



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



University of Lapland

**This is a self-archived version of an original article. This version usually differs somewhat from the publisher's final version, if the self-archived version is the accepted author manuscript.**

## **Tieto haastaa toimijat ja käytännöt**

Leinonen, Jaana; Suhonen, Marjo; Syväjärvi, Antti

*Published in:*  
Focus Localis

Julkaistu: 01.11.2021

*Document Version*  
Julkaistu PDF-muodossa, tunnetaan myös nimellä tietueversio

*Citation for pulished version (APA):*  
Leinonen, J., Suhonen, M., & Syväjärvi, A. (2021). Tieto haastaa toimijat ja käytännöt: Hyvinvointitiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyötä. *Focus Localis*, 49(3), 22-40.  
<https://journal.fi/focuslocalis>

# Tieto haastaa toimijat ja käytännöt – Hyvinvointitiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyötä



Jaana Leinonen, Marjo Suhonen & Antti Syväjärvi

## Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastellaan kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyöhön liittyviä hyvinvointitiedon hyödyntämisen käytäntöjä tutkimuskysymyksellä: *Mitkä ovat tietoympäristölliset, kuntaorganisaatoriset ja yksilöiden kompetensseihin liittyvät haasteet ja edellytykset hyvinvointitiedon hyödyntämisessä kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyössä?* Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tekijöitä, jotka määrittävät hyvinvointitiedon aseoitumista hyvinvointijohtamisen strategiatyön mikrotason toiminnassa ja arjen käytännöissä. Laadullisen tutkimuksen aineistona ovat kuntajohtajille sekä kuntien keskijohdolle ja hyvinvointikoordinaattoreille kohdennetut yksilöhaastattelut (N=26), sekä kolme kunta- ja aluetason asiantuntijoille kohdennettua focus group -haastattelua (N=20). Aineistot on analysoitu sisällönanalyysilla. Tulosten mukaan hyvinvointijohtamisen strategiatyötä ja hyvinvointitiedon hyödyntämistä haastavat tiedon heikko saavutettavuus, kehittymättömät kuntaorganisaatoriset tiedon hankinnan, jakamisen ja jalostamisen käytännöt sekä kompetenssivajeet strategiatoimijoiden tietotoiminnassa. Tulokset osoittavat kompetenssien vahvistamistarpeita teknologian käytössä, tiedon hankinnassa ja tiedon lukutaidossa. Tulokset osoittavat myös tarpeet hyvinvointijohtamisen tietoympäristön vahvemmalle tuntemukselle. Tämä edellyttää strategiatoimijoilta yhteisesti jaettua näkemystä hyvinvointitiedosta, hyvinvointitiedon hankintaa määrittävistä tietotarpeista sekä käsitystä hyvinvoinnin edistämisestä monitoimijaisena, laajaa osallisuutta noudattavana sidosryhmäyhteistyönä ja strategiatoimijuutena.

## Avainsanat:

hyvinvointijohtaminen, strategiatyö, hyvinvointitieto, tiedon hyödyntäminen, tietoympäristö, kompetenssit

## Abstract

The purpose of this article is to explore health and wellbeing information utilization in the context of municipal health promotion management strategy work. Especially, we view health and wellbeing information utilization challenges and preconditions that are connected to information environment, organizational knowledge management practices and individual, strategy actor's competences. The empirical data consist of individual thematic interviews collected from municipal managers, middle managers and municipal health coordinators (N=26), and three focus group -interviews (N=20) collected from municipal and regional authorities. Interviews

were explored using content analysis. Findings show that information utilization is challenged by weak health and wellbeing information accessibility, undeveloped organizational practices in collecting, organizing and sharing information and weak strategic practitioner's competences in collecting and analyzing it. Results show the need to strengthen competences in technology, information literacy and in collecting information. There is a need to further increase understanding about the special conditions in information environment. Strategic practitioners should share mutual views defining health and wellbeing information and have shared vision health and wellbeing promotion strategy work as multisectoral, collaborative action with various stakeholders.

## Keywords:

health promotion management, strategy work, information, information utilization, information environment, competences

## Johdanto

### Taustaa

Käynnissä oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja rakenteiden uudistus määrittää kunnan tehtävää uudelleen hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä sekä paikallisyhteisöjen osallisuuden, yhteisöllisyyden, elinympäristön ja elinvoiman vahvistajana. Keskiöön tässä kokonaisuudessa nousee hyvinvointijohtaminen. Hyvinvointijohtamisessa on kyse kuntalaisten, koko kuntayhteisön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen kiinnittyvästä strategisesta johtamistoiminnasta, jossa johdetaan yhteistyötä, verkostoja, palveluja ja osallisuutta (Nurmi ym., 2018). Laajemmin kyse on kunnallisesta ja alueellisesta kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen velvoitteesta (Terveydenhuoltolaki 2010/1326), sekä tähän velvoitteeseen kiinnittyvien hyvinvoinnin edistämisen rakenteiden ja käytäntöjen kehittämisestä, toteuttamisesta, koordinoinnista ja päätöksenteosta (Majoinen & Antila, 2018).

Hyvinvointijohtaminen on monipuolista asiantuntijuutta edellyttävä johtamisen alue. Koska sen tulisi perustua laaja-alaiseen, pitkäjänteiseen ja kumppanuusperustaiseen hyvinvoinnin edistämisen paikalliseen ja alueelliseen yhteistyöhön (esim. Corbin ym., 2018), vaaditaan kompetensseja monitoimijaisen yh-

teistyöverkoston rakentamiseen ja hallintaan. Tärkeitä ovat myös tiedolla johtamiseen, ennaltaehkäisevien palveluiden kehittämiseen ja osallisuuden hyödyntämiseen liittyvät kompetenssit (Majoinen & Antila, 2018; Nurmi ym. 2018), sekä ymmärrys hyvinvointijohtamisesta strategisena toimintana (Syväjärvi & Leinonen, 2020; Helgesen ym., 2017).

Tieto on yksi keskeisimpiä resursseja hyvinvointijohtamisessa. Tieto yhdistetään ”parempiin” päätöksiin organisaatiossa (Väyrynen ym., 2015) ja organisaation tiedon omaksumista hyödyntämiskyvyn nähdään olevan vahvasti kytköksissä toiminnan tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020; Laihonen & Mäntylä, 2018). Hyvinvointijohtamisen strategiatyössä kunnat tarvitsevat monipuolista, ajantasaista ja huolellisesti analysoitua hyvinvointitietoa kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden kehityksen seuraamiseen ja raportointiin. Hyvinvointitietoa tarvitaan strategiatyön pohjaksi, erityisesti terveydenhuoltolain (2010/1326, 12§) velvoittamaa, valtuustokausittain laadittavaa hyvinvointistrategiaa (laajaa hyvinvointikertomusta) varten, jossa asetetaan hyvinvoinnin edistämisen strategiset linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet. Strategiatyössä tarvitaan tietoa siitä, millaisessa hyvinvoinnin ja terveyden toimintaympäristössä toimitaan, tietoa heikoista signaaleista, sekä ennakoivaa tietoa ja ymmärrystä mahdollis-

ta lähitulevaisuuden hyvinvointiin liittyvistä haasteista (Syväjärvi & Leinonen, 2020). Tämä edellyttää kunnilta tiedon hankinnan, jakamisen ja yhdistämisen käytäntöjä, jotka mahdollistavat tiedon hyödyntämisen ja jotka tukevat hyvinvointijohtamisen strategiatyötä ja siihen liittyvää päätöksentekoa. Tiedon ollessa arvokasta organisaatiolleen ainoastaan hyödynnettyinä (Hislop ym., 2018), tärkeä kysymys on, miten hyvinvointitieto hyvinvointijohtamisen strategiatyössä asemoituu?

Tietoon voi liittyä haasteita sen hyödyntämisen asemoituessa eri tavoin eri tilanteissa ja organisaatioissa. Tiedon hyödyntäminen vaihtelee palvelujen kehittämisessä ja päätöksenteossa (Sinervo & Haapala, 2019) ja esimerkiksi strategiatyössä tiedon hyödyntämisen haasteeksi voi muodostua strategiatyön pluralistinen luonne (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Haasteina ovat myös kognitiiviset, sosiaaliset, kulttuuriset ja teknologiset tekijät, joiden vuoksi tieto ei välity eikä asemoidu niille päätöksenteon areenoille, joilla sitä tulisi hyödyntää (Rajala, 2020; Jalonen ym., 2012; Jalonen, 2010). Keskusteluissa (mm. Niiranen, 2020) nostetaan lisäksi esiin käytännön toimijoiden, päätöksentekijöiden ja tutkijoiden välisen vuoropuhelun puute, jonka seurauksena päätöksenteossa hyödynnettävä tietoperusta voi jäädä kaipa-alaiseksi. Toimijoiden kyky omaksua tietoa ei ole vahvistunut samassa mittakaavassa tiedon räjähdysmäisen lisääntymisen kanssa (Rytilä, 2011), myös digitalisaation haastaessa tiedon hyödyntämistä (Wimmer ym., 2020).

## Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä on tarkastella kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyön tietoperustaisuutta seuraavalla tutkimuskysymyksellä: *Mitkä ovat tietoympäristölliset, kuntaorganisaatoriset ja yksilöiden kompetensseihin liittyvät haasteet ja edellytykset hyvinvointitiedon hyödyntämisessä kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyössä?* Tietoperustaisuudella tarkoitetaan organisaatioiden ja toimijoiden kokemusia, kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia hankkia,

soveltaa ja hyödyntää tietoa eri konteksteissa, päätöksenteossa ja palveluita kehitettäessä (Rytilä, 2011). Tässä tutkimuksessa hyvinvointijohtamisen strategiatyön tietoperustaisuus muodostetaan kolmen ulottuvuuden yhdyspinnalle. Nämä kolme ulottuvuutta, jotka joko edistävät tai haastavat hyvinvointitiedon hyödyntämistä hyvinvointijohtamisen strategiatyössä liittyvät tietoympäristöllisiin, kuntaorganisaatorisiin ja yksilön kompetensseihin liittyviin tekijöihin. Tietoympäristöllä tarkoitamme kuntaorganisaation ja sen ulkopuolisen toimintaympäristön muodostamaa kokonaisuutta, josta hankitaan ja tuotetaan tietoa hyvinvointijohtamisen strategiatyöhön. Kuntaorganisaatoriset tekijät muodostuvat kuntaorganisaation käytännöistä ja toimintatavoista hyvinvointitiedon hallinnassa, kuten sen hankinnassa, jakamisessa ja jalostamisessa strategiatyötä varten. Yksilöllisillä kompetenssiperustaisilla tekijöillä tarkoitamme yksilötason toimintaa ja käyttäytymistä suhteessa hyvinvointitietoon. Näkökulma on hyvinvointitiedon kanssa toimivan strategiatoimijan.

Koska aiempi tutkimus osoittaa tietotarpeiden ja tietojohdamisen käytäntöjen kohtamattomuuden haasteita kuntaorganisaatioissa (esim. Laihonen & Mäntylä, 2018), on tämän tutkimuksen tarkoituksena saada lisäymmärrystä hyvinvointitiedon asemoitumisesta kuntaorganisaation mikrotason toiminnassa ja arjen käytännöissä sekä erityisesti sen hyödyntämisessä osana kunnallista hyvinvointijohtamisen strategiatyötä. Näkökulma on perusteltu, sillä aiempi tutkimuksellinen mielenkiinto hyvinvoinnin edistämisessä ja johtamisessa on varsin usein kiinnittynyt yhteistyön, kumppanuuksien ja osallisuuden tutkimukseen (mm. Corbin ym., 2018; Kattilakoski ym., 2018; Fienieg ym., 2011), ei niinkään hyvinvointijohtamisen strategiatyöhön ja sen tietoperustaisuuden kysymyksiin. Tutkimuksemme tuottaa tietoa kuntien hyvinvointijohtamisen tietoperustaisuudesta sekä nostaa esiin edellytyksiä edistyneemmälle tiedon hyödyntämiselle. Artikkelissa osallistutaan hyvinvointijohtamiseen liittyvään teoreettiseen keskusteluun erityisesti tiedon hyödyntämisen näkökulmasta.

Määritämme hyvinvointitiedon eksplisiittisenä, eri järjestelmissä sijaitsevana ja hankittavana kuntalaisten terveyttä ja hyvinvointia koskevana tietona (Simpura, 2008), mutta myös kuntaorganisatorisissa prosesseissa, käytännöissä sekä koko kuntayhteisössä sijaitsevana terveyteen ja hyvinvointiin liittyvänä tietämyksenä. Näkökulmamme hyvinvointiin määrittynyt laajana (esim. Vaarama, 2014), jolloin hyvinvointitiedoksi määrittynyt kaikki kansalaisten fyysiseen terveyteen ja toimintakykyyn, psyykkiseen hyvinvointiin, sosiaalisiin suhteisiin, asuin- ja elinympäristöön sekä palvelujärjestelmään kiinnittyvä tieto. Hyvinvointijohtamisen strategia-työllä tarkoitamme hyvinvoinnin ja terveyden edistämistehtävään kiinnittyvää strategista johtamista, erityisesti hyvinvointistrategian laadintaan kytkeytyviä toimintatapoja ja käytäntöjä (Syväjärvi & Leinonen, 2020).

## Tiedon hyödyntämisen edellytykset organisaatiossa

### Tietoympäristölliset ja kuntaorganisatoriset tekijät

Tiedon hyödyntämisen edellytyksiä hyvinvointijohtamisen strategia-työssä määrittävät tietoympäristölliset ja kuntaorganisatoriset lähtökohdat. Tietoympäristö muodostuu yksilöön, kontekstiin ja poliittiseen ympäristöön liittyvistä tekijöistä. Yksilöön liittyviä tietoympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi asenteet ja ajattelumallit, kontekstiin liittyviä tekijöitä muun muassa tietokanava ja tiedon tarjoaja, ja poliittiseen tietoympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi lait ja ohjeet (Rajala, 2020; Rajala ym., 2018). Kunkin organisaation tietoympäristö on erilainen vaihdellen tiedon abstraktiuden ja yksityiskohtaisuuden sekä tiedon laadun, monipuolisuuden ja saavutettavuuden näkökulmista (O'Reilly, 1982). Tietoympäristö asettaa vaatimuksia ja mahdollisuuksia tiedon hyödyntämiseen. Myös organisaatioiden mahdollisuudet ja toimintatavat tietoympäristön kanssa toimimiseksi vaihtelevat. Vakkalan ja Palon (2016) mukaan ympäristö, jossa tietoa tuotetaan, vaikuttaa merkittä-

västi tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksiin. Tiedetään myös, että organisaatioiden välinen yhteistyö tiedon tunnistamisessa ja hankinnassa edesauttaa organisaatioiden menestymistä (Väyrynen ym., 2015).

Tutkimuksissa (esim. Rajala, 2020) on havaittu organisaation käytettävissä olevan tiedon hyödynnettävyyden ja määrän vaihtelu tietoympäristöstä riippuen. Cheuk (2017) määrittää organisaation tietoympäristön osiksi tehokkuuden, vaikuttavuuden, innovatiivisuuden ja kaoottisuuden alueet. Tehokkuuden alueella organisaatiossa tiedetään, mistä strategiatyöhön tarvittavaa tietoa saadaan, ja saatavilla on yksityiskohtaista, riittävää ja laadukasta tietoa. Vaikuttavuuden alueella painottuu strategiatyöhön käytettävän tiedon nopea siirtäminen kontekstista toiseen, jolloin tiedon helppo saavutettavuus on avainasemassa. Innovatiivisuusalueella uutta tietoa strategiatyöhön haetaan esimerkiksi tutkimuksista, asiakailta ja yhteistyökumppaneilta. Kaoottisella alueella joudutaan tyytymään puutteellisen tiedon hyödyntämiseen, kun jokin ongelma on ratkaistava nopeasti. (Cheuk, 2017.)

Hyvinvointijohtamisen strategia-työn näkökulmasta keskeistä on, minkälaisia tiedon tuottajia kuntien tietoympäristössä on tietotarpeisiin vastaamiseksi. Tästä näkökulmasta voidaan erottaa kolme keskeistä tiedon tuottaja-kategoriaa: indikaattoriperusteisen, tilasto- ja rekisteriaineistoihin pohjautuvan tiedon tuottajat (Simpura, 2008), kokemusperäisen tiedon tuottajat (Jurmu, 2020; Nurmi ym., 2019) ja tutkimuslaitokset.

Kuntaorganisatorisista tekijöistä tiedon hyödyntämiseen hyvinvointijohtamisen strategia-työssä vaikuttavat kuntaorganisaation rakenteet ja prosessit (Rajala ym., 2018), jolloin kyse on siitä, miten tietoa hankitaan ja varastoidaan, miten tiedon jakaminen järjestetään sekä millaisia teknologioita tiedon analysoinnissa ja jakamisessa hyödynnetään (Choo, 2006). Väyrysen ym. (2015) mukaan niukan tiedon hyödyntämisen taustalla ovat usein organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, päätöksentekoon tai johtamiseen liittyvät syyt. Taustalla voi olla myös tietojoh-

tamisen suppea asemointi tekniikkaorientoituneena hallinnollisena tukitoimintona, jolloin se ei tue tiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia johtamisessa ja päätöksenteossa (Syväjärvi ym., 2017A). Oman haasteensa tuovat teknologian käyttöön liittyvät ongelmat (Rajala, 2020; Lindgren ym., 2019), jolloin eriytyneet tietojärjestelmät ja tiedon etsiminen monesta eri tietojärjestelmästä vaikeuttaa tiedon löytämistä ja hyödyntämistä. Myös tiedon piiriin pääsyssä voi olla ongelmia, jotka liittyvät tiedon ylittämiseen organisaatioiden välisillä rajoilla, sekä yksilöiden vaihteleviin käyttöoikeuksiin erilaisiin tietojärjestelmiin ja -alustoihin (Lips, 2019).

Viime vuosina on lisääntyvästi keskusteltu mallinnusten, todennäköisyyksien tai ennusteiden muodostamiseen perustuvan data-analytiikan organisaatiolle tuomista mahdollisuuksista tiedon hyödyntämisessä (esim. Kuoppakangas ym., 2019). Keskustelu perustuu siihen, että datan käyttö ja siihen liittyvät kompetenssit parantavat merkittävästi tiedon hyödyntämistä organisaatioissa, jolla voi olla myönteistä vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020). Myös hyvinvointijohtamisen strategiatyössä ennakoivalla data-analytiikalla on asemansa heikkojen signaalien tulkinnan ja strategisten linjausten määrittämisen tukena.

Kuntaorganisaatorisesta näkökulmasta tiedon hyödyntämisen taustalla ovat myös organisaatiokulttuuriset tekijät (Sinervo & Haapala, 2019; Intezari ym., 2017). Tiedon vähäinen hyödyntäminen voi kytkeytyä kulttuurisiin ryhmädynamiikan ilmiöihin sekä yksilöiden välisen yhteistyön haasteisiin ja ristiriitoihin (Suhonen ym., 2019). Tiedon siirtymiseen organisaation sisällä vaikuttavat myös organisaation hierarkkisuus ja siiloutuneisuus (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020) sekä organisaation sisäisten verkostojen vahvuus ja organisaatioissa vallitseva koheesio (Tortoriello ym., 2012). Perimmiltään tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä ensisijaisen tärkeää on luottamus yksilöiden välillä (Rajala, 2020). Luottamus ja vuorovaikutus kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, jolloin vuorovaikutukselle olisi oltava rakenteiden puolesta mahdollisuus

ja jota tulisi myös johtamisen keinoin tukea (Vakkala & Palo, 2016). Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta on myös tärkeää, ettei tieto ole vain tiimien ja työryhmien käytettävissä, vaan se avataan avoimesti kaikkien saataville digitalisaation tuomien mahdollisuuksien turvin (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020). Siltikin keskiössä säilyy kysymys siitä, pystytäänkö tiedon luomiseen ja yhteiseen merkityksellistämiseen, eli aktiiviseen ajattelutyöhön ja vuorovaikutukseen toisten kanssa. Tiedolla johtamisen sosiaalista ulottuvuutta onkin viime vuosina tutkimuksissa painotettu, tunnistaen dialogisuuden tärkeyden tiedon hyödyntämisessä (Laihonen & Mäntylä, 2018).

## Yksilölliset kompetenssitekijät

Yksilön aktiivinen toiminta tiedon etsijänä, tuottajana ja hyödyntäjänä on tärkeässä asemassa hyvinvointijohtamisen strategiatyössä. Tätä toimintaa määrittävät yksilön kompetenssit. Kompetensseihin sisältyvät ne yksilön valmiudet, jotka mahdollistavat hänen tehokkaan suoriutumisen työtöhtävissä (Boyatzis, 2008). Kyse on konkreettisista tiedoista ja taidoista esimerkiksi tietokantojen käytössä, sekä tiedon hankinnassa, omaksumisessa ja analysoinnissa (Laihonen & Ahlgrén-Holappa, 2020). Kompetensseihin sisältyvät myös yksilön henkilökohtaiset asenteet ja motivaatio tietoa ja siihen liittyvää toimintaa kohtaan (Rajala, 2020; Ryu ym., 2003).

Hyvinvointitiedon hyödyntämisen näkökulmasta tärkeitä ovat digitaaliset kompetenssit eli tekniset taidot ja kyvyt hyödyntää erilaisia hyvinvointitietoa tuottavia tietokantoja ja -järjestelmiä, joiden lisäksi edellytetään vuorovaikutustaitoja tiedon jalostamiseksi (Syväjärvi ym., 2017B). Yksi olennaisimpia yksilön kompetensseja on kyky ymmärtää tietoa ja tehdä siitä tulkintoja. Perusedellytyksenä on informaatiolukutaito, jolla tarkoitetaan yksilön kykyä tunnistaa keskeinen informaatio, käyttää sitä, sekä kykyä luoda ja käyttää tietoa yhdessä toisten ihmisten kanssa tunnistaen sen luomiseen ja käyttöön liittyvät kontekstit (Laihonen & Ahlgrén-Holappa,

2020; Gilbert, 2017). Yksilöiden tiedonlukutaitoihin liittyvissä kompetensseissa on todettu olevan vielä kehitettävää (Hakala & Puttonen, 2017). Kompetenssien kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, ja esimerkiksi data-analytiikkaan liittyvät kompetenssit on viime vuosina nostettu entistä tärkeämmiksi kehittämisen kohteiksi (Kuoppakangas ym., 2019).

Motivaatio voidaan nähdä yhtenä tärkeänä yksilön kompetensseihin liittyvänä tekijänä. Motivaatio kytkeytyy siihen, kuinka sitoutuneesti ja systemaattisesti yksilö pyrkii toimimaan suhteessa tietoon ja millainen asenne hänellä on tietoa kohtaan (Hislop ym., 2018). Motivaation voimakkuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka sinnikkäästi yksilö pyrkii toimimaan tiedon hankinnassa tai analysoinnissa. Yksilö voi kokea motivaation puutetta, koska hän kokee tiedon hakemisen ja seulomisen liian työlääksi suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin tai omiin kompetensseihinsä (Rajala, 2020). Motivaation puute voi liittyä myös yksilön turhautuneisuuden kokemukseen tiedon hajanaisesta sijainnista eri tietolähteissä ja -järjestelmissä (Schou & Hjelholt, 2018) ja siihen, ettei kaikkiin tarpeellisiin järjestelmiin ole pääsyä. Yksilön asenteet ja arvot ilmenevät tunneperäisinä, usein jopa tiedostamattomina reagoineina tiettyyn asiaan (Syväjärvi ym., 2017B), jolloin esimerkiksi sillä, millaisina toimijat arvottavat kokemuseräisen ja indikaattoriperustaisen hyvinvointitiedon merkityksen (Sauli & Simpura, 2004), on vaikutusta sen hyödyntämiseen.

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta, jolloin tavoitteena oli saada tietoa vähän tutkitusta ilmiöstä ja syventää siihen liittyvää ymmärrystä (mm. Denzin & Lincoln, 2018). Tässä tutkimuksessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä tiedon hyödyntämisen lähtökohdista sekä sitä haastavista ja edistävästä tekijöistä kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyössä.

Empiirinen aineisto kerättiin Etelä- ja Pohjois-Karjalan sekä Keski-Suomen maakunnista kuntia ja aluehallintoa edustavilta asian-

tuntijoilta. Keruussa on noudatettu aineistollista triangulaatiota aineistokokonaisuuden koostuessa kahdesta toisiaan täydentävästä osiosta, syvähaastatteluina toteutetuista yksilöhaastatteluista ja focus group -keskusteluista. Tämän tyyppinen triangulaatio on laadullisessa tutkimuksessa tavallinen yhdistelmä (esim. Lambert & Loiseau, 2008) ja myös tässä tutkimuksessa perusteltua. Yksilöhaastattelut mahdollistivat kuntakohtaisten tilanteiden ymmärtämisen sekä sellaisten, jopa sensitiivisten yksilöllisten näkemysten ja kokemusten keräämisen, joita ei välttämättä olisi jaettu ryhmäkeskustelutilanteissa. Focus group -keskusteluissa syntynyt dynamiikka ja vuorovaikutus puolestaan mahdollistivat keskustelijoiden kokemusten ja näkemysten jalostumisen yhteisiksi käsityksiksi, tilannekuviksi sekä yhdessä määritellyiksi kehittämistarpeiksi. Kaksi erilaista aineistoa tuottivat toisiaan täydentävää tietoa tietoperustaisuudesta, sen haasteista ja vahvistamistarpeista kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyössä. Sekä yksilöhaastatteluissa että focus group -keskusteluissa mukana olleet olivat korkeasti koulutettuja, vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivia ja tekemisissä säännöllisesti hyvinvointitiedon kanssa sen kerääjinä, analysoijina, jakajina ja/tai hyödyntäjinä. Tämä edesauttoi muun muassa käsitteellisen yhteisen ymmärryksen saavuttamista haastattelijan ja haastateltavien kesken.

Ensimmäisenä toteutetut yksilöhaastattelut kohdennettiin kuntien hyvinvoinnin edistämistyöstä vastaaville ja tätä työtä koordinoiville tahoille, kuten keskijohdon edustajille (perusturva-, sivistys- tai hyvinvointijohtajat, N=8), kuntien hyvinvointikoordinaattoreille tai -suunnittelijoille (N=11) sekä hyvinvoinnin edistämisen strategiatyöstä vastaaville kunnanjohtajille (N=7) eli harkinnanvaraista otantaa noudattaen niille, joiden katsottiin voivan antaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laaja-alaisesti. Haastattelut toteutettiin kasvokkain kahta lukuun ottamatta, joiden toteutuksessa hyödynnettiin Skypeä. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan yhdestä reiluun kahteen tuntiin. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Syvähaastatteluina (Johnson, 2001) toteute-

tuissa haastatteluissa pyrittiin mahdollisimman syvällisen ymmärryksen saavuttamiseen tiedonantajien toimissa hyvinvointijohtamisen strategiatyön tietoperustaisuuden ja siihen liittyvien toimintatapojen, tilanteiden ja kokemusten kertojina. Haastatteluja ohjasi muutamaan teemaan kiinnittyvä etukäteen rakennettu haastattelurunko, mutta pyrkimyksenä oli haastattelujen eteneminen pitkälti keskustelunomaisesti, avoimesti ja haastateltavien ehdoilla (ks. Taylor ym., 2016). Tietoperustaisuuden näkökulmasta haastatteluissa käsiteltiin hyvinvointitiedon saatavuuteen, jakamiseen, tulkintaan ja jalostamiseen sekä hyödyntämiseen liittyviä teemoja, joita oli rakennettu ja operationalisoitu aiemman tieteenteoreettisen keskustelun pohjalta. Toteutuksessa noudatettiin saturaation periaatetta, jolloin haastatteluja tehtiin siihen saakka, kunnes niiden ei enää katsottu tuottavan uusia sisältöjä. Lopulliseksi määräksi muodostui 26 yksilöhaastattelua 26 eri kunnasta.

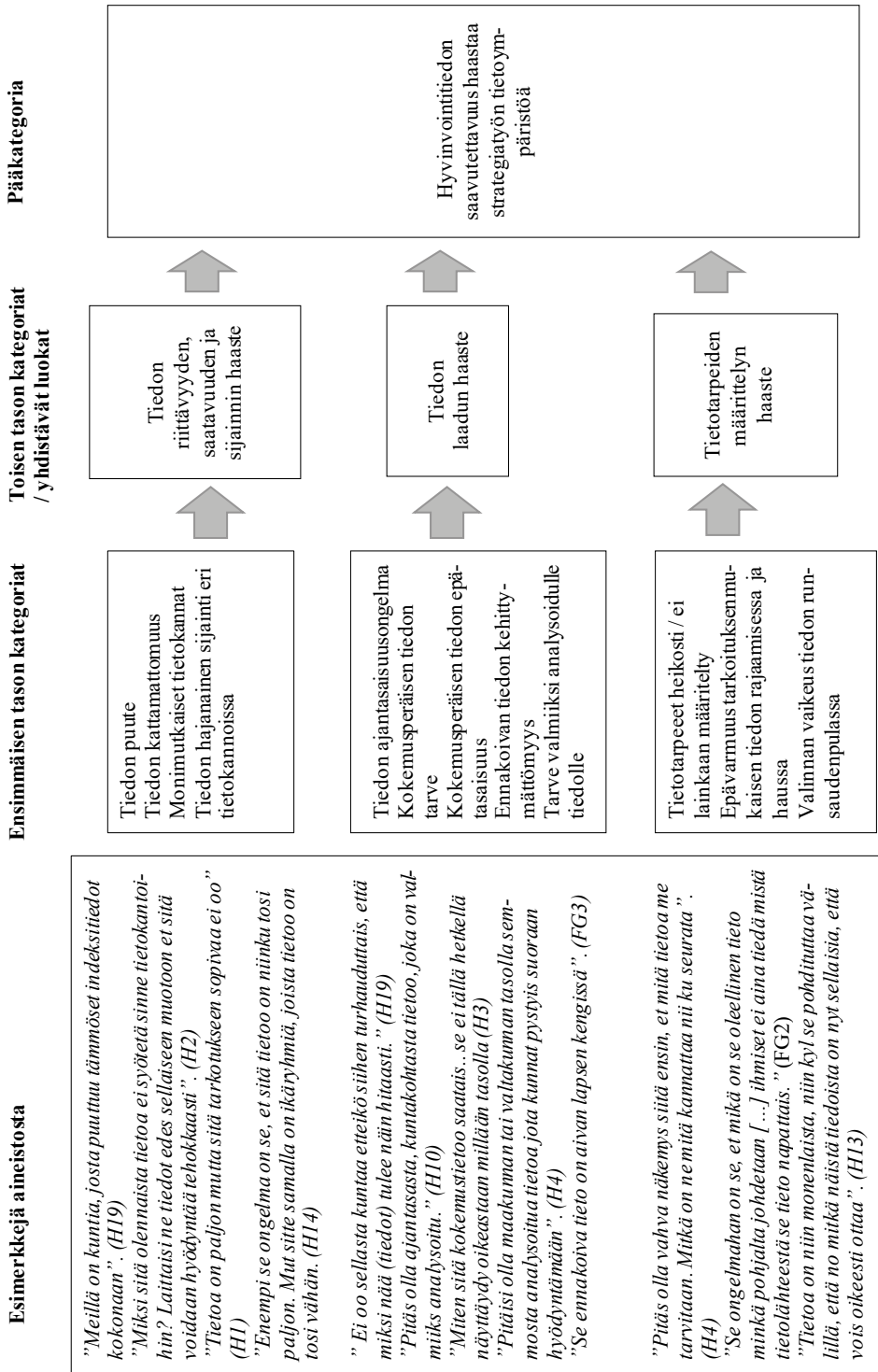
Yksilöhaastattelujen jälkeen toteutetuissa focus group –keskusteluissa saatettiin yhteen kunta- ja aluetason hyvinvoinnin edistämisen asiantuntijoita, joilla oli kytkös kunnissa tapahtuvaan strategiatyöhön. Keskustelut noudattivat yksilöhaastattelujen teemasisältöjä, jonka lisäksi tarkoituksena oli teoreettisen otannan periaattein (Strauss & Corbin, 1991) testata yksilöhaastatteluista tuotettuja havaintoja sekä muodostaa yhteisen dialogin avulla käsitys hyvinvointijohtamisen strategiatyön tiedon hyödyntämisen lähtökohdista. Haastattelijat toi-

mi keskusteluissa niiden koordinoijana ja moderaattorina. Ryhmät koottiin lumipallo-otantaa soveltaen, jolloin ryhmien jäsenten valinnassa hyödynnettiin maakuntien yhteyshenkilöiden suosituksia haastateltaviksi. Kahdesta kahteen ja puoleen tuntiin kestäviä keskusteluja toteutettiin kolme kappaletta, yksi jokaisessa maakunnassa. Osallistujat edustivat aluehallintovirastoja (N=2), maakuntaliittoja (N=2), alueellisia soite-organisaatioita ja sairaanhoitopiirejä (N=11), yhdistyksiä (N=2) sekä yksittäisiä kuntia (N=3). Ryhmäkohtainen osallistujamäärä vaihteli viidestä yhdeksään henkilöön osallistujien kokonaismäärän ollessa 20.

Aineiston analyysi tukeutuu aineisto- ja teorialähtöisen sisällönanalyysin välimaastoon, abduktiivista päättelyä hyödyntävään teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin. Siinä vuorottelevat induktiivinen ajattelu ja teoreettinen käsitteellistäminen siten, että aiemmalla teoreettisella tiedolla on vaikutuksensa empiirisen aineiston käsittelyyn ja jäsentelyyn, mutta induktiivisuus kuitenkin ohjaa yksityiskohtaisempaa kategorioiden muodostumista. (Elo & Kyngäs, 2008.) Tämä tarkoittaa, että aineiston analyysia on tehty alussa aineiston ehdoilla ja induktiivisin lähtökohdin, mutta analyysin edetessä aineistoa on yhdistetty aiempiin teoreettisiin ja tutkimuksellisiin keskusteluihin. Seuraavassa taulukossa (Ks. Taulukko 1) havainnollistamme empiirisen aineiston analyysiprosessia yhden pääkategorian, hyvinvointitiedon saavutettavuuden näkökulmasta.



**Taulukko 1.** Esimerkki aineiston analyysiprosessista



Aineiston analyysi on toteutettu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa empiiriset aineistot käytiin yksityiskohtaisesti läpi siten, että aineistoista haettiin sisältöjä ja ilmaisia tietoon ja tietoperustaisuuteen liittyen. Klusterointivaiheessa ilmaisia yhdisteltiin ja niistä muodostettiin ja nimettiin aineistoperustaiset ensimmäisen tason alakategoriat. Seuraavaksi ensimmäisen tason alakategoriat käytiin läpi ja yhdistettiin laajemmiksi, toisen tason kategorioiksi eli yhdistäviksi luokiksi. Lopuksi toisen tason kategoriat yhdistettiin kolmeksi hyvinvointitiedon hyödyntämistä määrittäväksi pääkategoriaksi, jotka ovat: 1) *Hyvinvointitiedon saavutettavuus*, 2) *hyvinvointitiedon hallinnan käytännöt sekä* 3) *strategiatoimijan yksilölliset kompetenssitekijät*. Pääkategoriat on avattu Tulokset -luvussa omina alalukuinaan.

## Tulokset

### Hyvinvointitiedon saavutettavuus haastaa strategiatyön tietoympäristöä

Aineiston analyysi tuotti *saavutettavuuden* (ks. myös O'Reilly, 1982) hyvinvointitiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia ja rajoitteita määrittäväksi ensimmäiseksi, tietoympäristöön yhdistäväksi pääkategoriaksi. Analyysin mukaan hyvinvointitiedon saavutettavuutta määrittää ja samalla haastaa kolme ulottuvuutta: a) tiedon riittävyys, saatavuus ja sijainti, b) tiedon laatu sekä c) tietotarpeiden määrittely (ks. myös Taulukko 1).

*Tiedon riittävyyden, saatavuuden ja sijainnin* näkökulmasta korostuu hyvinvointitiedon vaivaton hankinta, mikä tarkoittaa strategiatoimijan sujuvaa pääsyä keskeisiin tietokantoihin sekä niiden helppoa käytettävyyttä. Tulosten mukaan kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyössä käytettävä hyvinvointitieto nojautuu pitkälti kansallisten toimijoiden (esim. Kela, THL, Tilastokeskus, TEM) tietokantojen tuottamaan indikaattoritietoon, jolloin tietokantojen sujuvuus ja käytettävyyttä entisestään korostuu. Osalle kunnista indikaattoritieto saattaa olla ainoa strategiatyön tietoperusta.

*”Se on ainoastaan ollut se, mikä sieltä Sotkanetistä se indikaattoritieto nousee, sillä se edellinen laaja hyvinvointikertomus on menty.”* (H16)

Indikaattoritietoa koetaan olevan runsaasti saatavilla, eivätkä haasteet niinkään liity indikaattoriperustaisen hyvinvointitiedon riittämättömyyteen. Ongelmaksi muodostuu indikaattoritiedon hankinta, mikä johtuu tiedon sirpaleisuudesta eli sen hajanaisesta sijainnista eri tietokannoissa sekä siitä, että tietokannat ja -järjestelmät koetaan monimutkaisina ja hankalina käytettävyydeltään. Käytettävyys vaikuttaa siihen, kuinka paljon tietoa pystytään käytännössä hyödyntämään (ks. myös Lindgren ym., 2019). Käytettävydeltään erilaisiin toimintalogiikoihin perustuvissa tietokannoissa edellytetään resursseja ja kompetensseja tiedon etsimiselle ja hankkimiselle, joita etenkin pienemmissä kunnissa ei ole. Resurssi- ja kompetenssivaheen vuoksi tietoa päädytään ”haravoimaan” ensisijaisesti tietokannoista, jotka ovat käytettävyydeltään selkeitä, helppoja ja entuudestaan tuttuja. Puutteellisten teknologiaan liittyvien kompetenssien ja motivaation puutteen vuoksi osa tietokannoissa olevasta tiedosta saattaa jäädä kokonaan käyttämättä ja tietokantojen haku- ja vertailuominaisuudet hyödyntämättä. Osa haastateltavista kokee eri tietokantojen läpi kahlaimisen turhauttavana ja aikaa vievänä tiedon runsaan määrän puuduttaessa tiedon etsinnän kokemusta. Tiedon hankinta voi jäädä sattumanvaraiseksi, jota käytännössä määrittää kulloinkin käytettävissä oleva aika ja tiedon saannin helppous (ks. Cheuk, 2017; Sauli & Simpura, 2004).

*”Aikataulu määrittää mitä (tietoa) pystytään ottamaan.”* (H23)

*”Käytetään sitä sitä, mikä on helpoiten saatavilla tai mitä on aina käytetty tai jostaki se on tullu.”* (H4)

*”No sehän on ihan siis täyttä katastrofi aina, et yritetään riipii niistä tiedoista, ku*

*sinne (strategiadokumenttiin) on työnnettävä sellast ulkopuolelta kerättyä dataa, niin sehän on ihan epätoivosta.” (H11)*

Vaikka indikaattoritietoa yleisesti nähdään olevan runsaasti saatavilla, se ei kuitenkaan ole kaikkien kuntien osalta riittävää. Indikaattoritieto ei palvele väestömäärältään pienikokoisempia kuntia, jotka otoskoon pienuuden vuoksi jäävät ilman kuntakohtaisia indikaattoreita. Näillä kunnilla ei resurssien vähyyden vuoksi ole mahdollisuutta tehdä myöskään omaa hyvinvointitiedon keruuta. Tiedon puute heijastuu hyvinvointijohtamisen strategiatyöhön ja osoittaa kuntien eriarvoisen tilanteen tietoperustaisuudessaan.

*”Meillä on kuntia, josta puuttuu tämmöset indeksitiedot kokonaan. Ja nyt kouluterveyskyselyssä nous n-määrä, eli meillä on kuntia, jotka ei saa ees kouluterveyskyselyitä.” (H19)*

*”Silloin se tieto puuttuu ja silloin ollaan aina semmoisen mutu-tuntuman jälkeen tekemässä niitä ratkaisuja mihin suuntaan mennään, minkälaisia asioita pistettäis sinne strategiaan. Et siinä on hirveen iso ero ison ja pienen kunnan välillä sillä tiedon saannilla. (H13)*

Tiedon laadun näkökulmasta haastateltavat määrittävät ensimmäisenä saavutettavuuden haasteena ajantasaisen indikaattoritiedon puutteen suhteessa hyvinvointijohtamisen strategiatyön tietotarpeisiin. Indikaattoritiedon jälkijättöisyyden vuoksi tieto menettää strategiatyötä tekevien keskuudessa uskottavuuttaan. Riskinä on, ettei tieto anna riittävää tukea nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tulkitsemiseksi eikä tue kuntalaisten hyvinvoinnin kehityksessä tapahtuvien muutosten ymmärrystä ja ennakointia. Näin ollen se ei myöskään riittävästi tue hyvinvoinnin edistämisen strategisten valintojen tekemistä (ks. Syväjärvi & Leinonen, 2020).

*”Onhan meillä niin kun valtakunnallisia indikaattoreita, mut mä sanoisin, et siinä-*

*kin on kyllä se ongelma, että niistähän osa tiedoista on ihan törkeen vanhoja.” (H24)*

*”Meillä on vielä vanhat, vanhat indikaattorit. Ei oo sellasta kuntaa etteikö siihen turhaiduttais, että miksi nää tulee näin hitaasti.” (H19)*

Laadun näkökulmasta toisena haasteena on indikaattoritiedon yksipuolisuus ja riittämätön kattavuus. Kattavuuden ongelmana on, ettei indikaattoritietoa ole saatavilla tasaisesti kaikista väestöryhmistä. Tiedolliselle katvealueelle jää erityisesti pieniä lapsia ja työssäkäyviä aikuisia sekä moniongelmaisia, paljon palveluja käyttäviä kansalaisia koskeva tieto. Yksipuolisuuden näkökulmasta hyvinvointitiedon nähdään olevan pääosin kansalaisten fyysisen ja psyykkisen terveyden kuvaamiseen painottunutta. Tieto ei täysin täytä vaatimuksia laajan hyvinvointikäsitteen (esim. Vaarama ym., 2014) edellyttämästä tietoperustasta, johon sisältyy myös kansalaisten sosiaalista osallisuutta sekä hyvinvointia tukevaa elin- ja toimintaympäristöä ja palvelujärjestelmää koskeva tieto. Monipuolisuuden näkökulmasta tärkeä merkityksensä strategiatyössä tunnustetaan olevan tutkimustiedolla (ks. myös Niiranen 2020; Simpura 2008), jota haastateltavien mukaan hyödynnetään vielä liian vähän johtuen tutkimustiedon käytännön relevanssin puutteesta sekä yhteistyön vähäisyydestä tutkimus- ja oppilaitosten kanssa. Tarve on myös ennakoivalle hyvinvointitiedolle, jonka avulla voitaisiin paremmin ennakoida hyvinvoinnin kehitystä väestöryhmittäin.

*Se ennakoiva tieto ja analytiikka on aivan lapsen kengissä. (FG2)*

Hyvinvointitiedon laadun kannalta merkittävimpänä tekijänä korostetaan kuntalaiseen tai kuntayhteisöön kiinnittyvää, kokemusperäistä, tiettyyn ilmiöön tai asiaan liittyvää subjektiivista ja kontekstuaalista hyvinvointitietoa (esim. Nurmi ym., 2019), jonka haastateltavat jopa näkevät indikaattoriperustaista tietoa merkittävämpänä tietoperustana. Kokemustiedon nähdään

antavan mahdollisuuden syvällisemmälle ymmärrykselle indikaattoreiden taustalla olevien ilmiöiden syistä sekä kuntalaisten subjektiivisista kokemuksista.

*”Että sillä lailla se kuntalaisten kuuleminen on kyllä siinä minusta aika lailla tärkeämpää, et jos mietitään, että painotetaan kuntalaisten kuulemista tai sitten sitä tilastotietoa, niin ehkä se on siellä kuntalaisten kuulemisessa.”* (H26)

*”Me voidaan arvuutella ja me voidaan ite tehdä niitä oletuksia sieltä numeroittenkin perusteella, mut sen kokemustiedon saaminen tähän, niin musta se on tosi, tosi tärkeetä.”* (H15)

Hyvinvointitiedon laadun näkökulmasta kolmas haaste on kokemusperäisen tiedon jääminen indikaattoriperustaista tietoa heikompaan asemaan hyvinvointijohtamisen strategiatyössä. Tulosten mukaan heikon aseman taustalla näyttää olevan arvostamisen puutetta (ks. myös Jurmu, 2020; Zechner, 2014) sekä hallinnollisen ja asiantuntijatiedon ylikorostuneisuutta (ks. Maiello ym., 2013). Haastateltavat kertovat kuntalaisilta kerätyn laadullisen kokemustiedon arvostamisen puutteesta tilanteissa, joissa hyvinvoinnin strategisista linjauksista päätetään. Kvantitatiivinen indikaattoritieto saatetaan kokea painoarvoltaan merkityksellisempänä ja luotettavampana. Konkreettiseksi ja yleistettäväksi koettavaan kvantitatiiviseen tietoon pohjautuvalla päätöksenteolla voi olla helpompi nojautua ajatukseen strategiatyön paremmasta vaikuttavuudesta.

*”Hyvinvoinnin osoittaminen laadullisten kriteerien kautta, siinä on haaste, että saadaan vakuutettua päätöksentekijä, sen sijaan että sanottaisiin joku prosenttiluku. Laadullinen tieto ei oo kyllä saanut ansaitsemaansa painoarvoa.”* (FG3)

Arvostuksen puutteen lisäksi syy kuntalaisten kokemusperäisen tiedon heikkoon asemaan liit-

tyy kuntaorganisaatioihin käytäntöihin (ks. seuraava luku ”Hyvinvointitiedon hallinnan käytännöt haastavat strategiatyötä”). Kokemusperäistä tietoa ei kerätä lainkaan tai eri yhteyksissä (kuntalaistapaamiset, asiakaskohtaukset jne.) kerätty tieto ei välity niille tahoille, joissa hyvinvoinnin strategisista linjauksista ja toimenpiteistä päätetään. Tulostemme mukaan vain pienessä osassa kuntia voidaan panostaa kuntalaisten kokemusten systemaattiseen keräämiseen ja hyödyntämiseen. Tämä tapahtuu esimerkiksi tapahtumien, sosiaalisen median ja verkkokyselyiden avulla, jalkautamalla kuntalaisten keskuuteen sekä hyödyntämällä vanhus- ja vammaisneuvostoja ja nuorisovaltuustoja hyvinvointitiedon tuottajina ja hyvinvointijohtamisen strategiakumppaneina. Toisaalta kokemusperäistä tietoa hyödyntävissäkin kunnissa tunnistetaan haasteet sen yksipuolisuudessa sekä käytössä olevien, yleensä massojen tavoittamiseen perustuvien tiedonkeruumenetelmien mahdottomuudesta löytää heikompiensaisten kuntalaisten kokemukset (ks. myös Jurmu, 2020).

*”Mentäis ihmistenkin tykö sinne missä ihmiset toimii ja on eikä vaan niitä hyväosasia. Mutta miten me saadaan ne hiljaiset, ne, jotka ei osallistu, miten me saadaan niitten ääni kuuluviin? Se on semmonen haaste, että miten se niinku tapahtuu.”* (H16)

Tiedon saavutettavuudessa kolmas tärkeä ehto on strategiatyön tietotarpeiden selkeä määrittely, jonka haasteista on viime vuosina keskusteltu lisääntyvästi (esim. Jalonen ym., 2012). Tietotarpeiden selkeä määrittäminen (Choo, 2006) jäsentää ja tehostaa tiedon hankintaa sekä edistää huomion kiinnittämistä myös tiedon laadun kysymyksiin, kuten monipuolisen tietoperustan rakentamiseen. Tulostemme mukaan tietotarpeiden määrittäminen hyvinvointitiedon hankinnassa strategiatyötä varten koetaan haasteellisenä tai siihen kiinnitetään vain vähän huomiota. Tietotarpeiden määrittäminen vaikeus johtuu ensiksikin koetusta indikaattoritiedon ”runsaudenpulasta” ja runsaan tietomää-

rän vaikeasta hahmottamisesta. Tällöin kaikki kunnan toimintaa koskeva tieto saattaa näyttäytyä hyvinvointitietona ja rajausta on vaikea määrittää (ks. myös Simpura, 2008). Toiseksi, rajausongelman taustalla on myös keskustelun puute sekä strategiatoimijoiden kesken yhteisesti jaetun ymmärryksen ja määrittelyn puute hyvinvoinnista ja hyvinvointitiedosta (Syväjärvi & Leinonen, 2020), mikä tuottaa epävarmuuden kokemuksen tiedon hankintaan. Kolmanneksi, tietotarpeiden määrittely on yksittäisiin tilanteisiin perustuvaa, jolloin tietotarpeet kiinnittyvät kulloisiinkin kunnassa havaittuihin akuutteihin hyvinvointihaasteisiin, ei varsinaiseen strategiatyöhön. Määrittämättömät tietotarpeet voivat johtaa tilanteeseen, jossa tietoa kerätään varmuuden vuoksi ja tiedon hankinnan perimmäinen tarkoitus voi unohtua.

*”Ongelmahan on se, et mikä on se oleellinen tieto minkä pohjalta johdetaan [...] ihmiset ei aina tiedä mistä tietolähteestä se tieto napattais.” (FG2)*

*”Siinä varmastikin on haaste, että jossakin vaiheessa on lopetettava. Et sitte se unohtuu, mikä oli niin ku se päämäärä. Et siitä ite tiedonkeräämisestä tulee se tarkoitus ja se ei oo se. Et sen minä huomaan [...] jotenkin tehhään se päämäärä siitä tiedon tuottamisesta eikä enää muistetakaan, et miks sitä yleensä tehhään.” (H15)*

Haastateltavat tunnistavat täsmällisen tietotarpeen määrittelyn tukevan määrätietoista ja tehokasta tiedon hankintaa, vahvistavan hankinnan systemaattisuuden kokemusta sekä edistävän strategiatyön vaikuttavuutta. Vastaavasti välttyttäisiin strategiatyön kannalta näennäisen, merkitykseltään vähäisen tai jopa väärän tiedon hankinnalta.

*”Pitäs olla vahva näkemys siitä ensin, et mitä tietoa me tarvitaan. Mitkä on ne mitä kannattaa nii ku seurata. Ja sitte keskittyä niihin, analysoida niitä ja yrittää sitä tietoa hyödyntää. Ettei mennä sitte, pahim-*

*millaan seurataan vääriä asioita, vääriä tietoa ja tehhään niistä päätöksiä.” (H4)*

Hyvinvointitiedon saavutettavuutta voidaan kunnissa edistää tietoperustaa monipuolistamalla, jolloin huomio tulisi kiinnittää erityisesti kokemusperäisen tiedon lisäämiseen sekä hyvinvointitiedon kattavuuden vahvistamiseen. Edellytetään myös strategiatyössä tarvittavien tietotarpeiden täsmällisempää määrittämistä. Tärkeänä tiedon saavutettavuutta vahvistavana tekijänä ovat indikaattoriperustaista tietoa tuottavien tietojärjestelmien ja -kantojen käytettävyyden edistäminen siten, että tieto olisi vaivattomammin kerättävissä ja koottavissa.

### Hyvinvointitiedon hallinnan käytännöt haastavat strategiayötä

Toiseksi hyvinvointitiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia ja rajoitteita määrittäväksi pääkategoriaksi muodostui *hyvinvointitiedon hallinnan käytännöt*. Tulostemme mukaan hyvinvointitiedon hallinnan käytäntöjä määrittää ja haastaa kaksi ulottuvuutta: a) resurssoitu ja koordinoitu hyvinvointitiedon hankinta sekä b) systemaattiset tiedon jakamisen ja jalostamisen käytännöt.

Hyvinvointijohtamisen strategiatyön kuntaorganisatorisissa tiedon hallinnan käytännöissä keskiössä ovat prosessit, joissa hyvinvointitietoa hankitaan, organisoidaan, jaetaan ja jalostetaan (Choo, 2006). Lähtökohta on *resurssoidussa ja koordinoitussa hyvinvointitiedon hankinnassa*, tiedontarpeesta nousevassa toiminnassa, jossa hakeudutaan relevanteille kuntaorganisaation ulkoisille ja sisäisille tietolähteille tiedon hankkimiseksi, organisoimiseksi ja analysoimiseksi. Tämä tarkoittaa hyvinvointitiedon hankintaa tietokannoista, sidosryhmiltä ja organisaation sisältä eri toimialoilta sekä ratkaisuja siitä, miten tiedon hankinta organisoidaan. Tulosten mukaan monessakaan kunnassa ei ole kyetty panostamaan riittävästi hyvinvointitiedon hankinnan organisointiin. Tulokset kertovat myös tiedon hankinnan painottuvan ulkoisiin tietolähteisiin kuntaorganisaation sisältä, eri toimialoilta hankittavan tiedon kustannuksella

(ks. myös Menon & Pfeffer, 2003). Yksittäisiä kuntapoikkeuksia lukuun ottamatta kunnissa ei ole riittävän täsmällisesti määritelty hankintaan ja analyysiin liittyviä vastuita ja tehtäviä eikä kohdennettu riittäviä resursseja. Erityisesti kooltaan pienemmissä kunnissa hyvinvointitiedon hankinnan vastuutahojen määrittely puuttuu tai tiedon hankinnasta vastaavat yksittäiset henkilöt muiden töiden ohessa.

*”Ei ole henkilöä kenen tehtäväksi se tiedon hankinta varsinaisesti kuului.” (H25)*

*”Se ajankäytön mahdollisuus on niin todella minimaalinen [...] jos siihen pystyt oikeesti käyttämään aikaa, niin se ei varmaankaan olisi ongelma, mutta haaste on se, että aika ei vaan riitä kaiken sen olemassa olevaan tiedon keräämiseen. Jos siihen pystyis panostamaan ajallisesti enemmän, niin tilanteisiin pystyis reagoimaan, ja niitä tarpeita mihinkä pitäis panostaa, nii ne pystys saamaan esille aikasemmin.” (H17)*

*”Että ois ihan aikaa paneutua, niin sellasta on vähän. Mutta ei se lähe se työ käyntiin, jos mulla on pikkusen aikaa tänään ja ehkä huomenna, et sit siinä tuntuu, että tulee vähän jo sellasta kyllästymistäkin ja turhautumista.” (H19)*

Määrittämättömät ja koordinoimattomat toimintatavat tiedon hankinnassa voivat johtaa epäjohtonmukaiseen, satunnaiseen tiedonhankintaan kulloinkin käytettävissä olevien resursien mahdollistamissa rajoissa sekä yksipuolisten tietoperustojen hyödyntämiseen. Silloin esimerkiksi edellisessä luvussa esiin nostettu kokemusperäisen tiedon puute näyttäytyy myös organisatorisen tason tiedon hallintaan liittyvänä ongelmana.

Haastateltavat edellyttävät hyvinvointitiedon hankinnalle vahvempaa kuntaorganisaatorista tukea ja ratkaisuja. Tämä tarkoittaa kuntaorganisaatioilta hyvinvointitiedon hankintaan liittyviä linjauksia ja päätöksiä siitä, millaista tietoa hankitaan, miten sitä hankitaan ja miten

tiedon hankintaa koordinoidaan. Tällaiset päätökset tuovat johdonmukaisuutta tiedon hankinnan prosesseihin sekä vähitellen vakiinnuttavat ja systematisoivat sen osaksi kuntaorganisaation perustoimintaa. Kunnilta edellytetään ratkaisuja myös tiedon hankinnan ja analysoinnin paremmaksi resurssoinniksi.

*”Pitäis olla myös resurssia, joka sitä tietoa hankkii ja analysoi ja tuo eteenpäin.” (H4)*

*”Se pitäisi luoda ikään kun se portti tai jatkumo sinne, että sitä kokemusperäistä tietoa kerätään. Ja kunnan pitää sillon ensin päättää, että tämmöstä tietoa aletaan keräämään.” (H6)*

Systemaattisissa tiedon jakamisen ja jalostamisen käytännöissä kyse on mekanistisesta tiedon ja sen hallinnan organisoinnista kunnissa, mutta toisaalta myös organisaatiokulttuurisista käytännöistä ja perusolettamuksista tietoperustaisuudessa (Intezari ym., 2017), jotka lopulta määrittävät mahdollisuuksia hyvinvointijohtamisen strategiadialogille.

*”Siinä on se, että halutaanko sitä tietoa miten hyödyntää vaikka sitä saiski. Se riippuu aika paljo myös ihmisistä ja esimiehistä ja näin. Et se pitäis saada aika systemaattisesti saatua se organisaation läpi menemään se ajatus, että tiedolla johdetaan ja tiedolla kehitetään.” (H4)*

Tulokset osoittavat hyvinvointitiedon jakamisen ja yhdessä jalostamisen strategiatoimijoiden kesken olevan vähäistä. Tiedon jakamisen ongelma nähdään tiedonkulun organisoinnin haasteiden, jakamisen suunnittelemattomuuden ja ajanpuutteen synnyttämänä. Käytännössä ongelma voi ilmetä esimerkiksi siten, ettei sosiaalisen asiakaspalvelutilanteissa kerättyä asiakkaan kokemustietoa raportoida eteenpäin kuntaorganisaatioissa. Tämä havainnollistaa, kuinka kuntaorganisaatiolla ei ole käytettävissään tarkoituksenmukaisia keinoja ja kehittyneitä toimintatapoja välittää arjessa kerättyä tietoa

strategiatyöhön. Jäsentyneet ja määritellyt tiedonjaon kanavat käytännön toiminnan tasolta strategiatyön areenalle näyttävät usein puuttuvan, jolloin tiedolla on riski jäädä jumiin organisatorisiin siiloihin ja kerroksiin (ks. Riege, 2005). Tämä johtaa strategisten linjausten määrittämiseen puutteellisin tietoperustoin.

*”Et me ylipäätään päästäis tähän saakka ehkä tarpeettomasti omissa siiloissa kulkeneen tiedon yhdistämiseen.” (FG3)*

*”Se pitäis tuottaa moniammatillisesti se tieto ja joka sektorilta, niin kyllä sen oon minä ite kaivanu niistä tilastotiedoista, ja mä en tiedä onko niillä käytännön elämän kanssa sitten niin kun mitään tekemistä.” (H25)*

*”Miten se saatais niin päin, että ne työntekijät pystys nostamaan niitä havainnointiaan asioita siihen päätöksentekoon ja valmisteluun ja strategiatyöhön? Koska heillähän se tieto on, aito tieto sieltä palveluiden käyttäjistä ja kuntalaisista. Kun taas siellä huipputasolla ei ehkä sitten niin ookaan.” (H19)*

Hyvinvointitiedon jakamisessa ja jalostamisessa on kyse tiedon ja tietämyksen yhdistämisestä toimijoiden, kuten eri toimialojen edustajien, johdon ja päätöksentekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (vrt. Laihonen & Mäntylä, 2018). Puutteellinen vuorovaikutus heikentää hyvinvointitiedon virtaamista huomattavasti, vaikka sille olisikin kuntaorganisaatiossa pyritty luomaan omat viralliset, aukikirjoitetut käytäntönsä. Kuten aiemmat tutkimukset painottavat yhteisten forumien olemassaolon ja tiedon jakamisen käytäntöjen tärkeyttä organisaatioiden toiminnassa (esim. Nurmi ym., 2019), myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat tarpeen tiedon jakamisen ja yhteisen jalostamisen käytäntöjen parantamiselle. Haastateltavat nostavat esiin mahdollisuudet käsitellä ja yhdistellä olemassa olevaa tietoa säännöllisesti ja moniäänisesti erilaisilla foorumeilla siten, että sillä olisi

mahdollista jalostua yhteiseksi ymmärrykseksi hyvinvoinnista ja lopulta yhteisen ymmärryksen pohjalta rakennetuiksi strategisiksi linjauksiksi (ks. Syväjärvi & Leinonen, 2020).

*”Me tarvitaan se tila, missä kaikki vähän niin kun jakaa sitä tietoo, mitä kenelläkin on ja siltä pohjalta sitten lähetään [...] et miten se tieto jatkojalostetaan. Sehän on se ydinjuttu, että miten se tieto altistetaan siihen vuorovaikutukseen.” (H24)*

*”Kyllä meillä kaikilla pitäis olla semmoinen tahto hankkia sitä tietoa sen päätöksenteon tueksi, että kaikki ottaisivat siitä omasta vastuualueestaan, keräis sen ajantasaisen ja nykyaikaisen tiedon ja tois sen sitten siihen ryhmään.” (H22)*

Tulokset osoittavat kuntien organisatoristen käytäntöjen hyvinvointitiedon hankinnassa ja jakamisessa olevan vielä kehittymässä. Kunnissa tulisi rakentaa konkreettisia keinoja eri toimialojen operatiivisessa toiminnassa kerätyn tiedon jakamiselle muun muassa teknologisiin ja dialogisiin käytäntöihin. Koska arjessa kerätty hyvinvointitieto ja hyvinvointihavainnot jalostuvat erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, eri toimijoiden tekemistä havainnoista keskustelemalla ja yhdistämällä (Nurmi ym., 2019; Tsoukas, 2009), tulisi kiinnittää huomiota dialogiseen tiedon jakamiseen ja jalostamiseen. Tämä edellyttää avoimeen vuorovaikutukseen pohjautuvaa toimintakulttuuria ja laajaa strategiatoimijuutta hyvinvointijohtamisessa (Syväjärvi & Leinonen, 2020).

### Hyvinvointitiedon hyödyntäminen haastaa strategiatoimijan kompetensseja

Kolmas hyvinvointitiedon hyödyntämisen mahdollisuuksia ja rajoitteita määrittävä pääkategoria liittyy *strategiatoimijan yksilöllisiin kompetenssitekijöihin*, jotka aineistossa määrittyvät hyvinvointitiedon kanssa toimimisessa edellytettäväksi tiedoiksi ja taidoiksi, sekä niiden

soveltamiseksi. Kompetenssitekijöihin liittyy kaksi ulottuvuutta: a) kaaoksellisuuden kokemukset hyvinvointitiedon hallinnassa sekä b) puutteelliset kompetenssit hyvinvointitiedon tulkinassa.

*Hyvinvointitiedon hallintaan liittyvä kaaoksellisuuden kokemus* viittaa hyvinvointitiedon hankinnasta ja analyysistä vastuussa olevien yksilöiden ähkyn ja epävarmuuden tunteisiin, jotka syntyvät määrällisesti laajojen hyvinvointitietomassojen äärellä. Samantyyppisiä tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa tutkittaessa digitalisaation vaikutuksia tietotyöläisten arkeen (esim. Wimmer ym. 2020). Tieto näyttyy vaikeasti hallittavana ja haltuun otettavana alueena, jossa oman ymmärryksen ja kompetenssien raja koetaan usein tulevan vastaan ja jossa laajaan tietomäärään perehtyminen voidaan kokea lähes ylivoimaisena tehtävänä. Kaaoksellisuuden ja epävarmuuden kokemus on sitä vahvempi, mitä epätarkempaa hyvinvointitietotarpeiden määrittely on, mitä sattumanvaraisempaa hyvinvointitiedon hankinta on ja mitä voimakkaampi yksilön yksinäisyyden ja organisatorisen tuen puutteen kokemus tiedon kanssa toimimiseen liittyy. Esimerkiksi määrittämättömät tietotarpeet johtavat tilanteeseen, jossa tietoa etsitään ja hankitaan huomattavasti suhteessa tiedonhakuun käytettävissä oleviin resursseihin, ja jolloin mukaan väistämättä valikoituu myös vähemmän relevanttia tietoa, mikä edelleen lisää hallitsemattomuuden kokemusta. Vaikka runsas tietomäärä voi toisaalta tuoda toimijalle turvallisuuden tunnetta tiedon riittävydestä (Rajala, 2020; Jalonen, 2015), haastateltavat kokevat myös epävarmuutta ja epäselvyyttä runsaan tietomäärän hallinnassa, rajaamisessa ja tulkintojen teossa.

*”Mulle tulee varmaan semmonen ihan ähky, että mitä mä näillä tiedoilla teen. Niin, juuri näin. Että mihin nää niinku liittyy, tarvitaaks näitä kaikkia [...] mä hakkaan monta kertaa päätä pöydän kulmaan, että mitä mä teen näillä. Et kun sitä tietoa oli jo niin hirveesti, että miten se kannattaa kasata ja mitä pitää nyt ottaa huomioon.*

*”Mul oli aivan niinku... mul oli jo siinä vaiheessa semmonen ähky, et mä oon aivan hukassa.” (H16)*

*”Kun sitä tietoa on niin monenlaista, niin kyl se pohdituttaa välillä, että mitkä näistä tiedoista on nyt sellaisia, että vois oikeesti ottaa [...] ei se oo kyl helppoo tääl hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sektorilla.” (H13)*

Kaaoksellisuuden kokemukseen liittyy myös kokemus omista *puutteellisista kompetensseista* ja osaamattomuudesta kytkeä yhteen hyvinvointitietoa ja hyvinvointiin liittyviä ilmiöitä. Vastaavaa tilannetta Väyrynen ym. (2015) ovat kuvanneet asiaintiloihin, ilmiöihin ja tietoon liittyvänä epäselvyytenä.

*”Aina joutuu monta kertaa pohtimaan, että jos nyt mielessäni mietin, että tämä nyt on tehty, tämä ja tämä, niin oonko analysoinut sen asian oikein. Oonko tehnyt sen analyysin siitä tiedosta oikein? Ja voisi sanoa ehkä tietysti, että vaikka näinkin pitkään oon tätä työtä tehnyt, niin aina tulee niitä päiviä, et aattelee, et ei tästä tuu mitään. Kun aina on vähän semmoinen jossakin kohin epävarma olo, että voinko nyt varmasti sanoa, et nyt tämä asia on näin ja näin ja näin?” (H13)*

Useat haastateltavat kertovat tulkintavaikeuksista indikaattoritiedon ymmärtämisessä eivätkä koe omaavansa riittävän laajaa teoreettista perehtyneisyyttä niistä ilmiöistä, joita indikaattoreilla kuvataan. Kyse on Saulin ja Simpuran (2004) mainitsemasta indikaattoriviidakosta ja heidän esiin nostamastaan indikaattorityön paradoksista: tavoitteena ovat selkeät tunnusluvut, mutta yksinkertaisimpienkin indikaattorien tulkinta vaatii vahvaa asiantuntemusta.

*”Jos ne [indikaattorit] on liian vaikeeseksia, eikä osata tosiaan itekään oikeen selostaa, nii miten se muuttuu sitten tämmöseks toiminnaks”. (H1)*



*”Sitä tilastokeskuksenkin, sieltähän saa tosi monenlaista, mutta kyl pitää olla asian tuntija, et sitä sieltäkin osaa hakea ja löytää ja käyttää hyväksi ja mitä se tarkoittaa.” (H10)*

Kompetensseja voidaan vahvistaa koulutuksella tiedon tulkintaan ja luotettavan tiedon käyttöön, indikaattoriperustaisen tiedon lukutaidon vahvistamiseen (ks. myös Hakala & Puttonen 2017) sekä tietokantojen käyttöön.

*”Se on varmaan niinku et miten sitä tietoo osataan tulkita. Et siihen varmasti kaivat- tas sellasta koulutusta. Että mun mielestä kyl se on aika keskeinen semmonen check- pointti niinku siinä, onko sitä tietoo osattu tulkita ja siitä vetää johtopäätöksiä.” (H3)*

Tulokset osoittavat, etteivät kunnissa toimijoiden valmiudet hyvinvointitiedon haltuun- toon ole kasvaneet samassa suhteessa nopeasti kasvaneen hyvinvointitietomassan kanssa. Lisähaasteita kompetensseille tuovat vaatimukset kokemuseräisen, laadullisen tiedon yhdistämisestä indikaattoritietoon, näiden tulkinta sekä lähitulevaisuuden kompetenssien tarve data-ana- lytiikan hallintaan (Kuoppakangas ym., 2019).

## Johtopäätökset

Tässä artikkelissa on tarkasteltu kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyöhön liittyviä hyvinvointitiedon hyödyntämisen haasteita ja edellytyksiä tietoympäristöllisestä, kuntaorganisaatorisesta sekä yksilön kompetenssien näkökulmasta. Tarkoituksenamme on ollut tuottaa tietoa hyvinvointijohtamisen strategiatyön tietoperustaisuuden edellytyksistä sekä käynnistää keskustelua edistyneemmästä tiedon hyödyntämisestä tässä kontekstissa. Tutkimus kiinnittyy kuntatutkimukseen ja erityisesti sen kunta- ja hyvinvointijohtamisen kenttään.

Tulosten mukaan hyvinvointitiedon hyödyntämistä hyvinvointijohtamisen strategiatyössä haastavat hyvinvointitiedon saavutettavuuteen liittyvät ongelmat, kuten hyvinvointia

kuvaavan indikaattoritiedon hajanainen sijainti, tiedon heikko laatu sekä määrittämättömät ja epäselvät tietotarpeet. Kuntaorganisaatorisesta näkökulmasta haasteeksi nousevat kehittymättömät hyvinvointitiedon hankinnan, jakamisen ja jalostamisen käytännöt. Kompetenssien näkökulmasta hyvinvointitiedon hyödyntämistä haastavat yksilöiden puutteelliset kompetenssit hyvinvointitiedon tulkinnassa, sekä epävarmuuden kokemukset hyvinvointitiedon kanssa toimimisessa. Tulokset osoittavat, että kuntaorganisaatiot harvoin pääsevät tehokkuuden alueelle, tai toimisivat systemaattisesti, hyvinvointitiedon hyödyntämisessään. Sen sijaan kunnissa joudutaan toimimaan jopa kaoottisuuden alueella, jolloin hyvinvointitieto strategiatyössä asemoituu kapeana, suppeana ja tilanneperustaisena.

Hyvinvointitiedon hyödyntäminen hyvinvointijohtamisen strategiatyössä edellyttää erityisesti hyvinvointijohtamisen tietoympäristön ja kontekstin vahvempaa tuntemusta. Tämä tarkoittaa yhteisesti jaettua näkemystä hyvinvoinnista, sekä käsitystä hyvinvoinnin edistämisestä laaja-alaisena, monitoimijaisena sidosryhmäyhteistyönä. Kehittyneemmän hyvinvointitiedon hyödyntämisen tärkeä lähtökohta on myös ymmärrys kuntalaisten ja kansalaisten osallisuudesta ja strategiakumppanuudesta. Hyvinvointijohtamisen strategiatyö edellyttää vahvaa ymmärrystä hyvinvointijohtamisen tietoympäristöstä ja erityisestä tiedon luonteesta juuri tässä kontekstissa: ymmärrystä hyvinvointitiedon tuottajista ja käyttäjistä, sekä tiedon tarpeista ennakoivaa näkökulmaa unohtamatta. Tiedon luonne on hyvinvointijohtamisen strategiatyössä erityinen, ja etenkin kokemuseräisellä tiedolla ja dialogisuuden mahdollistavilla tiedon jalostamisen areenoilla on suuri merkitys tietoperustaisuuden vahvistamiseksi.

Tutkimuksemme vahvistaa aiempaa tiedon johtamiseen ja hyödyntämiseen liittyvää tutkimuskeskustelua, mutta tuottaa myös uutta tietoa jäsentäen etenkin tietoympäristön (Cheuk, 2017) merkitystä osana hyvinvointitiedon hallintaa ja hyödyntämistä. Aiempien tiedon hyödyntämiseen kytkeytyvien tutkimusten (esim. Rajala, 2020) tapaan tämä tutkimus päättyy

siihen, ettei tieto ole yksiselitteinen, helposti hallittava resurssi, vaan sen optimaalinen hyödyntäminen osana hyvinvointijohtamisen strategiayötä edellyttää kokonaisvaltaista tiedon hallinnallista otetta, sekä ymmärrystä yksilön tietotoiminnasta.

Hyvinvointitiedon hyödyntämisen käytännöistä tarvitaan lisää tutkimusta. Jatko-tutkimuksen tehtävänä voisi olla esimerkiksi kvantitatiivisin ja vertailevaan tutkimukseen pohjautuvin asetelmin tuottaa tietoa hyvinvointijohtamisen strategiayön tietoperustaisuudesta eri kokoisissa kunnissa sekä toteuttaa case-tutkimusta, jossa toimintatutkimuksellisin asetelmin voitaisiin kehittää vallitsevia tiedon hankinnan, jakamisen ja jalostamisen käytäntöjä. Myös hyvinvointijohtamisen tietoympäristöön liittyvää tutkimusta on jatkossa tärkeää syventää. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tiedostamme laadullisen tutkimuksemme tuloshavaintojen yleistettävyyden rajallisuuden suhteessa Suomen laajaan ja heterogeeniseen kuntakenttään. Haastatteluihin pohjautuneen tutkimusaineiston avulla on kuitenkin voitu lisätä ymmärrystä hyvinvointijohtamisen strategiayön tietoperustaisuuden peruslähtökohdista tilanteesta, jossa aiempaa tutkimusta on vähän.

*Tutkimuksen toteuttamisen on mahdollistanut Suomen Akatemian Strategisen tutkimusneuvoston rahoitus. PROMEQ -tutkimushanke (#303615).*

## Lähteet

Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, s. 325–340.

Cheuk, B. (2017). The 'hidden' value of information literacy in the workplace context: How to unlock and create value. Teoksessa Forster, M. (toim): *Information Literacy in the Workplace* (s. 149–164). London: Facet Publishing.

Choo, C.W. (2006). *The Knowing Organization. How Organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.

Corbin, J.H., Jones, J. & Barry, M.M. (2018). What make intersectoral partnerships for health pro-

motion work? A review of the international literature. *Health Promotion International*, Vol. 33, No. 1, s. 4–26.

Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (eds) (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 5 ed. Los Angeles: SAGE.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 1, s. 107–115. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Fienieg, B., Nierkens, V., Tonkens, E., Plochg, T. & Stronks, K. (2011). Why play an active role? A qualitative examination of lay citizens' main motives for participation in health promotion. *Health Promotion International*, Vol. 27, No. 3, s. 416–426.

Gilbert, S. (2017). Information literacy skills in the workplace: Examining early career advertising professionals. *Journal of Business & Finance Librarianship*, Vol. 22, No. 2, s. 111–134. <http://dx.doi.org/10.1080/08963568.2016.1258938>

Hakala, H. & Puttonen, K. (2017). Työelämän informaatiolukutaito – joko siihen pitäisi puuttua? *Signum*, Vol. 49, No. 3, s. 13–18. <https://doi.org/10.25033/sig.68831>

Helgesen, M.K., Fosse, E. & Hagen, S. (2017). Capacity to reduce inequities in health in Norwegian municipalities. *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 45, No. 18, s. 77–82.

Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press.

Intezari, A., Taskin, N. & Pauleen, D.J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 2, s. 492–515.

Jalonen, H. (2010). Informaation välttäminen kunnalishallinnossa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, Vol. 38, No. 1, s. 38–67.

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 31, No. 2, s. 138–147.

Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim): *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä* (s. 40–68). Tampere: Tampere University Press.

Jarzabkowski, P. & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, Vol. 39, No. 6, s. 631–648.

Johnson, J.M. (2001). In-depth interviewing. Teoksessa Gubrium, J.E. & Holstein, J.A. (toim.): *Handbook of Interview Research. Context & Method*. (s. 103–119). Thousand Oaks: Sage.

- Jurmu, L. (2020). Miten kuntalaisten kokemustiedon hyödyntäminen nähdään kuntien uudistamisessa? *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 39, No. 3, s. 156–172.
- Kattilakoski, M. & Halonen, M. (2018). Kuntien, maakunnallisen sote-organisaation ja järjestöjen paikkaperustainen yhteistyö hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä: Case Pohjois-Karjala. *Focus Localis*, Vol. 46, No. 2, s. 40–59.
- Kuoppakangas, P., Kinder, T., Stenvall, J., Laitinen, I., Ruuskanen, O-P. & Rannisto, P-H. (2019). Examining the core dilemmas hindering big data-related transformations in the public-sector organisations. *Nispacee Journal of Public Administration and Policy*, Vol. 12, No. 2, s. 131–156.
- Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. (2020). Tieto päätöksenteossa – 10 vuotta tietojohdantamista julkisella sektorilla. *Focus Localis*, Vol. 48, No. 3, s. 44–62.
- Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, No. 1, s. 219–234.
- Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2017). Principles of performance dialogue in public administration. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, No. 5, s. 414–428.
- Lambert, S.D. & Loiselle, C.G. (2008). Combining individual interviews and focus groups to enhance data richness. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, No. 2, s. 228–237.
- Lindgren, I., Madsen, C.Ø., Hofmann, S. & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, Vol. 36, No. 3, s. 427–436.
- Lips, M. (2019). *Digital Government Managing Public Sector Reform in the Digital Era*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Maiello, A., Viegas, C.V., Frey, M. & Ribeiro, J.L. (2013). Public managers as catalysts of knowledge co-production? Investigating knowledge dynamics in local environmental policy. *Environmental Science and Policy*, Vol. 27, No. 3, s. 141–150.
- Majoinen, K. & Antila, A. (2018). *Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa?* ARTTU-tutkimusohjelman julkaisusarja 4/2018. Helsinki: Kuntaliitto.
- Menon, T. & Pfeffer, J. (2003). Valuing internal versus external knowledge. Explaining the preference for outsiders. *Management Science*, Vol. 49, No. 4, s. 497–513.
- Niiranen, V. (2020). Tiedon käyttäminen kuntien päätöksenteossa ja kuntia koskevien päätösten toimeenpanossa. *Focus Localis*, Vol. 48, No. 3, s. 63–74.
- Nurmi, H., Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2018). Osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Teoksessa Lammintakanen, J. & Laulainen, S. (toim.): *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa* (s. 113–126). Publications of the University of Eastern Finland. General Series No. 24. Kuopio: Grano Oy.
- Nurmi, H., Nikupeteri, A., Leinonen, J., Kallinen, K., Lantela, L. & Laitinen, M. (2019). Kerättyä, jaettavaa, jalostettua, hyödynnettyä? Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä. *Focus Localis*, Vol. 47, No. 1, s. 8–26.
- O'Reilly, C.A. (1982). Variations in decision makers' use of information sources: The impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4, s. 756–771.
- Rajala, T. (2020). *Use and Non-Use of Performance Information in the Public Sector: Scratching beneath the surface*. Tampere University Dissertations 343. Vantaa: Yliopistopaino.
- Rajala, T., Laihonen, H. & Haapala, P. (2018). Why is dialogue on performance challenging in the public sector? *Measuring Business Excellence*, Vol. 22, No. 2, s. 117–129.
- Riege, A. (2005). Three dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 18–35.
- Rytilä, M. (2011). *Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 83. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Ryu, S., Ho, S.H. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, Vol. 25, No. 1, s. 113–122.
- Sauli, H. & Simpura, J. (2004). Auttaako indikaattoriaalto tietotulvassa? *Hyvinvointikatsaus*, No. 1, s. 1–5.
- Schou, J. & Hjelholt, M. (2018). *Digitalization and Public Sector Transformations*. Palgrave MacMillan.
- Simpura, J. (2008). Hyvinvoinnin ja terveyden tietopyramidi. *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 73, No. 2, s. 185–189.
- Sinervo, L.-M. & Haapala, P. (2019). Presence of financial information in local politicians' speech. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 31 No. 4, s. 558–577.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1991). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage Publications.
- Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2019). Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.): *Johtamisen psykologia* (s. 75–114). 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Syväjärvi, A., Leinonen, J., Kivivirta, V. & Kesti, M. (2017A). The latitude of information management

- in local government. Views of local government managers. *International Journal of Electronic Government Research*, Vol. 13, No. 1, 69–85.
- Syväjärvi, A., Leinonen, J., Pruikkonen, A. & Korhonen, R. (2017B). *Sosiaalinen media kuntajohtamisessa*. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 101. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 39, No. 1, 52–66.
- Taylor, S.J., Bogdan, R., De Vault, M.L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 4. painos. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tortoriello, M., Reagans, R. & McEvily, B. (2012). Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer. *Organization Science*, Vol. 23, No. 4, s. 1024–1039.
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, Vol. 20, No. 6, s. 941–957.
- Vaarama, M., Mukkila, S. & Hannikainen-Ingman, K. (2014). Suomalaisten elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Vaarama, M., Karvonen, S., Kestilä, L., Moisio, P. & Muuri, A. (toim.): *Suomalaisten hyvinvointi 2014* (s. 20–39). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print.
- Vakkala, H. & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi A. & Pietiläinen V. (toim.): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, (s. 187–226). Tampere: Tampere University Press.
- Wimmer, M.A., Pereira, G.V., Ronzhyn, A. & Spitzer, V. (2020). Transforming government by leveraging disruptive technologies: Identification of research and training needs. *eJournal of eDemocracy and Open Government*, Vol. 12, No. 1, s. 87–113.
- Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. (2015). Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 34, No. 4, s. 310–325.
- Zechner, M. (2014). Mitä hyvinvointikertomus kertoo hyvinvoinnista? Teoksessa Zechner, M. (toim): *Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa?* (s. 9–31.) Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 15. Seinäjoki.