



Kestävän kunnan johtaminen tarvitsee dialogia ja yhteistä näkemystä

Lotta-Maria Sinervo, HTT, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto, apulaisprofessori, Vaasan yliopisto & Harri Laihonon, FT, professori, Itä-Suomen yliopisto

Kestävyys on kunnan keskeinen tavoite. Se ei ole enää vain strategioihin kirjattava tavoite, vaan sen tulisi olla kunnan toiminnan läpäisevä periaate, joka ohjaa kunta-arjen valintoja ja käytäntöjä (vrt. Annesi ym., 2025). Kestävyys ei kuitenkaan ole yksiselitteistä tai helppoa toteuttaa. Kyseessä on monimuotoinen ilmiö, jota käsitteellistetään, ymmärretään ja tulkitaan lukemattomin tavoin. Kunnan toimintaa ohjaavana periaatteena kestävyys edellyttää yhteistä näkemystä niin kestävydestä ilmiönä kuin keinoista sen saavuttamiseksi. Näiden saavuttaminen puolestaan edellyttää toimijoiden välistä vuorovaikutusta, dialogia erilaisten näkemysten välillä ja usein myös siirtymistä pois totutuista toimintatavoista.

Hallinnon tutkimus on jo pitkään korostanut osallistavan hallinnan ja vuorovaikutteisen johtamisen merkitystä (esim. Paananen, 2022). Osallistamisen ja vuorovaikutteisuuden vaateet ovat rantautuneet kuntiin, ja kunnat ovat aktiivisesti kehittäneet esimerkiksi erilaisia kansalaisten osallistumisen tapoja. Osallistumisen ja vuorovaikutuksen kysymykset ovat tärkeitä myös kestävyuden saavuttamisessa, sillä kestävyuden monet tulkinnat edellyttävät yhteensovittamista. Näin ollen kestävyystavoitteiden saavuttaminen tarvitsee eri toimialojen yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä siitä, mitä ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys tarkoittavat käytännössä. Kuntaorganisaatiossa kestävyys ylittää organisatoriset rajat ja toiminnalliset siilot, kestävyuden edistämisen vastuukysymykset ovat moninaisia. Kestävyys ei myöskään asemoidu yksittäisiin johtamisen funktioihin, vaan kestävyuden edistäminen asettaa uudistamispaineita esimerkiksi talouden johtamiseen (ks. lisää Bisogno ym., 2024).

Silti ihmiset tuntuvat hakeutuvan helposti siiloihin – ne ovat tuttuja, turvallisia ja tehokkaita. Siiloissa asioiden hoitaminen on nopeaa, mutta samalla vaarana on, että kokonaiskuva jää hahmottamatta. Kestävyystavoitteet jäävät tällöin irrallisiksi niin toisistaan kuin toiminnan perusperiaatteista. Kestävyyttä ei voi johtaa ainoastaan siiloissa, vaan sen saavuttaminen on pitkäjänteistä ja vuorovaikutteista yhteistyötä. Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tässä dynamiikassa. Kun ihmiset kokevat olonsa turvalliseksi, he uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään, kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä ja osallistua yhteiseen keskusteluun. Ilman turvalliseksi koettua työympäristöä dialogissa tapahtuva yhteinen tiedonmuodostus eri toimialojen välillä jää pinnalliseksi, eikä yhteinen kestävyysymmärrys pääse rakentumaan (vrt. Sinervo & Laihonon, 2022; Laihonon ym., 2022).

Kestävyyttä tulkitaan monilla tavoilla

Kestävyys ei ole yksiselitteinen käsite. Sosiaalinen kestävyys voi tarkoittaa eri asioita opetuksessa, sosiaalipalveluissa tai teknisessä toimessa. Nämä eri tulkinnat alleviivaavat yhteisen näkemysten

rakentamista, mutta samalla ne vaikeuttavat vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Yhteisen pöydän äärellä käytävä dialogi kestävydestä voi olla vaikeaa, koska käsitteet ovat vieraita ja tulkinnat vaihtelevat. Esimerkiksi perusopetuksessa tehdään jatkuvasti sosiaalista kestävyyttä tukevia valintoja, mutta termi ”sosiaalinen kestävyys” ei välttämättä kuulu arjen sanastoon.

Johtajien ja esihenkilöiden tehtävänä on sanoittaa kestävyys oman palvelutuotannon kannalta (Sinervo ym., 2025). Tämä ei tarkoita pelkkää strategisten tavoitteiden toistamista, vaan arjen valintojen ja käytäntöjen kytkemistä kestävyystavoitteisiin (ks. Cifolelli ym., 2025). Kestävyysjohtaminen yhdistää arvot, faktat ja toimijoiden hiljaisen tiedon – kestävyys ei ole vain eksplisiittisesti mitattava ilmiö, vaan myös kulttuurinen ja eettinen kysymys. Tämä edellyttää myös kestävyysjohtamisen tutkimukselta monitieteistä otetta.

Kestävyys on myös uusi tuloksellisuustavoite (vrt. Park & Krause, 2021). Se haastaa perinteisen tavan ajatella tuloksellisuutta – ei riitä, että toiminta on tehokasta ja vaikuttavaa lyhyellä aikavälillä, vaan sen tulee olla kestävää pitkällä aikavälillä. Tämä vaatii ajattelutavan muutosta: tuloksellisuus on myös arvoja, merkityksiä ja yhteiskunnallista vastuuta.

Vaikeita valintoja ilman oikeita vastauksia

Kestävyystavoitteiden toteuttaminen edellyttää päätöksiä, joilla on aina seurauksia ja sivuvaikutuksia. Ei ole yksiselitteisesti oikeita valintoja – jokaisella päätöksellä on vaihtoehtoiskannuksia. Yhtäältä kestävyysjohtamisessa tehdään isoja strategisia linjauksia, toisaalta pieniä arjen valintoja, jotka vaikuttavat esimerkiksi kunnan imagoon tai toimintaa ohjaaviin arvoihin. Kestävyysjohtamisen nimissä tehtävät valinnat voivat edistää sosiaalista kestävyyttä, mutta samalla vaikeuttaa kunnan taloudellisen kestävyysylläpitoa. Kestävyysjohtaminen onkin tasapainoilua, jossa ei ole oikeita vastauksia.

Kuntajohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa nousee esiin epävarmuus: mitä kestävyys tarkoittaa juuri minun työssäni? Miten se vaikuttaa niihin valintoihin, joita teen päivittäin? Moni kokee olevansa puun ja kuoren välissä – toisaalta halutaan edistää kestävyystavoitteita, toisaalta arjen kiire, taloudellinen tilanne ja rakenteet ohjaavat toiseen suuntaan (Sinervo & Laihonen, 2024).

Kestävyysjohtaminen vaatii institutionaalista työtä kaikilla tasoilla

Kestävyys ei ole vain yksi tavoite muiden joukossa, vaan kunnan olemassaolon lähtökohta. Tämä tarkoittaa, että kestävyys ei voi olla irrallinen strateginen lisä, vaan sen tulee ohjata kunnan operatiivista toimintaa kaikilla tasoilla (ks. lisää Vikstedt ym., 2025). Kestävyys ei kuitenkaan juurikaan kunnassa ole toimintaa ohjaavaksi arvoksi itsellään, vaan se vaatii aktiivista työtä ja sitoutuneita toimijoita kaikilla organisaation tasoilla. Kunnissa tarvitaan niin sanottua institutionaalista työtä, jossa kestävyys tuodaan osaksi kunta-arjen käytäntöjä (Sinervo ym., 2024). Ensinnäkin yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen rakentaminen edellyttää pysähtymistä kestävyysilmiön äärelle. Ilman tätä pysähtymistä kestävyys voi jäädä irralliseksi tavoitteeksi, joka ulkoistetaan projekteihin ja irtautuu palvelujen järjestämisen arjesta. Kestävyysjohtamisessa on olennaista antaa käsitteelle konkreettinen merkitys ja avata uudet tavoitteet selkeästi, tällöin kestävyys ei jää pelkäksi strategiaan kirjatuksi abstraktiksi käsitteeksi.

Vaikka kestävyysjohtamisen eri ulottuvuudet tunnetaan hyvin (Sinervo et al., 2023), ne painottuvat kuntien palveluissa eri tavoin. Kestävyysjohtamisessa on tärkeää tunnistaa ja arvostaa näitä näkökulmia ja painotuksia yhteistä näkemystä muodostettaessa. Lisäksi on tärkeää antaa tilaa yhteisen ymmärryksen rakentumiselle. Yhteinen ymmärrys ei tarkoita samanmielisyyttä tai samaa mieltä olemista, vaan eri toimijoiden näkökulmien esille tuomista ja huomioimista. Samalla rakennetaan yhteistä kieltä, jolla kestävydestä voidaan puhua. Tämä on pitkäjänteistä työtä, sillä yhteisen kielen ja ymmärryksen rakentaminen vaatii aikaa.

Kestävyyden johtaminen on yhteinen tehtävä

Kunnan kestävyttä ei johdeta vain ylimmässä johdossa, vaan sen edistäminen kuuluu kaikille – työntekijöille, esihenkilöille ja päättäjille. Yhteinen johtajuus edellyttää luottamusta, avoimuutta ja kykyä käydä myös vaikeita keskusteluja. Kestävyyden johtamiseen ei ole valmista mallia, kyseessä on jatkuvasti kehittyvä ilmiö, joka vaatii rohkeutta kohdata epävarmuutta, kykyä tehdä kompromisseja ja ennen kaikkea halua oppia yhdessä (Sinervo ym., 2025). Kun kestävyys ymmärretään kunnan olemassaolon perustaksi, se voi ohjata toimintaa kohti pitkäjänteistä, vastuullista ja vaikuttavaa tulevaisuutta.

Lähteet

- Annesi, N., Giacomelli, G., Gragnani, P., & Battaglia, M. (2025). Integrating sustainability into local government strategy: a configurational analysis on the role of administrative capacity. *Public Money & Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2529263>
- Bisogno, M., Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Manes-Rossi, F. (Eds.). (2024). *Public sector financial management for sustainability and SDGs in Europe* (pp.1-136). London: Palgrave Macmillan.
- Cifoletti, S., Berardi, M., Russo, A., & Ziruolo, A. (2025). Strategic public management for sustainable development: public value co-creation experiences. *Public Money & Management*, 1–13.
- Laihonen, H., Kork, A-A, Sinervo, L-M. & Kokko, P. (2022). Julkisen hallinnon tiedonmuodostus. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A-A, Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H. Sinervo, L-M. & Tuurnas, S. *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 221–243). Tampere: Vastapaino.
- Paananen, H. (2022). Poliittinen johtaminen ja kuntien vuorovaikutteinen hallinta. *Hallinnon Tutkimus*, 41(3), s. 233–248.
- Park, A. Y., & Krause, R. M. (2021). Exploring the landscape of sustainability performance management systems in US local governments. *Journal of Environmental Management*, 279, 111764.
- Sinervo, L.-M. & Laihonen, H. (2024). Public Managers Between a Rock and a Hard Place – Social-Financial Sustainability in Local Government, *Public Money & Management*, 44(6), 559-564.
- Sinervo, L.-M. & Laihonen, H. (2022). Kestävyyden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen kysymyksenä. Teoksessa: Jäntti, A., Kork, A-A, Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H. Sinervo, L-M. & Tuurnas, S. *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 269–290). Tampere: Vastapaino.
- Sinervo, L.-M., Laihonen, H., Takala, K. & Pusenius, P. (2025). *Johtamisdialogi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysden johtamisessa*. Tampereen yliopisto/Itä-Suomen yliopisto. Tampere: Punamusta.
- Sinervo, L.-M., Pulkkinen, M., Yrjölä, K. & Laihonen, H. (2023). *Kestävä kuntatalous: Raportoinnista kestävyysden johtamiseen*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiön Julkaisu 57.
- Sinervo, L-M., Vikstedt, E., Luhtala, M., Laihonen, H. & Welinder, O. (2024). Fostering sustainability in local government: The institutional work perspective on the accounting–management nexus, *Financial Accountability & Management*, 40(4), 592-612.
- Vikstedt, E., Welinder, O., Luhtala, M., Sinervo, L.-M. & Laihonen, H. (2025). Different Sustainability Endgames: Institutional Logics in the Performance Management of Local Governments. *Public Money & Management*, 1-9.