

**JYX**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Hautala, Arto

**Title:** Tiedolla toimiminen johtamisen tukena

**Year:** 2023

**Version:** Published version

**Copyright:** © Liikuntatieteellinen seura 2023

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Hautala, A. (2023). Tiedolla toimiminen johtamisen tukena. *Liikunta ja tiede*, 60(1), 13.  
<https://www.lts.fi/liikunta-tiede/artikkelit/polttopisteessa-tiedolla-toimiminen-johtamisen-tukena>

## ARTO HAUTALA

fysioterapian ja kuntoutuksen apulaisprofessori  
Jyväskylän yliopisto  
Liikuntatieteellinen tiedekunta  
LTS:n varapuheenjohtaja  
arto.j.hautala@jyu.fi

# Tiedolla toimiminen johtamisen tukena

**T**IETO HAASTAA JA HUVITTAA MEISTÄ JOKAISTA tämän päivän arjessa. Kasvavan digitalisaation myötä kaikenkattavat kanavat pursuavat tiedon tulvaa, mutta mihin tietoa käytämme? Ja miten arvioimme tiedon lähteitä ja tiedon oikeellisuutta? Johtamisessa tieto tuo mukanaan vastuuta ja se voi toimia tehokkaana työkaluna johtamista tukien. Myös ongelmanratkaisussa tai haasteellisiin kysymyksiin vastauksia haettaessa tiedon hankinnan ja sen analysoinnin kannustin on vahva. Prosessi tuottaakin yleensä lisää tietoa ja rakentaa perusteluja ratkaisujen ja päätöksenteon tueksi.

Jokainen meistä on itsensä johtaja, josta rakentuu perusta sille, miten ja mistä kukin meistä hankkii, analysoi ja hyödyntää tietoa arjen päätöksenteossa olipa kyse sitten henkilökohtaisesta – tai työelämästä. Sinä itse olet tärkein johdettavasi. Pysähdyttävä kysymys kuuluukin: jos et osaa johtaa itseäsi, kuinka voit johtaa muita? Lentokonetermein voitaisiin todeta siten, että laita ensin happinaamari itsellesi ja sitten vasta muille.

Mutta helpommin sanottu kuin tehty. Niin itsensä kuin muidenkin henkilöiden johtamisessa armollisuus ja lempeä avarakatseisuus voi toimia tärkeänä voimavarana. Johtaminen on vuorovaikutteista tavoitesuuntautunutta toimintaa ihmisten kanssa. Johtamista on kuvattu myös palveluammattiksi, jossa muutos ja sen hallinta on ainakin jossain määrin läsnä. Käyn itse joka päivä koulua oppiakseni aidon dialogin edellytyksiä paremmin. Yritän kuunnella ymmärtääkseni, en vastatakseni. Opin polulla muistutan itseäni myös siitä, että keskustelutaitoon ei kuulu vain oikeiden asioiden sanominen oikeassa paikassa, vaan myös väärin asioiden sanomatta jättäminen tunteiden kuohussa houkuttelevalla hetkellä.

Pitäisikö meidän ymmärtää tiedolla johtaminen perusteeksi kaikkien päätösten taakse? Varmastikaan näin ei ole. Ehkä kuitenkin niin, että tiedon systemaattisella analysoinnilla, tiedolla toimimista voidaan käyttää johtamisen tukena.

Moderni tekninen järjestelmätaso ja koneoppimisen työkalut voivat auttaa halutun tietovarannon eli datan keräämisessä ja ehkä myös osittain tiedon analyysissä ja tulkinnassa. Johtopäätökset voivat tuottaa ongelmanratkaisun, joka perustelee ja tukee päätöksentekoa.

Toimivaan ja laadukkaaseen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistukseen on kytketty vahvasti tiedolla johtaminen. Tässä yhteydessä tiedolla johtamisella tarkoitetaan ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa järkipäätöksentekoa, jossa rutiinit ja toimenpiteet on huomioitu. Tiedolla johtaminen auttaa kehittämään toimintaa ja kohdentamaan voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty.

Professori **Antti Malmivaara** toteaa mainiossa tulevaisuuteen katsovassa kirjassaan ”Vaikuttavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa”, että kaiken sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan tulee tähdätä arjen suoriutumisen edistämiseen. Tämä onkin varsin selkeä ydintavoite. Tutkittu tieto ohjaa toimintaa, mutta arkivaikuttavuuden ja arkikustannusvaikuttavuuden osoittamiseen ja arviointiin tarvitaan myös laaturekistereitä. Näistä hyvänä esimerkkinä ovat jo olemassa olevat Terveiden- ja hyvinvoinnin laitoksen kansalliset laaturekisterit. Esimerkiksi selkärekisterin raportista pääsee vertaamaan selkäleikkauksen aikaisia haittatapahtumia suomalaisissa sairaaloissa. Syntyvän tiedon avulla voidaan kehittää hoidon ja palvelujen laatua kaikkialla Suomessa.

Johtamisen arvomaailma haastaa pohdiskelemaan tiedolla toimimista osana johtamisen prosessia. Hyvässä johtamisessa täsmennetään, viestitään ja konkretisoidaan johtamisen arvot ja periaatteet yhtenäiseksi tavaksi toimia. Ei ole yllättävää, että johtamisen arvomaailmassa korostuvat luottamus, arvostus, innostus ja älyllinen haastaminen. Lopulta on tärkeää muistaa, että johtaminen ei ole vain päätösten tekemistä, vaan ylipäätään tärkeä osa vuorovaikutustaitoja ja jaettua ymmärrystä. ♦

## Johtamisen arvomaailmassa korostuvat luottamus, arvostus, innostus ja älyllinen haastaminen.