



## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Kauppatiede  
Tietojohtaminen ja johtajuus

Maarit Aalto

### **Keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen kaupunkiorganisaatiossa, Case Lahden kaupunki**

Pro gradu –tutkielma  
2021

103 sivua, 12 kuvaa, 1 liite

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja Tutkijatohtori Henri Hussinki

Hakusanat: tiedolla johtaminen, strateginen johtaminen, tietojohtaminen, kaupunkistrategia, keskijohto

Kaupungin toimintaa johdetaan kaupunkistrategian mukaisesti strategisen johtamisen prosessissa. Strategian avulla kaupungin resursseja ja toimintaa kehitetään vastaamaan toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin. Tiedosta ja osaamisesta on muodostunut nykyorganisaatioiden merkittävä strateginen resurssi ja tiedon hallinta on keskiössä kaikissa organisaation strategia-prosessin vaiheissa. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät strategista tiedolla johtamista kaikilla johtamisen tasoilla. Tiedolla johtamisen ydin on, että päätöksenteko perustuu todennettuun tietoon.

Oikeat tietoon perustuvat päätökset johdon keskitasolla ovat edellytys organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Keskijohdon strategisesti merkittävä rooli on yleisesti tunnistettu, mutta keskijohdon strategista johtamista tiedolla johtamisen näkökulmasta ei ole tutkittu. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Primääriaineisto hankittiin kahdeksan case –organisaation keskijohdon edustajan teemahaastattelulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys strategisen tiedolla johtamisen prosessista ohjasi aihetta haastattelurungosta johtopäätöksiin. Prosessiin sisältyy strategisten tietotarpeiden määrittely, tiedon hankinta, tiedon organisointi, tiedon jakaminen ja analysointi sekä lopuksi tiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa.

Tulosten mukaan keskitason strategisen johtajan roolia tukevat moniulotteinen osaaminen, henkilökohtainen strategia-ajattelu, selkeät strategiset vastuut sekä strategiaproessin dialogisuus. Strateginen tiedolla johtaminen edellyttää vastuualuekohtaista strategisesti merkittävää, luotettavaa, reaaliaikaista, koottua, visuaalisesti esitettyä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jalostettua tietoa. Keskijohto hyödyntää tietoa strategisessa päätöksenteossa, jonka päämääränä on strategioiden suunnittelu yhdessä strategisen johdon kanssa, suunniteltujen strategioiden toteuttaminen, emergenttien strategioiden luominen sekä strategioiden uudelleen muotoilu.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Business and Management  
Degree Programme in Knowledge Management and Leadership

Maarit Aalto

### **Strategic evidence-based management for middle management in an urban organization, Case City of Lahti**

Master's Thesis

2021

103 pages, 12 figures, 1 appendices

Examiners: Professor Aino Kianto and Post-doctoral Researcher Henri Hussinki

**Keywords:** evidence-based management, strategic management, knowledge management, urban strategy, city strategy, middle management

The city's operations are managed in accordance with the city strategy in the strategic management process. With the help of the strategy, the city's resources and operations are developed to respond to the constant changes in the operating environment. Knowledge and expertise have become a significant strategic resource for current organizations, and evidence-based management is central to all stages of an organization's strategy process. Changes in the operating environment require strategic evidence based management at all levels of management. The core of evidence-based management is that decision making is based on verified knowledge.

The right decisions based on information at the middle management level are a prerequisite for achieving the strategic objectives of the organization. The strategically significant role of middle management has been widely identified, but the strategic management of middle management from the perspective of evidence-based management has not been studied. The aim of this study was to determine what factors are required in the strategic evidence-based management of middle management in an urban organization.

The study was conducted as a qualitative case study. The primary material was obtained through thematic interviews with eight middle management representatives in the case organization. The theoretical framework of the study on the process of strategic evidence-based management guided the topic from the interview body to the conclusions. The process includes defining strategic information needs, acquiring information, organizing information, sharing and analysing information and knowledge, and finally utilizing knowledge in strategic decision making.

According to the results, the role of a mid-level strategic manager is supported by multidimensional competence, personal strategy thinking, clear strategic responsibilities and the dialogue of the strategy process. Strategic evidence-based management requires strategically significant, reliable, real-time, aggregated, visually presented and socially processed information by area of responsibility. Middle management utilizes information in strategic decision-making, the objective of which is to plan strategies together with strategic management, implement planned strategies, create emergent strategies, and reformulate strategies.

## Alkusanat

Tämän pro gradun tekeminen oli mielenkiintoinen matka strategisen johtamisen maailmaan tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tutkimusprosessi oli monivaiheinen ja sen vaiheiden keskinäistä vaihtelua ja määrää on jälkikäteen kiehtovaa pohtia, kun edessä on nyt valmis ja systemaattinen kokonaisuus.

Tietojohtamisen opintojen suorittaminen Lappeenrannan yliopistossa oli inspiroivaa aikaa. Opintojen alussa en osannut kuvitella, miten paljon tämän opiskelutaipaleen aikana voi oppia uutta ja samalla tiedonhalu kasvaa jatkuvasti. Tästä on hyvä jatkaa itseni kehittämistä.

Kiitän lämpimästi professori Aino Kiantoa tutkimuksen ohjaamisesta. Ohjaajan esittämät kehittämisehdotukset olivat tärkeitä tutkimuksen onnistumiselle.

Ajanhallinnan haasteet olivat osa koko opiskeluaikaa, kun yhteensovittavana oli perhe-elämä, opinnot, työ, harrastukset ja muu sosiaalinen elämä. Kiitos Janne tuesta, konkreettisesta avusta ja kärsivällisyydestä, kun opinnot veivät aikaani. Kiitos Joel, kun olit kärsivällinen opintojeni viedessä huomiotani. Toivottavasti saat opiskelustani esimerkkiä elinikäisestä oppimisesta. Erittäin lämpimät kiitokset kuuluvat myös äidilleni Sirpalle sekä Sirkalle ja Jussille lapsenhoitoavusta. Ilman teitä tämä pro gradu ei olisi nyt valmis. Haluan vielä kiittää opiskelukavereitani Kirsikkaa, Nonaa sekä Paulaa. Ryhmätöiden tekeminen kanssanne oli antoisaa. Yhteinen matkamme jatkuu onneksi tästä eteenpäinkin.

# SISÄLLYSLUETTELO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. JOHDANTO</b>   | <b>7</b>   |
| 1.1 Tutkimuksen tausta   | 8          |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset  | 11         |
| <b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET</b>                         | <b>12</b>  |
| 2.1 Strategia  | 12         |
| 2.2 Strateginen johtaminen   | 15         |
| 2.2.1 Keskijohdon strateginen johtaminen   | 21         |
| 2.2.2 Tieto ja strategia   | 23         |
| 2.3 Tietojohtaminen  | 25         |
| 2.4 Tiedolla johtaminen  | 28         |
| 2.4.1 Strateginen tiedolla johtaminen  | 31         |
| 2.4.2 Strategiset tietotarpeet ja tietolähteet   | 33         |
| 2.4.3 Strategisen tiedon analysointi, jakaminen ja hyödyntäminen                         | 39         |
| 2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys  | 42         |
| <b>3. TUTKIMUSMENETELMÄT</b>   | <b>45</b>  |
| 3.1 Tutkimusstrategia case -organisaatiossa  | 46         |
| 3.2 Aineiston keruu  | 48         |
| 3.3 Aineiston analyysi   | 51         |
| 3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys                          | 54         |
| <b>4. TUTKIMUSTULOKSET</b>   | <b>57</b>  |
| 4.1 Vastuualueiden strateginen johtaminen  | 57         |
| 4.2 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen tietotarpeet ja tietolähteet             | 61         |
| 4.3 Keskijohdon strategisen tiedon analysointi, jakaminen ja hyödyntäminen               | 71         |
| 4.4 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen kehittämistarpeet                        | 75         |
| <b>5. POHDINTA</b>   | <b>79</b>  |
| 5.1 Keskijohto vastuualueiden strategisena johtajana                                     | 80         |
| 5.2 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen tietotarpeet                             | 83         |
| 5.3 Strategisen tiedon jalostaminen  | 88         |
| 5.4 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen edistäminen tietojohtamisen käytännöillä | 91         |
| <b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>   | <b>93</b>  |
| 6.1 Johtopäätökset ja käytännön suositukset  | 93         |
| 6.2 Jatkotutkimusaiheet  | 103        |
| <b>LÄHTEET</b>   | <b>104</b> |
| <b>LIITTEET</b>  |            |

Liitteet:

Liite 1 Haastattelurunko

Kuvaluettelo:

|  |     |
|--|-----|
| Kuva 1. Strategisen johtamisen malli .....   | 17  |
| Kuva 2. Kaupunkiorganisaation johtamisen tasot .....   | 21  |
| Kuva 3. Tiedon tasot.....  | 24  |
| Kuva 4. Tietojohtamisen kokonaisvaltainen malli .....  | 27  |
| Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessimalli.....   | 30  |
| Kuva 6. Organisaation reagointi tapahtumaan ja arvopotentiali ajan funktiona.....                              | 35  |
| Kuva 7. Sisäisen ja ulkoisen tiedon tarpeet organisaation johtamisen tasoilla .....                            | 39  |
| Kuva 8. Tiedon luomisen prosessimalli .....  | 40  |
| Kuva 9. Tutkimuksen viitekehys. Keskijohdon strategisen tiedolla johtaminen prosessi. ....                     | 43  |
| Kuva 10. Tutkimuksen sijoittuminen tietojohtamisen alaan .....   | 45  |
| Kuva 11. Lahden kaupungin organisaatiokaavio .....   | 47  |
| Kuva 12. Tutkimuksen johtopäätökset. Keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen kaupunkiorganisaatiossa ..... | 100 |

## 1. JOHDANTO

Kaupungin toimintaa johdetaan kaupunkistrategian mukaisesti. Strategian avulla kaupungin resursseja ja toimintaa kehitetään vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Strategia on organisaation jatkuva kehitysprosessi, jolla pyritään nykytilasta kohti tulevaisuuden visiota. Prosessiin sisältyy strategian suunnittelu, toteuttaminen, arviointi sekä strategian päivittäminen. Tiedosta ja osaamisesta on muodostunut nykyorganisaatioiden merkittävä strateginen resurssi ja tiedon hallinta on keskiössä kaikissa organisaation strategiaprosessin vaiheissa. Yhä nopeammat toimintaympäristön muutokset edellyttävät strategista tiedolla johtamista kaikilla johtamisen tasoilla. Tiedolla johtamisen ydin on reaaliaikainen päätöksenteko, joka perustuu todennettuun tietoon.

Kaupunkiorganisaation keskijohdon ja operatiivisen johdon tasot ovat strategian toteuttaja ja organisaation suorituskyvyn tuottaja. Keskijohto vastaa strategian jalkauttamisesta operatiiviselle tasolle. Oikeat tietoon perustuvat päätökset johdon keskitasolla auttavat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka keskijohdon avainrooli strategisen johtamisen prosessissa on tunnistettu, keskijohdon strategisen johtamisen hallintaa, etenkin tiedolla johtamisen näkökulmasta ei ole tutkittu. Yleisestikin strategiatutkimukset ovat painottuneet yrityksiin ja niiden tutkimus kuntaorganisaatioissa voidaan todeta olevan kesken.

Tämän tietojohtamisen alaan sisältyvän pro gradun tavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatioissa. Teoreettinen tarkastelu perustuu strategiseen johtamiseen tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tapaustutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä, millaista tietoa keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää, millaisissa prosesseissa tietoa jaetaan ja jalostetaan sekä miten strategista tiedolla johtamista voisi kehittää kaupunkiorganisaatioissa keskijohdon näkökulmasta.

Tämä pro gradu etenee seuraavasti: Johdanto luvussa esitellään työn taustaa aikaisempien tutkimusten, teorian ja tapausorganisaation näkökulmista sekä esitellään tutkimuskysymykset. Kappaleessa 2 käydään läpi tutkimuksen teoreettinen tausta, pääkäsitteet ja teorian pohjalta muodostettu tutkimuksen viitekehys. Kolmannessa kappaleessa kuvaillaan tutkimusmenetel-

mät, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia kappaleessa 4. Pohdintakappaleessa 5 tutkimustuloksia analysoidaan ja verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Viimeisessä kappaleessa 6 esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kaupungit edistävät asukkaidensa hyvinvointia ja kaupunkien elinvoimaisuutta. Kunnan tai kaupungin tehtävä on lakisääteisten palvelujen tuottaminen tai niiden järjestäminen kaupungin asukkaille taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Niillä voi olla myös itse itselleen ottamia tehtäviä paikallisten tarpeiden mukaisesti. (Kuntalaki 410/2015.) Kaupunkien tehtäviä tarkasteltaessa on otettava huomioon yhteiskunnalliset muutokset, jotka vaikuttavat palveluiden kysyntään sekä tarpeisiin. Globaalitalous, väestön ikääntyminen sekä arvomuutokset asettavat vaatimuksia kaupunkien päätöksenteolle. Kaupunkien on toimittava tulevaisuusorientoituneesti sekä sopeutua muutoksiin ja uudistua toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Ympäristön ilmiöt ja trendit vaikuttavat palveluiden kysyntään ja tarpeisiin. (Suomen Kuntaliitto 2015.) Kaupunkien toimintaan vaikuttavia trendejä ovat muun muassa asiakaslähtöisyyden parantaminen, asiakkaan osallistuminen, niukkojen resurssien suuntaaminen vaikuttavammin sekä proaktiivisen toiminnan kehittäminen (Valtiovarainministeriö 2013). Toimintaympäristön muutosten jatkuva analysointi on kaupunkien strategiaprosessien onnistumisen perusta (Suomen Kuntaliitto 2015).

Kaupungin toimintaa johdetaan kaupunkistrategian mukaisesti. Kaupunkistrategian laatiminen on lain edellyttämä tehtävä kaupungille tai kunnalle, jossa valtuusto päättää kunnan talouden ja toiminnan tavoitteista (Kuntalaki 410/2016, 37 §). Strategian avulla kaupungin resursseja ja toimintaa kehitetään vastaamaan toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Kamensky 2003; Kaplan & Norton 2004; Niven 2006; Suomen kuntaliitto 2015). Strategia tarkoittaa organisaation jatkuvaa prosessia, jolla pyritään nykytilasta kohti tulevaisuuden visiota. Prosessiin sisältyy strategian suunnittelu, toteuttaminen, arviointi sekä strategian päivittäminen. (Bryson 2011; Bratton 2017; Kamensky 2003.) Ideaalin pehmeän strategisen ajattelun mukaisesti kuntien tulee jatkuvasti arvioida omaa toimintaa ja toimintaympäristöään sekä kehittää toimintaa ja strategiaa vastaamaan ympäristön muuttuviin tarpeisiin (Helin & Möttönen 2012; Suomen kuntaliitto 2015; Mintzberg 1994). Haasteena on, että kunnissa ja kaupungeissa korostuu edelleen klassisen strategisen johtamisen malli, jossa ei ole nykyisten vaatimusten edellyttämää



mahdollisuutta jatkuvalle oppimiselle ja strategian muotoilulle (Sotarauta 1998; Helin & Möttönen 2012; Rannisto 2005). Klassinen strateginen ajattelu korostaa strategista johtamista etukäteen suunniteltuna, lineaarisesti etenevänä prosessina, jossa organisaation korkein johto hallitsee kokonaisuutta. Klassisen määritelmän mukaan strategiat laaditaan suunnitteluprosessissa valmiiksi, jonka jälkeen strategiat toteutetaan erillisessä operatiivisessa prosessissa. (Mintzberg 1978; 1994.) Toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa klassinen malli ei johda organisaation menestykseen, vaan organisaatioiden pitää reagoida jatkuvasti toimintaympäristön muutoksiin (Mintzberg 1994; Helin & Möttönen 2012). Rannisto (2005) on esittänyt, että edelleen kaupungeissa laadituilla strategioilla ja operatiivisella toiminnalla saattaa olla käytännössä vain satunnaisesti yhteys toisiinsa. Strategia voidaan kokea ylemmän johdon muodolliseksi suunnitelmaksi, joka ei linkity käytäntöön (myös Kelloniemi, Kaario, Pitkänen & Haataja 2013).

Tiedosta ja osaamisesta on muodostunut nykyorganisaatioiden merkittävä strateginen resurssi (Choo 1996; Hakanen 2004; Laihonon et al. 2013; Lönnqvist et al. 2005; Zack 1999). Tieto ja tiedon hallinta ovat keskiössä kaikissa organisaation strategiaprosessin vaiheissa (Choo 1996; Jalonen 2015; Laihonon et al. 2013; Zack 1999). Tietojohtamisella strategisesti merkittävästä tiedosta luodaan arvoa, hyödynnetään sitä toiminnassa sekä toiminnan kehittämisessä (Laihonon et al. 2013). Yhä nopeammat muutokset toimintaympäristössä edellyttävät tietojohtamiseen sisältyvää strategista tiedolla johtamista kaupunkiorganisaatioissa (Jalonen 2015; Suomen Kuntaliitto 2015). Tiedolla johtaminen edellyttää oikeaa, laadukasta ja ajantasaista tietoa omasta toiminnasta sekä toimintaympäristöstä strategisen päätöksenteon perustaksi (Jalonen 2015; Laihonon et al. 2013; Saarteinen, Sirenius & Skog 2018; Valtiovarainministeriö 2013). Tiedolla johtamisen ydin on, että päätöksenteko perustuu tietoon, eikä intuitioihin, tunteisiin tai kokemukseen (Laihonon et al. 2013; Provost & Fawcett 2013; Rousseau 2006). Myös tämän tapaus-tutkimuksen case –organisaation, Lahden kaupungin strategiassa painotetaan, että johtaminen, toiminta ja kehittäminen tulee perustua entistä enemmän tietoon. Kaupungin toiminnan tehokas kehittäminen on mahdollista vain, jos päätöksenteossa on käytettävissä oikea, luotettava, riittävän laadukas ja ajantasainen tieto omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä. (Lahden kaupungin talousarvio 2019).

Kuntalaki (410/2015) edellyttää, että strategian ja vision toteutumista mitataan strategisilla suorituskykymittareilla, jotka ohjaavat toimintaa strategian suuntaisesti, mahdollistaa tehokkaan seurannan sekä muutostarpeisiin reagoinnin. Suorituskykymittarit ovat merkittävien strategisen

toiminnan ja sen kehittämisen tiedonlähteitä ja niistä saatu tieto mahdollistaa laadukkaan tiedolla johtamisen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Chenhall 2005; Hacker & Brother-ton 1998). Mittarit ovat arvioinnin lisäksi tärkeä osa strategian toteuttamista, koska niiden avulla kommunikoidaan läpi organisaation, millaisia asioita organisaatiossa tavoitellaan (Kaplan & Norton 2004; Kuntaliitto 2017b; Marr 2004). On esitetty, että mittareiden suunnittelu, mittaaminen ja muutostarpeisiin reagointi ovat strategian toteuttamisen heikoin lenkki. Kaupunkiorganisaation kompleksisuus asettaa erityispiirteitä strategisille mittareille, koska kaupunkistrategian alla on erilaisia toimialastrategioita sekä ohjelmia, joka johtaa eri kaupunkistrategian ja sen alastrategioiden mittareiden integroinnin haasteisiin. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009; Jackson 1993; Majoinen et al. 2008; Strandeman 2010; Rannisto 2005.) Case –organisaatio on ottanut käyttöön ja kehittämässä kokonaisvaltaisesti toiminnan kattavan Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin. Viitearkkitehtuuri ohjaa kuntia kattavaan mittariston rakentamiseen, mutta niiden määrittäminen on kuntien vastuulla. (Kuntaliitto 2018.)

Mittareiden tavoitteista ja mittareista päättäminen aiheuttavat usein erilaisia mielipiteitä organisaatioiden eri tasoilla (Einola & Kohtamäki 2013). Strategisen johdon suunnittelemat mittarit saatetaan kokea sopimattomaksi organisaation keskitasolla ja operatiivisella tasolla. Lisäksi mittareilla saatetaan tuottaa epärelevanttia tietoa tai sen riittävään analysointiin ja hyödyntämiseen ei käytetä riittävästi aikaa. (Jalonen 2015; Jääskeläinen et al. 2015.) Samalla saattaa olla, että mittaritiedon hyödyntämiseen liittyvää osaamista ei ole riittävästi (Rantanen, Kulmala, Lönnqvist & Kujansivu 2007). Laadukkaimmankaan tiedon arvo ei realisoitu, jos sitä ei hyödynnetä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Laihonen et al. 2013).

Tiedon merkityksen ollessa organisaation merkittävä menestystekijä, myös mittareiden tulisi keskittyä kontrollin sijasta enemmän oppimisen mahdollistamiseen (Jalonen 2015; Kaplan ja Norton 2004). Ympäristön nopean muutostahdin takia staattiset strategian sisällöt eivät takaa organisaation menestystä, vaan strategian ydin on prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, toteutetaan ja uudistetaan jatkuvasti (Ritakallio & Vuori 2019). Strategian toteuttamisen ja strategisen päätöksenteon yhteydessä on alettu puhua strategisesta oppimisesta. Strateginen oppiminen tarkoittaa kaikkien organisaation tasojen ja henkilöstön kykyä prosessoida strategista tietoa, tehdä päätöksiä oppimisen pohjalta ja kehittää näin toimintaa kohti strategisia tavoitteita. Organisaation strategioita voidaan myös muotoilla uudestaan oppimisen pohjalta ja toiminnassa luodaan ennalta suunnittelemtomia, emergentejä strategioita (Hakanen 2004; Ikävalko 2015; Mintzberg 1994; Siren 2014.)

Kaupunkiorganisaation keskijohto on strategian toteuttaja ja organisaation suorituskyvyn tuottaja. Keskijohto on keskeisessä asemassa strategian toteuttamisen ja arvioinnin vaiheissa, ollen suoraan yhteydessä molempiin sekä strategisen että operatiivisen johtamisen tasoihin. Oikeat päätökset johdon keskitasolla auttavat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Bourne et al. 2005; Floyd & Wooldridge 1997; Ikävalko 2015; Ukko 2009; Rannisto 2005; Van Rensburg, Davis & Venter 2014.) Keskijohto jalkauttaa strategian operatiiviselle tasolle ja vastaa operatiivisesta toiminnasta ja sen kehittämisestä. Strategiatyön tärkein kysymys onkin, miten organisaatioiden strategiat näkyvät käytännön toiminnassa ja päätöksenteossa. Helin & Möttönen (2012) ovat esittäneet, että strategiatutkimuksissa tulisi keskittyä nimenomaisesti keskijohdon ja operatiivisen tason päätöksentekoa ohjaavien tekijöiden tarkasteluun. Useissa tutkimuksissa esitetty, että nykyisistä mittaristoista ei saada riittävästi relevanttia tietoa keskijohdon päätöksenteon tarpeisiin (Husman & Johanson 2015; Leskelä et al. 2018; Kelloniemi et al. 2013). Kaupunkiorganisaation keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen prosessia ei ole tutkittu, vaikka sen merkitys strategian toteutumisen kannalta on merkittävää. Tämän pro gradun tarkoituksena on avata tutkimusaukkoa ja selvittää, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa. Samalla tapaustutkimus on osa case –organisaation johdon raportointihankkeen kehittämistä, jonka kehittäminen on puolestaan osa organisaation kokonaisvaltaista tietojohtamisen kehittämistä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradussa pyritään vastaamaan seuraaviin pää- ja alatutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

*Mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa?*

Alatutkimuskysymykset:

*Mitä Lahden kaupungin keskijohdon strateginen johtaminen on ja miten vastuualueen toiminta linkittyy kaupunkistrategiaan?*

*Millaista tietoa Lahden kaupungin keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää?*

*Miten Lahden kaupungin keskijohto analysoi, jakaa ja hyödyntää strategista tietoa?*

*Miten Lahden kaupungin keskijohdon strategista tiedolla johtamista voisi kehittää?*

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

Teorialuvun ensimmäisissä alaluvuissa käsitellään strategiaa, strategista johtamista, keskijohdon roolia strategisen johtamisen prosessissa sekä tiedon merkitystä strategisen johtamisen prosessissa. Strategisella toiminnalla saatetaan yleisesti ymmärtää kaikkea toimintaa, jolla on määritellyt tavoitteet ja menetelmät. Tässä tutkimuksessa strategia käsitteellä tarkoitetaan vain kaupunkistrategiaa. Edellä kuvattujen aiheiden jälkeen käsitellään tietojohdusta ja tiedolla johtamista yleisesti, jonka jälkeen tarkastellaan syvällisemmin tiedolla johtamisen prosessia. Strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen yhdistetään, kun strategista johtamista tarkastellaan tiedolla johtamisen näkökulmasta. Viimeisessä alaluvussa esitellään teorian pohjalta muodostettu tutkimuksen viitekehys ja sen sijoittuminen tietojohdusta alaan.

### 2.1 Strategia

Kuntalaki (410/2015, 37§) velvoittaa, että kaupungissa laaditaan kaupunkistrategia, jossa määritetään kaupungin toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Kaupungin toimintaa johdetaan kaupunkistrategian mukaisesti (Kuntalaki 410/2015, 37§ 36§.) Strategiaan sisältyy linjauksia ja valintoja, joiden avulla kaupungit ennakoivat tulevaisuuttaan ja lisäävät mahdollisuuksia selviytyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kaupunkistrategiassa luodaan visio tulevaisuudesta ja määritetään strategiset tavoitteet. Strategia on suunnitelma, jonka avulla päästään haluttuun päämäärään. Strategiassa määritetään linjaukset käytettävissä olevien resurssien suuntaamisesta (Suomen Kuntaliitto 2015.) Kaupunkiorganisaatiota voidaankin tarkastella resurssiperustaisen organisaatiokäsityksen kehyksessä (Einola & Kohtamäki 2013). Resurssiperustaisen organisaatiokäsityksen mukaan organisaation kilpailukyky perustuu organisaation sisäisiin resursseihin. Strategisesti tärkeitä resursseja hyödyntämällä, yhdistämällä sekä kehittämällä voidaan parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. (Barney 1991; Einola & Kohtamäki 2013, 21; Zack 1999.)

Strategia-ajattelu voidaan nähdä kattokäsitteenä koko strategiamaailman selvittämiseksi, jonka alla tämän tutkimuksen käsitteitä strategia sekä strateginen johtaminen tarkastellaan. Strategia-

ajatteluun sisältyy erilaiset teorit sekä kaikki strategia-ajattelun muodot sekä niiden yhdistelmät, joilla selvitetään ja kehitetään strategiamaailmaa. Strategia käsitteenä on dominoinut organisaatioiden johdon käsitteistöä jo 1960-luvulta lähtien ja siihen on rakentunut laaja ja hajainen oppirakennelmien joukko. (Näsi & Aunola 2002, 10-15.) Tutkijat ja asiantuntijat jakavat näitä oppirakennelmia erilaisiin koulukuntiin, jotka jäsentävät strategian käsitettä sekä teoriaa eri näkökulmista. Esimerkiksi Mintzberg & Lampel (1999) erottavat kymmenen erilaista strategiakoulukuntaa, kun samalla Whittington (1993) jäsentää teorit neljään koulukuntaan. Eri koulukuntien näkemyksiä on mahdotonta yhtenäistää yhdeksi kokonaisuudeksi, mutta niiden moninaisuutta voi käyttää hyödyksi määriteltäessä strategiaan liittyviä käsitteitä (Näsi & Aunola 2002, 10-15).

Mintzberg (1987, 11-20) esittää viisi määritelmää strategian käsitteelle, joita ovat strategia suunnitelmana, strategia asemana, strategia toimintamallina, strategia perspektiivinä sekä strategia metkuna. Organisaatiokohtaisesti näkökulmia voidaan käyttää itsenäisinä näkökulmina tai yhdistää niitä kokonaiskäsitteeksi. *Strategia suunnitelmana* tarkoittaa etukäteen määriteltyä vaiheittain etenevää prosessia, jossa tuotetaan strategioita määriteltyihin tilanteisiin. Määritelmän mukaan strategia ymmärretään ylimmän johdon suunnitelmana organisaation tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. *Strategia toimintamallina* kuvaa strategiaa ilman etukäteisaikomuksia. Strategia esiintyy kokemukseen perustuvana toimintamallina, jonka mukaan organisaation jäsenet toimivat uudessa tilanteessa. Molempia edellä kuvattuja strategiäkäsityksiä voi esiintyä organisaatiossa, mutta ne ovat riippumattomia toisistaan. Osa suunnitelluista strategioista voi epäonnistua, samalla osa niistä toteutuu. Toisaalta toimintamalleja syntyy myös suunnittelemattomana, jotka esiintyvät käytännössä toteutuvina emergentteinä strategioina. (myös Mintzberg & Waters 1985, 257-258.)

Strategia voi ilmentyä myös organisaation jäsenten jakamana *perspektiivinä*, joka on kollektiivinen tapa hahmottaa maailmaa. Se ilmenee kollektiivisena ajatteluna sekä toimintana, jolloin strategia keskittyy organisaation sisälle. Perspektiivit voivat olla niin juurtuneita organisaation jäsenten toimintaan, että sitä voi olla vaikea muuttaa. Sen voidaan nähdä linkittyvän vahvasti Scheinin (2012, 313) organisaatiokulttuuriin (Mintzberg 1987, 15; Mintzberg & Lampel 1999, 21-30.) Kontrastina edelliselle määritelmälle, jossa strategia sijoittui organisaation sisäiseksi ajatteluksi, *strategia asemana* keskittyy tarkastelemaan organisaation asemaa sen ympäristönsään. Asemoinnissa keskitytään siihen, miten organisaatio suojaa asemaansa välttääkseen tai

voittaakseen toimintaympäristössään olevat kilpailijat (Mintzberg 1987, 15; Mintzberg & Lampel 1999, 21-30). Esimerkiksi Porter (1996, 1-63) korostaa organisaation strategiaa ainutlaatuisen ja arvokkaan aseman luomiseksi markkinoilla. Määritelmä strategiasta *metkuna* ei kytkeydy kaupunkiorganisaatioon (Rannisto 2005, 71), koska se kuvaa strategian käyttämistä metkuna ohjaamaan kilpailijoita väärään suuntaan organisaation oman edun korostamiseksi (Mintzberg & Lampel 1999, 21-30). Muita edellä esitettyjä Mintzbergin kuvaamia strategian ilmentymiä voi esiintyä kaupunkiorganisaatioissa strategiaprosessin eri vaiheissa (Rannisto 2005).

Yleisesti kirjallisuudessa esitetään, että strategia tarkoittaa sellaisten tavoitteiden ja toimintatapojen valintaa, joissa organisaatio kehittyy ja erottuu kilpailijoistaan muuttuvassa toimintaympäristössä (Kamensky 2003, 179). Organisaation strategia kuvaa, miten organisaatio aikoo tuottaa arvoa sen sidosryhmille (Kaplan & Norton 2004, 27; Niven 2006, 90). Näsi ja Aunola (2002, 15) tiivistävät, että strategia on organisaation toiminnan juoni ja punainen lanka. Tutkimukset ovat painottuneet yrityssectorille, mutta strategia on elinehto myös kunnille ja kaupungeille (Brown 2010, 212; Bryson 2011), jotka ovat nykyään kilpailussa yritysten kanssa pystyäkseen tarjoamaan kuntalaisille hyvinvointia. Samalla kuntien pitää vastata sen asukkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja järjestää palvelut tehokkaasti kiristyneessä taloustilanteessa (Einola & Kohtamäki 2015, 1-5.) Kaupunkien strategiatutkimus voidaan nähdä olevan vielä kesken, sillä niiden kompleksinen, poliittinen ja sääntösidottu järjestelmä muodostaa strategiselle toiminnalle erityispiirteitä (Brown 2010, 212-214; Helin & Möttönen 2012). Kaupungeissa laaditaan erilaisia kaupunkistrategialle alisteisia palvelustrategioita, elinkeinostrategioita, henkilöstöstrategioita sekä toimialastrategioita. Alastrategioiden integroiminen yleiseen kaupunkistrategiaan voi olla haastavaa. (Helin & Möttönen 2012, 142; Kuntaliitto 2013; Niven 2006, 90; Porter 1996, 68-69.)

Karkeasti koulukuntien ja teorioiden strateginen ajattelu voidaan jakaa klassiseen sekä pehmeään strategiseen ajatteluun. Klassinen strateginen ajattelu korostaa strategian luomista täsmällisesti suunniteltuna, yksityiskohtaisena ja lineaarisesti etenevänä prosessina, jossa organisaation johto hallitsee kokonaisuutta. Klassisen määritelmän mukaan strategiat laaditaan suunnitteluprosessissa valmiiksi, jonka jälkeen strategiat toteutetaan erillisessä operatiivisessa prosessissa. (Mintzberg 1978, 934-935; Mintzberg 1994, 38-39.) Pehmeä strateginen ajattelu puolestaan on laaja-alaisempaa kuin klassinen näkökulma. Siinä strategiaprosessin eri vaiheet yhdistyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Pehmeässä strategisessa ajattelussa korostuu dialogisuus, jolloin koko strategiaprosessiin otetaan mukaan organisaation johdon lisäksi myös keskitason

ja operatiivisen tason edustajia sekä organisaation ulkopuolisia verkostoja. Samalla strategia nähdään jatkuvasti muotoutuvana prosessina, joka perustuu ennen kaikkea organisaation jatkuvaan oppimiseen, jossa strategiaa voidaan muuttaa oppimisen myötä (Näsi 1991, 32-39; Sotarauta 1996, 240). Kuntien strategisessa johtamisessa voidaan erottaa molempien näkemysten piirteitä, vaikka klassinen malli on edelleen ollut vallitsevana (Rannisto 2005, 93; Sotarauta 1996, 233- 240).

Vaikka kaupunkiorganisaatioissa esiintyy sekä klassisen että pehmeän strategisen ajattelumallin piirteitä, pääasiassa kehityssuunta on kohti pehmeää kommunikatiivista jatkuvaa prosessimallia, johon otetaan mukaan eri toimijoista koostuvia verkostoja (Einola & Kohtamäki, Kuntaliitto 2013; Rannisto 2005; Sotarauta 1996, 233-270). Klassinen ajattelu on perustunut liiallisesti siihen, että strategian suunnittelu ja toteutus, sekä samalla laatijat ja toteuttajat, voidaan erottaa toisistaan. Pehmeässä strategisessa ajattelussa ymmärretään operatiivinen taso strategian toteuttajana ja samalla huomioidaan operatiivisen todellisuuden vaikutus strategiaan alhaalta ylöspäin. (Sotarauta 1996, 229- 230.) Periaatteena on, että organisaatioiden tulee olla valppaana jatkuvasti toimintaympäristön muutoksille, asiakkaiden kuuntelemiselle sekä oman toiminnan seuraamiselle (Mintzberg 1994).

## 2.2 Strateginen johtaminen

Tässä pro gradussa strategisella johtamisella tarkoitetaan kaupungin strategiaprosessin hallintaa. Strategisella johtamisella tarkoitetaan käyttäytymistä, joka käsittää organisaation koko strategisen toiminnan. Siihen sisältyy strategian määrittelijöiden sekä kaikkien strategiaa toteuttavien jäsenten toiminta. (Kaplan & Norton 2002, 3, 233-235; Ritakallio & Vuori 2019, 153-154.) Tarkoituksena on organisaation toiminnan kokonaisvaltainen hallinta (Näsi & Aunola 2002, 16). Tämä tutkimus on rajattu keskijohdon strategisen johtamisen tutkimiseen, jota käsitellään teorialuvussa 2.2.1.

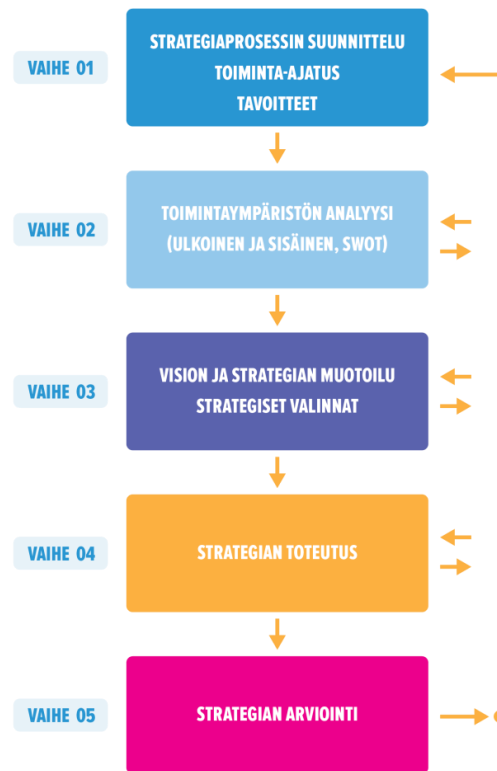
Karkeasti strateginen johtaminen voidaan jakaa strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen (Bryson 2010, 256; Näsi & Aunola 2002, Mintzberg & Lampel 1999). Edellisessä kappaleessa esitetyn ideaalin pehmeän ajattelumallin mukainen strategiaprosessi toimii strategisten suunnitelmien ja toimeenpanon jatkuvana integraationa läpi organisaation vision ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Bryson 2010, 256-266; Einola & Kohtamäki 2015; Mintzberg & Lam-

pel 1999; Sotarauta 1996). Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan keskustelevaa toimintaa päätösten ja toimien tuottamiseen, jotka ohjaavat millainen organisaatio on, mitä se tekee ja miksi se tekee. Strategian toimeenpano on jatkuvaa toimintaa organisaation mission, tavoitteiden ja strategioiden toteuttamiseen käytännössä, johon liittyy pehmeän opin mukaisesti jatkuva organisaation oppiminen. (Mintzberg & Lampel, 1999; Einola & Kohtamäki 2015.)

Strategian suunnittelu ja toimeenpano voidaan edelleen erottaa erilaisiin vaiheisiin, joiden kautta voidaan hahmottaa strategisen johtamisen prosessia ja kokonaisuutta. Prosessimallia voidaan käyttää linkittämään strategian suunnittelu, toimeenpano sekä organisaation jatkuva strateginen johtaminen. (Bryson 2011, 42.) Tässä tutkimuksessa strategisen johtamisen prosessi käsitetään kuvan 1. mukaisesti, jossa prosessi jaetaan viiteen vaiheeseen. Malli mahdollistaa pehmeän strategisen ajattelutavan, jossa strategiaa tarkastellaan jatkuvasti muuttuvana prosessina. Näin ollen toteutus ja arviointi eivät odota prosessin loppua, vaan ne ovat osa jatkuvaa toimintaa. (Bryson 2011, 46). Toisaalta malli antaa mahdollisuuden tarkastella strategiaprosessia klassisesta näkökulmasta, koska tämän näkökulman piirteet ovat edelleen vahvasti näkyvissä kuntaorganisaatioissa (Brown 2010; Rannisto 2005, 93; Sotarauta 1996, 233- 240). Malli on selkeydeltään toimiva, koska tässä tutkimuksessa painottuvat strategian toteuttamisen sekä arvioinnin vaiheet.

*Ensimmäisessä vaiheessa* strategiaprosessi käynnistyy, kun strategiaprosessin suunnittelu käynnistetään sovitun rutiinin mukaisesti tai kun strategian suunnittelulle esiintyy tarve. Strategian määrittämiseen osallistuvat henkilöt vaihtelevat organisaatiosta riippuen (pehmeä tai klassinen strateginen ajattelu). (Rannisto 2005, 73.) Kaupunkistrategioiden erityispiirteenä on, että strategiat laaditaan valtuustokausittain. Strategiatyön tarve ei yleensä nouse toimintaympäristön tarpeesta, vaan hallinnollisesta rutiinista tehdä valtuustokaudella oma strategiansa. Osalle kaupungeista on ominaista, että strategiaprosessi mielletään edelleen hallinnolliseksi prosessiksi, joka vaikeuttaa pehmeän, prosessuaalisen strategisen ajattelumallin toteuttamista (Helin & Möttönen 2012, 128; Kuntaliitto 2013). Tosin strategiatyön hallinnollisuus korostuu edelleen myös yrityssectorilla, kuten Kianto, Hussinki & Adibe (2019, 16-17) ovat tutkimuksessaan todenneet. Kaupunginjohtaja ohjaa monissa kaupungeissa strategiaprosessia (Rannisto 2005, 163). Kunnan valtuuston rooli on merkittävä vision ja strategisten tavoitteiden asettajana (Kuntalaki 40/2015, 37§). Strategiaprosessin valmistelun aloittaa kaupungeissa yleensä strategiatoimikunta, johon kuuluvat keskeiset luottamushenkilöt, kuten ylimmät viranhaltijat, kaupunginjohtaja, hallituksen ja valtuuston puheenjohtajat sekä toimialojen johtajat (Rannisto 2005, 186).





Kuva 1. Strategisen johtamisen malli (mukaillen Bratton 2017, 40 & Lindroos & Lohivesi 2004, 31).

Prosessin ensimmäiseen vaiheeseen sisältyy organisaation toiminta-ajatuksen määrittäminen. Toiminta-ajatuksessa ilmaistaan organisaation ydintarkoitus, joka on etenkin julkisella sektorilla varsin pysyvä. Se antaa merkityksen organisaation olemassaololle sekä ohjaa organisaation tavoitteita ja valintoja. (Kamensky 2003 44-47; Niven 2006, 73.) Arvovalinnat ovat myös strategisia valintoja, mutta niillä ei haeta välitöntä kilpailuetua. Arvot ovat organisaation jäsenien käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia periaatteita ja normeja. (Kamensky 2003, 48; Niven 2006, 79- 81.) Toiminta-ajatus sekä arvot ovat melko pysyvä osa strategiaa, strategiaproessin dynaamista osaa puolestaan edustavat organisaation visio sekä strategiat.

Strategiaprosessin *toisessa vaiheessa* tehdään toimintaympäristöanalyysi, jossa analysoidaan organisaation tulevaisuuden muutoksia. Tarkastelun kohteena ovat organisaation sisäiset resurssit, jotka korostuvat etenkin resurssilähtöisessä organisaatiokäsityksessä. Sisäisten resursien lisäksi tarkastellaan ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia tai uhkia. (Bratton 2017, 41; Ka-

mensky 2003; Rannisto 2005, 76). Organisaation resurssit koostuvat aineellisista sekä aineettomista resursseista (Barney 1991; Einola & Kohtamäki 2013, 21; Lönnqvist et al. 2005, 81-83). Aineettomat resurssit voidaan lyhyesti määritellä siten, että ne käsittävät arvonlähteet, jotka eivät ole organisaation fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Aineettomien resurssien nähdään muodostavan pääosan nykyorganisaatioiden resursseista. Organisaatiot kehittävät ja johtavat resurssejaan valittujen strategioiden mukaisesti. (Lönnqvist et al. 2005, 81-85.) Aineettomista resursseista tieto on strategisesti yksi merkittävimmistä resursseista (Choo 1996, 329-330; Grant 1996, 120; Laihonon et al. 2013, 5-20; Lönnqvist et al. 2005; Zack 1999, 128).

Ulkoisen ympäristön analyysissäkin on kysymys tiedosta ja sen käsittelystä (Hakanen 2004, 27; Kamensky 2003, 107). Muuttuva toimintaympäristö on lähtökohta strategiselle suunnittelulle. Ulkoista ympäristöä analysoidessaan organisaatiot ennakoivat tulevia muutoksia sekä sopeuttavat toimintaansa ympäristön muutoksiin. Strategian päähuomio on siinä, miten organisaatio varmistaa menestyksen ja tuloksen myös tulevaisuudessa. (Bryson 2011, 51- 55; Kamensky 2003, 100-182.) Reagointi käsillä oleviin tai jo tapahtuneisiin muutoksiin ei johda organisaation menestykseen. Strategisesti johdetut organisaatiot analysoivat ja ennakoivat tulevaisuutta ja käyttävät muutoksia hyödykseen. Samalla monet organisaatiot muokkaavat aktiivisesti toimintaympäristöään. (Bryton 2011, 51-55; Kamensky 2003, 18-20; Sotarauta 1996, 250-254.) Kuntalaki (410/2015, 37§) edellyttää, että kaupunkistrategian tulee perustua nykytilan arvioon sekä toimintaympäristön analysointiin ja muutosten vaikutukseen kunnan toiminnassa. Strateginen ajattelu edellyttää kaikkien aikaulottuvuuksien analysointia. Ennakoinnin lisäksi menneisyyden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan, miten nykytilaan on päädytty (Sotarauta 1996, 250- 254; Suomen kuntaliitto 2013).

*Kolmannessa vaiheessa* muotoillaan visio ja strategia. Visio on organisaation täsmentämä näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Visio toimii suunnan näyttäjänä ja ohjaa organisaation toimintaa. (Kamensky 2003, 52-59; Niven 2006, 82-88.) Vision määrittämisen jälkeen asetetaan strategiset tavoitteet, jotka voidaan nähdä välietappeina kohti visiota. Kun organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteet, se on matkalla kohti visiota. Haasteena suurissa organisaatioissa on, että organisaation kaikkien tasojen ja osien integrointi voi olla haastavaa ja vaatii vahvaa vuorovaikutuksellista suunnittelua. (Kamensky 2003, 184-185.) Kilpailukykytekijät eli kriittiset menestystekijät, konkretisoivat edelleen strategia tavoitteita. Niissä onnistuminen ratkaisee organisaation kilpailukyvyn ja onnistumisen. Tämän jälkeen organisaatiossa luodaan toimintasuunnitelmat, joissa kuvataan toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi (Hakanen 2004,

89- 117). Resurssiperusteissa organisaatiossa kilpailuedut perustuvat pääosin sisäisiin aineettomiin resursseihin (Hakanen 2004, 89- 113; Marr 2008, 10-12). Voidaan nähdä, että kaikki valinnat, jotka liittyvät teknologiaan, tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin vaativat aineettomia resursseja ja niiden kehittämistä (Zack 1996, 13).

Strategioiden pääpaino on organisaation erottautuminen kilpailijoista. Asemointiin liittyy myös valintoja lukemattomien vaihtoehtojen joukosta ja valintojen priorisoinnista. Valinnoissa korostuu tietoinen kieltäytyminen myös monista järkevistä vaihtoehdoista. (Kamensky 2003, 21-25; Mintzberg 1998, 17-18; Porter 1996, 61-78.) Kaupunkistrategioiden haasteena on ollut, ettei niissä tehdä riittävästi valintoja ja priorisointeja asioiden välillä, vaan yhdellä valtuustokaudella pyritään ratkomaan liian paljon asioita (Suomen kuntaliitto 2013). Niukkojen resurssien vuoksi kunnissa on keskityttävä harvempiin ja luovuttava vähemmän tärkeämmistä tavoitteista (Rannisto 2005, 98). Kaupunkien tehtävien laajuus haastaa strategian muotoilun (Kuntaliitto 2019). Pelkästään Kuntalaissa (410/2015 § 37) edellytetään, että kaupunkistrategiassa tulee ottaa huomioon osa-alueet, joita ovat kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, lakisääteiset palvelutavoitteet, omistajapolitiikka, henkilöstöpolitiikka, osallistumisen- ja vaikuttamismahdollisuuksien sekä elinympäristön ja elinvoiman kehittäminen. (Kuntalaki 410/2015 § 36 § 37.) Strategian pitäisi yltää kaikkien toimialojen, konserniyhteisöjen sekä henkilöstön toimintaan (Brown 2010, 212-214). Parhaimmillaan kaikki alastrategiat on johdettu valtuuston hyväksymästä kuntastrategiasta, mutta huonoimmillaan ne ovat täysin irrallaan siitä (Helin & Möttönen 2012, 142; Kuntaliitto 2013).

Strategisten tavoitteiden asettamisen yhteydessä laaditaan myös strategiset mittarit. Toimintaa on mitattava, jotta strategian prosessuaalisuus ja jatkuva oppiminen turvataan. Mittareista saadun tiedon avulla strategiaa voidaan toteuttaa tehokkaammin tai muokata suunniteltuja strategioita. (Hakanen 2004, 117; Kamensky 2003, 196-196; Kaplan ja Norton 2002, 61- 63; Sotarauta 1996, 240.) Kaupungin hallituksella on kokonaisvaltainen vastuu strategisten päätösten valmistelusta, toimeenpanosta, laillisuudesta sekä seurannasta ja arvioinnista (Kuntalaki 40/2015 § 37, § 39), mutta ideaalitalanteessa koko henkilöstö osallistuu strategiatyöhön (Rannisto 2005, 76-77; Sotarauta 1996).

Strategiaprosessin *neljäntenä vaiheena* kuvataan strategian toteutus. Toteuttaminen on strategiaprosessin ratkaiseva ja haastavin vaihe (Hakanen 2004, 147; Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 154; Kaplan & Norton 2002, 2). Toimeenpanosta vastaa organisaation keskitaso ja operatiivinen

taso (Rannisto 2005, 102). Voidaan nähdä, että koko strategiaprosessi epäonnistuu, jos sen toteutus epäonnistuu, eikä se kiinnity osaksi koko organisaation ajattelua ja toimintaa (Creutz & Sundquist 2002, 47; Hakanen 2004, 155). Strategian toteuttaminen tarkoittaa organisaation kaikkien tasojen strategiaan perustuvaa toimintaa. Tärkeää on, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää strategian ja on motivoitunut omalla toiminnallaan tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Kaplan & Norton 2002, 3, 233-235; Ritakallio & Vuori 2019, 153-154.) Pehmeän ajattelun mukaisesti suunniteltujen strategioiden rinnalla on huomioitava myös kapaleessa 3.1 mainitut suunnittelemattomat, emergentit strategiat, jotka muodostuvat keskitason ja operatiivisen tason toiminnassa (Minzberg & Waters 1985, 257-258). Strateginen oppiminen pohjautuu emergenteille strategioille tarkoittaen johdon ja koko henkilöstön kykyä prosessoida strategista tietoa, jonka pohjalta organisaation toimintaa kehitetään kohti strategisia tavoitteita tai organisaation strategioita muotoillaan uudestaan (Siren 2014, 14-15). Sotarauta (1996, 240) täydentää, että strategioiden suunnittelu on raskas projekti, mutta muutostarpeesta riippuen prosessia ei välttämättä tarvitse aloittaa alusta, vaan on kevyempää ohjata toimintaa uuteen suuntaan.

Suunniteltujen strategioiden toteuttamisen esteenä voi olla, ettei strategiasta ole tietoa tai ymmärrystä organisaation kaikilla tasoilla (Hakanen 2004, 147). Tehokkaalla viestintäprosessilla lisätään työntekijöiden strategia-ajattelua. Organisaation jäsenten motivaatio tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista, joka vaatii henkilökohtaisten tavoitteiden laatimista yksiköiden tavoitteiden ja toimenpideohjelmien lisäksi. Viestintäprosessin tärkein tekijä on suorituskykymittarit. (Hakanen 2014, 147; Kaplan & Norton 2002.)

Ihmisten johtaminen on keskiössä strategian toimeenpanossa (Bratton 2017). Etenkin jatkuvan oppimisen mahdollistajana, keskijohdolla on keskeinen rooli oppimisen kulttuurin luojana sekä strategiakeskustelun ylläpitäjänä operatiivisella tasolla (Garvin et al. 2008, 1-9; Senge 1990, 59). Strateginen oppiminen vaatii hyvää strategista tietoisuutta, joka mahdollistuu ottamalla henkilöstö mukaan strategiatyöhön. Organisaation keskitasolla sekä operatiivisella tasolla on näkemyksiä asiakasrajapinnasta, jota voidaan hyödyntää jo strategisessa suunnittelussa (Sotarauta 1996; Rannisto 2005, 76, 189). Myös palkitsemisjärjestelmät motivoivat organisaation jäseniä strategian toteuttamiseen (Kaplan & Norton 2002, 236; Näsi & Aunola 2002, 83-103). Tehokkain keino valittujen strategioiden toimeenpanoon on riittävän kattava ja tehokas arviointi (Hakanen 2004, 167).

Strategian toteutumisen arviointi on esitetty strategiaprosessin *viidentenä vaiheena*. Kuten edellisessä vaiheessa kuvattiin, strategisten tavoitteiden asettamisen jälkeen niille sekä kriittisille menestystekijöille määritetään mittarit ja tavoitearvot. Mittarit muodostavat strategisen arvioinnin rungon. Mittaaminen kohdistaa huomion asetettuihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin varmistamalla näin organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteet sekä vision. Samalla toimintaympäristöä on arvioitava jatkuvasti. Menestyneissä organisaatioissa operatiiviset sekä strategiset mittarit yhdistyvät kokonaisuudeksi. Tarkoituksena on saada tietoa organisaation sekä toimintaympäristön nykytilasta ja tulevaisuudesta, joka mahdollistaa oppimisen. Oleellista on, että seurantatietoa hyödynnetään toiminnassa. (Hakanen 2004, 167- 172.) Aineettomaan pääomaan painottuneiden strategioiden mittarit eivät ole kehittyneet samaa vauhtia niihin perustuvien strategioiden kanssa. Aineettoman pääoman mittaaminen haastaa organisaatiot suuntamaan mittareita organisaation sisäisiin aineettomiin resursseihin. (Kianto & Hong 2009, 271- 272; Lönnqvist et al. 2005; Niven 2006, 1.)

### 2.2.1 Keskijohdon strateginen johtaminen

Johtamisen näkökulmasta kaupunkiorganisaatio voidaan esittää kuvan 2 mukaisesti. Tämä tutkimus sijoittuu mallin keskimmäiselle tasolle eli keskijohtoon, kun tutkimuskysymyksenä on, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa. Aineisto hankittiin keskijohdon, eli tässä tutkimuksessa Lahden kaupungin vastualuejohtajien haastatteluilla.



Kuva 2. Kaupunkiorganisaation johtamisen tasot (mukaellen Valtiovarainministeriö 2013; Mäki-Lohiluoma & Hartikainen 1993, 12-14).

Kaupunkiorganisaation strateginen taso asettaa tavoitteet organisaation strategiselle toiminnalle ja vastaa tavoitteiden saavuttamisesta. Kaupunkiorganisaatiossa tähän johdon tasoon kuuluvat kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, kaupunginjohtaja sekä johtoryhmä. Keskimäinen taso käsittää organisaation keskijohdon, joka on yhteydessä strategiseen johtoon sekä operatiiviseen johtoon. Keskijohto ohjaa, kehittää ja arvioi prosesseja ja operatiivisen tason toimintaa. Operatiivinen taso puolestaan tuottaa palvelut suoraan asiakkaan tarpeisiin. Taso koostuu yksiköiden johtajista, esihenkilöistä, päälliköistä sekä työntekijöistä, joiden työ liittyy välittömästi panosten ja tuotosten käsittelyyn. (Mäki-Lohiluoma & Hartikainen 1993, 12-15; Rannisto 2005, 22; Valtiovarainministeriö 2013.)

Kunnissa ja kaupungeissa johdetaan tiedolla sen kaikilla tasoilla, mutta tiedon intressit vaihtelevat tasosta riippuen (Olszak, & Ziemba 2007, 137- 138; Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015). Tiedolla johtamisen kehittäminen lähtee yleensä strategisen tason tarpeista, mutta myös keskijohdon ja operatiivisen johdon tason tarpeista aloitettu kehitystyö on todettu olevan tuloksellista (Valtiovarainministeriö 2013). Edelliseen viitaten useat tutkimukset ovat keskittyneet juuri strategiseen johtoon, mutta alempien johdon tasojen strategiatutkimus on jäänyt vähäiseksi, vaikka keskijohdon merkittävä rooli strategiaprosessissa on tunnistettu hyvin (Ikävalko 2005; Nonaka & Takeuchi 1995; Rannisto 2005,107).

Strategian toteuttaminen tarkoittaa organisaation kaikkien tasojen strategiaan perustuvaa toimintaa. Tärkeää on, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää strategian ja on motivoitunut omalla toiminnallaan tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Kaplan & Norton 2002, 3, 233-235; Ritakallio & Vuori 2019, 153-154; Wooldridge & Floyd 1990, 234-239.) Keskijohdon rooli on jalkauttaa strategiaa operatiiviselle tasolle ja pitää jatkuvasti yllä strategiakeskustelua (Garvin et al. 2008, 1-9; Senge 1990, 59). Rannisto (2005, 107) täydentää, että keskijohto kuuluu yleensä samaan professioon kuin hänen alaisensa ja heillä on kyky keskustella ja suunnitella strategian toteuttamisesta toimialan työntekijöiden kanssa.

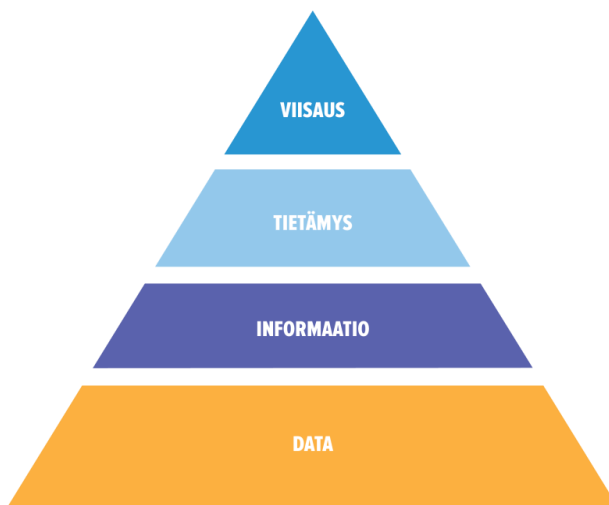
Keskijohdon rooli organisaatiossa avaa heille mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan toimimalla tiedon välittäjinä ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Lisäksi keskijohdon vastuulle kuuluu strateginen päätöksenteko, joka on edellytys organisaation suorituskyvylle. (Wooldridge & Floyd 1990, 234-239.) Keskijohto on avainasemassa myös emergenttien strategioiden luomisessa. Ennalta suunnittelemattomia strategioita luodaan, kun toimintaa muutetaan vastaamaan

ympäristön muuttuviin tarpeisiin tai uutta tietoa hyödynnetään toiminnassa suorituskyvyn lisäämiseksi. (Hakanen 2004; Ikävalko 2015; Mintzberg 1994; Siren 2014.) On kuitenkin vain vähän tutkimuksia siitä, millä tiedolla ja millaisissa prosesseissa keskijohto hallitsee tärkeän strategisen roolinsa.

### 2.2.2 Tieto ja strategia

Strategisen johtamisen kappaleessa nousi esille tiedon merkitys organisaatioiden merkittävimpänä strategisena resurssina (Choo 1996, 329-330; Grant 1996, 120; Hakanen 2004, 27; Laihonen et al. 2013, 5-20; Lönnqvist et al. 2005; Zack 1999, 128). Voidaan nähdä, että tieto ja osaaminen ovat linkittyneenä organisaation kaikkiin strategisiin valintoihin, olkoon ne teknologiaan, prosesseihin, palveluihin, tuotteisiin tai markkinoihin liittyviä valintoja (Zack 1999). Tietoa tarvitaan jatkuvasti strategiaprosessin eri vaiheissa toimintaympäristön analysointiin, toimintaan, oppimiseen, innovointiin sekä päätösten tekemiseen (Choo 1996, 329-330; Laihonen et al. 2013, 5-20; Zack 1999, 128). Oleellista on ymmärtää tiedon dynaaminen luonne, jolloin organisaatioiden on varmistettava tiedon ja osaamisen ajantasaisuus, kehittämistarpeet, jatkuva tiedon hankinta ja oppiminen (Choo 1996, 340; Zack 1999; Hakanen 2004, 173-178; Kianto & Hong 2009, 272-273; Siren 2004; Zack 1999). Koska tieto dominoi resurssiperustaisen näkökulman mukaan organisaation menestystä, kilpailukykyä sekä strategista johtamista, tässä kappaleessa tarkastellaan tiedon luonnetta syvällisemmin.

Tieto on käsitteenä moniulotteinen ja laaja. Tietoa voidaan kuvata jäsentämällä se esimerkiksi kolmeen tasoon, joita ovat data, informaatio ja tietämys. (Laihonen et al. 2013, 18.) Tasoja voidaan eritellä edellistä monimuotoisemmin ja tietämyksestä jalostetumpaa tiedon tasoa voidaan kuvata viisaudeksi tai älykkyudeksi (kuva 3) (Ackoff 1989; Laihonen et al. 2013, 17-18; Rowley 2007, 164.).



Kuva 3. Tiedon tasot (Rowley 2007).

Tiedon tasot ovat hierarkkisessa seuraussuhteessa keskenään ja tieto jalostuu asteittain datasta tietämykseen ja viisauteen (Ackoff 1989). Tiedon jalostamisella tarkoitetaan prosesseja ja toimintoja, joiden avulla siirrytään tasolta toiselle (Laihonen et al. 2013, 18). Data on tiedon ensimmäinen taso, joka on yleensä numeroita, kirjainmerkkejä tai bittijonoja. Data itsessään on niin irrallista, ettei sitä voi sellaisenaan hyödyntää. Informaatio syntyy yhdistelemällä dataa sekä antamalla datalle merkityksiä. Informaatiokin nähdään datana, mutta sillä voidaan nähdä olevan lähettäjä sekä vastaanottaja. Informaatio muuttuu tietämykseksi, kun informaation vastaanottaja tekee siitä tulkintoja ja yhdistää informaation omaan tietämyspohjaansa. Tietämys voidaan näin ollen kuvata inhimillisenä tietona, joka perustuu inhimilliseen tulkintaan. Pyramidin ylimmällä tasolla kuvattu viisaus on kykyä hyödyntää tietämystä käytännön ongelmien ratkaisussa ja suurten kokonaisuuksien ymmärtämisessä. (Ackoff 1989; Käpylä & Salonius 2013, 13-14.) Käsitteellä tieto voidaan tarkoittaa dataa, informaatiota, tietämystä tai viisautta (Laihonen et al. 2013,19).

Tiedon tasojen lisäksi tiedon muodoista erotetaan hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Tiedon muotojen erottaminen on tärkeää, koska ne vaativat erilaista käsittelyä, ohjaamista sekä johtamista. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät sulje toisiaan pois, vaan nämä tiedon muodot luovat keskenään jatkumon. Hiljainen tieto on yleensä kokemuksen kautta syntynyttä tietämystä, jota voidaan kuvata osaamisena. Sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haastavampaa kuin eksplisiittisen tiedon, koska hiljaista tietoa on vaikea sanoittaa. Eksplisiittinen tieto on yleensä kodifioitua



tietoa ja sen siirtäminen ja tallentaminen on yksinkertaisempaa kuin hiljaisen tiedon siirtäminen. (Nonaka 1994, 16-17; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 1-12.) Tiedon luomisen ja jalostamisen prosessia tarkastellaan syvällisemmin kappaleessa 2.4.3.

Organisaatioissa, joissa tieto on merkittävä arvoa tuottava resurssi, on tärkeää asettaa tavoitteet tiedolle ja sen jalostamiselle. Näin ollen organisaatioissa voidaan määritellä tietostrategia. Tietostrategia on organisaation strateginen lähestymistapa tietoon, jossa strategian pohjalta määritellään tarvittavat tietoresurssit ja osaaminen sekä niihin liittyvät kehittämistavoitteet asetettuihin strategisiin vaatimuksiin. Tietoon liittyvän nykytilan sekä tavoitetilan välisen kuilun täyttämiseksi muotoillaan tietostrategia. Määritettyyn strategiaan perustuu tietoon ja osaamiseen liittyvät kehittämistavoitteet sekä tiedon keräämiseen, varastointiin sekä soveltamiseen liittyvä päätöksenteko. (Kasten 2007, 53-54; Zack 1999.) Tietostrategia lisää organisaation innovaatiokyvykkyyttä (Inkinen, Kianto & Vanhala 2019).

Tietostrategiat voidaan jakaa personointi- ja kodifiointistrategiaan, joissa painottuvat strategisesti merkittävän tiedon muodon tunnistaminen. Kodifiointistrategiassa painottuu eksplisiittinen tieto, jossa tiedon tallentaminen, jakaminen ja käyttäminen ovat tietojärjestelmävetoisia. Strategiassa korostuu tiedon helppo saatavuus ja uudelleenkäytettävyys. Personointistrategian lähtökohta on puolestaan ihmisten välinen yhteistyö ja hiljaiseen tietoon perustuvan osaamisen hyödyntäminen. Strategiassa korostuu tiedon jakaminen mieluummin kuin sen varastoiminen, jossa teknologian rooli on ihmisten välisen kommunikoinnin mahdollistaminen. Tietostrategian tulee painottua joko kodifiointi- tai personointistrategiaan, sulkematta kuitenkaan toista lähestymistapaa kokonaan pois. Näin ollen vähemmän painottuvan näkökulman tehtävä on tukea valittua strategiaa. (Hansen, Nohria & Tierney 1999, 2-5; Jalonen 2015, 6) Organisaation jatkuvaa oppimista tukee personointistrategia, joka on merkityksellinen pehmeässä strategisessa ajattelussa (Einola & Kohtamäki 2015; Hakanen 2004, 174; Sirén 2014; Helin & Möttönen 2012, 131-133; Mintzberg & Lampel, 1999).

### 2.3 Tietojohtaminen

Strategisen johtamisen kappaleessa tunnistettiin, että strateginen toiminta perustuu tietoon, tiedon huolelliseen analysointiin sekä hyödyntämiseen organisaation arvontuottamisessa (Choo 1996, 329-330; Hakanen 2004, 27). Kappaleessa 2.2.2. tarkasteltiin tiedon olemusta, jalosta-

mista, strategisesti merkittävän tiedon tunnistamista ja tietostrategian määrittämistä. Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen sijoittumista tietojohdamisen kenttään ja kappaleessa esitellään kokonaisvaltainen tietojohdamisen malli. Tietojohdamista ohjaa organisaation strategia sekä siitä johdettu tietostrategia. Tietojohdamisen ja organisaation strategian linkittymisen on osoitettu olevan organisaation menestyksen perusta (Greiner, Böhmman & Krcmar 2016, 13 Kianto & Andreeva 2014, 223; Hansen 1999; Zack 1999.) Tietojohdamisen pyrkimykset voivat olla jopa turhia, jos ne eivät ole johdettu organisaation strategiasta (Hansen et al., 1999; Zack, 1999).

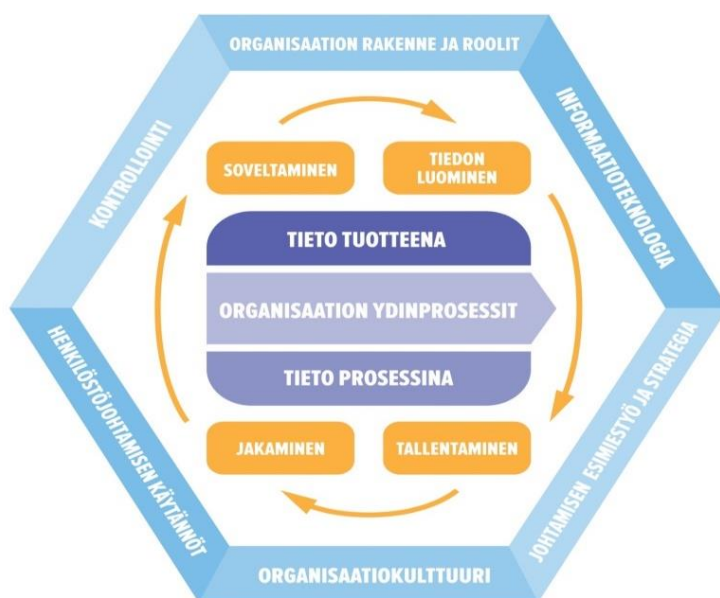
Tietojohdamisen kirjallisuudessa tarjotaan käsitteitä ja malleja tiedon roolin ymmärtämiseen organisaatioissa, malleja tiedon hallintaan sekä osaamista tietojohdamisen osaamiseen käytännössä. Tietojohdamisessa on kyse siitä, miten strategisesti merkittävästä tiedosta luodaan arvoa, hyödynnetään sitä toiminnassa sekä toiminnan kehittämisessä. (Laihonen et al. 2013, 7.) Tietojohdamisella voidaan vaikuttaa organisaatioiden kasvuun (Salojärvi, Sveiby & Huru 2004, 12), organisaatioiden taloudelliseen suorituskykyyn (Andreeva & Kianto 2012, 617-636) sekä innovaatiokyvykkyyteen (Inkinen 2016, 73).

Kirjallisuudessa tietojohdamisen määritelmät ovat moninaisia, päällekkäisiä sekä osin ristiriidassa keskenään (Laihonen et al. 2013, 6). Käytännössä määritelmät ovat vielä vaihtelevampia ja osin virheellisiäkin. Tietojohdaminen on uudenlainen ja monitieteinen lähestymistapa organisaatioiden ohjaamiseen tietotaloudessa, jossa korostuu tiedon merkityksen ymmärtäminen ja tiedon tehokas käyttäminen organisaation toiminnan edistämiseksi. Tietojohdamista voidaan tarkastella johtamisparadigmana, joka ylittää kaikki tehtävärajat. Parhaimmillaan se on osa kaikkien organisaatioissa työskentelevien jatkuvaa toimintaa. Tietojohdamisessa yhdistyy teknologia, tietoresurssit, tietoprosessit sekä tiedon hyödyntäminen organisaation arvon tuottamisessa. (Laihonen et al. 2013, 6-11.)

Handzic (2017,22) toteaa tietojohdamisen kentän olevan dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva, samalla se fuusioituu jatkuvasti muiden tieteenalojen kanssa. Useissa lähteissä tietojohdaminen on jaettu kahteen pääsuuntaukseen, joita ovat liikkeenjohdollinen sekä tietotekninen näkökulma (esim. Laihonen et al. 2013, 33). Liikkeenjohdon näkökulmassa keskitytään ihmisten välisiin sosiaalisiin prosesseihin ja niihin liittyviin tietojohdamisen käytäntöihin. Tämä ihmiskeskeinen lähestymistapa sopii edellisessä kappaleessa esitettyyn personointistrategiaa painottavaan organisaatioon (Hansen et al. 1999, 2-5) ja samalla pehmeään strategiseen ajattelumalliin (Einola

& Kohtamäki 2015; Mintzberg & Lampel, 1999; Sotarauta 1996). Tietoteknisessä näkökulmassa painottuu tietojärjestelmät tiedonhallinnassa, joka sopii etenkin kodifointistrategiaa (Hansen et al. 1999, 2-5) painottavalle organisaatiolle, mutta ovat keskeisessä asemassa kaikkien organisaation prosessien mahdollistajana.

Tietojohtamisen kokonaisuudesta voidaan kuvata erilaisia prosessimalleja ja lähestymistapoja, jotka eroavat käyttötarkoituksen perusteella. Heisig (2009, 15) on luonut kokonaisvaltaisen viitekehyn tietojohdamisen kokonaisuuden kuvaamiseen (Kuva 4). Tietoprosessien avulla tieto liikkuu ja elää organisaatioissa, jossa tietoa jalostetaan datasta tietoon ja tietämykseen (Heisig 2009). Tarkasteltava tietoprosessi voi näkökulmasta riippuen vaihdella. Tässä tutkimuksessa tarkasteltava tietoprosessi on tiedolla johtamisen prosessi. Uloin kehä pitää sisällään tietojohdamisen käytännöt, jotka ovat Heisigin mallin mukaan organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne ja roolit, johtaminen, esimiestyö ja strategia, kontrollointi, henkilöstöjohtamisen käytännöt ja informaatioteknologia. Tietojohtamisen käytännöt mahdollistavat tiedon ja aineettoman pääoman hyödyntämisen organisaation arvon lisäämiseksi edistämällä organisaatioiden tietoprosesseja ja lisäämällä strategisia tietoresursseja. (Heisig 2009.)



Kuva 4. Tietojohtamisen kokonaisvaltainen malli (mukaillen Heisig 2009).

Useat tutkimukset vahvistavat, että tietojohtaminen rakentuu tiedon hankintaan, tallentamiseen, jakamiseen sekä hyödyntämiseen ja soveltamiseen liittyvistä prosesseista (Alavi & Leidner 2001, 107, 114-115; Inkinen 2016, 231-232). Tietojohtamisen käytäntöjä on tutkittu kuitenkin vähän verraten tietojohtamisen prosesseja. Erilaiset tietojohtamisen käytännöt määrittellään eri tutkimuksissa eri tavoin. Esimerkiksi Inkinen (2016, 31) jakaa tietojohtamisen käytännöt kymmeneen pääryhmään, joita ovat (1) esimiestyö, (2) tiedon suojaaminen, (3) strateginen tietojohtaminen, (4) rekrytointi, (5) perehdytys ja kehitys, (6) kehityskeskustelut, (7) palkitseminen, (8) oppimismekanismit, (9) it-järjestelmät ja (10) organisointi. Kianto et al. (2019, 10) erottelevat tietojohtamisen käytänteet seitsemään tyyppiin, jossa erona edellisiin on yhdeksi käytänteeksi lisätty tiedolla johtaminen. Tässä gradussa tiedolla johtamista tarkastellaan kuitenkin yhtenä tietoprosessina ja sijoittuu näin olleen mallin keskiöön.

## 2.4 Tiedolla johtaminen

Tietojohtamisen sisällön pilkkominen on tärkeää, kun tutkitaan ja etsitään ratkaisuja organisaatioissa esiintyviin tietojohtamiseen haasteisiin, vaikka käytännössä eri lähestymistavat linkittyvätkin toisiinsa (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012, 139; Huotari & Savolainen 2003, 17; Laihonen et al. 2013). Tässä pro gradussa kohdeorganisaation tietojohtamisen haastetta lähestytään tiedolla johtamisen näkökulmasta, joka ei ole käsitteenä yksiselitteinen (Huotari & Savolainen 2003, 21-23; Saarteinen, Sirenius ja Skog 2018, 4-5; Laihonen et al. 2013, 6-9). Arkielämässä käytetään paljon variaatioita tietoon liittyvästä johtamisesta, esimerkiksi käsitteitä tiedolla johtaminen sekä tietojohtaminen käytetään joskus synonyymeina. Tiedolla johtaminen käännetään englanninkielen käsitteestä *'Evidence-based management'* (esim. Pfeiffer & Sutton 2006; Rousseau 2006) tai toisaalta myös *'Data-driven decision making'* (esim. Provost & Fawcett 2013). Lyhyesti tiedolla johtaminen voidaan määritellä päätöksenteon prosessiksi, joka perustuu intuitioiden, uskomusten ja kokemuksen sijasta luotettavaan ja validiin tietoon (Laihonen et al. 2013; Provost & Fawcett 2013, 53; Rousseau 2006, 260). Tiedolla johtaminen toteutuu yksinkertaisimmillaan, kun yhdistetään toiminnasta syntyvä tieto ja toimintaan vaikuttava ulkoinen tieto. Näillä tietojen kombinaation hyödyntämisellä päätöksenteon laatu paranee, kun päätökset perustuvat todennettuun tietoon. (Jalonen 2015, 1-4.) Tiedolla johtaminen on osa kaikkia strategisen johtamisen vaiheita: strategian suunnittelua, toteuttamista ja muokkaamista (Vesiluoma 2012, 118; Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 10).

Ennen tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa tietoa kerätään, lajitellaan, analysoidaan ja julkaistaan. Useissa lähteissä tämä prosessi on eritelty liiketoimintatiedon hallinnaksi (Laihonen et al. 2013, 32, 45). Liiketoimintatiedon hallinnan käsitteellekään ei ole yhtä selkeää määritelmää (Lönnqvist & Pirttimäki 2006, 32), kuten ei muillekaan aiemmin esitellyille tietoon liittyville konsepteille. Laihonen et al. (2013, 33) esittävät liiketoimintatiedon hallinnan käsitteen (*business intelligence, BI*) yhtenä tietojohdamisen alakäsitteenä. Kansainvälisissä julkaisuissa liiketoiminta-analytiikkaa (BA) käsitellään samalla, kun esitetään tiedon hallintaan liittyviä prosesseja. Liiketoimintatiedonhallinnasta ja analytiikasta onkin alettu käyttää yhteisnimitystä BI&A (Chen, Chiang & Storey 2012; Han & Wu 2019). Jalonen (2015, 3-4) erottelee, että liiketoimintatiedon hallintaan keskittyneiden tutkimusten keskeisenä huomion kohteena on tiedon kerääminen ja jalostaminen. Tiedolla johtamisen tarkastelussa puolestaan keskitytään tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa. (myös Laihonen et al. 2013.) Pirttimäki (2007, 2) täydentää, että liiketoimintatiedon hallinta tukee tiedolla johtamista ja toimii tiedolla johtamisen mahdollistajana (Pirttimäki 2007, 2). Käsitteiden teoriat ovat pitkälti päällekkäisiä ja esimerkiksi Tyrväinen, Tuomenpuro & Hannula (2013, 7) käsittelevät näitä käsitteitä synonyymeinä. Myös Leskelä et al. (2019, 15) Saarteinen et al. (2018) sekä Kosonen (2019) sisällyttävät tiedon keräämisen, lajittelun, julkaisun ja hyödyntämisen tiedolla johtamisen käsitteen sisälle. Myös tässä pro gradussa tiedolla johtamista tarkastellaan kokonaisvaltaisena prosessina, joka alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta ja päättyy tiedon hyödyntämiseen. Viitekehyksessä on yhdistetty tiedolla johtamisen sekä liiketoimintatiedon hallinnan käsitteiden kirjallisuutta (myös Kosonen 2019).

Tietojohdamisen viitekehyksessä tiedolla johtaminen nähdään yhtenä keskeisenä organisaation tietoprosessina, jossa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään strategisesti merkittävää tietoa. Strategista ja operatiivista tietoa kerätään eri lähteistä, luokitellaan, tallennetaan, analysoidaan sekä jaetaan jatkokäyttöä varten. Tietoa kerätään niin organisaation ulkopuolelta kuin organisaation omasta toiminnasta. Keskeinen tehtävä on yhdistää toisistaan irrallista tietoa kokonaisuusien ymmärtämiseksi ja päätösten teon perustaksi. (Barends, Rousseau & Briner 2014, 9; Lönnqvist & Pirttimäki 2006, 32.) Parhaimmillaan tietoa käytetään proaktiivisesti päätöksenteon tukena, kun tietoa kerätään toimintaympäristöstä ja arvioidaan ympäristön muutosten vaikutusta organisaatiossa. Näin ollen toimintaa voidaan tiedon perusteella ennakoida vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Kokonaisuutena tiedolla johtamisen tavoite on todennettuun tietoon perustuvat päätökset sekä laadukas ja tuloksellinen toiminta. (Laihonen 2013, 45-46; Rousseau 2006, 260.)

Tiedolla johtamisen käsitteeseen sisältyy sekä teknologian että ihmisten rooli. Ihmiset tekevät päätöksiä tietotarpeista, osallistuvat hankitun informaation analysointiin sekä jakavat tietoa ja hyödyntävät sitä lopulta päätöksenteossa. Etenkin kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa korostuu ihmisten rooli. Inhimillinen panos korostuu myös tiedon merkityksen arvioinnissa sekä johtopäätösten tekemisessä. Teknologian rooli puolestaan korostuu datan keräämisessä, tiedon louhinnassa, tilastollisessa analysoinnissa, raportoinnissa sekä tallentamisessa. (Foley & Guillemette 2010, 1-2; Laihonen 2013, 44-45.) Tietojohtamisen viitekehyksessä teknologiaa tarkastellaan johtamisen käytäntönä, joka tukee liiketoimintatiedon hallinnan prosessia. Bi-järjestelmät tarjoavat tekniikoita ja ohjelmistoja tiedon keräämiseen hajallaan olevista tietojärjestelmistä sekä mahdollistaa tiedon automaattisen analysoinnin ja tallentamisen. (Olszak, & Ziembra 2007, 138).

Tiedolla johtamisen prosessissa tietoa jalostetaan tasolta toiselle. Dataa jalostetaan informaatioksi ja siitä edelleen liiketoimintaa koskevaksi tiedoksi (Golfarelli, Cella & Rizzi 2004, 1; Laihonen et al 2013; Saarteinen et al. 2018). Kuvassa 5 on esitetty Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimalli, jota tässä tutkimuksessa sovelletaan tiedolla johtamisen prosessiksi.



Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessimalli (mukaillen Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimallia).

Tiedolla johtamisen prosessi alkaa *tietotarpeiden tunnistamisesta*, joka on merkittävä vaihe myöhempien vaiheiden onnistumiselle, koska tietotarpeiden määrittely ohjaa tiedon hankintaa. Tietotarpeella tarkoitetaan tietopuutetta tehtävään päätöksentekoon (Choo 1995; Zack 1999).

Tiedolla johtamisen toinen vaihe sisältää *tiedon hankinnan* eri tietolähteistä (Choo 1995). Oikean tiedon löytäminen suuresta tietomassasta on kuitenkin haastavaa. Lähteiden määrittäminen riippuu määritellystä tietotarpeesta. Suuren informaation määrän lisäksi tiedon hallinnan haastaa tiedon pirstaloituminen, sillä päätöksenteko edellyttää tietoa useista ulkoisista ja sisäisistä lähteistä. (Laihonen et al. 2013.) Informaation hankinnan jälkeen *informaatio organisoidaan ja tallennetaan sekä jaetaan ja analysoidaan*. Tietoa yhdistetään aiempaan tietoon ja annetaan merkityksiä, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Choo 1995.) Tämä on päätöksenteon laadun kannalta merkittävä tiedolla johtamisen prosessiin sisältyvä vaihe, jossa tapahtuu strategista oppimista (Nonaka, Toyama & Konno 2000; Siren 2014.) Näin päätökset voivat perustua tietoon, joka mahdollistaa tuottavan ja tuloksellisen organisaation toiminnan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2010, 408-416). Tietotarpeita vastaavan tiedon hankinnan, jakamisen ja analysoinnin jälkeen tietoa *hyödynnetään päätöksenteossa*.

Tietojärjestelmillä on merkittävä rooli tiedolla johtamisen prosessin kaikissa vaiheissa. Järjestelmien avulla tietoa kerätään, tallennetaan, jaetaan sekä hyödynnetään. Tiedon hankinnassa organisaation tietojärjestelmät keräävät tietoa erilaisista toimintaprosesseista, jonka jälkeen data-muotoinen tieto tallennetaan ja varastoidaan erilaisiin tietokantoihin. Dataa jaetaan erilaisille sovelluksille ja järjestelmille, jolloin data jalostuu informaatioksi ja tiedoksi. Datan jalostuminen voi tapahtua automaattisesti tietojärjestelmien analyysillä tai järjestelmien avulla informaatio voidaan esittää sellaisessa muodossa, jota organisaation yksilöt ja ryhmät voivat analysoida, oppia ja hyödyntää. Tietoa hyödynnetään toiminnassa, joka puolestaan antaa uusia syötteitä järjestelmiin ja prosessi alkaa myös teknologian näkökulmasta uudestaan. (Laihonen et al. 2013, 62-76.) Tietotekniikan avulla voidaan yhä nopeammin yhdistää, analysoida ja jakaa tietoa. Ideaalina on, että oikean teknologian avulla tarvittavat tiedot voidaan kerätä automaattisesti, jolloin ajantasainen tieto on käytettävissä, kun tietotarpeita ilmenee. (Galliers & Leidner 2003, 2-3.)

#### 2.4.1 Strateginen tiedolla johtaminen

Aikaisempiin kappaleisiin viitaten, tietoon perustuvalla päätöksenteolla ohjataan jatkuvasti organisaation strategista toimintaa, joka lisää organisaation suorituskykyä. Organisaatiossa kerätään tietoa omasta toiminnasta sekä toimintaympäristöstä, kun strategioita suunnitellaan tai toimintaa kehitetään strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kamensky 2003, 196-196; Kaplan

ja Norton 2002, 61- 63; Sotarauta 1996, 240; Vesiluoma 2012, 112.) Tietojohtamisen ja organisaation strategian linkittymisen on osoitettu olevan organisaation menestyksen perusta (Greiner, Böhmman & Krcmar 2016, 13; Kianto & Andreeva 2014, 223; Hansen 1999; Zack 1999). Tietojohtamisen pyrkimykset voivat olla jopa turhia, jos ne eivät ole johdettu organisaation strategiasta (Hansen et al., 1999; Zack, 1999). Kianto & Andreeva (2014, 225-229) toteavat, että strateginen johtaminen on merkittävin tietojohtamisen käytännöistä, jolla edistetään organisaation tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta.

Strategian suunnitteluun, toteuttamiseen ja strategiaa tukevaan tiedolla johtamiseen tarvitaan organisaation sisäisen sekä ulkoisen tiedon hallintaa ja soveltamista. Sisäisen tiedon avulla muodostetaan kokonaiskuva organisaation toiminnasta, vahvuuksista ja heikkouksista sekä siitä, kuinka aineettomia resursseja pitäisi kehittää tai hankkia vastaamaan ulkoisen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Yhtä tärkeää on ulkoisen ympäristön ymmärtäminen, jotta voidaan määritellä strategia tai muokata sitä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Laihonen 2013, 45.) Sisäisen ja ulkoisen tiedon lisäksi tarvitaan tietoa menneisyydestä, nykyisyydestä sekä tulevaisuudesta (Olszak & Ziemia 2007, 137). Tätä organisaation tietojen kombinaatiota hallitaan tiedolla johtamisen prosessissa.

Virtanen, Stenvall & Rannisto (2015) esittävät, että strategiaa tukeva tiedolla johtaminen voidaan nähdä ajallisesti kolmiulotteisena. Strategian suunnitteluvaiheessa tehtävässä etukäteisarvioinnissa korostuu tieto strategian tarkoitukseen ja tarvelähtöisyyteen. Strategian toteuttamisen vaiheessa tiedon intressi muuttuu, jolloin päätöksenteon kannalta tieto strategisten tavoitteiden saavuttamisesta on keskiössä. Huomio on tällöin tuloksissa, vaikutuksissa, tehokkuudessa ja tuottavuudessa. Viimeisessä vaiheessa korostuu tieto strategian onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Kahden viimeisen vaiheen tarpeisiin tietoa saadaan etenkin suorituskykymittareista (myös Olszak & Ziemia 2007, 137-138.) On kuitenkin huomattavaa, että ideaalin pehmeän strategisen ajattelumallin mukaisesti strategiatyö on päättäjien ja kaikkien muiden toimijoiden jatkuvaa kanssakäymistä, eikä siitä kannata erotella tiukasti ajallisesti määritettyjä vaiheita (Helin & Möttönen 2012, 141-142).

Tiedolla johtaminen segmentoituu paitsi strategiaprosessin vaiheiden mukaisesti myös johdon tasojen mukaisesti kolmeen kerrokseen. Kuten tämän tutkimuksen 2.2.1 on esitetty, kuntaorganisaation johtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat strateginen taso, keskitaso ja



operatiivinen taso. Strategisen tason päätösten voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi suunnittelun kautta koko organisaation toimintaan. Keskijohdon päätöksillä puolestaan vaikutetaan valittujen strategisten osa-alueiden toimintaan laatimalla tavoitteita ja toimenpiteitä strategian jalkauttamiseksi. Operatiivisella tasolla päivittäiset päätökset asiakasrajapinnassa ovat merkittävä osa strategian toteutusta ja asiakasarvon luomista, koska operatiivisella tasolla tehdään konkreettisia valintoja toiminnassa. (Olszak & Ziemba 137- 138; Valtiovarainministeriö 2013; Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015.)

Kaupunkiorganisaatioissa strategisella tiedolla johtamisella kehitetään kaupungin tuottavuutta, vaikuttavuutta sekä asiakaslähtöisyyttä. Kaupungin palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen tarvittava tieto poikkeaa markkinaehtoisen palvelutarjonnan tietotarpeista, koska julkisten palveluiden rahoituksesta vastaa pääasiassa valtio ja kunnat. Kaupungin palveluiden erityispiirteenä on myös se, että toiminnassa on erilaisissa rooleissa monta eri toimijaa (palveluiden järjestäjä, tuottaja, asiakas, kuntalainen, valtiovalta sekä elinkeinoelämä). Kaupunkien strategisen tiedolla johtamisen päätehtävänä on määrittää palvelut, niiden määrä ja asiakasjoukot sekä määrittää, miten palvelut järjestetään ja tuotetaan parhaiten. Julkisrahoitteisen palvelun tiedolla johtaminen on parhaimmillaan sitä, että päätöksenteossa otetaan huomioon kaikki osapuolet ja saavutetaan paras mahdollinen kokonaistuottavuus ja -vaikuttavuus. Organisaatio tarkastelee toimintaa kustannusvaikuttavuuden näkökulmasta, asiakas puolestaan tavoittelee hyvinvointi-hyödyn maksimointia. Näiden tavoitteiden edistämiseen päätöksentekijöillä tulisi olla oikea ja reaaliaikainen tieto päätöksenteon perusteena. (Valtiovarainministeriö 2013.) Keskijohdon oikeat päätökset edistävät operatiivisen tason toimintaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen käytännössä (Kaplan & Norton 2002, 3, 233-235; Ritakallio & Vuori 2019, 153-154; Wooldridge ja Floyd 1990, 234-239).

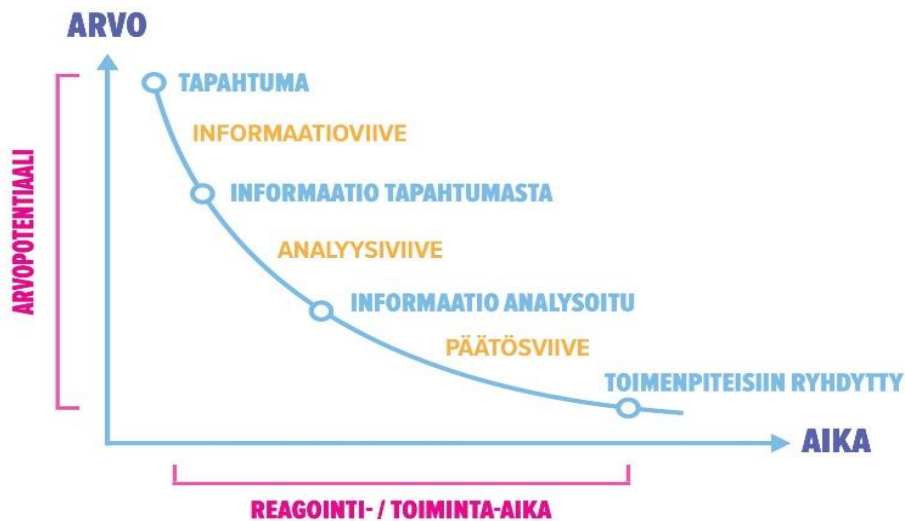
#### 2.4.2 Strategiset tietotarpeet ja tietolähteet

Laihonen et al. (2013, 47) korostavat tiedolla johtamisen prosessin alkuvaiheen tärkeyttä, jotta tiedon hankinnan kohdentaminen on helpompaa ja vähennetään turhan tiedon keräämistä. Tietotarpeeseen vaikuttaa se, missä vaiheessa strategista prosessia tietoa kerätään. Tässä pro graduissa tutkitaan keskijohdon tietotarpeita strategisen tiedolla johtamisen perustaksi. Suorituskymittarit ovat tärkein strategisen tiedon hankinnan väline (Chenhall 2005, 413; Kaplan & Norton 2002, 17-18), mutta samalla on huomattava, että strategisen oppimisen (Hakanen 2004, 174;

Siren 2014, 14-15) sekä pehmeän strategisen ajattelun mukaan tietoa tarvitaan jatkuvasti myös havainnoimalla toimintaa sekä organisaation ulkopuolella tapahtuvia ilmiöitä.

Tietovarastoihin tallennetaan organisaation toiminnasta kertova keskeisin tieto, ja ne ovatkin yksi olennainen tietolähde strategiselle tiedolla johtamiselle. Tietojärjestelmien ja toiminnan yhteensovittaminen on usein haastavaa, koska tarpeet ja vaatimukset voivat olla laajoja ja päällekkäin ristiriitaisia. Tulevaisuuden tarpeita ei useinkaan pystytä ennakoimaan tai eri käyttäjäryhmiä ei kyetä palvelemaan kaikkia tyydyttävällä tavalla. Lisäksi erilaisia ja eri-ikäisiä tietojärjestelmiä on paljon. Ideaalitapauksessa järjestelmät integroituvat toisiinsa ja data ja informaatio virtaavat sujuvasti järjestelmien välillä. Integroidut tietojärjestelmät muodostavat tietojärjestelmäarkkitehtuurin, jossa on kuvattu järjestelmien väliset suhteet. (Laihonen et al. 2013, 66-68.)

Suuri tiedon määrä on merkittävä mahdollisuus, mutta samalla informaation ylituotanto ja massadata haastavat tiedon hallinnan ja asettavat tietotarpeiden rajauksen tärkeäksi menestystekijäksi onnistuneelle tiedolla johtamiselle (Jalonen 2013, 100-101; Jalonen 2015). Chen, Mao & Liu (2014, 173) kuvaavat, että informaatiovirran valtavaa kasvua voidaan kuvata Big data -käsitteellä. Yleisesti sillä tarkoitetaan suurta määrää dataa, jota ei voida havaita, hankkia, hallita eikä prosessoida perinteisten tietotekniikan, ohjelmistojen ja laitteiden avulla järkevässä ajassa. Kyse ei ole pelkästään datan määrästä, vaan myös sen kirjavuudesta. (Gandomi & Haider 2015, 138-139.) Big dataa kuvataan usein 3V -käsitteellä. 3V -mallin kirjaimet tulevat sanoista volyymi (*volume*), vauhti (*velocity*) ja vaihtelevuus (*variety*). *Volymilla* kuvataan datan suurta määrää. *Vaihtelevuudella* tarkoitetaan datan laadun vaihtelua ja *vauhdilla* tarkoitetaan datan virtausnopeutta ja sen myötä nopean reagoinnin tarvetta, jonka merkitys on korostunut menestyksessä liiketoiminnassa. (Gandomi & Haider 2015, 138-139.) Tiedolla johtamisen pitäisi tapahtua ajassa, sillä mitä nopeammin organisaatio vastaa sen sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan, sitä enemmän voidaan tuottaa arvoa organisaatiolle (Kuva 6) (Hackathorn 2004; Husman & Johanson 2015, 83; Jalonen 2015). Reaaliaikainen tieto mahdollistaa keskijohdon sekä operatiivisen tason reaaliaikaisen toiminnan ja ennakkoinnin (Golfarelli, Cella & Rizzi 2004), joka on tiedolla johtamisen ydin.



Kuva 6. Organisaation reagointi tapahtumaan ja arvopotentiali ajan funktiona (Jalonen 2015).

Tiedolla johtaminen sisältää erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joilla hankitaan tietoa koko strategisen johtamisprosessin aikana tiedolla johtamisen tueksi. Suorituskykymittarit (*performance measurement*) ovat merkittävimpiä strategisen toiminnan ja toiminnan kehittämisen tiedonlähteitä (Chenhall 2005, 413; Kaplan & Norton 2002, 17-18). Organisaation suorituskykymittarit määritellään strategiaprosessin kolmannessa vaiheessa ja niiden käyttö painottuu strategiaprosessin arvioinnin vaiheessa. Mittareista saatu informaatio ja tiedolla johtamisen prosessissa jalostettu tieto toimii päätöksenteon ja oppimisen perustana. Keskijohto saattaa käyttää mittaritiedon lisäksi tiedolla johtamiseen muitakin indikaattoreita kuin muodollisia suorituskykymittareita. (Bourne et al. 2005, 10; Ukko 2009, 44.)

Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että suorituskyvyn mittaaminen tulee perustua organisaation strategiaan (Chenhall 2005; Kaplan ja Norton 1996; Kianto & Hong 2009; Lönnqvist et al. 2005; McAdam & Bailie 2002). Keskijohto ja sen ohjaama operatiivinen taso ovat strategian toteuttajia ja organisaation suorituskyvyn tuottajia. Keskijohdon tietoon perustuvat päätökset mahdollistavat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen. (Bourne et al. 2005, 43; Kaplan & Norton 2002, 2; Ukko 2009, 8-9; Maisel & Cokins 2017, 66-67; Rannisto 2005, 96.) Suorituskykymittareiden tärkeä tehtävä on kytkeä strategia ja toiminta yhteen. Mittarit ja niille asetetut tavoitearvot ohjaavat toimintaa ja niistä jalostetulla tiedolla kehitetään toimintaa tai muokataan strategiaa. (Bourne et al. 2000, 758-768; Chenhall 2005, 413; Kaplan & Norton 2002, 17-18.)

Mittari tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla mitataan ja arvioidaan valitun menestystekijän suorituskyky. Menestystekijöillä tai kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan organisaation strategian ja menestymisen kannalta keskeisiä aineellisia tai aineettomia tekijöitä, joissa organisaation on saavutettava korkea suoritustaso. (Lönnqvist et al. 2005, 185-190.) Menestystekijät määritellään strategiaprosessin (kuva 1) toisessa vaiheessa. Suorituskyky puolestaan tarkoittaa mitattavan asian kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita (Lönnqvist et al. 2006, 19). Mittaristo on kokonaisuus, joka muodostuu tietyn mittauskohteen mittareista. Organisaatioiden mittaristot saattavat olla ajan myötä kehittyneitä mittareita tai mittaristo voi olla jonkin mittaristomallin mukaan systemaattisesti suunniteltu kokonaisuus. (Lönnqvist, Kujan-sivu & Antikainen 2006.)

Suorituskykymittareiden tärkein tehtävä on tuottaa tietoa päätöksentekoon (Kald & Nilson 2000, 120; Marr 2004, 3). Tärkeimmät suorituskykymittareista jalostetun tiedon hyödyntäjät ovat organisaation ylin sekä keskijohto. Saadun tiedon perusteella arvioidaan strategisten tavoitteiden saavuttamisen tilaa ja organisaation suuntaa verrattuna tavoitteisiin. (Chenhall 2005; Hakanen 2004, 168; Kald & Nilson 2000, 120.) Mittareilla edistetään strategian muuntamista toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi sekä mahdollistetaan strategian toteutumisen seuranta, ongelmien havaitseminen, päätöksentekoon tukevan informaation tuottaminen sekä tulevaisuuden ennustaminen sekä tarpeellisen tiedon tunnistaminen suuresta tietomassasta (Lönnqvist 2002, 87).

Suorituskykymittareiden avulla kommunikoidaan läpi organisaation, mikä on tärkeää organisaation toiminnassa ja millaisia asioita organisaatiossa tavoitellaan (Kaplan & Norton 2004, 51-73; Marr 2004, 3). Kommunikaation lisäajana suorituskykymittarit ovat myös oppimisen mahdollistaja, kun keskijohdon ja operatiivisen tason strateginen ajattelu ja ymmärrys lisääntyvät. Näin ollen molempien johtamisen tasojen kyky havainnoida strategiaan vaikuttavia organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kehittyy, joka puolestaan on perusta strategiselle oppimiselle. (Chenhall 2005, 413; Kald & Nilson 2000, 119; Kaplan & Norton 2002, 17-18; Hakanen 2004, 170.) Resurssiperustaisen organisaatiokäsityksen sekä tiedon merkityksen noustua organisaation merkittäväksi menestystekijäksi, mittareita pitäisikin kehittää kontrollin sijasta kohti oppimisen mahdollistamista. Erityisesti mittaamisen tulisi painottua aineettomaan pääoman mittaamiseen tiedon inhimillisen ja dynaamisen luonteen takia (Kianto & Hong 2009, 266-272.) Päätöksenteon ja oppimisen tukemisen lisäksi mittareilla voidaan motivoida henkilöstöä, ohjata

toimintaa luotujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mahdollistaa tuloksiin perustuva palkitseminen (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 106).

Suorituskykymittarit voivat fokuoittaa organisaation ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn mittaukseseen. Ulkoiset vaikutukset ovat niitä, jotka heijastuvat taloudelliseen tuottavuuteen, organisaation maineeseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Sisäinen suorituskyky näkyy puolestaan esimerkiksi työntekijöiden osaamisena, prosesseina ja työtyytyväisyytenä. Perusajatus on, että sisäiset tekijät ja niiden johtaminen toimivat ulkoisen suorituskyvyn mahdollistajana. (Martinez et al. 2006, 6-7.) Taloudellisten mittareiden käyttö on hyvin yleistä, mutta yhä tärkeämpää on ottaa käyttöön ei-taloudellisia mittareita, joilla mitataan operationaalisten tulosten sekä yrityksen strategisten tavoitteiden välistä yhteyttä. Näillä mittareilla pyritään myös saamaan myös etukäteistietoa organisaation tulevaisuudesta. (Lee & Yang 2011, 87.) Tuottavuuden, laadun ja vaikuttavuuden mittareita voidaan luokitella erilaisilla tavoilla (Valtiovarainministeriö 2013). Ylisirniön (2011, 176) mukaan etenkin julkisella sektorilla vaikuttavuuden käsite on yleistynyt, kun halutaan tarkastella suorien tai epäsuorien toimenpiteiden vaikutuksia tavoitteisiin. Ennakoivien ja selittävien mittarien lisäksi mittareita voidaan eritellä suoriin ja välillisiin mittareihin. Suorat mittarit mittaavat suoraan mittauskohdetta, kun välillisillä mittareilla puolestaan mitataan yleensä tuottavuuteen liittyviä välillisiä asioita. Välillisillä mittareilla mitataan niin sanottuja apukohteita, jotka selittävät tuottavuutta ja laatua. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 192-193; Valtiovarainministeriö 2013.) Strategiset mittarit voivat olla myös kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Määrälliset mittarit perustuvat objektiiviseen tietoon, jota voidaan mitata suoraan kohteesta ja tulokset ovat yksiselitteisiä ja riippumattomia mittaajasta. Subjektiiiviset laadulliset mittarit puolestaan kartoittavat eri sidosryhmien arvioita organisaation tilasta. Niiden tulokset perustuvat mielipiteisiin ja arvoihin ja pohjautuvat yleensä kyselyihin tai haastatteluihin. (Lönnqvist et al. 2005, 192-193.)

Kaupunkiorganisaatioissa on enemmän sidosryhmiä kuin yrityksillä ja eri sidosryhmillä saattaa olla ristiriitaisia odotuksia toiminnalta. Mittareiden määrä saattaa nousta ja niistä saadulla tiedolla on vaikea tehdä päätöksiä, jotka tukisivat kaikkien sidosryhmien tavoitteita. Suorituskykymittaristojen tavoitteena on selvittää myös syy-seuraussuhteita, joka tarkoittaa, että mittaristossa tulee huomioida lopputulokset sekä niiden taustalla olevat asiat. (Creutz & Sundqvist 2002, 83.) Kuntien palveluissa vaikuttavuuden mittaaminen onkin haastavaa, koska oman toiminnan vaikutusta voi olla vaikea erottaa muiden tekijöiden vaikutuksesta mitattavaan asiaan.

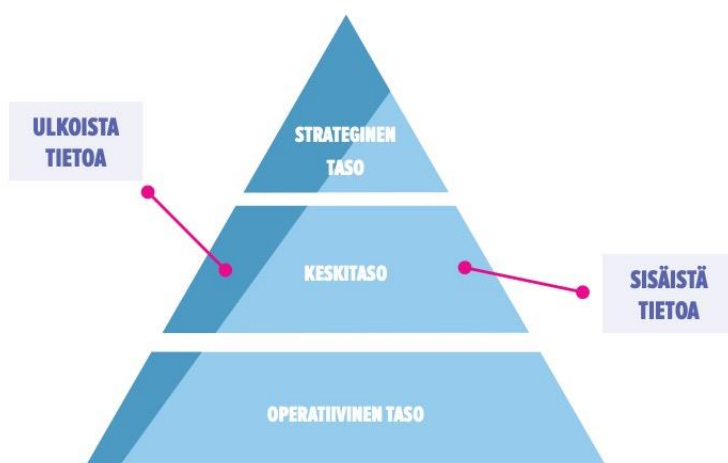
Mitattavaan asiaan voi vaikuttaa paljon ulkoisia tekijöitä, joiden riippuvuuksia on vaikea määrittää. Lisäksi toiminnan vaikutukset saattavat olla erittäin pitkävaikutteisia, jolloin mittareilla ei voida mitata toiminnan vaikutusta reaaliajassa (Valtiovarainministeriö 2013, 7.)

Kaupunkiorganisaation monitasoisuus haastaa mittareiden suunnittelun ja kaupunkistrategian ja alastrategioiden ristiriidat ilmenevät usein vasta mittarityössä (Valtiovarainministeriö 2013, 26). Suoritustasoa on mitattava kaikilla organisaation tasoilla ja mittareiden tulisi integroitua yhteen. Strategiasta johdetut mittarit pitäisi jalkautua operatiivisen tason työntekijöille asti, jotta organisaation yksilötkin voivat arvioida omaa toimintaansa ja sen kehittymistä strategian toteuttamiseksi. (Creutz & Sundqvist 2002, 83.) Operatiiviselle tasolle määritellään ylemmän tason tavoitteita tukevat toimenpiteet ja niiden onnistumista kuvaavat mittarit. (Valtiovarainministeriö 2013). Strategiaan linkittyvät operatiivisen tason suorituskykymittarit ovat tärkeä strategioiden toteutumiseen vaikuttava tekijä (Bourne et al. 2000; Ukko 2009, 43). On kuitenkin esitetty, että kuntien suorituskykymittarit ovat usein epäyhtenäisiä (Rannisto 2005, 78). Riskinä on, että operatiivisen tason mittarit eivät linkity strategiaan ja toimintaa ohjataan muulla kuin strategiaan liittyvällä tiedolla, jolloin päätöksenteon logiikka voi olla jopa strategian vastainen (Helin & Möttönen 2012, 141-142). Toisaalta Bourne et al. (2005, 10) ovat esittäneet, että parhaiten suoriutuvien liiketoimintayksikköjen johto käyttää päivittäiseen strategiaa tukevaan tiedolla johtamiseen myös muita indikaattoreita kuin muodollisia suorituskykymittareita (myös Ukko 2009, 44).

Suorituskykymittareiden haasteena on myös, että jatkuvasti kehittyvänä prosessina strategioita muotoillaan ja suunnitellaan aina uudestaan. Strategian päivittäminen vaatii myös mittareiden päivittämisen, sillä muuten mittarit voivat olla ristiriidassa strategian kanssa. (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts 2000, 768.) Jos mittarit eivät ole linjassa strategian kanssa, ne saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan (Ukko 2009), tai niistä saadaan epärelevanttia informaatiota ja mittaamiseen kuluu turhaan resursseja (Jalonen 2015). Kun otetaan huomioon kaupunkiorganisaation laaja strategiaprosessi, voi jatkuva strategian sekä mittareiden päivittäminen olla haaste kaupunkiorganisaatiolle (Sotarauta 1996).

Keskijohdon tietotarve painottuu pääasiassa toiminnan seurantaan ja ohjaukseen, jolloin tietotarve voi olla nopeaa ja tietyn tilanteen johtamiseen tarvittavaa tietoa toiminnasta. (Golfarelli, Cella & Rizzi 2004; Valtiovarainministeriö 2013, 26). Ylisirniön (2011, 174-174) mukaan kes-

kitason ja operatiivisen tason tietotarpeet liittyvät pääasiassa menneisyyteen ja samalla organisaation sisäisiin suorituskykymittareihin (Ukko 2009; Valtiovarainministeriö 2013). Lisäksi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä keskijohdon on saatava tietoa myös toimintaympäristöstä, asiakkaista sekä kilpailijoista, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja strategiaan perusteisiin (Hakanen 2004, 168; Mintzberg 1994; Rannisto 2005; Siren 2014). Strategisen oppimisen tarkoituksena on, että organisaation kaikilla tasoilla kerätään uutta tietoa ympäristöstä ja opitaan uusia toimintamalleja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tai strategian muuttamiseksi. Näin ollen keskijohdon ja operatiivisen johdon proaktiivisen johtamisen tietotarpeisiin näyttäisi liittyvän myös tulevaisuusorientoitunut organisaation ulkoinen tieto, vaikka esimerkiksi Ylisirniö (2011) on esittänyt, että keskitason ja operatiivisen johdon tietotarpeet liittyvät pääasiassa organisaation sisäiseen tietoon. Valtiovarainministeriö (2013) on hahmotanut ulkoisen tiedon merkityksen eri johtamisen tasoilla, joka on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Sisäisen ja ulkoisen tiedon tarpeet organisaation johtamisen tasoilla (Valtiovarainministeriö 2013).

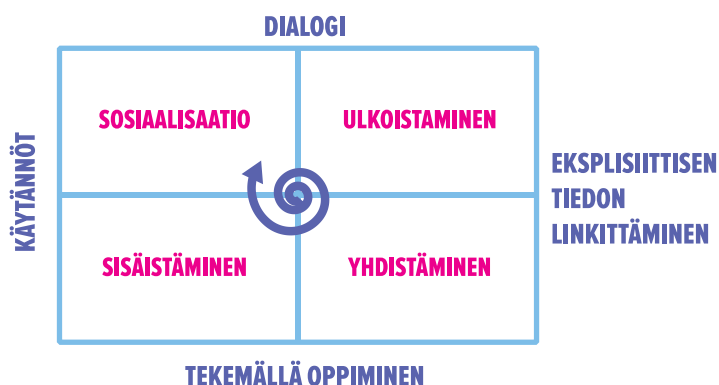
#### 2.4.3 Strategisen tiedon analysointi, jakaminen ja hyödyntäminen

Tiedolla johtamisen prosessissa strategisesti merkittävän informaation hankinnan jälkeen *informaatio varastoidaan ja tietoa jalostetaan analysoinnin ja jakamisen osaprosesseissa*. Tietoa yhdistetään yksilöiden ja organisaation aiempaan tietoon ja annetaan uusia merkityksiä. Uuteen tietoon perustuen tehdään johtopäätöksiä yksilötasolla tai sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

(Choo 1995.) Tiedon jakaminen ja analysointi ovat päätöksenteon laadun kannalta merkittävä tiedolla johtamisen prosessiin sisältyvä osaprosessi, jossa tapahtuu oppimista (Nonaka, Toyama & Konno 2000; Siren 2014). Näin päätökset voivat perustua tietoon, joka mahdollistaa tuottavan ja tuloksellisen organisaation toiminnan (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2010, 408-416).

Tiedon luomisen ja oppimisen prosesseja on tutkittu paljon ja eri tutkimusten näkökulmat yksilön ja organisatorisen tiedon luomisen suhteesta vaihtelevat (Babuji & Crossan 2004, 4-5). Tässä tutkimuksessa organisatorisen tiedon luomisen prosessi ymmärretään siten, että prosessissa yksilöiden luoma tieto, kokemus ja osaaminen yhdistyvät ja tieto jalostuu organisaation tiedoksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Jalostettua tietoa hyödynnetään strategisessa päätöksenteossa. (Nonaka 1994, 22; Nonaka, Von Krogh, Voelpel 2006, 1179). Tieto voi näin ollen olla samanaikaisesti henkilökohtaista sekä sosiaalisesti rakennettua (Nonaka & Takeuchi 1995; Hislop 2013). Oleellista on, miten tietoa tulkitaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tiedon luomisen prosessiin sisältyy vahvasti myös teknologia. Teknologia on merkittävässä roolissa tiedon keräämisessä, tallentamisessa, siirtämisessä, jakamisessa sekä analytiikassa. (Hayes 2011.)

Nonaka & Takeuchi (1995, 71-72) ovat esittäneet tiedon luomisen prosessimallin, jossa kuvataan vaiheittain dynaaminen organisatorisen tiedon luomisen ja oppimisen prosessi. Malli on saanut osakseen myös kritiikkiä, mutta se soveltuu hyvin prosessimalliksi tarkastellessa keski-johdon tiedon jakamista, analysointia ja oppimista. Mallissa uutta tietoa luodaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa (Kuva 8).



Kuva 8. Tiedon luomisen prosessimalli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71-72).



Prosessimalli sisältää neljä vaihetta, jotka ovat tiedon *sozialisaatio (socialization)*, *ulkoistaminen (externalization)*, *yhdistäminen (combination)* ja *sisäistäminen (internalization)*. Tieto on kuvattuna mallin keskellä spiraalina, joka kuvastaa tiedon määrän jatkuvaa kasvua. *Sosialisaa-*  
*tion* vaiheessa hiljaista tietoa siirtyy vuorovaikutuksessa yksilöltä toiselle. Hiljainen tieto on ei-sanallista tietoa, taitoa ja osaamista, joka karttuu yksilöille kokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon jakaminen ja siitä oppiminen tapahtuu nonverbaalisen viestinnän kautta, kuten havainnoimalla, jäljittelemällä ja osallistumalla erilaisten virallisten ja epävirallisten ryhmien toimintaan. Johtajat saattavat oppia esimerkiksi käymällä epävirallista vuoropuhelua asiakkaiden, kilpailijoiden tai työntekijöiden kanssa. Johtajat keräävät kokemusta päivittäisestä elämästä ja ulkopuolisilta asiantuntijoilta ja saattavat näin löytää ideoita ja innovaatioita havainnoimalla ympäristöään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-72.)

*Ulkoistamisen* vaiheessa hiljaisesta tiedosta muokataan eksplisiittistä tietoa, jolloin se saa ymmärrettävän muodon käsitteellistämisen ja artikuloinnin avulla ja on näin ollen käytettävissä myös muille organisaation jäsenille. Hiljaista tietoa on vaikea saada täysin eksplisiittiseen muotoon, mutta sitä voidaan esittää verbaalisella tavalla. (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 9-11.) Tiedolla johtamisen prosessissa, analysoinnin ja tiedon jakamisen vaihetta tarkastellessa, korostuu SECI-mallin *yhdistämisen* vaihe. Tässä vaiheessa eri lähteistä kerättyä eksplisiittistä tietoa yhdistetään olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja muodostetaan uusia kokonaisuuksia. Tietoa voidaan kerätä organisaation ulko- ja sisäpuolelta. Tietoa yhdistetään ja jalostetaan esimerkiksi kokouksissa, puhelinkeskusteluissa sekä tietoverkkojen ja dokumenttien kautta. Uutta tietoa luodaan analysoimalla ja käsittelemällä eksplisiittistä tietoa. Uusi eksplisiittinen tieto levitetään organisaation jäsenille esitysten, kokousten ja tietojärjestelmien välityksellä. (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 9-11.)

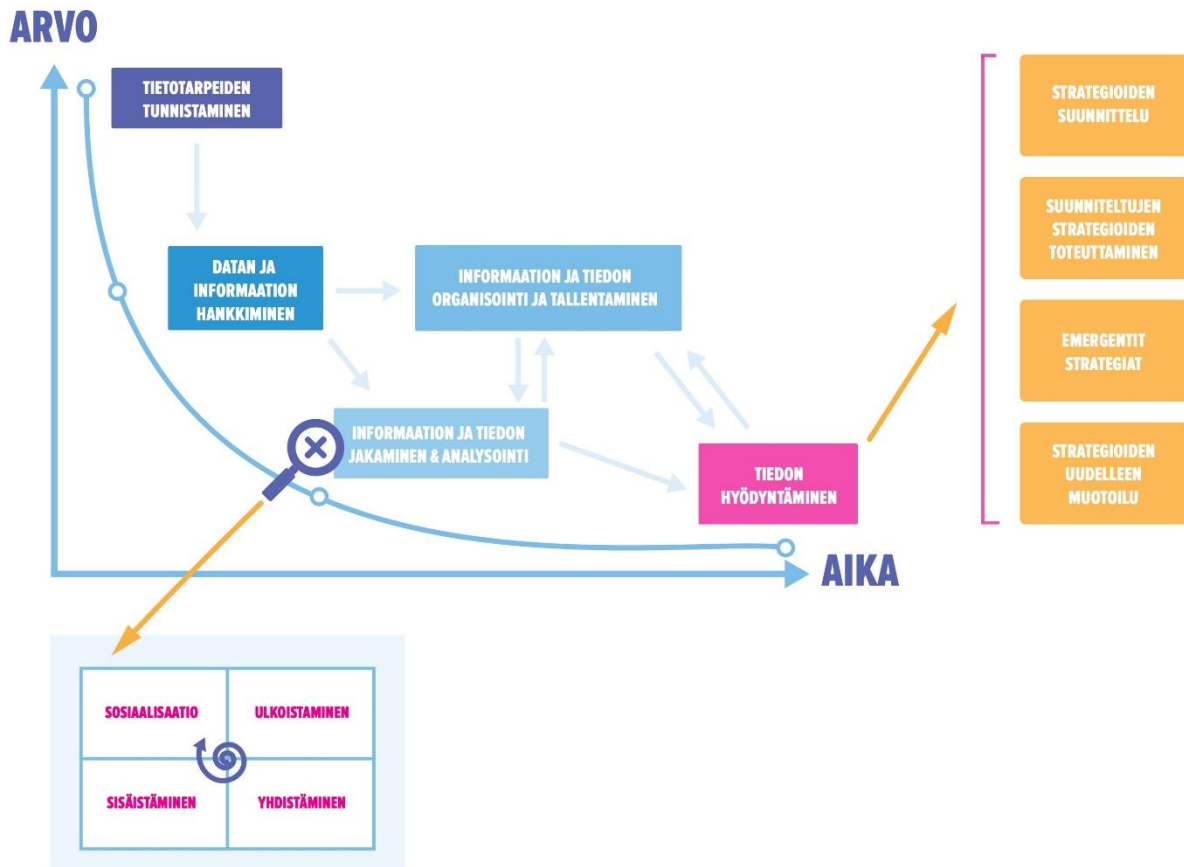
*Sisäistämisen* vaiheessa eksplisiittistä tietoa jalostetaan sisäistämisen kautta hiljaiseksi tiedoksi ja osaamiseksi ja tieto ankkuroituu osaksi päivittäistä toimintaa ja rutiineja. Sisäistäminen on yksilöllistä ja kollektiivista reflektiota, jossa korostuu kyky tunnistaa yhteyksiä ja muodostaa uusia innovaatioita. Tässä vaiheessa johtajat työskentelevät usein yli toimialarajojen ylittävissä kollegiaalisissa ryhmissä kehittämien organisaation toimintaa. (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka, Toyama & Konno 2000, 9-11.) Tiedolla johtamisen kentässä sisäistämisen vaihe tarkoittaa sitä, kun tieto integroituu osaksi toimintaa (Ojala 2007, 57).

Tiedon luomisen prosessi on aina kontekstisidonnainen (Nonaka et al. 2000, 13-14; Rashman et al. 2008, 19-20). SECI- malliin sisältyen Nonaka et al. (2000) kuvaavat kontekstia käsitteellä *ba*, jota he kuvaavat myös sanalla *place*. Konteksti tarkoittaa lyhyesti sitä, kuka osallistuu tiedon luomiseen sekä miten ja missä. *Ba* -käsitteellä kuvataan informaation kehittymistä tiedoksi jaetussa tilassa tai ajassa, joka voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen. *Ba* -käsite on jaettu neljään luokkaan, joita ovat *originating ba*, *dialoguing ba*, *systemizing ba* sekä *exercising ba* (Nonaka et al. 2000, 1-12.) Esimerkiksi Ojala (2007, 62) on suomentanut nämä edellä olevassa järjestyksessä käynnistävä *ba*, keskusteleva *ba*, toteuttava *ba* ja järjestävä *ba*.

*Käynnistävä ba* on kuvattu olevan yksilöiden välistä kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Se on paikka, jossa ihmiset jakavat kokemuksia, tunteita ja henkisiä malleja. Pääasiassa tämä *ba* tarjoaa kontekstin sosialisoinnin vaiheelle. *Keskustelevassa ba*:ssa korostuu ihmisten välinen kollektiivinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Se on paikka, jossa yksilöiden henkisiä malleja ja taitoa jaetaan sekä ilmaistaan yleisinä käsitteinä. *Ba* tarjoaa kontekstin SECI- mallin ulkoistamisen vaiheeseen. Hiljaista tietoa jaetaan dialogissa ja samalla osallistujat tekevät itse-reflektiota, joka edelleen muokkaa dialogia. Keskusteleva konteksti on käynnistävää *ba*:ta tietoisemmin rakennettu. Oikea yhdistelmä asiantuntijoita ja osaamista mahdollistavat rikkaan tiedon luomisen tässä kontekstissa. Toteuttava *ba* tarkoittaa kollektiivisesti ja virtuaalisesti ilmevä interaktiota. Se tarjoaa kontekstin olemassa olevan eksplisiittisen tiedon yhdistämiselle. Eksplisiittinen tieto on helposti jaettavissa suurelle määrälle sen konkreettisen muodon vuoksi. Tietotekniikka on oleellinen osa kontekstin muodostamista, joka voi olla virtuaalinen yhteistyöympäristö ja tietopankki sekä –kanta. Järjestävä *ba* puolestaan tarjoaa pääasiassa kontekstin SECI-mallin mukaiselle sisäistämisen vaiheelle. Se on kuvattu yksilöllisenä sekä virtuaalisena interaktiona. Yksilöt käsittelevät eksplisiittistä tietoa, joka välitetään edelleen virtuaalisen median kautta. Tieto ilmentyy toimintana tai kirjoitettuna ohjeina. (Nonaka et al. 2000, 15-17.)

## 2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tapaustutkimuksen viitekehys muodostettiin yhdistämällä tässä kappaleessa 2 esitetyjä teorioita. Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen viitekehys on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Tutkimuksen viitekehys. Keskijohdon strategisen tiedolla johtaminen prosessi.

Keskijohdon rooli tunnistettiin merkittäväksi strategisen johtamisen prosessissa, koska keski-johto on suoraan yhteydessä molempiin sekä strategisen että operatiivisen johtamisen tasoihin. Keskijohdon rooli korostuu etenkin strategian toteuttamisessa, kun se johtaa ja kehittää operatiivisen tason toimintaa jalkauttaen strategiaa koko organisaation kattavaksi toiminnaksi. (Bourne et al. 2005; Floyd & Wooldridge 1997; Kaplan & Norton 2002; Ikävalko 2015; Ukko 2009; Maisel & Cokins 2017; Rannisto 2005; Van Rensburg, Davis & Venter 2014.)

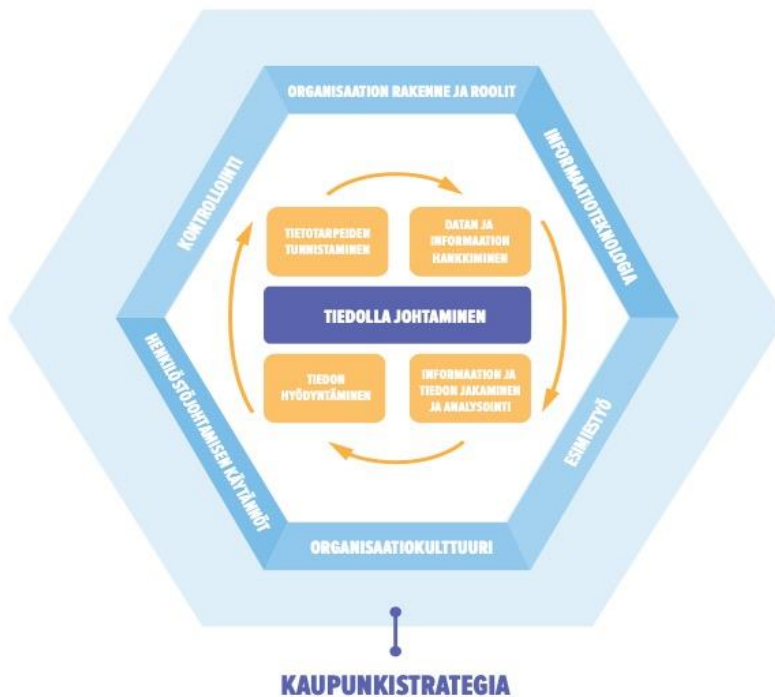
Tiedosta ja osaamisesta on muodostunut nykyorganisaatioiden merkittävä strateginen resurssi (Choo 1996; Grant 1996; Hakanen 2004; Laihonon et al. 2013; Lönnqvist et al. 2005; Zack 1999). Tieto ja tiedon hallinta ovat keskiössä kaikissa organisaation strategiaprosessin vaiheissa (Choo 1996; Jalonen 2015; Laihonon et al. 2013; Zack 1999). Näin ollen keskijohdon strategista johtamista tarkastellaan tiedolla johtamisen prosessin näkökulmasta (Choo 1995; Jalonen 2015; Laihonon et al. 2013; Provost & Fawcett 2013; Rousseau 2006), kun tämän pro gradun tavoit-

teena on selvittää, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää. Tiedolla johtamisen prosessia tarkastellaan mukaellen Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimallia, joka käynnistyy keskijohdon tietotarpeiden tunnistamisella (Choo 1995; Zack 1999). Tietotarpeiden määrittely ohjaa prosessin seuraavaa vaihetta, joka on tiedon hankinta. Suorituskyky mittarit ovat tärkein strategisen tiedon hankinnan väline (Chenhall 2005; Kaplan & Norton 2002), mutta keskijohdon johtajien on esitetty käyttävän myös muuta strategiaa tukevaa tietoa tiedolla johtamisessa ja tietolähteet vaihtelevat johtaja- ja organisaatiokohtaisesti (Bourne et al. 2005; Ukko 2009).

Tiedon jakamisen ja analysoinnin vaihetta tarkastellaan Nonakan & Takeuchin (1995) tiedon luomisen prosessimallin avulla. Tiedon luomisen prosessissa yksilöiden luoma tieto ja kokemus saadaan yhdistettyä organisaation tietoon ja laajennettua ja hyödynnettyä tietoa laajemmin organisaatiossa (Nonaka, Von Krogh, Voelpel 2006). Yksilöiden tieto kumuloituu organisatoriseksi tiedoksi, kun yksilöt analysoivat ja jakavat tietoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Nonaka 1994, 22). Näin ollen tieto jalostuu edelleen strategisen toiminnan ja päätöksenteon tarpeisiin. Strategisen tiedolla johtamisen prosessi on asetettu aika-arvo-koordinaatistoon, sillä tiedolla johtamisen ydin on, että tiedolla johtamista toteutetaan ajassa. Mitä nopeammin päätöksenteolla vastataan organisaation strategisesti merkittävään sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan, sitä enemmän voidaan tuottaa arvoa organisaatiolle. (Hackathorn 2004; Jalonen 2015.)

Strategisen tiedolla johtamisen prosessissa hankitun strategisen tiedon, tiedon organisoinnin ja jalostamisen jälkeen tietoa hyödynnetään strategisessa johtamisessa. Keskijohdon strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jolla pyritään nykytilasta kohti tulevaisuuden visiota. Tietoa hyödynnetään strategian suunnitteluun, toteuttamiseen, arviointiin sekä strategian päivittämiseen (Bryson 2011; Bratton 2017; Kamensky 2003). Lisäksi strategioita luodaan toiminnassa, kun organisaatiossa vastataan reaaliajassa saadun tiedon asettamiin vaatimuksiin. Keskijohdon rooli on todettu olevan keskinen näiden emergenttien strategioiden luomisessa (Hakanen 2004; Ikävalko 2015; Mintzberg 1994; Siren 2014). Viitekehys mahdollistaa strategisen johtamisen tarkastelun sekä pehmeän että klassisen mallin näkökulmista (Näsi 1991; Sotarauta 1996).

Kun tutkimuksen viitekehys sijoitetaan tietojohdamisen kattokäsitteen alle, voidaan se esitellä teoriaosuudessa esitetyn Heisigin (2009) kokonaisvaltaisen tietojohdamisen mallin sisälle seuraavasti (Kuva 10).



Kuva 10. Tutkimuksen sijoittuminen tietojohdamisen alaan.

Tiedolla johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa yhtenä organisaation tietoprosessina. Kuvan kehällä on tietojohdamisen käytännöt, joilla edistetään tiedolla johtamisen prosessia erilaisin käytännöin. Teoriaosuudessa todettiin, että tietojohdamisen pyrkimykset voivat olla turhia, jos ne eivät ole johdettu organisaation strategiasta (Hansen et al., 1999; Zack 1999). Näin ollen strategia voidaan kuvata koko organisaation toimintaa ohjaavana elementtinä kuvan uloimmalla kehällä.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusstrategia, tutkimusaineisto sekä aineiston analyysimenetelmät. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, kun tavoitteena oli selvittää, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen perusteena oli, ettei aiheesta ole aikaisempia tutkimuksia ja ilmiöstä haluttiin juuri strategisen johtamisen ytimessä toimivan keskijohdon syvälinen näkemys ja ku-

vaus strategisen tiedolla johtamisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Edellä mainitut perusteet soveltuvat Kanasen (2017, 32-35) sekä Metsämuurosen (2000, 14) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaperusteiksi.

### 3.1 Tutkimusstrategia case -organisaatioissa

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus eli case study. Case study on käsitteenä haastava sen yhdenmukaisen määritelmän puutteen takia (Kananen 2017, 48). Näin ollen tapausten rajaus ja perustelut ovat case studyn kriittinen vaihe (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Tämän tutkimuksen aihe saatiin työelämästä, joka on tyypillistä tapaustutkimukselle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Yhteistyöorganisaationa oli Lahden kaupunki. Tutkimusmenetelmä on yleinen laadullinen menetelmä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa, jossa tapauksena käsitellään organisaatiota, organisaation osaa, toimintoa tai prosessia. Tapaus on aina rajattu kokonaisuus, joka voi olla yksilö- tai ryhmätasoinen (Kananen 2017, 48; Metsämuuronen 2000, 16-17.)

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävää muotoiltiin aluksi case organisaation edustajien kanssa, kun strategisen johtamisen prosessissa oli käytännössä tullut esille tiedon tai relevanttien tietoa tuottavien mittareiden riittämättömyys. Lisäksi organisaatioissa puuttui kokonaiskuva siitä, millä tiedolla ja miten tiedolla strategisesti käytännössä johdetaan. Aiheanalyysin jälkeen strategista tiedolla johtamista ja tiedolla johtamisen prosessia tutkittiin ja avattiin teorialähtöisesti tiedolla johtamisen prosessin viitekehyksessä. Organisaation havaintojen ja kirjoitetun teorian yhteispuhelulla tapaus valikoitui (Eriksson & Koistinen 2005, 23-24) ja tutkimustarpeeksi muotoutui keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen prosessi. Yleensä tapaustutkimuksen tapaukseksi valikoituukin jokin organisaation prosessi (Eriksson & Koistinen 2005). Tarve ja mielenkiinto olisi ollut tutkia tiedolla johtamisen prosessia kaikilla johdon tasoilla, mutta tapaus olisi muodostunut tutkimustehtävän kannalta liian laajaksi (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5). Tapaukseen valikoitui organisaation johtamistason keskijohto. Valintaan päädyttiin, koska keskijohdon merkitys strategisen johtamisen prosessissa on keskeinen. Keskijohto vastaa strategian toimeenpanosta kaupunkiorganisaatioissa ja voidaan jopa nähdä, että koko strategisen johtamisen prosessi epäonnistuu, jos sen toteutus keskijohdossa tai operatiivisessa toiminnassa epäonnistuu. Aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu, joka tuki osaltaan tapaustutkimuksen valintaa tämän laadullisen tutkimuksen menetelmäksi (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5). Tapaustutki-

mukselle on tyypillistä tutkia tapauksen informanttien näkemyksiä, käsityksiä ja toimintaa tiettyssä ympäristössä (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Empiirinen tutkimus tehtiin case -organisaation keskitason johtajille, jotka työskentelivät nimikkeellä vastuualuejohtaja. Lahden kaupungin organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Lahden kaupungin organisaatiokaavio (Lahden kaupunki 2019).

Kaupungin organisaatio jakautuu sivistyksen ja kaupunkiympäristön palvelualueisiin. Kaupungin hallinnolliset ja asiantuntijapalvelut sisältyvät konsernihallintoon (Lahden kaupunki 2019). Tämän pro gradun teemahaastattelut toteutettiin konsernihallinnon sekä sivistyksen ja kaupunkiympäristön palvelualueiden kahdeksalle vastuualuejohtajalle.

Tutkimuksen tapaus on sidottu Lahden kaupunkiin, joka hahmotetaan tapauksen laajempaan tapahtumaympäristönä eli kontekstina. Konteksti osaltaan selittää ja muovaa tapausta, mutta samalla tapaus muovaa kontekstia (Eriksson & Koistinen 2005, 6-7.) Vaikka tapauksena on Lahden kaupungin vastuualueiden johto ja heidän strategisen tiedolla johtamisen prosessi, ot-sikoinnin caseksi nimettiin koko organisaatio. Yleensä tapaustutkimus valikoituu menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää tapausta syvällisesti, mutta huomioida samalla siihen liittyvä

konteksti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kaupunkikonteksti asettaa sen monialaisuuden ja laajuuden takia monia erityispiirteitä strategiselle tiedolla johtamiselle ja tämän takia kontekstia ei voida poissulkea tutkimuksesta.

Eriksson & Koistinen esittävät (2005, 4-5), että 'mitä-', 'miten-' ja 'miksi-'kysymykset ovat keskeisellä sijalla, kun menetelmäksi valitaan case study. Tapaustutkimuksen ratkaisun johtolankana on tutkimuskysymys, joka on yleensä aikaisemmasta teoriasta johdettu. Tämän tutkimuksen pääkysymys on, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa. Tutkimuskysymys sisältää teoriassa esitetyn tiedolla johtamisen sekä strategisen johtamisen teorian, jotka ohjasivat tutkimusta. Teoreettisten käsitteiden syvälinen avaaminen mahdollisti haastattelulomakkeen laatimisen niin, että koko tiedolla johtamisen prosessiin liittyviin tekijöihin saatiin vastaukset. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, miten keskijohto ymmärtää vastualueen strategisen johtamisen ja miten vastualueen perustoiminta linkittyy kaupunkistrategiaan. Kysymyksellä saatiin tärkeää tietoa strategisen johtamisen nykytilasta. Samalla se oli oleellinen kysymys haastattelujen ja analyysin jatkolle, jotta pysyttiin nimenomaisesti kaupunkistrategian johtamisen aiheessa. Kaikilla alatutkimuskysymyksillä selvitettiin tiedolla johtamisen prosessin osa-alueita. Toinen alakysymys käsittelee tietotarpeita ja tietolähteitä. Kolmas ja neljäs alakysymys myötäilivät kysymyssanoja, -miten, kun niillä kartoitettiin, miten keskijohto jakaa, analysoi ja hyödyntää tietoa ja miten koko strategista tiedolla johtamista keskijohdon näkökulmasta voisi kehittää.

### 3.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen nykytilaa ja sen kehittämistarpeita syvällisesti perustuen keskijohdon omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Tyypillistä tapaustutkimuksessa on monimenetelmällisyys, jossa tutkittavasta tapauksesta kootaan tietoa monipuolisesti eri menetelmillä. (Kananen 2017, 48; Metsämuuronen 2000, 16-17.) Monimenetelmissä käytetään usein dokumenttilähteitä ja haastatteluja (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154-157; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa käytettiin kahdenlaista aineistoa: primääri- ja sekundääriaineistoa (Kananen 2017, 82, 121). Tutkimustyön primääriaineisto kerättiin haastatteluilla. Lisäksi käytettiin Lahden kaupungin erilaisia strategiaprosessiin ja strategian arviointiin liittyviä dokumentteja sekundääriaineistona.



Sekundääriaineiston dokumentit eivät ole tehty tutkimusta varten, vaan sellaiset aineistot ovat jo valmiiksi olemassa (Kananen 2017, 82, 121). Tutkittaessa nykyhetkeä kirjalliset aineistot ovat keino perehtyä monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 130-131). Strateginen johtaminen ja strategian mittaamisen periaatteet ovat monitasoinen ja monimutkainen prosessi, joiden kiinni pääsemiseen Lahden kaupungin talousarvioon (2019) perehtyminen oli edellytys aihepiirin sisäistämiseksi. Siinä kuvattujen palvelualueiden toiminnallisten tavoitteiden mittareiden ja strategisten mittareiden avulla tutkija pääsi avartamaan käsitystä myös suorituskykymittareiden nykytilanteesta. Dokumentti toimi osana teemahaastattelun kysymysten suunnittelua ja sitä tarkasteltiin haastattelutilanteessa sekä analyysiosuudessa.

Tutkimusongelmaa varten kerätty primääriaineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla (Kananen, 83). Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka sopii hyvin käytettäväksi, kun kyseessä on heikosti tiedostettu ja tutkittu ilmiö (Metsämuuronen 2000, 42). Haastattelurunko (liite 1) laadittiin etukäteen, jolla varmistettiin haastattelujen sujuminen luontevasti aihepiirissä pysyen (Kananen 2017, 97; Koskinen et al. 2005, 108). Teemahaastattelu edellyttää syvällistä perehtymistä aiheeseen ja valitut teemat ja niiden avoimet kysymykset perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Huolellisesti laadittu haastattelurunko mahdollisti laadukkaasti aineiston, jolla vastattiin mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2017, 97-98; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Haastattelurungon ensimmäiset kysymykset laadittiin kartoittamaan vastaajien taustatietoja. Haastattelut tehtiin kahdeksalle Lahden kaupungin vastuualuejohtajalle. Vastuualuejohtajat olivat eri palvelualueilta. Kaksi haastateltavaa oli konsernihallinnosta, kolme sivistyksen palvelualueelta sekä kolme johtajaa kaupunkiympäristön palvelualueelta. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan tietyn joukon tiettyä toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98) ja näin ollen valikoitunut tapaus määritteli vastaajien joukon. Tiedonantajien joukko oli siis harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Kananen (2017, 126) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa määrää tärkeämpi on aineiston määrä ja sen laatu. Kahdeksaa haastateltavaa pidetään varsin hyvänä määränä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tavoitteeseen nähden (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Merkittävää on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47) mukaan, että haastateltavat ovat kokeneet itse tutkittavan ilmiön ja osaavat antaa syvällistä tietoa tapauksesta. Haastatteluun osallistuneilla vastuualuejohtajilla oli johdettavana kolmesta viiteen esihenkilöä. Työntekijämäärä vastuualueilla puolestaan vaihteli 46 työntekijästä 2500 työntekijään. Neljällä vastuualueella työntekijämäärä oli alle sata. Haastateltavat olivat työskennelleet tehtävässään vuodesta kymmeneen vuotta.

Kolme haastateltavaa oli työskennellyt tehtävässä kymmenen vuotta, kolme puolestaan noin vuoden. Kaksi oli työskennellyt tehtävässään noin kolme vuotta.

Taustatietokysymysten jälkeen haastattelurunkoon laadittiin varsinaiset tiedonhankintakysymykset, jotka jakautuivat kolmeen teemaan. Teemassa 1 käsiteltiin vastualueen toiminnan tavoitteita ja niiden linkittymistä kaupunkistrategiaan. Teeman alle suunniteltiin kolme tarkentavaa kysymystä. Teorian pohjalta tunnistettiin, että kaupunkistrategia ja operatiivinen toiminta saattavat linkittyä heikosti toisiinsa ja näin ollen haluttiin kartoittaa keskijohdon näkemyksiä strategian ja vastualueiden toiminnan linkittymisestä. Strategiayhteyden kartoittaminen oli tärkeää myös haastatteluiden kululle, jotta haastatteliija osasi tarkentaa, että vastaaja pohti jatkokysymyksiä juuri kaupunkistrategian näkökulmasta.

Toisessa teemassa käsiteltiin strategisen tiedolla johtamisen tietotarpeita ja teeman alle muodostettiin kaksitoista kysymystä. Tavoitteena oli selvittää, millaista strategisesti merkittävää tietoa vastaajat käyttivät tiedolla johtamiseen ja millaista tietoa ja missä muodossa tietoa koettiin tarvittavan lisää. Teeman kysymykset pohjautuivat teorialukuihin 2.2.2. ja 2.4.2. Viimeisessä teemassa pyrittiin selvittämään, miten strategisesti merkittävää tietoa analysoidaan, jaetaan ja hyödynnetään johtamisessa. Kysymykset perustuivat teorialukuihin 2.2, 2.2.1, 2.2., 2.4.1 sekä 2.4.3. Koskisen et al. (2005 110) suosittelmassa lopetuskysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia koko strategisen tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Kysymyksellä selvitettiin, oliko haastattelun aikana jäänyt vielä käsittelemättä strategisen tiedolla johtamisen kehittämistarpeita. Tiedonhankintakysymyksiä muodostui yhteensä 21, joka on melko suuri joukko kysymyksiä. Esimerkiksi Koskinen et al. (2005, 109) esittävät kysymysten sopivaksi määräksi 5-12 kysymystä. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelujen ei ollut tarkoitus edetä kysymyksittäin, vaan haastateltavat saivat kertoa teemoista vapaasti ja kysymykset auttoivat haastattelijaa varmistamaan, että tietoa saatiin kaikkiin teemoihin tutkimiskysymysten mukaisesti.

Kysymysrunko testattiin koehaastattelulla toisen organisaation kahdelle keskijohtoa edustavalle johtajalle. Testauksen merkitystä korostaa mm. Koskinen et al. (2005, 128). Testauksen jälkeen huonoja kysymyksiä karsittiin pois ja monia kysymyksiä muotoiltiin selkeämmäksi. Lahden kaupungin yhteistyöhenkilöt perehtyivät myös haastattelurunkoon, jolloin kysymyksiä vielä muotoiltiin ja tarkennettiin. Esimerkiksi esille nousi, että alkuperäisessä haastattelurungossa ei käytetty käsitettä kaupunkistrategia, vaan pelkkää käsitettä strategia. Koska tutkimus

perustui juuri kaupunkistrategiaan, pidettiin sen painottamista kaikkien kysymysten kohdalla tärkeänä, jotta tutkimus pysyy rajatussa aiheessa. Strategia sanana saatetaan ymmärtää myös muuna toimintana, jolla on laaditut tavoitteet ja arviointimenetelmät.

Teemahaastattelussa haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Näin ollen oli perusteltua, että haastateltavat saivat perehtyä haastattelurunkoon etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85.) Haastattelut sovittiin sähköpostitse 4.2.2020 kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelurunko sekä saatekirje toimitettiin samalla haastatteluun osallistuville. Kolme haastattelua toteutettiin 12.2.2020, neljä haastattelua 19.2.2020 ja viimeinen haastattelu järjestettiin 25.2.2020. Kolme haastattelua järjestettiin vastaajien omissa työhuoneissa, muihin haastatteluihin varattiin erillinen neuvotteluhuone läheltä haastateltavien työpisteitä. Haastattelut kestivät 43 minuutista 90 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin kahdella älypuhelimien sanelimella. Aineisto litteroitiin kahden viikon sisällä haastatteluista. Teemahaastattelun periaatteen mukaisesti informantit kertoivat vapaasti aiheeseen liittyvää kertomustaan tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2017, 95) eikä haastattelulomaketta noudatettu tarkasti. Teemahaastattelussa aihepiirit olivat ennalta suunniteltu, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelun kuluessa ja haastateltavien vapaalle puheelle annettiin tilaa. (Hirsjärvi et al. 2007, 203-204.) Kaikissa haastatteluissa kerronta oli hyvin runsasta ja aineistoa tuli runsaasti luonnollisessa keskustelussa. Kellekään haastateltavalle ei esitetty kaikkia kysymyksiä, mutta haastattelurungon avulla varmistettiin, että kaikki haluttu tieto saatiin hankittua syvällisesti. Samalla esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta päästiin mahdollisimman syvälle tietoon (Kananen 2017, 110). Teemahaastattelu mahdollisti joustavuuden, jolloin kysymyksiä oli mahdollista toistaa ja selventää, joka on Tuomen ja Sarajärven (2018, 88) mukaan teemahaastattelun etu. Koskisen et al. (2005, 109-111) mukaan haastattelurunko rauhoittaa parhaimmillaan sekä vastaajan että haastattelijan aiheeseen kerrallaan. Sekundääriaineistoa, eli strategiaan liittyviä mittareita, tarkasteltiin haastattelun aikana silloin, kun informantti alkoi niitä luonnollisesti arvioimaan.

### 3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä voidaan lähes poikkeuksetta käyttää sisällönanalyysia, mutta sisällönanalyysissa on erilaisia muotoja. Sisällönanalyysia voidaan lyhyesti kuvata pyrkimyksenä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-118). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla analyysillä, jossa Tuomea &

Sarajärveä (2018, 109-110) mukailleen analyysi linkittyy teoriaan, mutta ei perustu suoraan siihen. Analyysissa hyödynnettiin teoriaa siten, että viitekehys toimi analyysin pohjana, mutta sisältö muodostui teemojen alle aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysi sopi hyvin tutkimuksen analyysimenetelmäksi, koska sillä pyrittiin analysoimaan systemaattisesti ja objektiivisesti aineistosta merkityksiä sekä kuvaamaan niitä sanallisesti. Analyysin tarkoituksena oli muodostaa tarkasteltavasta ilmiöstä tiivis ja yleismuotoinen kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Kuten Kananen (2017, 134) esittää, laadullisen aineiston käsittely aloitettiin teknisesti litteroinnilla, jolloin nauhoitettu teemahaastatteluaineisto muutettiin tekstimuotoon. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 54 sivua. Litterointi oli hidas työvaihe ja siihen meni yhteensä noin 45 tuntia, kun kyseessä oli Kananen (2017, 135) määritelmän mukaan sanatarkka litterointi. Aineiston varsinainen analyysi aloitettiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan, jota esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2001, 143) edellyttävät syvällisen ymmärryksen saamiseksi analyysin teolle.

Aineistoon perehtymisen jälkeen aineisto teemoiteltiin teorialähtöisesti. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, että teemoittelu voi tapahtua siten, että vastaajien vastaukset lajitellaan niiden teemojen ja kysymysten yhteyteen, joissa käsiteltiin kyseistä teemaa ja siihen liittyvää kysymystä. Teemoittelu oli luonteva tapa aloittaa analysointi teemahaastattelulle (Saaranen & Puusniekka 108). Teemoittelu tehtiin tekstinkäsittelyn avulla. Osa vastauksista lajiteltiin useamman kysymyksen yhteyteen ja näin ollen aineiston sivumäärä hieman kasvoi. Eriksson ja Koistinen (2014, 35) toteavat, tutkijan pitää tuntea teoria hyvin ennen teorialähtöistä teemoittelua. Tutkijalla oli syvällinen tuntemus teoriasta, koska teoriapohja ja viitekehys oli luotu ja kirjoitettu valmiiksi ennen haastattelurungon laatimista ja haastattelujen toteuttamista. Kuten edellisessä kappaleessa esiteltiin, teoria ohjasi myös haastattelurungon suunnittelua. Ensimmäiseen teemaan sisältyi vastaajien kuvailema vastuualueen strateginen johtaminen sekä vastuualueen toiminnan tavoitteiden ja kaupunkistrategian linkittyminen. Seuraava teema sisälsi vastaajien näkemykset strategisen tiedolla johtamisen tietotarpeista ja kehittämisalueista. Kolmanteen teeman liitettiin vastaajien strategisen tiedon analysointiin, jakamiseen sekä hyödyntämiseen liittyvät vastaukset.

Teemoittelun jälkeen analyysissä edettiin luokitteluun, jonka Hirsjärvi & Remes (2001, 147-149) toteavat olevan merkittävä osa analyysia, mutta kuitenkin vain välivaihe siinä. Luokittelu toimii pohjana analyysin tulkinnalle ja tiivistämiselle. Teemoittelua voitiin pitää jo alustavana karkeana luokitteluna. Luokittelussa toimi apuna myös valmiiksi kirjoitettu teoria ja näin ollen

tutkijan perehtyneisyys aiheeseen. Tutkijalla oli käsitys, millaisia asioita teemat teoriassa sisälisivät (Hirsjärvi & Hurme 2001, 148). Litteroitua tekstiä tarkasteltiin ennakkoluulottomasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), mutta toisaalta teoriaohjaavuus varmisti sen, mitä mm. Kananen (2017, 148) korostaa, että tutkimuskysymykset toimivat analyysin punaisena lankana.

Litteroitua ja teemoittain karkeasti luokiteltua aineistoa luettiin useita kertoja alleviivaten ja tehden muistiinpanoja tekstiin. Lyhyesti voidaan kuvata, että luokittelussa oli kyse aineistosta nousevien säännönmukaisuuksien ja samankaltaisuuksien yhdistelystä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147–150). Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti analyysi eteni siis aineistolähtöisesti, mutta tutkijan ajattelua ohjasi tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja teoria (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96-117). Teoriaohjaavalle analyysille onkin tyypillistä abduktiivinen päättely, jolloin analyysiprosessissa vaihtelevat aineisto- ja teorialähtöisyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Tässä luokittelun vaiheessa kaikkien teemojen alle muodostettiin 12-16 luokkaa. Luokista ja vastaajista muodostettiin taulukot jokaisen teeman alle. Pystyriveille listattiin vastaajat numerojärjestyksessä ja vaakariveille muodostettiin luokat. Aineistoa analysoitaessa strategisen tiedolla johtamisen kehittämistarpeet nousivat niin vahvasti esille, että niistä muodostettiin vielä neljäs teema ja siitä muodostui yksi tutkimuskysymys lisää. Neljänneksi tutkimuskysymykseksi muodostui, miten Lahden kaupungin keskijohdon strategista tiedolla johtamista voisi kehittää keskijohdon näkökulmasta.

Luokittelun jälkeen analyysissä siirryttiin yhdistelyyn (Hirsjärvi & Hurme 2001, 149-150), jossa osa muodostetuista luokista huomattiin epäoleellisiksi ja niistä luovuttiin. Samalla joitakin luokkia yhdistettiin. Tämän jälkeen etsittiin luokkien välisiä yhteyksiä, esimerkiksi kehittämistarpeiden analyysissä syy-seuraussuhteita löytyi lähes kaikkien luokkien väliltä. Luokittelussa syntyneitä taulukoita muokattiin yhdistelyn vaiheessa. Yhdistelyssä käytettiin nuolia ja toisaalta luokkia sijoitettiin tietokonegrafiikan avuin osittain päällekkäin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 169-170.)

Aineistoa myös kvantifioitiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), kun muodostettuihin taulukoihin merkittiin vastaajien vastausten sisältyminen eri luokkiin. Näin ollen analyysissä voitiin tarkastella ilmiön yleisyyttä aineistossa. Samalla taulukkoon merkittiin myös, jos vastaajan luokkaan sisältyvä vastaus erosi muiden vastauksista. Näin ollen analyysissä voitiin huomioida vastaajien taustatekijöiden vaikutuksia tuloksiin. Pääasiassa taustatekijöistä tarkasteltiin

vastaajien vastuualuetta ja vastualueen henkilöstömäärää. Huomiota kiinnitettiin kokonaisuutena kuvaaviin asioihin, mutta myös asioihin jotka poikkesivat keskimääräisestä. Yhdistelyllä saatiin aineistosta syvällistä analyysia ja tulkintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Lisäksi taulukkoon merkittiin litteroinnin sivunumerot, joista löytyi vastaajien merkittävimmät luokkien mukaiset vastaukset. Näin ollen analysoimattomaan aineistoon palattiin, kun haluttiin varmistaa tai tarkentaa vastaajien antamia merkityksiä tai etsiä tarkennusta ilmiöön. Lisäksi taulukkoon merkittiin luokkaa parhaiten kuvaavat vastaukset ja näillä aineiston otteilla tuloksia havainnollistettiin tulososuudessa suorilla lainauksilla luotettavuuden lisäämiseksi.

Kaikki teemat sijoittuvat viitekehyksen tiedolla johtamisen prosessiin, joten myös teemojen luokkien välisiä suhteita analysoitiin, jotta niiden välisiä suhteita voitiin esittää tuloksissa. Hirsjärvi & Hurme (2001, 152) ovat esittäneet, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdään tulkintaa koko tutkimusprosessin ajan. Aluksi tulkinta on kokonaisvaltaista, joka syvenee analyysin aikana hyvinkin yksityiskohtaiseksi. Lopuksi tutkija muodostaa taas kokonaisvaltaisen tulkinnan esittäessään tutkimustuloksia. Lisäksi tutkija vertaili tutkimustuloksia jo analyysivaiheessa teoriaan ja tutkimuksiin ja kirjoitti samalla muistiinpanoja pohdintaa ja johtopäätöksiä varten.

Luokittelun ja yhdistelyn tuloksena aineisto saatiin tiivistettyä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksessa saatiin viitekehyksen mukaiset tulokset keskijohdon roolista strategisena johtajana, keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen tietotarpeista, tietolähteistä, tiedon jakamisen, analysoinnin sekä hyödyntämisen prosesseista sekä strategisen tiedolla johtamisen kehittämistarpeista. Tulokset esitetään luvussa 4 tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tulosten esittelyssä käytetään suoria lainauksia tulosten elävöittämiseksi, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 176) toteavat, sitaattit voivat perustella tutkijoiden tekemää tulkintaa sekä elävöittää tekstiä. Tulosten esittämisen jälkeen aineisto jatkaa vuoropuhelua teoriataustan kanssa pohdinnan osuudessa kappaleessa 5.

### 3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Tutkimuksen luotettavuuteen on erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmä tutki juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Käsitteitä käytetään pääasiassa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, mutta voidaan soveltaa osin myös laadulliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231-233). Lisäksi yleistäminen on tärkeä näkökulma pohdittavaksi

laadullisen tutkimuksen arvioinnissa (Koskinen et al. 2005, 263). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden edistämiseksi tutkimuksen toteutuksen tarkka kuvailu on todettu olevan tärkeää (Hirsjärvi et al. 2009, 232), tämän tutkimuksen toteutus kuvattiin tämän luvun edellisissä kappaleissa.

Tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden arviointia tehtiin koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuutta on tärkeää pohtia jo aiheen valinnasta tutkimustuloksiin ja niiden raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141). Oma kiinnostus strategiseen johtamiseen ja tiedolla johtamiseen ohjasi alustavaa aiheen valintaa, jolloin tutkija otti yhteyttä case –organisaatioon, jonka jälkeen aihetta pohdittiin organisaation edustajien kanssa. Organisaation ajankohtaisten tutkimustarpeiden ja käytännön haasteiden kartoittamisen jälkeen tutkija teki syvällisen aiheanalyysin ja aiheen teoreettisen tarkastelun. Aiheanalyysissä nousi keskeinen tutkimusaukko keski-johdon strategisesta tiedolla johtamisesta, joka oli ajankohtainen aihe myös case organisaatiossa. Organisaatiossa oli meneillään tiedolla johtamisen kehittämishanke, ja tietotarve keski-johdon strategisesta tiedolla johtamisesta oli ajankohtainen. Aiheen ja tutkimusjoukon lopullista valintaa tehtiin huolellisesti yhdessä case –organisaation edustajan kanssa. Informanttijoukko voidaan todeta olevan oleellinen tutkimuskysymyksen kannalta, kun haastattelu tehtiin organisaation vastuualuejohtajille, jotka ovat organisaation johdon keskitasolla. (Koskinen et al. 2005, 273).

Teoriaosuus tehtiin huolellisesti ja aiheeseen perehdyttiin kattavalla määrällä lähteitä sekä käyttämällä aiheen kannalta oleellisia lähteitä. Pääasiassa käytettiin korkeatasoisia tieteellisiä artikkeleita, joka on tutkimuksen luotettavuuden edellytys. Yleisenä ohjeena on, että tutkimuksissa ei tulisi käyttää yli 10 vuotta vanhoja tutkimuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 159.) Tutkimuksessa käytettiin myös vanhempia lähteitä, kun luotiin tutkimuksen viitekehystä ja avattiin pääkäsitteitä. Esimerkiksi strategiaan liittyvässä teoriassa käytettiin alan klassikoita, kuten Mintzbergin, Kaplanin ja Nortonin strategiamalleja. Tutkimustuloksia verrattiin kuitenkin pääasiassa uusimpien tutkimusten tuloksiin. Muodostettu viitekehys luotiin huolella teoriaan perustuen ja haastattelurunko (liite 1) laadittiin, kun teoriaosuus ja viitekehys olivat valmiit. Reliabiliteetin mittaamiseen haastattelurunkoa voisi käyttää uudelleen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti reliabelius on kuitenkin ajallisessa näkökulmassa haastava. Jos tutkimus toistettaisi vuosien päästä uudelleen, olisi tulokset erilaiset, koska strateginen johtaminen sekä tiedolla johtaminen ovat tutkimushetken yleiset kehitystrendit kaikissa organisaatioissa. Tutkimus voitaisiin toistaa missä tahansa kaupunkiorganisaatiossa tai

tehdä uudelleen case- organisaatiossa, sillä haastattelurungolla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

Aineiston keruu tehtiin teemahaastatteluilla ja sen arviointi on keskeistä luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141). Haastattelukysymykset testattiin kahdelle eri organisaation keskijohtajalle, jotta varmistuttiin siitä, että saatiin vastaukset haluttuihin teemoihin, joka lisäsi tutkimuksen validiteettia (Hirsjärvi et al. 1997, 231). Lisäksi haastattelurungot lähetettiin etukäteen haastateltaville, joka saattoi parantaa vastausten laatua. Tutkijalle haastattelun tekeminen ei ollut uutta ja voidaan todeta, että haastattelukokemus saattoi lisätä menetelmän luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkija on tehnyt aikaisemmin haastattelututkimuksia ja lisäksi tutkijan työkuvaan sisältyy työhaastattelujen ja kehityskeskustelujen pitäminen. Luotettavuutta lisää se, että tutkija ei ole itse missään sidoksessa tapausorganisaation tai tapauksen haastateltuihin johtajiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136).

Haastattelut nauhoitettiin kahdelle älypuhelimelle. Äänenlaatu oli hyvä ja litterointi oli teknisesti sujuvaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Aineiston huomattiin saturoituvan jo kahdeksan haastattelun aikana (Koskinen et al. 2005, 264). Haastattelut litteroitiin kahden viikon sisällä haastatteluista ja nopean litteroinnin on todettu lisäävän luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Tutkimuksen luotettavuuteen saattoi vaikuttaa se, että tutkimuksen haastattelujen ja litteroinnin jälkeen tutkija estyi jatkamaan tutkimuksen tekoa seitsemän kuukauden ajalta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141). Luotettavuuden haastetta pyrittiin vähentämään sillä, että litteroidun aineiston lukemiseen ja analysointiin käytettiin paljon aikaa. Aikaviive aiheutti myös sen, että loppututkimuksen tekemiseen kului hieman enemmän aikaa. Esimerkiksi pohdintaosuudessa tutkimuslähteet oli luettava vielä kertaalleen uudestaan.

Voidaan todeta, että tutkimuksella on selkeä punainen lanka, kun viitekehys, haastattelurunko ja tulosten raportointi ovat samassa linjassa. Tutkimustulokset ja johtopäätökset esitettiin tutkimuskysymyksittäin ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joista muodostettiin johtopäätökset (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141, 158). Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimustuloksissa on esitetty suoria lainauksia haastatteluista, jotka osaltaan todentavat sitä, mihin tutkijan tulkinnat perustuivat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231-233). Pohdinnassa tuloksia verrattiin kattavasti muihin tutkimuksiin, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).



Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmana voidaan tarkastella tutkimuksen yleistettävyyttä. Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden ongelmallisuus perustuu usein pieneen tapausmäärään (Koskinen et al. 2005, 264; Metsämuuronen 2000, 16-17). Laadullinen tapaus-tutkimus tehdään kuitenkin useimmiten siksi, että rajatusta tapauksesta saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa ja tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tutkitun joukon tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen et al. 2005, 265). Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen prosessin sekä prosessiin sisältyvien tekijöiden syvälinen ymmärtäminen erityisessä kaupunkikontekstissa voidaan todeta osoittavan myös jonkinlaista yleistettävyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen aikana on tutkittu teoriassa useiden muiden kaupunkien strategia-prosesseja ja voidaan todeta, että vaikka kaupunkien prosessit ovat erilaisia, on niissä havaittavissa paljon samankaltaisuuksia liittyen tietohaasteisiin ja keskijohdon merkittävään rooliin strategisessa johtamisessa. Toisaalta myös yrityksissä vaikuttaisi olevan yhtäläisyyksiä keskijohdon strategisessa tiedolla johtamisessa, joten tuloksia voidaan osittain yleistää myös kaupunkiorganisaation ulkopuolelle. Luotettavuutta lisää, että samoja tuloksia teemoista löytyi useista tutkimuksista, mutta muiden tutkimusten tulokset liittyivät pääasiassa strategiseen johtoon tai muuten tutkittaviin teemoihin. Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen prosessista ei löytynyt aikaisempia tutkimuksia.

#### 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään tulokset keskijohdon strategisesta johtamisesta ja vastuualueiden toiminnan linkittymisestä kaupunkistrategiaan. Toisessa alaluvussa käsitellään tulokset keskijohdon tietotarpeista strategiselle tiedolla johtamiselle. Keskijohdon strategisen tiedon jakamisen, analysoinnin ja hyödyntämisen prosesseja käsitellään alaluvussa 4.2. Viimeisenä kuvailaan tulokset strategisen tiedolla johtamisen kehittämistarpeista keskijohdon näkökulmasta.

##### 4.1 Vastuualueiden strateginen johtaminen

Strategia käsitteellä on paljon erilaisia merkityksiä. Tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan kaupunkistrategiaa, joka tarkoittaa kaupungin pitkän tähtäyksen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaavaa tulevaisuuden suuntaa. Kuuden vastaajan strateginen ajattelu käsitti, että vastuu-

alueiden kaikki toiminta kytkeytyy kaupunkistrategiaan. Oma toiminta nähtiin osana suurta kokonaisuutta yhteisen vision saavuttamiseksi. Kaupunkistrategia ymmärrettiin kehyksenä, joka ohjaa perustoimintojen resursoinnin sekä tekemisen tapaa strategisesti suunnitellulla tavalla.

*”Kylhän meidän toiminnan tavoitteet liittyy strategiaan suoraan tai välillisesti. Kaikki toiminta linkittyy siihen isoon kuvaan.”*

*”Toki meillä on se perustoiminta, mutta me aina suunnataan sitä siihen suuntaan, mikä on se kaupungin strateginen tavoite.”*

Kaksi vastaajaa puolestaan erottivat kaupunkistrategian ja vastualueen substanssitoiminnan erillisiksi toiminnoiksi. Strateginen toiminta ja strateginen johtaminen tarkoittivat heille niitä asioita, jotka strategia-asiakirjassa oli nimetty heidän vastualueidensa toimenpiteiksi. Oman vastualueen toiminta nähtiin erillisenä toimintana kuin kaupunkistrategia. Strategialla ei koettu olevan laajempaa ohjausvaikutusta työn tekemiseen.

*”Meidän palvelu pyörii, me yritetään pyörittää sitä niin hyvin ilman mitään, et kenenkään tarvis tulla sanomaan meille mitään strategioita, et miten se tehdään. Niinku, ei sillä strategialla ole mitään ohjausvaikutusta meidän perustyöhön. Mut on siellä hyviä asioita, ne totta kai otetaan huomioon sujuvasti ja luontevasti”*

*”Me oltas aika kapealla sektorilla tässä toiminnassa, jos kaikki olis vaan strategiaa. Täytyy olla muuta.”*

Kaupunkistrategian kärkihankkeissa oli nimetty eri vastualueiden vastuut toimenpiteistä, joka koettiin yksimielisesti hyväksi ja selkeäksi malliksi. Toisaalta haastateltavat antoivat esimerkkejä, joissa käytännössä strateginen vastuu ei kuulunutkaan sille nimetyille vastuualueelle tai saman tavoitteen äärellä oli toiminut monta vastuualuetta. Näin ollen toimenpide oli jäänyt erään vastaajan mukaisesti ”ei kenkään maalle”, eikä sen toteutumisen seurannasta vastannut lopulta kukaan.

Haastateltavat määrittelivät valtuuston hyväksymän kaupunkistrategian sateenvarjona, jonka alle on rakennettu erilaisia toimialojen toteutus- ja kehittämisohjelmia. Kaupunkiorganisaation

kompleksisuuden ja monialaisuuden takia erilaisia ohjelmia on paljon ja tavoitteiden sekä ohjelmien laatijat vaihtelevat. Eräs vastaajista tarkensi, että valtuusto hyväksyy strategiset tavoitteet ja talousarviokirjan tavoitteet, kaupunginhallitus hyväksyy käyttösuunnitelmat ja palvelualueiden lautakunnat hyväksyvät vielä erillisiä lyhyemmän aikavälin tavoitteita. Lisäksi laaditaan erilaisia toimialojen yhteisiä ohjelmia, kuten talouden tasapainohjelma ja henkilöstön kehittämishjelma. Ohjelmien integroitumista toisiinsa ei koettu haasteena.

Vastaajat kokivat, että valtuusto- ja lautakuntatason asettamat tavoitteet olivat hyviä ja ne loivat edellytyksiä kaupungin vision ja strategian toteutumiselle. Strateginen johtaminen toteutui osittain pehmeän strategiamallin mukaisesti, jossa keskijohto oli päässyt mukaan strategian suunnitteluprosessiin järjestetyissä seminaaripäivissä. Keskijohdon rooli oli arvioida ja kehittää ylempänä suunniteltuja strategisia tavoitteita. Hyväksytyyn strategiaan ei kuitenkaan tehty keskijohdon aloitteesta muutoksia ja keskijohdon rooli oli pääasiassa toteuttaa suunniteltua strategiaan klassisen mallin mukaisesti. Toisaalta strategisia kärkihankkeita suunniteltiin vuosittain, jotka kirjattiin talousarvioon. Tämä koettiin frekvenssiltään riittäväksi vaikuttamismahdollisuudeksi strategian muotoilulle.

Haastateltavat toivat haastattelun eri vaiheissa esille, että kaupunkistrategian sisältö oli kehittynyt hyvään suuntaan viimeisten vuosien aikana. Kärkihankkeiden toimenpiteiden vastuualueet koettiin selkeästi määritellyiksi ja strategiset tavoitteet selkeiksi ja lukumäärältään sopiviksi. Lahden kaupungin strategian toteutus on jaettu kolmeen pääryhmään, joiden tahtotila on eritelty neljästä kuuteen määritelmällä. Pääryhmille on nimetty strategiset tavoitteet, joiden toteutusta seurataan strategisilla mittareilla. Strategiaa toteutetaan viiden kärkihankkeen avulla, jotka ovat toiminnallisia tavoitteita. Kärkihankkeissa on eritelty eri palvelualueiden toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi, niiden tavoitetasot sekä mittarit. Vastaajat nimesivät toteuttavansa merkittävästi yhtä tai kahta kärkihanketta ja samalla vastaavansa lisäksi yhdestä kolmeen kärkihankkeen toimenpiteistä. Osa haastateltavista muisti yhden tai kaksi toimenpidevastuita lisää, kun haastattelun aikana tarkasteltiin strategia-asiakirjaa. Esille nousi, että strategisen johtamisen asiakirjat voisivat olla systemaattisemmin ja helpommin käytettävissä.

*”Just eilen kattelin näitä meidän kärkihankkeita. Mä en löydä, kuka mitään tekee, millonka, mitkä meidän tavoitteet on. Täällä intrassa on kyllä kärkihankkeiden esittelyt. Mun ei tarvis etsiä mitään. Jotenkin, että mun näyttöön vois avata, että*

*tässä tämä strategia ja kaikki siihen liittyvät asiakirjat ja mä klikkaan ja saan ne sit auki. Sit mä voisin nopeesti kattoo, että miten mikäkin on strategiassa”*

Yksi vastaajista oli ratkaissut edellä mainitun haasteen laatimalla itse lomakkeen, johon oli tiivistänyt vastuualueensa strategiset tai strategiasta johdetut tavoitteet ja mittarit helpottamaan omaa strategista johtamista.

Kuten todettu, suurin osa vastaajista korosti strategian ohjaavan vastuualueiden toimintaa. Operatiivisen tason esimiehille strateginen toiminta ja strategiset tavoitteet vaikuttivat jalkautuvan, sillä seitsemän vastaajan mukaan operatiivisen tason esimiehillä on hyvä tieto strategisista tavoitteista. Suurin osa haastateltavista toi kuitenkin esille, että operatiivisen tason perustehtävää tekeville työntekijöille kaupunkistrategia ei jalkaudu riittävällä tasolla.

*”He kokee sen turhauttavana. Et ei tää heille kuulu. Kylhän he oottaa, et me tehhään niitä strategisia päätöksiä ja valintoja.”*

Toisaalta kaksi vastaajaa esitti, ettei henkilöstön ole tarpeellistakaan tarkastella strategiakytkentää omassa toiminnassaan. He korostivat, että strategiset linjaukset ja päätökset ovat johdon tehtävä ja perustehtävää tekevät työntekijät keskittyvät tehtäväkuvien mukaisiin tehtäviinsä.

*”Ne varsin hyvin tietää, miks ne on täällä töissä, oli kaupunkistrategia ihan mikä tahansa.”*

*”Se on semmoinen johdon työkalu ohjata toimintaa. Eikä se mun mielestä organisaation heikkoutta kuvasta, että jokainen työntekijä ei sitä strategiaa tunne. Mut tietenkin se on sellainen nostatuskysymys, et kun halutaan nostaa tunnelmaa ja työntekijöiden tärkeyttä [...].*

Suurin osa vastaajista toi esille, että johdon vastuulla on viedä strategia yksiköiden tasolle. He täydensivät, että kaupunkistrategiasta laaditaan yksikkökohtaiset kehittämistavoitteet vastuualueille. Esimerkkinä annettiin myös, että kehityskeskusteluissa oli vahva strategiakytkentä. Niissä vastauksissa, joissa korostui strategian merkitys osana kaikkien organisaatioissa työs-kentelevien toimintaa, korostui myös ajatus, että kaupunkistrategian näkyväksi tekemisen mit-tarina voidaan pitää, että jokainen organisaation työntekijä mieltää oman toimintansa suhteessa kaupunkistrategiaan. Strategian jalkautumisessa koettiin nykyisellään olevan kehitettävää.

Strategian jalkauttamisen ongelmaksi koettiin suuri organisaatio, rajallinen aika ja yksittäisten työntekijöiden asenteet ja valmiudet strategia-ajatteluun. Osa vastaajista pohti, että pienemmillä vastuualueilla strategian jalkauttaminen työntekijöille saattoi olla helpompaa kuin laajoilla vastuualueilla. Laaja vastuualue ei näyttänyt kuitenkaan selittävän jalkauttamisen haastetta, sillä niillä vastaajilla, jotka kokivat strategian jalkautuvat melko hyvin, oli johdettavanaan suuri kokonaisuusjoukko.

Haastatteluissa nousi esille, että operatiivisen tason työntekijöiden strategia-ajattelua eniten ohjaava tekijä oli henkilökohtainen kiinnostus strategioihin. Vastaajien mukaan siihen saattaisi liittyä myös toimiala, jossa työntekijät työskentelevät. Eräs vastaajista kuvaili turhautuneensa moniin aikaa vieviin yrityksiin jalkauttaa strategiaa siinä onnistumatta. Toisaalta strategisen ajattelun jalkautuminen edes osaksi operatiivisen tason työntekijöiden ajattelua tai toimintaa koettiin edistysaskeleeksi.

*”Aika paljon on nyt pöytäkeskusteluissa kuullut sitä, että hei [...] täähän on meidän kaupunkistrategian mukaista toimintaa. Et siel alatasollakin ollaan korvat höröllä. Otetaan se koppi. Se kertoo siitä, et jotain on tehty oikein.”*

#### 4.2 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen tietotarpeet ja tietolähteet

Strategisen johtamisen tietotarpeet vaihtelevat riippuen, mitä strategisen johtamisen vaihetta tai johtamisen tasoa tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pääasiassa kaupunkistrategian toteuttamisen ja arvioinnin kannalta merkittäviä tietotarpeita keskijohdon näkökulmasta. Arvioinnin ja tietotuotannon keskeinen kiinnostus on tuloksissa, vaikutuksissa, tehokkuudessa ja tuottavuudessa. Toisaalta pehmeän strategisen ajattelumallin mukaisesti tarkasteltiin myös sellaisia tietotarpeita, joita keskijohto tarvitsee strategian suunnitteluun sekä strategian jatkuvaan muotoilemiseen.

Lahden kaupungin strategia-asiakirjoissa on määritelty, että strategian, vision ja arvojen toteutumista arvioidaan jokapäiväisessä työssä. Strategian toteutumista seurataan strategisilla mittareilla, jotka ovat pääasiassa määrällisiä mittareita. Strategisten mittareiden toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksen yhteydessä. Suunniteltua strategiaa toteutetaan strategian kärkihankkeilla ja niille kirjatulla käytännön toimenpiteillä. Toimenpiteille on laadittu mittarit ja niille edelleen tavoitetasot. Mittarit ovat luonteeltaan laadullisia ja määrällisiä. Lisäksi vastuualueilla

oli omia strategiasta johdettuja tavoitteita ja mittareita. Talousarvioraportoinnin kautta organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan laajemmin.

Kaikki vastaajat raportoivat käyttävänsä vastualueensa toimintaan liittyviä strategisia mittareita strategian toteutumisen arviointiin. Strategisten mittareiden käyttö koettiin helpoksi, koska ne olivat pääasiassa määrällisiä mittareita ja mittaritieto saatiin melko suoraan erilaisista tietojärjestelmistä. Kaksi vastaajaa esitti, että strategisista mittareista saatu tieto ohjasi jonkin verran strategista johtamista ja johtajan vastuulla oli joskus tasapainoilla kahden mittarin, esimerkiksi talousmittarin sekä asiakastyytyväisyysmittarin, välillä.

*”Tässähän tiettyyn rajaan asti voi mennä. Sitähän alkaa toisen mittarin arvo, asiakastyytyväisyys, laskemaan.”*

*”Ollaan taloudellisesti siinä jutussa pärjätty hyvin, mutta pystytääks me sitte tarjoamaan tavoiteltua laatua.”*

Vastaajat kokivat myös kärkihankkeisiin kirjattujen mittareiden käytön helpoksi, koska niistä saatava tieto oli luonteeltaan toteavaa tai määrällistä. Lisäksi mittaritiedon etsiminen koettiin melko helpoksi.

*”Jokaisella kärkihankkeella on se mittari. Et on tavoite ja mittari, joka on tyylin lukuarvo ja sitten arvioidaan sitä. Lukuarvo pystytään usein ottamaan meidän järjestelmistä suoraan.”*

*”Ne on aika paljon luoteeltaan on/off-mittareita, joissa mitataan, onko toiminta toteutunut vai ei.”*

Vaikka strategiset mittarit, kärkihankkeiden toimenpiteiden mittarit sekä taloustiedot koettiin helpoksi löytää ja käyttää, olivat vastaajat yksimielisiä siitä, etteivät mittaritulokset kertoneet totuutta strategian toteutumisen tilasta tai tulokseen vaikuttaneista tekijöistä. Strategisten mittareiden ohjausvaikutus koettiin kapean tiedon vuoksi huonoksi ja niiden seuraaminen oli ennen kaikkea toteavaa. Mittaamisen haasteet nousivat esille usein vasta raportointivaiheessa.

*”Aina se menee siihen, että jotain asiaa kohti halutaan mennä, mut sit vauhti loppuu, kun pitäis miettiä mitä nyt sitte mitataan. Se vaatis semmosta oikeesti pohdintaa. Usein huomataan vasta sitte, kun mittaria pitäis käyttää, et ei tää nyt oikein onnistukaan.”*

Haasteeksi esitettiin, ettei sellaisia mittareita oltu löydetty, jotka mittaisivat laadukkaasti ja kattavasti asetettuja tavoitteita. Strategisten mittareiden määrällinen tieto oli saatavilla, mutta luokun vaikuttavista tekijöistä ei tiedetty.

*”Nojataan lukumäärämittareihin. Jotka sitte tavallaan [...], kun me tehdään jostain toimenpiteitä, niin miten me voidaan sanoa, onko se lukuarvon muutos johtunut meidän toimenpiteistä vai ei.”*

*”Me tarvittais tietoo resurssoinnin vaikutuksesta hyvinvointitilanteeseen [...].”*

*”Sellasta tietoo, että pystyttäs sitä vaikuttavuutta näkemään. Silloin oltas asian ytimessä, joka kiinnostaa myös keski- ja operatiivista tasoa. Tästä meidän toimialalta ajaa kohta aika ohi.”*

Strategisten mittareiden ei koettu mitaavan riittävästi palvelualueiden toimenpiteitä, joten niiden merkitys tiedolla johtamisen tueksi jäi vastaajien mukaan heikoksi.

*”Meiltä puuttuu kokonaan mittaristo, joka kuvaisi meidän toimenpiteiden tuloksia. Et kylhän me strategiset mittarit tsekataan, mutta se saattaa näyttää mitä tahansa lukua, johon meidän toimilla ei ole ollut mitään vaikutusta. Vaik se luku olis tavoitteen kannalta huono, se ei silti tarkoita, että ne meidän toimet olis ollut huonoja tai epäonnistuneita.”*

Kuusi vastaajaa kuvaili, että nykyiset määrälliset mittarit ovat huonoja mitaamaan kaupunkistrategian toteutumista, eikä niistä saatu tietoa tukenut keskitason johdon strategista tiedolla johtamista. Johtajien mukaan määrällisesti saatettiin usein saavuttaa strategianasiakirjoihin määritelty tavoitelukema, vaikka pienemmällä määrällä laadukkaita tuotoksia kaupunkistrategia olisi toteutunut laadukkaammin. Mittareiden määrällisen tiedon hyöty päätöksenteolle koettiin näin ollen heikoksi, koska ne eivät luotettavasti kertoneet suuntaa, mihin vastuualuetta tulisi johtaa.

Vaikuttavuuden mittaamista korostavat vastaajat totesivat myös sen, että vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa ja siksi puutteellista.

*”Sanotaan, että vaikuttavuuden arviointia pitäis pystyä kehittämään. Mutta kun ihmisten hyvinvointiin pyritään vaikuttamaan, niin ne on vähän sellasia sielunmaailman juttuja nää, et miten pystytään todentamaan.”*

Myös Lahden talousarviossa (2019) on todettu, että strategiset mittarit ovat vain suuntaa antavia. Ne eivät suoraan kuvaa organisaation oman toiminnan vaikuttavuutta, sillä niiden toteutumiseen vaikuttavat myös useat ulkopuoliset tekijät. Yksi vastaajista kuvaili, että vaikuttavuuden mittaamisen vaikeuden vuoksi tarkastustoimi karsii strategiasiakirjoista pois mittarit, joiden toteumaan ei voida yksiselitteisesti vastata. Mittareiden huolellisella suunnitellulla voisi kuitenkin vastaajien mukaan parantaa huomattavasti niiden laatua. Vastauksissa nousi esille, että mittareiden suunnittelua oli tehty kiireellä, joka osaltaan johti siihen, että valittiin aikaisemmin käytettyjä mittareita sen sijaan, että uusia mittareita olisi luotu muuttuneille tavoitteille. Kolme vastaajista koki strategiset mittarit yleensäkin vahvasti epäonnistuneina, koska mittareiden suunnitteluun ei oltu käytetty riittävästi aikaa ja resursseja.

*”Ei ne mittarit ole mitenkään loppuun asti mietittyjä. Et kiireesti lätkästy jotain ja katottu vähän, et mitä ennekin on ollut.”*

*”Mittareiden laatiminen on ihan hirveen vaikeeta. Et kun mietitään strategista johtamista, että sitä saa mitä tilaa [...] mittarit, jotka oikeesti mittais sitä vaikuttavuutta ja onnistumista. Ei sellasia ole.”*

Yksi vastaaja toi esille, että kärkihankkeen mittareiksi oli laitettu sellaisia asioita, joista oli jo tehty työohjelma. Näin ollen mittarilla tarkennettiin ainoastaan, oliko työohjelma pitänyt. Vastaaja koki mittaritiedot liian kapeana tietona strategisen johtamisen näkökulmasta.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että vastuualueille laadituista kaupunkistrategian alastrategioista johdetut mittarit ohjasivat toimintaa merkittävimmin. Samalla näissä mittareissa nousi esille merkittävimmät ongelmat tiedon laadun ja luotettavuuden näkökulmista. Kaikki haastateltavat kertoivat suunnittelevansa mittareita omalla vastuualueellaan eri asiantuntijoiden kanssa.



*”Et me luetaan, et meil on joku strateginen tavoite. Sithän me aletaan heti siinä lennossa miettimään, et mitä me tarvitaan, mitä tietoa käytetään.”*

Kaikissa vastauksissa nousi esille, että keskijohto ja operatiivisen tason esihenkilöt hankkivat tiedon itse monista erilaisista tietojärjestelmistä sekä ulkoisista lähteistä. Etenkin toiminnan laatu koettiin linkittyvän strategiaan ja näin ollen laatuun liittyvät mittarit olivat merkittäviä vastuualueiden strategiasta johdettuja mittareita. Johtajat etsivät tietoa eri järjestelmistä ja ko-koavat tietoa yhtenäiseksi tiedoksi. Vertailutieto muiden kuntien ja toimijoiden välillä koettiin kaikissa vastauksessa erittäin merkittäväksi strategiseksi tietolähteeksi. Kolmen vastaajan mukaan vertailutieto on merkittävää toteuttamisvaiheen lisäksi myös strategian suunnitteluvaiheen tietona, jota keskijohto raportoi palvelualueensa toiminnasta strategiselle ja poliittiselle johdolle.

*” Verrataan esimerkiksi kymmentä suurinta kaupunkia, sieltä tiedosta mä sitten esitän poliitikoille, et halutaanko me olla sillä sijalla, missä ollaan tämän tiedon mukaan vai pitäiskö tätä mieltä tavoitteiden suunnittelussa.”*

Kaikki vastaajat nimesivät organisaation ympäristöstä kerättävän tai muun ulkoisen tiedon merkittäväksi tietolähteeksi. Ympäristöstä havainnoidaan ilmiöitä, joilla voi olla suora vaikutus vastuualueen toimintaan, joihin pitää reagoida nopeallakin aikavälillä. Osa vastaajista korosti ympäristön trendien ja signaalien seuraamisen tärkeyttä, mutta vastaajien mukaan siihen heillä itsellään ei ollut riittävästi aikaa. He toivoivat megatrendien analysointiin systemaattista ja pitkäjänteistä koko organisaation kattavaa toimintamallia. Vastauksissa korostui, että vastuualueen toiminnan kehittämisen, ja samalla vision ja strategian toteutumisen kannalta ympäristöstä saatu tieto on tärkeää. Esimerkiksi samankaltaisilta toimijoilta voitiin oppia ja mallintaa parhaita käytäntöjä, jotta kaupunki pysyy ympäristön muutoksessa mukana. Jatkuva ympäristön havainnointi oli osa strategisen tiedon keräämistä.

*”Jos tänne Lahteen jää parkkiin, niin ei tarvi kauan odottaa, et ollaan pihalla.”*

*”Ympäristössä tapahtuu koko ajan asioita. Et tulee sellasia, et hei hetkinen, että tollahan on suora vaikutus meihin. Se on sitte syötteenä prosessille, että miten toi vaikuttaa meihin ja mitä pitäis tehdä [...]”*

*”Kylhän me seurataan ympäristöä koko ajan, mitä on trendit, mitä on menossa, mihin reagoidaan. Et sellanen ajan hermolla oleminen.”*

Kaksi vastaajista nimesi asiakaspalautteet merkittävänä strategisena tietolähteenä toiminnan johtamiselle. Samalla vastaaja seurasi aktiivisesti vastualueen toimintaan liittyvää keskustelua mediassa. Kaikissa haastatteluissa nousi esille johtajien oman osaamisen ja kokemuksen merkitys strategisen tiedon havainnoinnissa, hankinnassa ja hyödyntämisessä.

Keskijohdon toimintaa ohjaa eniten erilaisten strategiaan kytkettyjen ohjelmien, hankkeiden ja alastrategioiden mittareista saatu tieto. Kaikkien haastateltavien mukaan tiedon hajanaisuus oli merkittävä tietoon liittyvä haaste. Dataa, informaatiota ja tietoa kuvailtiin olevan paljon erilaisissa järjestelmissä, mutta niiden kerääminen ja koonti ovat pääasiassa keskijohdon vastuulla. Yhteen toimimattomat tietojärjestelmät koettiin yksimielisesti suurimmaksi tekijäksi tiedon hajanaisuudelle. Tieto on hajallaan ja tiedon haku erilaisista järjestelmistä koettiin vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Samalla vastualueiden strategisesti merkittävää tietoa oli vielä paljon vanhan-aikaisesti manuaalisesti kerättävässä muodossa.

*”Meil on kaupunkitasoisia tietojärjestelmiä, omia tietojärjestelmiä, talouden ohjaukseen eri järjestelmiä. Nää on aika kankeita välillä. Mut et saatais järjestelmiin rajapintoja, et saatais reaaliaikaista tietoa. Nyt joudutaan tekemään aika paljon manuaalityötä. Vielä.”*

*”Tää toimii edelleen hiiligrillimallilla [...], käytännössä siis Exceleitä, sähköpostia, jne.”*

*”Et se on just ongelma, kun et on ihan hirveesti erilaisia tietojärjestelmiä. Sitte, kun alemmaksi mennään, niin siellä on vielä ihan omat ohjelmistot ja tietopankit.”*

Kaikki vastaajat toivat esille enemmän kuin kerran haastattelujen aikana kiireen vaikeuttavan strategista tiedolla johtamista. Tiedon hajanaisuuden takia datan etsimiseen, analysointiin ja koontiin koettiin kuluvan liikaa aikaa.

*”Kun sä rupeet arvioimaan toimintaa [...]. Ei se onnistu ennen kuin sä oot koonnu ja putsannu sen tiedon. Se on hirvee työ. Ja mä teen sitä paljon. Vaik mä luulin että mä saan sen tiedon napin painalluksella.”*

*”Et jos otetaan vastuualuejohtajan näkökulmasta, niin ei ole aikaa syventyä mihinkään exceleihin tai mihinkään isoihin taulukoihin [...].*

Näin ollen kaikkia päätöksiä ei ehditä perustelemaan todennetulla tiedolla, vaan kuuden vastaajan mukaan strategiset päätökset perustuvat joskus kokemukseen tai intuitioon. Viisi vastaajista totesi, että joitain strategisia päätöksiä oli tehty riskillä, koska tarvittavaa tietoa ei ollut tai tiedon etsimiseen ja datan analysointiin ei ollut ollut aikaa. Kiire tuli myös raportointivaiheessa, kun talousarvioprosessissa sekä strategiaan liittyvissä prosesseissa oli jokaisessa raportointivaiheessa, joka oli vastuualuejohtajien vastuulla. Eräs haastateltava totesi, että tietokuormaa on paljon keskijohdon vastuulla.

*”Tietokuormaa on paljon. Me sitten yritetään taklata ja raportoida kaikista prosesseista. Mikään järjestelmä ei tue sitä, mutta ajattelutapa on, että tuottakaa meille nopeesti dataa. Sitä on jossain. Kun tulee raportointivaihe me juostaan hullun lailla, että saadaan etsittyä ja tarkistettua kaikki.”*

Eräs vastaajista täydensi kuitenkin, että päivittäiseen operatiiviseen toimintaan liittyvä johtaminen perustuu useammin tietoon kuin jokin ainutlaatuinen päätettävä asia. Tällainen tulevaisuuden hahmottamiseen liittyvä tieto linkittyy pääasiassa strategisen suunnittelun vaiheeseen. Kolme vastaajaa nostivatkin esille sen, että keskijohto johtaa tiedolla myös poliitikkoja toimiessaan asioiden esittelijöinä. Tämän vuoksi keskijohdon luotettavan ja laadukkaan tiedon saaminen on strategian suunnittelunkin kannalta merkittävää.

Tiedon hajanaisuus oli lähes kaikkien vastaajien mukaan johtanut tiedon luotettavuuden haasteisiin. Samaa asiaa mittaavia järjestelmiä saattoi olla useita ja jokaisesta järjestelmästä saatiin erilaista dataa, joka johti intuitiolla ja kokemuksella perusteltuihin päätöksiin.

*”Silloin kun on kiire, ni sit tarvitaan intuitiota ja täytyy olla pokkaa. Joskus tulee tehtyä virhearvioita.”*

Vastaajien mukaan epäluotettavaa tietoa saatiin paljon määrällisistä tietoa tuottavista tietojärjestelmistä. Eräs vastaajista kertoi esimerkin, jossa budjetin huomattavaan ylitykseen ei löytynyt varsinaista tekijää, koska jokainen järjestelmä antoi erilaista dataa. Haasteena oli myös se, että operatiivisen tason esihenkilöt käyttivät paljon eri tietojärjestelmiä kuin keskijohto. Vaikka kiire koettiin kaikkien vastaajien mukaan keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen haasteeksi, kolme vastaajista totesi, että kiire haastaa keskijohtoa enemmän operatiivisen tason esihenkilöt. Neljä vastaajista toi esille, että tieto ei saisi olla pelkästään tietyn johtotason omistuksessa, vaan sen pitäisi olla jokaisen saatavilla, joka tietoa tarvitsee. Myös operatiivisen tason esihenkilöt tarvitsevat strategisesti merkittävää tietoa päivittäisessä päätöksenteossa ja johtamisessa.

Laadukkaiden mittareiden puutteen sekä tiedon hajanaisuuden ja muodon takia, johtajien oma osaaminen ja kokemus nousivat kaikissa vastauksissa menestystekijäksi strategiselle tiedolla johtamiselle. Kaikki vastaajat nimesivät strategisia mittareita, joita olivat itse muuttaneet tai täydentäneet omilla mittareilla. Yksimielisesti johtajien osaamiseen määriteltiin sisältyvän tiedon etsiminen monista eri tietojärjestelmistä. Vastaajien mukaan heidän vastuullaan oli tietää, mistä eri järjestelmistä tieto piti kerätä ja koota.

*”Kokemus tuo sen, että tietää, mistä sitä dataa tai tietoa lähtee ettimään. Jos tulis uus henkilö tähän, ni voishan se olla vähän pihalla.*

*”Et systeemi ei ole sillä tasolla, että sä saat tietoo mistään järjestelmästä tietämättä ensin mitä siellä sisällä on.”*

Lisäksi johtajien osaamiseen ja kokemukseen yhdistettiin tiedon luotettavuuden arviointi. Kaikki haastateltavat nostivat esille esimerkkejä, joissa tieto oli ollut epäluotettavaa tai kaikki järjestelmät antoivat erilaisia määrällisiä arvoja esimerkiksi talouslukuista tai henkilöstötiedoista. Mittareista saatu suora tieto koettiin hyvin irralliseksi ilman taustojen tuntemista ja tutkimista

*”Ja vaikka mitattais oikeaa asiaa, niin tulee mietittyä, onko se tieto luotettavaa. Se on itse hahmotettava, mikä on realistista. Pitää itse hahmottaa ja kyseenalaistaa. Se on perusongelma.”*

*”Aika herkäksi on tiedon luotettavuuden epäilylle tullu. Et asiat ei ole sitä, miltä ne näyttää. Et usein pitää alkaa penkoa, et mitä syitä tässä on takana.*

Kaksi vastaajista pohti johtamisen jatkuvuuteen ja saumattomuuteen liittyvää riskiä, kun tietojärjestelmien yhteen toimimattomuutta kompensoidaan johtajien hiljaisella tiedolla.

*”Mua pelottaa tässä se, että jos olen kuinka oikeessa ja kuinka kokenut, ni entäs jos mä jään huomenna rekan alle [...], niin jos meil olis ympäristö kunnossa, niin joku uus vois tulla siihen et okei tässä mennään. Et jos meil on tieto vaan korvien välissä, niin se on nolla tilanne.”*

Kolme vastaajaa täydensi, että tiedon etsimiseen oli saatavilla apua. Samalla kaksi haastateltavaa täydensi, että operatiivisen tason esihenkilöt olivat myös tiedon kerääjiä omilla vastuualueillaan. Näissä vastauksissa korostui keskijohdon osaamisen lisäksi myös esihenkilöiden koulutuksen sekä osaamisen merkitys laadukkaan tiedon hankkimisessa ja hyödyntämisessä. Kolmessa vastauksessa nousi esiin huoli siitä, että operatiivisen tason esimiesten osaaminen ei ollut sillä tasolla, mitä nykyinen tietotyö vaatii. Haasteena koettiin myös, että esihenkilöitä tai muuta henkilökuntaa ei kannusteta, esimerkiksi palkitsemalla, oikean suunnan ohjaamisen.

*”Julkisen sektorin ongelma on, että työntekijät kokee, että heille on ihan sama päästäänkö mittaritavoitteisiin vai ei. Täällä kun ei palkita.*

Tiedon muoto koettiin kaikissa vastauksissa haasteeksi. Dataa koettiin olevan riittävästi, mutta kuten aikaisemmin todettiin, sen analysointiin ja hyödyntämiseen vaikuttivat muun muassa johtajien aika ja osaaminen.

*”Sanotaan, että dataa on paljon, mutta se, että joku on järjestänyt sen järkevästi niin, että siitä tulee tietoa. Niin siinä on aika paljon haasteita.”*

Vastaajat toivat esille, että kuntaorganisaatiossa tietotarpeet ovat varsin moniulotteiset ja moninaiset. Tiedon luominen kaikkien palvelualueiden tarpeiden mukaiseksi on vaikeaa, mutta mahdollista kehittää. Kaikissa haastatteluissa nousi toistuvasti esille tarve laadukkaalle kootulle ja visualisoidulle tiedolle, jota voisi hyödyntää oman palvelualueen strategisen tilanteen arviointiin ja johtamiseen. Näin ollen johtajien osaaminen ja ajan käyttö ei olisi tärkein tekijä tiedon luomiseen, vaan asioita saataisi kootusti, nopeasti ja reaaliajassa käyttöön. Kaikki haasteltavat

totesivat, että sen toteutuminen vaatii kuitenkin eri tietojärjestelmien integraatiota ja näin ollen tiedon luotettavuuden parantumista. Tulevaisuuden kootulle tiedolle toivottiin huomattavasti enemmän automaattista analytiikkaa, jossa myös vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteita saataisiin näkyville.

*”Erilaisten keskenään vuorovaikutuksessa olevien elementtien tuominen näkyviin. Silloin voidaan puhua analytiikasta. Sitä ennen kaikki on tilpehööriä.”*

*”Koottu tieto, sen sijaan et se vaan kerää ja näyttää, vaan et se vähän antaa pientä analyysia ja semmosta. Et jos sieltä nousee jotain hälyttävää, niin vois saada vähän alustavaa tietoa, et mistä tää johtuu. Ei tarvis olla edes hirveen pitkälle vietyä.”*

Kysyttäessä, onko organisaatiossa turhia mittareita, kuusi vastaajaa nimesi useita mittareita turhiksi. Samalla tietoa koettiin tuotettavan liikaa, koska tiedon tuottamisen määrää pidettiin organisaatiossa yleisesti arvokkaana.

*”Helposti on lähdetty tuottamaan nice to know -tietoa. Siitä saatetaan maksakin paljon, vaikkei siitä saada varsinaisesti mitään hyötyä.”*

Puolet vastaajista korosti, ettei kaikkea tietoa tarvitse koota ja visualisoida. Vastuualuejohtajille voisi kustomoidusti mahdollistaa oman alueen strategisesti merkittävän tiedon koonnin. Seitsemän haastateltavaa toi esille tarpeen reaaliaikaiselle tiedolle, jotta johtaminen olisi proaktiivisempaa nykyisen reaktiivisen toimintatavan sijaan. Eräs vastaajista totesi, että mittarit tulivat joskus niin myöhässä, ettei toiminnan muutoksia enää ehditty tehdä.

*”Tietoa tulee liian myöhään. Pahinta, että sä joudut mennä puuttumaan siihen perustehtävään. Vähän niinku lentokoneesta loppuis bensa.”*

*”Usein meillä huomataan joku juttu vasta sitten, kun sille ei oikeesti voi enää tehdä mitään.”*

Kuusi haastateltavista totesi, että kuukausittain saatava strateginen tieto olisi riittävää. Vastajiin mukaan nykyinen kvartaaleittain saatava tieto oli liian pitkä aikaväli, jotta muutostarpeisiin ehditään reagoida. Samalla kaksi vastaajaa koki kvartaaleittain saatavan tiedon olevan riittävää.

*”Kvartaaleittain meidän pitää raportoida. Mut tietyt mittarit selviää kerran vuodessa tiinpäätöksessä. Mut kylhän me itse osataan päätellä, mihin ollaan menossa. Ei tää ole ongelma.”*

Kaikki vastaajat täydensivät kuitenkin, että ideaali olisi, jos tietoa olisi saatavilla helposti, jatkuvasti ja reaaliajassa.

Mittareiden pysyvyyttä arvioitiin neljässä vastauksessa. Vastaajat kuvailivat, että etenkin kärkihankkeet ja niiden mittarit muuttuvat vuosittain. Koko strategia ja strategiset mittarit puolestaan muuttuvat neljän vuoden välein. Näin ollen tiedon ei koettu olevan vertailukelpoista ja pitkäjänteistä. Pysyviä mittareita toivottiin, jotta historiatieto olisi vertailukelpoista nykytilanteen tietoon, joka samalla edistäisi ennusteiden luomista.

#### 4.3 Keskijohdon strategisen tiedon analysointi, jakaminen ja hyödyntäminen

Kaikkien vastaajien mukaan merkittävin tiedon jakaminen ja analysointi toteutuivat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Strategisen tiedon hallintaan järjestettiin organisaatiossa sekä palvelu- ja vastuualueilla formaalia ja epävirallista yhteistyötä. Kaupunkistrategian suunnittelua käsiteltiin strategisissa seminaareissa, joissa keskijohdolla oli mahdollisuus osallistua strategian suunnitteluun ja muokkaamiseen. Tämä koettiin yksimielisesti merkittäväksi kehitykseksi aikaisempien vuosien toimintamalliin verrattuna. Näin ollen keskijohto koki, että vaikuttamismahdollisuudet olivat lisääntyneet ja strateginen johtaminen oli syventynyt ja kehittynyt.

*”Ylempänä on asetettu strategiatavoitteita. Näissä seminaareissa käydään, et mitä meiltä tulis lisää. Näin me päästään mukaan. Just se, että päästään keskustelemaan, et miten strategiaa voidaan toteuttaa missäkin. Tai toisaalta voidaan nähdä, onko sitä edes sellaisena mahdollista toteuttaa. Palvelualuejohtajat käsittelee niitä sitten politikkojen kanssa ja ne käsitellään valtuustossa.”*

*”Strateginen työskentely on nykyään mun mielestä jäsenneiltyä ja määrätietoista. Et jos se olis semmonen, että tossa on strategia, pidäppä huoli, niin joulukuussa havahtuis, et jaaha tämä olikin tässä.”*

Strategisen tiedon jakamiseen ja analysointiin oli järjestetty systemaattisesti muodollisia johtoryhmän kokouksia, joissa palvelualueiden vastuualuejohtajat kokoontuivat strategisten tavoitteiden, mittareiden ja niistä saadun tiedon äärelle. Vastaajat kokivat nämä kokoontumiset tärkeäksi foorumiksi tiedon jakamiselle, jalostumiselle sekä oppimiselle. Toisaalta yhteistyö koettiin useassa haastattelussa edelleen riittämättömäksi ja määrältään liian vähäiseksi.

*”Systemaattinen tiedon äärellä pysähtyminen. Et analysoidaan ja tutkitaan yhdessä tietoa, kukin omasta vastuualueen näkökulmasta ja vedetään siitä sitte johtopäätöksiä. Et tätä pitäis edelleen kehittää. Et pystyttäis enemmän hyödyntämään olemassa olevaa tietoo, ja sitä mitä muut tietää.”*

*”Se on semmonen paikka, jossa oppimisprosessikin menee. Siellä tietoa tulkitaan ja käsitellään. Mut paljonhan se on oman tutkimisen varassa. Et siellähän käydään tietyllä tasolla sitä, mutta sen jälkeen se on sun oma prosessi.”*

Yksi vastaajista koki palvelualueen johtoryhmän työskentelyn lähinnä reaktiivisena ja teavana toimintana reaaliaikaisen tiedon puutteen takia. Näin ollen vastaaja koki tapaamiset turhana ajankäyttönä.

*”Et siellä sit talousihminen kertoo, että näin meni. Sitä se on aina niinku sitä peräpeiliin katsomista.”*

Kehitysehdotuksena esitettiin, että tietojärjestelmien integraatiolla, tiedon luotettavuudella, selkeällä visuaalisella ja ennakoivalla kootulla tiedolla johtoryhmätyöskentelystä voisi kehittyä ennakoivaa, proaktiivista ja innovatiivista strategista toimintaa. Näin ollen johtoryhmän toiminta olisi vastaajan mukaan strategisen johtamisen kannalta tehokasta ja merkityksellistä. Yksimielisesti haastatteluissa nousi esille tarve lisäresurssille tiedon analysointiin ja louhintaan. Kuten tiedon laadun tuloksissa esitettiin, vastaajat kokivat, että kootun ja alustavasti analysoidun tiedon jatkojalostaminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tuottaisi entistä tuottoisampaa toimintaa.

Vaikka kaikissa vastauksissa korostui sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon analysoinnissa, korostui niissä vahvasti vastuualuejohtajan rooli myös yksilönä. Jo edellisen kappaleen



tuloksissa nousi esille keskijohdon henkilökohtaisen osaamisen merkitys strategisen tiedon keräämisen ja koonnin määrässä ja laadussa. Vastaajien mukaan he myös analysoivat tietoa jonkin verran itsenäisesti, jonka koettiin sisältyvän tehtävänkuvaan. Tehtävänkuvan lisäksi merkittäväksi syyksi tiedon itsenäiselle analysoinnille nimettiin jo aikaisemmissa tuloksissa esiin nousut kiire.

*”[...] on paljon sitä, että mä teen sitä ihan itsenäisesti. Kun kaikilla on niin paljon hommaa [...].”*

*”Mutta paljonhan se on oman analysoinnin varassa. Paljon se menee tutkimalla, oppimalla ja syventymällä asioihin itse. Et yleensä se jää sinne oman harrastuneisuuden varaan. Illalla, tai näin.”*

Tärkeimmäksi tiedon jakamisen ja analysoinnin kanavaksi ja yhteistyön muodoksi nousi kaikissa haastatteluissa vastuualueiden omat johtoryhmät, jotka koostuvat vastuualuejohtajasta sekä vastuualueen esihenkilöistä. Näissä ryhmissä prosessoidaan eniten strategista tietoa. Moni vastaaja avasi, että he jakavat tietoa esihenkilöille, mutta samalla heiltä saadaan arvokasta tietoa johdolle. Esihenkilöiden todettiin jo aikaisemmin olevan merkittävässä roolissa myös tiedon keräämisessä.

*”Meil on tää johtoryhmämalli, jossa tietoa valuu alaspäin ja toisaalta myös alhaalta ylös. Tää keskustelu siinä on semmonen asia, mikä niiku on loppujen lopuks semmonen, et se tiedon jakaminen ja analysointi menee paremmin eteenpäin.”*

*”Kyllä ne yksiköiden johtajat tärkein linkki tässä on. Kyllä mä niiden varassa oon.”*

Yksi vastaajista esitti kääntäneensä vetämänsä johtoryhmän toiminnan niin, että esihenkilöt esittävät omien yksiköiden strategisia tunnuslukuja sen sijaan, että johtaja esittelisi itse tietoja esihenkilöille. Tietoa käydään kommunikoiden läpi. Näin ollen vastaaja esitti, että strateginen toiminta jalkautuu paremmin operatiiviselle tasolle. Vaikka keskijohto luotti, että esihenkilöt ovat tietoisia roolistaan strategisessa johtamisessa johtoryhmätyöskentelyn, kehityskeskustelu-

jen ja raportointivelvollisuuden kautta, oli osalla vastaajista kuitenkin epäselvää, miten esihenkilöt jalkauttavat strategiaa operatiivisella tasolla eteenpäin. Kolmessa vastauksessa tuotiin esille, että esihenkilöt, joilla on suuri määrä alaisia, ovat kokeneet strategian jalkauttamisen haastavana.

Raportointiprosessista oli muodostunut säännönmukainen ja selkeä toimintamalli kaikkien vastaajien kokemana. Moni vastaaja toi esille, että kärkihankkeille ja toimenpiteille on nimetty vastuuhenkilöt. Selkeä vastuunjako koettiin toimivan hyvin lähtökohtana sille, että strategian seuranta ja arviointi ovat systemaattista toimintaa. Raportoinnista vastaa vastuualuejohtajat yhdessä esihenkilöiden kanssa ja raportointia tehdään johtoryhmissä sekä itsenäisesti johtajien toimesta.

Haastatteluissa tärkeäksi strategisen tiedon analysoinnin muodoksi esitettiin suunniteltujen johtoryhmien lisäksi ennalta suunnittelemattomat yhteistyöryhmät. Seuranta- ja raportointi vastuullinen johtaja kokoaa ryhmän analysoimaan huomiota vaativaa ilmiötä tai tietoa. Yleensä prosessi käynnistyy, kun strategisen mittarin toteuma ei ole tavoitteen mukainen. Tällöin vastuualuejohtaja kokoaa näkemyksensä mukaan parhaan ryhmän analysoimaan kyseistä ilmiötä ja ryhmä voitiin perustaa nopeallakin aikataululla. Toisinaan tilannetietoa voidaan analysoida ennalta sovitussa johtoryhmissä, mutta toisinaan tilanne vaatii toimintaa reaaliajassa. Neljä vastaajista toi esimerkein esille samanlaisen prosessin käynnistyvän myös esihenkilöiden huomatessa oman yksikön tai sektorin poikkeavia mittarituloksia.

*”Sithän me siinä lennossa aletaan miettimään, et mitä tietoa tarvitaan lisää ja ketä me sitoutetaan tähän työryhmään”*

*”Et sitä joutuu ratkaisemaan niin kun sillä omalla organisaatiolla ja ryhmällä. Et me keskustellaan tosi monipuolisesti ja avoimesti kaikkien esihenkilöiden ja yksiköiden kanssa. Et ku syntyy sellanen tilanne, niin me kerätään sellasta aivoriihtä ja vastailaan toistemme kysymyksiin.*

*”Nää vastuuhenkilöt seuraa toiminnan toteutumista. Vastuuhenkilön huomatessa mittarin hälytyksen, niin jos ei pysty itse korjaamaan tilannetta, hän antaa viestin eteenpäin, että tähän tarvitaan resursointia ja yhteistyötä jonkun kanssa. Analysoidaan tietoa ja tehdään temput.”*

Kuten jo tiedon laadun tuloksia tarkastellessa myös tiedon analysoinnin ja muutosten tekemisen vaiheessa haasteena oli, ettei tietoa saatu reaaliajassa. Mittarituloksia saatiin usein vasta raportointivaiheessa. Kartoitettaessa muutettiin strategiaa, jos sen toteutuminen näytti vastuualueella mahdottomalta, oltiin lähes yksimielisiä siitä, että toiminta voitiin tarvittaessa lakkauttaa, mutta muutoksia strategiaan tehtiin kerran vuodessa, kun kärkihankkeita päivitettiin.

Strategista tietoa käsitellään edellä esiteltyjen prosessien lisäksi myös muussa epävirallisessa yhteistyössä, kuten kahvipöytäkeskusteluissa, koulutustilaisuuksissa ja muussa yhteistyössä.

*”Meillä on joka viikko aamukahvit. Tehdään paljon yhdessä ja käydään läpi strategiaa ja opitaan yhdessä suunnittelematta.”*

*”Et enhän mä tietäis mitään mistään, jos en olis koko ajan esihenkilöiden kanssa tekemisissä, tai esihenkilöt operatiivista työtä tekevien työntekijöiden. Yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa luodaan sitä ymmärrystä.”*

Tiedon jakamisen ja analysoinnin tapoja olivat myös erilaiset sähköiset kanavat, kuten sähköposti tai sähköiset yhteistyöalustat. Lähes kaikki vastaajat korostivat yhteistyötä organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Pääasiassa muiden kuntien vastaavaa työtä tekevät ryhmät tai niiden edustajat nimettiin merkittäviksi yhteistyökumppaneiksi, joilta saadaan kehitysideoita strategisen toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi useat organisaation ulkopuoliset tietolähteet, kuten Kuntaliiton julkaisut ja vertailutiedot toimivat merkittävänä strategisena tietolähteenä ja keskijohdon strategisen toiminnan käynnistäjinä.

#### 4.4 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen kehittämistarpeet

Kaikki haastatellut toivat esille toistuvasti haastatteluiden aikana tietojärjestelmien integraation kehittämistarpeen. Datan ja tiedon määrä koettiin yksimielisesti suureksi ja tieto on varastoitu moniin erillisiin tietojärjestelmiin, jotka eivät toimi keskenään. Tietojen kerääminen ja yhdistäminen vaativat näin ollen paljon manuaalityötä ja sen todettiin vievän huomattavasti vastaajien työaika. Haastattelujen eri vaiheissa nousi esille, että tietojärjestelmien hajanaisuus oli johtanut osittain tiedon luotettavuuden haasteisiin, tiedon laatuun, vaikuttavuuksien löytämisen haasteisiin sekä siihen, ettei dataa ehditty analysoida päätöksentekoon tai oikeaa tietoa ei löydetty tietojärjestelmistä.

Kaikki vastaajat kokivat, että johdon raportoinnin hanke oli kehitysaskel parempaan tiedolla johtamiseen. Yhdellä vastaajista oli hyvin selkeä näkemys hankkeen tavoitteesta.

*”Siinä on lähdetty liikkeelle ihan tän perus operatiivisen toiminnan tietojen keräämisestä, että me pystyttäis se prosessi automatisoimaan ja pystytään tiedon eheys varmistamaan. Sit siihen laajennetaan ja lisätään myös ulkopuolisia lähteitä. Siihen olis tarkoitus rakentaa mahdollisuus, että sieltä saadaan monipuolista tietoa ja yhdistää omien tietojen kanssa.”*

Toinen vastaaja täydensi, että johdon raportoinnin tulisi olla osa isompaa kuvaa. Vastaaja kehittäisi tietojärjestelmiä laajan yhteistyöverkoston kanssa, jossa olisi asiantuntijoita sekä etenkin muiden kaupunkien synergiaa. Kaikissa vastauksissa todettiin, että johdon raportointiin liittyi vielä paljon kehitettävää ja sen vaikutus vastuualuejohtajien strategisen tiedolla johtamisen tueksi koettiin vähäiseksi.

*”Meillähän on kehitetty näitä johdon raportoinnin työkaluja ja jotain tällaista. Ei ne oo kyllä tullu ihan mulle asti.*

*”Tätä johdon raportoinnin järjestelmää on tässä kaupungissa nyt kehitetty, mut se on vielä tosi ylätason tietoa, mitä tulee siitä järjestelmästä.*

*”Et jora on nyt käytössä, mut ei siihen ole parannusta nyt tullut. Järjestelmien kankeus on meidän jokapäiväinen riesa. Sä et sieltä niitä asioita nopeesti löydä.”*

Kaksi vastaajista toi esille, että olisi tärkeää nimittää johdon raportoinnin järjestelmä pelkästään raportointijärjestelmäksi, sillä johto ei omista tietoa. Vastaajat korostivat, että tiedon pitäisi olla saatavilla kaikille, jotka sitä tarvitsevat. Kaikki vastaajat toivatkin haastattelujen eri vaiheissa esille, että tietoa pitäisi saada jaettua helpommin vastuualuejohtajien lisäksi operatiivisen tason esihenkilöille. Puolet vastaajista totesivat, ettei operatiivisella tasolla päästy tietojärjestelmiin, joista mittaritietoja olisi mahdollista tarkastella. Pääsy tietojärjestelmiin olisi edellytys laadukkaalle operatiivisen tason strategiselle johtamiselle. Samalla kolmessa vastauksessa nousi esille, että operatiivisella tasolla kirjattiin tietoja erilaisiin tietojärjestelmiin, joita ei oltu millään tavalla yhdistetty muihin tietojärjestelmiin. Lisäksi tietoa oli paljon hajallaan muun muassa Excel-tiedostoissa.

Kuten jo aikaisemmin todettiin keskijohto sekä operatiivisen tason esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa strategisen tiedolla johtamisen prosessissa. Kaksi vastaajista koki, että nykyisen tietotyön vaatimukset ja operatiivisen tason osaaminen eivät kohdanneet ja vastaajat kokivat sen riskinä tietoon perustuvalla operatiivisen tason strategiselle päätöksenteolle.

Datan ja tiedon jakamiseen sekä hyödyntämiseen liittyen, seitsemän vastaajaa toivat toistuvasti esille tarpeen tiedon koonnin kehittämiseksi. Yksi vastaajista esitti, että johdon raportoinnin kehittämällä tietojärjestelmät voidaan saada hyvälle tasolle, jonka jälkeen hankkeessa pitäisi edetä keskeisten toimintatietojen koontiin. Suurin osa vastaajista pohti visuaalisten mittaristojen tuottamista ratkaisuksi koontitiedon esittämiseen. Kaksi vastaajaa vei kehitysidea pidemmälle ja esittivät dashboard -tyyppisten raporttien kehittämistä, joissa käytetään visuaalisia tehosteita nopeaan tiedon jakamiseen ja ymmärtämiseen. Tieto kompaktissa muodossa olisi helppoa ja nopeasti käytettävissä. Vastaajat painottivat, että kaikilla vastuualueilla strategiset tietotarpeet kuitenkin vaihtelivat. Näin ollen visuaalinen koontimittaristo olisi vastuualuekohtainen.

*”Visualisointiin ja dashboard-ajatteluun pitäis vielä niiku löytää se, mikä on oikeesti tärkeä. Et se vois olla sellanen kustomoitavissa oleva, vähän niinku palvelualuekohtaisten tarpeiden mukainen.”*

*”Meidän ongelma ei ole, että meillä ei ole tietoa. Meillä pitäisi olla resurssi, että se olis helposti saavutettavaa ja sen pystyis visualisoiden sitä tietoa ja räätälöiden raporttiin saamaan.”*

Tiedon laadun tuloksissa todettiin, että vastualuejohtajat kokivat strategiset mittarit huonoiksi ja niiden suunnitteluun tulisi käyttää enemmän resursseja. Lisäksi lisäresurssia koettiin tarvittavan myös koontitietomittariston kehittämiseen ja visualisointiin. Kolme vastaajaa täydensivät, että mittaristosuunnittelua tehtäisiin tietohallinnon ja keskijohdon yhteistyöllä.

*”Joku sellanen pureskelija, joka toisi sen koonnin helposti. Joku resurssi tähän väliin.”*

*”No sitä pitäis niinku resursoida kunnolla. Et sellanen osallistava prosessi, et palvelualueet mieltis omia tarpeita, mutta sit olis sellasta resurssia, jolla olis aikaa ja asiantuntijuutta toteuttaa tää.”*

Neljä vastaajista odotti, että raportointi toisi tulevaisuudessa johtajille reaaliaikaista tietoa. Vastaajat kokivat, että strategisesti merkittävä tieto oli tähän asti tullut usein liian myöhään, eikä toiminnan muutoksella voitu enää vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Datan tai tiedon tarkastelu kuvattiin liian usein olevan yhtä vastaajaa lainaten ”peräpeiliin katsomista”. Reaaliaikaisuuden lisäksi kuusi vastaaja esittivät tarpeen tiedon systemaattiselle ennakkoinnille.

*”Mä en kaipaa pelkkää tilastotietoa, koska ne kertoo aina menneestä. Vaan sitä ennakkointia, joka on meillä aika ohutta, hyvinkin ohutta.”*

*”Et pystyttäis ennakoimaan. Et siitä ennusteesta tulis dynaamisempi ja se osais vähän jo kattoo niitä ennusteita. Et tämmöstä analytiikkaa ja automatiikkaa kaisisin enemmän.”*

Samalla, kun jokainen vastaaja totesi itse tutkivan ennusteita ja trendejä, esitti kolme vastaajista tarpeen asiantuntijoille, jotka hakisivat ja etsisivät organisaatiolle tietoa megatrendeistä ja heikoista signaaleista. Kaikki vastaajat toivoivat datalle vähintään kevyttä automatiikkaa, jotta datan, informaation tai tiedon jatkojalostaminen tai hyödyntäminen olisi tehokkaampaa. Tietojärjestelmien integraation myötä myös automaattinen vaikutusten arviointi olisi monen vastaajan mukaan mahdollista. Lisäksi automaatiota toivottiin e-palautteisiin, joilla oli ohjausvaikutus strategiseen toimintaan. Palautteiden läpi käyminen ja analysointi vei paljon aikaa, johon toivottiin automaatiota tietoimpulssien ja kokonaispalautteen jakamiseen.

Vastaajien mukaan tietojärjestelmien integraatio mahdollistaisi tiedon koonnin ja automaation. Koontitiedon analysoinnille ja toiminnan suunnittelulle toivottiin entistä enemmän systemaattista yhteistyötä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Kun saman tiedon äärelle pysähtyy erilaisia asiantuntijoita, tiedosta saadaan syvällisempää ja jalostettua tietoa voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa.

*”Että pysähdytään saman tiedon äärelle ja tulkitaan sitä yhdessä, kukin omasta näkökulmasta ja vedetään siitä sitte niitä johtopäätöksiä. Jos nyt puhutaan vaikka*

*vaikuttavuudesta, et pitääkö meidän tehdä jotain toimenpiteitä nyt toisin, että näillä keinoilla ei päästy nyt tavoitteisiin [...].”*

Strategisten tietotarpeiden tuloksissa todettiin, että keskijohto koki vertailutiedon merkittäväksi tietolähteeksi. Vertailutietoa toivottiin muilta toimijoilta, mutta myös omasta toiminnasta. Kolmen haastateltavan kokemus oli, että strategisten mittareiden jatkuva muuttuminen ei mahdollistanut vertailutiedon tarkastelua. Historiatietoa ei enää ollut, ainakaan samassa muodossa kuin uusien mittareiden tieto. Yksi vastaajista täydensi, että ennakointi liittyy myös vertailutietoon, jossa historiatietoja ja reaaliaikaista tietoa yhdistetään ennusteen luomiseen.

*”Et meidän vuodet on kuitenkin aika saman tyyppisiä. Et siitä ennusteesta tullis sellanen dynaamisempi ja se osais vähän niinku kattoo, et jos puuttuu vaikka tuolerä joltain kuulta, joka on aina aikasemmin tullut. Nii se osais vaikka hälyttää tai kompensoida, et tää on varmaan tulossa.”*

## 5. POHDINTA

Tässä kappaleessa tutkimuksen tuloksia verrataan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Ensin pohditaan, mitä keskijohdon strateginen johtaminen on sekä, miten keskijohdon johtamien vastualueiden toiminta ja kaupunkistrategia linkittyvät toisiinsa. Toiseksi tarkastellaan ja pohditaan, millaisia tietotarpeita keskijohdon strateginen johtaminen edellyttää ja mistä tietolähteistä strategista tietoa hyödynnetään. Sen jälkeen käsitellään keskijohdon strategisen tiedon jakamisen, analysoinnin ja hyödyntämisen prosessien tuloksia ja vertaillaan niitä aikaisemmin todettuihin menetelmiin. Aiheiden yhteydessä käsitellään strategisen tiedolla johtamisen kehittämistarpeita, joita tutkimuksessa nousi esille.

Kaupunkistrategian laatiminen on lain edellyttämä tehtävä kaupungeille (Kuntalaki 410/2016, 37 §). Kaupungin toimintaa johdetaan kaupunkistrategian mukaisesti mukailen strategisen johtamisen prosessia, joka on esitetty tämän tutkimuksen kappaleessa 2.2. Keskijohto on keskeisessä asemassa strategian toteuttamisen ja arvioinnin vaiheissa, ollen suoraan yhteydessä molempiin sekä strategisen että operatiivisen johtamisen tasoihin (Floyd & Wooldridge 1997; Ikävalko 2005; Rannisto 2005; Van Rensburg, Davis & Venter 2014), johtamisen tasot on puolestaan esitetty teorialuvussa 2.2.1. Tieto ja tiedon hallinta ovat keskiössä kaikissa organisaation strategiaprosessin vaiheissa (Choo 1996; Grant 1996, Laihonon et al. 2013; Lönnqvist et al.

2005; Zack 1999) ja näin ollen strategista johtamista tutkittiin tiedolla johtamisen näkökulmasta. Keskijohdon strategisesti keskeisen roolin takia tässä tutkimuksessa tutkittiin niitä tekijöitä, joita keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellytti. Kuten muun muassa Helin & Möttönen (2012, 141-142) ovat esittäneet, strategiaa toteuttavien tasojen päätöksentekoon liittyvistä tekijöistä sekä toimintamalleista on tieteellinen tutkimusaukko, jota tällä pro gradulla oli tavoitteena kaventaa.

### 5.1 Keskijohto vastuualueiden strategisena johtajana

Tämän tapaustutkimuksen alussa haluttiin ymmärrys siitä, mitä vastuualueiden strateginen johtaminen tarkoittaa kohdeorganisaation keskijohdolle, miten kuntastrategia ja vastuualueiden muut tavoitteet koettiin linkittyvän toisiinsa ja millaisena keskijohdon strategia-ajattelu yleensä näyttäytyi. Rannisto (2005, 185) on esittänyt, että kunnissa laadituilla strategioilla ja operatiivisella toiminnalla saattaa olla käytännössä vain satunnaisesti yhteys toisiinsa (myös Mintzberg 1994). Strategia voidaan kokea keskitasolla ja operatiivisella tasolla ylemmän johdon muodolliseksi suunnitelmaksi, joka ei linkity käytäntöön. Uudemmissakin tutkimuksissa on todettu Ranniston esittämiä haasteita (kuten Kelloniemi et al. 2013), joita kunnissa yritetään ratkaista etenkin pehmeää strategista ajattelutapaa edistävin mallein (kuten Einola & Kohtamäki 2015).

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan voidaan todeta, että strategiayhteys ei näyttäisi katkeavan keskijohdon strategiseen johtamiseen. Johtajat kuvailivat kaupunkistrategian ohjaavan heidän omaa johtamistaan ja he olivat vahvasti sitoutuneita strategisten tavoitteiden toteuttamiseen omilla vastuualueillaan. Aikaisempien tutkimustulosten mukaisesti keskijohto koki oman roolinsa keskeiseksi strategian toteuttamisessa sekä arvioinnissa (Ikävalko 2005; Van Rensburg, Davis & Venter 2014).

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista toi esille strategian vahvan ohjausvaikutuksen oman johtamisen lisäksi koko vastuualueen toimintaan. Kaupunkistrategian toteuttaminen tarkoitti heille vastuualueiden strategisten tavoitteiden arviointia ja toteuttamista, vastuualueen omien alastrategioiden suunnittelua ja toteuttamista, resurssien suuntaamista tavoitteiden mukaisesti sekä yleisesti koko vastuualueen yhteistä tekemisen tapaa. Kahden osallistujan kokemus kaupunkistrategian ohjausvaikutuksesta vastuualueen toimintaan erosi osittain muiden osallistujien näkemyksistä. Heille strategia ei ollut niinkään koko toiminnan laaja kehys, vaan strategia ja



vastuualueen toiminta nähtiin erillisinä asioina. Strategia-asiakirjoissa määritellyt vastuut huomiottiin, mutta muuten strategiaa ei koettu kovin merkityksellisenä oman vastuualueen toiminnalle, eikä sen koettu ohjaavan alueen perustoimintoja. Edellä mainittu strategia-ajattelu poikkeaa modernista strategia-ajattelusta. Esimerkiksi strategian johtamismenetelmiä tutkineet Kaplan ja Norton (2001) ovat todenneet, että strategia tulisi mieltää toimintana, jota organisaation kaikki jäsenet tekevät jatkuvasti omassa toiminnassaan. Strategia-ajattelun ideaalina on rakentaa organisaation yhteistä strategista identiteettiä ja ymmärrystä toiminnan tavoista ja tavoitteista. Strategia tulisi nähdä ennen kaikkea tulevaisuuden ennakoitina ja toiminnan kehittämisenä, joiden avulla kaupunki lisää mahdollisuuksia selviytyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Brown 2010; Kuntaliitto 2015). Strategisen johtamisen kannalta on kuitenkin huomattava, että kaikki vastaajat olivat sitoutuneita vastuualueille määriteltyihin strategiisiin tavoitteisiin ja ne koettiin yksimielisesti tärkeiksi.

Keskijohto vastaa siitä, miten strategia jalkautuu ja näkyy operatiivisella tasolla käytännön työssä (Floyd & Wooldridge 1997; Ikävalko 2005; Van Rensburg et al. 2014). Strategiaprosessille on oleellista, että se kiinnittyy osaksi koko organisaation ajattelua ja toimintaa. Tässä tutkimuksessa keskijohdon näkemys oli, että operatiivisen tason esihenkilöt olivat sitoutuneita strategiisiin tavoitteisiin ja esihenkilöiden strateginen ajattelu oli hyvällä tasolla. Keskijohto ja operatiivisen tason esihenkilöt suunnittelivat kaupunkistrategiasta johdettuja vastuualueiden tavoitteita ja kehittämisohjelmia yhdessä, joka edisti strategian jalkautumista operatiiviselle tasolle. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat kuitenkin sitä mieltä, että strategian jalkautumisessa työntekijätasolle oli edelleen kehitettävää, jonka myös jo Mintzberg (1994) ja myöhemmin esimerkiksi Ikävalko & Aaltonen (2001) ovat todenneet.

Toisaalta esille nousi myös tutkimustulos, jonka mukaan osa keskijohtajista ei kokenut merkittäväksi, tunsivatko operatiivisen tason työntekijät kaupunkistrategiaa vai eivät. He korostivat ajatusta, että johtajien strateginen kyvykkyys ja toiminnan strateginen johtaminen riittävät kaupunkistrategian toteutumiseen vastuualueilla. Ei liene väärin todeta, että riskinä edellä mainitussa strategia-ajattelun tavassa voi olla, kuten jo Guth & Macmillan (1986, 324-325) sekä Kaplan & Norton (2002) ovat todenneet, että se saattaa johtaa strategian tehottomaan toteuttamiseen ja näin ollen organisaation heikentyneeseen suorituskykyyn. Kapea strateginen ajattelu yhdistyi vastaajilla, joiden kokemus strategian ohjausvaikutuksesta vastuualueiden toimintaan koettiin yleisestikin matalampana. Suurin osa johtajista kuitenkin korosti jalkauttamisen merkitystä koko prosessin onnistumiseksi. Suuressa organisaatiossa lienee otettava myös huomioon, kuten

esimerkiksi Helin ja Möttönen (2012, 131) ovat todenneet, että strategia-ajatteluun liittyy aina myös yksilön sisäiset arvot, asenteet, uskomukset, koulutus ja tietopohjat, joista vain osaan voidaan organisaatiossa vaikuttaa.

Yleisesti on pohdittu, voiko kaupunkia edes johtaa strategisena kokonaisuutena, kun se koostuu monista itsenäisistä toimialoista, joita ohjaa erillinen lainsäädäntö, etiikka ja arvot (Rannisto 2005; Helin & Möttönen 2012). Lisäksi kunnilla on paljon poikkihallinnollisia toteuttamisohjelmia ja alastrategioita (Kuntaliitto 2017). Tässä tutkimuksessa keskijohto ei kokenut haastavaksi strategioiden määrää tai niiden poikkitieteellisyttä. Kaikki vastaajat toivat esille strategioiden ja ohjelmien määrän ja laajuuden, mutta esille ei noussut aikaisempien tutkimusten tuloksissa nousseita haasteita niiden integroitumisesta kaupunkistrategiaan, joita esimerkiksi Helin & Möttönen (2012, 142) sekä Kuntaliitto (2013) ovat esittäneet. Mainittakoon, että tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu, millainen strategioiden integroituminen toisiinsa oli tai sisällyttävätkö ne ristiriitaisia linjauksia, vaan tulokset perustuivat keskijohdon kokemuksiin. Vastaajien mukaan alastrategiat ja ohjelmat ohjasivat merkittävimmin strategista toimintaa ja niiden avulla strategiaa myös jalkautettiin.

Kuten todettu, keskijohto on avainroolissa strategiaprosessisin onnistumisessa. Rannisto (2015) sekä Van Rensburg et al. (2014) täydentävät, että keskijohto kuuluu yleensä vastuualueensa professioon ja heillä on vahva substanssin tuntemus omilta alueiltaan. Tämä korostuu etenkin kuntaorganisaatiossa, kun vastuualueiden toimintaympäristöt ovat hyvin erilaisia. Keskijohto toi esille, että heidän asiantuntemus oman vastuualueen substanssista ja siihen liittyvistä laeista ja monista erilaisista toimintavaatimuksista oli keskeistä, kun strategioita suunniteltiin. Rantanen et al. (2007) ovat esittäneet huolensa johtajien tiedolla johtamisen osaamisesta, sillä heidän näkemyksensä mukaan substanssin taitavimmat asiantuntijat nousevat usein urallaan johtotehtäviin. Heidän mukaan hyvä asiantuntija ei välttämättä ole paras strateginen johtaja tai strategisen tiedon hallitsija. Ottamatta kantaa johtamisosaamiseen, substanssin toiminnan hallitseminen vaikuttaisi kuitenkin olevan tärkeää, kun keskijohto toimii tiedon välittäjänä operatiivisen ja strategisen tasojen välillä. Substanssin tuntemisen tärkeys on merkittävää strategian suunnittelun lisäksi myös silloin, kun keskijohto jalkauttaa strategiaa omilla vastuualueillaan. Strategisen johdon määrittelemät strategiat ovat operatiiviselle tasolle usein tavoitteita muiden tavoitteiden joukossa ja niiden kirkastaminen operatiiviselle tasolle on keskijohdon vastuulla. (Floyd & Wooldridge 1997; Ikävalko 2005; Ikävalko & Aaltonen 2001; Van Rensburg et al. 2014.)

Tulosten perusteella on nähtävissä, että keskijohdon osaaminen on hyödynnetty kaupungin strategiaprosessissa ja keskijohto oli päässyt mukaan strategiaprosessin eri vaiheisiin. Samalla, kun keskijohdon osaamista hyödynnetään, on oletettavaa, että osallistuminen edistää myös keskijohdon strategia-ajattelua ja näin ollen strategian jalkauttamista sekä toteutumista (Wooldridge & Floyd, 1990). Dialogisuus ja keskijohdon osallistuminen tukivat strategian pehmeän mallin toteutumista, mutta samalla strategiaprosessi vaikutti myötäilevän määrittelemää klassista mallia prosessin noudattaessa sen eri vaiheiden lineaarista etenemistä (Mintzbergin 1978; 1994; Näsi 1991; Sotarauda 1996). Strategiaa ei keskijohdon mukaan enää muokattu sen hyväksymisen jälkeen, joskin muutoksia tehtiin aina vuosittain sen strategiaan tavoitteisiin eli kärkihankkeisiin. Tulos on yhdenmukainen Ranniston (2005) sekä Sotaraudan (1996) näkemyksiin, että kaupunkien strategisessa johtamisessa voidaan erottaa molempien näkemysten piirteitä, vaikka klassinen malli on usein vallitseva. Kaupunkistrategioita ollaan kehittämässä jatkuvasti kohti vuorovaikutteista ja yhteisöllistä strategiatyötä (Einoja & Kohtamäki 2015; Kuntaliitto 2013). Tulosten mukaan keskijohto oli kuitenkin haastatteluhetkellä yksimielisesti tyytyväinen selkeään ja osallistavaan strategiaprosessiin.

## 5.2 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen tietotarpeet

Teorialuvussa selvitettiin, että tieto on osa kaikkia strategisia valintoja kaikissa strategiaprosessin vaiheissa (Zack 1999; Virtanen et al. 2015). Tieto dominoi resurssiperustaisen näkökulman mukaan strategista johtamista. Näin ollen keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen tutkimiseen valittiin mukailen Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimalli. Tutkittaessa strategisen tiedolla johtamisen prosessia keskijohdon näkökulmasta kartoitettiin aluksi keskijohdon strategisia tietotarpeita sekä tietolähteitä. Jalonen (2015) on esittänyt, tiedolla johtamista kannattaa tarkastella ongelmalähtöisesti. Tuloksissa olikin nähtävissä vahvasti sellaisia tietoon liittyviä tekijöitä, jotka koettiin haasteeksi ja jotka vaativat kehittämistä.

Strategiset mittarit sekä strategisia tavoitteita eli kärkihankkeiden toteutumista mittaavat mittarit olivat osa keskijohdon strategisia tietolähteitä. Onkin esitetty, että suorituskykymittarit ovat tärkein strategisen tiedon hankinnan väline (mm. Chenhall 2005; Kaplan & Norton 2002). Merkittävä tulos oli kuitenkin se, että strategiset mittarit koettiin melko yksimielisesti tehottomiksi keskijohdon strategiselle tiedolla johtamiselle. Niiden avulla saatiin tieto tavoitteiden nykytilasta, mutta tiedon hyödyntäminen jäi pääasiassa toteavaksi. Haasteeksi koettiin useiden tutkimusten mukaisesti (kuten Jääskeläinen & Luukkanen 2017; Kelloniemi et al. 2013; Einola &

Kohtamäki 2013; Pollanen 2005), ettei oikeita mittareita oltu löydetty, eikä niistä saatu riittävästi relevanttia tietoa keskijohdon päätöksenteon tarpeisiin. Tulosten mukaan strategisten mittareiden suunnitteluun ei oltu käytetty riittävästi aikaa eikä resursseja. Se, ettei mittareita koettu riittäviksi, saattaa Jääskeläisen ja Luukkasen (2017) tutkimustulokseen viitaten johtaa siihen, että päätöksenteko perustuu epävirallisiin tietolähteisiin, intuitioon sekä kokemukseen, joiden vaikutusta päätöksentekoon nimenomaisesti tiedolla johtamisella pyritään vähentämään.

Merkittäväksi mittaamisen puutteeksi koettiin Pollasen (2005) tutkimustulosten kanssa samansuuntaisesti, ettei vaikuttavuuden mittareita oltu suunniteltu (myös Bourne & Neely 2000). Vastaajien mukaan vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa ja näin ollen mittareiden suunnittelu oli jäänyt heikoksi. Yleisestikin todettu, että kuntien palveluissa vaikuttavuuden mittaaminen on haaste, koska oman toiminnan vaikutusta voi olla vaikea erottaa muiden tekijöiden vaikutuksesta mitattavaan asiaan (Valtiovarainministeriö 2013). Keskijohto esitti näkökulman, ettei vaikuttavuusmittareiden suunnittelu olisi mahdotonta, mutta se vaatisi mittareiden suunnitteluressurssia huomattavasti lisää. Vastaajien mukaan juuri vaikuttavuuden mittarit olisivat niitä, joilla keskijohto ja operatiivinen johto voisivat arvioida vastualueiden toiminnan merkitystä tavoitteiden toteutumiseksi ja näin ollen toimintaa olisi mahdollista vahvistaa tai muuttaa vaikuttavuuden mittaritietojen pohjalta. Tämän tutkimustulosten mukaan ei voida siis täysin yhtyä Bournen & Neelyn (2000) toteamukseen, jonka mukaan tiedon hallinnassa on 2000-luvulla siirrytty tilanteeseen, jossa osataan mitata oikeita asioita, mutta haasteet ovat siirtyneet tiedon määrän hallintaan.

Mittareiden jatkuva muuttuminen koettiin haastavaksi tiedon vertailulle. Strategiaprozessissa strategisten tavoitteiden asettamisen yhteydessä laaditaan strategiset mittarit ja lisäksi toiminnallisia tavoitteita ja niiden mittareita päivitetään vuosittain. Kuten jo Sotarauta (1996) on todennut, strategisessa johtamisessa menneistä tapahtumista tulee ottaa oppia tulevaisuutta varten. Etenkin ihmisiin liittyvät tekijät noudattavat usein samaa kaavaa ja näin ollen menneestä olisi tärkeää ottaa oppia. Vastaajat kokivat, että ymmärtämällä mennyttä he voisivat analysoida nykyisyyttä ja tulevaa. Samalla erilaisia vaikuttavuustekijöitä voisi analysoida historiatiedon avulla. Mittareiden pysyvyyteen liittyväksi haasteeksi nimettiin myös se, että samaa asiaa saatiin mitata eri vuosina eri tavoin, eikä tulokset olleet näin ollen vertailukelpoisia. Mittareiden pysyvyys on strategisessa johtamisessa ongelmallinen, sillä mittareiden on muututtava strategisten tavoitteiden mukaisesti. Kuten muun muassa Einola & Kohtamäki (2015) sekä Bourne et al. (2000) ovat todenneet, haasteena on yleensä se, etteivät mittarit päivity yhtä nopeasti kuin

strategia päivittyy. Mittareiden ja toimenpiteiden reaaliaikainen päivittäminen on tärkeää, jotta myös arviointi on reaaliaikaista ja organisaatio kehittyy nopeammin. Jos mittarit eivät ole linjassa strategian kanssa, ne saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan (Jalonen 2015; Ukko 2009).

Kuten todettu, strategisista mittareista ja toiminnallisten tavoitteiden mittareista saatua tietoa käytettiin pääasiassa strategisen tilanteen nykyhetken toteamiseen. Merkittävimmiksi tietolähteiksi keskijohto nimesi kaupunkistrategiaan linkittyneiden vastuualueiden alastrategioihin sekä kehittämissuunnitelmiin suunnitellut mittarit. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että keskijohto käyttää usein muitakin mittareita ja tietoa tiedolla johtamiseensa kuin strategian suunnitteluprosessissa suunniteltuja mittareita (Bourne et al. 2005; Ukko 2009). Näin ollen keskijohdolle strategisesti merkittävä tieto, jota tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, saattoi liittyä strategian formaaleihin mittareihin, mutta samalla myös muihin merkittäviin strategisiin tietolähteisiin ja tietoon.

Keskijohto korosti, että vastuualueiden toiminnan kehittämisen, ja samalla vision ja strategian toteutumisen kannalta organisaation ulkopuolelta saatu tieto on heille tärkeää. Vaikka esimerkiksi Valtiovarainministeriön (2013) esityksen mukaan keskijohdon tarve organisaation ulkopuoliselle tiedolle esitetään melko kapeana (teoriaosuuden kuva 7). Tämän tutkimustulosten sekä muiden tieteellisten julkaisujen mukaan ulkoisen tiedon arvo on kenties esitettyä merkittävämpi, kun strategiprosesseja suunnataan kohti pehmeämpää, kommunikatiivista strategiamallia (Einola ja Kohtamäki 2015; Helin & Möttönen 2012; Ikävalko 2005; Rannisto 2005). Pehmeän ajattelun mukaisesti suunniteltujen strategioiden rinnalla on huomioitava myös emergentit strategiat, jotka muodostuvat keskitason ja operatiivisen tason toiminnassa (Ikävalko 2005; Minzberg & Waters 1985). Myös strateginen oppiminen pohjautuu emergenteille strategioille tarkoittaen johdon ja koko henkilöstön kykyä prosessoida strategista tietoa, jonka pohjalta organisaation toimintaa kehitetään kohti strategisia tavoitteita tai vastaamaan uuden tiedon asettamiin mahdollisuuksiin tai vaatimuksiin.

Muuttuvan ympäristön ja sieltä kerätyn tiedon pohjalta, tavoitteita ja toimintaa kehitetään jatkuvasti vastaamaan vaatimuksiin tai hyödyntämään muutoksen tuomia mahdollisuuksia. Osa johtajista kuvaili emergenttien strategioiden syntymisestä käytännössä, etenkin silloin, kun ympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia, joilla on merkitystä vastualueen toiminnalle. Tulos on yhdenmukainen Ikävalkon (2005) tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan keskijohto on

merkittävässä asemassa suunniteltujen strategioiden toteuttamisessa, mutta samalla avainasemassa pehmeän mallin mukaisessa strategian uudistamisessa ja emergenttien strategioiden luomisessa. Emergenttien strategioiden ilmiöön vaikuttaa pääasiassa juuri ympäristön havainnointi ja sieltä kerätty tieto, joka tukee mm. Bournen et al. (2005) Ukon (2009) sekä Wooldridgen & Floydin (1990) tuloksia, joiden mukaan keskijohto käyttää paljon muuta tietoa kuin formaalia mittareista saatua tietoa strategiseen johtamiseen.

Kuten todettu, keskijohto pääsi osallistumaan strategian suunnitteluun, joten näin ollen ulkopuolisten tietolähteiden merkitys korostuu myös tästä näkökulmasta. Jääskeläisen et al. (2015) tuloksia mukaillen, organisaation ulkopuolinen tieto liittyy ympäristön signaalien havainnointiin lisäksi asiakaspalautteisiin, lakimuutoksiin, tutkimuksiin, kaupunkilaisten tarpeiden havainnointiin sekä poliittiseen tilanteeseen. On esitetty, että älykkäät organisaatiot tekevät laajaa yhteistyötä erilaisten verkostojen kanssa (Stenvall 2018), laajan verkostoitumisen avainhenkilöinä vaikuttaisi olevan keskijohto. Etenkin eri kuntien kanssa tehtävä yhteistyö koettiin tässä tutkimuksessa merkittäväksi tietolähteeksi omalle toiminnalle. Esimerkiksi megatrendien ja muiden kehitysaaltojen seuraamiselle oli keskijohdon mukaan entistä enemmän tarvetta, mutta johtajilla ei ollut siihen riittävästi aikaa. He toivoivat lisäresurssia megatrendien systemaattiseen sekä pitkäjänteiseen seurantaan ja raportointiin.

Organisaatioissa on nykyään paljon informaatiota ja tietoa, joka haastaa tiedon hallinnan (Jalonen 2015). Keskijohdon todettiin hyödyntävän strategista tietoa useista eri tietolähteistä. Tiedon hajanaisuus koettiin esimerkiksi Jääskeläisen (2017), Jääskeläisen, Roiton ja Luukkasan (2015) sekä Neelyn ja Bournen (2000) tutkimusten tulosten kanssa yhdenmukaisesti merkittäväksi tietoon liittyväksi haasteeksi. Keskijohto ja operatiivisen tason esihenkilöt hankkivat strategista tietoa itse monista erilaisista järjestelmistä sekä ulkoisista lähteistä ja kokoavat niistä yhtenäistä tietoa. Dataa ja informaatiota oli määrällisesti paljon tarjolla, mutta tietoa ei voitu hyödyntää halutulla tavalla hajanaisuuden takia. Tiedon etsimiseen ja keräämiseen raportoitiin kuluvan paljon työaika ja siihen ei aina ollut mahdollisuutta. Haasteena koettiin etenkin se, että eri tietojärjestelmät eivät toimineet yhteen. Kuten Laihonon et al. (2013) ovat todenneet, erilaiset tietotarpeet haastavat tietojärjestelmien toimivuuden. Nykyään organisaatioiden toiminta on pitkälle tietojärjestelmien varassa, mutta vaatimukset tietojärjestelmille ovat moninaiset. Tietojärjestelmien hallinta on haastavaa, koska eri-ikäisiä järjestelmiä on paljon ja tiedon yhdistämisen tarve lisääntyy.

Merkittävä tulos, joka myötäili esimerkiksi Jääskeläisen ja Luukkasen (2017) tuloksia oli, ettei strategisesti merkittävään ja järjestelmistä saatavaan tietoon voinut luottaa. Kaikki vastaajat totesivat, että eri järjestelmät saattavat kerätä tietoa samoista ilmiöistä, mutta samalla kaikista järjestelmistä saatettiin saada erilaista dataa tai informaatiota. Kuten aikaisemmin todettiin, johtajien osaamiseen ja kokemukseen liittyi se, että he osasivat etsiä tietoa oikeista järjestelmistä tai kerätä tietoa muun muassa havainnoimalla ympäristöä. Johtajien osaamiseen ja kokemukseen vaikuttaa perustuvan myös tiedon luotettavuuden arviointi. Mittareista saatu suora tieto koettiin hyvin irralliseksi ilman taustojen tuntemista ja tutkimista. Johdon osaamista strategisen tiedon hallinnassa on korostettu myös useissa muissa tutkimuksissa, kuten Hellströmin & Ikäheimon (2017), Neelyn & Bournen (2000) sekä Rantasen et al. (2007) tuloksissa.

Vaikka keskijohto koki operatiivisen tason esimiesten strategisen työskentelyn hyväksi, nousi kahdessa vastuksessa esille, että tietotyön vaatimukset ja osaaminen eivät kohdanneet esihenkilöiden toiminnassa käytännössä. Huolena oli, että operatiivista päätöksentekoa ohjasi osittain edelleen intuitio ja kokemus. Jääskeläinen & Luukkanen (2017) ovat tutkimustuloksissaan esittänyt, että rajoitettu oikeus tietojärjestelmien käyttöön saattaa olla keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen haaste (myös Jääskeläinen et al. 2015). Tässä tutkimuksessa keskijohto ei kokenut tietojärjestelmiin pääsyä haasteena, mutta haasteena oli, että operatiivisen tason esihenkilöillä ei ollut mahdollisuutta päästä kaikkiin tarvittaviin tietojärjestelmiin, joka osaltaan haastaa operatiivisen tason esihenkilöiden strategisen tiedolla johtamisen. Esille nousi, että operatiivisella tasolla käytettiin paljon eri tietojärjestelmiä, jotka eivät linkittyneet muihin tietojärjestelmiin, joka lisää edelleen tiedon hajanaisuutta koko organisaatiossa.

Tiedon hajautumisen lisäksi tiedon saamisen aikaviive koettiin merkittäväksi tiedolla johtamisen haasteeksi. Lainaten erästä informanttia, tiedon hyödyntäminen koettiin usein ”peräpeiliin katsomiseksi”. Kun tarkastellaan esimerkiksi Hackathornin (2004) esitystä aikaviiveen vaikutuksesta tiedon arvon laskuun (kuva 9), voidaan todeta, että reaaliaikaisuus on tiedolla johtamisen edellytys. Strategisesti merkittävän ilmiön tapahtuminen, siitä saatava tieto ja siitä edelleen tiedon hyödyntäminen johtamisessa vievät tietyn määrän aikaa. Tiedon arvon on arvioitu laskevan, kun aikaa kuluu. Johdon reagointi johonkin strategisesti merkittävään ilmiöön ja tiedon arvopotentiali on ajan funktio (myös Jalonen 2015.) Mitä nopeammin johtamisella vastataan sen sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan, sitä enemmän voidaan tuottaa arvoa organisaatiolle (Husman & Johanson 2015; Jalonen 2015). Johtajat toivat esille, että reaaliaikainen tieto mahdollistaisi keskijohdon sekä operatiivisen tason reaaliaikaisen toiminnan ja ennakkoinnin. Näin

ollen esimerkiksi strategisen tavoitteen toteutumisen esteisiin voitaisiin vaikuttaa johtamisen keinoin, eikä todeta vasta raportointivaiheessa tavoitteen epäonnistumisesta. Tutkimustulos yhdistyi muun muassa Jääskeläisen et al. (2005) sekä Jääskeläisen & Luukkasen (2017) tuloksiin, joissa keskijohto raportoi käytettävän tiedon olevan usein historiatietoa ja siitä tehdyt johtopäätökset olivat jo auttamattomasti myöhässä tiedon hyödyntämiselle. Tämänkin tutkimuksen osalta voidaan yhtyä Jääskeläisen & Luukkasen (2017) näkemykseen, että vaikka reaaliaikaisen tiedon merkitys on tiedostettu organisaatioissa jo pitkään, on se edelleen yksi tiedolla johtamisen pääongelmista.

Useisiin tutkimustuloksiin yhdistyen (muun muassa Hellström & Ikäheimo 2017; Jalonen 2015) tutkimuksessa nousi esille, että kiire haastaa keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen. Tiedon hajanaisuuden takia datan etsimiseen, luotettavuuden arviointiin, analysointiin ja koon-tiin menee paljon johtajien aikaa. Useiden muiden tehtävien rinnalla tiedon hallintaan ei ollut halutulla tavalla aikaa. Näin ollen kaikkia päätöksiä ei ehditty perustelemaan todennetulla tiedolla, vaan strategiset päätökset perustuivat joskus kokemukseen tai intuitioon. Keskijohto nosti esille myös, että etenkin operatiivisella tasolla ei ollut aikaa tiedon etsimiselle ja analysoinnille, joka saattaa olla riski strategiselle toiminnalle. Kuten Jääskeläinen & Luukkanen (2017) esittivät tuloksissaan, juuri erilaisten tiedonhallinnan haasteiden takia keskijohdon päätökset joudutaan tekemään perustuen intuitioon tai kokemukseen.

### 5.3 Strategisen tiedon jalostaminen

Kun tarkastellaan aikaisemmin tässä pohdinnassa esille nostettuja tietoon liittyviä ilmiöitä, voidaan todeta, että suoraan johtamisessa hyödynnettävää tietoa vaikuttaisi olevan rajallisesti. Informaation tulkinnasta on tullut haastavampaa, kun ratkaistavat haasteet ovat yhä moninaisempia. Onkin esitetty, että tiedolla johtamisessa korostuu entistä enemmän sosiaalisuus ja eri toimijoiden dialogi (Jalonen 2015; Laihonen 2020; Laihonen & Mäntylä 2017). Tämän tapaustutkimuksen viitekehikseksi valitun tiedolla johtamisen prosessin (Choo 1995) mukaisesti tietotarpeiden ja tiedonhankinnan tarpeiden tarkastelun jälkeen siirryttiin tutkimaan keskijohdon tiedon jakamisen ja analysoinnin prosesseja. Tiedon jakaminen ja analysointi käsitellään tässä tutkimuksessa tiedolla johtamisen osaprosessina ja tarkastelun lähtökohtana oli Nonakan ja Takeuchin (1995) organisatorisen tiedon luomisen prosessimalli.



Kuten Jalonen (2015) esittää, organisaatioiden tiedonhallinnassa on usein kyse siitä, miten yksilön tieto integroidaan koko organisaation tiedoksi. Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallissa esitetään yksilöiden hiljaisen tiedon muuntumista koko organisaation osaamiseksi neljässä eri vaiheessa: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Jalonen (2015) on esittänyt, että oppimisprosessin kehittämiseksi organisaatioissa tulisi järjestää moniammatillisia työpajoja, jossa strategista tietoa jaetaan ja analysoidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kuten todettu, tämän tutkimuksen keskijohto oli mukana strategian suunnitteluprosessissa ja siihen oli järjestetty keskijohdolle järjestettyjä strategiaseminaareja. Myös Sotarauta (1996) sekä Einola & Kohtamäki (2015) korostavat strategian innovatiivisen suunnittelun ja jalkautumisen onnistumisen lähtökohtana osallistavaa ja dialogista yhteistyötä. Tietoa tulkitaan, prosessoidaan ja sille annetaan merkityksiä eri näkökulmista sekä erilaisista kokemus- ja tietopohjista. Strategiaseminaareissa voidaan nähdä organisatorisen oppimisen prosessin eri vaiheita, kun organisaation sisäistä ja ulkoista, hiljaista ja eksplisiittistä sekä yksilöiden ja organisaatiotason tietoa yhdistetään, jalostetaan ja otetaan käyttöön uudessa kontekstissa strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka, Toyama & Konno 2000.)

Strategisen tiedon jakamiseen ja analysointiin oli lisäksi järjestetty systemaattisia johtoryhmäseminaareja, joissa eri palvelualueiden vastuualuejohtajat kokoontuivat strategisten tavoitteiden, mittareiden ja niistä saadun tiedon äärelle. Nämä moniammatilliset foorumit koettiin tärkeäksi tiedon jakamiselle ja tiedon jalostamiselle. Esille nousi myös tarve palvelualueiden strategiayhteistyön lisäämiselle. Esimerkiksi Tampereella strategisen mittaritiedon analysointiin suunnitellut moniammatilliset oppimisen työpajat on koettu varsin hyödyllisiksi, tehokkaiksi ja innovatiivisiksi strategisen tiedon hallinnan foorumeiksi (Laihonen & Mäntylä 2017). Kuntaorganisaatioissa toimialarajoja ylittävää strategista yhteistyötä on usein vaikeaa toteuttaa ja se jää usein ylimmän johdon, valtuuston ja kehittäjien tasolle (Einola & Kohtamäki 2015).

Tuloksissa esille nousseiden tiedon jakamisen, analysoinnin ja oppimisen prosesseissa voidaan nähdä Nonakan & Takeuchin (1995) sekä Nonaka, Toyama & Konnon (2000) SECI-mallin sosialisatian, ulkoistamisen, yhdistämisen sekä sisäistämisen vaiheita. Sosialisatiossa johtajat jakavat hiljaista tietoa pysähtyessään strategisen tiedon äärelle. Johtajat havainnoivat myös jatkuvasti ympäristöä, vastualueen toimintaa sekä muiden samanlaisten toimijoiden toimintaa. Ulkoistamisen vaiheessa hiljaisesta tiedosta muokataan eksplisiittistä tietoa. Samalla eri tietolähteistä kerättyä eksplisiittistä tietoa yhdistetään olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja

muodostetaan uusia kokonaisuuksia (yhdistäminen). Sisäistäminen on johtajien yksilöllistä ja kollektiivista reflektiota, jossa tunnustetaan yhteyksiä ja muodostetaan uusia innovaatioita, muodostetaan uusia strategioita, löydetään uusia toimintamalleja strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi ja kartoitetaan erilaisia vaikuttavuussuhteita eri toimintojen ja tulosten välillä. Sisäistämisen vaiheessa johtajat usein työskentelevät juuri yli toimialarajojen ylittävissä kollegiaalisissa ryhmissä kehittäen organisaation toimintaa. Tiedolla johtamisen kentässä sisäistäminen voidaan nähdä vaiheena, kun tieto integroituu osaksi toimintaa ja päätökset perustuvat uuteen tietoon (Ojala 2007). Ryhmissä voidaan ratkaista luotettavuuteen liittyviä haasteita ja tietoa saadaan jalostettua jo teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti tiedon datamuodosta tiedoksi tai tietämykseksi. Tiedon hajanaisuuden ja reaaliaikaisuuden haasteet haastavat myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan tiedon jalostamisen. Eräs haastatteluun osallistuneista esittikin, että ryhmätyöskentely tuntui joskus turhalta ajankäytöltä, kun siellä tarkasteltiin tiedon hyödyntämisen näkökulmasta jo vanhentunutta tietoa.

Tärkeimmäksi tiedon jakamisen ja analysoinnin kanavaksi ja yhteistyön muodoksi keskijohto nimesi vastualueiden omat johtoryhmät, jotka koostuivat kunkin vastualueen johtajasta sekä vastualueen esihenkilöistä. Näissä ryhmissä jaettiin ja analysoitiin strategisesti merkittävää tietoa. Keskijohto jakoi strategista tietoa esihenkilöille, mutta esihenkilöt välittivät arvokasta tietoa myös johdolle. Kuten todettu, ulkoistamisen ja yhdistämisen vaiheiden jälkeen uutta eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa edelleen keskijohdolta operatiivisen tason esimiehille. Näin ollen sisäistämisen kautta tieto jalostuu hiljaiseksi tiedoksi ja osaamiseksi ja strateginen tieto ankkuroituu osaksi operatiivista toimintaa ja rutiineja. Samalla tietoa jalostetaan ulkoistamisen ja sosialisoinnin vaiheissa, kun operatiivisen tason tieto yhdistyy keskijohtajien tietoon. Helin & Möttönen (2012) esittävätkin, että kuntien tulee strategiatyössään, jalkautuksen ja sitouttamisen sijasta, lisätä vuorovaikutuksen synnyttämistä, jossa erilaiset tavat tulkita strategista tietoa kohtaavat toisensa.

Haastatteluissa tärkeäksi strategisen tiedon analysoinnin muodoksi korostui suunniteltujen johtoryhmien lisäksi ennalta suunnittelemat yhteistyöryhmät. Ryhmän toiminta saatetaan käynnistää reaaliajassa, kun mittarituloksissa huomataan reagointitarve. Tällöin vastualuejohtaja kokoaa näkemyksensä mukaan parhaan ryhmän analysoimaan kyseistä ilmiötä sekä tietoa ja ryhmä voidaan perustaa nopeallakin aikataululla. Toisinaan tilannetietoa voidaan analysoida ennalta sovitussa johtoryhmissä, mutta toisinaan tilanne vaatii toimintaa reaaliajassa.

Yhteistyön lisäämisen tarve tuli vahvasti esille haastatteluissa, mutta kiireen takia keskijohto analysoi tietoa paljon myös itsenäisesti. Vaikka johtajat tunnustivat sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksen tiedon analysoinnille, ei sille ollut riittävästi aikaa. Neely & Bourne (2000) ovat todenneet, että organisaation strategian mittaamisen suurin riski on, etteivät johtajat analysoi riittävästi ja riittävän moniäänisesti mittareista saatavaa tietoa. Bourne et al. (2000) ovat esittäneet, että strategisten mittareiden entistä parempaan hyödyntämiseen organisaatioiden tulisi kehittää tiedon systemaattisen kollektiivisen analyysin menetelmiä ja oppimisprosesseja. Myös Hellströmin ja Ikäheimon (2017) tutkimuksessa nousi esille tarve tiedon jalostamiselle sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mutta haasteena esitettiin dialogisuuden puute, systemaattisen vuorovaikutuksen kehittämisen haasteet sekä kohtaamispaikkojen riittämättömyys.

Keskijohto korosti strategista oppimista tapahtuvan myös epävirallisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden, kilpailijoiden sekä alueen työntekijöiden kanssa. Johtajat keräävät kokemusta päivittäisestä elämästä ja ulkopuolisilta asiantuntijoilta ja saattoivat näin löytää ideoita ja innovaatioita havainnoimalla ympäristöään (Nonakan & Takeuchin 1995 sosialisointivaihe). Strategista tietoa raportoitiin jalostettavan edellä esiteltyjen prosessien lisäksi myös muussa epävirallisessa yhteistyössä, kuten kahvipöytäkeskusteluissa ja yhteisissä koulutustilaisuuksissa. Tiedon jakamisen ja analysoinnin tapoja olivat myös erilaiset sähköiset kanavat, kuten sähköposti tai sähköiset yhteistyöalustat. Nonaka et al. (2000) sekä Rashman et al. (2008) ovatkin todenneet oppimisen tapahtuvan aina tietyssä kontekstissa. Kontekstilla tarkoitetaan sitä, kuka osallistuu tiedon luomiseen ja miten. Informaatiota jalostetaan tiedoksi jaetussa tilassa tai ajassa, joka voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen.

#### 5.4 Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen edistäminen tietojohtamisen käytännöllä

Tässä tutkimuksessa keskijohto esitti strategisen tiedon hyödyntämisen tehostamiseksi tiedon visualisointia, jonka avulla koottua tietoa voidaan esittää graafisesti (Lenger & Eppler 2007). Sama kehittämistarve on noussut esille myös esimerkiksi Jääskeläisen et al. (2015) tutkimuksessa. Myös Jalonen (2015) on esittänyt tiedon visualisoinnin tietoon liittyvien haasteiden yhdeksi ratkaisumalliksi. Visualisoinnin avulla johtajat voisivat nopeasti muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen vastualueen strategisesta tilanteesta ja toiminnan muutostarpeista. Parhaimmillaan koottu ja visualisoitu tieto olisi kartta, joka edistää tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja vähentää ilmiöiden havainnoinnin ja päätöksenteon välistä viivettä.

Merkittävimmät haasteet koettiin tiedon hajanaisuuteen ja kiireeseen liittyen. Kaikki haastatellut toivat esille toistuvasti haastatteluiden aikana tietojärjestelmien integraation kehittämistarpeen. Datan ja tiedon määrä koettiin yksimielisesti suureksi ja tieto on varastoitu moniin erillisiin tietojärjestelmiin, jotka eivät toimi keskenään. Jos informaatioteknologialla mahdollistaisi visuaalisen koontitiedon esittäminen, voidaan olettaa, että strategisesta tiedolla johtamisesta tulisi tehokkaampaa ja laadukkaampaa ja näin ollen edistäisi kaupunkistrategian toteuttamista. Tietojärjestelmien integraatio mahdollistaisi myös tiedon tuottamisen analysoidummin. Koottu, kevyesti analysoitu ja visualisoitu informaatio tai tieto toimisi pohjana myös tiedon sosiaalisen vuorovaikutuksen jatkojalostamiselle. Näin ollen myös tiedolla johtamisen haasteeksi raportoitua kiirettä voitaisiin hallita entistä paremmin. Esimerkkinä visuaaliselle tiedolle vastaajat esittivät dashboard-tyyppistä ratkaisua. Kaikkien vastuualueiden strategiset tietotarpeet vaihtelevat ja näin ollen myös tulostaulut olisivat erilaiset. Tiedon visualisointi vaatii tietohallinnon lisäresurssia ja samalla yhteistyötä ja suunnittelua keskitason ja operatiivisen tason kanssa. Näin ollen vastuualueiden tulostauluihin voitaisiin kerätä vain oleellinen tieto, jolla on yhteys päätöksentekoon (Jalonen 2015).

Tiedon esittäminen visualisoidusti voidaan esittää olevan erään vastaajan mukaisesti nykypäivän trendi. Graafisesti visualisoitu tieto on helppoa ja nopeaa omaksua. Mittaritietojen visualisoinnin lisäksi tuloksissa nousi esille tarve myös strategian selkeälle esittämiselle. Kuten Lenger & Eppler (2007) ovat todenneet, visualisointia voidaan käyttää strategian, datan, informaation ja monien yhdistelmä tietojen esittämiseen. Keskijohto toimii tiedon välittäjänä ylemmälle johdolle sekä poliitikoille, samalla se vastaa strategian jalkauttamisesta operatiiviselle tasolle. Visualisoitu tieto toimisi raportoinnin ja tiedon sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan tiedon jalostamisen apuna kaikkien tasojen välillä. Kuten Burkhard (2005) on esittänyt, visualisoitu tieto toimii tehokkaana työkaluna strategia sisältöjen ja arvioinnin dialogille.

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä oli tiedolla johtamisen prosessi (Choo 1995), joka on osa laajaa tietojohdamisen kenttää. Tiedolla johtamisen prosessi esitetään yhtenä organisaation tietoprosessina (Heisig 2009), jossa suorituskyky mittareista tai muista tiedonlähteistä saatu data ja informaatio jalostetaan tietämykseksi ja viisaudeksi. Saatua tietoa hyödynnetään keskijohdon strategisessa tiedolla johtamisessa. Tiedolla johtamisen prosessia voidaan tukea erilaisilla tietojohdamisen käytännöillä (Inkinen 2016), joita ei erikseen tässä tutkimuksessa kartoitettu. Keskijohdon esittämät kehitysehdotukset liittyivät kuitenkin tietojohdamisen käytänteiden kehittämiseen. Tietojärjestelmien integrointi ja visualisoitu tieto vaativat informaatioteknologian ja

tietohallinnon tukea prosessille. Organisaatiokulttuurin kehittäminen oppivan organisaation kulttuuriin voisi lisätä tiedon jalostamisen sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikutusta. Samalla systemaattisia ja formaaleja tiedon jalostamisen ja oppimisen konteksteja tulisi kehittää organisaatiotasolla. Johtajien ja operatiivisen tason esihenkilöiden osaaminen nousi niin merkittäväksi menestystekijäksi tiedolla johtamisen prosessissa, että osaamisen systemaattisella tukemisella ja edistämällä, muun muassa henkilöstöhallinnon keinoin, voitaisiin saada hyviä tuloksia.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradun viimeisessä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, samalla esitetään käytännön suosituksia. Aluksi annetaan vastaus alatutkimuskysymyksiin ja lopuksi kokonaisvaltaiseen päätutkimuskysymykseen. Johtopäätökset esitetään tutkimuksen viitekehksessä kuvassa 12. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Johtopäätökset ja käytännön suositukset

#### *Mitä Lahden kaupungin keskijohdon strateginen johtaminen on ja miten vastualueen toiminta linkittyy kaupunkistrategiaan?*

Kaupunkistrategiaa johdetaan strategisen johtamisen prosessissa, jossa keskijohto on keskeisessä asemassa strategian toteuttamisen ja arvioinnin vaiheissa, mutta osallistuu myös strategian suunnitteluun järjestetyissä strategiaseminaareissa. Keskijohdon osallistuminen kaupunkistrategian suunnitteluvaiheeseen on lisännyt sitoutumista strategiseen johtamiseen ja edistänyt keskijohdon strategista ajattelua ja strategisen johtamisen hallintaa. Suunniteltua strategiaa toteutetaan strategian kärkihankkeilla ja niille määritellyillä toimenpiteillä. Strategisille tavoitteille on määritelty, mille palvelu- ja vastuualueelle tavoitteiden mittaamisen ja toteuttamisen vastuu sisältyy. Selkeät ja määrällisesti rajatut tavoitteet ja vastuut ovat menestystekijöinä keskijohdon strategisen johtamisen hallinnalle.

Kaupunki koostuu monista itsenäisistä toimialoista ja näin ollen kaupunkistrategiasta johdetaan useita erilaisia alastrategioita ja ohjelmia. Vastuualueiden alastrategioiden tavoitteena on määrittellä spesifimmin vastualueen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit kaupunkistrategian tavoitteiden toteuttamiseksi. Alastrategiat ohjaavat keskijohdon johtamien vastuualueiden toimintaa

vaikuttavimmin. Alastrategiat integroituvat kaupunkistrategiaan, koska alastrategioiden suunnitteluprosessia ohjaa saumattomasti kaupunkistrategia. Kaupunkistrategian suunnittelun ja toteuttamisen lisäksi keskijohto luo toiminnassa emergenttejä, ennalta suunnittelemattomia strategioita, kun vastualueen toimintaa muutetaan vastaamaan ympäristön (odottamattomiin) vaatimuksiin tai uuden tiedon mahdollistamiin muutoksiin.

Keskijohdon strategia-ajattelu jakaantui tässä tutkimuksessa kahteen erilaiseen ajattelumalliin. Osalle johtajista kaupunkistrategian toteuttaminen tarkoitti niiden tavoitteiden toteuttamista, jotka vastuualueille oli määritelty. Strategian toteuttaminen ymmärrettiin pääasiassa johdon työkaluna määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä strategian nähty ohjaavan laajemmin vastualueen perustoimintoja. Samalla johtajat eivät kokeneet merkittäväksi, tuntevatko operatiivisen tason työntekijät kaupunkistrategiaa vai eivät.

Toisessa ajattelutavassa puolestaan strategia miellettiin toimintana, jota organisaation kaikki jäsenet tekevät jatkuvasti omassa toiminnassaan. Tähän teoriassa esitettyyn ideaaliin strategiseen ajattelutapaan yhdistyi suurin osa keskijohtajista. Strateginen ajattelu käsitti, että kaupunkistrategian merkitys on rakentaa organisaation yhteistä strategista identiteettiä ja ymmärrystä toiminnan tavoista ja tavoitteista. Kaupunkistrategian toteuttamisella käsitettiin vastualueiden strategisten tavoitteiden arviointia ja toteuttamista, vastualueen omien alastrategioiden suunnittelua ja toteuttamista, resurssien suuntaamista tavoitteiden mukaisesti sekä yleisesti koko vastualueen yhteistä tekemisen tapaa. Molempien ajattelutapojen johtajat olivat kuitenkin sitoutuneita määriteltyihin vastuisiin strategisten tavoitteiden toteuttamisessa ja ne koettiin yksimielisesti tärkeiksi toiminnan kehittymiselle.

Suurin osa organisaation keskijohtajista korosti strategian jalkautumisen tärkeyttä operatiivisen tason työntekijöille, mutta jalkauttamiselle on edelleen kehittämistarve strategisen johtamisen prosessissa. Keskijohto vastaa osittain siitä, miten strategia jalkautuu ja näkyy operatiivisella tasolla käytännön työssä. Pääasiassa strategian jalkauttaminen henkilöstölle tapahtuu operatiivisen tason esihenkilöiden kautta. Operatiivisen tason esihenkilöt ovat mukana alastrategioiden suunnittelussa ja jatkavat strategian jalkauttamisen prosessia yksiköissään. Keskijohdon näemyksen mukaan operatiivisen tason esihenkilöiden sitoutuminen strategioihin oli hyvällä tasolla. Keskeinen haaste on se, miten strategia-ajattelu ja toiminta saadaan osaksi jokaisen työntekijän arjen työtä.

***Millaista tietoa Lahden kaupungin keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää?***

Kaupunkistrategian tavoitteiden toteutumista seurataan strategisilla mittareilla, jotka ovat pääasiassa määrällisiä mittareita. Mittaritieto saadaan melko suoraan erilaisista tietojärjestelmistä. Strategiaa toteutetaan myös toiminnallisilla tavoitteilla, strategian kärkihankkeilla, ja niille kirjatuilla käytännön toimenpiteillä. Toimenpiteille on laadittu mittarit ja niille edelleen tavoitetasot. Määritetyt mittarit ovat luonteeltaan laadullisia ja määrällisiä ja tiedonhankinta niihin on sujuvaa. Lisäksi vastuualueilla on omia strategiasta johdettuja alastrategioita ja niiden mittareita. Vastuualueiden alastrategiat ja niiden mittarit ohjaavat keskijohdon ja vastuualueiden toimintaa merkittävimmin.

Keskijohto käyttää strategian perustavoitteiden toteutumista mittaavien mittareiden tietoa toiminnan tilan toteamiseen, mutta mittaritiedolla ei ole merkittävää ohjausvaikutusta keskijohdon strategiseen johtamiseen. Keskijohdon kokemana strategisten mittareiden haaste on, etteivät ne mittaa riittävästi ja luotettavasti asetettuja strategisia tavoitteita. Keskijohdon strategisen johtamisen näkökulmasta mittarit ovat riittämättömiä, koska ne eivät mittaa toimenpiteitä, joilla tavoitteita toteutetaan. Vastuualueen toimenpiteillä ei ole välttämättä vaikutusta saatuun lukuarvoon, eikä vastuualueen toimintaa voi näin ollen arvioida tai kehittää strategisten mittareiden tiedoilla. Määrällisten mittareiden rinnalle tulisi suunnitella myös laadullisia mittareita. Toimenpiteiden määrällinen arviointi ei tuota laadukasta tietoa keskijohdon strategiseen tiedolla johtamiseen, sillä vastuualueiden toimenpiteiden laatu on keskeisempi tekijä suoritteiden määrään verrattuna.

Strategian mittaaminen koettiin parhaimmillaan vaikutusten arvioinniksi, mutta vaikuttavuuden mittaaminen epäluotettavaksi tai sitä ei mitattu lainkaan. Vaikka vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa ja siihen liittyy aina epävarmuustekijöitä, keskijohto korosti, että riittävällä resursoinnilla vaikuttavuutta voitaisiin mitata. Vastuualueiden toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamisen kehittäminen edistäisi keskijohdon strategista tiedolla johtamista.

Organisaation sisäinen tieto on keskijohdolle tärkeää strategista tietoa. Dataa, informaatiota ja tietoa on saatavilla paljon, mutta tieto on hajallaan organisaation erilaisissa tietojärjestelmissä. Yhteen toimimattomat tietojärjestelmät ovat merkittävä haaste tiedolla johtamiselle. Lisäksi strategisesti merkittävää tietoa on vielä paljon manuaalisesti kerättävässä muodossa. Erityinen haaste on se, että operatiivinen taso käyttää irrallisia tietojärjestelmiä, joiden tieto ei yhdisty

keskijohdon tai ylemmän johdon tietojärjestelmiin lainkaan. Tämä on johtanut myös siihen, että strateginen tieto on ylemmän- ja keskitason johdon omistuksessa, mutta operatiivisen tason esihenkilöt eivät pääse hyödyntämään strategisesti merkittävää tietoa operatiivisessa päätöksenteossa ja johtamisessa. Tiedon etsiminen, koonti ja analysointi ovat pääasiassa keskijohdon vastuulla ja tiedonhallinta vie keskijohdolta paljon aikaa. Kiireen takia kaikkia päätöksiä ei ehditä perustelemaan todennetulla tiedolla ja päätöksiä perustellaan näin ollen kokemuksella tai intuitiolla, joita nimenomaisesti tiedolla johtamisella pyritään vähentämään päätöksenteon perusteina.

Keskijohdon tiedon saamisen aikaviive haastaa strategisen tiedolla johtamisen. Strategisesti merkittävän ilmiön tapahtuminen, siitä saatava tieto ja siitä edelleen tiedon hyödyntäminen johtamisessa vievät liikaa aikaa. Reaaliaikainen tieto mahdollistaisi keskijohdon sekä operatiivisen tason reaaliaikaisen toiminnan ja ennakkoinnin. Nykyisellään käytettävä tieto on usein historia-tietoa, jolloin siitä tehdyt johtopäätökset ovat auttamattomasti myöhässä tiedon hyödyntämiseen vastuualueen strategisessa johtamisessa.

Sisäisen tiedon lisäksi ulkoinen tieto on merkittävä tietolähde keskijohdolle. Tärkeää ja strategisesti merkittävää tietoa on eri ulkopuolisten tahojen laatimissa raporteissa ja tietokannoissa. Kuntien vertailutiedon tarve nousi merkittäväksi tietotarpeeksi, jota on saatavilla paljon ja sen etsimisen vastuu on keskijohdolla. Ympäristöstä havainnoidaan ilmiöitä, joilla voi olla suora vaikutus vastuualueen toimintaan ja joihin pitää reagoida nopeallakin aikavälillä. Ulkoisella tiedolla on tärkeä rooli juuri emergenttien strategioiden luomisessa, kun vastuualueilla vastaan ympäristön muuttuviin tarpeisiin. Ulkoisen tiedon merkitys korostuu myös siksi, että keskijohto osallistuu kaupunkistrategian suunnitteluun. Ulkoista tietoa tarvitaan megatrendeistä, heikoista signaaleista, muiden kuntien toiminnasta sekä asiakaspalautteista. Keskijohdolla ei ole riittävästi aikaa organisaation ulkopuolisen tiedon hankkimiseen. Ulkopuolisen tiedon hallintaan on tarve lisäresurssille, jotta varmistettaisiin systemaattinen ja jatkuva ulkoisen tiedon hallinta. Keskijohto hankkii strategisesti merkittävää tietoa jatkuvasti, määriteltyjen mittareiden ja toimintaympäristön havainnoinnin lisäksi, erilaisista epävirallisista tiedonhankintakanavista, kuten verkostoyhteistyössä sekä operatiivisen tason päivittäisen toiminnan havainnoinnilla.

Tiedon etsimisen ja analysoinnin onnistumiseen vaikuttaa johtajan oma osaaminen ja kokemus, koska sekä sisäinen että ulkoinen tieto ovat hajallaan erilaisissa tietojärjestelmissä. Samalla jat-



kuva havainnointi on merkittävä osa osaamista. Johtajan vastuulla on tietää, mistä eri järjestelmistä tietoa löytyy ja mikä tieto on strategian kannalta tärkeää. Mittareista saatu tieto on usein irrallista ja tietovajetta kompensoidaan johtajien hiljaisella tiedolla, kokemuksella sekä intuitiolla. Tiedon hajanaisuus on johtanut myös tiedon luotettavuuden haasteisiin. Samaa asiaa mitaavia järjestelmiä saattaa olla useita ja järjestelmistä saatava tieto vaihtelee, vaikka tarkastellaan samaa ilmiötä. Johtajien osaamisen tunnistettiin olevan edellytys myös tiedon luotettavuuden arviointiin. Keskitason ja operatiivisen tason johtajilla ja esihenkilöillä on paljon strategista hiljaista tietoa ja sen jalostaminen eksplisiittiseen muotoon tiedon jakamisen sekä tiedolla johtamisen tueksi koettiin tärkeäksi kehittämistarpeeksi.

### ***Miten Lahden kaupungin keskijohto analysoi, jakaa ja hyödyntää strategista tietoa?***

Strategisen tiedon hallintaan järjestetään koko organisaation sekä palvelu- ja vastuualueiden virallista ja systemaattista vuorovaikutuksellista yhteistyötä. Keskijohto on mukana kaupunkistrategian suunnittelussa järjestetyissä strategiaseminaareissa. Vuorovaikutteisessa ja moniammatillisessa prosessissa keskijohto pääsee vaikuttamaan strategioiden muotoiluun ja keskijohdon osaaminen hyödynnetään kaupunkistrategian moniammatilliseen suunnitteluun. Samalla seminaareissa jaetaan tietoa strategiasta ja opitaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Keskijohdon strateginen ajattelu kehittyy strategiatyöskentelyssä ja toimii pohjana strategisen tiedon jatkohallinnalle ja strategian jalkauttamiselle.

Strategisen tiedon jakamiseen ja analysointiin järjestetään systemaattisesti virallisia palvelualueiden keskijohdon yhteistyöryhmiä, joissa strategisia tavoitteita, mittareita ja niistä saatua tietoa tulkitaan, jaetaan ja analysoidaan moniammatillisesti. Ryhmissä jaetaan tietoa eri palvelualueiden ja vastuualueiden näkökulmista ja ne toimivat näin ollen organisatorisen oppimisen yhtenä kontekstina. Tässä kontekstissa jalostettua tietoa hyödynnetään vastuualueiden johtamisessa ja erilaisten vaikuttavuusketjujen löytämisessä. Yhteistyö koettiin määrältään liian vähäiseksi, joten organisaatiossa tulisi lisätä systemaattisia sosiaalisen vuorovaikutuksen ja oppimisen konteksteja lisää.

Eniten strategisesti merkittävää tietoa jaetaan ja analysoidaan vastuualueiden omissa johtoryhmissä, joihin osallistuu vastuualueen johtaja sekä vastuualueen esihenkilöt. Keskijohto jakaa strategista tietoa, tietoa strategisista tavoitteista ja niiden mittareista. Samassa kontekstissa prosessoidaan mittareista tai muualta hankittua strategista tietoa. Lisäksi foorumi on keskijohdon

merkittävä tietolähde, sillä keskijohto saa arvokasta tietoa operatiiviselta tasolta. Tietoa jalostetaan yhdessä jokaisen osaaminen hyödyntäen, josta edelleen tietoa viedään operatiivisen tason yksiköihin. Keskijohto nosti esihenkilöiden osaamisen oman osaamisen rinnalla merkittäväksi strategisen tiedolla johtamisen menestystekijäksi vastuualueilla.

Keskijohto analysoi, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan analysoinnin lisäksi, merkittävän paljon dataa tai tietoa yksilöinä. Merkittäväksi syyksi tiedon itsenäiselle analysoinnille nimettiin kiire. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen pysähtymiselle ei ollut aikaa tai niiden järjestämisestä ei vastannut kukaan. Keskijohto analysoi tietoa myös omalla vapaa-ajalla, kun työaika ei riittänyt tiedonhallintaan.

Suunniteltujen tiedon jakamisen, analysoinnin ja oppimisen vuorovaikutustilanteiden lisäksi ennalta suunnittelemattomissa yhteistyöryhmissä hallitaan strategista tietoa. Keskijohto muodostaa erilaisia ryhmiä, tarvittaessa reaaliajassa, analysoimaan huomiota vaativia ilmiötä tai ilmenevää tietoa. Strategista tietoa käsitellään lisäksi jatkuvasti epävirallisessa yhteistyössä, kuten kahvipöytäkeskusteluissa, koulutustilaisuuksissa sekä päivittäisissä tapaamisissa.

### ***Miten Lahden kaupungin keskijohdon strategista tiedolla johtamista voisi kehittää?***

Strategisesti merkittävän datan ja tiedon määrä on organisaatiossa suuri ja tietoa on monissa yhteen toimimattomissa tietojärjestelmissä. Lisäksi tiedon hankintaa joudutaan tekemään osittain manuaalisesti. Tietojen hankkiminen ja yhdistäminen vaativat näin ollen keskijohdolta paljon aikaa. Tietojärjestelmien hajanaisuus on johtanut osittain tiedon luotettavuuden haasteisiin, tiedon laatuun, vaikuttavuuksien todentamisen sekä reaaliaikaisen tiedon hyödyntämisen haasteisiin. Tietojärjestelmien integraation kehittämistarve on olennainen. Tietojärjestelmien integraatio mahdollistasi lisäksi datan, informaation tai tiedon alustavan automaattisen analysoinnin suoraan hyödynnettäväksi tai jatkojalostettavaksi sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin. Integraatio edistäisi myös reaaliaikaisen tiedon saatavuutta.

Tiedon hyödyntämisen tehostamisen yhtenä ratkaisumallina esitetään tiedon visualisointia, jonka avulla strategisesti merkittävää tietoa, yhdisteltynä ja jäsenneltynä, esitetään graafisesti. Visualisoinnin avulla keskitason johtajat voisivat nopeasti muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen vastuualueen strategisesta tilanteesta sekä toiminnan muutostarpeista ja jalostaa tietoa edelleen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Parhaimmillaan visualisoitu tieto edistäisi tietoon

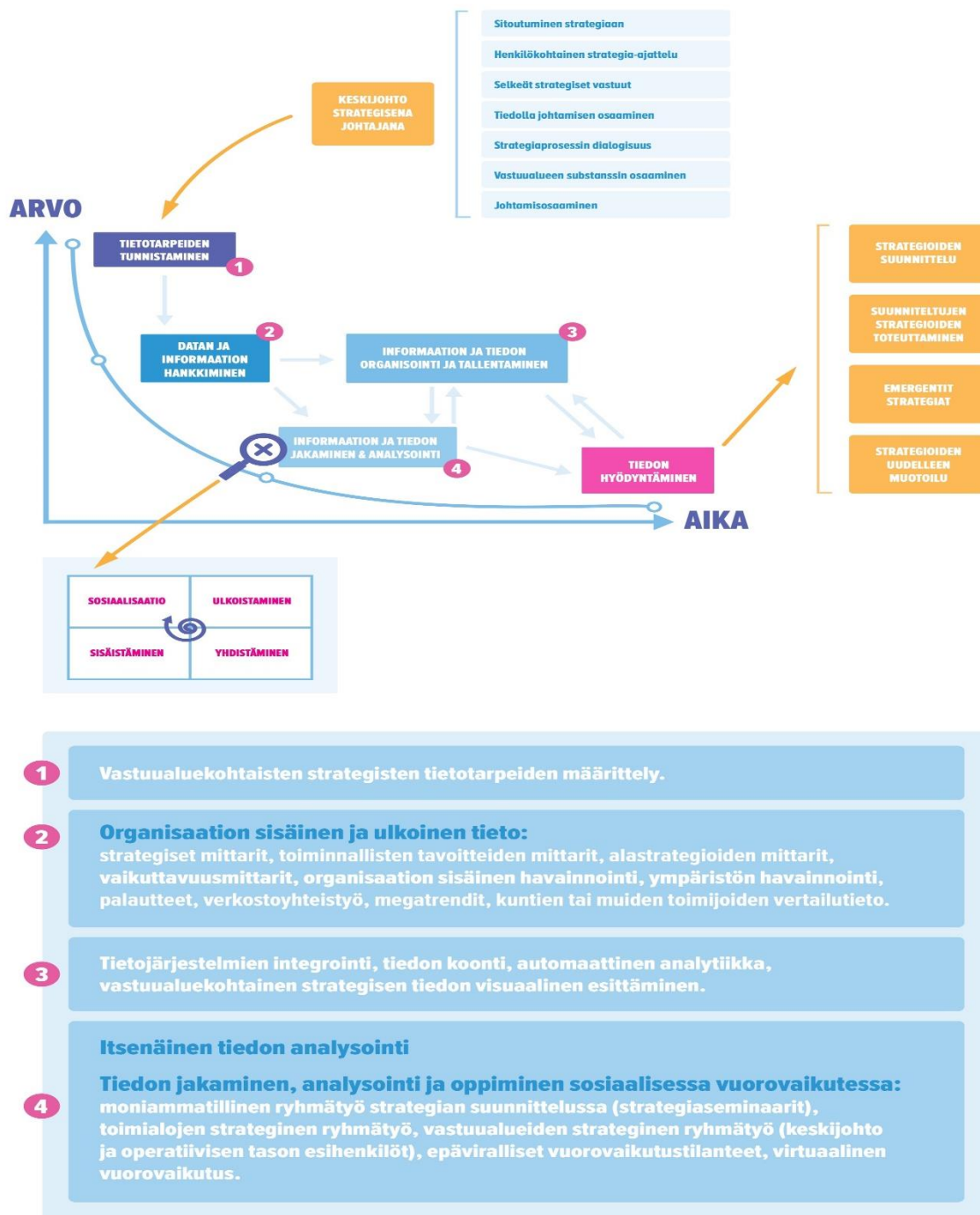
perustuvaa strategista päätöksentekoa, vähentää ilmiöiden havainnoinnin ja päätöksenteon välistä viivettä sekä intuitioon, kokemukseen tai epäluotettavaan tietoon perustuvaa johtamista. Näin ollen myös tiedolla johtamisen haasteeksi raportoitua kiirettä voitaisiin hallita entistä paremmin.

Kaikkien vastualueiden strategiset tietotarpeet vaihtelevat ja näin ollen myös visualisoidulle ja kootulle tiedolle olisi erilaiset tietotarpeet. Merkittävää onkin kartoittaa, mitä tietoa halutaan visualisoida, millaista visualisointeja halutaan käyttää ja ketkä tietoa hyödyntävät. Tiedon visualisointi vaatii tietohallinnon lisäresursseja ja samalla yhteistyötä ja suunnittelua keskitason ja operatiivisten tasojen kanssa. Visualisoitu tieto toimisi myös raportoinnin, tiedottamisen sekä jalkauttamisen välineenä.

Eri palvelualueiden systemaattista strategiayhteistyön määrää tulisi lisätä. Kun saman tiedon äärelle pysähtyy erilaisia asiantuntijoita, tiedosta saadaan syvällisempää ja tiedosta luodaan organisatorista tietoa, jota voidaan hyödyntää strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Johtajien osaamisen kehittämistä ei voida sivuuttaa, kun sen merkitys korostui vahvasti tutkimuksessa. Keskitason ja operatiivisen tason johtajien ja esihenkilöiden osaamista tiedonhallintaan sekä strategiseen työskentelyyn olisi tärkeää kehittää organisaatiotasolla.

### ***Mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa?***

Tämän tapaustutkimuksen päätutkimuskysymys oli, mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa. Tutkimuksen johtopäätökset on esitetty tiivistetysti kuvassa 12.



Kuva 12. Tutkimuksen johtopäätökset. Keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen kaupunkiorganisaatiossa.

**Keskijohdosta strategisenä johtajana** on strategiaprosessin onnistumisessa keskeisessä asemassa. Keskijohdon vastuulle kuuluu johdettavan alueen strateginen päätöksenteko, strategian jalkauttaminen operatiiviselle tasolle, strategian arviointi, strategiakeskustelun jatkuva ylläpito sekä

operatiivisen tason toiminnan kehittäminen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Keskijohdon osallistuminen strategian suunnitteluun vaihtelee organisaation strategisen johtamisen mallista riippuen. Nykyisen ideaalin pehmeän mallin mukaisesti keskijohto osallistuu entistä enemmän strategioiden suunnitteluun. *Strategiaprosessin dialogisuus* edistää johtajien strategisen johtamisen osaamista, sitoutumista kaupunkistrategiaan sekä *strategia-ajattelua*. Johtajien, kuten kaikkien organisaatioissa työskentelevien, strategia-ajattelua ohjaavat aina myös muut tekijät, kuten yksilön sisäiset arvot, asenteet, kokemus ja koulutus. Strategiaprosessissa määritellyt *selkeät keskijohdon vastuut* lisäävät johtajien *sitoutumista* strategiaan sekä antavat selkeät tavoitteet keskijohdon strategiselle johtamiselle.

Keskijohtajien vastualueiden *substanssin osaaminen* kaupunkiorganisaatiossa korostuu, koska kaupungissa on useita toisistaan erillään olevia toimialoja, joita ohjaavat erilaiset lait ja toimintavaatimukset. Keskijohto toimii tiedon välittäjänä strategiselle johdolle ja substanssin tuntemisen merkitys korostuu strategian suunnittelussa, kun toimialan toimintavaatimuksia ja strategiaa suhteutetaan toisiinsa. Koska keskijohto kuuluu yleensä samaan profession kuin operatiivisen tason työntekijät, heillä on kyky keskustella ja suunnitella strategian toteuttamisesta toimialan käytännön tekijöiden kanssa strategioiden jalkauttamisen ja toteuttamisen vaiheissa. Nykyisessä tietotyössä johtajien *tiedolla johtamisen osaaminen* korostuu, koska tiedosta ja osaamisesta on muodostunut nykyorganisaatioiden tärkein strateginen resurssi. Etenkin nykyisellään esiintyvien tietoon liittyvien haasteiden takia, johtajien osaaminen tiedon keräämisessä, tietojen yhdistämisessä, jakamisessa, analysoinnissa sekä luotettavuuden arvioinnissa on keskeinen. Keskijohto nimesi myös operatiivisen tason esihenkilöt merkittävään rooliin tiedolla johtamisessa. Organisaatioissa tulisi lisätä keskijohdon ja esihenkilöiden osaamisen kehittämistä, sillä ympäristön muuttuessa myös tarvittavat tiedot muuttuvat nopeasti.

Keskijohdon strategisen tiedolla johtamisen prosessi edellyttää **vastuualuekohtaisten strategisten tietotarpeiden määrittelyä**. Keskijohdon tietotarpeita ovat *organisaation sisäinen sekä ulkoinen tieto*. Ulkoisen tiedon merkitys on kasvanut nykyisessä ideaalissa strategiamallissa, kun keskijohto osallistuu entistä enemmän strategian suunnitteluun ja vastaa jatkuvasti muuttuviin ympäristön tarpeisiin. **Dataa ja informaatiota hankitaan strategisista mittareista** sekä *toiminnallisten tavoitteiden mittareista*. Strategiset mittarit vaativat nykyisellään kehittämistä, etenkin *vaikuttavuuden mittaamisessa*, jotta niistä saatua tietoa voisi hyödyntää keskijohdon päätöksenteossa. Keskijohdon tärkeimpinä tietolähteinä ovat *vastuualueen alastrategioiden mittarit*. Lisäksi tietoa hankitaan *jatkuvalla ympäristön ja organisaation sisäisten tekijöiden*

*havainnoinnilla, verkostoyhteistyöllä, kunnista tehtyjen vertailutietojen analysoinnilla sekä erilaisista palautteista.*

Strategista dataa ja informaatiota on paljon ja tiedon määrä haastaa keskijohdon tiedolla johtamisen. Organisaation sisäistä tietoa on monissa yhteen toimimattomissa tietojärjestelmissä ja tietoa joudutaan keräämään ja yhdistämään edelleen osittain manuaalisesti. Lisäksi ulkoinen tieto on irrallaan erillisissä tietojärjestelmissä. Tietojen hankkiminen ja yhdistäminen vaativat keskijohdolta paljon aikaa ja toisaalta kokemusta ja osaamista, sillä keskijohdon vastuulla on tietää, mistä tietoa etsitään. Tietojärjestelmien hajanaisuus on johtanut myös tiedon luotettavuuden haasteisiin. **Merkittävin haaste tiedolla johtamiselle on reaaliaikaisen tiedon puute.** Strategisesti merkittävän ilmiön tapahtuminen, siitä saatava tieto ja siitä edelleen tiedon hyödyntäminen johtamisessa vievät liian pitkän ajan. Keskijohdolla on nykyisellään käytössä usein historiatietoa, joka on liian myöhässä hyödynnettäväksi strategiseen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen.

Tietoon liittyvät ongelmat haastavat **informaation ja tiedon organisoinnin ja tallentamisen.** Kaupunkiorganisaation *tietojärjestelmien integroinnin* tarve on olennainen ja merkittävä osa tiedolla johtamisen kehittämistä. Tietojärjestelmien integraatio mahdollistaa datan, informaation ja tiedon yhdistämisen sekä alustavan tiedon *automaattisen analysoinnin* suoraan hyödynnettäväksi tai jatkojalostettavaksi sosiaaliin vuorovaikutustilanteisiin. Integraatio edistäisi myös reaaliaikaisen tiedon saatavuutta. Ratkaisumallina esitettiin informaatioteknologian mahdollistamaa *visuaalisen vastuualuekohtaisen koontitiedon esittämistä* kuukausittain tai kvartaaleittain.

**Keskijohto analysoi hankittua dataa, informaatiota tai tietoa itsenäisesti,** pääasiassa ajan puutteen takia. Tärkein strategisen **tiedon jakamisen, analysoinnin ja oppimisen prosessi** tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Strategista tietoa hallitaan suunnitelluissa *moniammatillisissa ryhmätyötilaisuuksissa* (strategiaseminaarit) strategian suunnittelun vaiheessa. Strategian toteuttamiseen liittyvää tietoa hallitaan *toimialojen johtajien moniammatillisissa yhteistyötilaisuuksissa sekä vastuualueen omissa* (vastuualuejohtaja ja alueen esihenkilöt) *virtuaalisissa ja epävirtuaalisissa yhteistyöryhmissä.* Lisäksi strategista tietoa jalostetaan vuorovaikutteisesti erilaisilla *virtuaalialustoilla ja muulla sähköisellä viestinnällä.* Yhteistyöryhmissä jaetaan tietoa strategisista tavoitteista sekä jaetaan ja analysoidaan strategisesti merkittävää tietoa

moniammatillisesti. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet toimivat näin ollen strategisen organisatorisen oppimisen tärkeänä kontekstina. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tiloja pitäisi kehittää ja järjestää systemaattisesti lisää laadukkaan tiedolla johtamisen prosessin edistämiseksi.

Keskijohdon tiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa edellyttää vastuualuekohtaista strategisesti merkittävää, luotettavaa, reaaliaikaista, koottua, visuaalisesti esitettyä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jalostettua tietoa. Strategisen tiedolla johtamisen prosessin viimeisessä vaiheessa **keskijohto hyödyntää tietoa**, jonka päämääränä on *strategioiden suunnittelu* yhdessä strategisen johdon kanssa, *suunniteltujen strategioiden toteuttaminen*, *emergenttien strategioiden luominen* sekä *strategioiden uudelleen muotoilu*.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa operatiivisen tason esihenkilöiden roolin merkitys nousi esille strategisen tiedolla johtamisen prosessissa. Tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä myös operatiivisen tason esihenkilöille. Toisaalta olisi tärkeää tutkia myös strategisen johdon tiedolla johtamisen tekijöitä. Näiden tulosten kombinaatiolla saisi kokonaisvaltaisen kuvan strategisen tiedolla johtamisen tekijöistä ja kehittämistarpeista kaupunkiorganisaatioissa. Tutkimuksessa ei tutkittu, miten operatiivisella tasolla jalkautetaan strategiaa vastuualueiden työntekijöille, mutta jalkauttamisen kehittämistarve nousi vahvasti esille. Kenties jalkauttamisprosessin tutkiminen avaisi tietä jalkauttamisprosessin kehittämiseksi. Toisaalta on todettu, että nykyään ideaaliksi kuvatun osallistavan strategiaproessin mukaisesti jalkauttamisesta ei tulisi enää puhua, vaan organisaation eri tasojen osallistuminen strategisiin keskusteluihin syrjäyttää jalkauttamisen tarpeen. Kaupunkiorganisaation laajuus, moniulotteisuus ja suuret henkilöstömäärät haastavat kuitenkin osallistavan prosessin.

Myös henkilöstön strategia-ajattelun tutkiminen antaisi arvokasta tietoa siitä, miten strategiatyöstä voisi kehittää kaikkia organisaatioissa työskentelevien arkea. Useissa tutkimuksissa on esitetty, että kaupunkistrategiat ja niiden alastrategiat integroituvat huonosti, joten niiden välistä suhdetta tai alastrategioiden luomisen prosessia voisi tutkia syvällisemmin. Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen ovat organisaatioiden merkittävä kehitysalue. Esimerkiksi erilaisten tietojohdamisen käytäntöjen tutkimus voisi olla merkittävä kehitysaskel kaupunkiorganisaatioissa. Tässä tutkimuksessa nousi esille joitakin käytäntöjä, joita kehittämällä organisaation tietoprosesseja voitaisiin tukea entistä paremmin.

## LÄHTEET

- Ackoff, R. L. 1989. From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis* 16, 3–9.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Review: Knowledge management and knowledge systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* Vol. 25 (1), 107-136.
- Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management* Vol. 16 (4), 617-636.
- Andrews, K.R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Teoksessa: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S. 2003. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 72- 79.
- Anttiroiko, A-V. 2000. Strateginen tietojohdaminen kunnallishallinnossa. *Hallinnon tutkimus* 2000 (1), 19-32.
- Arisha, A. & Ragab, M. A. F. 2013. Knowledge Management and Measurement: a Critical Review, *Journal of Knowledge Management* Vol. 17 (6).
- Barends E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B, (2014). *Evidence-Based Management, - The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* Vol 17, 99-120.
- Bourne, M. & Neely, A. 2000. Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *Business Performance Management*, Vol. 5 (1).
- Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: A study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16 (4), 373-395.



Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 20 (7), 754-771.

Bratton, J. 2017. Corporate strategy and strategic HRM. *Teoksessa: Human Resource Management. Theory and Practice. Sixth Edition.* Palgrave, 37-68.

Brown, T.L. 2010. The Evolution of Public Sector Strategy. *Public Administration Review. Special Issue*, 212-214.

Bryson, J.M. 2010. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review* Vol 70 (1), 255- 267.

Burkhard, R.A. 2005. Strategy Visualization: A New Research Focus in Knowledge Visualization and a Case Study.

Chan Y-C.L. 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards. A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 17 (3), 204 – 221.

Chen, H., Chiang, R.H.L. & Storey V.C. Business intelligence and analytics: From Big Data to Big Impact Vol. 36 (4), 1165–1188.

Chen, M., Mao, S. and Liu, Y. 2014. Big Data: A Survey. *Mobile Networks and Applications* Vol. 19, 171-209.

Chenhall, R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* Vol. 30, 395–422.

Choo, C.W. 1995. Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions. *Digital Libraries Conference.* Singapore: National Computer Board of Singapore.

Choo, C.W. 1996. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management* Vol. 16 (5), 329-340.

Creutz, K. & Sundqvist, S. 2002. *Miksi arvioida kunnan palveluja?* Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Davenport, T. & Prusak, L. (1998) *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Edvardsson, I. & Durst, S. 2013. The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Procedia, Social and Behavioral Science* Vol. 81, 351-354.

Einola, S & Kohtamäki, M. 2013. *Osallistava strategiaprojekti kunnassa*. Vaasan yliopisto.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1997. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies* Vol. 34 (3).

Foley, É. & Guillemette, M.G. What is business intelligence. *International Journal of Business Intelligence Research* Vol. 1(4), 1-28.

Galliers, R.D. & Leidner, D.E. 2003. *Strategic Information Management Challenges and strategies in managing information systems*. Third edition. Butterworth-Heinemann.

Gandomi, A. & Haider, M. 2015. Beyond the Hype: Big Data Concepts, Methods, and Analytics. *International Journal of Information Management* Vol. 35 (2), 137-144.

Garvin, D.A., Edmonson, A.C. & Gino, F. 2008. *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business review.

Grant, R.M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* Vol. 17 (2), 109-122.

Greiner, M. E., Böhmman, T. & Krcmar, H. 2007. A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* Vol. 11 (6), 3-15.

Golfarelli, M., Rizzi, S., Cella, I. 2004. "Beyond Data Warehousing: What's Next in Business Intelligence?" *Proceedings of DOLAP*, 12-13.

Guth, W.D. & Macmillan, I.C. 1986. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal* Vol. 7, 313-327.

Hackathorn, R. 2004. The BI watch: real-time to real-value. *DM Review* 14.

Hacker, M. & Brotherton, P. 1998. Designing and installing effective performance measurement systems. *IIE Solutions*, Vol. 30 (8), 18-23.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. *Multikustannus*.

Han, X. & Wu, H. 2019. BI&A Capability: A Discussion on the Mechanism of Enterprise's Performance Improvement. *ICIT 2019: Proceedings of the 2019 7th International Conference on Information Technology: IoT and Smart City*, 377–382.

Handzic 2017. The KM Times They Are A-Changin'. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. Vol. 13 (3), 7-27.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 106–116

Haveri, I., Majoinen, K., Jäntti, A. 2009. *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen kunta-liitto.

Heisig, P. 2009. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management* Vol. 13 (4), 4-31.

Helin, H. & Möttönen, S. 2012. Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat. Tutkimuskatsauksia 2012:2. Helsingin kaupungin tietokeskus.

Hellström, E. & Ikäheimo, H-P. 2017. Tieto päätöksenteossa. Kohti digiloikkaa. Sitra. Työpaperi.

Herschel & Jones 2005. Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. *Journal of Knowledge Management* Vol. 9 (4), 45-55.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huber, G. P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Process and Literatures. *Organization Science* Vol. 2 (1), 88-112.

Huotari, M-L. & Savolainen, R. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimistä. *Informaatiotutkimus* Vol. 22 (1), 15-24.

Husman, P & Johanson, J-E. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa: Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen - Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 40-68.

Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. & Kianto, A. 2017. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 (4), 904–922.

Ikävalko, H. 2005. Strategy Process in Practice. Practices and Logics of Action of Middle Managers in Strategy Implementation. Helsingin yliopisto. Väitöskirjasarja 2005/1.

Ikävalko, H & Aaltonen, P. 2001. Middle Managers' Role in Strategy Implementation. Helsinki University of Technology.

Inkinen, H. 2016. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Julkaisu 696.

Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M. 2019. Knowledge Management Practices and Innovation Performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, Vol. 10 (4), 432-455.

Jackson, P.M. 1993. Public Service Performance Evaluation. *Public Money & Management* Vol. 13 (4), 9-14.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit [viitattu 18.8.2019]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Harri\\_Jalonen/publication/275329037\\_Tiedolla\\_johtamisen\\_nayttamo\\_ja\\_kulissit/links/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyttaemoe-ja-kulissit.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Harri_Jalonen/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit/links/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyttaemoe-ja-kulissit.pdf?origin=publication_detail)

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. 2012. Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus* Vol. 31(2), 138–147.

Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. 2011. Innovation, Organizational Learning, and Performance, *Journal of Business Research* Vol. 64(4), 408-417.

Jääskeläinen, A. & Luukkanen, N. 2017. The use of performance measurement information in the work of middle managers. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 66(4), 479-499.

Jääskeläinen, A., Roitto, J-M. & Luukkanen, N. 2015. Mittausdata johdon työkaluksi. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kald, M. & Nilsson, F. 2002. Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal* Vol. 20 (3), 235–245.

Kald, M. & Nilsson, F. 2000. Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal* Vol. 18(1), 113–127.

Kamensky, M. 2003. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja* 234.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2004. *Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* Vol. 15(1), 87-104.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996 *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*.

Kasten, J. (2007). Knowledge strategy and its influence on knowledge organization. *Proceedings of the North American Symposium on Knowledge Organization* Vol. 1.

Kelloniemi, J., Kaario, K., Pitkänen, A. & Haataja, M. 2013. *Strategia on tekemistä, ei sanoja. Miten saat strategiasi onnistuneesti käytäntöön – Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista* 2013. Accenture.

Kianto, A. & Andreeva, T. 2014. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies, *Knowledge and Process Management* Vol. 21 (4), 221–230.

Kianto, A. & Hong, J. 2009. The Knowledge-Based Approach to Organizational Measurement: Exploring the Future of Organizational Assessment. Teoksessa Jemielniak, J. & Kociatkiewicz, J. 2009. *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations*, 259–279. London: Information Science Reference.

Kianto, A., Hussinki, H. & Adibe, P. *Kilpailukykyä tietojohdamisella*. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. LUT Scientific and Expertise Publications 90.

Kianto, A, Ritala, P., Spender, J.-C. & Vanhala, M. 2014. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 15 (3), 362-375.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kosonen, M. 2019. *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli.

Kujansivu, P. 2008. *Intellectual Capital Management. Understanding Why Finnish Companies Do Not Apply Intellectual Capital Management Models*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 747.

Kujansivu, P. & Lönnqvist 2007. Investigating the value and efficiency of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 8 (2), 272-287.

Kuntalaki 2015/410. Annettu Helsingissä 10.4.2015.

Kuntaliitto 2019. *Strateginen johtaminen* [viitattu 26.9.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/strateginen-johtaminen>.

Kuntaliitto 2018. Viitearkkitehtuurit [viitattu 9.6.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/viitearkkitehtuurit>.

Kuntaliitto 2017a. Kuntastrategian mittarit [viitattu 1.6.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/kuntastrategian-mittarit>.

Kuntaliitto 2017b. Kuntastrategian arviointimenettelyt [viitattu 1.6.2019]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/kuntastrategian-arviointimenettelyt>.

Käpylä, J. & Salenius, H. 2013. Tietojohtajan käsikirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.

Lahden kaupunki 2019. Kaupungin organisaatio [viitattu 9.6.2019]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/tietoa-lahdesta/kaupungin-organisaatio>

Lahden kaupungin talousarvio 2019 [viitattu 31.5.2019]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/paatoksenteke/strategia-ja-talous/talousarvio>

Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. 2020. Tieto päätöksenteossa – 10 vuotta tietojohtamista julkisella sektorilla, Focus Localis, Teemanumero: Tiedonkäyttö päätöksenteossa Vol. 3, 43–62.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Laihonen, H. & Mäntylä, S. 2017. Principles of performance dialogue in public administration. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 30 (5), 414-428.

Lee, C. & Yang, H. 2011. Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research* Vol. 22, 84–104.



Lenger, R, Eppler, M. 2007. Towards a Periodic Table of Visualization Methods for Management, Proceedings of the Conference on Graphics and Visualization in Engineering (GVE 2007). Clearwater, Florida.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Rissanen, A., Lindh, M., Laasonen, V., Manu, S., Ranta, T., Helander, N., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V. & Torkki, P. Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa. Väiliraportti 26.10.2018. Valtioneuvoston selvitys & tutkimustoiminta.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. Onnistu strategiassa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lubatkin, M. H. et al. 2006. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium Size Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, Journal of Management Vol. 32, 646-672.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Lisensiaatin-tutkimus. Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn Mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO.

Lönnqvist, A., Pirttimäki, V. 2006. The Measurement of Business Intelligence. EDPACS the EDP audit, Control and Security Newsletter Vol. 23 (1), 32-40.

Majoinen, K., Harjula, H., Kirvelä, T., Myllyntaus, O., Salenius, M., Majava, J. & Pauni, M. 2008. Toimiva kunta. Helsinki: Star-Offset Oy.

McAdam, R. & Bailie, B. 2002. Business Performance measures and alignment impact on strategy. The Role of Business Improvement models. International Journal of Operations & Production Management Vol. 22 (9), 972-996.

Marr, B. 2008. Impacting the future value: How to manage your intellectual capital. The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and the Chartered Institute of Management Accountants.

Marr, B. 2004. Business Performance Management: Current State of the Art. A Survey Report. Cranfield School of Management and Hyperion.

Martinez, V., Kennerley, M., Harpley, R., Wakelen, R., Hart, K. & Webb, J. 2006 Impact of Performance Measurement and Management Systems. Cranfield University School of Management.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.

Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harward Business Review.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review Vol. 30 (1), 11–24.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. Prentice Hall. London

Mintzberg, H. & Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process. Management Review Vol. 40 (3), 21-30.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal Vol. 6 (3), 257-272.

Munive-Hernandez, E.J., Dewhurst, F.W., Pritchard, M.C. & Barber, K.D. 2004. Modelling the strategy management process An initial BPM approach. Business Process Management Journal Vol. 10 (6), 691-711.

Mäki-Lohiluoma, K.-P. & Hartikainen, J. Vallanvaihto. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja no. 25.

Niven, P.R. 2006. Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Perfomance and Maintaining Results. Second Edition. John Wiley & Sons, New Jersey.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* Vol. 5 (1).

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management* Vol. 33 (1), 5-34.

Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S. 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies* Vol. 27 (8), 1179-1208.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Metalliteollisuuden kustannus.

Ojala, A. 2007. *Pienyrittäjän osaaminen kilpailuareenalla*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 659.

Olszak, C. M. & Ziemba, E. 2007. Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems *Journal of Information* Vol. 2, 135-148.

Pferrer, J. & Sutton, R.I. 2006. Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*. Decision Making.

Pierre, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. & Johnson, G. 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management* Vol. 35 (3), 718-804.

Pirttimäki, V. 2007. *Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 646.

Pollanen R. 2005. Performance measurement in municipalities. Empirical evidence in Canadian context. *International Journal of Public Sector Management* 18 (1), 4-24.

Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* Vol. 74 (6) 61–78.

Provost, F. & Fawsett, T. 2013. Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data* Vol. 1(1), 51-59.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategianprosessien ominaispiirteistä ja kunnan johtajista strategisina johtajina. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Julkaisu 1072.

Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 20 (5), 415-433.

Rashman, L., Withers, E. & Hartley, J. 2008. Long-term evaluation of the beacon scheme: Organizational learning, knowledge and capacity: A systematic literature review for policymakers, managers and academics. London. Department for Communities and Local Government.

Ritakallio, T. & Vuori, T.O. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Rousseau, D.M. 2006. Is there such a thing as “Evidence-based Management”? *Academy of Management Review* Vol. 31 (2), 256–269.

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science* Vol. 33 (2), 163-180.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 21.1.2021]. Saatavissa: <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.

Saarteinen, M., Sirenus, A & Skog, L. 2018. Tiedolla johtamisen tila ja kehitysnäkymät valtiollahinnossa 2018 – Asiakastarveselvitys. Valtiokonttorin julkaisu. Tiedolla johtaminen 1/2018.

Salojärvi, S., Furu, P. & Sveiby, K.E. 2005. "Knowledge management and growth in Finnish SMEs", *Journal of Knowledge Management* Vol. 9 (2), 103–122.

Schein, E. 2012. What is culture? Teoksessa: Godwyn, M. & Gittel, J.F. *Sociology of Organizations. Structures and Relationships 2012*, 311- 336. Los Angeles CA: SAGE Publications.

Senge, P.M. 1990. *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Teoksessa: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S. 2003. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 57-66. New Jersey: Prentice Hall.

Sirén, C. 2014. *Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage?* Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Julkaisu 297.

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Jyväskylä: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Stenvall 2018. Älykäs organisaatio – Miten niin? Artikkelijulkaisussa *Matkaopas kuntien muutokseen*. Kuntaliitto.

Strandman, K. 2010. ”Valutetaan, sulautetaan, välitetään, maastoutetaan”. Rationaalisesta strategian viestinnästä moniääniseen vuoropuheluun kunnissa. Helsinki: Kunnallistieteiden yhdistys.

Suomen Kuntaliitto 2015. *Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta* [viitattu 31.5.2019]. Saatavissa: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=312](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=312)

Suomen Kuntaliitto 2013. *Elävän kuntastrategian kulmakivet. USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite*.

Tienari, J. 2018. *Strategia on verbi!* Teoksessa #kuntamatkalla. *Matkaopas kuntien muutokseen*. Kuntaliitto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi

Tyrväinen, T., Tuomenpuro, T. & Hannula, M. 2013. liiketoimintatiedon hallinta suomessa toimivissa yrityksissä vuonna 2013. Tampereen teknillinen yliopisto. Raportti.

Ukko, J. 2009. Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Väitöskirja. Lappeenranta yliopisto. Julkaisu 348.

Ukko, J., Pekkola, S. & Rantanen, H. 2009. A framework to support performance measurement at the operative level of an organization. *International Journal of Business Performance Management* Vol. 11 (4).

Valtiovarainministeriö 2014. Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen käsikirja viitattu [1.5.2021]. Saatavissa: [https://vm.fi/documents/10623/307649/mittaamisen\\_kasikirja\\_FIN.pdf/4c82d1ab-a5cc-44ee-ac91-82a70f285154](https://vm.fi/documents/10623/307649/mittaamisen_kasikirja_FIN.pdf/4c82d1ab-a5cc-44ee-ac91-82a70f285154)

Valtiovarainministeriö. 2013. Tiedolla johtamisen käsikirja - Julkisrahoitteiset palvelut. Kuntaliit. Sote-tietojohdaminen.

Van Rensburg, M. J., Davis, A. & Venter, P. 2014. Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization* Vol. 20, 165-186.

Vesiluoma, S. 2012. Strategiaskenaarioista tiedolla johtamisen linjauksiin. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* Vol. 4 (2), 116-123.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa *Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä*. Toim. Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. Tampere University Press.

Whittington, R. 1993. *What Is Strategy and Does It Matter?* Routledge, London.

Wooldridge, B. & Floyd, S. W. 1990. The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal* Vol. 11, 231-241

Wu, A. 2005. The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, 267-284

Ylisirniö, P. 2011. Strateginen mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Zack, M. 2001. If managing knowledge is the solution, then what's the problem? Teoksessa Malhotra, Y. (toim.), Knowledge Management and Business Model Innovation London: Idea Group Publishing.

Zack, M. 1999. Developing a Knowledge Strategy. California Management Review Vol. 41 (3), 125-145.

## LIITTEET

## Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko.

| <u>Tutkimuskysymykset</u>   | <u>Haastattelukysymykset</u>   |
|---|--|
| <p><b>Päätutkimuskysymys:</b> <i>Mitä tekijöitä keskijohdon strateginen tiedolla johtaminen edellyttää kaupunkiorganisaatiossa?</i></p>   |  |
| <p><i>Alatutkimuskysymys: Mitä Lahden kaupungin keskijohdon strateginen johtaminen on ja miten vastualueen toiminta linkittyy kaupunkistrategiaan?</i></p> <p><i>Alatutkimuskysymys: Millaista tietoa Lahden kaupungin keskijohdon tiedolla johtaminen edellyttää?</i></p> <p><i>Alatutkimuskysymys: Miten Lahden kaupungin keskijohdon strategista tiedolla johtamista voisi kehittää?</i></p> | <p><b><u>Toiminnan tavoitteet:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Mitkä ovat vastualueenne strategisten kärkihankkeiden tavoitteet?</li> <li>4. Mitä muita kaupungin strategiasta johdettuja tavoitteita vastualueellanne on?</li> <li>5. Mitä muita tavoitteita vastualueellanne on? Miten ne linkittyvät kaupunkistrategiaan?</li> </ol> <p><b><u>Tietotarpeet (Kysymyksillä 6-17 todetuilla tavoitteilla viitataan vastualueen strategisten kärkihankkeiden tavoitteisiin ja kaupunkistrategiasta johdettuihin tavoitteisiin)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Millaisista mittareista saatte tietoa vastualueenne tavoitteiden toteutumisen arviointiin?</li> <li>7. Mitä muuta kuin mittareista saatua tietoa hyödynnätte vastualueenne tavoitteiden arvioinnissa?</li> <li>8. Mitä organisaation ulkopuolista tietoa hyödynnätte vastualueenne tavoitteiden arvioinnissa?</li> <li>9. Tukeeko saatavilla oleva tieto riittävästi päätöksentekoa ja johtamista tavoitteiden saavuttamiseen? Onko joissain päätöksentekotilanteissa tunnut, että jotain relevanttia tietoa puuttuu?</li> <li>10. Millaista tietoa saatavilla olevan tiedon lisäksi voisi hyödyntää päätöksenteossa ja johtamisessa vastualueesi tavoitteiden saavuttamiseksi? Mistä ja miten tietoa voisi hankkia?</li> <li>11. Millaista muuta tietoa hyödynnätte johtamisessa ja päätöksenteossa? Miten se tukee strategisten kärkihankkeiden tavoitteiden tai kaupunkistrategiasta nousevien tavoitteiden toteutumista?</li> <li>12. Mitä tietoa vastualueenne muu henkilöstö hyödyntää päivittäisessä päätöksenteossa? Miten se tukee strategisten kärkihankkeiden tavoitteiden tai kaupunkistrategiasta nousevien tavoitteiden toteutumista?</li> </ol> |



|  |   |
|--|---|
| <p><i>Alatutkimuskysymys: Miten Lahden kaupungin keskijohdon analysoi, jakaa ja hyödyntää strategista tietoa?</i></p> <p><i>Alatutkimuskysymys: Miten Lahden kaupungin keskijohdon strategista tiedolla johtamista voisi kehittää?</i></p> <p><i>Alatutkimuskysymys: Mitä Lahden kaupungin keskijohdon strateginen johtaminen on ja miten vastualueen toiminta linkittyy kaupunkistrategiaan?</i></p> <p><i>Alatutkimuskysymys: Miten Lahden kaupungin keskijohdon strategista tiedolla johtamista voisi kehittää?</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Millaisessa muodossa saatte vastualueenne tavoitteita mittaavista mittareista saadun informaation käyttöönnne? Onko informaatio helposti tulkittavaa ja helposti käytettävää?</li> <li>14. Kuinka käytössä olevista mittareista saatua informaatiota voisi yhdistellä tai analysoida paremmin vastaamaan tietotarpeitanne?</li> <li>15. Onko joku vastualueellanne käytössä olevista mittareista turha? Miksi?</li> <li>16. Kuinka usein saatte tietoa vastualueenne tavoitteiden arviointiin? Kuinka usein tietoa pitäisi saada?</li> <li>17. Millaisia haasteita vastualueenne tavoitteiden mittaamisessa on? Miten kehittäisitte tavoitteiden mittaamista?</li> </ol> <p><b><u>Tiedon hyödyntäminen (Kysymyksillä 18-24 todetuilla tavoitteilla viitataan vastualueenne strategisten kärkihankkeiden tavoitteisiin ja kaupunkistrategiasta johdettuihin tavoitteisiin)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Millaisessa prosessissa tavoitteiden arviointiin liittyvää tietoa jaetaan ja analysoidaan vastualueellanne? Koetteko oppivanne prosessissa? Miten prosessia voisi kehittää?</li> <li>19. Miten vastualueenne tavoitteiden arviointiin liittyvää tietoa hyödynnetään johtamisessa ja päätöksenteossa? Kuka tietoa hyödyntää? Miten tiedon hyödyntämistä voisi kehittää?</li> <li>20. Miten varmistatte, että vastualueellanne päätöksenteko perustuu tietoon, eikä intuitioon tai olettamukseen?</li> <li>21. Millainen tieto tukee teidän sekä vastualueenne henkilöstön kykyä oppia ja kehittää toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi? Millaisessa prosessissa oppiminen tapahtuu? Miten prosessia voisi kehittää?</li> <li>22. Miten vastualueellanne havainnoidaan toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia? Miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja oppimisessa?</li> <li>23. Miten kehittäisitte vastualueesi tiedolla johtamisen kokonaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi?</li> </ol> |
|--|---|