuudesta* ja *vaikuttavuustiedolla johtamisesta*, erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa. Hieman laajemmassa tarkastelussa kestävyys tarjoaa samankaltaisen visaisen ongelman, joka haastaa julkista sektoria toimialasta riippumatta. Samat isot yhteiskunnalliset haasteet koskevat toki myös yrityksiä. Tässä kuitenkin rajaudumme julkisen sektorin tarkasteluun, koska tarkoituksemme on lyhyesti esitellä kuntajohtamista tarkastelevaa TieDi-tutkimushanketta.

Dialogi monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa

Avointa osaamisen ja tiedon jakamista voidaan pitää välttämättömänä monimutkaisten yhteiskunnallisten haasteiden, kuten kestävyiden, ratkaisemiseksi. TieDi-hankkeen lähtökohtana onkin ajatus siitä, että kestävyiden valintoja tehdään usein monialaisessa ja -ammattillisessa yhteistyössä, yli toimiala- organisaatio- ja ammattikuntarajojen. Yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen rakentaminen edellyttää vuoropuhelua ja dialogia. Kyse on nähdäksemme ennen kaikkea siitä, miten kestävyiden johtamista toteutetaan erilaisissa dialogeissa ja siksi puhumme nimenomaan johtamisdialogista. Tietojohtaminen voidaan tällöin nähdä organisatorisena kyvykkyytenä, joka tukee tietoperustaista johtamisdialogia ja tätä kautta organisaation oppimista ja uudistumista.

Tietojohtamisen näkökulmasta TieDi-hankkeen mielenkiinto keskittyy erityisesti dialogissa tapahtuviin tiedonmuodos-

tuksen prosesseihin (Laihonen ym., 2022). Tällöin huomio on tiedon hyödyntämisessä, tiedon tuottamisen sijaan. Johtamisdialogilla tarkoitamme dialogista näkökulmaa tietoperusteiseen johtamiseen. Tämä näkökulma tarjoaa paitsi uuden tavan lähestyä julkisen sektorin tiedolla johtamisen kysymyksiä, myös tavan ymmärtää erilaisten tietoperusteisten toimintapolitiikkojen muodostumista ja toimeenpanoa.

Kolme johtamisdialogin näkökulmaa kestävä kunnan johtamiseen

TieDi-hankkeessa olemme tunnistaneet kirjallisuustutkimuksen, haastattelujen ja työpajatyöskentelyn kautta kolme aluetta, joissa kuntajohtamisessa yhdistyvät tietojohtaminen, johtamisdialogi ja kestävyiden johtaminen.

Ensinnäkin sosiaalis-taloudellisesti kestävä kunta tarvitsee strategioita, jotka tunnistavat ja nostavat kestävyiden tärkeäksi johtamisen ilmiöksi. Tällöin johtamisdialogi kytkeytyy niin strategian laadintaan, sen toimeenpanoon kuin onnistumisen arviointiin. Organisaatiolta vaaditaan kykyä käydä vuoropuhelua julkisen sektorin perustehtävistä sekä osaamista muuttaa osin varsin abstrakti kestävyysilmiö konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi (Sinervo ym., 2023).

Toiseksi sosiaalis-taloudellisesti kestävä kunta tarvitsee kestävää talouden johtamista, koska kestävyiden edistämiseksi tehtävät toimenpiteet vaativat resursseja. Tehokas voimavarojen hallinta kytkeytyy väistämättä kysymyksiin sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta niin kuntalaisten kuin myös työntekijöiden osalta. Dialogia tarvitaan ennen kaikkea toiminnan ja talouden suunnittelussa, sillä strategiset tavoitteet on kyettävä muuntaamaan toimenpideohjelmiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi, jolloin tehdään kauaskantoisia ja usein vaikeitakin valintoja sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden yhteensovittamisessa (Sinervo & Laihonen, 2024).

Kolmanneksi sosiaalis-taloudellisesti kestävä kunta tarvitsee tietotuotantoa ja tiedonhallinnan prosesseja, joiden tukemana sen on mahdollista arvioida onnistumistaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Johtamisdialogia tarvitaan niin mittareita

määriteltäessä kuin tietotuotannon eri vaiheissa, mutta erityisen tärkeää se on tuloksia tulkittaessa ja yhteistä tilannekuvaa ja toimintasuunnitelmia muodostettaessa. Tällöin dialogin ja yhteisen tiedonmuodostuksen määritelmien mukaisesti ajatellaan yhdessä ja luodaan asioille merkityksiä (vrt. Isaacs, 2001; Laihonen ym., 2022).

Tietojohtamisen roolit kestävyyden johtamisessa kunnissa

On selvää, että kestävyys muodostaa kuntaorganisaatiolle tiettyssä mielessä uuden tavoitteen, jolloin tarvitaan uusia keinoja mitata ja arvioida toiminnan kestävyttä. Kestävyyden mittaaminen ja kestävyystiedon tuottaminen on monelle kunnalle vielä uutta siitakin huolimatta, että vaade kunnan toiminnan taloudelliselle, sosiaaliselle ja ympäristölliselle kestävyydelle on kirjattu kuntalakiin jo hyvä tovi sitten. Kestävyystietoa tarvitaan kestävyiden johtamiseen ja kestävä toiminnan kehittämiseen, ei vain organisaatioiden väliseen vertailuun. Kestävyyden raportointi on tällä hetkellä se ilmeisin osa-alue, jossa tietojohtamisen ja erityisesti tiedolla johtamisen opit voivat auttaa kuntia edistämään kestävyiden johtamista.

TieDi-hankkeessa ajatteleme, että kestävyys ei ole vain uusi mittaroitava ilmiö, esimerkiksi taloudellisuuden, tuottavuuden tai laadun rinnalla, vaan kyse on myös paljon perustammanlaatuisesta ikuisten johtamiskysymysten, rajallisten resurssien ja rajattomien tarpeiden, uudelleenajattelusta. Esimerkiksi tuottavuuden osalta kyse on resurssien ja tuotosten uudelleenmäärittelystä, jolloin johtamiskysymykset kytkeytyvät ennen kaikkea siihen, millaisia valintoja teemme resurssien käytön osalta sekä millaisia tuotoksia tuotamme käytettävissä olevilla resursseilla. Kestävyyden valinnat ovat siis jotain sellaista, jotka rakentuvat tuttuun johtamishaasteiden sisään; tuottavuutta tai taloudellisuutta tulee ajatella uudesta näkökulmasta. Tietojohtamiselta, samoin kuin kaikelta johtamiselta, peräänkuulutetaan tällöin laajaa kokonaisvaltaista otetta, joka ulottuu myös organisaation ulkopuolelle ja pitkälle aikavälille.

Kestävyysilmion ymmärtämisen ja jäsentämisen osalta tietojohtamisella voidaan nähdä strateginen rooli. Kestävyysraportointi tuottaa tilannekuvaa ja ymmärrystä, mutta samalla tietojohtajan tulee kiinnittää huomiota myös siihen, mahdollistavatko kunnan olemassa olevat tietoresurssit ja niiden johtamiskäytännöt uudenlaisten tavoitteiden saavuttamisen. Johtamiskysymykset voivat tällöin olla esimerkiksi seuraavanlaisia: onko kunnassa riittävää osaamista kestävyysilmion ymmärtämiseksi ja tarvittavien muutosten läpiviemiseksi, tukevatko kunnan nykyiset toiminta- ja johtamismallit kestävyystavoitteiden saavuttamista, tai millaista yhteistyötä kuntalaisten, alueella toimivien yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa tarvitaan, jotta toimijat voivat yhdessä rakentaa sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuutta.

Kestävyys on monessa kunnassa jo sisällytetty kuntastrategiaan ja konkreettisia tavoitteitakin siihen liittyen on asetettu. Silti niin aihepiirin tutkimuskirjallisuus kuin omat empiiriset havaintomme osoittavat, että johtamisen käytännöt ovat vasta

TieDi: Tietoperusteinen johtamisdialogi - kykyä toiminta- ja taloustiedon yhteensovittavaan johtamiseen

TieDi-hankkeessa tutkitaan tietoperusteista johtamisdialogia tavoitteena ymmärtää ja kehittää kykyä toiminta- ja taloustiedon yhteensovittavaan johtamiseen kunnissa. Toiminta- ja taloustiedon yhdistämisellä tarkoitamme erityisesti sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden näkökulmien yhteensovittamista johtamisessa. Tutkimusprojektia rahoittavat Työsuojelurahasto, Hämeenlinnan kaupunki, Kangasalan kaupunki sekä Tampereen ja Itä-Suomen yliopistot.

Lisätietoja hankkeesta: <https://projects.tuni.fi/tiedi/>

kehittymässä (Sinervo ym., 2023). TieDi-hanke alkaa olla puolessa välissä, ja olemme saaneet runsaasti vahvistusta ajatuksellemme siitä, että dialogi on osa kuntajohtamisen arkea. Tärkeää olisi kuitenkin pohtia myös sitä, miten kestävyyspolitiikka ja kunnan strategiset tavoitteet muuttuvat toiminnaksi ja miten ne muokkaavat ja ohjaavat erilaisia kohtaamisia sekä kestävyiden nimissä tehtäviä valintoja. Tässä kokonaisuudessa tietojohtamisella on erilaisia rooleja ja tehtäviä. Huomionarvoista on, että useimmissa tapauksissa tieto, jonka varassa päätöksiä tehdään, on itse valitsemaamme ja ilmentää täten omia arvojamme – me kaikki osallistumme tavalla tai toisella siihen yhteiseen tiedonmuodostuksen prosessiin, jossa määritellään millaista tulevaisuutta haluamme rakentaa. ■

Harri Laihonen on sosiaali- ja terveyshallintotieteen professori Itä-Suomen yliopistossa. Harrilla on yli 20 vuoden kokemus tietojohtamisen tutkimuksesta ja kehittämisestä.



Kuva: Jonne Renvall

Lotta-Maria Sinervo on julkisen talousjohtamisen yliopistonlehtori Tampereen yliopistossa sekä hyvinvointitalouden johtamisen dosentti Itä-Suomen yliopistossa. Lotta-Marian tutkimusteemat kytkeytyvät kestävään, vaikuttavaan ja osallistuvaan julkishallintoon.

LÄHTEET

- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liikelämän viestintään*. Kauppakaari, Helsinki. Käännös: Maarit Tillman.
- Laihonen, H., Kork, A.-A. & Sinervo, L.-M. (2023). *Advancing Public Sector Knowledge Management: Towards an Understanding of Knowledge Formation in Public Administration*. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223–233.
- Laihonen, H., Kork, A.-A., Sinervo, L.-M. & Kokko, P. (2022). *Julkisen hallinnon tiedonmuodostus*. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. Vastapaino. (pp.221-243)
- Sinervo, L. M., & Laihonen, H. (2024). *New development: Public managers between a rock and a hard place—social-financial sustainability in local government*. *Public Money & Management*, 44(6), 559–564.
- Sinervo, L. M., Pulkkinen, M., Yrjölä, K. & Laihonen, H. (2023). *Kestävä kuntatalous: raportoinnista kestävyiden johtamiseen*. *Kunnallissalan kehittämisiäitiön Julkaisu 57*.
- Sinervo, L.-M. & Laihonen, H. (2022). *Kestävyiden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen kysymyksenä*. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. Vastapaino. (pp.269-290)