

# Tietoasiiantuntija

2-2008

**Tiedon arvo – ja arvottomuus s. 6**

**Tiedolla lisää tuottavuutta ja vaikuttavuutta s. 8**

**Menestyksellinen johtaminen perustuu tietoon s. 16**

**Taloustieto, tiedon arvo**

# Menestyksellinen johtaminen perustuu oikeaan tietoon

Johtamisessa tieto on aina kaiken kehittämisen pohjana. Johtamisen tulee aina perustua tosiasioihin. Ilman tietoja ei strategista suunnittelua voi tehdä. Tiedon hyödyntämisessä on huomioitava kaksi näkökulmaa: kuinka oma koneisto toimii, millaista tietoa omasta toiminnasta on saatavana, ja toiseksi millainen on ympäröivä maailma. Näin linjaa johtava suunnittelija Jukka Öberg Helsingin kaupungin taloustoimistosta.

Tietoa voi lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensiksikin siitä, miten organisaatiossa kerätään tietoa ja toiseksi, miten henkilöstö oppii ja saa tietoa. Ensimmäinen näkökulma johtaa prosesseihin, joiden on oltava niin hyvin selvillä, että toiminta jatkuu saumattomasti vaikka puolet henkilöstöstä vaihtuisi. Ylin johto johtaa prosessikartoilla – niin, että prosessit toimivat yhteen. Alempi johto johtaa prosesseja.

## Prosessi on U-käännös

Prosessista on erilaisia käsityksiä. Prosessi on verbiajattelua, on kuvattava kuka tekee ja mitä tehdään. Asian lähestymiseen hyvä näkökulma on asiakkaan näkökulma! Asiakas asioi organisaation kanssa ja organisaatiossa tapahtuu erilaisia sisäisten asiakkuuksien ketjussa yhteydenottoja sekä toimenpiteitä asioinnin tiimoilta ja asia palaa

kuin U-käännöksen tehneenä asiakkaalle tuotteena tai palveluna.

Asiakas saa huonon palvelun jos prosessi ei toimi. Prosessiin liittyy vahvasti aina laatu, joka on tuotteen tekemisen, tuotteen lopuominaisuuksien tai asiakkaan kokema laatu. Julkinen hallinto on muutakin toimintaa varten kuin, että asiakas on palveltavana ”tiskillä.” Asiakkaan tehtävänä ei ole pääsääntöisesti tuoda organisaatioon rahaa vaan lainsäädäntö etc. määrää tehtävät ja palvelun, ja palvelut on tuotteistettava. Kokonaisvaltainen ajattelu on tärkein väline, jolla toimintatapojen kehittämisen kautta todellista tulosta saadaan aikaan. EFQM- ja CAF-mallit ovat järkeviä ja helppoja välineitä toiminnan kuvaamiseen, soveltamiseen ja parantamiseen. Laatumallit auttavat näkemään kokonaisuuden, jolloin kaikki osa-alueet tulee ottaa huo-

mioon, eikä mikään osa-alue saa kaapata liian suurta roolia. Kaikki ammattikunnat tulee kytkeä työskentelyyn mukaan.

## Prosessijohtaminen on yhteistyöjohtamista

Kehityksen liikkeelle saamisessa paras menetelmä on prosessijohtaminen. Tämä on myös vaikeinta. Johdon on mietittävä päätöksiä tehdessään myös samalla kertaa niiden vaikuttavuutta. Asioita, joissa ollaan hyviä, ei kannata muuttaa vaan tehdä niitä entistäkin paremmiksi. Lisäksi toimitaan niin, että muukin toiminta parane. Tulosojohtamisessa toimintaa arvioidaan tulosten kautta ja haetaan usein lyhytnäköistä tuloksellista toimintaa. Tulostittareita tarkasteltaessa on muistettava, että tuloksen parantamiseksi on parannettava toimintatapaa. Kehittämiseen voi olla muitakin erilaisia

*"Se, mitä johtajat sanovat, tulee näkyä toiminnassa eettisinä koodeina."*

lähestymistapoja esim. keskustele-  
va johtaminen, asiakasyhteistyö,  
sidosryhmäyhteistyö tai vaikutus-  
ten aikaansaaminen. Yhteistyöjoh-  
taminen on nousut 1990-luvulla  
keskeisemmäksi ja painopiste on  
henkilöstön kanssa työskentelyssä  
sekä kumppanuuksissa.

Millainen resepti tulisi antaa  
yhteistyön tekemiseen? Yhteistyön  
tulisi kasvaa ja hyöty toimintayk-  
siköille tulee saada yhteistyötä te-  
kemällä. Verkostoituminen voi ol-  
la hyvä keino ja yhteistyön teke-  
miseen yli organisaatorajojen tu-  
lee kannustaa. Prosessiin tarvitaan  
yhteistyökumppaneita, sillä jos jok-  
in prosessin osista tai edellytyk-  
sistä ei toimi, on yksittäisen hen-  
kilön vaikea saada sitä sujuvam-  
maksi. Jokainen toimii vain omal-  
la tontillaan oman toimivaltansa  
puitteissa. Tästä on seurauksena,  
että toimijaa ei ehkä kiinnosta tai  
ettei hänellä myöskään ole val-  
tuuksia toisen prosessiin. Sub-  
stanssiosaaminen tulee toimijoille  
kokemuksen kautta, ja mitä ylem-  
mäs organisaatioportaissa men-  
näin, sitä enemmän johdon on  
hallittava hallintoa. Prosesseja ei  
voida viedä eteenpäin päätöksillä,  
mutta prosessien kuvaamiseen ja  
prosessissa toimimiseen voi antaa  
ohjeet. Mitä enemmän prosessissa  
on tekijöitä ja toimijoita sitä vai-  
keampaa sitä on hallinnoida. Siksi  
toiminnan kehittämiseen tulee ot-  
taa mukaan useita tahoja.

#### **Laatikkoleikeistä prosesseihin**

Prosessien toimimattomuus joh-  
taa organisaatiomuutoksiin. Orga-  
nisaatioiden muuttaminen vauhdilla  
ei ratkaise ongelmia vaan  
syöttää uusia ongelmia. Organi-

saatiomuutosten yhteydessä tulee  
huomioida prosessit. Tämä on vä-  
hintä tiedon hyväksikäyttämistä,  
jonka johto voi päätöksenteossaan  
hyödyntää. Laatikkoleikeissä päälli-  
köiden tehtäväksi jää ratkaista on-  
gelmia laatikon sisällä, ei prosesse-  
ja. Johtamista tulee tehdä tiedolla  
ja prosessikartoilla.

Millainen malli tulee olla sellai-  
sella prosessilla, joka menee yli or-  
ganisaatorajojen? Sisäisen asiak-  
kuuden parantaminen on keskei-  
sintä toiminnan kehittämistä. Pro-  
sessien kehittämisessä kannattaa  
ottaa irti erillisiä projekteja, joita  
voi viedä yhden kerrallaan eteen-  
päin. Johtaminen voidaan järjes-  
tää niin, että jokainen johtaja ottaa  
hoitaakseen yhden prosessin niin,  
että se toimii 1,5 vuoden jälkeen.  
Suunnittelu, raportointi ja panos-  
tusten vaikutukset näkyvät noin  
kahden vuoden kuluttua. Toimin-  
nan muuttaminen prosessiorgani-  
saatioksi on suuri riski, joten siihen  
lähtemistä on harkittava. Toinen  
lähestymistapa on ohjelmamaail-  
ma. Kehittämisohjelmia voi olla lu-  
kuisia eri palveluiden ja tuotteiden  
eteenpäin viemiseksi.

#### **Tietoa omasta tilasta ja toimintaympäristöstä**

Johtajuuden ensimmäinen kohta  
on arvojohtaminen: johtajien tu-  
lee huolehtia, että johtaminen pe-  
rustuu tiettyihin arvoihin. Se, mi-  
tä johtajat sanovat, tulee näkyä toi-  
minnassa eettisinä koodeina. Tie-  
toa tulee olla saatavana siitä, miten  
arvot näkyvät prosessissa, mitkä  
arvot korostuvat ja mitkä eivät näy.  
Strategioiden tekemisessä tulee  
management-johtamisessa koota ja  
käyttää hyväksi kaikki mahdollinen

tieto. Seurantaan laaditaan mitta-  
reita ja käytetään saatua tietoa toi-  
minnan parantamiseen. Tietoa tu-  
lee kerätä vähintään puolivuosi-  
sittain. Leaderhsip-johtamisessa  
olla vaikeuksissa, jos päälliköl-  
lä on yli 20 alaista, sillä tällöin ei  
jää aikaa toimialan kehittämiseen.  
Käytännössä tämä johtaa siihen,  
että suunnittelijat, joilla on tie-  
toa ja asiantuntemusta, johtavat ja  
päälliköt hoitavat adhoc tilantei-  
ta. Sidosryhmäjohtamisessa pääl-  
likkö ei voi koskaan olla irti asi-  
kaistaan. Hän tarvitsee jatkuvasti  
tietoa siitä, ketkä ovat asiakkaita,  
keitä varten ollaan olemassa.

Tuotos- ja panosjohtamisessa  
tuottavuuden nostaminen on kes-  
keistä. Pelkkien kustannusten las-  
keminen ei ole riittävää. Lasken-  
nan tulee olla niin hyvää, että tuo-  
tokset ja panokset näkyvät saman-  
aikaisesti. Toiminnoille asetetaan  
tuottavuusmatriiseja. Johtamisen  
tulee aina perustua tosiasioihin.  
Ilman tietoja ei strategista suun-  
nittelua voi tehdä.

Lopuksi, Jukka Öberg, millai-  
nen on hyvä johtaja? Öbergin mu-  
kaan hänellä on aina ässä hihassa:  
mitä tehdään seuraavaksi? Hän  
on innovatiivinen ja nurkan taak-  
se näkijä. ●

*Artikkeli perustuu Jukka Öbergin  
pitämään luentoon 29.2.2008.  
Öberg toimii johtavana suunnitteli-  
jana Helsingin kaupungin taloustoi-  
mistossa.*

Teksti: **Leena Kononen**

*"Johtamisen tulee aina perustua tosiasioihin."*