



Kuinka johdan kuntaa tiedolla, en mutulla

Jari Stenvall
HTT, Professori
Tampereen yliopisto

Errotuuko kunta tietoperustaisuuden takia?

Organisaatio, joka ei tiedä mitään, jota sen asiakkaat tai sidosryhmät eivät tiedä, eivät voi menestyä
Veble 1904

-Mitä esimerkiksi kunnat tietävät muita paremmin ja miksi?

Esim. Kuntalaisten tarpeet, yrityselämän tarpeet, kalastuslupien määrät ym.

Vaikuttaako se, mitä tiedetään siihen, miten ollaan esillä ja mitä painotetaan

Jos esimerkiksi havaitaan, että yritykset tietävät sote-palveluista enemmän, kyseenalaistuu se, miksi kuntien pitää niistä huolehtia

Esityksessä agendalla..

Missä tiedolla johtamisessa mennään, mitä ongelmia pitäisi ratkaista ja minkälaisilla valinnoilla päästään eteenpäin

Tietojohtamisen käsite on kokonaisvaltainen

Tarkoittaa periaatteita, tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen luominen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen organisaatioissa, organisaatioiden välillä ja organisaatioiden toiminta- ja yhteistyöverkostoissa on järjestetty

Missä ollaan kunnissa kehitytty?

Tietojohtamista on periaatteessa kehitetty monessa kunnassa ja kaupungissa

Tietovarannot parantuneet -tietoa on usein paljon, mutta se on hajallaan.

On otettu käyttöön uusia tietoperustaisia teknologioita – esimerkiksi tekoälyn yksi keskeisiä kehitysalueita on tietoperustaisuus

Mutta.. Tietojohtamisessa periaatteessa epäonnistutaan aina – on olemassa turhaa tietoa ja tilanteita, joissa sitä voidaan hyödyntää tai on tietoaukkoja

Miksi kunnissa tiedolla johtaminen vaikeaa –mitä kysymyksiä tulisi ratkaista

- Tietojohtamisen konkretisointiin liittyvät kysymykset
- Uusien teknologioiden käyttöön liittyvät kysymykset – edellyttävät uudenlaista yhteistyötä
- Aika – hitaan ja nopea ajattelun dilemma eli on tietoa, mutta toisaalta halutaan nopeampaa toimintaa
- Tiedon tulkitsemiseen liittyvät kysymykset – ”kaupungin keskustassa on ruuhkaa..johtuuko kasvasta asukasmäärästä, katujen remontoinnista tai siitä Ramsteinilla on keikka”
- Tiedon demokratisointi – kaikki ovat asiantuntijoita
- Poliitiikan ja asiantuntemuksen väliset kysymykset – missä määrin mennään faktaperustaisesti
- Kovan ja pehmeän (esimerkiksi kokemustieto) tiedon välinen suhde
- Tiedon merkitys toiminnan organisoinnille
- Oppimisen organisointi
- Tietoon liittyvät eettiset kysymykset

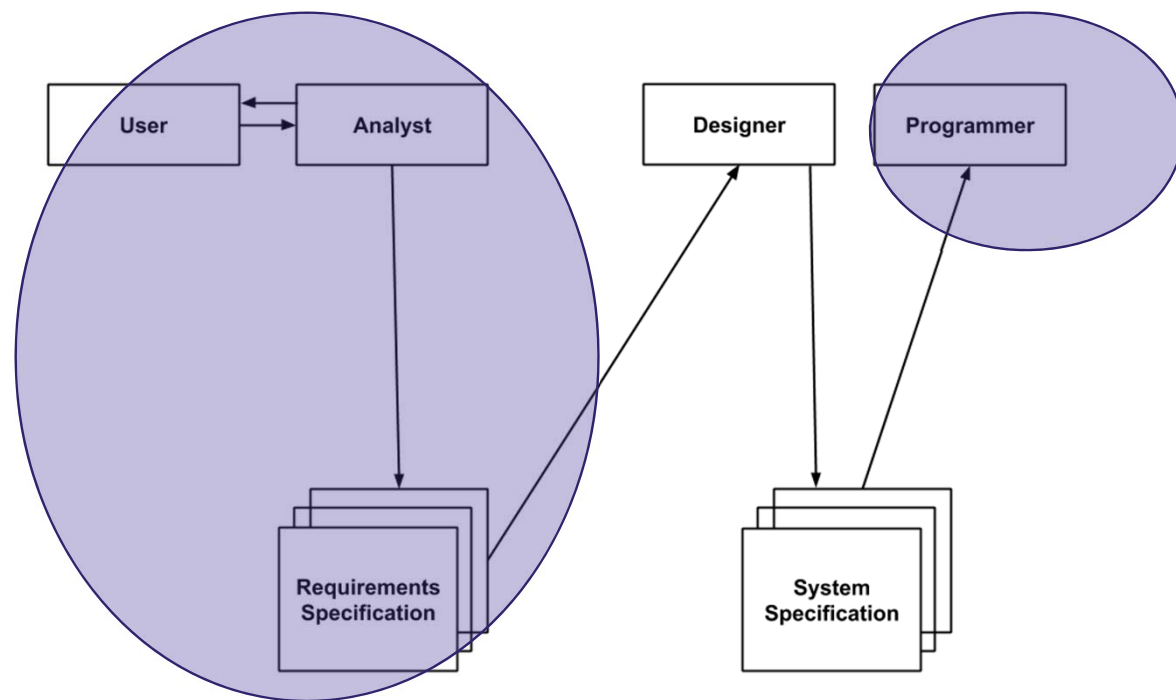
Tietojohdamisen konkretisointi systematiikalla ja ilmiölähtöisyydellä

Kehityksen kohteeksi:

- Systematiikka esimerkiksi raportointikäytännöissä ja päätöksentekoa varten tuotetussa tiedossa
- Erilaisissa tilanteissa – palveluiden kehittämisessä, elinkeinoelämän edistämisessä ym tehdään arvio, minkälaista tietoa ja evidenssiä ratkaisujen tekeminen edellyttää..Tieto on tietyssä tilanteessa relevanttia. Tämä ratkoo myös asiantuntijoiden ja poliittisten päätöstentekijöiden välistä yhteistyötä
- Tarvitaan myös konkreettisia teknologioita, joilla edistetään tietojohdamisen valmiuksia ja osaamista

Esimerkki: tietojärjestelmien kehittäminen

Kehitämme uusia tietojärjestelmien kehittämis- ja johtamismenetelmiä, joissa ihmisten tarinoita ja kokemuksia voidaan paremmin hyödyntää



Information transfer in the information systems development (Crinnon, 1989: Apotti-tutkimushanke; Mäkelä, Pekkola ja Stenvall 2019).

Tietojohtamisen kehys painottaen merkityksellisyyttä ja julkisen toiminnan arvoa

- Asetetaan kysymys siitä, minkälaista toimintaa tietojohtamisella viedään eteenpäin – esimerkiksi suorittajayhteiskunta, elämisyhteiskunta, oman elämän hallintaan (asiakkaat ja työntekijät) liittyvä yhteiskunta
- Merkityksellisyys julkisen toiminnan arvona ja kehyksenä – julkisten organisaatioiden on kyettävä perustelemaan, miksi ne ovat merkityksellisiä kuntalaisille, yrityksille ja muille sidosryhmille

Kehysten kautta ratkaistaan mm hitaan ja nopean ajattelun sekä etiikkaan liittyviä kysymyksiä

Tiedon luotettavuuden varmistaminen

- Paikkansapitävä tieto on totuudenmukaista. Se siis kertoo siitä, mistä sen oletetaan kertovan.
- Ajantasaisuus tarkoittaa tiedon välittämistä tilanteessa, jossa se on hyödyllistä ja välttämätöntä vastaanottajalle.
- Täydellisyys kertoo puolestaan välitettävän tiedon statuksesta. Tieto on tärkeää – vaihtelee riippuen johtamisen sisällöstä

Tiedon luotettavuus on ehkä ratkaistavissa paitsi koneoppimisen niin myös alustatalouden kehittymisen kautta – sellaiset alustat menestyvät, joissa olevaan tietoon voi luottaa

Dialogi, luottamus ja kunnioitus

- Otamme toistemme näkemykset huomioon, jossa voimme kunnioittaa ja luottaa toisiimme. Pystymme tällöin neuvottelemaan faktoista, kyseenalaistamaan ja esittämään jatkokysymyksiä
 - Luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiirissä myös tunneperäiselle tiedolle pysytään antamaan tilaa
- Dialogi, luottamus ja kunnioitus vaikuttavat muun muassa tiedon tulkintaan, kokemusperäisen tiedon hyödyntämiseen, oppimiseen sekä eri osapuolten väliseen yhteistyöhön

Tietojohtamisen organisointi keskittämällä ja hajauttamalla

Edellyttää sekä osin keskitettyä että entistä hajautuneempaa organisaation toimintatapaa

HETERARKKINEN ORGANISAATIO: ratkaisuna tietoperustaisuuden vahvistamiseen (Paajanen ja Stenvall 2018)

- On tavoitelähtöinen. . Asioita on kyettävä kokoamaan yhteisten päämäärien ja arvojen alle, jotta tekemisen energia ei karkaa joka suuntaan
- On panostettu sellaisiin tekijöihin, jotka samanaikaisesti luovat jatkuvuutta ja sopeutumiskykyä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi vuorovaikutusta ja itseohjautuvuutta edistävät toimintatavat, osaaminen ja kulttuuri.
- Heterarkkisessa organisaatossa ”pomot” luovat lisäarvoa työntekijöille, eikä päinvastoin. Siksi jokaisen esimiehenä toimivan on kysyttävä, minkälaisesta työpanoksesta on hyötyä muille
- Johdon tehtävä on löytää synergioita toimintojen välillä, jotta syntyisi koottua osaamista ja resurssien käyttöä; yhdellä tekemisellä edistetään monia tavoitteita

<https://hallintoakatemia.fi/kunta-2-0-on-heterarkkinen-se-pomottaa-vahemman/>

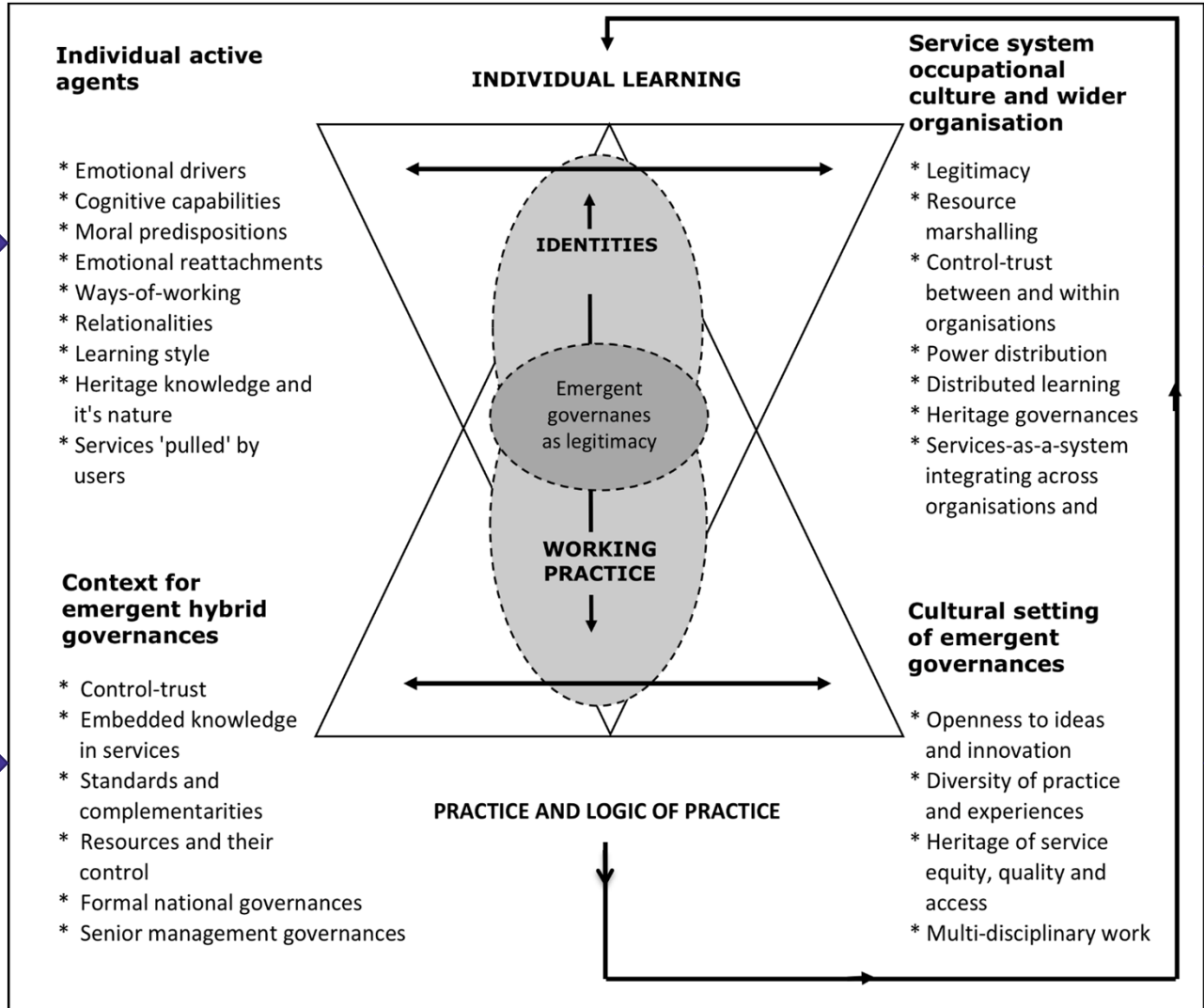
Oppiseen liittyvien käytäntöjen logiikka

- Liittyy tiedolla vaikuttamiseen. ”Opimmeko vasta montun pohjalla”
- Kunnissa määritellään ja hahmotetaan se, miten käytäntöjen oppiminen toteutuu. Tämä edellyttää esimerkiksi sitä, että pyritään hahmottamaan, minkälaiset yksilöihin (esimerkiksi työntekijöihin), kontekstiin (vaikkapa soteuudistuksen sisältö), systeemiin ja kulttuuriin liittyvät tekijät vaikuttavat oppimiseen

Learning-oriented governance framework (Kinder, Stenvall 2018; 2019)

Emotional, cognitive people learn

Context enables/de-limits governance



Organising shapes & distributes learning (*metis*)

Culture shapes meanings

Yhteenveto – miten viedä tietojohdantamista eteenpäin?

Tietojohdantamisen konkretisointi systematiikalla ja ilmiölähtöisyydellä
Tietojohdantamisen kehys painottaen merkityksellisyyttä ja julkisen toiminnan arvoa

- Tiedon luotettavuuden varmistaminen
- Dialogin, kunnioittamisen ja luottamuksen edistäminen
- Tietojohdantamisen organisointi keskittämällä ja hajauttamalla
- Käytännön oppimisen logiikan kehittäminen

Ja..

..Lopputuloksena älykkäämpi, eettisempi ja muutoksiin sopeutuva kunta..siksi..

Tiedolla johtamisen ohella luovaa mutuakin tarvitaan