

Lotta-Maria Sinervo, Harri Laihonen, Kristiina Takala ja Paula Pusenius

JOHTAMISDIALOGI SOSIAALISEN JA TALOUDELLISEN KESTÄVYYDEN JOHTAMISESSA

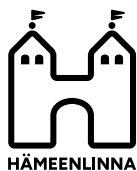


Lotta-Maria Sinervo, Harri Laihonen, Kristiina Takala ja Paula Pusenius

JOHTAMISDIALOGI SOSIAALISEN JA TALOUDELLISEN KESTÄVYYDEN JOHTAMISESSA



Kangasala



Julkaisija: University of Eastern Finland, 2025

Taitto ja graafit: Alasin Media Oy

Painopaikka: Punamusta Oy, Tampere

ISBN 978-952-03-4003-2 (painettu)

ISBN 978-952-03-4004-9 (verkkojulkaisu)

ALKUSANAT

Tietoperusteinen johtamisdialogi – kykyä toiminta- ja taloustiedon yhteensovittavaan johtamiseen (TieDi) -tutkimushankkeessa tutkittiin sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysjohtamista sekä toiminta- ja taloustiedon yhteensovittamista kuntajohtamisessa. Hankkeen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaista osaamista ja millaisia organisatorisia kyvykkyyskäsitteitä tarvitaan tietoperusteisen johtamisdialogin rakentamiseksi ja kestävästä kunnan kehittämisestä.

Hankkeen toteutuksesta vastasivat Tampereen yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto. Päärahoittajana toimi Työsuojelurahasto, ja osarahoittajina sekä tutkimus- ja kehittämiskohteina olivat Hämeenlinnan ja Kangasalan kaupungit.

Tässä TieDi-hankkeen loppuraportissa kokoamme hankkeen keskeiset tulokset niin tutkijoille, kuntien johtajille ja kehittäjille kuin kaikille aiheesta kiinnostuneille. Raportti korostaa yhteisen tiedonmuodostuksen merkitystä kestävyysjohtamisen edellytyksenä ja tarkastelee johtamisdialogia tämän tiedonmuodostuksen areenana. Toivomme raportin herättävän ajatuksia ja keskustelua siitä, miten sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysnäkökulmia voitaisiin entistä paremmin huomioida ja edistää kuntajohtamisessa – ja laajemmin julkishallinnon johtamisessa.

Raportin pääluvut toimivat itsenäisinä kokonaisuuksina, mutta koko raporttiin perehtyminen tarjoaa kattavimman kuvan näkemyksistämme sosiaalis-taloudellisen kestävyysjohtamisesta. Luvussa neljä esittelee yksityiskohtaisesti Hämeenlinnassa ja Kangasalla toteutettua kehittämistyötä, joka tarjoaa mallin vastaavan johtamisdialogin kehittämisprosessin soveltamiseen muissa organisaatioissa. Kiireiselle lukijalle suosittelemme erityisesti lukua kuusi, jossa tiivistetään hankkeen tärkeimmät tulokset. Jokaisen luvun lopusta löytyy keskeiset lähteet ja lyhyet lisälukemistot syventymistä varten.

Lämmin kiitos Työsuojelurahastolle, Hämeenlinnan ja Kangasalan kaupungeille sekä erityisesti kaikille teille, jotka jaoitte arvokkaita kokemuksianne ja näkemyksiänne työpajoissa ja haastatteluissa. Kiitämme myös Leena Manteretta, jonka keräämät haastatteluaineistot ja pro gradu -tutkielma tukivat hankkeen alkuvaiheita.

Tampereella, kesäkuussa 2025
Kirjoittajat

SISÄLLYS

	Alkusanat	5
1.	Johtamisdialogi kestävyiden johtamisessa	9
	1.1 Sosiaalista ja taloudellista kestävyttä johdetaan kunnissa.....	9
	1.2 Kestävyiden johtaminen edellyttää yhteistä tiedonmuodostusta.....	11
2.	Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden johtaminen	13
	2.1 Miksi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden yhteensovittaminen on tärkeä julkisjohtamisen kysymys?.....	13
	2.2 Sosiaalis-taloudellinen kestävyys ja julkisen toiminnan tuloksellisuus.....	15
	2.3 Kestävyiden näkökulmien yhteensovittamisen haastava tehtävä.....	17
3.	Kestävyiden johtamisen dialoginen näkökulma	22
	3.1 Dialogisuus kestävyiden johtamisen lähtökohtana.....	22
	3.2 Dialogia strategian, talouden ja tuloksellisuuden johtamisessa.....	23
	3.3 Organisaation kyvykkydet ja johtamisdialogi.....	27
4.	Johtamisdialogia kehittämässä	31
	4.1 Kehittämistyön lähtökohdat.....	31
	4.2 Johtamisdialogin kehittämismalli.....	32
5.	Johtamisdialogi kuntajohtamisen arjessa	41
	5.1 Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden johtamisdialogia määrittämässä.....	41
	5.2 Johtamisdialogin haasteita ja ratkaisuja tunnistamassa.....	43
	5.3 Johtamisdialogin tasot, tekijät ja teot.....	45
	5.4 Johtamisdialogin edellytyksiä rakentamassa.....	49
6.	Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden johtamisdialogi	52
	6.1 Kestävyiden johtaminen edellyttää yhteistä tiedonmuodostusta.....	52
	6.2 Tiedonmuodostuksen areenat sosiaalis-taloudellisen kestävyiden johtamisessa.....	55
	6.3 Johtamisdialogi kestävä kunnan uudistumiskyvykkyytensä.....	59
7.	Loppusanat	63
	TieDi -hankkeen akateemiset tuotokset	64

1. JOHTAMISDIALOGI KESTÄVYYDEN JOHTAMISESSA

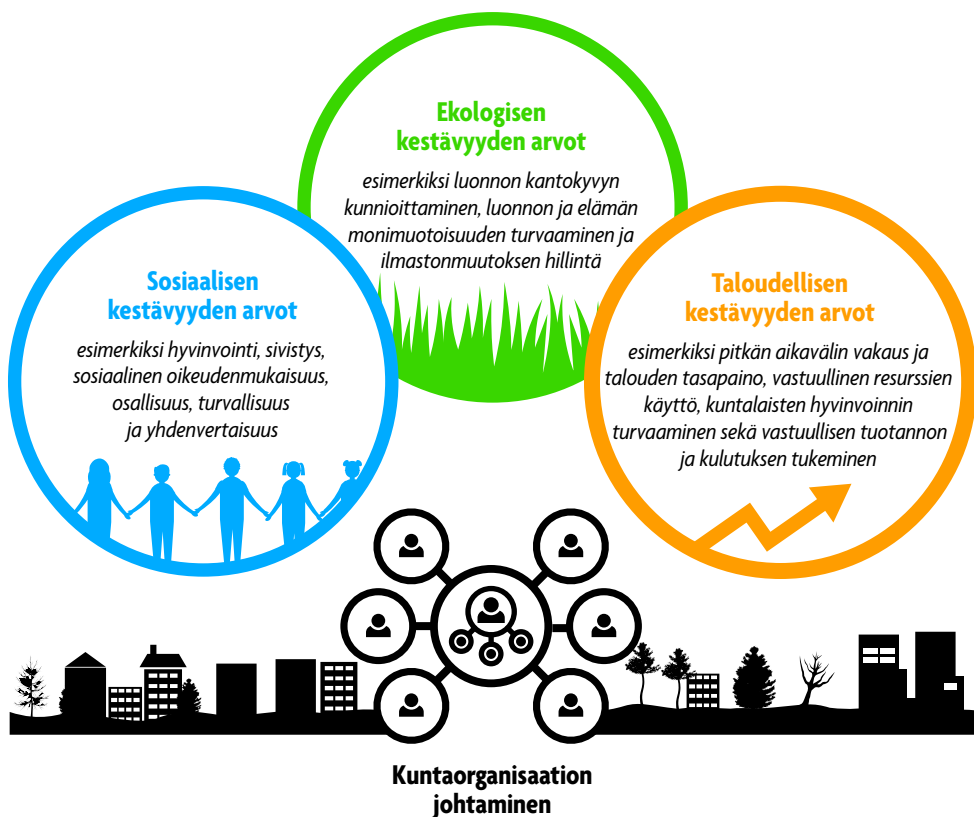
1.1 Sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä johdetaan kunnissa

Kuntien toiminnan ytimessä on kansalaisten hyvinvoinnin edistäminen kestävässä ja hyvinvoivassa ympäristössä. Kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi on kyse sosiaalisesta kestävydestä, jota kunnat toteuttavat edistämällä oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, osallisuutta ja paikallisdemokratiaa. Sosiaalinen kestävyys on laaja-alainen ilmiö, joka kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ulottuvuudet. Samalla kunta on toimeksiantotaloudellinen toimija, jonka on turvattava toimintansa taloudellinen kestävyys. Tämä tarkoittaa talouden tasapainon ylläpitämistä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Myös ekologinen kestävyys on olennainen osa kuntien johtamista – luonnonvarojen vastuullinen käyttö on edellytys kestävälle elinympäristölle.

Kestävyys on sekä kuntien toiminnan lähtökohta että sen tavoite. Se näkyy kunnan

perustehtävänä: kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Taloudellinen kestävyys konkretisoituu kunnan kyvyssä järjestää palvelut kansalaisilta kerätyillä verotuloilla siten, että syntyy pitkävaikutteista hyvinvointia sekä yksilöille että laajemmin yhteiskuntaan.

Riippumatta siitä, tarkastellaanko kestävyyttä toiminnan lähtökohtana vai tavoitteena, kyse on ilmiöstä, joka edellyttää aktiivista ja systemaattista johtamista. Kestävyys vaatii jatkuvaa toimintaympäristön analyysia sekä erilaisten kestävyiden arvojen – sosiaalisten, taloudellisten ja ekologisten – yhteensovittamista. Kestävyiden johtaminen on samalla myös demokratian toteuttamista. Se kytkeytyy tiiviisti sosiaalisen kestävyiden keskeisiin tekijöihin, kuten oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Kunnilla on merkittävä rooli näiden arvojen edistämiseksi, erityisesti palveluissa, jotka liittyvät opetukseen, kasvatukseen sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, jota tehdään myös yhteistyössä hyvinvointialueiden kanssa. Julkisen järjestämisvastuun



Kuvio 1. Kunnissa tehdään tärkeitä kestävyiden valintoja.

ytimessä ovat sosiaalisen kestävyysperuskysymykset: miten tuetaan kansalaisten hyvinvointia sekä varmistetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin? Näihin kysymyksiin vastaaminen on keskeistä kestävä ja oikeudenmukainen yhteiskunnan rakentamisessa.

Kestävyysjohtamisessa on kyse valinnoista, joita julkisjohtajat tekevät edistääkseen kestävyysarvoja omassa työssään (ks. kuvio 1). Tässä raportissa keskitymme erityisesti sosiaalis-taloudellisen kestävyysjohtamiseen ja kestävyystavoitteiden institutionalisoitumiseen – eli siihen, miten ne muuntuvat arkea ohjaaviksi toimintamalleiksi. Tämä edellyttää systemaattista työtä, ja johtamisella on tärkeä rooli entistä kestävämpien julkisorganisaatioiden ja palvelujen rakentamisessa. Pyrimme raportissa avaamaan julkisjohtajien työtä sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysjohtamisen tavoitteiden edistämiseksi niin omassa organisaatiossaan kuin erilaisilla yhdyspinnoilla. Kestävyysjohtamisen keskeiseksi tekijäksi nousee tällöin se, miten eri toimijat muodostavat yhteistä ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista, ja miten erilaisia tulkintoja yhteensovitetään johtamisen arjessa.

Raportissa kuvaamme tietoperusteisen johtamisdialogin rakentumista ja merkitystä yhteisen ymmärryksen muodostumisessa sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästä kuntaorganisaatiosta. Samalla nostamme esiin tekijöitä, jotka estävät ja mahdollistavat avointa ja rakentavaa tietoperusteista johtamisdialogia. Mielenkiintomme kohdistuu erityisesti niihin yksilötason osaamisiin ja organisaatorisiin kyvykkyyksiin, joita tietoperusteinen johtamisdialogi edellyttää.

1.2 Kestävyysjohtaminen edellyttää yhteistä tiedonmuodostusta

Sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys muodostavat monitulkintaisen ja moniulotteisen ilmiön. Siten johtamisessa on huomioitava paitsi erilaiset arvot, tavoitteet ja lähestymistavat, myös erilaiset tietoperustat. Näiden yhteensovittaminen edellyttää vuoropuhelua ja yhteistä tiedonmuodostusta.

Yhteisellä tiedonmuodostuksella viittaamme prosesseihin, joissa toimijat antavat merkityksiä julkiselle toiminnalle erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Kyse on sosiaalisesta merkityksellistämisen prosessista, jossa tietoa kerätään, tulkitaan ja jaetaan (Laihonen ym., 2022). Kestävyysjohtamisessa tämä tarkoittaa kestävyysinformaation kokoamista, tulkintaa ja sen pohjalta tehtäviä valintoja.

Tarve yhteiselle tiedonmuodostukselle kumpuaa sekä toimintaympäristön että kuntaorganisaation sisäisestä moninaisuudesta. Kunnan eri toimialat ja ammattiryhmät lähestyvät kestävyyttä omista näkökulmistaan. Yksi johtamisen keskeinen tehtävä onkin rakentaa yhteistä ymmärrystä ilmiöstä. Tämä ei rajoitu organisaation sisäisiin näkemuksiin, vaan ulottuu myös kansalaisten, kansalaisjärjestöjen, yritysten, politiikan ja muiden toimijoiden erilaisiin tulkintoihin. Samasta ilmiöstä voidaan puhua eri tavoin, vaikka käytettäisiin samoja käsitteitä. Yhteistyön edellytyksenä on jaettu näkemys kestävyudesta ja keinoista, joilla tavoitteita pyritään saavuttamaan. Tämä ei tarkoita samanmielisyyttä, vaan jaettua käsitystä siitä, mitä tavoitellaan ja miten.

Tässä raportissa keskitymme erityisesti sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden johtamiseen, sillä näiden yhteensovittaminen on yksi kuntajohtamisen keskeisimmistä haasteista. Talouden johtamisella on kunnissa melko vakiintunut käsitteellinen ja tiedollinen perusta – talousinformaatiota tuotetaan ja hyödynnetään rutiininomaisesti toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa. Sosiaalisen kestävyuden osalta tilanne ei ole vielä sama, puhumattaakaan näiden kahden osa-alueen yhdistämisestä. On selvää, että sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä tulisi johtaa kokonaisuutena, jossa hyödynnetään monipuolista ja ajantasaista toiminta- ja taloustietoa. Käytännöt tällaisen tiedon tuottamiseksi ja hyödyntämiseksi ovat kuitenkin vasta kehitymässä.

Esittelemme tässä raportissa johtamisdialogin yhtenä kestävyuden johtamisen mekanismina. Johtamisdialogi toimii yhteisen tiedonmuodostuksen areenana ja tarjoaa käsitteellisen kehityksen kestävyudesta käytävälle vuoropuhelulle. Se auttaa ymmärtämään, miten julkisen johtamisen ihanteet ja arjen käytännöt sovitetaan yhteen. Julkisen johtamisen tutkimuksessa on puhuttu muun muassa valmentavasta, yhteensovittavasta ja osallistavasta johtamisesta sekä vuorovaikutteisesta hallinnasta. Näihin keskusteluihin liittyen näemme johtamisdialogin konkreettisena osallistamisen ja vuorovaikutuksen muotona.

Raportissa esiteltävä dialoginen näkökulma julkisjohtamiseen pyrkii avaamaan vuorovaikutteisen hallinnan ja johtamisen ”mustaa laatikkoa”. Tavoitteena on valottaa, miten yhteisellä tiedonmuodostuksen areenalla tasapainoillaan ja sovitetaan yhteen sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden – joskus ristiriitai-

Johtamisdialogi

ilmentää ajattelutavan muutosta kohti osallistavaa ja vuorovaikutteista johtamista. Johtamisdialogi on yhteisen tiedonmuodostuksen areena, jossa yhteensovitetaan sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden arvoja.

setkin – tavoitteet. Emme kuitenkaan aseta näitä tavoitteita vastakkain, vaan korostamme niiden rinnakkaista tarkastelua ja kehittämistä. Näkemyksemme mukaan kyse on toiminnan ja talouden vuoropuhelusta – modernista tuloksellisuusajattelusta, jossa kestävä kehitys ei näyttäydy vain tulostavoitteina, vaan kaikkea toimintaa ohjaavana arvona.

Johtamisdialogi ei tässä raportissa viittaa yksittäiseen johtamistapahtumaan tai vuorovaikutustilanteeseen, vaan ajattelutavan muutokseen: siirtymään rationaalisuutta korostavasta ja ylhäältä johdetusta mallista kohti osallistavaa ja vuorovaikutteista johtamista. Näkökulmamme pohjautuu aiempaan dialogista johtamista käsittelevään tutkimukseen, mutta täydentää sitä kytkemällä tarkastelun vahvemmin julkisjohtamisen tehtäviin ja erityisesti kestävyuden johtamiseen kunnissa. Monitulkintaisuutensa vuoksi kestävyuden johtaminen edellyttää aktiivista ja jatkuvaa dialogia – erilaisten näkökulmien ja tietopohjien yhdistämistä sekä yhteisen tahtotilan muodostamista.

2. SOSIAALISEN JA TALOUDELLISEN KESTÄVYYDEN JOHTAMINEN

2.1 Miksi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden yhteensovittaminen on tärkeä julkisjohtamisen kysymys?

Kestävyys koskettaa nykyään yhteiskunnan kaikkia aloja. Sille asetetaan globaaleja, kansallisia ja paikallisia tavoitteita, ja näiden saavuttamisessa kunnilla on erityinen asema. Kunnat vastaavat merkittävästä osasta julkisista palveluista, joissa pyritään edistämään sosiaalista ja ekologista kestävyttä. Lisäksi kunnat luovat toimintaedellytyksiä yrityksille ja kolmannen sektorin toimijoille. Kestävyttä on tutkittu eri tieteenaloilla runsaasti, ja tutkimustieto lisääntyy jatkuvasti. Aiemmassa tutkimuksessa painottuu usein ekologinen kestävyys, ja johtamisen näkökulma jää osin sivuun (Sinervo ym., 2023). Lisäksi kestävyiden ulottuvuuksia tarkastellaan harvoin samanaikaisesti.

Sosiaalinen kestävyys ja sen edistäminen ovat olennainen osa kunnan toimintaa. Kunnat vastaavat esimerkiksi palvelujen saatavuudesta ja saavutettavuudesta, asukkaiden osallistumisesta ja paikallisdemokratiasta sekä yhteisöllisyyden ja turvallisuuden vahvistamisesta. Kyse on sekä aineettomista että konkreettisista tekijöistä – laajemmin ilmaistuna kansalaisten hyvinvoinnin edistämisestä. Kestävää kaupunkiyhteisöä rakennetaan yhteisöllisyyden, paikkaan kiinnittymisen ja turvallisuuden kokemusten kautta.

Samaan aikaan kunnissa kamppaillaan rajallisten resurssien ja monien valintojen kanssa. Sosiaalista kestävyttä on sovittava yhteen käytettävissä olevien taloudellisten ja inhimillisten resurssien kanssa. Taloudellisella kestävyydellä – tai tarkemmin sanottuna kestävämmällä – viitataan usein ihmisen taloudellisen toiminnan planetaarisiin vaikutuksiin: siihen, miten luonnonvaroja käytetään talouskasvun aikaansaamiseksi. Taloudellisen kestävyiden tavoitteena on kansantaloudel-

linen toiminta planetaaristen rajojen sisällä. Talouskasvun tulisi olla tasapainossa uusiutuvien luonnonvarojen kanssa, eikä se saisi ylittää maapallon kantokykyä tai aiheuttaa pitkäaikaisia planetaarisia vaikutuksia. Taloudellisessa kestävyudessa on kyse siitä, millaisia taloudellisia valintoja kansalaiset, kunnat, yritykset ja muut toimijat tekevät.

Sosiaalinen kestävyys

Kansalaisten moniulotteisen hyvinvoinnin edistäminen sekä osallistumisen, vaikuttamisen ja demokratian vahvistaminen.

Taloudellinen kestävyys

Planetaariset rajat ja luonnonvarojen uusiutumisen huomioonottava tasapainoinen talouskasvu, joka mahdollistaa riittävät taloudelliset resurssit julkiseen toimintaan. Resurssien tulokellinen käyttö kestävyuden edistämiseksi.

Julkishallinnossa taloudellista kestävyyttä tarkastellaan erityisesti taloudellisten resurssien riittävyyden näkökulmasta. Resurssit ovat si-doksissa kansantalouden tilaan: mitä enemmän talous kasvaa, sitä enemmän kertyy verotuloja. Julkinen talous on siis riippuvainen kansantaloudellisesta toiminnasta.

Taloudellista kestävyyttä julkishallinnossa voidaan lähestyä neljästä näkökulmasta:

1. **Resurssien määrä:** Mistä taloudelliset resurssit kertyvät ja kuinka paljon niitä on käytettävissä? Kunnan mahdollisuudet vaikuttaa tähän muodostavat perustan kestäväälle toiminnalle. Riittämättömät resurssit johtavat epätasapainoon, alijäämään ja pitkällä aikavälillä velkaantumiseen, mikä voi vaarantaa sosiaalisen kestävyuden tavoitteet.
2. **Resurssien allokointi:** Mihin resursseja kohdennetaan? Kansalaisten tarpeet kasvavat, mutta resurssit ovat rajalliset. Tällöin tarvitaan tietoperusteista johtamista, jotta resurssit kohdennetaan vaikuttavasti ja kestävästi.
3. **Resurssien käyttö:** Miten resursseja käytetään? Kunnat ovat toimeksiantotaloudellisia toimijoita, ja toiminnan tuloksellisuus on keskeistä: kansalaisten on saatava vastinetta maksamistaan veroista.
4. **Vaikuttavuus:** Mitä resursseilla saadaan aikaan? Kyse on taloudellisen kestävy-yden ohella myös siitä, miten resurssien käyttö tukee sosiaalista ja ekologista hyvinvointia. Tässä taloudellinen ja sosiaali-nen kestävyys kietoutuvat yhteen.

Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysyden yhteensovittavaa julkisjohtamista tarvitaan, koska nämä näkökulmat voivat olla keskenään ristiriidassa tai sijoittua eri aikahorisonteille. Yhteensovittaminen tarkoittaa käytännössä päätöksiä siitä, mitä sosiaalisen kestävyysyden tavoitteita resursoinnilla edistetään. Esimerkiksi: kohdennetaanko resursseja lasten oikea-aikaiseen tukeen perusopetuksessa vai turvallisen koulutien varmistamiseen?

Klassinen esimerkki kestävyysyden tavoitteiden erilaisista aikahorisonteista on ennaltaehkäisevä työ. Sen sosiaaliset vaikutukset näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä, mutta samalla se voi vahvistaa myös pitkän aikavälin taloudellista kestävyysyttä. Kestävyysyden johtamisen ytimessä on kysymys: miten rajallisia resursseja kohdennetaan ja käytetään mahdollisimman tuloksellisesti niin, että syntyy kestävyysyttä. Tuloksellisuus ja kestävyys eivät ole erillisiä tavoitteita, vaan toisiinsa kiertyviä ilmiöitä. Kestävyysyden johtamisessa ymmärrys tuloksellisesta toiminnasta saa uuden, laajemmän merkityksen.

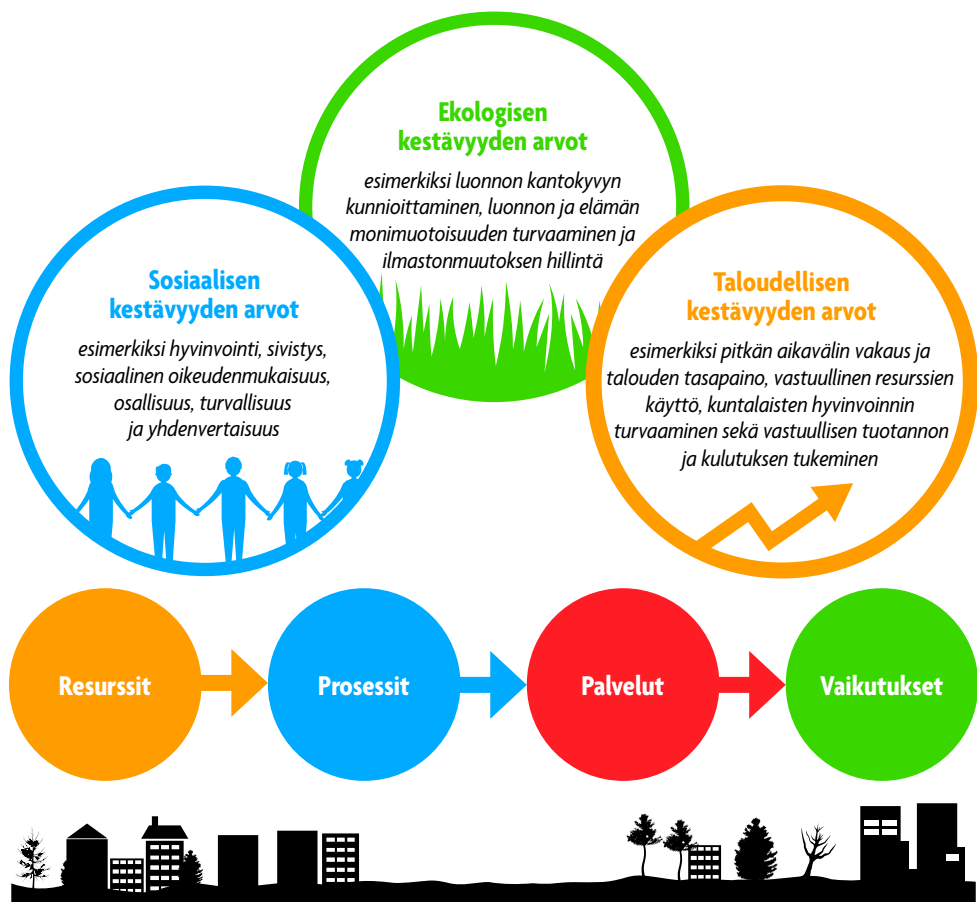
2.2 Sosiaalis-taloudellinen kestävyys ja julkisen toiminnan tuloksellisuus

Edellä esitetyn mukaisesti sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysyden tavoitteiden yhteensovittaminen muodostaa julkisen toiminnan peruslähtökohdan. Kysymykset, jotka liittyvät julkisen toiminnan tavoiteltuihin ja aikaansaatuihin tuloksiin ja vaikutuksiin, ovat julkisen sektorin tuloksellisuuden johtamisen keskeisiä. Siksi kestävyysyden johtamista on perusteltua tarkastella julkisen toiminnan tuloksellisuuden viitekehyksessä (ks. kuvio 2).

Perinteisesti julkisen toiminnan tuloksellisuutta määritellään kolmen E:n mallilla: taloudellisuuden (*economy*), tuottavuuden (*efficiency*) ja vaikuttavuuden (*effectiveness*) ulottuvuuksilla. Taloudellisuus ja tuottavuus liittyvät organisaation sisäisiin prosesseihin – mitä resursseja käytetään ja miten? Vaikutavuus kohdistuu organisaation ulkopuolelle: kansalaisiin ja yhteiskuntaan – eli mitä resursseilla saadaan aikaan? Kestävyysyden näkökulmasta tätä mallia voidaan laajentaa ottamalla mukaan sosiaalisen oikeudenmukaisuuden (*equity*) ja ekologisen kestävyysyden (*ecology*) näkökulmat. Näin voidaan puhua kestävän tuloksellisuuden viiden E:n mallista (*economy, efficiency, effectiveness, equity, ecology*).

Taloudellisuudella ja tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytetyn panoksen välistä suhdetta. Taloudellisuutta mitataan rahamääräisesti, kun taas tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi asiakkaiden tai päätösten määrällä suhteessa viranhaltijoiden määrään. Valitettavan usein tuottavuuskeskustelu supistuu resurssien leikkaamiseen, jolloin huomio kohdistuu vain panoksiin, vaikka tuottavuutta voidaan kehittää myös muilla tavoin. Erityisesti julkisessa palvelutuotannossa tuottavuus ei ole vain määrällinen ilmiö – siihen liittyy myös laadullinen ulottuvuus. Lisäksi on huomioitava, että palveluiden käyttäjät ovat keskeisiä tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Kestävyys nähdään usein uutena tulostavoitteena, jolloin kuntajohdon tuloskorttiin sisällytetään ekologisen kestävyysyden mittareita (esim. hiilijalanjälki, vedenkulutus tai jätteet) sekä sosiaalisen kestävyysyden mittareita (esim. henkilöstön tai kansalaisten hyvinvointi). Sosiaalis-taloudellinen kestävyys voidaan kui-



Kuvio 2. Kestävyys haastaa perinteistä tuloksellisuusajattelua.

tenkin nähdä myös uudenlaisena tulkintana tuloksellisuudesta, erityisesti johtamisen näkökulmasta. Kestävyys tarkastelee asioita pitkällä aikavälillä – jopa sukupolvien yli. Tuloksellisuuden aikajänne on usein lyhyempi, mutta vaikuttavuuden mittaaminen edellyttää myös pitkän ajan näkökulmaa. Lisäksi sosiaalis-taloudellinen kestävyys tuo mukanaan oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon näkökulmat – sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.

Kun tuloksellisuutta tarkastellaan kestävyysnäkökulmasta, huomataan, ettei taloudellisuutta ja tuottavuutta tulisi erottaa kestävydestä. Kestävyys on sekä julkisen palvelutuotannon tulos että tärkeä organisaation sisäinen johtamisvastuu. Kestävyyskeskusteluissa painottuu usein tulosnäkökulma, vaikka esimerkiksi edellä mainitut sosiaalisen kestävyden osa-alueet, kuten työhyvinvointi, osaaminen ja sosiaalisesti kestävä organisaatiokulttuuri (esim. diversiteetti, oikeudenmukaisuus, osallisuus) tulisi olla jokaisen julkisjohtajan kiinnostuksen kohteena. Tulosnäkökulman korostuminen voi johtaa siihen, että kestävyys jää asiantuntijoiden vastuulle, ja yleisjohtajilla on epäselvä käsitys sen merkityksestä. Myös eri toimialat kiinnittyvät kestävyyskeskusteluun eri tavoin, mikä hajauttaa vastuuta ja vaikeuttaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen rakentumista.

Viime kädessä sekä kestävyys että tuloksellisuuden johtamisessa on kyse raha- ja reaali prosesseista: taloudellisilla resursseilla tuotetaan julkisia palveluita. Kestävyys ei ole palvelutuotannosta irrallinen ilmiö, vaan se liittyy konkreettisiin valintoihin palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Siksi kestävyysnäkökulmat tulisi sisällyttää kaikkeen tulok-

sellisuuden kehittämistyöhön. Tämä auttaa varmistamaan, että toiminta on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä. Kyse on tuloksellisuuden uudelleensanoittamisesta – tai ainakin sen tiedostamisesta, että tuloksellisuus ja kestävyys ovat toisiinsa kietoutuneita julkisen palvelutuotannon osa-alueita. Käytännössä näitä kehitetään kuitenkin usein erillisissä, lyhytjänteisissä projekteissa, jotka jäävät irrallisiksi organisaation arjesta. Tämä irrallisuus korostaa tarvetta dialogille kestävyiden ja tuloksellisuuden johtamisessa.

Kestävyiden ja tuloksellisuuden monitulkintaisuus tarkoittaa, että esimerkiksi valittu näkökulma, tarkastelutaso ja aikajänne vaikuttavat siihen, miten nämä ilmiöt määrittävät ja millaisia toimia pidetään tarkoituksenmukaisina. Kestävyiden johtamisessa on kyse tulkinnoista ja tulkitsijoista – sekä siitä, miten sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys asemoituvat osaksi tuloksellisuutta.

2.3 Kestävyiden näkökulmien yhteensovittamisen haastava tehtävä

Julkisjohtaminen on jatkuvaa tasapainottelua erilaisten arvojen välillä. Yhtäältä sen tulee olla tehokasta, toisaalta sen on varmistettava sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja samalla luotava vaikuttavuutta yksilöille ja yhteiskuntaan. Taustalla on klassinen tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden dilemma, joka edellyttää arvojen yhteensovittamista ja valintojen tekemistä.

Kestävyiden johtaminen on tasapainottelua ja yhteisen ymmärryksen muodostamista. Kestävyttä ei kuitenkaan aina tunnisteta

johtamista edellyttäväksi ilmiöksi, jolloin se ei integroidu osaksi johtamisen käytäntöjä. Tällöin kestävyys voi näyttäytyä päälle liimatuna ”brändinä”, joka ei aidosti ohjaa organisaation toimintaa ja valintoja (Vikstedt ym., 2024). Kestävyyden integrointi johtamiseen edellyttää monimuotoista institutionaalista työtä, jotta kestävydestä muodostuu jaettu arvo organisaatiossa. Siksi on tärkeää, että kestävyyttä edistetään aktiivisesti, nostetaan agendalle ja rakennetaan sitä tukevaa organisaatiokulttuuria (Sinervo ym., 2024).

Kestävyyden johtamista haastaa se, että kestävyiden eri ulottuvuuksiin liittyvät tavoitteet voivat olla paitsi erisuuntaisia, myös keskenään ristiriitaisia. Julkisjohtajat voivat joutua ”puun ja kuoren väliin” etsiessään ratkaisuja sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden yhteensovittamiseen (Sinervo & Laihonon, 2024). Tämä edellyttää tasapainottelua, kompromisseja ja valintoja – ei aina parhaan, vaan parhaimman mahdollisen ratkaisun löytämistä. Näitä valintoja tehdään julkisjohtamisen eri tasoilla ja rooleissa, jolloin myös kestävyiden nimissä tehtävät teot ovat moninaisia, ja niiden vaikutukset voivat ulottua strategisista linjauksista aina arjen operatiivisiin ratkaisuihin.

Käytännössä kestävyydelle asetetaan strategisia tavoitteita, jotka ohjaavat operatiivista suunnittelua ja budjetointia. Myöhemmin tavoitteiden toteutumista mitataan, seurataan ja arvioidaan. Kestävyyden johtaminen onkin syklistä: suunnittelu, toimeenpano ja arviointi linkittyvät toisiinsa ja toistuvat jatkuvasti (ks. kuvio 3).

Kestävyyden johtamisen syklissä on kyse jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä. Jokaisessa vaiheessa voidaan hyödyntää edeltävi-

en vaiheiden kokemuksia ja havaintoja, ja näin suunnata uudelleen tavoitteita, suunnitelmia ja resursseja. Vaiheiden välinen vuorovaikutus mahdollistaa moniulotteisen ja monitulkintaisen ilmiön kokonaisvaltaisen johtamisen. Jatkuva oppiminen ja uusiutuminen edellyttävät aktiivista tiedon tuottamista ja hyödyntämistä kaikissa syklin vaiheissa. Seurantatiedon ja arviointien pohjalta voidaan tehdä muutoksia sekä lyhyellä aikavälillä (esim. toimintasuunnitelmiin tai budjettiin) että pitkällä aikavälillä (esim. talouden suunnitteluun ja strategisiin tavoitteisiin).

Kokonaistavaltaista kestävyiden johtamista kunnissa haastavat julkisjohtamisen eri tasot ja roolit. Kestävyttä johdetaan organisaation sisällä eri tasoilla, mutta siihen liittyy myös organisaatorajat ylittävää yhteistyötä kansallisesti ja globaalisti (Sinervo ym., 2023). Jokaisen toimijan huomio on ensisijaisesti omassa johtamistehtävässään, mikä voi kaventaa näkökulmaa niin tietotarpeiden määrittelyn kuin kestävyiden johtamisen edellyttämän osaamisen osalta. Kestävyyden johtamisen sykli rakentuu kuitenkin ajatukselle johtamistehtävien linkittymisestä ja toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta ja oppimisesta.

Kestävyysstrategioiden merkitys on laajasti tunnistettu, mutta niiden vieminen käytäntöön vaatii vielä työtä. Kestävyyden johtamisessa ovat läsnä myös erilaiset aikahorisontit. Strategiset tavoitteet ulottuvat usein pitkälle tulevaisuuteen, kun taas toiminnan ja talouden suunnittelu keskittyy tuleviin lähivuosiin. Kestävyysstrategia tarjoaa lähtökohdan kestävyiden johtamiselle kunnissa, mutta toimeenpanon kannalta tulee huolehtia myös siitä, että strategiset tavoitteet ohjaavat operatiivista suunnittelua. Monialaisissa



Kuvio 3. Kestävyyden johtamisen sykli.

kuntaorganisaatioissa kestävyiden strategiset tavoitteet ovat usein abstrakteja ja kuvaavat laaja-alaista ja yleistä tahtotilaa. Tämä voi johtaa siihen, että strategiset tavoitteet jäävät irrallisiksi operatiivisesta suunnittelusta.

Kestävyiden tavoitteet ja niiden saavuttamisen keinot huomioidaan ja konkretisoidaan talouden pitkäjänteisessä suunnittelussa ja budjetoinnissa. Talouden suunnittelu ja budjetointi on usein inkrementaalista – eli perustuu edellisvuoden budjettiin tehtyihin pieniin muutoksiin. Tällöin budjetoinnin rooli kestävyiden johtamisessa voi jäädä tekniseksi ja vähämerkityksiseksi. Kuitenkin talouden suunnittelu on keskeinen osa kestävä toiminnan resursointi: miten talous mahdollistaa kestävä toiminnan ja siitä syntyvät vaikutukset?

Kestävyiden kokonaisvaltainen johtaminen haastaa käsityksen talouden suunnittelusta vain talousasiantuntijoiden tehtävänä. Perinteisesti budjetointi on nähty laajaa talousasiantuntemusta ja laskentateknistä osaamista

vaativana prosessina. Kestävyiden johtamisessa sovitetaan yhteen erilaisia kestävyiden tavoitteita ja näkökulmia, joten myös talouden suunnittelun on muututtava moniäänisemmäksi ja osallistavammaksi.

Lisähaasteita tuo kestävyiden tietopohja. Talouden suunnittelua tehdään usein vain talousinformaation varassa. Esimerkiksi tuloperusteisen budjetoinnin ongelmana on ollut vaikeus yhdistää tuloksellisuustavoitteita ja -tietoa budjettiin. Kestävyiden resursointi edellyttää, että talouden suunnittelun ja budjetoinnin tietopohja kattaa kaikki kestävyiden ulottuvuudet.

Arvioinnilla on keskeinen rooli kestävyiden johtamisessa: siinä tunnistetaan kestävyysvaihtokuituksia ja syy-seurausketjuja. Arvioinnilla voi olla useita tarkoituksia: tilivelvollisuus, toiminnan kehittäminen, organisaation oppiminen ja päätöksenteon ja johtamisen tukeminen. Vaikka arviointi on oma erillinen vaiheensa, sitä tapahtuu myös kaikissa syklin vaiheissa.

KESTÄVYYDEN JOHTAMISEEN LIITTYVÄÄ TUTKIMUSKIRJALLISUUTTA

Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300. <https://doi.org/10.1002/sd.417>

Guarini, E., Mori, E., & Zuffada, E. (2021). New development: Embedding the SDGs in city strategic planning and management. *Public Money & Management*, 41(6), 494–497. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1885820>

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

Sinervo, L.-M., Vikstedt, E., Luhtala, M., Laihonen, H., & Welinder, O. (2024). Fostering sustainability in local government: The institutional work perspective on the accounting–management nexus. *Financial Accountability & Management*, 40(4), 592–612. <https://doi.org/10.1111/faam.12399>

Vikstedt, E., Welinder, O., Luhtala, M., Sinervo, L.-M., & Laihonen, H. (2024). Different sustainability endgames: Institutional logics in the performance management of local governments. *Public Money & Management*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2421503>

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. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2351133>

Sinervo, L.-M., Pulkkinen, M., Yrjölä, K., & Laihonen, H. (2023). *Kestävä kuntatalous: Raportoinnista kestävyiden johtamiseen*. Kunnallissalan kehittämissäätiö. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2023/03/sinervo_kestava_kuntatalous_pdf.pdf

Zeemering, E. (2018). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1), 136–163. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293148>

3. KESTÄVYYDEN JOHTAMISEN DIALOGINEN NÄKÖKULMA

3.1 Dialogisuus kestävyiden johtamisen lähtökohtana

Dialogi on useimmille johtajille, ainakin josain määrin, tuttu käsite. Dialogia pidetään yleisesti tärkeänä johtamistyössä, mutta sen merkitys korostuu erityisesti monimutkaisten ilmiöiden, kuten kestävyiden, johtamisen yhteydessä. Dialogin perustaidot – suora puhe, odotus, kunnioitus ja kuunteleminen – eivät ole uusia näkökulmia myöskään johtamisessa (ks. Isaacs, 2001; Syvänen ym., 2015). Dialogi on määritelty ihmisten välisen vuorovaikutuksen muotona, ja sen rakentaminen on itsessään tärkeä tavoite (Isaacs, 2001). Sitä pidetään edellytyksenä erilaisten äänien esiin tuomiselle yhteiskunnassa ja tätä kautta myös demokration toteutumiselle (ks. Alhanen, 2016).

Tuotaessa dialogiajattelu johtamisen kontekstiin, huomio kohdistuu organisaation tavoitteisiin. Tällöin dialoginen johtaminen – ja johtamisdialogi – on keino saavuttaa näitä tavoitteita. Johtamisdialogissa tulkitaan käy-

tettävissä olevaa informaatiota ja yhdistetään sitä osallistujien osaamiseen ja kokemukseen samalla, kun muotoillaan yhteistä näkemystä. Eri toimijoiden antamat merkitykset erilaisissa päätöksentekotilanteissa ovat sosiaalista merkityksellistämisen prosessia, jossa tietoa kerätään, tulkitaan ja jaetaan (Laihonen ym., 2022). Näemme johtamisdialogin tärkeänä yhteisen tiedonmuodostuksen areenana, jossa kestävyiden johtamiseen liittyviä näkökulmia voidaan sovittaa yhteen. Erilaisten tietolähteiden ja tiedon muotojen yhdistyminen ilmentää johtamisdialogin tietoperusteista luonnetta. Johtamisdialogin avulla rakennetaan ymmärrystä sekä toimintaympäristöstä että organisaation sisäisistä tekijöistä, ja samalla toteutetaan kestävyiden johtamisen syklin eri vaiheisiin kuuluvia johtamistehtäviä.

Dialoginen näkökulma auttaa ymmärtämään, miten yhteiskunnalliset tarpeet ja kansalaisten odotukset välittyvät suoraan ja politiikan kautta kuntastrategioihin. Johtamisdialogilla on keskeinen rooli tavoitteiden ja resurssien

yhteensovittamisessa kestävyiden johtamisen eri vaiheissa. Johtajien ja esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että organisaatiossa on foorumeita, joilla tärkeät näkökulmat ja äänet pääsevät esiin. Kyse on yhtäältä osallistumismahdollisuuksien tarjoamisesta, mutta samalla sen huolehtimisesta, että dialogi kohdistuu organisaation tavoitteiden kannalta oleellisiin asioihin.

Dialogin ja johtamisen yhdistäminen ei ole aina itsestään selvää. Dialogi yhdistetään usein tasa-arvoiseen keskusteluun, kun taas johtamiseen liittyy väistämättä valta-asetelmia. Silti sekä tutkimuksessa että käytännön johtamisessa korostuvat yhä enemmän osallistavat mallit, joiden ytimessä on vuorovaikutus – dialogi. Keskeinen kysymys on, miten organisaatioissa voidaan yhdistää dialogin ja johtamisen näkökulmat: miten edistää toimivaa, tasa-arvoista dialogia, joka tukee yhteistä ymmärrystä organisaation kannalta tärkeistä asioista.

Nähdäksemme dialogin ja johtamisen interessit eivät ole ristiriidassa. Organisaatioissa käydään jatkuvasti erilaisia keskusteluja siitä, mitkä ovat yhteiset tavoitteet, mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää eri toimijoilta ja miten arvioidaan onnistumista tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisillä toiminnan osa-alueilla. Tällaiset keskustelut ovat sujuvampia silloin, kun toimijoita ohjaavat samankaltaiset arvot ja tavoitteet. Johtaminen on tällöin helpompaa kuin tilanteissa, joissa yhteensovitetään ristiriitaisia arvoja, niukentuvia resursseja ja kasvavia odotuksia. Näissä tilanteissa johtajuuden merkitys korostuu, ja rakentavaan dialogiin osallistuminen on entistä tärkeämpää. Tällöin dialogiin osallistuvilta edellytetään valmiuksia vuorovaikutukseen,

ja organisaatiossa tarvitaan dialogia tukevia rakenteita ja käytäntöjä. Näiden rakenteiden kehittäminen ei ole vain viestinnällinen kysymys, vaan keskeinen osa kestävyttä edistävää strategista johtamista.

3.2 Dialogia strategian, talouden ja tuloksellisuuden johtamisessa

Johtamiskirjallisuudessa dialogisuutta on tarkasteltu useilla tieteenaloilla. Tässä luvussa nostamme esiin kolme johtamistutkimuksen dialogista näkökulmaa, joiden avulla tarkastelemme johtamisdialogia kunnan strategisessa johtamisessa, talouden johtamisessa sekä tuloksellisuuden määrittelyssä ja johtamisessa.

Johtamisdialogi strategisen johtamisen kehityksessä

Sosiaalis-taloudellisesti kestävä kunta tarvitsee strategioita, jotka tunnistavat kestävyiden tärkeäksi johtamisen ilmiöksi. Tällöin johtamisdialogi liittyy strategian laadintaan, toimeenpanoon ja onnistumisen arviointiin. Kuntaorganisaatiolta edellytetään kykyä käydä vuoropuhelua julkisen sektorin perustehtävistä sekä osaamista muuttaa abstrakti kestävyysilmiö konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.

Strategisen johtamisen kirjallisuudessa on esitetty, että strategia on luonnostaan dialoginen prosessi – jopa itsessään dialogi (Bourgoin ym., 2018). Strateginen vuoropuhelu mahdollistaa johtajille näkemysten jakamisen, vaihtoehtojen tarkastelun ja yhteisymmärryksen rakentamisen tilanteen edellyttämistä toimintatavasta. Dialogi kytkeytyy tällöin

organisaation oppimiseen ja sen rooli organisaation vision muodostamisen ja strategisten päätösten tekemisen ja toteuttamisen muotona korostuu. Dialogia ei tulisi nähdä pelkästään viestintäkanavana, vaan myös arvonmuodostuksen, tavoitteiden välittämisen ja johtamisen välineenä.

Strategiaa käytäntönä (strategy-as-practice) tarkastelevassa kirjallisuudessa dialogi jaetaan poliittisen, strategisen ja operatiivisen dialogin tyyppeihin (vrt. Bourgoin ym., 2018):

- **Poliittinen dialogi** keskittyy siihen, *miksi* jotain ollaan tekemässä.
- **Strateginen dialogi** etsii vastauksia kysymyksiin *mitä* ja *missä* tehdään.
- **Operatiivinen dialogi** liittyy palveluiden tuottamiseen ja on tehtävä- ja suoritekeskeistä.

Näissä dialogityypeissä päätöksenteon tarkoitus, viestintätyyli ja johtajan rooli voivat vaihdella. Julkisjohtamisen poliittis-hallinnollisessa kontekstissa nämä dialogit muokkautuvat tilanteeseen sopiviksi. Poliittinen dialogi sisältää poliittisen johtamisen ja päätöksenteon. Strategisessa dialogissa korostuvat toiminnan järjestämisen ja rahoituksen strategiset tavoitteet. Julkisten strategioiden abstrakti luonne jättää tilaa tulkinnoille, jolloin johtamisdialogi on keskeinen rooli tavoitteiden merkityksellistämässä. Operatiivinen johtamisdialogi liittyy palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen.

Talouden johtaminen on dialogia

Sosiaalis-taloudellisesti kestävä kunta tarvitsee talouden johtamista, sillä kestävyys edistäminen vaatii resursseja. Tehokas ja kes-

tävä voimavarojen hallinta liittyy sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen niin kuntalaisten kuin työntekijöiden näkökulmasta. Johtamisdialogia tarvitaan erityisesti toiminnan ja talouden suunnittelussa ja yhteensovittamisessa, sillä strategiset tavoitteet konkretisoituvat toimenpiteissä ja ohjelmissa, joissa tehdään pitkän aikavälin valintoja.

Talouden johtamisen osalta dialogisuutta on tarkasteltu erityisesti dialogisena laskenta-toimena (dialogic accounting), joka korostaa päätöksenteon läpinäkyvyyttä, osallisuutta, kestävyyttä ja luottamusta (Brown & Dillard, 2015). Sen taustalla on sidosryhmäteoria, jonka mukaan kaikkien sidosryhmien näkökulmat tulee huomioida päätöksenteossa (Brown, 2009).

Dialoginen näkökulma edellyttää, että talouden johtamisessa otetaan huomioon moniarvoisen yhteiskunnan tarpeet. Kyse ei ole vain laskentatapojen tai raportoinnin uudistamisesta, vaan siitä, miten taloutta koskevaan päätöksentekoon tuodaan mukaan kestävyysnäkökulmat. Tämä tarkoittaa osallistavaa otetta, jossa kunnan sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä on merkittävä rooli.

Perinteisesti talouden johtaminen on perustunut vahvaan talous- ja laskentaosaamiseen ja se on voinut näyttäytyä sidosryhmille suljettuna. Esimerkiksi budjetointi voidaan nähdä monimutkaisena, laaja-alaista talousosaamista vaativana sekä luonteeltaan teknisenä prosessina, minkä vuoksi sitä perustellusti hallitsevat talousasiantuntijat. Osallistavammassa talouden johtamisessa korostuu käytäntöjen dialogisuus ja sidosryhmien äänen kuuleminen. Samalla rakennetaan yhteistä ymmärrystä kestävästä taloudesta.

Tutkimuskirjallisuudessa dialoginen laskentatoimi edustaa siirtymää uuden julkisjohtamisen ihanteista kohti osallistavampia hallintomalleja. Sidosryhmien osallistuminen talouden johtamiseen on keskeinen osa vastuullista ja sosiaalisesti kestävää hallintoa. Osallistuva budjetointi on esimerkki tästä: kansalaiset osallistuvat päätöksentekoon taloudellisten resurssien käytöstä (Sinervo ym., 2023).

Kestävyyden johtamisen syklin mukaisesti johtamisdialogin roolia voidaan tarkastella sosiaalis-taloudellisen kestävyiden tavoitteiden määrittelyssä, operatiivisessa suunnittelussa, voimavarojen allokoinnissa, mittaamisessa, seurannassa ja raportoinnissa sekä toiminnan kehittämisessä. Johtamisdialogi yhdistää toiminnan ja talouden johtamisen ja mahdollistaa syvemmän ymmärryksen sosiaalisista ja taloudellisista kestävyystavoitteista. Ilman tätä ymmärrystä tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa.

Tuloksellisuutta tulkitaan ja johdetaan dialogissa

Strategisen ja talouden johtamisen ohella sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä kunnan johtamisen kannalta keskeistä on, miten kunta määrittelee tuloksellisuutensa ja priorisoi eri näkökulmia. Nämä valinnat ohjaavat kaikkea toimintaa, mukaan lukien tietotuotantoa. Kunta tarvitsee tietotuotantoa ja tiedonhallinnan prosesseja, joiden avulla se voi arvioida onnistumistaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Johtamisdialogia tarvitaan sekä tietotarpeiden ja mittareiden määrittelyssä että tietotuotannon eri vaiheissa. Dialogi tiedon käyttäjien ja tuottajien välillä on välttämätöntä,

jotta päätöksenteon tietotarpeet täyttyvät. Lisäksi dialogi on tärkeää tulosten tulkinnessa ja yhteisen tilannekuvan muodostamisessa (Laihonen ym., 2017). Tällöin dialogi toimii välineenä, jolla asioille annetaan merkityksiä yhdessä. Tuloksellisuudesta käytävä dialogi voidaan nähdä keinona yhdistää taloudelliset ja sosiaaliset kestävyystavoitteet. Se korostaa vuorovaikutuksen ja keskinäisen ymmärryksen merkitystä päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa. Lähestymistapa mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja intressien huomioimisen, mikä on olennaista kestävien ratkaisujen löytämisessä.

Dialoginen tuloksellisuuden johtaminen voidaan nähdä sosiaalisena prosessina, jossa eri sidosryhmät tulkitsevat tulostietoa yhdessä ja keskustelevat kehittämistarpeista. Tämä lähestymistapa siirtää painopistettä hierarkkisesta tulosjohtamisesta kohti osallistavampaa mallia, jossa dialogi tukee julkisen toiminnan tuloksellisuuden ymmärtämistä, arviointia ja kehittämistä. Se korostaa yhteistoiminnallisuutta ja sidosryhmien osallistumista päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Tämä on erityisen tärkeää julkishallinnon monitulkintaisuuden ja laajojen yhteiskunnallisten haasteiden käsittelyssä.

Tutkimusten mukaan tuloksellisuudesta käytävää dialogia voidaan johtaa joko suoraan tai epäsuorasti (Rajala & Laihonen, 2019). Dialogin rakentumiseen vaikuttavat organisaatiokulttuuri, muodolliset ja epäviralliset organisaatio- ja valtarakenteet sekä tiedon saatavuus. Lisäksi yksilölliset tekijät, kuten osallistujien taidot, ajattelumallit ja motivaatio, muovavat dialogia. On myös tärkeää huomioida, että tuloksellisuuden dialogi heijastaa aina vallitsevaa yhteiskuntajärjestelmää, joka vai-

kuttaa siihen, mitkä teemat nousevat esiin johtamisessa. Johtaja voi vaikuttaa dialogin sisältöön ja muotoon säätämällä sen tarkoitusta, aiheita, osallistujia, aikavälejä, foorumeita, menetelmiä ja käytössä olevaa tietoa.

Kestävyyden johtamisen dialogisuus

Olemme edellä rakentaneet ajatusta siitä, että kestävyyden johtaminen edellyttää dia-

logista lähestymistapaa julkiseen hallintaan. Kestävyys tarjoaa konkreettisen johtamishaasteen, johon dialoginen näkökulma soveltuu erityisen hyvin. Johtamisdialogi kiinnittää huomion tuloksellisuuteen liittyvien johtamistehtävien toteuttamiseen vuorovaikutuksen keinoin. Taulukko yksi kokoaa yhteen dialogisen johtamisen lähtökohdat ja kolme tutkimuksellista lähestymistapaa johtamisdialogin tarkasteluun.

Taulukko 1. Aikaisemman kirjallisuuden anti johtamisdialogin tarkastelulle.

Lähestymistapa	Keskeiset opit johtamisdialogille
Dialogisen johtamisen lähtökohdat	- Johtamisdialogi ilmentää ja toteuttaa dialogin peruseräitä (Isaacs, 2001; Syvänen ym., 2015): 1) Kuuntele, 2) Kunnioita, 3) Odota, 4) Puhu suoraan. - Julkisjohtamisessa johtamisdialogi on tärkeä lähtökohta demokratian toteutumiselle kaikissa valinnoissa (Alhanen, 2016).
Poliittinen, strateginen ja operatiivinen dialogi	- Strategia itsessään on dialogi ja dialogissa toteutetaan johtamisen tehtäviä ja edistetään strategian mukaista toimintaa (Bourgoin ym., 2018). - Poliittinen, strateginen ja operatiivinen dialogi sekä kolme strategisen dialogin perusparia: päätöksenteon tarkoituksellisuus, viestintätyyli ja johtamisrooli. - Julkisjohtamisessa poliittinen dialogi keskittyy siihen, miksi jotain ollaan tekemässä. Strategisessa dialogissa yleisnäkemykset muuttuvat konkreettiseksi suunnitelmaksi – miten resurssit kohdennetaan ja mitä niillä tehdään. Operatiivinen dialogi kytkeytyy palveluiden tuottamisen kysymyksiin ja on luonteeltaan tehtävä- ja suoriteorientoitunutta.
Dialoginen talouden johtaminen	- Dialoginen laskentatoimi vahvistaa talouden ja siihen liittyvien päätösten läpinäkyvyyttä kaikille sidosryhmille ja korostaa osallisuutta, kestävyyden eri näkökulmia sekä toimijoiden välistä luottamusta ja moniäänisyyttä (Brown, 2009; Brown & Dillard, 2015). - Julkisjohtamisessa erilaisten tavoitteiden ja arvojen kunnioittaminen on välttämätön edellytys julkisen arvon tuottamiselle. Kestävyydestä tuotavat mukanaan uudenlaisia johtamisen tietotarpeita ja ne edellyttävät uusia tapoja taloudellisen informaation esittämiseksi ja raportoinnille.
Tuloksellisuuden dialogi	- Tuloksellisuudesta käytävä dialogi hyväksyy tuloksellisuuden monitulkintaisuuden julkisjohtamisen lähtökohdaksi (Rajala & Laihon, 2019) ja korostaa dialogissa tapahtuvaa kollektiivista tiedonmuodostusta (Laihon ym., 2022). - Julkisjohtamisessa dialogisuus kääntää huomion sosiaalisiin prosesseihin, joissa rakennetaan yhteistä tilannekuvaa ja toimintamalleja (Laihon ym., 2017). Yhteinen tiedonmuodostus luo monialaiseen osaamiseen pohjautuvaa ymmärrystä tuloksellisuudesta ja keinoista sen kehittämiseksi.

Katsaus strategisen johtamisen, dialogisen talousjohtamisen ja tuloksellisuuden johtamisen kirjallisuuteen nosti esiin selkeitä viestejä dialogin merkityksestä kestävyiden johtamisessa kuntakontekstissa. Poliittisen, strategisen ja operatiivisen dialogin jaottelu korostuu erityisesti julkisessa hallinnossa. On tärkeää ymmärtää näiden dialogien erilainen luonne ja monitasoisuus. Kestävyyden johtamisessa ei riitä, että rakennetaan ulkoista kuvaa kestävästä kunnasta. Aito muutos kohti kestävää kuntaa edellyttää konkreettisia toimia johtamisen syklin eri vaiheissa – toimia, joiden tavoitteet määritellään poliittisissa ja strategisissa johtamisdialogeissa.

Myös julkishallinnon talouden johtamiselle dialogisuus on keskeistä. Perinteisesti toimintaa ja taloutta on saatettu johtaa ja ohjata erillään, mutta kestävyiden näkökulmasta dialogia tarvitaan kaikissa talouden johtamisen vaiheissa. Tuloksellisuuden johtamisessa dialogi toimii siltanrakentajana strategisen ja taloudellisen johtamisen välillä. Kestävyys voidaan nähdä uutena tuloksellisuustavoitteena – tai jopa haasteena perinteiselle tuloksellisuuskehikolle. Samalla ajatus tiedolla johtamisesta laajenee: se ei ole enää vain kontrollin väline, vaan myös oppimisen ja uusiutumisen mahdollistaja. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, että julkisjohtamisessa kontrollin ja tilivelvollisuuden näkökulmat ovat edelleen keskeisiä.

Dialoginen julkisjohtaminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja osaamista. Kun johtamisen haasteet monimutkaistuvat ja käsitellään vaikeasti määriteltäviä teemoja, kuten kestävyys, kuntajohdon on tärkeää hyödyntää laajasti olemassa olevaa osaamista – ja samalla kehittää uusia kykyjä, joita tarvitaan

kestävyyden johtamiseen. Johtamisdialogi tarjoaa tähän vahvan välineen.

3.3 Organisaation kyvykkyydet ja johtamisdialogi

Johtamisajattelun uudistaminen on aina haastavaa – sekä tutkimuksessa että käytännössä. Dialogin merkitys ei ole uusi ajatus: sen juuret ovat jo antiikin filosofiassa. Johtamisessa dialoginen lähestymistapa on kuitenkin kehittynyt vasta viime vuosikymmeninä. Vuorovaikutus, kuuntelu ja yhteinen ajattelu ovat keskeisiä arvoja nykyaikaisessa johtamisessa. Mutta onko dialogi vain yksilöiden taitojen ja osaamisen varassa – vai voivatko organisaatiot, johtajat ja esihenkilöt aktiivisesti luoda sille edellytyksiä ja hyödyntää sitä tavoitteellisesti?

Pidämme johtamisdialogia sosiaalis-taloudellisen kestävyiden johtamisen lähtökohtana. Koska kestävyys on monitulkintainen ilmiö, johtamisen on perustuttava yhteiseen tilannekuvaan ja ymmärrykseen, joita rakennetaan johtamisdialogissa. Tärkeä kysymys on, millaista kyvykkyyttä kuntaorganisaatio tarvitsee yhdistääkseen poliittisen, strategisen ja operatiivisen tason dialogit. Lisäksi sen on tarjottava päätöksentekijöille ajankohtaista ja olennaista tietoa, joka yhdistää toiminnan ja talouden sekä tarjoaa perustan keskustelulle. Tiedon jakamiseen tarvitaan yhteisiä foorumeita, jotta kestävyystavoitteet voidaan saavuttaa.

Tarkastelemme johtamisdialogin kyvykkyyksiä strategisen johtamisen ja organisaation aineettomien voimavarojen näkökulmasta. Kyvykkyydellä tarkoitamme organisaation

kykyä hyödyntää näitä aineettomia voimavaroja, esimerkiksi henkilöstön osaamista, yhteistyöverkostoja, organisaatorakenteita ja toimintakulttuuria tavoitteiden saavuttamiseksi (Helfat & Peteraf, 2003). Nämä aineettomat resurssit – jotka liittyvät ihmisiin, organisaatioon ja sen toimintaympäristöön – muodostavat kyvykkyyksien perustan. Resurssien lisäksi kyvykkyyksien rakentaminen edellyttää ymmärrystä organisaation strategiasta suunnasta ja halutusta lopputuloksesta (Teece ym., 1997).

Kyvykkyydet jaetaan yleensä kahteen tyyppiin: tavanomaisiin kyvykkyyksiin, jotka tukevat organisaation arjen toimintaa, ja dynaamisiin kyvykkyyksiin, jotka auttavat kehittämään ja uudistamaan toimintaa. Dynaamiset kyvykkyydet mahdollistavat organisaation sopeutumisen toimintaympäristön muutoksiin. Julkisissa organisaatioissa esimerkiksi lainsäädäntö, poliittiset linjaukset ja globaalit muutospaineet edellyttävät jatkuvaa sopeutumista (Piening, 2012).

Kyvykkyys on laaja käsite, jota voidaan tarkastella johtamisdialogissa useista näkökulmista. Tässä raportissa keskitymme erityisesti niihin kyvykkyyksiin, jotka tukevat sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden yhdistävää tiedon-

muodostusta. Ensimmäiseksi tarkastelemme, miten kestävyydestä käytävä johtamisdialogi saadaan käyntiin. Tämä liittyy johtamisdialogin edellytyksiin, joita voidaan lähestyä sekä yksilöiden osaamisen ja motivaation että organisaation rakenteiden ja käytäntöjen kautta. Tällaisia organisatorisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja käytettävissä oleva tietopohja – ne määrittävät, mistä ja miten dialogia käydään. Johtamisella voidaan vaikuttaa näihin edellytyksiin monin tavoin. On myös tärkeää huomioida organisaation historia: nykyiset toimintamallit, resurssit ja kulttuuri ovat syntyneet aiempien valintojen ja kehityskulkujen seurauksena (Piening, 2012).

Toinen näkökulma liittyy siihen, mitä johtamisdialogilla voidaan saada aikaan ja miten se auttaa organisaatiota reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Kunnissa tämä tarkoittaa kykyä luoda yhteinen tilanneymmärrys ja suunnata toimintaa kohti olennaisia tavoitteita. Muutostilanteissa tarvitaan erityisesti dynaamisia kyvykkyyksiä – kykyä havaita uutta tietoa (*sensing*), tarttua olennaiseen (*seizing*) ja toteuttaa tarvittavat muutokset (*transforming*) (Teece, 2007). Nämä kyvykkyydet eivät ole pelkkää reagointia, vaan ne mahdollistavat aktiivisen suunnan ottamisen kohti kestävyystavoitteita.

DIALOGIIN JA DIALOGISEEN JOHTAMISEEN LIITTYVÄÄ TUTKIMUSKIRJALLISUUTTA

Alhanen, K. (2016). *Dialogi demokratiassa*. Gaudeamus.
<https://www.gaudeamus.fi/teos/dialogi-demokratiassa/>

Bourgoin, A., Marchessaux, F., & Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. *Business Horizons*, 61(4), 587-597.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.008>

Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 313–342.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2008.08.002>

Brown, J., & Dillard, J. (2015). Dialogic accountings for stakeholders: On opening up and closing down participatory governance. *Journal of Management Studies*, 52(7), 961–985.
<https://doi.org/10.1111/joms.12153>

Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään* (M. Tillman, Trans.). Kauppakaari.

Laihonen, H., Kork, A.-A., Sinervo, L.-M., & Kokko, P. (2022). Julkisen hallinnon tiedonmuodostus. In A. Jäntti, A.-A. Kork, K. Kurkela, U. Leponiemi, H. Paananen, L.-M. Sinervo, & S. Tuurnas (Eds.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (pp. 221–243). Vastapaino.
<http://doi.org/10.58181/VP9789517689953>

Laihonen, H., Rajala, T., Haapala, P., & Vakkuri, J. (2017). *Dialogia tuloksista – kohti tuloksekasta julkisjohtamista*. Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0620-5>

Rajala, T., & Laihonen, H. (2019). Managerial choices in orchestrating dialogic performance management. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 141–157.
<https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0416>

Sinervo, L.-M., Pulkkinen, M., Kurkela, K., & Heinonen, A. (2023). Onnistunut osallistuva budjetointi – mitä, miten ja kenelle? *Hallinnon tutkimus*, 42(3), 322–340.
<https://doi.org/10.37450/ht.119376>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikka, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen Yliopistopaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

ORGANISAATION KYVYKKYYKSIIN LIITTYVÄÄ TUTKIMUSKIRJALLISUUTTA

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>

Piening, E. P. (2012). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209–245. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

4. JOHTAMISDIALOGIA KEHITTÄMÄSSÄ

4.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Tässä luvussa kuvataan tämän raportin taustalla olleen tutkimus- ja kehittämishankkeen lähtökohdat ja empiirisen vaiheen käytännön toteutus. Luvun tarkoitus on avata TieDi-hankkeen kehittämistyötä fasilitaattorin näkökulmasta ja tarjota lukijalle yksi tapa tunnistaa johtamisdialogin lähtökohtia ja kehittää johtamisdialogin käytäntöjä ja siihen liittyvää kyvykkyyttä omassa organisaatiossa. Tarjoamme konkreettisia työpajaideoita ja -tehtäviä, joista uskomme olevan hyötyä johtamisdialogin muotoilussa ja toimeenpanossa.

Hämeenlinnassa kehittämistyö kohdistui perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen johtamisdialogin vahvistamiseen. Erityisesti huomiota kiinnitettiin kaupungin strategisten tavoitteiden ja ulkopuolisen ohjauksen yhteensovittamiseen. Taustalla on pitkäaikainen työ vuoropuhelun rakentamiseksi eri toimijoiden välillä, mikä loi vahvan perustan johtamisdialogin ke-

hittämiselle ja arvioinnille. Kehittämistyössä korostuivat kohtaamisen kulttuuri, osallistaminen ja osaamisen jakaminen. Tavoitteena oli tunnistaa dialogin esteitä ja mahdollistajia sekä kehittää yksilötason osaamista ja organisaation kyvykkyys tietoperusteisessa johtamisessa. Työtä ohjasi kiinnostus siihen, millaista tietoa johtamisdialogissa hyödynetään ja miten eri näkökulmia voidaan perustella ja arvioida.

Kangasalan kehittämistyö toteutettiin sivistyskeskuksen ja teknisen keskuksen yhteistyönä. Mukana olivat perusopetuksen, varhaiskasvatuksen, ateria- ja siivouspalvelujen, rakentamisen, strategisen ja talousjohdon asiantuntijoita. Kehittämistyö linkittyi Tulevaisuuden Kangasala -koulutuskokonaisuuteen, jonka keskeinen teema on tiedolla johtaminen. Tavoitteena oli vahvistaa talousymmärrystä ja kehittää johtamisdialogia siten, että toiminta- ja taloustieto yhdistyvät paremmin päätöksenteossa. Taustalla vaikuttivat sote-uudistuksen ja taloustilan-

teen tuomat muutostarpeet.

Molemmissa kaupungeissa kehittämistyön tavoitteena oli:

- tunnistaa johtamisdialogin esteitä ja mahdollistavia tekijöitä,
- kehittää esihenkilöiden ja henkilöstön osaamista tiedolla johtamisessa, sekä
- luoda ja testata johtamiskäytäntöjä.

Kehittämistyötä ohjasivat kysymykset tietoperusteisen dialogin rakentumisesta, tiedon hyödyntämisestä esihenkilötyössä sekä organisaation kyvykkyyden vahvistamisesta johtamisdialogin avulla.

4.2 Johtamisdialogin kehittämismalli

TieDi-hanke käynnistyi aihepiirin kirjallisuuden tutustumisella sekä alkuhaastattelujen ja -kyselyjen toteuttamisella. Tämän jälkeen järjestettiin kolmen kehittämistyöpajan sarjat Hämeenlinnassa ja Kangasalla. Hanke päättyi viimeistelyvaiheeseen. Tässä luvussa esittelemme johtamisdialogin kehittämismallin (ks. kuvio 4), joka toimii työkaluna dialogisen ajattelutavan integroimisessa ja johtamisdialogin käytännön kehittämisessä.

Valmistelu ja lähtökohtien kartoitus

Johtamisdialogin kehittäminen ja dialogisen ajattelutavan juurruttaminen edellyttävät ymmärrystä kehittämistyön lähtökohdista. Olennaista on tunnistaa ja jäsentää osallistuvan organisaation tarpeet sekä asemoida kehittämistyö osaksi organisaation omaa kehittämisen aikajanaa. Tämän ymmärryk-

sen saavuttamiseksi TieDi-hankkeessa käytiin ennen työpajojen käynnistämistä useita keskusteluita kohdeorganisaatioiden kanssa. Yhdessä pyrittiin tunnistamaan konkreettinen ja tarkoituksenmukainen kehittämiskonteksti. Tämä oli tärkeää paitsi kehittämistavoitteen määrittelyn, myös vastuuhenkilöiden ja kehittämistyöhön osallistuvien nimeämisen kannalta.

Tämän jälkeen toteutettiin alkuhaastattelut, joihin osallistui molempien kaupunkien ylimmän johdon edustajia sekä hankkeen valmisteluun osallistuneita asiantuntijoita (n=13). Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa näkemyksiä tietoperusteisesta johtamisdialogista ja sen edellyttämistä kyvykkyyksistä.

Kehittämistyöpajat

Dialogisen ajattelun juurruttaminen vaatii usein yhteisiä kokoontumisia, joissa voidaan rakentaa jaettua ymmärrystä ja määrittää suuntaviivoja johtamisdialogille juuri kyseisessä organisaatiossa. Tätä tarkoitusta varten TieDi-hankkeessa järjestettiin kehittämistyöpajojen sarjat, jotka muodostivat hankkeen tärkeimmän vaiheen sekä tutkimuksellisesti että käytännön kehittämisen näkökulmasta.

Kaikkiin työpajoihin osallistui sama joukko henkilöitä. Hämeenlinnassa osallistujat edustivat varhaiskasvatusta ja perusopetusta. He työskentelivät eri tehtävissä toimialajohdosta tulosyksikköjen johtajiin sekä koulujen ja päiväkotien rehtoreihin ja johtajiin. Hämeenlinnassa tarkastelun kohteena oli johtamisdialogin rakentuminen toimialan sisällä. Kangasalla osallistujajoukko oli monialaisempi. Kangasalla kehittämisen painopiste oli erityisesti eri toimialojen välisessä johtamisdialogissa.



Kuvio 4. Johtamisdialogin kehittämisen vaiheet.

Työpajat kestivät kolmesta neljään tuntia ja ne noudattivat yhtenäistä rakennetta. Kussakin työpajassa oli alustuspuheenvuoroja – esimerkiksi tutkimuksellisista näkökulmista – ja niiden jälkeen käytiin yhteistä keskustelua yksilö- ja ryhmätehtävien avulla. Työpajoissa käsiteltiin kolmea pääteemaa:

1. Yhteinen ymmärrys toiminnan ja talouden yhteensovittavasta johtamisdialogista
2. Johtamisdialogi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden yhteensovittajana
3. Johtamisdialogin ja yhteisen tiedonmuodostuksen edellyttämät kyvykkyudet

Työpajatyöskentelyn syvempänä tavoitteena oli vangita tiedonmuodostusprosessi, jossa julkisjohtajat kehittivät yhteistä ymmärrystä sosiaalis-taloudellisesta kestävydestä sekä varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toiminnan ja talouden yhdistämisestä. Samalla pyrittiin tarkastelemaan, miten johtamisdialogi näyttäytyy käytännön johtamisessa ja millaisia kyvykkyksiä se edellyttää niin yksilöiltä kuin organisaatiolta.

Osallistujia orientoitiin työpajatyöskentelyyn lähettämällä ennen ensimmäistä työpajaa lyhyt alkukysely. Siinä heitä pyydettiin kuvailemaan, millaista dialogia he käyvät johtajina, mikä merkitys dialogilla on heidän johtamisessaan, mistä aiheista tulisi käydä enemmän dialogia, miten arvot, kuten taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys, näkyvät johtamisdialogissa sekä mitkä tekijät luovat onnistuneen johtamisdialogin. Kyselyn tarkoituksena oli sekä orientoida osallistujia että tarkentaa kehittämistyön lähtökohtia ja tunnistaa osal-

listujien erityistarpeita johtamisdialogin kehittämistyölle.

Työpajojen välillä kerättiin osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia. Osallistujille jaettiin johtamisdialogipäiväkirjat, joita he saivat käyttää ja täyttää omassa johtamistyössään. Lisäksi toteutettiin ”tutkijan soittoaika” -lyhythaastattelut, jotka olivat 15–30 minuutin mittaisia strukturoituja keskusteluja. Näissä osallistujat jakoivat kokemuksiaan ja ajatuksiaan johtamisdialogin kehittämisestä. Soittoajoista laadittiin tiiviit koosteet seuraavia työpajoja varten. Johtamisdialogipäiväkirjojen ja soittoaikojen tarkoituksena oli kytkeä työpajatyöskentely osallistujien arjen johtamistyöhön ja vahvistaa kehittämisen jatkuvuutta.

TYÖPAJA 1

Yhteinen ymmärrys toiminnan ja talouden yhteensovittavasta johtamisdialogista

Ensimmäisten työpajojen tavoitteena oli luoda yhteistä käsitystä sosiaalis-taloudellisesta kestävydestä ja siihen liittyvästä johtamisdialogista. Tämä määrittelytyö nähtiin edellytyksenä sille, että osallistujat voivat ymmärtää toiminnan ja talouden yhdistämiseen tarvittavia toimenpiteitä sekä toteuttaa kestävyuden strategioita käytännössä. Lisäksi työpajoissa tunnistettiin johtamisdialogin haasteita ja pohdittiin niihin ratkaisuja. Työpajat alkoivat tutkijoiden alustuksilla, jotka käsittelivät talouden johtamista ja tiedolla johtamista. Alustusten tarkoituksena oli kehystää ja suunnata osallistujien ajattelua ja tukea kehittämistyöskentelyä.

Ensimmäisissä työpajoissa toteutettiin kaksi ryhmätehtävää, joista ensimmäisessä osallistujat saivat keskeneräisen määritelmän johta-

misdialogista (ks. kuvio 5), jonka tarkoituksena oli herättää ajatuksia ja pohdintaa dialogin roolista omassa johtamistyössä. Tässä niin sanotussa punakynätehtävässä osallistujat tarkensivat ja täydensivät määritelmää ensin itsenäisesti ja sen jälkeen pienryhmissä keskustellen. Lopuksi kukin ryhmä tiiviisti havaintonsa ja esitteli oman johtamisdialogin määritelmänsä.

☐	
☐	
☐	Johtamisdialogi on johtamisen toiminto, jossa dialogi liittyy organisaation toiminnan keskeisiin asioihin. Johtamisdialogissa on kaksi tai useampia osapuolia, joista yhdellä on johtajapositio.
☐	
☐	Johtamisdialogin tavoitteena on ymmärtää ja huomioida organisaation jäsenten erilaisia näkemyksiä organisaatiolle merkityksellisistä asioista. Johtamisdialogi tukee päätöksentekoa yhteisen tiedonmuodostuksen kautta.
☐	
☐	Päätöksenteko johtamisessa on kuitenkin johtajan vastuulla. Johtamisdialogin kautta johtaja ymmärtää paremmin organisaation muiden jäsenten näkökulmia, jolloin tiedon merkitys päätöksenteossa kasvaa. Johtamisdialogin lopullisena päämääränä on organisaation menestyminen tietoon perustuvan päätöksenteon kautta.
☐	
☐	
☐	

Kuvio 5. Punakynätehtävä – johtamisdialogin työmääritelmä.

Toisessa tehtävässä laadittiin johtamisdialogin haaste-ratkaisupareja (ks. kuvio 6). Kehittämistyössä kohdataan usein esteitä ja ongelmia, jotka voivat tuntua ylitseppäsemättömillä. Liikennevalotehtävän ideana oli ensin tunnistaa johtamisdialogin haasteita ja sen jälkeen suunnata huomio ratkaisuihin. Osallistujille jaettiin punaisia ja vihreitä liimalappuja. Punaisiin lappuihin kir-

☐	
☐	
☐	 JOHTAMISDIALOGIN HAASTE
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	 RATKAISU TUNNISTETTUUN HAASTEeseen
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	 KRIITTINEN ONNISTUMISEN TEKIJÄ
☐	
☐	
☐	
☐	

Kuvio 6. Liikennevalotehtävä – johtamisdialogin haasteet ja ratkaisut.

jattiin haasteita ja heikkouksia, jotka liittyvät varhaiskasvatukseen ja perusopetuksen toiminnan ja talouden yhteensovittavaan johtamisdialogiin. Vihreisiin lappuihin puolestaan kirjoitettiin ehdotuksia näiden haasteiden ratkaisemiseksi. Tehtävä toteutettiin ensin yksilötyönä ja sen jälkeen pareittain. Parit valitsivat lopuksi muutaman keskeisimmän haaste-ratkaisupareista, joita työstiin kriittisten onnistumistekijöiden kannalta. Nämä onnistumistekijät kirjattiin keltaisille liimalapuille.

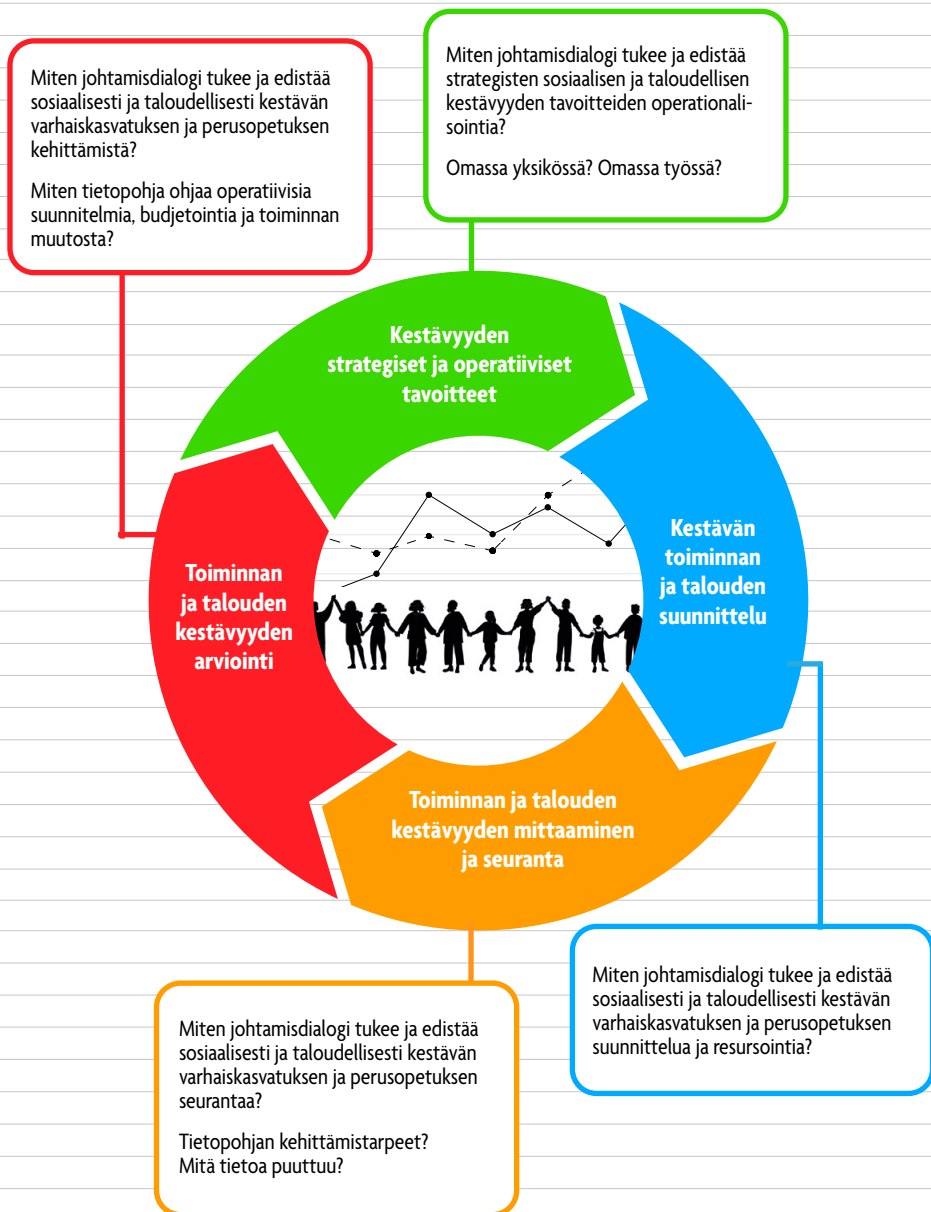
TYÖPAJA 2

Johtamisdialogi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden yhteensovittajana

Toisten työpajojen tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, miten johtamisdialogi tukee ja edistää sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästä varhaiskasvatuksesta ja perusopetuksen strategisten tavoitteiden toteuttamista, toiminnan suunnittelua ja resursointia, tietopohjan rakentamista sekä kunnan muita kehittämistavoitteita.

Työpajojen aluksi tutkijat esittelivät ensimmäisen version dialogisesta julkisjohtamisen mallista, joka kiinnitti johtamisdialogin tarkastelun kestävyuden johtamisen syklin eri vaiheisiin. Lisäksi työpajojen ohjelmaan sisältyi Hämeenlinnan ja Kangasalan kaupunkien toimijoiden alustukset. Näiden tarkoituksena oli tarkentaa työpajan fokusta ja asemoida työpajatyöskentely osaksi kaupunkien kehittämisen aikajanaa sekä ajankohtaisia teemoja ja haasteita.

Työpajoissa toteutettiin jälleen kaksi ryhmätehtävää. Ensimmäisessä vuosikellotehtävässä osallistujat työskentelivät pienryhmissä ja tarkastelivat, miten johtamisdialogi voi tukea ja edistää sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä toimintaa. Jokainen ryhmä keskittyi johtamissyklin eri vaiheeseen ja laati keskustelun pohjalta tiiviin yhteenvedon havainnoistaan (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Vuosikellotehtävä – johtamisdialogi kestävyysjohtamisen syklissä.

Toisessa tehtävässä jatkettiin keskustelua ja kehittämistä ensimmäisen työpajan liikennevalotehtävän pohjalta. Tavoitteena oli tunnistaa johtamisdialogin onnistumisen tekijöitä ja täydentää aikaisempia havaintoja. Tehtävän lopuksi huomio siirrettiin yksilötasolle: jokainen osallistuja antoi henkilökohtaisen johtamisdialogilupauksen (ks. kuvio 8). Lupausten tarkoituksena ei ollut luoda tilivelvollisuutta tutkijoita kohtaan, vaan rohkaista osallistujia pysähtymään ja pohtimaan, miten he voivat omissa johtamistyössään kehittää, kokeilla ja testata dialogisia toimintatapoja. Annetut lupaukset voivat kannustaa oman johtamisen havainnointiin ja edistää yhdessä ajattelemista sekä ratkaisukeskeistä toimintaa monimuotoisessa toimintaympäristössä.

TYÖPAJA 3

Johtamisdialogin ja yhteisen tiedonmuodostuksen edellyttämät kyvykkyudet

Kolmansien työpajojen tavoitteena oli tunnistaa johtamisdialogin edellyttämiä kyvykkyksiä ja kehittää niihin liittyviä johtamiskäytäntöjä. Työpajojen aluksi tutkijat pitivät kaksi alustusta, jotka tarjosivat teoreettisen kehiksen työskentelylle. Ensimmäisessä alustuksessa tarkasteltiin kestävyiden johtamista institutionaalisen teoriakehiksen näkökulmasta. Esille nostettiin erilaiset tavoiteasetannat sekä institutionaalisen työn muodot, joita kestävyysmuutos edellyttää. Toinen alustus syvensi kyvykkyysajattelua, tarkentaen sen lähtökoh-
tia ja liittäen sen johtamisdialogin ja yhteisen tiedonmuodostuksen prosesseihin.

JOHTAMISDIALOGILUPAUKSENI

MINÄ _____ AION _____

1. KEHITTÄÄ _____

2. KOKEILLA _____

3. TESTATA _____

_____2025

_____ILLA

(ALLEKIRJOITUS)

Kuvio 8. Johtamisdialogilupaus – yksilön sitoutuminen dialogiseen johtamiseen.

yhämämuotoisessa kyvykkyystehtävässä osallistujat nimesivät konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia toimenpiteitä, joilla voidaan kehittää johtamisdialogin edellyttämiä kyvykkyys (ks. kuvio 9). Johtamisdialogilupaukset, jotka osallistujat olivat antaneet aiemmassa työpajassa, toimivat pohjana yksilötason kyvykkyysien tunnistamiselle. Tällä kertaa katseta laajennettiin organisaation kyvykkyysiin. Tehtävässä painotettiin käytännönläheisyyttä: osallistujia ohjattiin nimeämään toimenpiteitä, jotka ovat realistisia ja toteuttavissa omassa organisaatiossa. Tavoitteena oli tunnistaa keinoja, joilla voidaan edistää sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä kunnan

rakentamista. Työpajojen päätteeksi käytiin yhteinen keskustelu siitä, miten kunnassa voidaan rakentaa pitkäjänteistä ja kestävää dialogikulttuuria, jossa sekä halu että kyky osallistua ovat keskeisiä.

Johtamisdialogin kehittämistyön arviointi: loppuhaastattelut ja havainnointi

Kehittämistyössä on tärkeää arvioida paitsi sen etenemistä myös syntyneitä vaikutuksia ja juurtumista organisaation arkeen. TieDi-hankkeessa toteutettiin kehittämisvaiheen jälkeen loppuhaastattelut, joiden tavoitteena oli koota osallistujien kokemuk-

TAVOITE: KOHTI SOSIAALISESTI JA TALOUDELLISESTI KESTÄVÄÄ KUNTAA



Kuvio 9. Kyvykkyystehtävä – toimenpiteet johtamisdialogin vahvistamiseksi.

sia työpajoista ja kehittämisprosessista. Samalla kerättiin tapauskohtaisia oppeja ja havaintoja.

Haastatteluaineiston avulla pyrittiin ymmärtämään syvemmin, mitkä tekijät tukevat tietoon perustuvaa johtamisdialogia, miten sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys voidaan yhdistää käytännön johtamistyössä, ja millaisia käytäntöjä ja osaamisia tämä edellyttää. Tämä ymmärrys tukee johtamisdialogin integroimista osaksi johtamisen funktioita ja sen juurtumista organisaatiokulttuuriin. Haastatteluihin osallistui yhteensä 20 kehittämis-työhön osallistunutta henkilöä. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin, ja kukin haastattelu kesti noin tunnin. Osallistujille toimitettiin etukäteen haastattelurunko, joka kattoi laajasti sosiaalis-taloudellisen kestävyuden johtamisen osa-alueet sekä johtamisdialogin edellyttämät kyvykkyydet.

Loppuvaiheen arvioinnin lisäksi johtamisdialogin kehittämistyötä arvioitiin myös prosessin aikana. Osallistujia kannustettiin itsereflek-tioon, jota tuettiin johtamisdialogipäiväkirjoil-la. Arviointiin kuuluivat myös tutkijan soitto-ajat, joiden avulla saatiin ajankohtaista tietoa osallistujien kokemuksista, kehittämisajatuksista ja työpajojen vaikutuksista arjen työhön. Soittoajat saivat osallistujilta positiivista palautetta ja niiden koettiin täydentävän hyvin johtamisdialogipäiväkirjoja.

Osana arviointia ja dialogiajattelun juurtumisen tarkastelua toteutettiin myös johtamisdialogin käytännön havainnointia. Kyse oli ei-osallistavasta kokoushavainnoinnista, jonka tavoitteena oli tarkastella, miten tietoperusteinen johtamisdialogi rakentuu ja integroi-

tuu käytännön johtamiseen. Havainnoinnit toimivat myös tutkimusaineistoina, joiden avulla voitiin tunnistaa dialogin haasteita ja tukea hyvien käytäntöjen muotoutumista. Havainnoitavat kokoukset sijoittuivat sivistys- ja hyvinvointitoimialalle, alkaen johtoryhmän kokouksista ja jatkuen varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen tiimi- sekä yksikköpalaveri-hin. Yhteensä havainnoitiin kuusi kokousta. Jokaissessa kokouksessa havainnoitsija esittäytyi ja kertoi lyhyesti hankkeesta, jotta osallistujat tiesivät ulkopuolisen tarkkailijan olevan läsnä. Havainnoinneissa saimme mahdollisimman autenttista ja kontekstisidonnaista tietoa johtajien arjesta. Tutkimuksellisesti havainnointi tarjosi näkökulmia, joita muut aineistonkeruumenetelmät – kuten työpajat, haastattelut ja tutkijan soittoajat – eivät välttämättä tavoittaneet.

Havainnoinnit tekivät näkyväksi, miten tieto ja vuorovaikutus kulkevat organisaation eri tasojen välillä – toisin sanoen, miten dialogiketjut muodostuvat. Tämä tarkoittaa käytännössä sen tarkastelua, miten strategisesti merkittävä tieto siirtyy ja ymmärrys rakentuu organisaation eri tasoilla ja arjen toiminnassa – esimerkiksi yksiköissä ja asiakastyössä – ja miten tämä tieto muuntuu ymmärrettäväksi ja sovellettavaksi osaksi käytännön toimintaa. Samalla havainnointi pyrki tunnistamaan, miten varhaiskasvatuksesta ja perusopetuksesta nousevat kokemukset, ideat, huolet ja kysymykset palautuvat takaisin organisaation ylemmille tasoille ja otetaan huomioon laajemmassa johtamisessa ja päätöksenteossa. Tällainen tarkastelu auttaa hahmottamaan mahdollisia katkoskohtia viestinnässä ja ymmärryksen rakentumisessa sekä kehittämään tiedonkulua ja dialogia eri organisaatiotasojen välillä.

5. JOHTAMISDIALOGI KUNTAJOHTAMISEN ARJESSA

5.1 Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyyden johtamisdialogia määrittämässä

Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyyden monitulkintaisuus tulee esiin varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen asiantuntijoiden haastatteluissa ja työpajoissa. Käsitteet kuten ”lapsen etu” ja ”perhekeskeisyys” kytkeytyvät sosiaaliseen kestävyyteen kasvun ja oppimisen riittävän tuen, lasten ja huoltajien osallistumisen sekä vaikuttamisen kautta. Lasten ja perheiden hyvinvoinnin laaja-alaiset näkökulmat ovat keskeisiä sosiaalisen kestävyyden tulkinnoissa. Näitä kysymyksiä tarkastellaan myös henkilöstöresurssin, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kautta.

”Meillä on isoja teemoja, joiden alle sosiaalinen kestävyys voisi sijoittua. Esimerkiksi osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, siinä korostuvat hyvinvoinnin kysymykset. Strategiassa on myös painopiste ’hyvinvoivat ja terveet kaupunkilaiset’, ja esimerkiksi meil-

lä korostuu osallisuus ja kuntalaisten vaikutusmahdollisuudet. Syrjäytymisen ehkäisy ja kasvun ja oppimisen edelläkävijäisyys ovat myös osa tätä kokonaisuutta.”

Sosiaalinen kestävyys ei kuitenkaan ole kaikille tuttu käsite, ja siihen liittyvistä teemoista saatetaan puhua muilla käsitteillä, joiden yhteys sosiaaliseen kestävyYTEEN jää epäselväksi. Erityisesti moniammatillisissa johtamisdialogeissa sosiaalinen kestävyys saatetaan kokea vaikeasti lähestyttäväksi, eikä sen yhteyttä omiin työtehtäviin aina tunnisteta. Tämä tekee sosiaalisen ja taloudellisen kestävyyden yhteensovittamisesta erityisen haastavaa.

Myös taloudellista kestävyyttä tulkitaan eri tavoin. Usein vallitsee rahataloudellinen ajattelu, jossa taloudellinen kestävyys samaistetaan rahan määrään. Kyse on kuitenkin laajemmin resursoinnin kysymyksistä – ei vain euromääristä, vaan myös siitä, miten ja mihin euroja käytetään. Aineistossa taloudellinen kestävyys kytkeytyy siihen, millainen liikku-

mavara toiminnassa on ja mitä rajallisilla resursseilla voidaan saavuttaa.

”Halutaan kannustaa hyvinvointiin, kokeiluun, yhdessä tekemiseen, kaikkeen tähän. Mutta annetaanko sille sitten käytännön mahdollisuuksia? Koska usein tulee vastaan kysymys: millä ajalla, millä resursseilla?”

Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen kontekstissa tunnistetaan haasteita sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden yhdistämisessä. Aineistossa näkyy ”talous edellä” -ajattelua, jota kuitenkin myös haastetaan. Sosiaalisen kestävyuden merkitystä korostetaan ja se kytketään kunnan toiminnan tuloksellisuuteen ja pitkän aikavälin vaikutuksiin. Tarkastelun aikajänne nousee keskeiseksi haasteeksi: rahataloudelliset vaikutukset ovat nopeasti mitattavissa, kun taas esimerkiksi varhaisen tuen vaikuttavuus näkyy vasta vuosien päästä lapsen kasvaessa.

Yhteensovittamista vaikeuttaa myös mittauksen epäsymmetria: taloudelliset mittarit ovat osa organisaation rutiineja, kun taas sosiaalisen kestävyuden mittarit ovat vielä kehitteillä tai niiden tuottama tieto ei saa yhtä suurta painoarvoa.

”Meidän on tosi vaikea esimerkiksi mitata, mikä varhaiskasvatuksen merkitys on. Me ei pystytä ennaltaehkäisevälle työlle ja varhaiselle tuelle laskemaan sellaista hintalappua. Jos ajattelen vaikka talousarviosuunnitelmaa ja varhaiskasvatuksen tavoitteita, niin se on tosi vaikeata. Me pystytään kyllä dialogisesti ja sanallisesti perusteleen se merkittävyys, mutta talouden näkökulmasta on tosi vaikea laskea sille arvoa.”

Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden määrittely ja yhteensovittaminen haastavat johtamisdialogia – mutta samalla myös korostavat sen tarvetta. Sosiaalisen kestävyuden monitulkintaisuus edellyttää eri toimialojen ja ammattiryhmien välistä vuoropuhelua. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen on olennaista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuloksellisen toiminnan varmistamiseksi.

Johtamisdialogi tarjoaa alustan avoimelle keskustelulle, jossa eri toimijat ja sidosryhmät voivat tuoda esiin omat näkökulmansa, tarpeensa ja odotuksensa.

”Mun mielestä keskustelua vaikuttavuudesta ja päätösten ja tekojen vaikuttavuudesta pitäisi käydä enempi. Aina ei välttämättä ymmärretä toisella palvelualueella sitä vaikuttavuutta. Välillä tuntuu, että keskustelua käydään sellaisissakin piireissä, jotka ei oikeasti ymmärrä sitä varsinaista toimintaa.”

Moniammatillinen yhteistyö ja sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden erilaiset tulkinnat osoittavat konkreettisesti sekä tarpeen dialogille että sen, kuinka kärsivällistä työtä yhteisen ymmärryksen rakentaminen edellyttää. Kasvatus- ja koulutusalan asiantuntijat korostivat johtamisdialogin määrittelyssä arvolähtöisyyttä; lapsen etu ja perheen paras nähtiin yhteisinä tavoitteina. Tämä perustehtävä toimii ohjenuorana, johon voidaan tukeutua vaikeissa keskusteluissa ja päätöksissä. Kaikille tulisi olla selvää, mitä yhdenvertaisuus ja lapsen etu tarkoittavat käytännössä.

Arvot ohjaavat keskustelua – tiedostetusti tai tiedostamatta – ja vaikuttavat kaikkeen vuorovaikutukseen. Vaikka varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toimintaa ohjaa lainsäädän-

tö, organisaation on usein itse määriteltävä, mitkä asiat nähdään keskeisimpinä. Tällöin arvojohtaminen nousee keskeiseksi johtamisdialogia ohjaavaksi voimaksi.

”Esihenkilönä kipuilen sen kanssa, että haluaisin tehdä työtä ihmisten kanssa ja käydä keskustelua yhteisen käsityksen muodostamisesta, siitä mikä on meidän yhteinen todellisuus kentällä ja hallinnossa. Meillä on yhteinen tavoite, lasten ja nuorten paras, mutta tulemme siihen eri näkökulmista. Se vaatii aikaa ajatusten purkamiseen ja toisemme ymmärtämiseen, ja sitä aikaa on aivan liian vähän.”

Asiantuntijoiden näkemyksissä johtamisdialogin lähtökohtana on itse dialogi – vuorovaikutteinen, avoin ja osallistava keskustelu. Määritelmässä toistuivat tutut vuorovaikutuksen edellytykset: avoin ilmapiiri, kuunteleminen, osallisuus ja luottamus. Johtaminen ei kuitenkaan aina kytkeydy luontevasti osaksi dialogia, vaan saattaa jäädä sen ulkopuolelle. Toisaalta tunnistettiin, että dialogin tulisi olla jatkuva ja sisäänrakennettu osa johtamista – ei erillinen toiminto.

Johtamisdialogin keskeisiksi tavoitteiksi nimettiin oppiminen, luottamuksen rakentaminen ja yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen. Näiden nähtiin mahdollistavan tuloksellinen ja kestävä päätöksenteko. Johtamisdialogin avulla johtaja voi kehittää omaa ymmärrystään ja samalla laajentaa myös muiden näkemyksiä. Eri henkilöt ja roolit tuovat dialogiin erilaisia näkökulmia, ja johtamisdialogin sisältö muotoutuu osallistujien mukaan.

Johtamisdialogin tulisi kytkeytyä organisaation strategiaan, ajankohtaiseen paikallispo-

liittiseen keskusteluun ja laajempiin yhteiskunnallisiin teemoihin. Päätökset eivät synny tyhjiössä, vaan osana kokonaisuutta, jossa monet tekijät vaikuttavat toisiinsa.

”Se johtamisdialogi pitäisi olla sitä arkityötä, että se tapahtuisi aina automaattisesti ja tietoisesti. Sitä varmaan käydään toki, mutta se ei ole tiedostettua, että se olisi keskeinen johtamisen väline. Ja dialogia pitäisi käydä kaupungin johdon ja politiikan välillä ja kaupunginjohdon pitäisi saada dialogin kautta ymmärrystä ja tietoa, mitä organisaatiossa tapahtuu.”

Johtajapositio nousi määrittelykeskusteluissa esiin kiinnostavalla tavalla. Voiko johtamisdialogia syntyä ilman johtajan läsnäoloa? Voiko johtajapositio olla useammalla – tai jopa kaikilla osallistujilla? Fyysistä läsnäoloa ei pidetty välttämättömänä, mutta johtajan vaikutuksen nähtiin heijastuvan dialogiin organisaatiokulttuurin kautta. Tämä korostaa sitä, että johtamisdialogissa ei ole kyse vain yksittäisestä johtajasta, vaan koko organisaation tavasta toimia ja siitä, millaisen kulttuurin johtaja yhdessä työyhteisön kanssa rakentaa.

Johtamisdialogiin sisältyy myös vaade asiantuntijoiden itsenäisemmästä vastuunkannosta. Päätöksiä tehdään yhdessä, eikä vastuun odoteta aina olevan muilla. Tämä haastaa työyhteisöjä kehittämään itseohjautuvuutta ja ottamaan vastuuta yhteisistä tavoitteista.

5.2 Johtamisdialogin haasteita ja ratkaisuja tunnistamassa

Johtamisdialogin määrittelyn haasteet heijastuivat myös siihen, miten tunnistettiin joh-

tamisdialogiin liittyviä ongelmia ja ratkaisuja. Usein esiin nousivat dialogin sisäiset vuorovaikutuksen vaikeudet. Toisaalta haasteita oli helpompi nimetä yleisellä tasolla – esimerkiksi organisaatiokulttuuriin tai julkisen sektorin toimintalogiikkaan liittyvinä ilmiöinä. Johtamisdialogin onnistumisen edellytyksiksi tunnistettiin selkeä viestintä, osallistujien roolien ja vastuiden määrittely sekä riittävä osaaminen käsiteltävistä asioista – erityisesti talousosaaminen. Haasteina nousivat esiin tiedonkulun katkokset, henkilöstön saatavuus ja jaksaminen sekä talouden tietopohjan, seurannan ja raportoinnin ongelmat.

Ratkaisuiksi ehdotettiin avoimen dialogin lisäämistä, taloudellisen ymmärryksen vahvistamista, yhteistyön tiivistämistä sekä päätöksenteon tuomista lähemmäs arjen toimintaa. Tärkeäksi nähtiin myös dialogin hyötyjen konkretisointi, jotta osallistuminen koetaan mielekkääksi.

"Mun mielestä tärkein mittari on se, että jos henkilökunta voi hyvin, tiedän että asiat, joista me ollaan puhuttu, toteutuu tuolla kentällä. Kun henkilökunnalla on hyvä olla, ja aikaa kohdata, jaksamme reagoida lasten ja nuorten huoliin myös oppituntien ulkopuolella."

Yleisesti johtamisdialogia haastoi ajan puute oman työn kehittämiselle. Tämä vaikeutti erityisesti hiljaisen tiedon siirtymistä. Ratkaisuiksi ehdotettiin uusien toimintamallien luomista ja rohkeaa kokeilua. Tietoperusteisuutta haastavat tiedon tuotannon ja käytön ongelmat. Tietojärjestelmät eivät aina tarjoa ajantasais-
ta ja riittävän laadukasta tietoa päätöksenteon tueksi. Lisäksi tiedon oikea-aikainen hyödyntäminen koettiin vaikeaksi, sillä nykyiset rakenteet ja budjetointiprosessit eivät aina mahdollista nopeaa reagointia muuttuviin

tarpeisiin. Ratkaisuiksi esitettiin datan laadun parantamista sekä henkilöstön kouluttamista järjestelmien käyttöön. Erityisesti talous- ja kestävyysinformaation tulkintaosaamista pidettiin tärkeänä resurssien kohdentamisen näkökulmasta. Tähän ehdotettiin yksityiskohtaisempaa kustannusrakenteen avaamista, talouskoulutusta sekä ajantasaisen tiedon varassa käytävää dialogia. Yleisesti tunnistettiin tarve kehittää parempia tapoja seurata hyvinvointia ja palveluiden vaikuttavuutta.

"Ensinnäkin se, missä formaatissa tieto on. Onko se ajantasaista ja relevanttia? Vaikka talousraportit näyttävät selkeiltä, niidenkään tieto ei ole aina täysin luotettavaa tai ymmärrettävää. On tärkeää tietää, mistä tieto tulee ja mitä se oikeastaan kertoo."

Johtamisdialogin onnistumisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi tunnistettiin oikean osallistujajoukon valinta sekä selkeä roolitus ja vastuiden määrittely. Samat tekijät voivat kuitenkin muodostua haasteeksi, mikäli niissä ei onnistuta. Osallistujien taustat, näkökulmat ja erityisosaaminen vaikuttavat merkittävästi dialogin suuntaan ja sisältöön. Esimerkiksi niukka talous ja lapsen etu saatetaan nähdä toisinaan ristiriitaisina arvoina. Erilaiset tulkin-
nat haastavat johtamisdialogia, mutta ovat samalla sen vahvuus. Tämän vuoksi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden yhteensovittamiseen tähtäävää dialogia tulisi vahvistaa. Johtamisdialogin avulla voidaan lisätä henkilöstön ymmärrystä ja osaamista kestävyuden kysymyksistä.

Johtamisdialogi heijastelee aina laajempaa organisaation ja yhteiskunnan keskustelukulttuuria. Tämä on julkisjohtamisen perusedellytys – mutta samalla myös sen haaste.

Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa vallitseva kriisihakuinen keskustelukulttuuri vaikeuttaa yhteistyötä ja luottamuksen rakentamista. Myös toimintaympäristön nopeat muutokset ja paikallispolitiikka tuovat johtamisdialogiin omat jännitteensä. Näissä tilanteissa korostuu tarve vahvalle luottamukselle toimijoiden välillä. Johtamisdialogi nähtiin tärkeänä mekanismina luottamuksen rakentamiseksi ja vahvistamiseksi. Organisaation sisällä luottamuksen rakentaminen edellyttää aktiivista viestintää ja tiedonkulkua, jotta yhteinen ymmärrys voi vahvistua ja organisaatio kehittyä.

”Tilanne on mielenkiintoinen: asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä palveluihin, mutta media nostaa usein esiin puutteita. Asiakaskyselyissä varhaiskasvatus ja perusopetus saavat hyvät arviot, vaikka julkisessa keskustelussa korostuvat ongelmat.”

Johtamisdialogin haasteita tunnistettaessa nousi esiin lukuisia arjen johtamista vaikeuttavia tekijöitä, kuten jäykät ja joustamattomat toimintamallit sekä aikataulupaineet. Vaikka nämä eivät suoraan liity johtamisdialogiin, ne vaikuttavat merkittävästi sen edellytyksiin. Kohtaamisille ja dialogille ei aina löydy aikaa, eivätkä nykyiset johtamiskäytännöt vielä kaikilta osin tue dialogista otetta. Kehittämistarpeina nousivat esiin myös verkostoitumisen vahvistaminen ja yhteisten prosessien selkeämpi aikataulutus. Erityisesti korostettiin tarvetta purkaa yksityisen ja julkisen sektorin vastakkainasettelua ja rakentaa luottamusta sektoreiden välille.

Tunnistetut johtamisdialogin haasteet kuvaavat sitä, miten johtamisdialogissa ratkotaan monenlaisia käytännön arkeen, julkisjohtamisen perusluonteeseen ja erilaisten ideaa-

lien johtamismallien toimeenpanoon sekä vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia. Tämä jako havainnollistaa johtamistasojen ja -näkökulmien erilaisia painotuksia ja aikajäniteitä. Johtamisdialogissa yhdistyvät strategiset ja operatiiviset näkökulmat sekä toiminnan ja talouden ulottuvuudet. Yhteisen kielen ja ymmärryksen rakentaminen on sekä johtamisdialogin tavoite että sen onnistumisen edellytys. Taulukko kaksi kokoa työpajoissa tunnistettuja johtamisdialogin haasteita ja niiden ratkaisuja.

5.3 Johtamisdialogin tasot, tekijät ja teot

Kestävyyttä johdetaan eri organisaatiotasolla, johtamisen syklin eri osa-alueilla, monien toimijoiden toimesta, ja vaihtelevin käytännöin. Johtamisdialogi tukee strategisten tavoitteiden operationalisointia, suunnittelua ja kehittämistä varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa luomalla yhteistä ymmärrystä arvoista, tavoitteista ja toimintamalleista. Keskeistä on selkeiden rakenteiden luominen, jotta tietoa voidaan jakaa, hyödyntää ja yhdistää eri näkökulmista. Arvot ohjaavat keskustelua ja auttavat muodostamaan aidon dialogin, joka edistää yhteistä päätöksentekoa ja mahdollistaa resurssien kohdentamisen oikeisiin asioihin. Johtamisen tulisi olla ennakoivaa ja tietoperusteista.

”Me lähdetään joka syksy uuteen lukuvuoteen strategiakuvien kautta. Palauteellaan mieleen, mikä meitä ohjaa ja mitkä arvot meillä on taustalla. Samalla dialla aloitan myös oman väkeni kanssa – painotetaan yhteisiä arvoja ja linjauksia, joiden kanssa lähdetään eteenpäin.”

Taulukko 2. Johtamisdialogissa muodostetaan tulkintaa johtamisesta ja ratkotaan arjen haasteita.

Johtamisdialogin haasteet	Ratkaisuehdotukset
Henkilöstön kohtaamisen vähyys	Vastuualueiden pienempi koko, dialogivastuiden määrittely uudelleen
Ajan ja foorumeiden puute (esimerkiksi opettajilla ei ole työaikaa kehittämiseen)	Toimintamallien kehittäminen, rakenteiden ravistelu, rohkeat kokeilut, osallistumiseen rohkaiseminen
Ymmärrys talouden reunaehdoista puutteellista; toiminta ja talous nähdään vastakkaisina	Luottamuksellisen dialogin vahvistaminen molemminpuolisen ymmärryksen lisäämiseksi
Tietoisuus yhteisistä tavoitteista puutteellista – tehdäänkö oikeita asioita?	Tavoitteiden avaaminen, kirjaaminen ja jatkuva seuranta
Arvojen vaikutus päätöksentekoprosessiin (perustellaan ”faktoilla”, vaikka kyseessä on arvovalinta)	Avoin dialogi, arvojen vaikutuksen tunnistaminen
Siiloutuminen	Siilojen tunnistaminen, siltojen rakentaminen
Oleellisia henkilöitä ei tunnisteta tai osallisteta	Johtajat huolehtivat oikeiden tahojen osallistamisesta
Talouden riittämätön tietopohja	Perehdytys, kustannustekijöiden avaaminen
Keskustelun koetaan vaikeuttavan päätöksentekoa	Johtamisdialogin tavoitteellisuus, keskustelemalla parempi ja vastuullisempi lopputulos
Roolit ja vastuut epäselvät	Osaamisten ja toimenkuvien selkeys ja tietoisuus
Henkilökohtaiset uhkakuvat talouskeskusteluun liittyen	Avoin ja varhainen dialogi, kokemus kuulluksi tulemisesta
Ei tunnisteta dialogin lisäarvoa	Dialogin arvon ja hyötyjen kirkastaminen kaikille osapuolille

Julkisjohtamisessa poliittinen dialogi ei ole irrallinen arjen päätöksenteosta, vaan kietoutuu siihen monin tavoin. Poliittinen, strateginen ja operatiivinen johtamisdialogi nousevat erityisen tärkeiksi tilanteissa, joissa strategia-dokumentit eivät tarjoa vastauksia nopeasti muuttuvaan yhteiskunnalliseen ja poliittiseen toimintaympäristöön. Tällöin on tärkeää, että organisaatiossa on määritelty toimintamallit, joiden avulla muutostarpeet tunnistetaan ja toimintaa sopeutetaan vastaamaan uutta tilannetta. Tällaisen kyvykkyyden rakentaminen edellyttää yhteistä tietopohjaa. Päivittyvää tilannekuvaa pidettiin kullannarvoisena johtajan työn tukena – sen pohjalta voidaan edistää asioita systemaattisesti yhdessä. Tämä edellyttää, että organisaatiossa on tunnistettu, miten tietoa yhdistetään eri lähteistä ja miten sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti päätöksenteossa.

Kestävyyden johtamisen syklin eri vaiheissa kukin toiminto – ja yksilö – tulkitsee strategisia tavoitteita ja kestävyysinformaatiota omista lähtökohdistaan ja oman vastuualueensa näkökulmasta. Liian laajat strategiset tavoitteet voivat vaikeuttaa tietopohjan rakentamista. Toisaalta asiantuntijat nostivat esiin myös myönteisen näkökulman: väljät tavoitteet tuovat joustavuutta ja antavat tilaa omaehtoiselle reagoinnille.

Yhteistyön, dialogin ja yhteisten tavoitteiden korostaminen on helppoa, mutta käytännössä yhteisen kielen rakentaminen on aina aikaa vievä prosessi. Oikeiden henkilöiden osallistuminen johtamisdialogiin ja toimijoiden sitouttaminen ovat keskeisiä kysymyksiä kestäväen suunnittelun ja resursoinnin näkökulmasta. Johtamisdialogin koettiin lisäävän ymmärrystä eri toimijoiden vuosisykleistä ja

toimintakonteksteista, mikä auttaa kohdentamaan resursseja tarkoituksenmukaisesti ja varmistamaan kokonaisuuden kannalta taloudellisesti kestäviä ratkaisuja.

Aktiivinen vuoropuhelu, tiedon jakaminen ja moninäkökulmainen tarkastelu parantavat päätöksenteon laatua. Tiedonkulkua johtaja esihenkilötasolta yksiköihin tulisi kehittää. Säännölliset kokoontumiset tarjoavat merkityksellisiä kohtaamisia ja mahdollisuuden nostaa esille asioita, jotka muuten saattaisivat jäädä piiloon.

”Dialogi mahdollistaa ymmärryksen luomisen. Se vahvistaa henkilöstön sitoutumista strategiaan ja estää väärinymmärryksiä. Avoin viestintä ja mahdollisuus antaa palautetta voivat myös kehittää strategiaa ketterämmin ja tehdä siitä elävämmän osan arkea.”

Sosiaalisen ja taloudellisen kestäväyden konkreettiset teot vaihtelevat sen mukaan, millä organisaatiotasolla ja mistä roolista käsin yhteensovittamisen kysymystä tarkastellaan. Taulukko kolme kokoo esimerkkejä työpajoissa annetuista johtamisdilogilupauksista. Lupauksista on tunnistettavissa sekä henkilökohtaisten valmiuksien ja tietopohjan kehittämiseen liittyviä tekoja että osallistavan toimintakulttuurin ja jaetun johtamisen vahvistamista. Lisäksi esiin nousee uudenlaisten toimintatapojen ja käytäntöjen kehittäminen, jotka kytkeytyvät johtamisen syklin eri vaiheisiin.

Taulukko 3. Johtamisdialogilupaukset linjaavat kehittämistyötä.

Oman osaamisen kehittäminen	
Kangasala	• Kehitän itseäni kuuntelijana • Kehitän osaamistani ja tietopohjaani • Kehitän tekoälyn hyödyntämistaitoja • Vahvistan talousjärjestelmäosaamistani • Valtaan uusia osaamisalueita • Testaan epämukavuusalueelle menoa
Hämeenlinna	• Kehitän vastaanottokykyäni ja asennoitumistani toisten ajatuksiin ja ideoihin • Kehitän pois taipumusta hoitaa/tarttua asioihin liiaksi itse • Testata mukavuusalueeni rajoja ja mukavuusalueelta poistumista ja kokeilla rohkeasti uusia ratkaisuja • Testata myönteisen resurssipuheen arkipäiväistämistä edelleen • Varaan tietoisesti enemmän aikaa johtamisdialogille ja vapaalle dialogille • Testaan osaamistani ja tekoälyä johtamisen apuna
Tiedon tuottamiseen ja käyttöön liittyvä kehittäminen	
Kangasala	• Kehitän johtamisen tietopohjaa • Kokeilen uusia tapoja seurata taloutta • Kehitän tunnuslukujen tuntemista yksikössäni • Kokeilen opetuksen tiedolla johtamista myös talouden näkökulmasta
Hämeenlinna	• Kehitän pohjatietojen oikeellisuutta • Testaan dokumentointia johtamisdialogin edistämiseksi • Testaan uusia tapoja kerätä ja jakaa tietoa ja palautetta yksilöt ja perheet huomioiden • Kehitän oleellisen tiedon keruuta ja testaatan tiedon systemaattista yhteistä poimintaa ja tulkintaa
Osallistaminen ja jaettu johtajuus	
Kangasala	• Osallistan enemmän henkilöstöä sosiaalisen kestävyys ja työhyvinvoinnin ratkaisujen löytämisessä • Kokeilen jaettua johtajuutta taloustyöryhmässä • Kehitän yhteistyötä kokonaistaloudellisuus huomioiden • Testaan dialogista näkökulmaa tunnistaa toiminnan haasteita
Hämeenlinna	• Kehitän uusien dialogisten näkökulmien tuomista johtamiseen sekä yhteistä ratkaisuhaluutta • Yhdistän eri tahoja keskusteluun ja kokeilen dialogia erilaisten ihmisten kanssa • Keskityn välittävän kulttuurin näkökulmaan entistä enemmän ja kehitän yhteistä luottamusta lisäävää keskustelu- ja toimintakulttuuria edelleen • Testaan päätöksen läpinäkyvyyttä ja puhumista auki

Dialogisten toimintatapojen ja käytäntöjen kehittäminen	
Kangasala	• Kehitän yhteistä synergiaetua ja kokeilen kaupungin kokonaisedun esiintuomista • Kokeilen erilaisia työjärjestelyitä ja työmäärämitoitusta • Testaan uudenlaisia osallistavia menetelmiä • Kehitän opetuksen kustannusten ja budjetin seurantaa ja ennakointia • Kokeilen sanallistaa excelointia ja tekoälyn käyttöä johtamisen välineenä • Kehitän viestintää ja sen yhtenäisyyttä sidosryhmille
Hämeenlinna	• Kokeilen uusia palaveri- ja dialogirakenteita ja kehitän foorumeita johtamisdialogille • Testaan rohkeasti haastavia aiheita dialogissa • Kehitän vuosikelloajattelua osana toimialajohtamista ja testaan johtamisdialogin kehittämistä osana TA-prosessia • Kokeilen uudenlaista tapaa ja säännöllisyyttä onnistumiskeskusteluissa • Kehitän johtamisdialogin aikoja ja paikkoja • Kehitän viestintää ja viestintätottumuksia

5.4 Johtamisdialogin edellytyksiä rakentamassa

Johtamisdialogin ja yhteisen tiedonmuodostuksen edellytykset rakentuvat sekä yksilöiden että organisaation rakenteiden ja kulttuurin varaan. Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen kontekstissa korostui erityisesti yhteisten arvojen ohjaava merkitys. Esihenkilöiden läsnäolo ja aidot kohtaamiset nähtiin keskeisinä arvojen rakentumisessa ja välittymisessä arjen toimintaan.

”Kaikki ovat sitoutuneet dialogiin. Sille on aika ja paikka. Se koetaan tärkeäksi, ja sillä on suunnitelma. Tämä tuo luottamusta prosessiin, lue yhteisymmärrystä ja auttaa meitä saavuttamaan jotakin.”

Johtamisdialogin koettiin lisäävän johtamistyön merkityksellisyyttä ja vahvistavan yhteistä suuntaa. Samalla nousi esiin tarve joustaville rakenteille, mahdollisuus kyseenalaistaa vakiintuneita käytäntöjä sekä tarve rakentaa pitkäjänteistä dialogikulttuuria. Onnistunut vuoropuhelu edellyttää halua ja uskallusta osallistua – nämä ovat sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia että organisaatiokulttuuriin sidottuja kyvykkyyksiä. Merkityksellisyyden kokemus rakentuu arvojen ymmärtämisestä, tasa-arvoisesta kohtelusta ja siitä, että jokainen kokee työnsä tärkeäksi.

”Joskus me pidimme arvotyöpajoja, joissa henkilöstö keskusteli tietyistä arvosta. Tarkoitus ei ollut päättää mitään, vaan kuulla toisten ajatuksia. Näin arvot sisäistyvät ja tulevat osaksi yhteisön toimintakulttuuria.”

Johtamisdialogi vaatii aikaa, tilaa ja selkeitä prosesseja. Esihenkilöiden tehtävänä on edistää osallisuutta, tunnistaa erilaisia rooleja ja osaamisia sekä luoda ilmapiiri, jossa luottamus, kunnioitus ja sosiaalinen turvallisuus mahdollistavat avoimen vuorovaikutuksen.

”Turvallinen tila ja luottamus syntyy kohtaamisesta, selkeistä pelisäännöistä ja niihin sitoutumisesta. Psykologinen turvallisuus, kun on turvallinen tila, on myös henkinen läsnäolo mahdollista.”

Tehokas ja uudistava johtamisdialogi edellyttää myös toimeenpanokykyä ja ratkaisuhallukkuutta. Arvokeskustelut, jotka tukevat yhteistä ymmärrystä ja toimintakulttuuria, ovat tärkeä osa tätä prosessia. Johtajan rooli on keskeinen: hänen tulee toimia arvojen mukaisesti ja vahvistaa yhteistä suuntaa. Dialogin jatkuvuus ja arkeen juurtuminen nähtiin tärkeänä – ei yksittäisinä ponnistuksina, vaan osana organisaation toimintakulttuuria.

”Johtajan tulee auttaa ymmärtämään se, miten tavoite linkittyy omaan päivittäiseen työkentelyyn.”

Yhteinen ymmärrys omasta roolista osana kunnan kokonaisuutta vahvistaa dialogia. Yhteistyön lisääminen, aktiivinen osallistuminen ja yhteinen päätöksenteko tukevat tätä ymmärrystä. Erityisesti eri palvelualueiden välinen vuorovaikutus nähtiin tärkeänä kesätyvyyden näkökulmasta.

”Vielä enempi eri palvelualueiden pitäisi niin kun yhteensovittaa näitä yhteisiä tavoitteita tai sitä ymmärrystä siitä, että miten se oma toiminta vaikuttaa sen toisen palvelualueen näkökulmasta.”

Ymmärrys oman työn merkityksestä lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämässä tarjosi osallistujille yhteisen keskustelun viitekehyyksen. Samalla on tärkeää muistaa, että jokaisella vastuualueella on oma, tärkeä roolinsa kunnan kokonaisedun tavoittelussa. Organisaation yhteinen suunta rakentuu selkeistä tavoitteista ja vaikuttavuuden näkyväksi tekemisestä.

Uudet dialogiset toimintatavat haastavat totuttuja käytäntöjä ja avaavat tilaa uusille ratkaisuille. Onnistunut johtamisdialogi edellyttää priorisointikykyä ja fasilitointitaitoja – erityisesti tilanteissa, joissa toimijoita on useita. Johtajien ja esihenkilöiden tulisi luoda ilmapiiri, jossa on turvallista kokeilla uutta ja oppia virheistä. Valmentavan johtamisen hengessä korostettiin valmiiden vastausten sijaan kysymysten esittämistä, jatkuvaa oppimista ja yhteistä oivaltamista. Tämän nähtiin tukevan kehittämistä ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Jaetun johtamisen tilanteissa on tärkeää määrittää, mitkä asiat kuuluvat esihenkilön itsenäiseen päätäntävaltaan ja mitkä vaativat yhteistä käsittelyä.

”Meidän voimavara on, että osataan johtaa asiantuntijoita eli hyödyntää asiantuntemusta ja lisäksi nautitaan aidosti, kun joku toinen loistaa omalla asiantuntemuksellaan.”

Tietoperusteinen johtaminen edellyttää jaetua tietopohjaa, jonka laatu ja ymmärrettävyys ovat keskeisiä. Tiedon oikeellisuus, sen tulkinta ja jatkuva keskustelu organisaation sisällä mahdollistavat tiedon hyödyntämisen päätöksenteossa. Tietojärjestelmien kehittäminen ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen nähtiin tärkeinä johtamisdialogin edellytyksinä.

”Meillä on aika hyvät järjestelmät, jotka kerää paljon tietoa, mutta sitä tietoa ei aina osata käyttää tai kaikki ei tiedä, mistä se tieto muodostuu tai mistä se tieto kertoo – ja silloin se voidaan tulkita eri tavoin. Siinä on kehittämisen paikka.”

Tunnistetut johtamisdialogin edellytykset voidaan jäsentää kolmen ulottuvuuden kautta:

- *Yksilöihin liittyvät edellytykset:* yksilöiden taidot, kuten vuorovaikutus-, johtamis- ja talousosaaminen, sekä henkilökohtaiset ominaisuudet kuten motivaatio, avoimuus ja ratkaisuhalu.

- *Organisaatioon liittyvät edellytykset:* organisaatiokulttuuri, psykologinen turvallisuus, jaetut arvot, dialogia tukevat rakenteet ja selkeä tietopohja.
- *Toimijoiden suhteisiin ja verkostoihin liittyvät edellytykset:* sisäiset suhteet ja verkostot, siilot ylittävä vuorovaikutus ja oikeiden henkilöiden osallistuminen dialogiin.

Näiden edellytysten toteutuminen ei aina vaadi merkittäviä taloudellisia investointeja, vaan perustuu aineettomiin tekijöihin. Johtamisdialogi rakentuu ennen kaikkea ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta – ja juuri siinä piilee johtamisdialogin suurin potentiaali.

6. SOSIAALISEN JA TALOUDELLISEN KESTÄVYYDEN JOHTAMISDIALOGI

6.1 Kestävyyden johtaminen edellyttää yhteistä tiedonmuodostusta

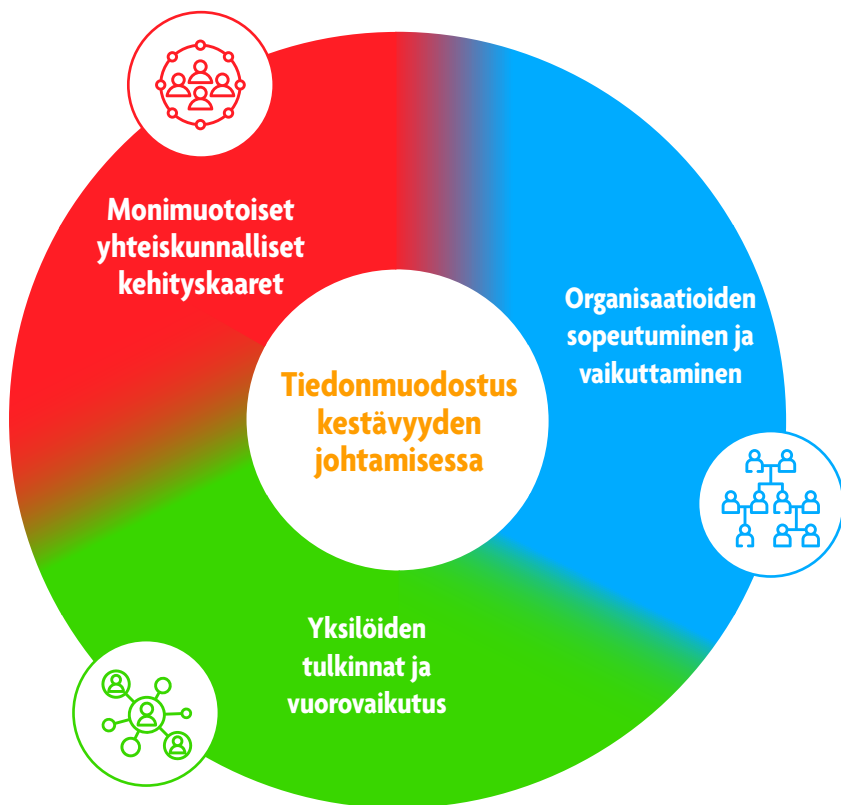
Kestävyyden johtaminen erilaisine tulkintoineen ja johtamistasoineen edellyttää yhteistä tiedonmuodostusta. Kestävyyden johtamisen syklin eri vaiheissa tulkitaan kestävyysinformaatiota ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä siitä, millainen meidän kuntamme on – ja millaiseksi sen halutaan kehittyvän.

Tiedonmuodostukseen vaikuttavat yhteiskunnallinen konteksti, vallitseva arvopohja ja julkisen toiminnan poliittinen ulottuvuus. Myös kansainvälisten ja kansallisten kestävyysohjelmien toimeenpano ohjaa sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävänn kunnan rakentamista. Jokainen poliitikko, viranhaltija ja työntekijä osallistuu tähän rakennustyöhön – yksilöiden ymmärrys, kokemus ja konkreettiset toimet määrittävät, miten muutos kohti kestävämpää kuntaa tapahtuu.

Johtamisdialogi toimii yhteisen tiedonmuodostuksen areenana, jossa yhteiskunnalliset ilmiöt, organisaation toimenpiteet ja yksilöiden kestävyydelle antamat merkitykset kohtaavat (vrt. Laihonen ym., 2022). Tällä areenalla syntyy yhteinen ymmärrys sekä nykytilanteesta että toivotusta tulevaisuudesta (ks. kuvio 10). Siinä yhdistyvät arjen johtamisongelmat ja kuntatason strategiset tavoitteet.

Johtamisdialogi sitoo organisaation perustehtävän ja tavoitteet vuorovaikutteiseen ja osallistavaan johtamistapaan. Kestävyyden johtamisen keskeinen haaste on yhteisen tulokinnan ja ymmärryksen rakentaminen – tähän johtamisdialogi tarjoaa välineen. Kestävyys ei ole vain tuloksellisuustavoite, vaan koko julkista toimintaa läpileikkaava arvo. Se haastaa pohtimaan, millaisia vaikutuksia julkisilla palveluilla saadaan aikaan ja miten niukat resurssit käytetään viisaasti.

Tässä raportissa tarkastelimme kestävyysjohtamista erityisesti sosiaalisen ja ta-



Kuvio 10. Johtamisdialogi tiedonmuodostuksen areenana.

loudellisen kestävyiden yhteensovittamisena varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen kontekstissa. Tässä kontekstissa lapsen etu ohjaa tuloksellisuuskäsitystä. Samalla tavoin muiden palveluiden kestävyiden johtamisen tulisi palautua kunnan perustehtävään, joka ohjaa kaikkia päätöksiä. Vaikka varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen ammattilaiset tulkitsevat monin tavoin sosiaalista ja taloudellista kestävyttä, jaettu ymmärrys toimintaa ohjaavista arvoista tarjoaa selkärangan myös vaikeille päätöksille. Tällöin johtamisdialogin tehtävänä on välittää tietoa, rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tukea organisaation kykyä vastata muuttuviin palvelutarpeisiin.

Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden näkökulmat sanoittuvat eri tavoin eri palveluissa. Lapsen edun osalta infrapalveluissa korostuu turvallinen ja toimiva fyysinen ympäristö, ateriapalveluissa monipuolinen ja terveellinen ruokavalio, ja siivouspalveluissa hygienia sekä yleinen siisteys ja viihtyvyys. Kaikki nämä tukevat oppimista ja työympäristöä. Näiden palveluotannon näkökulmien ohella on tärkeää huomioida perheiden ja muiden sidosryhmien asiakasnäkökulmat. Taloudellinen kestävyys kytkee kaikki nämä näkökulmat kunnan talouden reunaehtoihin. Toimintaa ja taloutta ei voida johtaa erillään.

Johtamisdialogin keskeinen oivallus on, että kaikki toiminnot palvelevat samaa päämäärää – lapsen etua. Tämä oivallus on sekä johtamisdialogin lähtökohta että sen lopputulos. Käytännössä johtamisdialogi kuitenkin usein pirstaloituu, kun toimijat tuovat keskusteluun omia näkökulmiaan ilman yhteistä kieltä. Johtamisdialogin tehtävänä on yhdistää nämä näkökulmat ja varmistaa, että päätökset perustuvat huolelliseen arvioon valintojen vaikutuksista lapsen ja kunnan kokonaisuuteen. Kunnalla on käytettävissään tietty määrä resursseja, jotka tulee allokoida siten, että niillä saadaan aikaiseksi mahdollisimman laadukkaita, vaikuttavia ja kestäviä palveluita.

Yksi suurimmista johtamisdialogin haasteista on odotusten ja tulkintojen kohtaamattomuus. Usein haasteet eivät liity itse johtamisdialogiin, vaan organisaatiokulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin. Siksi on tärkeää keskustella avoimesti siitä, mitä johtamisella tarkoitetaan ja millaisia johtamisen käytäntöjä halutaan edistää. Osallistavaa johtamista ihannoidaan, mutta sen käytännön toteutus voi jäädä epäselväksi. Johtamisdialogi heijastaa käsityksiä johtamisesta – siksi sen muoto ja sisältö ovat merkityksellisiä. Ajattelutapojen muutos ja yhteisen kielen rakentaminen vievät aikaa, erityisesti kun osallistujilla on erilaiset taustat ja odotukset. Tällöin johtajalla tai fasilitaattorilla on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa ja keskustelun ohjaamisessa.

Poliittis-hallinnollisessa ympäristössä poliittiset intressit vaikuttavat dialogin kulkuun. Asiat eivät aina etene lineaarisesti suunnittelusta toteutukseen. Siksi on tärkeää, että osallisuus ja luottamus eivät jää vain puheeksi, vaan näkyvät myös arjen johtamiskäytännöissä.



KESTÄVYYDESTÄ ON MONIA TULKINTOJA – YHTEINEN KIELI ON VÄLTÄMÄTÖN.

Kuntaorganisaatiossa kestävyys ymmärretään eri tavoin toimijoiden keskuudessa. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen edellyttää yhteistä kieltä – ja juuri siksi tarvitaan tavoitteellista johtamisdialogia.

DIALOGI ON ARVOKASTA, MUTTA SEN ON OLTAVA TAVOITTEELLISTA, TIETOPERUSTEISTA JA JOHTAMISEEN KYTKEYTYVÄÄ.

Pelkkä keskustelu ei riitä. Kestävyyden johtaminen edellyttää dialogia, joka perustuu tietoon, kytkeytyy johtamiseen ja tukee päätöksentekoa.

SILOKOHTAINEN DIALOGI EI RIITÄ – TARVITAAN YHDYSPINNAT YLITTÄVÄÄ DIALOGIA.

Kunnan kokonaisedun näkökulmasta johtamisdialogia tarvitaan kaikilla toimialojen ja palveluiden yhdyspinnoilla. Vain näin voidaan rakentaa aidosti kestävää kuntaa.

6.2 Tiedonmuodostuksen areenat sosiaalis-taloudellisen kestävyysjohtamisessa

Erilaisten arvojen yhteensovittaminen – erityisesti tehokkuuden ja vaikuttavuuden osalta – on ikuinen julkisjohtamisen haaste. Julkishallinto on toimeksiantotaloudellinen toimija, jonka rajalliset voimavarat kohtaavat rajattomat tarpeet.

Julkisen sektorin tuloksellisuuden johtamista on tutkittu laajasti, ja myös Suomessa on toteutettu useita julkisen sektorin tuottavuus- ja vaikuttavuusohjelmia, joissa on kehitetty käytäntöjä tuloksellisuuden johtamisen tueksi. Tässä raportissa sovelsimme kestävyysjohtamisen sykliä tarkastellaksemme johtamisdialogin roolia ja merkitystä sosiaalis-taloudellisen kestävyysjohtamisessa kunnassa. Kestävyys on monitulkintainen ilmiö, jonka johtaminen edellyttää erilaisten arvojen yhteensovittamista. Tämä puolestaan vaatii osallistavaa ja vuorovaikutteista otetta – eli johtamisdialogia.

Kestävyysjohtaminen vaatii strategioita sekä niiden operationalisointia toiminnan suunnitelmiksi ja resursseiksi. Poliittiset ja strategiset tavoitteet määritellään dialogeissa, jotka luovat perustan kestävyysjohtamiselle. Johtamisdialogin keskeinen tehtävä on tuottaa yhteinen tulkinta siitä, millaiset kestävyystavoitteet asetetaan ja millä toimenpiteillä niitä tavoitellaan.

Strategian operationalisoinnin yhteydessä toiminnalle allokoidaan tarvittavat resurssit, jolloin toiminnan ja talouden suunnittelu yhdistyvät. Johtamisdialogi kokoaa yhteen erilaiset tilannekuvat ja rakentaa yhteistä ymmär-

rustä suunnittelun pohjaksi. Tässä vaiheessa tehdään tärkeitä valintoja siitä, miten niukat resurssit jaetaan. Usein kuitenkin kunnan kokonaisuus ja strategiset tavoitteet pirstaloituvat budjetointiprosessissa, koska suunnittelua tehdään perinteisesti palvelualueittain. Tällöin kokonaiskuva – esimerkiksi lapsen edun näkökulmasta – siiloutuu.

Resursointi on tärkeä vaihe tietoperusteisessa johtamisessa. Resurssien allokointi määrittää samalla toiminnalliset tavoitteet, jotka ohjaavat mittaamista ja arviointia. Mittausinformaation tuottaminen on laskentatoimen ja tuloksellisuuden mittaamisen ydintehtävä, ja se luo lähtökohdan arvioinnille ja seurannalle. Johtamisdialogilla on tärkeä rooli myös näissä vaiheissa.

Kestävyysinformaation tulkinta ei ole yksiselitteistä – ei operatiivisella, strategisella eikä poliittisella tasolla. Eri näkökulmat kohtaavat johtamisdialogin muodostamalla yhteisellä tiedonmuodostuksen areenalla. Käytännössä johtamisdialogi saa kunnissa erilaisia muotoja kontekstista ja johtamissyklin vaiheesta riippuen. Ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa käydä johtamisdialogia.

Sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysyhteensovittaminen ei tarkoita vain johtamisen eri funktioiden yhdistymistä, vaan se perustuu dialogiseen johtamiseen. Tällöin dialogi läpäisee kaikki johtamisen tasot ja toiminnot: poliittinen dialogi ohjaa strategista dialogia, joka määrittää painopisteet ja tavoitteet, jotka edelleen operationalisoidaan toiminnan ja talouden suunnittelussa. Kestävyysjohtamisessa strateginen, talouden ja tuloksellisuuden johtaminen ovat luonteeltaan dialogisia.

Dialogisten näkökulmien yhdistäminen kestävyiden johtamisen sykliin mahdollistaa johtamisdialogin keskeisten vaiheiden ja elementtien tunnistamisen kestävyiden johtamisessa. Johtamisdialogia voidaan tarkastella tiedonmuodostuksen areenana, joka rakentuu kolmitasoisena kehänä (ks. kuvio 11). Tämä kehys yhdistää poliittisen ohjauksen, kunnan johtamisjärjestelmän ja palveluiden tuottamisen.

Kestävyiden johtaminen tiedonmuodostuksen kolmitasoisina areenoina korostaa talouden ja toiminnan suunnitteluvaiheessa tehtäviä valintoja ja kytkee ne yhteiskunnalliseen keskusteluilmapiiriin, poliittisiin arvovalintoihin ja kunnan ajankohtaisiin strategisiin prioriteetteihin. Dialoginen näkökulma korostaa jatkuvaa toiminnan ja talouden yhdistävää dialogia yksittäisten keskustelujen sijaan. Johtamisdialogi kytkeytyy näin osaksi kestävyiden johtamisen sykliä, jossa yhdistyvät strategisen ja operatiivisen suunnittelun, toimeenpanon, seurannan ja arvioinnin edellyttämät dialogit.

Kestävyiden johtamisen dialoginen kehys korostaa johtamisdialogin merkitystä sosiaalis-taloudellisen kestävyiden johtamisessa. Kestävyys on monitulkintainen ja moniulotteinen ilmiö, jonka johtaminen rakentuu dialogille – yhteisen ymmärryksen ja tahdon rakentamiselle.

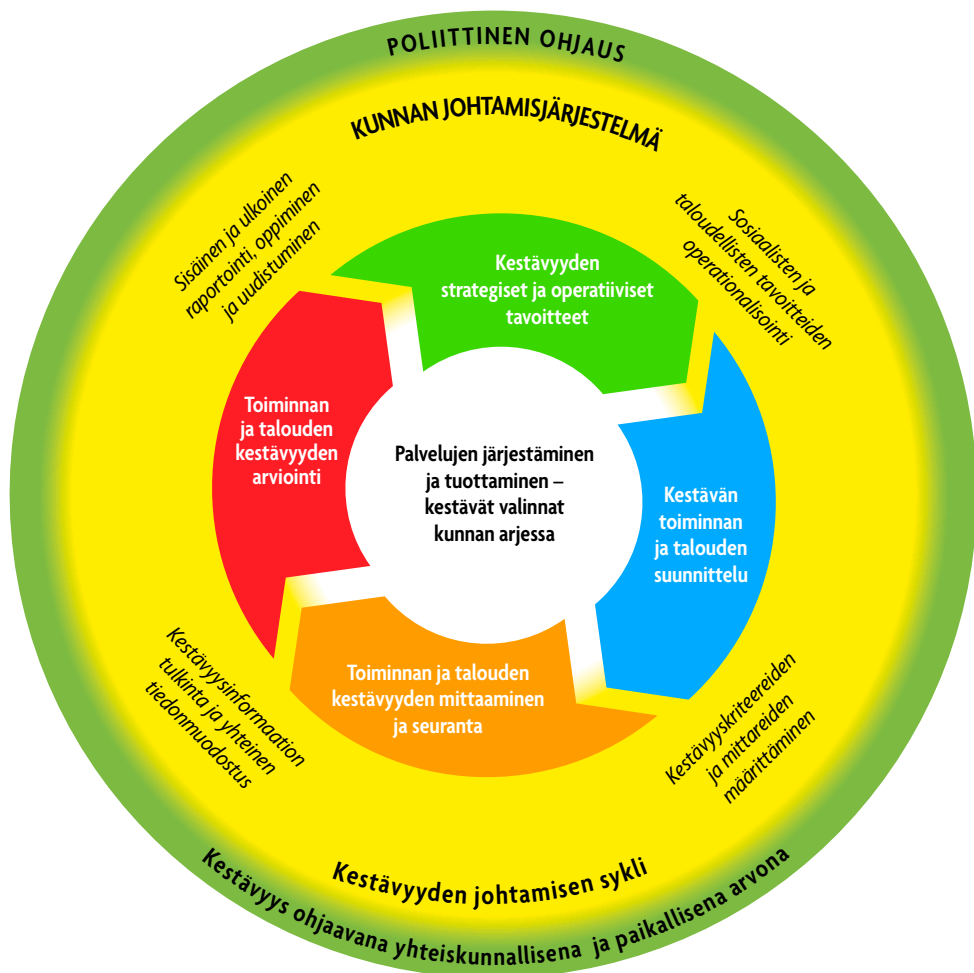
Johtajat tunnistavat usein dialogin tärkeyden, mutta sen kytkentä johtamisen tehtäviin ja tasoihin jää ajoittain ohueksi. Johtamisdialogin haasteet ulkoistuvat helposti vuorovaikutuksen ongelmiksi, vaikka kyse on johtamisen ytimestä. Koska kestävyiden johtamisessa sovitetaan yhteen rajallisia resursseja ja rajoittomia tarpeita, on tärkeää, että dialogi ja johtaminen yhdistyvät aidosti. Johtamisdia-

logi synnyttää yhteistä ymmärrystä kestävyiden edestä ja sen edellyttämistä johtamisteoista. Ilman tätä ymmärrystä kestävyiden edistäminen ja saavuttaminen käy mahdottomaksi. Kestävyiden johtamisen mallissa johtamisdialogin tulisi läpäistä ja samanaikaisesti liikkua eri kehyksillä: palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa, johtamisessa sekä ohjauksessa.

Sosiaalista ja taloudellista kestävyttä johdetaan eri tasoilla, ja se edellyttää niin johtamisen tekijöitä kuin tekoja. Niin kestävyiden tekijät kuin teot voidaan paikallistaa kestävyiden johtamisen eri kehyksille (ks. kuvio 11). Kantavana ajatuksena on, että kaikki ovat kestävyiden johtajia – koska kestävyys läpäisee koko kuntaorganisaation toiminnan.

Kestävyttä johdetaan niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden välillä ja yhteiskunnallisella tasolla. Esimerkiksi poliittinen ohjaus sisältää sekä paikalliset että kansalliset toimijat ja sillä on globaali yhteys. Kuntaorganisaatiossa monialainen asiantuntijajoukko on tärkeässä roolissa kestävyiden johtamisessa. Talouden ja toiminnan suunnittelun tulisi olla osallistavaa ja kutsua mukaan esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen sekä tukipalvelujen asiantuntijat.

Tässä raportissa emme tarkastele erityisesti kuntaorganisaation ja kansalaisten välistä dialogia, mutta on tärkeää huomioda, että paikallispolitiikka ja -politiikat ovat jatkuvasti läsnä päätöksenteossa. Sosiaalinen media on tuonut politiikkaa entistä lähemmäs arjen päätöksentekoa, mikä vaikuttaa väistämättä myös kuntaorganisaation sisäiseen johtamisdialogiin.



Kuvio 11. Tiedonmuodostuksen areenat kestävyyden johtamisessa.



KESTÄVYYS VAATII STRATEGISTA JA OSALLISTAVAA JOHTAMISTA.

Kestävyys on monitulkintainen ilmiö, jonka johtaminen edellyttää arvojen yhteensovittamista. Tämä vaatii strategioita, niiden operationalisointia sekä osallistavaa ja vuorovaikutteista johtamisotetta – eli johtamisdialogia.

JOHTAMISDIALOGI YHDISTÄÄ TOIMINNAN JA TALOUDEN.

Kestävyyden johtamisen syklissä johtamisdialogi toimii tiedonmuodostuksen areenana, jossa eri näkökulmat kohtaavat. Se tukee yhteisen ymmärryksen rakentamista ja auttaa tekemään perusteltuja valintoja resurssien kohdentamisessa.

DIALOGISUUS LÄPÄISEE KAIKKI JOHTAMISEN TASOT.

Poliittinen, strateginen ja operatiivinen dialogi muodostavat kokonaisuuden, jossa kestävyystavoitteet määritellään, konkretisoidaan ja toteutetaan. Johtamisdialogi kytkeytyy osaksi julkisen sektorin vuosikelloa.

KESTÄVYYS ON KOKO ORGANISAATION TEHTÄVÄ.

Kestävyyttä johdetaan eri tasoilla – organisaation sisällä, organisaatioiden välillä ja yhteiskunnallisesti. Kaikki toimijat ovat kestävyiden johtajia, ja asian- tuntijoiden osallistaminen suunnitteluun on keskeistä.

JOHTAMISDIALOGIN ONNISTUMINEN EDELLYTTÄÄ YHTEYTTÄ ORGANISAATION RAKENTEISIIN, PROSESSEIHIN JA KÄYTÄNTEISIIN.

Vaikka dialogin arvo tunnistetaan, sen kytkeä johtamisen tehtäviin ja rakenteisiin jää usein ohueksi. Ilman tätä yhteyttä kestävyiden edistäminen jää hajanaiseksi.

6.3 Johtamisdialogi kestävän kunnan uudistumiskyvykkyytensä

Muutos kohti kestävyuden johtamista edellyttää paitsi ajattelutavan muutosta myös uusia taitoja ja osaamisia. Johtamisdialogin ja yhteisen tiedonmuodostuksen kyvykkyysiin voidaan ottaa kaksi näkökulmaa. Yhtäältä tarvitaan yksilön halu ja edellytykset käydä johtamisdialogia. Toisaalta tarvitaan niin yksilö- kuin organisaatiotason kykyä uudistaa toimintaa kohti kestävyyttä aktiivisessa vuoropuhelussa.

Johtamisdialogin aikaansaaminen kiinnittää katseen vuorovaikutuksen periaatteisiin, kuten kuuntelemiseen ja kunnioitukseen, kun taas oppimisen ja uudistumisen näkökulma korostaa päätöksentekoa ja vastuuta organisaation tavoitteiden saavuttamisesta.

Erityisen tärkeää on kyky yhteiseen tiedonmuodostukseen nopeasti muuttuvissa tilanteissa tai silloin, kun etsitään vastauksia kysymyksiin, joihin ei ole olemassa yksiselitteisiä vastauksia. Tietoperusteinen johtamisdialogi on keino erilaisten tavoitteiden ja intressien yhteensovittamiseen sekä julkisen talouden asettamien tiukkojen reunaehtojen puitteissa toimimiseen. Johtamisdialogissa luodaan yhteistä ymmärrystä kestävyydestä ja sovitetaan arjen valintoja kestävyuden strategiisiin tavoitteisiin.

Dynaamisten kyvykkyysien kirjallisuutta mukaileva tulkinta johtamisdialogin kyvykkyysistä rakentuu dialogin edellytysten ja johtamisdialogin tehtävien varaan (ks. kuvio 12). Johtamisdialogin edellytykset voidaan jakaa yksilö- ja organisaatiotason edellytyksiin.

Johtamisdialogi laajentaa kuntaorganisaation kykyä systemaattisesti havainnoida toimintaympäristöä ja monipuolistaa päätöksenteon tietopohjaa yhdistäen dialogiin osallistuvien yksilöiden tiedot ja taidot.

Relevantin tiedon tunnistamiseen liittyy keskeisesti toimintaympäristön vahva tuntemus. Yhteisen tiedonmuodostuksen kautta organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet tunnistaa sen toiminnan kannalta merkitykselliset ilmiöt ja tarttua niihin. Jatkuva vuoropuhelu ja jaettu ymmärrys palvelujen muodostamasta kokonaisuudesta lisäävät kestävyuden edellyttämää muutos- ja toimeenpanokykyä.

Konkreettisen vastuiden määrittelyn ja resursoinnin lisäksi yhteinen tiedonmuodostus mahdollistaa jatkuvan palautteen muutoksen etenemisestä sekä muutossuunnitelmien johdonmukaisen edistämisen ja päivittämisen. Huomionarvoista on lisäksi, että julkisjohtamisen konteksti monine näkökulmineen ja tasoineen vaikuttaa tiedonmuodostukseen ja peräänkuuluttaa monipuolisen tietopohjan tärkeyttä. Tietoperusteisuus on läsnä kaikissa kestävyuden johtamisen vaiheissa ja tasoilla, ja sitä voidaan pitää yhtenä erottavana tekijänä dialogiin itseensä keskittyvien lähestymistapojen ja johtamisdialogin välillä.

Johtamisdialogin vaikutuspolkua voidaan hyödyntää johtamisdialogin kypsyyden arvioinnissa. Ensimmäinen keskeinen kysymys liittyy siihen, onko organisaatiolla valmiuksia käydä dialogia. Tähän liittyvät jatkokysymykset nostavat esiin yksilöiden dialogitaidot ja osaamiset liittyen esimerkiksi kestävyuden eri osa-alueisiin tai kestävyysinformaation tulintaan. Muita edellytyksiä ovat muun muassa tietopohjan yhtenäisyys, dialogin mahdol-

JOHTAMISDIALOGIN VAIKUTUKSET

- Kunnan resilienssi ja uudistumiskyvykyys
- Kestävyyshennot
- Alue- ja paikallistalouden kestävä kehitys
- Kuntalaisten hyvinvointi ja osallisuus
- Kunnan työntekijöiden hyvinvointi
- Toiminnan läpinäkyvyys

JOHTAMISDIALOGI KEHITTÄÄ

- Kestävyyden johtamisen resurssipohjaa ja johtamisdialogin edellytyksiä
- Toimiva johtamisdialogi ja yhteinen tiedonmuodostus edistävät oppimista, luottamuksen kehittymistä, avointa toimintakulttuuria ja vuorovaikutussuhteita.
- Samalla johtamisdialogi muokkaa toimintaympäristöä päätöksenteon kautta.

JOHTAMISDIALOGI KIIINNITTYY

Kestävyyden toimintaympäristöön

- Yhteiskunnallinen ja poliittinen toimintaympäristö (ml. arvot)
- Sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys
- Julkishallinnon ominaispiirteet
- Lainsäädännölliset rajoitteet (mm. TES, hallinnonuudistukset, reformit, hva-uudistus, valtio-osuusjärjestelmän uudistus, tehtäväsiirrot)

Kestävyyden johtamisen eri tasoihin

– dialogi on välttämätöntä julkisjohtamisen kaikissa vaiheissa

1. Kuntastrategia johtamisen välineenä
2. Talouden ja toiminnan suunnittelu
3. Talouden ja toiminnan seuranta
4. Talouden ja toiminnan arviointi
5. Palvelujen järjestäminen ja tuottaminen

JOHTAMISDIALOGISSA

Tunnistetaan ja tulkitaan uutta kestävyystietoa

- Huomioidaan laajasti organisaation sisältä ja ulkopuolelta tulevat syötöt.
- Tunnistetaan tietoa systemaattisesti.
- Varmistetaan tiedonkulun vastavuoroisuus.
- Tunnistetaan dialogiin osallistujien toimintaympäristön tuntemus ja hiljainen tieto.
- Hyödynnetään olemassa olevaa tietopohjaa uuden tiedon tunnistamisessa.

Tartutaan keskeiseen kestävyystietoon

- Muodostetaan jaettu ymmärrys siitä, mitä tietoa kannattaa hyödyntää.
- Varmistetaan strategian mukainen eteneminen.
- Huomioidaan arvojen vaikutus päätöksiin ja valintoihin arvokeskustelun kautta.
- Organisaation kyky reagoida uuteen tietoon ja muokata sen perusteella toimintoja ja palveluita.

Muokataan toimintaa

- Tuetaan linjattujen muutosten määrätietoista edistämistä mm. toimeenpanon vastuiden määrittämisen, muutosten pitkäjänteisen läpiviemisen ja seurannan kautta.
- Varmistetaan muutosten toteutuminen perustoiminnan häiriintymättä.
- Tuetaan muutossuunnitelmien joustavaa mukautumista muuttuviin tilanteisiin.

JOHTAMISDIALOGI RAKENTUU

Yksilöiden taidoille ja osaamiselle

- Johtamistaidot (fasilitointi, raamittaminen, merkityksen luominen)
- Vuorovaikutustaidot
- Talousosaaminen
- Toimintaympäristön tuntemus
- Ymmärrys organisaation päätöksenteon prosesseista
- Ymmärrys kestävyyydestä
- Ymmärrys omasta roolista ja oman vastualueen roolista

Henkilöominaisuuksille

- Motivaatio dialogiin
- Rohkeus osallistua
- Avoimuus
- Ratkaisuhalu

Kestävyyttä tukevassa organisaatiokulttuurissa

- Jaetut arvot
- Avoin ilmapiiri
- Psykologinen turvallisuus ja yhteiset pelisäännöt
- Luottamus kollegoihin ja johtoon

Kestävyyttä tukevien rakenteiden varaan

- Dialogin mahdollistavat toimintamallit
- Foorumit ja kokouskäytännöt
- Riittävä aika dialogille

Sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa

- Siilojen välinen (horisontaalinen) vuorovaikutus
- Organisaatiotasot läpäisevä (vertikaalinen) vuorovaikutus
- Oikeat henkilöt mukana dialogissa
- Tiedon kulun varmistaminen
- Suhteet kuntalaisiin
- Suhteet muihin kuntiin

Yhtenäiselle kestäväyyden tietopohjalle

- Selkeät tavoitteet ja mittarit
- Toiminta- ja taloustieto

listavat ja sitä tukevat organisaatorakenteet sekä luottamuksellinen ja avoin organisaatiokulttuuri.

Toinen keskeinen kysymys koskee sitä, missä määrin dialogi on organisaatiossa ymmärretty kestävyuden johtamisen mekanismiksi, jota hyödynnetään organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tästä näkökulmasta on tärkeää, että dialogia orkestroidaan ja fasilitoidaan siten, että se auttaa johtajia ohjaamaan keskustelua tehokkaasti kohti kestävyystavoitteiden mukaista, merkityksellistä lopputulosta. Johtamisdialogi oikein toteutettuna voi toimia apukeinona tasapainoiltaessa tehokkaan ja osallistavan päätöksenteon ja toimeenpanon välillä.

Tiedonmuodostuksen ja sen kyvykkyyksien tarkastelu muuttaa perinteistä tulkintaa tiedolla johtamisesta korostamalla organisaation todellisuutta rakentavan tarinankerronnan ja viestinnän merkitystä. Tällöin tiedolla johtamisen lopullinen tavoite ei ole uusi indikaattori tai raportti, vaan jatkuva oppimisprosessi, jossa erilaiset tietokokonaisuudet auttavat muodostamaan entistä tarkempaa ja laajempaa ymmärrystä organisaation kestävyuden ja tuloksellisuuden osatekijöistä.

Näin ajatellen myös tulkinta kestävyydestä ja sen johtamisen keinoista on yhteisen tiedonmuodostuksen tulos. Johtamisdialogissa tapahtuva yhteinen tiedonmuodostus voi toimia dynaamisena kyvykkyytenä, joka mahdollistaa reagoinnin ja sopeutumisen. Samalla kun dialogi vaikuttaa toimintaan, se myös muokkaa ja uudistaa resurssipohjaa sekä toimintaympäristöä. Dialogissa tapahtuu osamisen kehittymistä, kulttuurin rakentumista sekä luottamuksen ja sisäisten suhteiden

vahvistumista. Dialogin seurauksena tehtävät päätökset puolestaan muokkaavat osaltaan toimintaympäristöä.

Johtamisdialogia ja yhteistä tiedonmuodostusta voidaan tarkastella myös osallistavan johtamisen tai vuorovaikutteisen hallinnan viitekehyksessä. Tästä näkökulmasta ne tarjoavat tavan osallistaa ja osallistua. Johtamisen tehtävänä on raamittaa keskustelua niin, että relevantit sosiaalis-taloudelliseen kestävyysliittävät teemat pysyvät agendalla ja näistä käytävälle vuoropuhelulle on riittävästi tilaa ja aikaa. Tämä ei aina tarkoita uusia foorumeita, vaan olemassa olevien johtamisrakenteiden tehokasta hyödyntämistä yhteisen näkemyksen rakentamisessa. Tällöin on tärkeää huolehtia siitä, että johtamisdialogin edellytykset ovat kunnossa, tarkoitus on ymmärretty ja kommunikoitu, ja että itse johtamisdialogi käydään avoimessa ja turvallisessa ympäristössä. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että osallistujat ymmärtävät toisiaan ja syntyy edellytykset rakentavalle vuoropuhelulle.



JOHTAMISDIALOGI VAATII AJATTELUTAVAN JA OSAAMISEN MUUTOSTA.

Siirtyminen dialogiseen julkis-johtamiseen edellyttää sekä halua että kykyä käydä vuorovaikutteista keskustelua. Tarvitaan yksilö- ja organisaatiotason kyvykkyksiä, kuten kuuntelemista, kunnioitusta, päätöksentekoa ja vastuunottoa.

YHTEINEN TIEDONMUODOSTUS TUKEE PÄÄTÖKSENTEKOA JA UUDISTUMISTA.

Tietoperusteinen johtamisdialogi auttaa sovittamaan yhteen erilaisia tavoitteita ja intressejä. Se mahdollistaa strategisten tavoitteiden ja arjen valintojen yhteensovittamisen erityisesti epävarmoissa tilanteissa.

JOHTAMISDIALOGIN KYVYK- KYYKSIÄ VOIDAAN ARVIOIDA.

Johtamisdialogin vaikutuspolku auttaa tunnistamaan, onko organisaatiolla valmiuksia käydä dialogia ja hyödyntää sitä johtamisen välineenä. Arviointi kattaa dialogitaidot, tietopohjan, rakenteet ja kulttuurin.

TIEDOLLA JOHTAMINEN ON JATKUVAA OPPIMISTA, EI VAIN RAPORTOINTIA.

Tiedonmuodostus nähdään prosessina, jossa organisaation ymmärrys kehittyy. Dialogi rakentaa kulttuuria, vahvistaa luottamusta ja muokkaa toimintaympäristöä.

OSALLISTAVA JOHTAMINEN TARVITSEE RAKENTEITA JA TILAA.

Johtamisdialogi ei vaadi uusia foorumeita, vaan olemassa olevien rakenteiden hyödyntämistä. Tärkeää on varmistaa, että keskustelulle on tilaa, tarkoitus on selkeä ja vuorovaikutus on rakentavaa ja turvallista.

LOPPUSANAT

Kestävyyden johtaminen on yhä keskeisempi osa julkista johtamista. Kunnilla on merkittävä rooli kestävän kehityksen edistämisessä – ei vain palveluiden järjestäjänä, vaan myös yhteiskunnallisen muutoksen mahdollistajina. Tässä raportissa olemme tarkastelleet sosiaalis-taloudellista kestävyyttä ja sitä, miten sitä voidaan johtaa kunnissa tietoperusteisen johtamisdialogin avulla.

Tutkimushankkeemme tarjosi osallistujille yhteisen tiedonmuodostuksen areenan, jossa kehitettiin sekä johtamisdialogia että ymmärrystä sosiaalis-taloudellisesta kestävyydestä. Käymämme keskustelut toivat hyvin esiin, että mitä useampi osallistuu dialogiin, sitä moninaisemmaksi näkökulmien kirjo muodostuu – ja sitä tärkeämpää on prosessin selkeä ohjaus ja johtaminen.

Sosiaalis-taloudellisen kestävyiden määrittely ei ole yksiselitteistä. Demokratialla ja julkisella päätöksenteolla on tärkeä tehtävä varmistaa, että eri näkökulmat tulevat kuulluiksi ja että kestävyys rakentuu oikeudenmukaisesti. Kestävyyden johtaminen on moniulotteista ja arvo-pohjaista työtä, joka vaatii siltojen rakentamista toimialojen, tietopohjien ja johtamisen funktioiden välille. Kyse on ennen kaikkea tasapainoilusta erilaisten arvojen ja tavoitteiden välillä – kestävyiden johtamisdialogista.

Usein kestävyys typistyy mittareiksi ja indikaattoreiksi, vaikka sen kehittäminen edellyttää myös ajattelun ja toimintakulttuurin uudistamista. Tämä raportti osallistuu julkisjohtamisen kehittämiseen esittelemällä johtamisdialogin käsitteen ja mallin, joka tukee kestävyiden yhteistä ymmärtämistä ja käytännön soveltamista.

Hankkeen tulokset osoittavat, että talousinformaatiolla on vahva asema kestävyiden johtamisessa – erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina. Samalla yhä tärkeämmäksi näkökulmaksi nousee sosiaalinen kestävyys, jonka tiedollinen perusta on vielä kehittymässä. Se ei saa jäädä strategiakieleksi, vaan sen merkitys on tuotava näkyväksi arjen päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä.

Kestävän kunnan rakentaminen on yhteinen tehtävä. Se alkaa yhteisestä ymmärryksestä – ja rakentuu vuorovaikutuksessa. Tulevaisuuden kunnassa kestävyiden johtaminen ei ole vain johdon tehtävä, vaan koko organisaation ja sen sidosryhmien yhteinen prosessi. Johtamisdialogi tarjoaa siihen välineen, joka yhdistää tiedon, arvot ja ihmiset.

TIEDI-HANKKEEN AKATEEMISET TUOTOKSET

Laihonen, H. & Pusenius, P. (2025). Relevance and the Future of Intellectual Capital Management in the Public Sector. In Kianto, A., Čabrilo, S. & Užienė, L. (Eds.) *Futurizing intellectual capital – Insights on navigating knowledge-based value creation*. Springer. Cham.

Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L-M. (2024). Onko vaikuttavuudesta tullut synonyymi sote-palvelujen tuottavuuden parantamiseksi?, *Työn tuuli*, 33, 13-19.

Laihonen, H. & Sinervo, L-M. (2024). Tietojohtaminen ja kestävyuden johtaminen kunnissa. *Tietoasiantuntija*, 5, 16-17.

Vikstedt, E.; Welinder, O.; Luhtala, M.; Sinervo, L-M.; Laihonen, H. (2024). Different Sustainability Endgames: Institutional Logics in the Performance Management of Local Governments. *Public Money & Management*.

Sinervo, L-M., Laihonen, H., Pusenius, P. Takala, K. & Mantere, L. (2024). Dialoginen näkökulma julkisjohtamiseen – kohti sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävää kuntaa. Työelämän tutkimuspäivät, Tampere, 7.-8. marraskuuta 2024.

Pusenius, P. & Laihonen, H. (2024). Navigating Organizational Success: Knowledge Management Capabilities in Public Healthcare. Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management (ECKM), Veszprém, Hungary, 5-6 September 2024. (pp.672-678)

Pusenius, P., Laihonen, H., Sinervo, L-M. & Takala, K. (2025). Collective Knowledge Formation as a Dynamic Capability in Local Government. Proceedings of the 26th European Conference on Knowledge Management (ECKM), Lahti, Finland, 4-5 September. (in press)

Sinervo, L-M., Laihonen, H., Pusenius, P. Takala, K. & Mantere, L. (2024). Leadership dialogue in managing socio-financial sustainability in local government. European Group for Public Administration (EGPA), Athens, Greece, 3-6 September 2024.

Sinervo, L-M., Vikstedt, E., Luhtala, M., Laihonen, H. & Welinder, O. (2024). Fostering sustainability in local government: The institutional work perspective on the accounting–management nexus, *Financial Accountability & Management*

Sinervo, L-M. & Laihonen, H. (2024). Public Managers Between a Rock and a Hard Place – Social-Financial Sustainability in Local Government, *Public Money & Management*

Sinervo, L-M., Vikstedt, E., Luhtala, M., Laihonen, H. & Welinder, O. (2024). Multiple institutional logics shaping sustainability performance management practices in local governments. International Research Society for Public Management (IRSPM), Tampere, Finland 16-18 April 2024.

