

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**KUNTASTRATEGIA KOKEILUJA TUKEMASSA - KOKEILEVA  
KEHITTÄMINEN PALVELUJEN KEHITTÄMISEN KEINONA**

**Case: Espoon Ison Omenan palvelutori**

Juulia Koivisto  
Saara Asikainen  
Kunta- ja aluejohtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2018

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelma

Tekijät:	Juulia Koivisto ja Saara Asikainen
Tutkielman nimi:	Kuntastrategia kokeiluja tukemassa – kokeileva kehittäminen palvelujen kehittämisen keinona. Case: Espoon Ison Omenan palvelutori
Pro-gradu -tutkielma:	93 sivua, 2 liitesivua
Ohjaajat:	Arto Haveri, kunnallispolitiikan professori, Tampereen yliopisto Tuula Jäppinen, innovaatio-asiantuntija, Kuntaliitto
Aika:	Huhtikuu 2018
Avainsanat:	Kokeilut, kokeileva kehittäminen, strateginen johtaminen, julkisten palvelujen kehittäminen

---

Tässä tutkimuksessa selvitetään, voidaanko strategisella johtamisella edistää kokeilevaa kehittämistä kunnissa. Kokeilujen hyödyntäminen kehittämisessä julkisella sektorilla on noussut ajankohtaiseksi keinoksi vastata nopeasti muuttuvan dynaamisen toimintaympäristön haasteisiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu innovaatioiden ja kokeilujen osuudesta, sekä strategisen johtamisen osuudesta.

Tutkimus on laadullinen case-tutkimus, jossa tutkittava case on Espoon Palvelutori-toimintamalli. Se on uusi tapa järjestää julkisia palveluja kuntalaisille ja toimii samalla myös innovaatio-alustana. Palvelutori nähdään aiempien selvitysten perusteella asiakkaiden keskuudessa selvästi hyvänä toimintatapana, mutta sen toteuttamisesta voidaan tunnistaa myös haasteita. Tässä tutkimuksessa selvitetäänkin, miten Palvelutori-toimintatapaan on päädytty ja miten sitä aiotaan jatkossa kehittää. Lisäksi on hyödyllistä selvittää Palvelutorin kehittämiseen liittyviä prosesseja, johtamista ja toimintaa, jotta nämä mahdollisesti toimivaksi havaitut asiat olisivat käytettävissä ja hyödynnettävissä myös tulevaisuudessa Espoossa ja mahdollisesti muuallakin. Tähän tarkasteluun tämä tutkimus tarjoaa kaksi näkökulmaa: strategisen johdon sekä operatiivisen tason näkökulmat.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahtatoista Espoon kaupungin strategisessa johdossa ja sekä Ison Omenan Palvelutorilla ja sen kehittämisen parissa työskentelevää henkilöä. Aineisto koostuu noin 35 minuutin - tunnin pituisista teemahaastatteluista ja ne analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntämällä. Aineiston analyysissa päättelyn logiikka on abduktiivinen, eli teoriaohjaava. Teoreettinen viitekehys kirjoitettiin pääasiassa ennen haastatteluja, mutta aineiston keruun jälkeen teoriaa täydennettiin vielä aineistosta nousevien teemojen perusteella.

Tutkimuksen mukaan strateginen johtaminen on hyvä keino kokeilevan kehittämisen tukemiseksi, koska strategiaan perustuva johtaminen Espoossa antaa tilaa kokeiluille sekä luo kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Kokeilut nähdään positiivisessa valossa niin operatiivisen tason kuin strategisen johdon näkökulmasta. Kokeilevaa kehittämistä on edistetty strategisella johtamisella Espoossa. Sillä on onnistuttu luomaan otolliset olosuhteet kokeilukulttuurin kehittymiselle. Kokeilukulttuuria edistävässä strategisessa johtamisessa korostuu esimiesten merkitys viestien välittäjänä sekä operatiiviselle tasolle että sieltä ylöspäin johdon tasolle. Suunnitelmalisena, pitkän tähtäimen kehittämisen keinona strateginen johtaminen ei siis sulje kokeiluja kehittämisen keinona pois, vaan antaa niille tilaa.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat.....	1
1.2 Tutkimustehtävä .....	3
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	5
2 KOKEILEVA KEHITTÄMINEN OSANA INNOVAATIOTOIMINTAA.....	7
2.1 Kokeilut kehittämisen keinona.....	10
2.2 Kokeilujen ja kokeilukulttuurin edistäminen.....	12
2.3 Julkinen sektori kokeilu- ja innovaatioympäristönä.....	14
2.4 Innovaatioiden johtaminen kunnassa .....	18
3 STRATEGINEN JOHTAMINEN KUNNASSA .....	20
3.1 Mikä on strategia? .....	20
3.2 Strategialla suuntalinjat kehittämiselle.....	21
3.3 Strateginen johtaminen monimutkaisuutta hallitsemassa.....	23
3.4 Strategian toteuttamisen tärkeys ja vaikeus .....	26
3.5 Matriisimaisen organisaation luomat haasteet kuntaorganisaatiolle .....	28
4 CASE PALVELUTORI .....	30
4.1 Espoo-tarina .....	30
4.2 Ison Omenan palvelutori.....	33
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
5.1 Laadullinen tapaustutkimus .....	38
5.2 Teemahaastattelusta ja aineiston keräämisestä .....	40
5.3 Aineiston analysointi sisällönanalyysia käyttäen.....	43
6 KOKEILEVA KEHITTÄMINEN ESPOON STRATEGISENA VALINTANA .....	46
6.1 Palvelutorin tarkoitus.....	46
6.2 Espoo kokeilevaa kehittämistä edistämässä.....	49
6.2.1 Kokeileva toimintakulttuuri sallii epäonnistumiset .....	50
6.2.2 Strategia kehittämisen kivijalkana.....	53
6.2.3 Strategian toteuttaminen avainasemassa.....	58
6.3 Palvelutorin kokeiluja tukeva ilmapiiri .....	59
6.3.1 Esimiehet kokeilukulttuurin välittäjinä.....	61
6.3.2 Espoo-tarina positiivista kehittämistä tukemassa .....	64

6.4 Palvelutori kokeilevan kehittämisen alustana .....	66
6.4.1 Kokeilevan kehittämisen edut Palvelutorilla strategisen johdon näkökulmasta ....	67
6.4.2 Kokeilevan kehittämisen edut Palvelutorilla operatiivisen tason näkökulmasta ...	68
6.4.3 Kokeilevan kehittämisen haasteet Palvelutorilla strategisen johdon näkökulmasta .....	70
6.4.4 Kokeilevan kehittämisen haasteet Palvelutorilla operatiivisen tason näkökulmasta .....	73
6.5 Palvelutori matriisimaisena organisaationa .....	77
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	82
LÄHTEET .....	89
LIITTEET .....	94

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

- Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
- Kuvio 2. Innovaatioalustan sisäiset elementit sekä niiden ulkoiset kytkennät verkostovai-  
kutuksen rakentajina. (Raunio ym. 2016, 12)
- Kuvio 3. Innovaatiotyyppejen sisäiset muutokset ja keskinäissuhteet. (Anttiroiko 2009,  
286)
- Kuvio 4. Kunnan johtamisen tiimalasimalli toiminnassa (Rannisto 2005, 188.)
- Kuvio 5. Funktionaalinen, matriisi- ja prosessiorganisaatio rakenteina (Tevameri & Kallio  
2009, 17.)
- Kuvio 6. Palvelutorin organisaatorakenne (Ison Omenan palvelutori innovaatioalustana  
2018, 11).
- Kuvio 7. Tutkimuksen näkökulmien jakautuminen (mukaihen; Rannisto 2005, 188 & Ison  
Omenan palvelutori innovaatioalustana 2018, 11)
- Kuvio 8. Sektorijohtaminen suhteessa Palvelutoriin

- Taulukko 1. Kokeilutoimintaa ja Palvelutorin kehittämistä koskevat valtuustokauden tavoit-  
teet. (Espoon kaupunki 2018b, 5-11.)
- Taulukko 2. Palvelutori ja Espoo-tarina aikajanalla
- Taulukko 3. Palvelutorin haasteet ja edut kokeilevalle kehittämiselle

# 1 JOHDANTO

Kokeilutoiminnan avulla on mahdollista löytää uudenlaisia ja innovatiivisia toimintatapoja myös julkisella sektorilla. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten kokeilevaa kehittämistä tukeva strateginen johtaminen vaikuttaa palvelujen kokeilevan kehittämisen edellytyksiin käytännön tasolla. Aihetta tarkastellaan Espoon Ison Omenan palvelutorin (jatkossa myös Palvelutori) kautta, joka on uudenlainen, useita eri toimijoita yhdistävä, innovatiivinen tapa järjestää palveluita.

Tämä luku esittelee tutkimuksen taustaa ja lähtökohdita sekä antaa yleiskuvan tutkittavasta aiheesta, joka on kuntien palvelujen kehittäminen kokeilujen avulla strategisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimusongelma ja -kysymykset. Lopuksi käydään läpi tämän tutkimusraportin eteneminen ja rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Kunnan rooli tulee muuttumaan muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelujen uudistuksen (sote-uudistus) sekä maakuntauudistuksen myötä tulevien vuosien aikana merkittävästi. Tämän muutoksen kautta useat perinteisesti kunnille kuuluneet tehtävät ja palvelut siirtyvät maakuntien vastuulle. Kunnilla on edessään murros, jonka yhteydessä palvelujen ja tehtävien kokonaisuutta on syytä tarkastella uudessa valossa. Merkittävä roolin muuttuminen vaatii muutoksia myös kunnan tarjoamiin palveluihin. Vaikka monia palveluita siirtyy pois, korostuu entisestään kunnalle jäävien palvelujen kehittäminen kuntalaisia palvelevaksi kokonaisuudeksi. Kunnan ydintehtävät siirtyvät muutoksen myötä muun muassa sivistyksen, hyvinvoinnin ja elinvoiman vankistamiseen. Tässä murroksessa ja tulevaisuuden kunnan rakentamisessa kokeilutoiminta on oleellisessa roolissa. (Kurkela, Virtanen, Stenvall, & Tuurnas 2016, 46–47.)

Kasvava tarve palvelujen kehittämiseksi sekä luovien toimintatapojen löytämiselle nopeasti muuttuvassa ympäristössä perustelee oivallisesti innovaatioajattelun julkiselle sektorille tuomaa potentiaalia. Anttiroiko (2009, 280) korostaakin innovaatioajattelun merkitystä dynaamisen ja verkostomaisen toimintaympäristön ja julkisen sektorin kohtaamien muutosten onnistuneessa ratkaisemisessa. Myös Jäppinen (2011, 141-142) nostaa esiin innovaatioiden avaamia mahdollisuuksia ja tarvetta etenkin julkisten palvelujen tulevaisuuden kehittämisessä palvelujen kysynnän kasvaessa ja resurssien niukentuessa. Tähän kehittämiseen kunnat tarvitsevat uudenlaista osaamista, strategista johtamista sekä pitkäjänteisiä päätöksiä kysyntälähtöisen palvelutuotannon kehittämiseksi, käynnistämiseksi ja tarvittavien kumppanuuksien solmimiseksi.

Palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisen ja ketterän kokeilutoiminnan avulla on uudenlainen lähestymistapa kehittämiseen julkisella sektorilla. Perinteisesti hyvin byrokraattisen julkisen sektorin ei yleensä ajatella olevan ketterä tai uusille ideoille avoin, vaan ennemminkin jäykkä ja uudistuksia karttava instituutio. Kokeilut nähdään nykypäivään sopivana, innovatiivisuutta tuottavana toiminta- ja ajattelutapana julkisten palvelujen kehittämisessä, joiden perimmäisenä tarkoituksena on oppiminen (Stenvall 2017, 11). Ne ovat nousseet relevanteiksi ongelmanratkaisukeinoiksi, joiden avulla voidaan kehittää julkista sektoria niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti. Kokeilukulttuurin vahvistaminen on kärkihankkeen muodossa mukana Sipilän vuonna 2015 laatimassa hallitusohjelmassa. Hallitusohjelman tavoitteena vuodelle 2025 on muun muassa lisätä julkisten palvelujen tuottavuutta digitalisaation avulla, purkaa turhaa sääntelyä ja byrokratiaa sekä tukea uudistumista kokeiluihin perustuvalla johtamiskulttuurilla. (Ratkaisujen Suomi 2015, 24-25.)

Kuten hallitusohjelmassakin, myös Espoon kaupungissa kehittämistä on lähestytty vahvasti kokeilutoiminnan kautta. Espoo on lisännyt kokeilut osaksi Espoo-tarina -kuntastrategiaansa, joka ohjaa kaupungin toimintaa. Espoo-tarinassa mainitaan niin osallistaminen, kokeilut kuin epäonnistumisten sietäminen. (Espoon kaupunki 2017b, 5.) Espoo siis etsii aktiivisesti uusia ratkaisuja parempien ja vaikuttavampien palvelujen järjestämiseksi ja pyrkii osallistamaan kokeilutoimintaan erilaisia toimijoita yrityksistä kansalaisiin ja järjestöihin (Espoon kaupunki 2017a). Yksi Espoon uudennlaisista, innovatiivisista toimintatavoista on tämän tutkimuksen casena toimiva Ison Omenan palvelutori, joka kokoaa useita julkisia palveluita saman katon alle

tarkoituksenaan helpottaa kuntalaisten asiointia. Lisäksi palvelutorin tarkoituksena on toimia kokeilemisen ja innovaatioiden alustana. (Espoon kaupunki 2017c.)

Kokeilut, epäonnistumisten sietäminen ja osallistaminen on sidottu Espoossa kuntastrategiaan. Kokeilujen sitominen osaksi kuntastrategiaa on siis kuin oppikirjasta, mutta näkyvätkö strategian linjaukset kuitenkin käytännön toiminnassa? Onko Espoossa todellisuudessa onnistuttu luomaan kokeilevaa ilmapiiriä? Lisäksi henkilöstön kokemalla muutostarpeella sekä heidän haluamallaan muutoksen suunnalla on merkittävä vaikutus innovatiivisuuden vahvistamisessa (Kurkela ym. 2015, 26). Näin ollen mielenkiintoista on, kohtaavatko strategisen johdon ja operatiivisen tason näkemykset toiminnasta ja sen kehittämisestä? Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia näihin kysymyksiin. Seuraavassa alaluvussa esitellään tämän tutkimuksen tutkimustehtävä ja -ongelma tarkemmin.

## **1.2 Tutkimustehtävä**

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten strategiset linjaukset kokeiluista ja epäonnistumisten kestämisestä näkyvät todellisuudessa ja miten ne luovat edellytyksiä kokeiluille erityisesti palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään strategisen johtamisen merkitykseen kokeilevan kehittämisen edistämässä operatiivisella tasolla.

Tutkimuksen lähtökohtana toimii palvelujen kehittäminen ja sen kohtaamat haasteet kuntasektorilla sekä se, miten kehittämiseen liittyviin kysymyksiin ja haasteisiin pyritään vastaamaan kokeilevan kehittämisen kautta. Tutkimuksen kohteena on Espoon kaupunki ja tutkittavana caseena Ison Omenan palvelutori, josta käytetään tässä tutkimuksessa myös nimitystä Palvelutori.

Tutkimusongelma on:

- **Voidaanko strategisella johtamisella edistää kokeilevaa kehittämistä kunnissa?**



Tutkimuskysymyksiä ovat:

- **Miten kokeilevaa kehittämistä edistetään strategisella johtamisella Espoossa?**
- **Miten kokeileva kehittäminen strategisena valintana näkyy Palvelutorin operatiivisella tasolla?**
- **Millaisen ympäristön Palvelutori luo kokeilevalle kehittämiselle?**

Aiheen tarkastelu toteutetaan kaksitasoisesti. Ensiksi tarkastellaan strategisen johtamisen näkökulmasta palvelujen kokeilevaa kehittämistä ja strategian toteutumista kokeilujen osalta. Toiseksi tarkastellaan operatiivisen tason näkökulmasta kokeilevaa kehittämistä ja sen edistämistä strategisella johtamisella. Lisäksi tarkastellaan, kohtaavatko nämä kaksi näkökulmaa toisiaan ja ovatko ne linjassa toistensa kanssa. Pyrkimyksenä on löytää uudenlaista tietoa kokeilevan kehittämisen ja strategisen johtamisen yhteydestä.

Tässä tutkimuksessa kokeilujen hyödyntämistä tutkitaan strategisia linjauksia tekevien ja toteuttavien henkilöiden näkökulmasta sekä operatiivisen tason käytännön työtä tekevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa halutaan selvittää niiden henkilöiden näkemyksiä strategisesta johtamisesta ja kokeiluista, jotka näiden asioiden parissa työskentelevät. Kokeiluja ja kokeilemalla kehittämistä on tutkittu aiemmin, mutta on mielenkiintoista selvittää myös näiden asioiden parissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä asiaan näistä edellä mainituista näkökulmista. He kuitenkin kuuluvat niihin henkilöihin, joista kokeilujen sekä strategian muiden linjausten toteutuminen ovat kiinni.

Tämä tutkimus on kahden henkilön yhteinen Pro gradu -tutkielma ja sen toteutuksessa on ollut koko tutkimusprosessin ajan mukana kaksi henkilöä. Luvut 1, 4, 5 ja 7 on kirjoitettu yhteisesti. Tutkimuksen teoriaosuudesta toinen on kirjoittanut kokeiluja ja innovaatioita koskevan luvun 2 (Koivisto) ja toinen strategista johtamista koskevan luvun 3 (Asikainen). Lisäksi luku 6 sisältää strategisen johdon (Asikainen) ja operatiivisen tason (Koivisto) näkökulmiin pohjautuvat analyysit. Aineiston keruu on tehty yhdessä niin, että molemmat ovat olleet mukana haastattelutilanteissa. Aineiston analyysi on toteutettu aluksi erikseen, mutta sen jälkeen yhteisesti

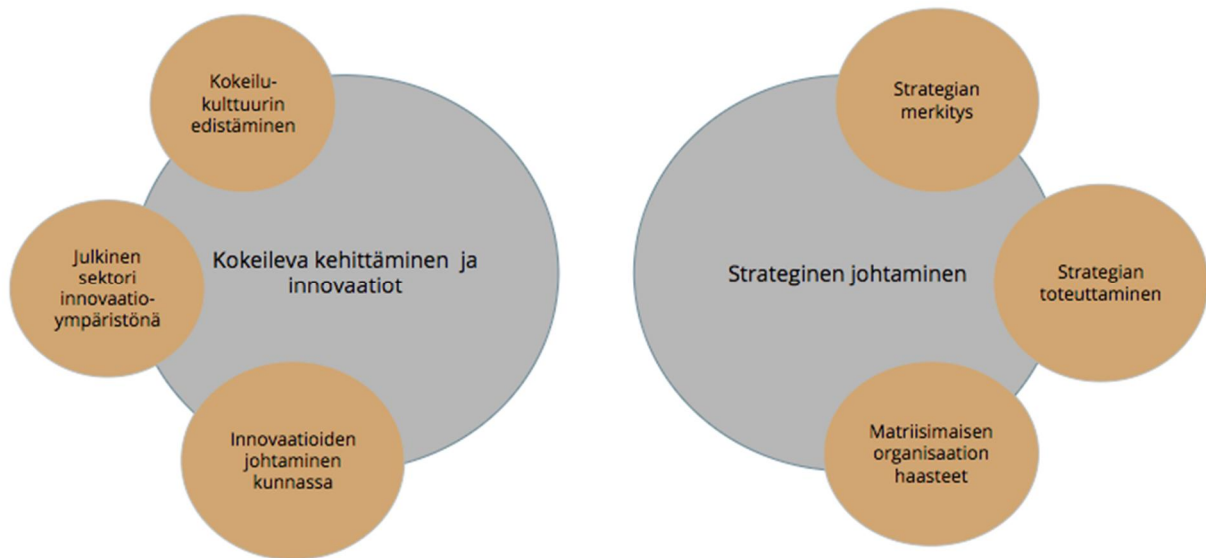
kahta eri näkökulmaa yhdistellen. Analyysi on jaettu pääasiassa tutkimuskysymysten mukaisesti alalukuihin, joten luvussa 6 analyysin tulokset on kirjoitettu limittäin, mutta kuitenkin niin, että näkökulmat on mahdollista erottaa toisistaan. Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta on kirjoitettu yhdessä tutkimustulosten pohjalta.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne noudattaa perinteistä tieteellisen tutkimuksen esitystapaa. Tutkimusraportti alkaa johdannolla, jossa lukija johdatellaan aiheeseen ja esitellään tutkimuksen tausta ja lähtökohdat. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tutkimuksen tarkoitus. Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Toinen luku käsittelee kokeilevaa kehittämistä ja esittelee siihen liittyviä käsitteitä. Innovaatiotoiminnan osalta keskitytään etenkin julkisen sektorin näkökulmaan, tuoden kuitenkin mukaan keskusteluun myös yksityisen sektorin näkökulmaa. Aluksi tarkastellaan kokeilevaa kehittämistä kehittämisen keinona sekä lähestytään kokeilemista kokeilukulttuurin edellytysten näkökulmasta. Sen jälkeen esitellään julkisen sektorin innovaatioihin liittyviä erityispiirteitä ja innovaatioiden johtamista julkisella sektorilla.

Kolmas luku tarkastelee strategista johtamista kunnissa. Aluksi selvennetään strategian käsitettä ja sen historiaa, jonka jälkeen siirrytään pohtimaan strategian merkitystä. Tämän jälkeen syvennytään tarkemmin strategiseen johtamiseen, strategian toteuttamiseen ja sekä keskijohdon rooliin. Viimeiseksi esitellään vielä kunnan verkostomaiseen toimintaan ja matriisiorganisaatioihin liittyviä piirteitä.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Neljännessä luvussa kuvaillaan tutkimuksen case, eli Espoon Ison Omenan palvelutori. Lisäksi luvussa esitellään tämän tutkimuksen kannalta olennaiset Espoon kaupungin strategian eli Espoo-tarinan linjaukset. Viides luku avaa tutkimuksen toteutuksen. Siinä käsitellään tutkimuksen tekemisen yhteydessä tehtyjä valintoja, niiden perusteluja sekä tutkimuksessa käytettyjä metodeja. Lisäksi käydään läpi aineistonkeruuseen sekä aineiston analyysiin liittyviä seikkoja.

Kuudes luku pitää sisällään aineiston analyysin ja tärkeimmät havainnot jaoteltuna tutkimuskysymysten mukaiseen järjestykseen. Seitsemäs luku tiivistää tutkimuksen tulokset ja esittelee analyysin pohjalta muodostetut johtopäätökset. Luvussa pohditaan tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiemmin esitettyyn teoriaan. Tässä luvussa kiteytyvät siis tutkimuksen tulokset ja vastaukset tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin. Lisäksi luku antaa suositukset tulosten pohjalta ja pohtii tarpeellisia avauksia jatkotutkimukseen.

## 2 KOKEILEVA KEHITTÄMINEN OSANA INNOVAATIOTOIMINTAA

Tässä luvussa lähestytään tutkimuksen aihetta kokeilevan kehittämisen näkökulmasta. Aluksi esitellään lyhyesti innovaatioihin liittyvää keskustelua ja sen jälkeen esitellään kokeilevaa kehittämistä ja sen edellytyksiä organisaatiossa. Lisäksi tutustutaan julkisen sektorin erityispiirteisiin kokeilujen ja innovaatiotoiminnan ympäristönä. Kiinnostavaa julkisen sektorin kontekstissa on kokeiluihin liittyvän ajattelutavan poikkeavuus kuntien totutuista suunnittelu- ja hankeorientoituneista toimintatavoista. Vaikka kokeilujen hyödyntäminen kehittämisessä on nousut suosituksi viime vuosina, itse innovaatiotutkimus ei ole uusi asia, koska sen juuret juontavat jo 1960-luvun taloustieteisiin. Laajemmin kansainvälinen innovaatiotutkimus yleistyi 1990-luvulla ja 2000-luvun alusta lähtien, keskittyen tuolloin etenkin yrityksiin ja innovaatioiden merkitykseen taloudellisessa ja sosiaalisessa muutoksessa. (Fagerberg 2005, 2-4.)

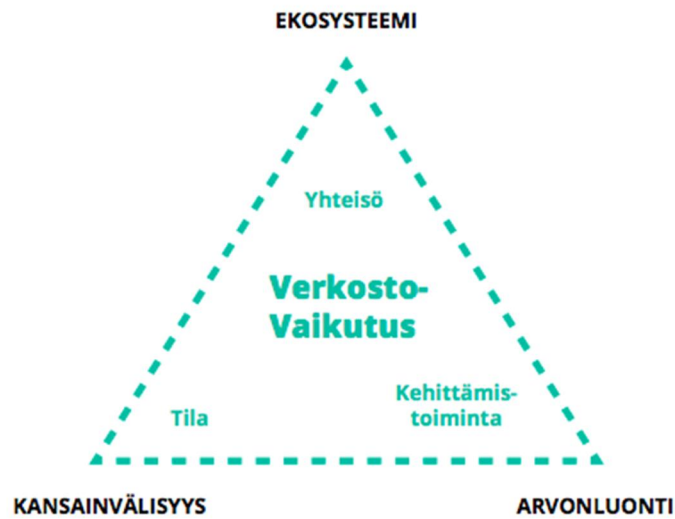
Innovaatiot ovat keskeinen osa organisaatioiden toiminnan uudistumista dynaamisessa ympäristössä. Ne ovat merkittäviä tekijöitä niin yhteiskunnan kuin yritysten kehittämisessä sekä kilpailukyvyn parantamisessa. (Seeck 2012, 247-251.) Virtanen ja Stenvall (2010, 53) toteavat innovaatioiden olevan avainroolissa julkisen hallinnon tuottavuuden lisäämisessä. Heidän mukaansa innovaatiot syntyvät ja kehittyvät erityisesti asiakasrajapinnassa. He mainitsevat, että usein innovatiivinen organisaatio on myös kokeileva organisaatio. Näin ollen innovaatioiden ohella kokeiluilla on tärkeä rooli toiminnan uudistamisessa ja toimijoiden kohtaamien kompleksisten ongelmien ratkaisussa.

Sotarauta (2009, 58) kuvailee innovaatiota yksinkertaiseksi käsitteeksi, jonka taustalla on yleensä kompleksisia prosesseja. Hän määrittelee innovaation uudeksi asiaksi tai ideaksi, joka on sovellettu käytäntöön tuottaen lisäarvoa. Nählinder ja Fogelberg Eriksson (2017, 24-25) nostavat innovaatiokäsitteen määrittelyistä kaksi niissä yleisesti toistuvaa piirrettä: innovaation on oltava jotain uutta ja se tulee pystyä toteuttamaan käytännössä. Fagerberg (2005, 4-5) korostaa, että innovaatiota määriteltäessä on syytä kiinnittää huomiota keksinnön ja innovaation eroon. Keksintö on ensimmäinen idea uudesta tuotteesta tai palvelusta. Innovaatio taas on ensimmäinen yritys toteuttaa tämä idea käytännössä. Keksinnön muokkaaminen innovaatioksi vaatii tietoa, taitoa ja resursseja. Innovaatiot luokitellaan usein tuoteinnovaatioihin ja prosessi-

innovaatioihin. Tuoteinnovaatiot koskevat organisaation muille tuottamaa keksintöä, kun prosessi-innovaatiot puolestaan liittyvät enemmän organisaation sisäisiin kehityskohteisiin. (Fagerberg 2005, 4-7.)

Uusien tuotteiden lisäksi palvelut luetaan kuuluviksi tuoteinnovaatioihin. Koska kunnan ydintoimintaa on palvelujen järjestäminen kuntalaisille, palveluinnovaatiot korostuvat kunnan kehittämässä. (Sotarauta 2009, 59.) Julkinen palveluinnovaatio on uusi idea julkisesta palvelusta, joka on toteutettu ja otettu käyttöön (Nählinder & Fogelberg Eriksson 2017, 24-25). Palveluinnovaatiot muodostuvat systemisesti palvelun toimittajan ja asiakkaan yhteisesti hakeaman ratkaisun kautta. Palvelujen innovointiin osallistuvat asiakkaan ja palveluntarjoajan lisäksi myös muut toimijaverkoston jäsenet. Palveluinnovaatioille on olennaista, että niihin osallistuvat aktiivisesti johto, prosessin omistajat, keskijohto ja operatiivinen taso. Organisaation eri tasojen sitoutuminen on tärkeää, koska palveluinnovaatioiden myötä totutut toimintatavat organisaatiossa yleensä muuttuvat. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 28.) Tässä tutkimuksessa tarkastelunäkökulmat kohdistuvat kahteen eri tasoon: strategiseen johtoon ja operatiiviseen tasoon.

Innovaatiotoiminnassa avoimen, alustamaisen toiminnan käyttö ja merkitys on kasvanut huomattavasti. Avoimen innovaation käsite viittaa innovaatiotoiminnan avaamiseen organisaation ulkopuolisille tahoille, jolloin kehittäminen ei tapahdu suljetusti vain oman organisaation sisällä, vaan siihen otetaan mukaan toimijoita muiltakin sektoreilta. (Raunio, Nordling, Ketola, Saarinen & Heinikangas 2016, 7.) Avoimen innovaation käsitteen taustalla onkin innovaatiotoiminnan avoimuuteen käänteen tehnyt Chesbroughin (2003, 43) ymmärrys siitä, että innovaation kannalta arvokkaat tai merkittävät ideat voivat tulla joko organisaation sisäisiltä tai ulkosilta tahoilta. Avoimen innovaatioalustan tarkoituksena on luoda lisäarvoa järjestelemällä avoimen innovaatioprosessin ja yhteiskehittämisen käytäntöjä (Raunio ym. 2016, 7).



**Kuvio 2.** Innovaatioalustan sisäiset elementit sekä niiden ulkoiset kytkennät verkostovaikutuksen rakentajina. (Raunio ym. 2016, 12)

Avoimen innovaatioalustan tulee systemaattisesti houkutella, helpottaa ja organisoida innovaatioita ulkopuolisten toimijoiden kanssa sekä kehittää ratkaisuja etenkin innovaatioalustan omistajan, kuten kaupungin, tarpeisiin. (Ojasalo & Kauppinen 2016, 50 [Ojasalo 2015].) Kuvio 2 esittää innovaatioalustan jakautumista tilan, yhteisön ja kehittämistoiminnan elementteihin. Tila-llinen elementti liittyy joko fyysiseen tai digitaaliseen paikkaan, jossa ongelmanratkaisuprosessi toteutuu ja joka kytkeytyy vähintään alueelliseen verkostoon. Yhteisön elementti puolestaan sisältää erilaisia rooleja suhteessa innovaatioon ja kiinnittää alustan ja ideat laajempaan toimijoiden ekosysteemiin. Kehittämistoiminnan elementti liittyy avoimeen innovaatiotoimintaan, jossa yhdessä muiden toimijoiden (kuten julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) kanssa haetaan ja testataan uudenlaisia ratkaisuja. Toimivan innovaatioalustan tulisi tuottaa verkostovaikutusta, jossa alustan käyttäjäryhmät tuottavat toisilleen arvoa ja tekevät alustasta vetovoimaisen. (Raunio ym. 2016, 12.)

## 2.1 Kokeilut kehittämisen keinona

Kokeilujen hyödyntäminen kehittämisessä ja uusien ratkaisujen löytämisessä on noussut ajan-kohtaiseksi ilmiöksi kuntasektorilla. Niiden avulla pyritään löytämään uudenlaista ajattelutapaa julkisen sektorin perinteisen kehittämisen rinnalle. Kokeilujen kautta ratkaisuja voidaan hakea ketterästi, nopealla aikataululla ja riskit minimoiden. Hassin, Pajun ja Mailan (2015, 10) mukaan kokeiluja tarvitaan uuden idean ja käytännön toteutuksen yhdistämiseksi. Kokeilujen avulla tuotetaan tietoa ja testataan uutta ideaa eli innovaatiota. Innovaation ja kokeilun suhdetta toisiinsa voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti:

*“Innovaatio on jotain uutta ja arvokasta, mitä ei ole vielä olemassa, minkä vuoksi siihen sisältyy lähtökohtaisesti seikkoja, joista ei ole myöskään olemassa olevaa tietoa. Tämä puuttuva tieto on synnyttävä tekemällä kokeiluja.”* (Hassi, Paju ja Maila 2015, 10.)

Myös Stenvall (2017, 11, 16-17) määrittelee kokeilutoiminnan aikaisemmasta toimintatavasta poikkeavan käytännön testaamiseksi ja toteuttamiseksi, jossa on vahva kytkös oppimiseen. Tutkimuksessaan hän toteaa lisäksi kokeilun käsitteen olevan hyvin monimerkityksinen, etenkin arkisessa kielenkäytössä. Käsitteen monitahoisuutta lisäävät erilaisten kokeilujen vaihtelevat mittasuhteet ja toteutusympäristöt. Kokeilun käsitteen monitahoisuutta ilmentävät lisäksi kokeilujen erilaiset tyypit, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi suunnitelmallisuutensa osalta. Nopeilla kokeiluilla pyritään etsimään ratkaisuja tehokkaasti optimoiden kokeiluun käytettävä aika, muun muassa suunnitteluun käytetyn ajan minimoinnilla edeten kokeilussa askel kerrallaan. Suunnitelmalliset kokeilut edustavat kokeiluja, joita edeltää tiedonkeruu. Näitä kokeiluja ei syystä tai toisesta ole perusteltua toteuttaa ilman pohjatyötä. Tutkimuksellisissa kokeiluissa merkittävää on kokeilussa tuotetun tiedon laadun varmistaminen. Tutkimuksellinen kokeilu voi tulla tarpeeseen esimerkiksi ratkaisuvaihtoehtojen vertailussa. (Kokeileva Suomi 2017, 9.)

Kokeilun käsitteen monitahoisuuden vuoksi Stenvall (2017, 26–27, 41) erottaa siitä *kokeilevan kehittämisen* käsitteen. Kokeileva kehittäminen sisältää ajatuksen kokeiluista eritoten kehittämisen keinona. Stenvallin mukaan kokeilujen tulisikin luoda uudenlaisia ratkaisuja ongelmiin tai kehittämisen kohteena olevaan asiaan, kuten palveluihin. (Stenvall 2017, 26-27, 41.) Hassin

ym. (2015, 20-28) mukaan kokeilevaa kehittämistä on helpompaa ymmärtää, jos sitä vertaa suunnitteleamalla kehittämiseen. Suunnitteleamalla kehittäminen perustuu tietoon ja siinä olennaista on, että jo projektin alussa tiedetään mitä ollaan tekemässä ja mitä ovat ne toimenpiteet, joita tarvitaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Suunnitteleamalla kehittäminen voi kuitenkin olla epäsopiva toimintatapa, jos suunnitteluun liittyy paljon epävarmuustekijöitä, eikä riittävää tietoa ole saatavissa.

Toisin kuin suunnitteleamalla kehittäminen, kokeilevan kehittämisen metodiikka hyväksyy epävarmuuden. Kokeilevan kehittämisen keskeinen piirre on kehittämisen jatkuvuus ja nopea reagointi, jos huomataan, etteivät toimenpiteet olekaan toimivia. Olennaista on siis uuden tiedon luominen ja yhden askeleen ottaminen kerrallaan. Jokaisen askeleen jälkeen on kuitenkin arvioitava, mentiinkö oikeaan suuntaan ja kohti tavoitetta. Kokeileva kehittäminen sopii siis tilanteisiin, joissa toiminnalla on jokin suurempi, yleinen tavoite. (Hassi ym. 2015, 20-28, 35.) Lee, Edmondson, Thomke ja Worline (2004, 310-311) nostavat kokeilun tyypilliseksi piirteeksi onnistumisten ja epäonnistumisten vuorottelun. Jokainen kokeilu tuottaa uutta tietoa ilmiöstä, joko onnistumisen tai epäonnistumisen kautta. Tätä tietoa voidaan soveltaa seuraavaa kokeilua varten ja näin innovaatio jalostuu eteenpäin. Kokeilevaa kehittämistä voidaan siis kuvailla kehittämisprosessiksi, eikä niinkään esimerkiksi jonkin valmiin tuotteen tai ratkaisun testaamiseksi. Jotta kokeileva kehittäminen toimintatapana voisi juurtua osaksi organisaation toimintaa, täytyy johdon olla sitoutunut asian edistämiseen sekä toiminnan olla kytkettyä strategiaan (Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas 2015, 12, 16).

Ongelmien ratkaiseminen ja uusien toimintatapojen löytäminen kokeilevan kehittämisen avulla voidaan liittää johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta näyttöön perustuvaan ajattelutapaan. Näyttöön perustuvilla (evidence-based) johtamisen käytännöillä pyritään lisäämään päätöksenteon objektiivisuutta ja rationaalisuutta sekä löytämään evidenssin avulla parhaiten toimivat menettelytavat ja käytännöt (Hall 2017, 732). Näyttöön perustuvassa johtamisessa päätökset siis perustellaan käytännön osoittaman kokemuksen perusteella, kun taas tietoon perustuvassa johtamisessa päätökset perustuvat järjestelmälliseen tiedonhankintaan ja sen hyödyntämiseen.



## 2.2 Kokeilujen ja kokeilukulttuurin edistäminen

Kuntia ja julkista sektoria pidetään yleensä byrokraattisina ja hitaasti muuttuvina organisaatioina, eikä niinkään ketterinä tai kokeilutoimintaa tukevinä toimijoina. Ketteryyden ja kokeilutoiminnan merkitys on kuitenkin ymmärretty myös julkisella sektorilla ja toimintatavat ovat muuttumassa. Onkin kiinnostavaa, millaiset tekijät tukevat kokeiluja ja kokeilukulttuurin syntymistä organisaatiossa.

Lee ym. (2004, 310-312, 323) esittelee artikkelissaan organisaation olosuhteisiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat toimijoiden suhtautumiseen kokeiluja kohtaan. Innovatiivisuuteen vaikuttavina tekijöinä he esittelevät normatiiviset tekijät (arvot), välineelliset tekijät (palkitseminen) ja työn arviointipaineet. Normatiiviset tekijät vaikuttavat työntekijöiden uskomuksiin sekä käsitykseen sopivasta ja epäsovivasta käytöksestä. Tällaiset normatiiviset tekijät ovat esimerkiksi arvoja, jotka voivat välittyä suoraan johtajilta tai ne voivat välittyä hiljaisen tiedon tavoin organisaation toiminnan mukana. Normatiivisten arvojen anti kokeiluille on se, että niiden kautta työyhteisön jäsenet voivat ymmärtää epäonnistumisten olevan sallittuja. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kun normatiiviset arvot sallivat epäonnistumiset ja pitävät niitä ikään kuin välttämättömänä ja hyväksyttävänä asiana, työyhteisön jäsenet ovat vapautuneempia puhumaan virheistä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. (Lee ym. 2004, 312)

Välineelliset innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät nojaavat vahvasti palkitsemisjärjestelmiin ja erilaisiin kannusteisiin. Palkitseminen vaikuttaa positiivisesti kokeilujen keinoihin, kuluihin ja hyötyihin. Palkitsemisjärjestelmät, jotka rankaisevat epäonnistumisista, vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden suhtautumiseen uusiin ideoihin. Kahden edellä mainitun lisäksi työhön liittyvät arviointipaineet vaikuttavat innovatiivisuuteen. Korkean arviointipaineen alla työskentelevät henkilöt saavat osakseen intensiivistä tarkkailua, joka kohdentuu heidän suoritukseensa hyödyllisen informaation ja palautteen tarjoamisen sijaan. Alhaisen arviointipaineen alla työskentelevien suorituksia ei tarkkailla intensiivisesti, vaan työskentelyä arvioidaan lähinnä esimiehiltä saadun palautteen ja sen hyödyntämisen kautta. Toiset työtehtävät ovat tarkemman arviointipaineen alla kuin toiset. Korkeat arviointipaineet ovat kokeilutoiminnan esteenä, koska ne haittaavat toimijoiden halukkuutta riskinottoon ja avun pyytämiseen, sekä tekevät epäonnistumiset näkyviksi. (Lee ym. 2004, 312.)

Lee ym. (2004) mukaan myös psykologinen turvallisuus edistää innovatiivisuutta organisaatioissa. Johdonmukaisuudella tai sen puutteella on vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen organisaatioissa. Psykologinen turvallisuus on suurinta, kun organisaation olosuhteet ovat kohdistettu johdonmukaisesti tukemaan kokeilemistä. Tällaisten olosuhteiden vallitessa epäonnistumisten hyväksyminen osana innovaatioprosessia toimii tehokkaasti ja yksiselitteisesti. Näin ollen kokeiluihin kannustavat olosuhteet lisäävät innovatiivisuutta organisaatioissa. Organisaation olosuhteiden epäjohdonmukaisuus taas tekee säännöistä ennalta-arvaamattomat ja epäselvät. Tästä johtuva epätietoisuus oman toiminnan vaikutuksista saattaa aiheuttaa pelkoa ja vähentää näin työntekijöiden psykologista turvallisuutta. Epäjohdonmukaisuus voi siis vähentää kokeiluja ja innovatiivisuutta organisaatioissa. (Lee ym. 2004, 312-313.)

Borins (2001, 14-15) esittelee innovaatioiden syntyyn vaikuttavia tekijöitä erityisesti julkisen sektorin näkökulmasta. Innovaatioihin johtaneet tekijät tai haasteet jakautuvat viiteen ryhmään:

1. poliittisesta järjestelmästä nousevat aloitteet,
2. organisaation johdon vaihtuminen,
3. toiminnan olosuhteista johtuva kriisi,
4. erilaiset sisäiset ongelmat ja
5. teknologian tai muun tekijän synnyttämät uudet mahdollisuudet.

Poliittisesta järjestelmästä nousevat aloitteet voivat liittyä vaaleihin, lainsäädäntöön tai poliittisiin paineisiin. Sisäiset ongelmat liittyvät epäonnistumisiin vastata toimintaympäristön muutoksiin, kohderyhmän tai markkinoiden tavoittamisen ongelmiin, resurssien luomiin rajoitteisiin sekä koordinaation puutteisiin. Keskijohdolla ja ruohonjuuritason henkilökunnalla on merkittävä rooli innovaatioiden synnyttämisessä. Poliitikkojen rooli korostuu innovaatioissa, joilla vastataan kriiseihin. Yksiköiden päälliköt ovat tavallisimmin synnyttämässä innovaatioita, kun he saavat uusia tehtäviä. Virkamiehet taas ovat tavallisimmin synnyttämässä innovaatiota, jotka koskevat sisäisiä ongelmia tai uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia. Innovaation lähteestä riippumatta ylemmän johdon tuella on tärkeä vaikutus innovaatioiden etenemiselle. (Borins 2001, 14-15.)

Berg, Hildén ja Lahti (2014, 40-41) korostavat strategisia kokeiluja koskevassa selvityksessään, että kokeilevan kehittämisen juurtuminen ja vakiintuminen vaatii vallitsevan kulttuurin muutosta. Parhaimmillaan kokeilukulttuuri levittää innostusta ja tekemisen meininkiä, sietää keskeneräisyyttä, epävarmuutta ja epäonnistumisia sekä tukee tehokkaampia, havainnollisempia ja osallistavampia kehitysprosesseja. Kokeilujen tulee olla osa toimintakulttuuria, jotta niiden parissa tehtävä kehittäminen voi olla pitkäjänteistä. Berg ym. (2014) mainitsevat etenkin julkisen sektorin kokeilukulttuurin vaativan vielä kehittymistä, mutta pitävät kokeilemisen haasteita koko yhteiskunnan läpäisevinä. Siksi kokeilujen edellytysten ja kokeilukulttuurin kehittämistä tarvitaan edelleen. Yleisesti muutos kohti kokeilevampaa toimintakulttuuria riippuu siitä, kuinka olemassa olevissa toimintamuodoissa annetaan tilaa ja resursseja uusille ideoille. Tässä kehityksessä olennaista on ensinnäkin kokeilujen vieminen korkeimpiin päättäviin elimiin ja asiakirjoihin sekä toiseksi tarjota tukea ja väyliä ruohonjuuritason kehittämisideoiden toteuttamiseen. (Berg, Hildén & Lahti 2014, 40-41.)

### **2.3 Julkinen sektori kokeilu- ja innovaatioympäristönä**

Vielä vuosituhaten vaihteessa innovaatiotutkimuksen pääpaino on yleisesti ollut yksityisen sektorin innovaatioissa julkisen sektorin sijaan. Innovaatiotoiminta onkin nähty julkisessa hallinnossa helposti joko eräänlaisena luksuksena tai välttämättömänä pahana, vaikka sen pitäisi olla julkisen hallinnon ydintoimintaa ja siihen tulisi panostaa. (Sotarauta 2009, 57-58.) Koska yksityisen sektorin innovaatiot ovat olleet innovaatiotutkimuksen keskiössä, Mooren ja Hartleyn (2008, 3-4) mukaan olisi kiinnitettävä entistä enemmän huomiota julkisen sektorin innovaatioiden erityispiirteisiin. Julkiset innovaatiot eroavat yksityisistä niin, että ne kehittyvät yksittäisen organisaatiotason yläpuolella ja siksi ne vaativat verkostoja sekä toimijoiden yhteistyötä tai monimutkaisten rakenteiden muuttamista toteutuakseen. Julkiset innovaatiot eivät keskity vain yksittäisiin konkreettisiin muutoksiin, vaan myös toiminnan takana vallitsevaan sosiaaliseen järjestelmään, kuten päätöksentekoon ja resursseihin. Uudistamisen ja kehittämisen ohella julkisella sektorilla tulisi tunnistaa innovaatioiden mahdollisuudet hallinnon legitimitetin vahvistamisessa. (Moore & Hartley 2008, 3-4.)

Sittemmin 2000-luvun laaja-alaistuva innovaatiopolitiikka on pyrkinyt keskittymään yhä enemmän käyttäjälähtöiseen julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen yksityisen sektorin sijaan. Kuntien rooli suhteessa innovaatiotoimintaan on muutoksessa ja innovaatioiden onnistunut hyödyntäminen vaatii kunnilta uudenlaisia rooleja. Kunnan rooli innovaatiotoiminnan kannalta on perinteisesti ollut sen mahdollistajan rooli. Tämän rinnalle on tullut uudenlaisia rooleja, jotka ovat innovaatiotoiminnan soveltajan ja käyttäjän rooli, sekä rooli osana uudenlaisia käytännön läheisiä innovaatioympäristöjä. Soveltajan ja käyttäjän rooli toteutuu julkisten hankintojen ja palveluinnovaatioiden kautta. Käytännön innovaatioympäristöjen rooli puolestaan muuttaa kuntaa aktiiviseksi innovaatioympäristöjen luojaksi ja innovaatioprosessien kehittäjäksi. Tämänkaltaisen muutos kannustaa kuntia avoimeen, verkostomaiseen innovaatiotoimintaan palvelujen kehittämisessä yhdessä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä palvelujen käyttäjien kanssa. Verkostomaisen kunnan kehittymisen taustalla ovat uuden julkisen johtamisen (new public management) ja uuden julkisen hallinnan (new public governance) ajatusmallit. Innovaatioiden kannalta verkostomaisuus tarkoittaa sidosryhmien, niin poliittisen järjestelmän kuin myös kunnan henkilöstön, hyödyntämistä innovaatioiden luomisessa, jalostamisessa sekä muutoksen aikaansaamisessa. (Jäppinen 2011, 112, 141.)

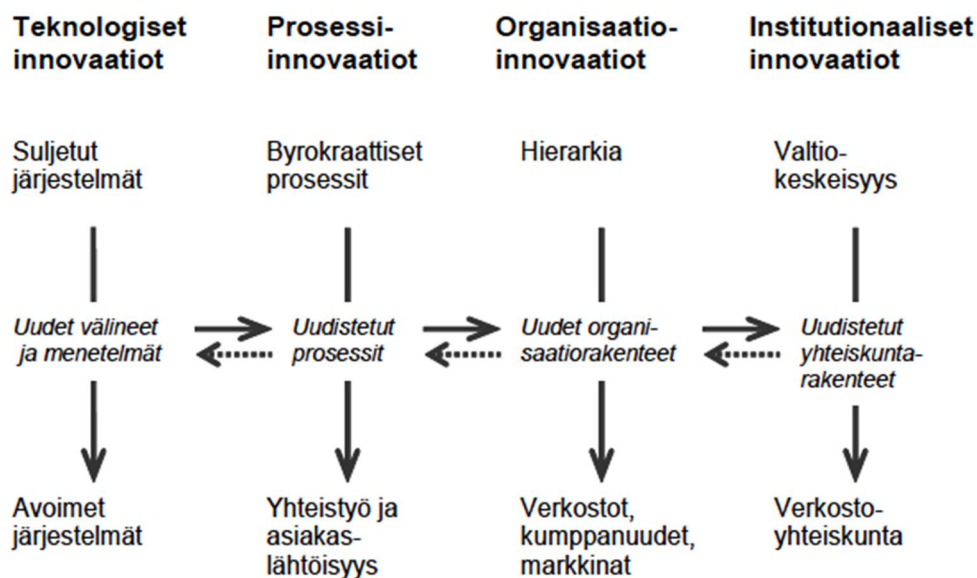
De Vriesin, Bekkersin ja Tummersin (2016, 146-147, 161-163) mukaan julkisen sektorin innovaatiotoiminta liitetäänkin yleensä juuri uuden julkisen johtamisen ja sitä seuranneen uuden julkisen hallinnan kaltaisiin reformeihin ja niiden ideologiaan. Heidän mukaansa innovaatioiden tutkiminen julkisella sektorilla on relevanttia, koska innovaatioilla voidaan parantaa julkisten palvelujen laatua sekä edistää yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisukykyä. Näin ollen voidaan sanoa, että kokeilut ja innovaatiot tuovat julkiselle sektorille yksityisen sektorin ajattelutapoja sekä kehittämismalleja.

Julkisen sektorin innovaatiot, niiden toteutusympäristö ja ominaispiirteet eroavat monella tapaa yksityisestä sektorista. Yksityisellä sektorilla innovaatiot keskittyvät usein tuotteisiin. Julkisen sektorin innovaatiot taas koskevat yleensä palveluja, joten tässä on huomioitava palvelulle kuuluvat lukuisat ominaispiirteet fyysiseen tuotteeseen verrattuna. Näin ollen on syytä huomioida, että yksityiselle sektorille luodut innovaatiomallit tulee mukauttaa julkisen sektorin komplek-

siseen ympäristöön. Innovaatiotoiminta on julkisella sektorilla huomattavasti hajanaisempi ilmiö kuin yksityisellä sektorilla, ja se vaatii toiminnalta myös erilaisia ominaisuuksia. (Nählander & Fogelberg Eriksson 2017, 25-26.)

Sotaraudan (2009, 59-60) mukaan innovaatioympäristön käsite huomioi innovaatioon vaikuttavat tekijät monipuolisesti. Innovaatioympäristö koostuu kaikista niistä tekijöistä, jotka edistävät oivallusten ja uusien ideoiden syntymistä, soveltamista ja oppimista. Innovaatioympäristöllä tarkoitetaan siis rakenteellisten puitteiden lisäksi myös aineettomia innovaatioiden edistämiseen tarvittavia ominaisuuksia. Toimiva alueellinen innovaatioympäristö sisältää runsaasti luovia ja aktiivisia ihmisiä; monipuolisesta toisiaan tukevaa osaamista; mahdollisuuden verkostoitua ja rakentaa yhteistyösuhteita; kannustusta yrittämiselle ja riskinotolle; nopeasti käytettävissä olevat resurssit; toimivan infrastruktuurin; laajat toimintavapaudet sekä vankan innovaatiokulttuurin.” (Sotarauda 2009, 59-60.)

Anttiroikon (2009, 285-286) mukaan kunnalliset innovaatiot toteutuvat neljällä eri tasolla: institutionaaliset innovaatiot (uudet yhteiskuntarakenteet), organisaatioinnovaatiot (uudet organisaatorakenteet), prosessi-innovaatiot (uudistetut prosessit) ja teknologiset innovaatiot (uudet välineet ja menetelmät). Kuvio 3 kuvaa sitä, miten eri innovaatiotasot liittyvät toisiinsa kahden erisuuntaisen vaikutusketjun kautta. Ehdollistava vaikutusketju kulkee institutionaalisista innovaatioista teknologisiin innovaatioihin ja mahdollistava vaikutusketju toisinpäin teknologisista innovaatioista institutionaaliin innovaatioihin. Ehdollistavassa vaikutusketjussa on kyse instituution aikaansaamasta innovaatiosta, jolloin ohjaus tapahtuu top-down logiikan mukaisesti ylhäältä alaspäin. Mahdollistavassa vaikutusketjussa on puolestaan kyse alhaalta ylöspäin kulkevasta bottom-up logiikasta, koska teknologisen tai välineellisen innovaation käynnistämä vaikutusketju voi ylettyä institutionaaliseksi innovaatioksi asti. Anttiroiko (2009) kuitenkin huomauttaa, ettei vaikutussuhde yleensä etene eri muotojen välillä suoraviivaisesti, vaan satunnaisesti ja eritasoisesti.



**Kuvio 3.** Innovaatiotyyppien sisäiset muutokset ja keskinäissuhteet. (Anttiroiko 2009, 286)

Kuviossa 3 esitellyt vaikutusketjut ovat läsnä kunnan eri innovaatiotyyppien toteutumisessa. Anttiroiko (2009, 287-289) jaottelee kunnalliset innovaatiot neljään erilaiseen tyyppiin: hallintainnovaatiot liittyvät kunnan hallintaan ja demokraattiseen järjestelmään; johtamisinnovaatiot koskevat johtamisen uudistamista; palveluinnovaatiot koskevat julkisten palvelujen järjestämistä uudella tavoin ja kehittämisinnovaatiot liittyvät yhteiskuntaa kehittäviin toimiin. Tämän tutkimuksen näkökulman kannalta on huomattavaa se, että etenkin julkisen palvelun kehittämisessä tarvitaan rinnakkaisia innovaatioprosesseja, joten kaikki kuviossa 3 näkyvät innovaatiotasot ovat merkittäviä julkisten palveluinnovaatioiden kannalta. Esimerkiksi tuottajan näkökulmasta palvelun uudistamisessa korostuu organisaatioinnovaatioiden taso, kun taas palvelutilanteen kehittämisen osalta prosessi-innovaatioiden taso on olennaisessa osassa.

Kuntien toiminnasta voidaan tunnistaa myös innovaatiotoiminnan esteitä, joita ovat esimerkiksi riskinoton välttäminen, yksipuolisten innovaatiolähteiden suosiminen, kannustimien puute ja budjetoinnin lyhyt aikajänne. Julkisen sektorin kompleksisuus ja avoimuus muovaavat toimintaympäristöstä innovaatioiden kannalta haasteellisen. Ollakseen innovatiivinen, kunnan tulisi kiinnittää huomiota systemaattiseen tiedon luomiseen ja käyttämiseen sekä sektori- ja kuntarajat ylittävään osaamiseen ja tiedon jakamiseen. Kunnan tulisi myös pystyä tunnistamaan

kuntalaisten erilaiset, näkyvät sekä piilossa olevat tarpeet ja tuomaan ne esille. Kuntien innovaatiotoiminnan kehittämisen kannalta tärkeää on useiden toimijoiden yhdistäminen innovaatioverkostoksi. (Sotarauta 2009, 63-64.)

Kuntien kokeilutoiminnan esteet voidaan nähdä toteutuvan myös rakenteellisten ja asenteellisten esteiden kautta. Se, millaisina esteet hahmottuvat, riippuu siitä, kuinka edistynyttä kyseisen kunnan kokeilukulttuuri on. Kokeilukulttuurin alkuvaiheessa olevassa kunnassa ongelmat kokeilujen suhteen voivat liittyä esimerkiksi projektien hallintaan. Kokeilukulttuurin suhteen edistyneemmissä kunnissa esteet voivat liittyä esimerkiksi asiakasnäkökulman hyödyntämiseen kehittämisessä. Kokeilutoiminnan esteistä huolimatta kehittäminen onnistuu ja sille on edellytyksiä. (Kurkela ym. 2016, 71-72.)

Kunnan tai julkisen sektorin ollessa innovaatioiden ja älykkään kehittämisen ympäristönä Kurkelan ym. (2016, 21) mukaan verkostojen merkitys korostuu. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kuntia tule nähdä enää yksittäisinä palveluorganisaatioina vaan moninapaisina palvelusysteeminä, joissa toimijat ovat toisiinsa kytkettyinä ja toisistaan riippuvaisia. Kunnan toiminnallinen logiikka voidaankin hahmottaa vuorovaikutukseen perustuvana innovaatio- ja palveluekosysteeminä, jossa toisiinsa verkottuneet toimijat tähtäävät uudistamiseen ja innovaatiivisuuden lisäämiseen verkostossa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. (Kurkela ym. 2016, 21.)

## **2.4 Innovaatioiden johtaminen kunnassa**

Kunnassa tapahtuvan innovaatiotoiminnan johtamisen keskeisenä tehtävänä on luoda yleisiä edellytyksiä innovaatioille ja suunnata innovaatiotoimintaa organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Tämä vaatii tasapainottelua vapauden ja riskinoton sekä julkisen sektorin sääntelyn välillä. Innovaatioiden johtamisessa ei voida myöskään jättää huomiotta kunnan johtamisen yleisiä erityispiirteitä. Innovaatioiden kannalta tämä vaikuttaa etenkin siten, että innovaatioympäristönä toimii moniääninen ja -arvoinen paikallisyhteisö. (Anttiroiko 2009, 283.) Sotarauta (2009, 63) toteaa, että innovaatiivisuus kunnissa edellyttää tiedon luomisen ja hyödyntämisen lisäksi tiedon ja osaamisen kulkua yli perinteisten rajojen. Verkostot ja niissä toimiminen ovat siis olennainen osa kuntien innovaatiotoimintaa ja innovaatioiden johtamista.

*“...innovatiivisuus edellyttää hyvää kykyä integroida erilaista osaamista, erilaisia tietämysperustoja ja erilaisia ajattelumalleja toisiinsa. Jotta kuntien olisi mahdollista kehittää omaa innovaatiotoimintaansa, niiden olisi ensinnäkin hyödynnettävä erilaisia yhteistyökumppaneita ja palvelun tuottajia osana innovaatioverkostoa, ei ainoastaan osana palveluja tuottavaa koneistoa. Lisäksi niiden tulisi kehittää uudistumiseen tähtäävien verkostojen johtamisen taitoja. Innovaatioverkostot eivät synny eivätkä tuota hyviä tuloksia vahingossa tai itsestään.”*  
(Sotarauta 2009, 63.)

Strategisen johtamisen voidaan siis nähdä olevan toimivan innovaatiotoiminnan perusedellytys. Sotarauta (2009) esittelee strategisen innovaatiojohtamisen olennaisimmat huomion kohteet, joita ovat strateginen tietoisuus ja oppiminen; visio ja strategia; yhteistyö ja kommunikatio; tarina ja viestit sekä kieli ja kehitysnäkemys. Yhdessä nämä luovat hyvän innovaatiojohtamisen kokonaisuuden alkaen perusteista: toimintaympäristön ja vaikutusten ymmärtämisestä siirtyen motivointiin ja merkityksen luomiseen, toiminnan suunnitteluun, yhteistyön johtamiseen sekä yhteiseen visioon. Innovaatiojohtamisessa on siis otettava huomioon hyvin monenlaisia asioita, kuten johtamisessa yleensäkin. Innovaatioiden johtamiseen kuuluu olennaisesti myös verkostot, niissä toimiminen sekä verkostojen johtaminen. Verkostojen hallinnan ongelmat, mutta myös mahdollisuudet, ovat läsnä strategisen innovaatiojohtamisen kontekstissa. (Sotarauta 2009, 66.)

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen toinen, strategisen johtamisen näkökulma, jossa paneudutaan tarkemmin muun muassa strategisen johtamisen ja innovaatiojohtamisen yhteyteen ja verkostojen hallintaan.



### 3 STRATEGINEN JOHTAMINEN KUNNASSA

Strategiseen johtamiseen ja kuntien johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa korostuvat seuraavat asiat useaan kertaan ja monesta eri näkökulmasta: monimutkaisuus, verkostot ja niiden hallinta, kunnan johtamisen muutos, strategisen johtamisen tärkeys sekä toimeenpanon onnistumisen tärkeys. Tässä luvussa tutustutaan näihin asioihin tarkemmin. Ensin käydään läpi sitä, mikä on strategia. Tämän jälkeen siirrytään pohtimaan strategian merkitystä sekä tutustutaan tarkemmin strategiseen johtamiseen kunnissa. Erilliseksi alaotsikoksi on erotettu strategian toteutus ja toimeenpano sen aiheen kannalta olennaisen merkityksen vuoksi. Lopuksi luku käsittelee matriisiorganisaatioita ja niiden haasteita.

#### 3.1 Mikä on strategia?

*“Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta “strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin.”* (Kamensky 2006, 19.)

Kamensky (2006, 20) toteaa, että markkinatalouden hallitessa johtavana talousjärjestelmänä kaiken tekemisen punaisena lankana on kilpailu. Virtasen ja Stenvallin (2010, 47) mukaan tämä näkyy uuden julkisen johtamisen lähtökohdissa, joita on esimerkiksi hallinnon kustannustehokkuus. Uusi julkinen johtaminen (new public management) on vaikuttanut vahvasti julkiseen sektoriin sekä sen toiminta- ja johtamismalleihin. Julkisessa hallinnossa toiminnan tavoitteena ei ole kilpailu tai voiton tuottaminen omistajille eikä toimintaympäristö välttämättä ole kilpaileva. Uuden julkisen hallinnan myötä markkinatalouden oppeja on kuitenkin alettu soveltaa ympäri maailman myös julkisessa hallinnossa, vaikka toimintaympäristössä on eroja verrattuna yksityiseen sektoriin. Strategiat ja strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa ovat siis luonnollista jatkumoa tälle muutostrendille. (Lähdesmäki 2003, 88.)

Kamenskyn (2006, 20-21) näkemykset strategiasta ja sen tarkoituksesta tulevat yritysmaailmasta. Nämä näkemykset ovat osittain sovellettavissa myös siihen, miksi julkinen hallinto tarvitsee strategioita. Hän kuvailee strategian tarvetta ja sisältöä seuraavasti:

*“Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”* (Kamensky (2006, 20-21).

Tässä määritelmässä keskeistä on, että strategian lähtökohtana ja tarkoituksena on reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön ja sen tulee kertoa keskeiset toimintalinjaukset. Kamenskyn mukaan strategia on siis ensin valintojen tekemistä ja sen jälkeen näiden valintojen määrätietoista toimeenpanoa.

### **3.2 Strategialla suuntalinjat kehittämiseksi**

*“Strategic planning is not strategic thinking.”* (Mintzberg 1994.)

Mintzbergin (1994) mukaan parhaimmat strategiat ovat visioita, eivät suunnitelmia, sillä liiallinen suunnittelu tyrehtyttää ajattelua ja visioita. Käsitteinä toisistaan on siis erotettava strateginen suunnittelu ja strateginen ajattelu. Laatikon ulkopuolelle -ajattelu onkin olennainen osa strategiaprosessia ja strategian luomista, sillä kaikkia tilanteita ei voida ennakoida. Näin ollen parempi strategia on sellainen, joka ohjaa kohti jotain visiota tai yleistä tavoitetta kuin sellainen, joka on tarkka toimintasuunnitelma. (Mintzberg 1994.) Harisalon (2008, 240-241) mukaan strateginen ajattelu käynnistää strategiaprosessin keskittymällä organisaation tulevaisuuteen ja sen tavoitteiden määrittelyyn. Strategisen ajattelun avulla voidaan määritellä organisaation visio, missio ja arvot, eli mihin halutaan päästä, miten sinne aiotaan päästä ja millaiset arvot toiminnan taustalla vaikuttavat. (Harisalo 2008, 240-241.)

Asikainen (2009) toteaa, että *“strategiset tavoitteet ovat sitä tärkeämpiä, mitä suurempi on organisaatio”*. Hän listaa neljä asiaa, jotka puhuvat strategian laatimisen tärkeyden puolesta. Ensinnäkin, jo strategian laatiminen auttaa ymmärtämään toiminnan haasteita ja mahdollisuuksia.

sia, sekä näkemään organisaation nykytilan. Toiseksi, ilman yhteistä, selkeää visiota ja strategiaa on varsinkin suuressa organisaatiossa vaikeaa nähdä, mihin ollaan menossa ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet. Kolmanneksi, strategiatyö ohjaa ja edesauttaa strategista ajattelua. Neljänneksi, strategiatyö ja varsinkin sen jatkuvuus ja toistuvuus parantavat työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua strategian laatimiseen. Kuten Asikainen (2009, 143-144) toteaa, strategian toteutumisen arviointi lähtee asiakkaasta eli kuntalaistasolta, joten on tärkeää, että arviointiin ja strategian laatimiseen osallistuvat ne henkilöt, jotka ovat kuntalaisten kanssa kaikista eniten tekemisissä. Tämä tarkoittaa siis yleensä palveluissa työskenteleviä henkilöitä ja asiantuntijoita. (Asikainen 2009, 143-144.)

Harisalon (2008, 238-240) mukaan strategian ja strategisen johtamisen tärkeys voivat perustua esimerkiksi niukkuuteen, toiminnallisten painopisteiden määrittämiseen, valintakriteereiden määrittämiseen, johtamisen tehostamiseen, muutoksen vahvistamiseen tai monimutkaisuuden hallintaan. Organisaatioissa resurssit ovat rajalliset, jonka vuoksi on tehtävä valintoja siitä, mihin tarkoitukseen voimavaroja halutaan käyttää. Strateginen johtaminen on siis resurssien käytön jatkuvaa harkintaa. Strategia myös auttaa erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä ja tekemään näiden perusteella valintoja. Ilman strategiaa valintojen tekemisen perusteleminen on hankalampaa, jos suurempaa tavoitetta ei ole. Organisaation on valintoja tehdäkseen osattava määritellä valintakriteerejä, joiden perusteella valintoja tehdään ja joiden kautta valintoja voidaan perustella. Strategia toimii siis pohjana valintakriteerien luomiselle, sillä se määrittelee organisaation tavoitteet. (Harisalo 2008, 238-240.)

Strategia toimii pohjana johtamiselle, valvonnalle ja kehittämiselle, sillä ilman strategiaa johtajat voivat tehdä valintoja mielensä mukaan. Kun organisaatiolla on strategia, tiedetään miten ja mihin suuntaan tulee kehittää ja johtaa. Strategia siis antaa suuntaviivat toiminnalle ja työkaluja hallita sekä käsitellä muutosta. Muutos saa strategian kautta merkityksen, kun sitä voidaan peilata strategiaan ja siinä määriteltyihin tavoitteisiin. Muuttuvassa maailmassa strategia toimii siis tapana käsitellä ja hallita monimutkaisuutta, sillä strategia määrittää organisaation kannalta oleelliset asiat. (Harisalo 2008, 239-240.)

Kuntalaki asettaa kuntien strategiatyölle perusteet. Kuntalain ensimmäisessä pykälässä todetaan seuraavasti:

*“Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.” (Kuntalaki 410/2015, § 1).*

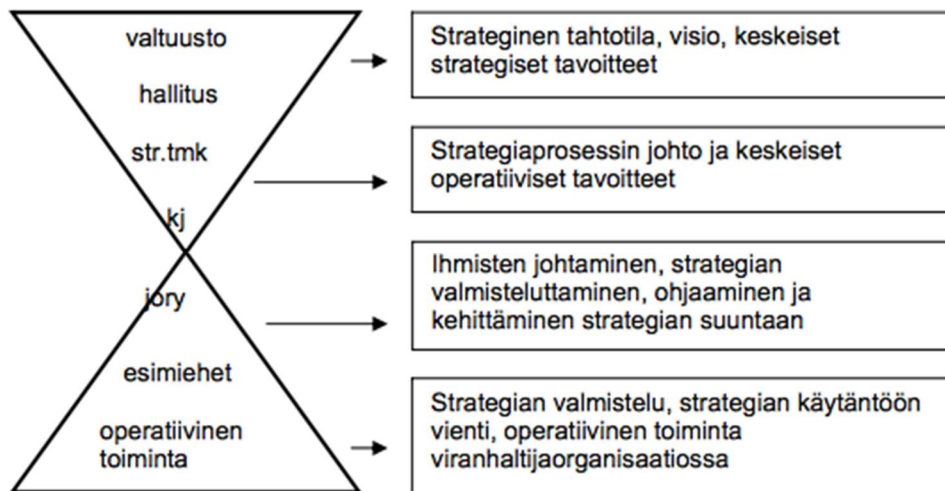
Laki siis asettaa lähtökohdat kuntien toiminnalle sekä kuntastrategialle. Kunnan tehtävänä on turvata asukkaidensa hyvinvointi, joten tämän tulee olla lähtökohtana myös kuntastrategian luomisessa. Kuntastrategiasta säädetään tarkemmin kuntalaissa pykälässä 37, jossa todetaan kuntastrategian asettavan pitkän aikavälin tavoitteet kunnan toiminnalle ja strategialle. Pykälässä määritellään myös, mitä asioita strategiassa tulee vähintäänkin ottaa huomioon. Kuntalaki sekä muut lait siis asettavat raamit sille, mitä palveluja kuntien on järjestettävä sekä osittain myös sille, miten nämä palvelut on järjestettävä tai tuotettava. Lakien noudattamisen jälkeen kunnille kuitenkin jää liikkumavaraa siihen, miten nämä asiat viedään käytäntöön ja miten esimerkiksi palveluja tuotetaan ja kehitetään. Kunta voi järjestää palvelut hyvin monella eri tavalla. Kunnan ei siis ole välttämättä tuotettava palvelua itse, vaan sillä on vain järjestämisvastuu. Tämän järjestämisvastuun voi myös siirtää toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Palvelut voidaan kunnissa siis tuottaa itse, hankkia muiden tuottamana tai tuottaa yhdessä muiden kuntien, yritysten tai kolmannen sektorin kanssa. (Kuntalaki 410/2015, § 8-9, § 37.)

### **3.3 Strateginen johtaminen monimutkaisuutta hallitsemassa**

Haveri, Majoinen ja Jäntti (2009) nostavat esiin kuntajohtamisen haasteita. Monimutkaisessa, verkostoituneessa ja erilaistuvassa kuntakentässä strateginen johtaminen on kunnan johtamisen tärkein osa-alue. Sen kautta päätetään suurista kehityslinjoista ja siitä, millaista tulevaisuutta kohti halutaan mennä ja millä keinoin. Strateginen johtaminen ohjaa vahvasti kuntaa ja sen kautta tehdään vaikuttavimmat valinnat. (Haveri ym. 2009.)

Rannisto (2005, 188; 2009, 123-124) kuvaa kuntien johtamisjärjestelmää tiimalasimallina (kuvio 4). Tiimalasimallin leveässä yläpäässä luottamushenkilöt käyttävät kunnan ylintä päätösvaltaa ja tekevät strategiset päätökset. Tiimalasin kapeassa kaulassa strateginen johto, eli kunnanjohtaja ja kunnan johtoryhmä toimivat kaksisuuntaisesti sekä strategiaprosessin johtajina

että ylemmän tason toimeenpanijoina, ohjaajina ja kehittäjinä. Tiimalasin leveässä kannassa ovat esimiehet ja operatiivinen toiminta. Tällä toiminta-alueella tapahtuu toisaalta strategian valmistelu, mutta toisaalta myös strategian käytäntöön vieminen ja operatiivinen toiminta. Operatiivisella tasolla strategian asettamia tavoitteita viedään arkipäiväiseen, ruohonjuuritason toimintaan. (Rannisto 2005, 188; Rannisto 2009, 123-124.)



**Kuvio 4.** Kunnan johtamisen tiimalasimalli toiminnassa (Rannisto 2005, 188.)

Kunnan strategiaprosessista erityisen tekee yrityksiin verrattuna esimerkiksi se, että strategiasta ja sen linjauksista päättävät luottamushenkilöt, eli valtuusto, ja että edustuksellisen demokratian rooli on kunnassa hyvin vahva. Asikainen (2009, 147) nostaa esiin luottamushenkilöiden osallistumisen tuomat haasteet; luottamushenkilö ei ole ammattijohtaja vaan ennemminkin arvojohtaja. Tämän vuoksi luottamushenkilöt eivät välttämättä osaa aina arvioida esimerkiksi tärkeinä pidettyjen asioiden taloudellisia vaikutuksia, vaan voimakkaat arvonäkemykset saattavat ohjata päätöksentekoa ja strategiaprosessia liikaa. Siksi päätöksenteossa saatetaan kiinnittää liikaa huomiota epäolennaisuuksiin tai ohjata ajankäyttöä käsiteltävän asian kannalta merkityksettömiin asioihin. Tällöin viranhaltijajohdon asiantuntijuus on avainasemassa esimerkiksi taloutta ja tehokkuutta arvioitaessa. (Asikainen 2009, 147.)

Kuntalain (410/2015, § 22) mukaan valtuuston on pidettävä huoli kuntalaisten monipuolisista ja vaikuttavista osallistumismahdollisuuksista. Tämä tarkoittaa, että strategiaprosessissa on otettava huomioon myös kuntalaisten näkemykset. Lisäksi Asikaisen (2009, 147) mukaan strategiaprosessissa on tärkeää nostaa esiin myös yritysten ja kolmannen sektorin näkemyksiä kasvavan yhteistyön määrän ja verkostoitumisen vuoksi. Tämä osallistuminen ja osallistaminen voi tapahtua hyvinkin erilaisin keinoin kunnasta riippuen.

Kunta toimii siis monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa ei riitä vain oman tontin hoitaminen, vaan yhä suurempi osa asioista ja päätöksistä tehdään esimerkiksi verkostoissa tai sopimusten ja neuvottelujen kautta. Tämä kuvaa hyvin hallintaa (governance) toimintatapana, jolle ominaista on erilaisten rajojen ylittäminen. (Haveri & Pehk, 2008, 15, 17.) Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa yhteistyön merkityksen korostumista. Hallintaa voi tapahtua esimerkiksi kuntayhtymissä, projekteissa tai yhteistyöverkostoissa, joihin voi kuulua muiden kuntien lisäksi monenlaisia muitakin toimijoita kuten yrityksiä, järjestöjä tai kuntalaisia.

Verkostoihin on ladattu monenlaisia odotuksia ja vaikka niissä toimiminen saattaa olla hankalaa, voi toiminnan tuloksena olla myös hyvin positiivista kehitystä. Myönteiset odotukset liittyvät esimerkiksi tehokkaiden ja joustavien ratkaisujen kehittämiseen sekä kunnan ja sen ulkopuolisten toimijoiden voimavarojen kokoamiseen ja hyödyntämiseen. Verkostojen nähdään myös luovan pohjaa ja positiivista toimintaympäristöä innovaatioille ja innovatiiviselle toiminnalle. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 40-41.) Esimerkiksi verkostokunta-ajattelussa kunta toimii verkoston ytimessä tilaten, neuvotellen ja tuottaen. Toiminnassa voi olla mukana esimerkiksi kunnan omistamia tai vahvasti ohjaamia toimijoita, mutta myös kuntaan hyvin väljässäkin suhteessa olevia toimijoita. Tällaisten toimijoiden ohjaaminen on haastavaa, joten yhteistyö vaatii neuvotteluja sekä sopimuksia toimivuuden takaamiseksi. (Haveri, Majoinen & Laamanen 2003.) Verkostojen toimintaan liittyy myös paljon haasteita ja ongelmia, kuten hallinnan monimutkaisuus ja kompromissien löytämisen haasteellisuus. Jokaisella verkoston toimijalla on omat tavoitteensa toiminnalle, joten ongelmia saattaa tuottaa se, miten kaikki toimijat saadaan tyytyväiseksi. Hallinta voidaankin nähdä ikään kuin vaihtokauppana, jossa voidaan päästä osasta byrokraattisen hallinnan ongelmista eroon, mutta toisaalta tilalle voi tulla uusia, aivan erilaisia ongelmia (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 41).

Jäppinen (2011, 152) toteaa, että verkostojen hallinta kuuluu osana kunnan strategiseen johtamiseen ja toimintatapana se edellyttää pitkäjänteistä sitoutumista sekä kunnan ammatilliselta ja poliittiselta johdolta että työntekijätasolta, mutta yhä enemmän myös palvelujen käyttäjiltä. Verkostoja voidaan hyödyntää myös innovaatiotoiminnassa ja ne toimivat yhtenä innovaatiojohtamisen välineenä. Lovion ja Kivisaaren (2010, 23-24) mukaan laajojen uudistusten synnyttäminen ja läpivienti tapahtuvat innovaatiojohtamisen näkökulmasta erilaisissa organisaatioiden verkostoissa. He näkevät innovaatiojohtamisen sellaisten verkostojen johtamisena, joissa tapahtuu innovatiivista toimintaa, kuten kehittämistä. Innovaatiojohtaminen sitoutuu siis vahvasti strategiseen johtamiseen verkostojen hallinnan kautta.

### **3.4 Strategian toteuttamisen tärkeys ja vaikeus**

Strategian toteuttaminen korostuu strategisen johtamisen tärkeimpänä osa-alueena. Tavoitteiden luominen itsessään ei vielä laita pyöriä pyörimään, vaan strategian toteuttaminen, eli sen käytäntöön vieminen on strategiaproessin onnistumisen kannalta olennaisin osa. Asikainen (2009, 153-154) toteaa, että strategian toteuttaminen onkin usein koko strategiaproessin heikoin lenkki, sillä toteuttaminen edellyttää yleensä muutoksia toimintaan. Samalla toteutumisen onnistuminen on myös tärkein mittari strategian onnistumiselle. Muutosjohtaminen, organisaation ja sen toimintatapojen uudistaminen ja kehittäminen sekä viestintä luovat tärkeän kokonaisuuden, joilla strategiaa viedään toimintaan. Haasteita tälle luo nykyaikana verkostoitunut, monimutkainen toimintaympäristö. Strategian toteuttamiseen vaikuttaa siis paitsi kuntaorganisaation sisäiset asiat, myös ulkopuoliset toimijat, joihin vaikuttaminen on hankalampaa. (Asikainen 2009, 153-154.)

Laamanen ja Nyholm (2009, 113) käsittelevät artikkelissaan strategista muutosjohtamista sivuten myös strategian toimeenpanoa sekä organisaatiokulttuuria. He keskittyvät strategiseen johtamiseen kuntaliitoksiin liittyvissä muutostilanteissa, mutta tästä on johdettavissa yleisiä lainalaisuuksia, jotka pätevät myös muunlaiseen strategiseen johtamiseen. Laamanen ja Nyholm toteavat, että strategian toteutus on aina jonkinasteista muutosta jo itsessään ja että strategian johtaminen ja muutosjohtaminen tukevat toisiaan, sillä strateginen muutos edellyttää aina myös uudistamista. Keskeiseksi strategisen muutosjohtamisen osa-alueeksi nousee kyky

ja taito huolehtia strategian toimeenpanosta. Tämä tarkoittaa siis kykyä toteuttaa jokin muutos. Olennaista muutoksen läpiviennissä on erilaisilla rajapinnoilla toimiminen niiden toimijoiden kanssa, jotka ovat jollain tavalla muutoksessa mukana tai joihin strategia vaikuttaa. (Laamanen & Nyholm 2009, 113.) Verkostot ovat siis olennaisella tavalla mukana myös strategioiden toimeenpanossa ja muutoksissa.

Toinen strategian toteuttamisen olennainen osa on keskijohdon roolin tärkeys strategisessa muutoksessa. Aiemmin esitellyn Borinsin (2001) näkemyksen lisäksi myös Nyholm (2008, 227-229) korostaa keskijohdon, eli sektorijohdon roolin tärkeyttä muutostilanteessa ja -prosesseissa sekä toteaa, että sektorijohdon osallistaminen muutokseen heti alusta asti on keskeistä muutoksen onnistumisen kannalta. Jos siis strategisen johtamisen tavoitteena on muutos, on keskijohdon sitouttaminen ja osallistaminen erittäin tärkeää. Sitoutumisen ja sitouttamattomuuden puute voi ilmetä esimerkiksi kritiikkinä muutosta ja muutosprosessia kohtaan. Sektorijohdolle muutosta tärkeämpää onkin päivittäisten tehtävien hoitaminen, jolloin muutos ja sen läpivieminen näyttäytyvät häiriötekijöinä. Keskijohdon kriittinen suhtautuminen muutokseen vaikuttaakin helposti myös heidän alaisiinsa, jolloin sitä on entistä vaikeampaa saada läpi organisaatiossa. Strategisen johtamisen kannalta on siis olennaista, että sektorijohto ja keskijohto on sitoutettu muutokseen. (Nyholm 2008, 227-229.) Asikaisen (2009) mukaan sisäisesti strategian toteuttamisen seurantaan ja arviointiin on monenlaisia työkaluja. Koska kunnissa strategiaa toteutetaan palvelujen ja tehtävien kautta, ovat palveluissa toimivat esimiehet olennainen osa sekä strategian toimeenpanoa että arviointia. (Asikainen 2009, 154.)

Rannisto (2009) kirjoittaa strategian toteuttamisesta sekä toimeenpanosta monimutkaisuuden olosuhteissa. Myös hän nostaa esiin toimintaympäristön asettamat haasteet kuntien strategiselle johtamiselle. Rannisto näkee, että monimutkaisuuden käsite on hyvin lähellä epävarmuutta ja epäselvyyttä. Tilanteissa, joissa epävarmuutta ja epäselvyyttä on vain vähän, on helpompaa määritellä tavoitteet ja suunnitella toimintaa. Jos näitä taas on paljon, on tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja johtaminenkin vaikeampaa. Tällöin myös toimintaympäristö voidaan nähdä monimutkaisena. On kuitenkin huomattava, että harva yhteiskunnallinen ongelma on ylipäättään helposti ratkaistavissa ja monimutkaisuus kuuluu näihin olennaisena osana. Monimutkaisuutta ja epäselvyyttä on aina, mutta tärkeämpää on se, miten niihin reagoidaan ja miten niitä pyritään ratkaisemaan. (Rannisto 2009, 121.)

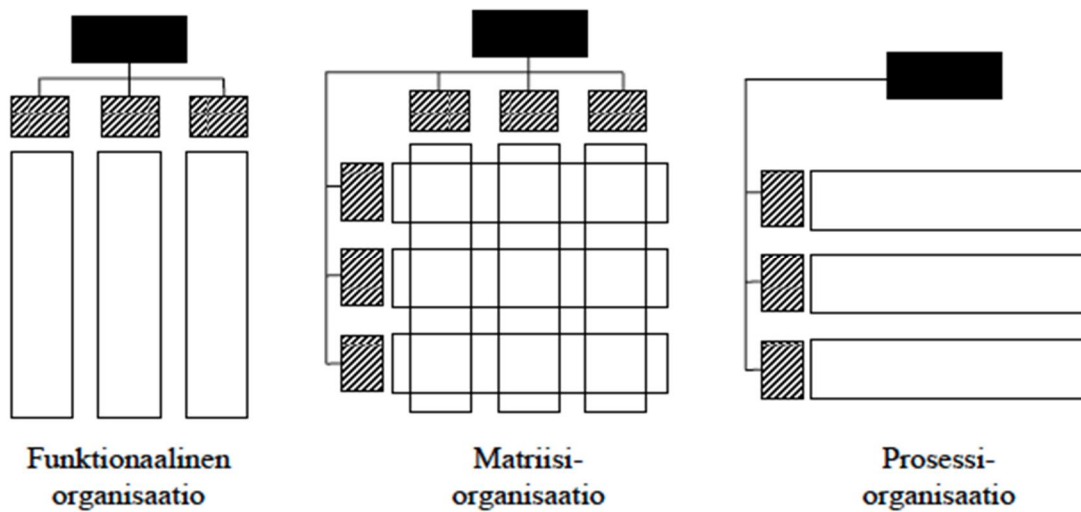


Strategiaprosessissa olennaista on strategian luomisen ja toteuttamisen lisäksi strategian ja strategiaprosessin arviointi. Onnistumisen arviointi toimii pohjana seuraavalle strategialle ja sen luomisprosessille. (Asikainen 2009, 148.) Lisäksi strategian onnistumisen arvioinnin haasteena on Asikaisen mukaan se, että onnistumiset tai epäonnistumiset näkee vasta jälkikäteen. Strategiaa laatiessa on siis tietoa vain siitä, miten asiat ovat aiemmin toimineet. Strategian luominen on ennemminkin visiointia ja suunnittelua sekä tavoitteiden tiivistämistä. Vähintäänkin yhtä tärkeää on kuitenkin se, miten nämä asiat siirretään päivittäiseen työhön. (Asikainen 2009, 144-145.)

### **3.5 Matriisimaisen organisaation luomat haasteet kuntaorganisaatiolle**

Kokeilutoiminnan kannalta eräänä kuntajohtamisen haasteena voidaan nähdä matriisimaisten organisaatioiden hallinta. Palveluja järjestetään kunnissa monin eri tavoin ja yksi näistä ilmenytymistä on matriisimaiset organisaatiot. Matriisimaisissa organisaatioissa yhdistyy perinteinen sektoreihin jakautunut johtaminen sekä poikkihallinnollinen palvelujen tuottaminen ja yhteistyö.

Tevameri ja Kallio (2009, 17-21) käsittelevät funktionaalisen organisaation ja matriisimaisen organisaation välisiä suhteita (kuviokuva 5). Funktionaalisisessa organisaatiossa johtaminen ja toiminta kulkevat vertikaalisesti sektoreihin jaettuna. Karkeasti sanottuna kunta perinteisenä hierarkkisena toimintamallina toteuttaa funktionaalista mallia, jossa johtaminen ja prosessit kulkevat vertikaalisesti esimerkiksi palveluittain tai palvelualueittain sektoreihin jaettuna. Esimiehet ja johtajat vastaavat omasta sektoristaan. Prosessiorganisaatiossa toiminta ja johtaminen keskittyvät jonkin prosessin tai tehtävän ympärille. Matriisiorganisaatiossa yhdistyy vertikaalinen funktionaalinen malli sekä horisontaalinen prosessimalli, joka saattaa aiheuttaa hankaluuksia esimerkiksi työnjaossa tai johtamisessa. Tevameri ja Kallio kuitenkin toteavat, että täysin puhtaita funktionaalisia, prosessi- tai matriisiorganisaatioita tuskin on olemassakaan. (Tevameri & Kallio 2009, 17-21.)



**Kuvio 5.** Funktionaalinen, matriisi- ja prosessiorganisaatio rakenteina (Tevameri & Kallio 2009, 17.)

Johtamista tapahtuu matriisimaisessa organisaatiossa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, kuten kuviossa 5 on esitelty. Tämä saattaa luoda haasteita sekä ristipaineita johtamiselle ja alaisille, kun tavoitteita voivat asettaa useat eri tahot, tavoitteet eivät välttämättä aina kohtaa tai toiset tahot kokevat omat tavoitteensa tärkeämpänä. Matriisimainen toimintamalli ja organisaatorakenne voidaan Tevameren ja Kallion (2009) mukaan muodostaa esimerkiksi tehokkuuspaineiden vuoksi. He listaavat sekä matriisimallin mahdollisia vahvuuksia että mahdollisia heikkouksia. Mahdollisiin heikkouksiin voidaan lukea esimerkiksi valtataistelut, epäselvyydet siitä, kuka on esimies ja tiedonkulun hankaluudet. Matriisimaisen organisaation mahdollisia vahvuuksia voi taas olla organisaation madaltuminen, päätöksenteon siirtyminen lähemmäs operatiivista tasoa, eri tehtävissä toimivien työntekijöiden suhteiden paraneminen sekä tiimityön ja osallistumisen lisääntyminen. Työstä voi tulla myös tavoitehakisempaa. (Tevameri & Kallio, 2009.)

Myös Nyholm (2008, 186) puhuu sektoreista, sektorijohdosta sekä niiden asettamista haasteista. Hänen mukaansa yleisesti ottaen sektorijohto kaipaa muutostilanteissa enemmän keskustelua yhteistyön kokonaisuudesta ja sen tavoitteista myös muilla, kuin vain omalla sektorillaan. Hänen mukaansa vahvat sektorikohtaiset rajat ja siiloutuminen voivat toimia organisaatiomuutoksissa yhtenä esteenä. (Nyholm 2008, 186.)

## 4 CASE PALVELUTORI

Tutkimuksen strategisen näkökulman kannalta tässä luvussa tutustutaan aluksi lyhyesti Espoon kaupungin strategiaan, eli Espoo-tarinaan. Tarkastelu rajautuu Espoo-tarinan osalta sen linjauksiin kokeilutoimintaa koskien. Tämän jälkeen siirrytään kuvailemaan tutkimuksen varsinaista casea, Espoon Ison Omenan palvelutoria. Palvelutoria tarkastellaan sen perustamisesta nykyhetkeen, sekä tutustutaan lyhyesti Palvelutorista aiemmin tehtyihin selvityksiin.

### 4.1 Espoo-tarina

Espoo on kasvava ja kehittyvä kaupunki pääkaupunkiseudulla Uudellamaalla. Vuoden 2016 lopussa Espoon asukasluku oli noin 274 500 asukasta ja määrä kasvaa vuosittain noin 4500 asukkaalla. Espoo jakautuu viiteen eri kaupunkikeskukseen, jotka ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä ja Tapiola. Nopealla tahdilla lisääntyvä asukasluku ja kaupungin jakautuminen viiteen keskukseen muodostavat omat haasteensa myös palvelujen kehittämiselle ja suunnittelulle. Espoossa sijaitsee useiden kansainvälisten yritysten pääkonttoreita, korkean teknologian yrityksiä sekä Aalto-yliopisto. Nämä tuovat kaupunkiin huipputeknologiaa, innovaatioita ja korkeaa osaamista. Espoo on kiinteä osa pääkaupunkiseudun metropoli- aluetta ja Etelä-Suomen työssäkäyntialuetta. Espoon kaupungin henkilöstömäärä oli vuoden 2016 päätteeksi noin 13 870. (Espoon kaupunki 2018a, Espoon kaupunki 2018b, 2.)

Espoon kaupungin kuntastrategia on nimeltään "*Espoo-tarina*". Ensimmäinen Espoo-tarina laadittiin vuonna 2013 ja syksyllä 2017 se päivitettiin vuosille 2017-2021. Strategian laatimisprosessiin on osallistettu asukkaita mukaan monin eri tavoin, esimerkiksi verkkohaastatteluilla, työpajoilla ja asukasilloilla. Espoo-tarinan esittelyvideolla Espoon kaupunginjohtaja Jukka Mäkelä luonnehtii strategiaa seuraavasti: "*Espoo-tarina on meidän espoolaisten yhteinen suunnitelma siitä, miten paras tulevaisuuden Espoo rakennetaan.*" (Espoon kaupunki 2018c). Strategia on pohjustettu historian, nykyhetken ja tulevaisuuden kautta, kertoen "*Mistä olemme tulossa?*" "*Missä olemme?*" ja "*Minne olemme menossa?*". Strategiassa tämän hetkiseksi haasteiksi linjataan nopean väestökasvun ohella asukkaiden ikäjakauman vanheneminen, nuorten

ja lasten suuri määrä sekä vieraskielisen väestön lisääntyminen. Nämä kaikki lisäävät palvelutarpeita ja haastavat palvelutuotantoa. Nykyhetkeä edeltänyt hitaan talouskasvun aika ja talouden tasapainottamisen tarpeet luovat oman haasteensa palvelujen järjestämiselle. (Espoon kaupunki 2018b, 2-5.)

Varsinainen strategiaperusta rakentuu vision sekä kolmen arvon ja toimintaperiaatteen ympärille. Espoon visio on:

*“Verkostomainen viiden kaupunkikeskuksen Espoo on vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa”* (Espoon kaupunki 2018b, 5).

Vision lisäksi arvoja ja toimintaperiaatteita ovat vastuullinen edelläkävijyys, asukas- ja asiakaslähtöisyys sekä oikeudenmukaisuus. Vastuullinen edelläkävijyys linjaa mukaan kokeilutoiminnan hyödyntämisen seuraavasti:

*“Edelläkävijyys merkitsee ennakkoluulottomuutta ja luovuutta, avoimuutta, nykyisen kyseenalaistamista ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla. Edelläkävijyyteen sisältyy tutkimuksen ja kansainvälisen kokemuksen hyödyntäminen, kokeilut ja myös niihin liittyvien epäonnistumisten kestäminen.”*  
(Espoon kaupunki 2018b, 5.)

Asukas- ja asiakaslähtöisyyttä kuvaillaan aktiivisena osallistumisena, jonka kautta varmistetaan kuntalaisten tarpeita vastaavat palvelut. Oikeudenmukaisuus pitää sisällään tasa-arvon, avoimuuden, yhdenvertaisuuden ja suvaitsevuu den vaalimisen. (Espoon kaupunki 2018b, 5.)

Strategia sisältää myös valtuustokaudelle asetettuja tarkempia tavoitteita, jotka on jaettu toimialoittain neljään eri osa-alueeseen:

- sivistykseen ja hyvinvointiin;
- elinvoimaan, kilpailukykyyn ja työllisyyteen;
- ympäristöön, rakentamiseen ja liikenteeseen sekä
- talouteen, henkilöstöön ja johtamiseen. (Espoon kaupunki 2018b, 5-11.)

Taulukossa 1 esitellään ne valtuustokauden tavoitteet, joissa toimenpiteinä näkyvät Palvelutorin kehittäminen tai kokeilutoiminnan edistäminen.

**Taulukko 1.** Kokeilutoimintaa ja Palvelutorin kehittämistä koskevat valtuustokauden tavoitteet. (Espoon kaupunki 2018b, 5-11.)

Tavoite	Toimenpide
<i>“Espoon palvelut järjestetään ja tuotetaan asukas- ja asiakaslähtöisesti sekä kustannusvaikuttavasti.”</i>	Tämä tavoite mainitsee Palvelutorin roolin palvelujen saatavuuden ja kustannusvaikuttavuuden parantamisessa.
<i>“Espoon viidestä kaupunkikeskuksesta muodostuu asuin-, asiointi-, työpaikka- ja opiskelukeskuksia, joilla vahvistetaan kestävä kasvua, yhdenvertaisuutta, hyvinvointia ja saavutetaan skaalaetuja.”</i>	Tässä tavoitteessa toimenpiteenä mainitaan palvelutorikonseptin laatiminen, jolla palvelujen saatavuutta voidaan helpottaa myös muissa kaupunkikeskuksissa.
<i>“Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri.”</i>	Tälle tavoitteelle toimenpiteenä mainitaan henkilöstön kannustaminen kokeiluihin ja toimitatapojen kehittämiseen.

Innovaatio- ja kokeilutoiminta on keskeisessä roolissa Espoo-tarinan lisäksi myös Suomen kuuden suurimman kaupungin yhteisessä 6Aika-strategiassa, joka tähtää avoimempien ja älykkäimpien palvelujen kehittämiseen. 6Aika-hankkeeseen liittyvä kehittäminen on ollut merkittävässä roolissa myös Palvelutorin kehittämisessä innovaatioalustana. (Ison Omenan palvelutori innovaatioalustana 2018, 2.)

## 4.2 Ison Omenan palvelutori

Palvelutori on julkisten palvelujen keskittymä, jonka tavoitteena on helpottaa espoolaisten arkea ja mahdollistaa asioiden hoitaminen yhdellä kertaa saman katon alla. (Ison Omenan palvelutori innovaatioalustana 2018, 4). Espoon kaupunki kuvailee Palvelutoria uudenlaiseksi tavaksi järjestää ja tuottaa julkisia palveluita. Espoon kaupunginjohtajan mappipäätöksen 2.4.2014 mukaan Espoon kaupunginvaltuusto on tehnyt jo joulukuussa 2005 päätöksen, jossa todetaan, että kaupungin palveluverkon kehittämisen tavoitteena on toteuttaa palvelujen suunnittelua yli toimialojen niin, että tulevaa rata- ja metroliikennettä hyödynnetään mahdollisimman hyvin (Espoon kaupunki 2013). Palvelutoria kehitetään kokeilujen ja yhteiskehittämisen avulla, ja samalla se toimii muun kehittämisen ja kokeilujen alustana. Tähän yhteiskehittämiseen osallistetaan myös kunnan ulkopuolisia toimijoita. (Espoon kaupunki 2017a.)

*“Palvelujen järjestämisen ja palveluverkon tavoitetila 2020”* -julkaisussa kerrotaan, että valtuusto on päättänyt palveluverkon uudistamisesta ja kehittämisestä jo joulukuussa 2009. Päätösten pohjalta on kehitetty palvelujen järjestämisen ja palveluverkon kokonaiskonsepti, jossa Espoon kaupunki toimii lähinnä orkesterin johtajana. Tavoitteena julkaisun mukaan on, että kumppanuusajattelu korostuu ja palvelujen järjestäminen siirtyy enemmän yksityisten ja julkisten toimijoiden verkostoon. Palvelutorin toiminnassa nämä kehitysjatukset ja -tavoitteet kiteytyvät ja niitä on pyritty siirtämään tosielämään ja ihmisten arkeen. (Espoon kaupunki 2010, 3.)

Elokuussa 2016 avattu Palvelutori sijaitsee Länsiväylän varrella Espoon Matinkylässä Ison Omenan kauppakeskuksen ylimmässä kerroksessa. Kulkuyhteydet kauppakeskukseen ovat erittäin hyvät niin kävellen, pyöräillen, autolla, bussilla kuin metrollakin. Vuoden 2017 lopulla liikennöinnin aloittanut Länsimetro pysähtyy Matinkylän asemalla, joka sijaitsee Palvelutorin alakerrassa. Koska Palvelutorin tarkoituksena on helpottaa asiointia, se perustettiin liikennöinnin solmukohtaan kauppakeskukseen, missä ihmiset liikkuvat muutenkin. (Espoon kaupunki 2018d.)

**Taulukko 2.** Palvelutori ja Espoo-tarina aikajanalla

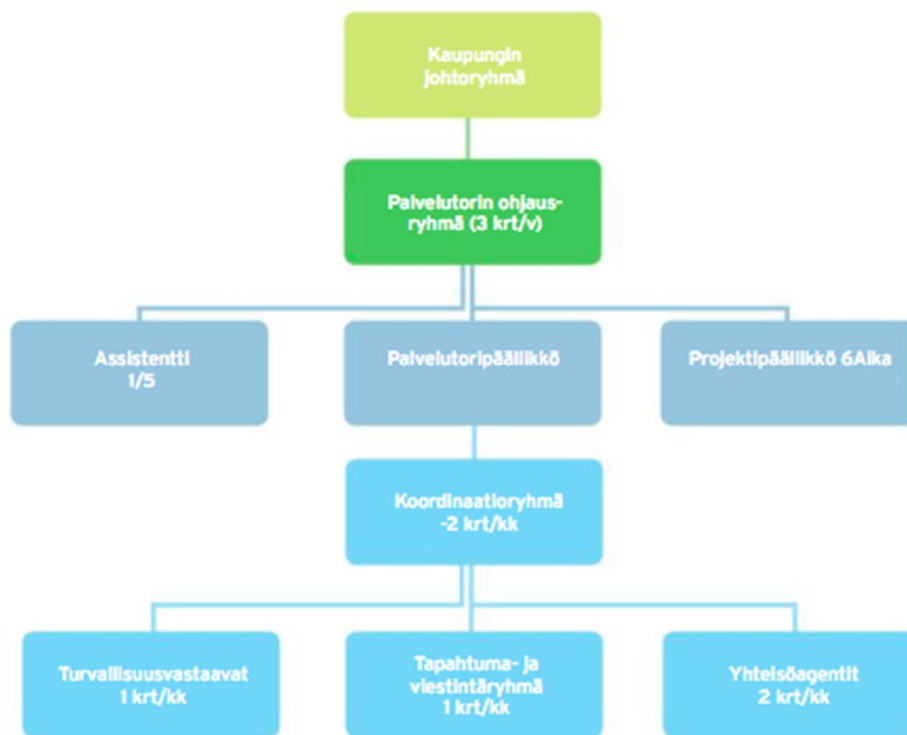
Ajankohta	Tapahtuma
2010	Päätös palvelutorin perustamisesta ja idean kehittämisestä
2013	Tarina-muotoinen kokeilut sisältävä strategia “Espoo-tarina” vuosille 2013-2017
2013	Palvelutorin sijainnin tarkentuminen Ison Omenan kauppakeskuksen laajenusosaan
2016	Palvelutorin avaaminen
2017	Palvelutori-konseptin laajentamisen kirjaaminen Espoo-tarinaan 2017-2021
2017	Länsimetro valmistuu
2018 - 2021	Palvelutori-konseptin räätälöinti ja laajentaminen muihin kaupunkikeskuksiin “ <i>Palvelujen järjestämisen ja palveluverkon tavoitetila 2020</i> ” -julkaisun mukaan

Ison Omenan palvelutorilla toimii kirjasto, terveysasema, neuvola, KELA, HUS:n laboratorio ja kuvantaminen, nuorisopalvelut, mielenterveys- ja päihdekliniikka, yhteispalvelupiste sekä kulttuuripalvelujen Kohtaamo. Toimijoista KELA ja HUS ovat kaupungin ulkopuolisia toimijoita. Terveyspalvelut terveysasemalla tuottaa yksityinen, Mehiläinen-konserniin kuuluva Oma Lääkärisi Iso Omena. Yhteispalvelupiste on neuvontapiste, josta voi saada tietoa ja opastusta Espoon kaupungin palveluista. Pisteestä on mahdollista hankkia myös esimerkiksi tapahtumalippuja, matkalippuja, liikuntakortteja tai kalastuslupia. Kulttuuripalvelujen Kohtaamo on kulttuurin ja taiteen kohtaamispaikka, jossa kävijät pääsevät tutustumaan sekä vaikuttamaan Espoon kulttuuripalveluihin. Palvelutorin tehtävänä on toimia yhtenä Espoon avoimista innovaatioalustoista, joissa esimerkiksi yritykset saavat mahdollisuuden testata ideoitaan sekä tuotteitaan (Espoon kaupunki 2018d).

Kuviossa 6 on esitelty Palvelutorin johtamisjärjestelmä ja organisaatorakenne. Se perustuu eri tasoilla tapahtuvaan päätöksentekoon ja toimintavaltuuksiin, joita on jaettu myös organisaation alemmille tasoille. Palvelutoria koskevia päätöksiä ja linjauksia tekevät eri tasoilla kaupungin johtoryhmä, toimialojen johtoryhmät, Palvelutorin ohjausryhmä, palvelutoripäällikkö, Palvelutorin koordinaatioryhmä sekä kunkin palveluyksikön esimies. Palvelutorin ohjausryhmän

tehtävänä on toteuttaa kaupungin johtoryhmän linjauksia palvelutorikonseptista. Ohjausryhmä päättää Palvelutorin palvelutarjonnasta, resursseista ja yhteisestä taloudesta sekä seuraa tavoitteiden toteutumista. Ohjausryhmä kokoontuu tällä hetkellä kolmesti vuodessa. Palvelutoripäällikkö koordinoi käytännön toimintaa ja valmistelee asioita ohjausryhmän ja koordinaatioryhmän päätettäväksi. Palvelutoripäällikkö johtaa myös koordinaatioryhmän työskentelyä. Palvelutorin koordinaatioryhmä koostuu Palvelutorin yksiköiden esimiehistä ja valmistelee asioita ohjausryhmän päätettäväksi. Koordinaatioryhmä kokoontuu kuukausittain. Yksiköiden esimiehet toteuttavat ohjausryhmän, koordinaatioryhmän sekä oman toimialansa päätöksiä yksiköiden toiminnassa. (Ison Omenan palvelutori innovaatioalustana 2018, 9-11).

Eri toimialojen työntekijöistä koostuva yhteisöagenttien ryhmä kehittää Palvelutorin yhteisiä arjen käytäntöjä. Yhteisöagenteilla on ollut merkittävä rooli palvelutorin suunnittelussa, yhteistyön luomisessa sekä viestinviejinä. Tapahtuma- ja viestintäryhmä pohtii erilaisia viestintään liittyviä kysymyksiä käytännön tasolla. Turvallisuusryhmän tehtävänä on pohtia Palvelutorin yleistä turvallisuustilannetta.



**Kuvio 6.** Palvelutorin organisaatorakenne (Ison Omenan palvelutori innovaatioalustana 2018, 11).



Palvelutorista tehtiin IROResearch Oy:n toteuttama kuluttajatutkimus vuoden 2017 alussa. Toimeksiannon tilasivat Citycon Oyj, Ison Omenan kauppakeskus ja Espoon kaupungin Palvelutori yhdessä. Tutkimuksessa tutkittiin myös muita palveluja, mutta pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää muun muassa miten tunnettu Palvelutori on; millaisia mielipiteitä Palvelutori-konseptin vaikutuksista julkisten palvelujen saavutettavuuteen on; kuinka sujuvaa asiointi Palvelutorilla on sekä Palvelutorin vaikutuksia julkisten ja muiden palvelujen käyttöön. Tutkimuksessa selvisi, että Ison Omenan Palvelutori on espoolaisten keskuudessa hyvin tunnettu. Kuusi käytetyintä palvelua Palvelutorilla järjestyksessä käytetyimmistä vähiten käytettyyn, olivat kirjasto, yhteispalvelu, laboratorio, kirjaston lukusali, terveysasema ja KELA. Kaikista kyselyyn vastanneista 79 prosenttia oli sitä mieltä, että Palvelutorin tarjoama laaja ja yhtenäinen kokonaisuus julkisia palveluita on hyvä asia. Jopa 93 prosenttia toiseen haastattelukyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että palvelujen saatavuus on parantunut selvästi tai jonkin verran, kun palvelut on koottu Isoon Omenaan Palvelutorille. Kuluttajatutkimuksen mukaan Palvelutori nähdään siis selvästi positiivisessa valossa ja hyvänä toimintatapana. (IROResearch 2017.)

Etnografinen tutkimustoimisto Kenno Oy teki vuonna 2017 etnografisen tutkimuksen Espoon Palvelutorilla. Tutkimuksessa selvitettiin Palvelutorin ensimmäisen toimintavuoden lopuksi sitä, miten toiminta kauppakeskustaloudessa vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen julkisissa palveluissa. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään Palvelutorin valmiuksia, haasteita sekä edellytyksiä yhteiskehittämisen alustana. Tutkimuksessa todettiin muun muassa, että Palvelutori toimintatapana on madaltanut asiointin kynnystä ja tuonut asiakkaita sellaisia ryhmiä, jotka muuten voisivat olla vaikeasti tavoitettavissa. Palvelutori koetaan asiointiympäristönä rennommaksi, kuin perinteinen virasto. Tutkimuksessa nousi esiin myös, että Palvelutorilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille palveluja laajemmin. Tämä luo tilanteita, joissa asiakkaiden odotukset ylittyvät ja positiiviset kokemukset palveluista vahvistuvat. Palvelutorin haasteina taas nähdään esimerkiksi työntekijöiden ennakko- ja jälkivaikutukset, sillä Palvelutori toimintatapana haastaa totutut toimintatavat. Esimerkiksi työn julkinen luonne on aiheuttanut ennakko- ja jälkivaikutuksia perinteisten julkisten palvelujen, kuten terveyspalvelujen työntekijöiden keskuudessa. (Etnografinen tutkimustoimisto Kenno Oy, 2017.)

Molemmat edellä mainitut tutkimukset luovat pohjaa ja toisaalta kysyntää tämän tutkimuksen tekemiselle. Palvelutori nähdään asiakkaiden keskuudessa selvästi hyvänä toimintatapana, mutta sen toteuttamisesta voidaan tunnistaa myös haasteita. Oikeansuuntaisesta kehityksestä ja onnistuneesta toiminnan aloituksesta kertoo myös se, että reilun vuoden toiminnan jälkeen Palvelutori voitti kaupunginjohtajan innovaatiopalkinnon (Espoon kaupunki 2017d). Tämän vuoksi onkin kiinnostavaa selvittää, miten tähän toimintatapaan on päädytty ja miten sitä aiotaan jatkossa kehittää. On myös hyödyllistä selvittää Palvelutorin kehittämiseen liittyviä prosesseja, johtamista ja toimintaa, jotta nämä mahdollisesti toimivaksi havaitut asiat olisivat käytävissä ja havaittavissa myös tulevaisuudessa Espoossa ja mahdollisesti muuallakin. Tähän tarkasteluun tämä tutkimus tarjoaa kaksi näkökulmaa: strategisen johdon ja operatiivisen tason näkökulmat.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tutkimus sijoitetaan sitä ympäröivään tutkimuskenttään. Luku esittelee tutkimuksen käytännön toteutusta, avaa tutkimuksessa käytettyjä metodeja ja tehtyjä valintoja sekä niiden perusteluja. Aluksi luvussa kuvataan laadullinen tapaustutkimus tämän tutkimuksen valintana. Sen jälkeen perehdytään tutkimuksessa käytettyyn aineistonkeruun menetelmään ja siihen liittyviin valintoihin. Lopuksi esitellään tutkimuksen aineisto, sekä sen analysointiin käytetty analyysimenetelmä.

### 5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja tutkimaan kokonaisvaltaisesti moninaisia todelliseen elämään liittyviä ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161). Varton (2005) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä on ihminen ja ihmisen maailma. Tämän kokonaisuuden tarkastelemista hän kuvaa elämismaailman käsitteellä. Elämismaailma muodostuu laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteista muun muassa yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja ihmisten välisten suhteiden kautta. Laadullisen tutkimuksen valossa tätä ihmisten kokemaa todellisuutta tarkastellaan erilaisten merkitysten ilmenemisenä ja syntyminenä. (Varto 2005, 28-29.) Tutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisesti, koska sen avulla halutaan selvittää ja ymmärtää miten eri tasoilla työskentelevät henkilöt näkevät kokeilutoiminnan ja sen hyödyntämisen sekä millaisia merkityksiä he siihen liittävät. Kvalitatiivisen tutkimuksen valintaa tukee myös se, että tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää paremmin strategisen johtamisen merkitystä kokeilutoiminnan hyödyntämisessä.

Eskola ja Suoranta (1998) mainitsevat prosessiluontoisuuden olevan ominaista laadulliselle tutkimukselle. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset muovautuvat tutkimusprosessin edetessä. Lisäksi he korostavat laadullisen tutkimuksen jatkuvaa tulokinnallisuutta koko tutkimusprosessin läpi sen jokaisessa vaiheessa. Edellä mainitun pohjalta

on syytä huomioida myös se, ettei laadullisessa tutkimuksessa voida saavuttaa täysin objektiivista tulkintaa. Sen vuoksi tutkijan onkin tärkeää tunnistaa oma subjektiivisuutensa aineistoa kohtaan. (Eskola & Suoranta 1998 15-17.) Tässäkin tutkimuksessa tutkimussuunnitelma on elänyt tutkimusprosessin mukana niin viitekehyksen, tutkimuksellisten valintojen kuin aikataulunkin osalta. Tutkimuksen objektiivisuuden suhteen aineiston keruu- ja analyysivaiheissa on syytä kiinnittää huomiota tutkijoilla mahdollisesti oleviin ennakko-oletuksiin strategisesta johtamisesta ja kokeiluista. Tässä tutkimuksessa tutkijoiden ennakko-oletuksiin vaikutti lähinnä aihetta koskevaan kirjallisuuteen tutustuminen. Tämä ohjasi tutkimuksen kulkua osittain, mutta sekä haastattelutilanteessa että aineiston analyysissä on pyritty huomioimaan mahdolliset ennakko-oletukset.

Hirsjärven ym. (2013) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimus tuottaa tietoa yksittäisestä tapauksesta, jonka kautta ilmiötä pyritään kuvailemaan sekä ymmärtämään toiminnan taustalla olevia merkityksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 134-135). Eriksson ja Koistinen (2005, 4) määrittelevät tapaustutkimuksen lähestymistavaksi, joka voi pitää sisällään tutkimuksellisesti monenlaisia lähtökohtia, menetelmiä ja tavoitteita. Tapaustutkimus voi olla niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivistakin ja siinä voidaan käyttää monia aineistoja ja eri analyysimenetelmiä. Yhdistävä tekijä tapaustutkimuksille on niiden tarkastelun keskittyminen yhteen tai useampaan tapaukseen eli "caseen". Tapaustutkimuksen tavoitteena onkin yleensä kohteena olevan casen määrittely, analysointi ja tähän liittyvien tutkimuskysymysten ratkaisu. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Stoeker (1991) määrittelee tapaustutkimuksen tyypillisiksi ominaisuuksiksi vahvan teoreettisen viitekehyksen, tutkijan kiinteän osallisuuden tutkimusprosessissa, useiden metodien käytön sekä rakenteelliset ja historialliset sidokset (Stoeker 1991, 108-109). Tämä tutkimus on tapaustutkimus, koska sen tarkastelu keskittyy tiettyyn tapaukseen: Espoon Ison Omenan palvelutoriin. Tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, kokeiluja ja niiden strategista johtamista, Palvelutorin kontekstissa.

Saarela-Kinnunen ja Eskola (2015, 180-189) toteavat, että tapaustutkimuksella tavoitellaan kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa teoria ja empiria ovat parhaimmillaan uutta luovassa vuoropuhelussa keskenään. Tapaustutkimuksen kohteen valinta voi perustua joko tieteelliseen tai käytännölliseen intressiin. Tiettyä tapautta tarkastellakseen

on ymmärrettävä sitä ympäröivät ja siihen liittyvät seikat, kuten ajalliset, paikalliset, historialliset, poliittiset, taloudelliset, kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset seikat. Tutkimuskohdeena olevan tapausten määrittely ja rajaus ovat olennainen osa tapaustutkimusta. Lisäksi on perusteltava, millaisin kriteerein kyseinen tapaus on valittu. (Saarela-Kinnunen ja Eskola (2015, 180-189.) Tämän tapaustutkimuksen tarkastelukohde on valikoitunut käytännöllisen intressin kautta. Espoon Palvelutori valittiin tutkittavaksi kohteeksi, koska Palvelutori on uudenlainen tapa ja malli tuottaa julkisia palveluja. Lisäksi Espoo on linjannut kokeilujen käyttämisen osaksi toimintaansa kuntastrategiassaan. Tarkoituksena on, että tämä kokeilutoiminnan hyödyntäminen ja palvelujen kehittäminen konkretisoituisivat Palvelutorilla. Palvelutori-konseptin tuoreuden vuoksi sitä ei olla ehditty vielä sisäisten selvitysten lisäksi tutkia tästä näkökulmasta, joten tutkimus paitsi lisää tutkijoiden tietämystä aiheesta, myös hyödyntää Palvelutorin ja Palvelutori-konseptin kehittämistä.

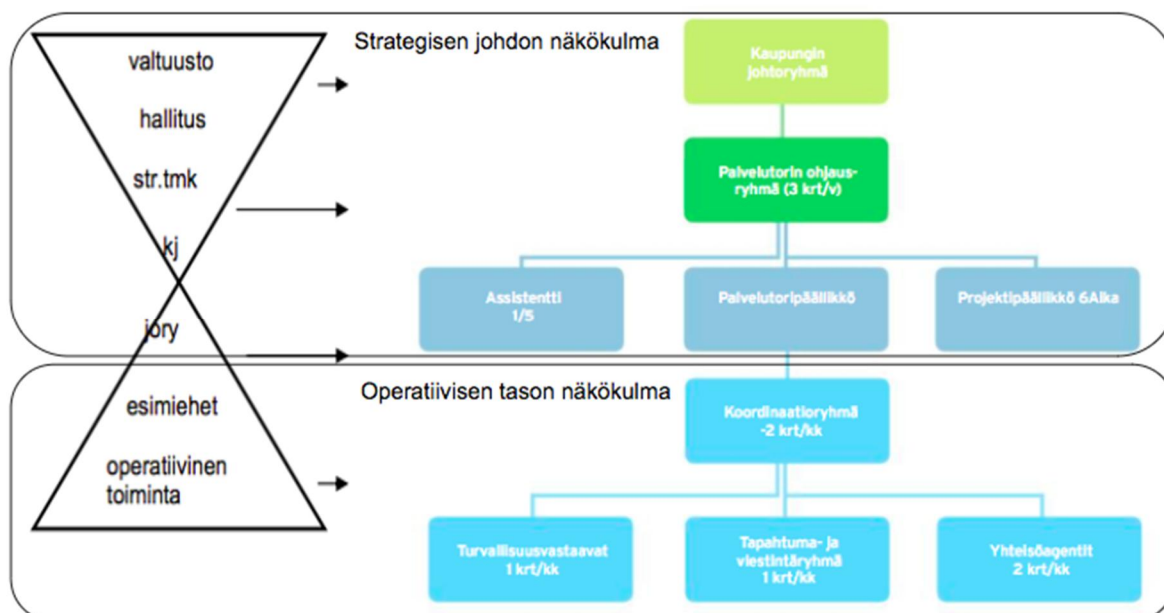
## **5.2 Teemahaastattelusta ja aineiston keräämisestä**

Tässä tutkimuksessa haastateltiin palvelujen kehittämisessä eri tasoilla mukana olevia henkilöitä, sillä tutkimuksen kohteena olevaa casea pyrittiin tarkastelemaan sekä henkilöstölähtöisestä bottom-up -näkökulmasta että strategialähtöisestä top-down -näkökulmasta. Aineistoa kerättiin eri tasoilla työskentelevien toimijoiden haastattelujen kautta. Kerätyn aineiston avulla tapausta voitiin tarkastella henkilöstölähtöisesti alhaalta ylöspäin ja strategian kautta ylhäältä alaspäin. Tavoitteena oli jäsentää strategian asettamia suuntalinjoja suhteessa prosessissa työskennelleiden kokemuksiin ja toisinpäin.

Haastateltavien jako joko operatiiviseen tai strategiseen näkökulmaan perustui tutkimuksen viitekehyksessä esiteltyyn Ranniston (2005, 188) tiimalasimalliin. Palvelutorin organisaatiokenttä ja haastateltavien jakautuminen verrattuna Ranniston tiimalasimalliin on esitelty kuviossa 7. Strategianäkökulman esiintuomiseksi haastateltiin strategiatyössä ja -prosessissa mukana olleita henkilöitä, eli kaupungin ja palvelutorin johtoa. Nämä haastatellut kuuluivat siis näin ollen organisaatiokaavion neljässä ylempään osaan rajatussa ryhmässä, jotka olivat: kaupungin johtoryhmä, palvelutorin ohjausryhmä, assistentti, palvelutoripäällikkö ja projektipääl-

likkö 6aika. Tämän avulla pyrittiin selvittämään, millaisia tekijöitä strategian laatimisen taustalla on vaikuttanut sekä miksi kokeilut ylipäätään on päätetty lisätä osaksi strategiaa sekä miten strategiaa on pyritty toteuttamaan.

Operatiivisen näkökulman esiintuomiseksi haastateltiin Palvelutorilla työskenteleviä ja kehittämisessä mukana olleita esimiehiä sekä työntekijöitä. Tähän näkökulmaan kuuluneet haastateltavat olivat siis seuraavista ryhmistä: koordinaatioryhmä, turvallisuusvastaavat, tapahtuma- ja viestintäryhmä tai yhteisöagentit. Operatiivisen tason toimijoiden haastatteluilla pyrittiin selvittämään strategisten linjausten ja kokeilujen edistämisen näkymistä käytännössä.



**Kuvio 7.** Tutkimuksen näkökulmien jakautuminen (mukaiillen; Rannisto 2005, 188 & Ison Omenan palvelutori innovaatioalustana 2018, 11)

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 47-48) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoituna menetelmänä lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Menetelmälle on ominaista se, ettei kysymysten tarvitse kaikissa haastatteluissa olla samassa järjestyksessä tai

edes samassa muodossa, vaan haastattelua ohjaa valittu teema ja aihepiiri, jonka pohjalta haastattelu etenee. Teemahaastattelu ei siis myöskään ole täysin avoin vailla mitään rakennetta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.) Lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen hyvin, sillä haastattelujen tarkoituksena oli kuulla haastateltavien omia tulkintoja ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu menetelmänä tarjosi tälle sopivan pohjan.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatellen Palvelutorin suunnittelussa, toteutuksessa ja jokapäiväisessä työssä mukana olleita operatiivisen tason toimijoita, kuten esimiehiä sekä työntekijöitä. Lisäksi strategianäkökulman esiintuomiseksi haastateltiin strategiaprosessissa mukana olleita strategisia johtajia. Näistä muodostuivat bottom-up ja top-down -näkökulmat. Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta tammi-helmikuun 2018 aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Espoossa Espoo-keskuksessa ja Palvelutorilla. Esihaastattelu toteutettiin tammikuun puolella välissä, jolloin testattiin ensimmäistä teemahaastattelurunkoa. Haastattelu tehtiin Skypeä välityksellä ja haastateltavana oli Espoon kaupungin työntekijä. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurungon toimivuutta. Sen perusteella haastattelurunkoa voidaan muuttaa ennen varsinaisia haastatteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Esihaastattelun perusteella viimeisteltiin päätös tehdä kaksi teemahaastattelurunkoa: toinen tuomaan esiin strategianäkökulmaa ja toinen tuomaan esiin operatiivisen toiminnan näkökulmaa.

Tarkastelun kaksitasoisuus huomioitiin siis jo teemahaastattelurunkojen valmistelussa niin, että aineisto edustaisi aiemmin mainittuja bottom-up että top-down näkökulmaa ja jotta nämä näkökulmat olisivat vertailtavissa. Tutkimusongelmasta- ja kysymyksistä johdettujen teemojen ympärille luotiin teemahaastattelurungot, jotka toimivat haastattelujen pohjana. Haastateltavat jaettiin edustamansa näkökulman perusteella kahteen ryhmään ennen haastatteluja aiemmin mainitulla tavalla. Haastattelujen kesto vaihteli noin 35 minuutin ja reilun tunnin välillä. Haastattelut tallennettiin ääninauhurilla myöhempää käyttöä ja analyysia varten. Kaikki haastattelut kahta lukuun ottamatta tehtiin niin, että molemmat haastattelijat olivat paikalla. Tällöin toinen johti haastattelua ja toinen kirjasi ylös muistiinpanoja jo haastattelun aikana. Haastattelujen lisäksi myös näitä muistiinpanoja käytettiin aineistona sen kattavuuden lisäämiseksi.

Haastatteluissa pyrittiin keräämään haastateltavien omia ajatuksia, näkemyksiä ja tietämystä. Tutkimuseettinen näkökulma huomioiden haastattelutilanteessa sovittiin, että tutkimuksessa

huolehditaan haastateltavien anonymiteetista, eikä yksittäistä haastateltavaa voi aineiston analyysistä tunnistaa. Tämän vuoksi haastatteluista otettuja lainauksia ei ole kohdennettu tietylle haastateltavalle koodilla tai numerolla. Tämä valinta tehtiin, koska haastateltavien haluttiin tuovan esiin rehellisiä mielipiteitä ja näkemyksiä niin, ettei heidän tarvitse pelätä tunnistettavuuttaan.

### **5.3 Aineiston analysointi sisällönanalyysia käyttäen**

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysillä pyritään muodostamaan kuvaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. On kuitenkin huomioitava, että sisällönanalyysi toimii keinona aineiston järjestykseen, mutta ei tarjoa valmiita vastauksia. Sisällönanalyysin avulla tiivistetyn aineiston pohjalta voidaan edetä johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Tässä tutkimuksessa päättelyn loogikka aineiston analyysissa on abduktiivinen eli teoriasidonnainen. Tämä tarkoittaa, että analyysissa ajattelua ohjaavat aiempi tutkimus ja teoria. Teoriasidonnaisessa analyysissa analyysivaiheen alussa päättely toteutetaan induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa tuodaan jokin valmis ajatus tai teoreettinen malli analyysia ohjaavaksi. Tutkija pyrkii yhdistelemään nämä ajatteluprosessissaan joko pakolla, puolipakolla tai uutta luoden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97.) Tässä tutkimuksessa teoria vaikutti analyysivaiheessa vahvasti taustalla, sillä teoriasta nousseita kuvioita sekä sen pohjalta tehtyjä analyysikehikkoja hyödynnettiin aineiston jäsentämisessä. Aineistosta nousi kuitenkin myös asioita, joita ei alun perin oltu teoreettisessa viitekehyksessä huomioitu, joten teoriaa täydennettiin jälkepäin näiden tekijöiden mukaan.

Aineiston analyysissa pyrittiin irrottamaan aineisto haastateltavan henkilöstä, sillä tapaustutkimuksessa olennaista ei ole ensisijaisesti henkilö ja hänen kokemuksensa, vaan ennemminkin se, miten hänen kokemuksensa ovat liitettävissä yleisempään ilmiöön. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 118). Aineiston analyysi aloitettiin jakamalla litteroidut haastattelut ja haastattelumuistiinpanot kahteen pinoon: niihin, jotka edustavat top-down -näkökulmaa ja niihin, jotka edustavat bottom-up näkökulmaa. Nämä pinot jaettiin tutkijoiden



kesken niin, että teoreettisessa viitekehyksessä strategiasta kirjoittanut otti analysoitavaksi strategisen johdon ja keskijohdon haastatteluista ja haastattelumuistiinpanoista koostuvan aineiston. Innovaatioista kirjoittanut puolestaan analysoi Palvelutorin työntekijöiden ja heidän esimiestensä haastatteluista ja haastattelumuistiinpanoista koostuvan aineiston. Aineisto jaettiin kahteen osaan kuviossa 7 esitetyllä tavalla tutkijoiden kesken, jotta sekä bottom-up että top-down -näkökulmista saatiin analyysivaiheessa muodostettua erilliset näkemykset. On kuitenkin todettava, että myös toinen näkökulma vaikutti analyysivaiheessa taustalla koko ajan, sillä molemmat tutkijat olivat lähes kaikissa haastattelutilanteissa mukana muodostaen näkemystä aiheeseen jo tässä vaiheessa. Myöhemmin kuitenkin aineistoon perehdyttiin paremmin vielä toisestakin näkökulmasta, jotta todellinen näkökulmien vertailu ja peilaaminen oli mahdollista.

Ennen analyysia teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin kokeiluihin, innovaatioihin sekä strategiseen johtamiseen. Aineiston analysointivaiheessa kuitenkin huomattiin, että kirjoitettu teoreettinen viitekehys ei vielä vastaa kaikkea, mitä aineistosta on nousemassa esiin. Teoreettista viitekehystä siis täydennettiin ennen analyysin jatkamista muun muassa matriisiorganisaatioita, keskijohdon roolia, innovaatioalustoja ja innovaatioiden edellytyksiä koskevilla teorioilla. Viitekehystä myös karsittiin aineiston kannalta epäolennaisiksi osoittautuneet osuudet, kuten kokeiluprosessin kuvaus. Kokeiluprosessi poistettiin koska aineiston perusteella kokeilutoiminta ei ollut Palvelutorilla niin pitkällä, että sitä olisi kannattanut prosessin näkökulmasta vielä tässä kohtaa tarkastella. Tämän takia päädyttiin keskittymään etenkin kokeilemisen edellytyksiin. Teoreettisen viitekehksen muokkaamisen jälkeen aineiston ja teorian väliseen vuoropuheluun perustuvaa analyysia pystyttiin jatkamaan ja täydentämään.

Tutkittavasta ongelmasta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuvaa analysoimalla aineistoa tarkennetuista tutkimuskysymyksistä johdettujen analyysikysymysten avulla. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaisesti aineistoa pyrittiin tiivistämään pelkistettyjen ilmausten avulla nostaen käsitetasoa yksityisestä tasosta yleisemmälle tasolle sekä bottom-up että top-down -näkökulmista. Tämän jälkeen näkökulmia alettiin peilata toisiinsa muodostaen koko ajan parempaa kokonaiskuvaa ja ymmärrystä aiheesta. Analyysia ohjasi ajatus siitä, että nämä kaksi näkökulmaa aiheesta peilautuvat toisiinsa sekä teoriaan. Ajatuksena oli, että tämän perusteella olisi

mahdollista muodostaa kokonaiskäsitys Palvelutorista ja sen toimivuudesta, strategisesta johtamisesta Espoossa sekä kokeilujen merkityksestä kehittämisessä nykyään ja tulevaisuudessa.

Seuraavassa luvussa esitellään aineiston analyysin tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä molemmista tutkittavista, aiemmin esiteltyistä näkökulmista.

## **6 KOKEILEVA KEHITTÄMINEN ESPOON STRATEGISENA VALINTANA**

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin tuloksia tutkimuskysymysten asettamassa järjestyksessä perehtyen ensin strategiseen johtamiseen ja sen vaikutuksiin kokeilevaan kehittämiseen. Tämän jälkeen siirrytään analysoimaan operatiivisen tason näkemyksiä kehittämisestä. Viimeiseksi perehdytään tarkemmin sekä strategisen johdon että operatiivisen tason näkemyksiin Palvelutorista kokeilevan kehittämisen ympäristönä ja peilataan näitä toisiinsa. Aivan ensimmäiseksi syvennyttään kuitenkin tarkemmin aineistosta nousseisiin ajatuksiin Palvelutorista ja sen tarkoitukseen.

### **6.1 Palvelutorin tarkoitus**

Aineistosta ilmenee, että Palvelutorin alkuperäinen idea ei ollut nykyisen kaltainen, kaikki palvelut saman katon alla -toteutus, vaan ideana oli vuonna 2010 lähinnä keskittää palveluja lyhyen matkan päähän toisistaan. Päätös Länsimetron rakentamisesta kuitenkin muutti suunnitelmia. Metroaseman päälle tulevaan Ison Omenan kauppakeskuksen laajennusosaan päätettiin kaavoittaa yksi kerros lisää ja rakentaa sinne yksi iso Palvelutori. Sen jälkeen Palvelutorin rakentamista alettiin lähestyä niin, ettei kehitetäkään perinteisesti tila edellä, vaan otetaan asiakkaiden ja toiminnan näkökulma tilojen suunnittelun lähtökohdaksi.

Kokonaissuunnittelu eteni lähes samanaikaisesti rakentamisen suunnittelun kanssa ja toimialat, jotka Palvelutorille päätyivät, saatiin saman pöydän ääreen suunnittelemaan jo vuodesta 2012 alkaen. Vuonna 2013 Palvelutori-suunnitelma projektoitiin ja lopulta Ison Omenan Palvelutori avattiin elokuussa 2016. Ensimmäisestä avatusta Palvelutorista saatujen hyvien kokemusten myötä koko Espooseen laajenevaa palvelutori-konseptia alettiin suunnitella. Espoon kaupungin johto sekä kaupunginvaltuusto ovat olleet konseptin kehittämisessä vahvasti mukana koko projektin ajan, ja palvelutori-konseptin toimintaa on seurattu molemmissa Ison Omenan palvelutorin avaamisen jälkeen. Tämän kaltainen poikkihallinnollisen ja yli toimialojen ulottuvan

kehittämisen ajatus on siis vallinnut Espoossa jo pitkään ja tämän suuntainen kehittäminen on ollut pitkäjänteistä.

*“Joo, Palvelutori on uudenlainen julkisten palvelujen konsepti, jossa Ison Omenan Palvelutori on sen tän konseptin niinku ensimmäinen ilmentymä. Ja sen tarkoitus on tarjota kuntalaisille paremmat palvelut helpommin saavutettavissa. Ja se miten sitä pyritään tekemään on sitä että on tuotu palvelut yhteen ja pyritään yhteistyöllä löytämään asiakkaiden kannalta parhaan palvelupolut ja sitten sitä saavutettavuutta on se, että on tuotu ne palvelut kauppakeskukseen hyvien kulku-yhteyksien varrelle.”*

Palvelutori voidaankin yhdistää Nählinder ja Fogelberg Erikssonin (2017) määritelmän mukaisesti palveluinnovaatioksi, koska heidän mukaansa julkinen palveluinnovaatio on uusi idea julkisesta palvelusta. Palvelutori uudenlaisena palvelujen järjestämisen toimintatapana sopii tähän määritelmään. Palvelutorilla voidaan myös nähdä toteutuvan Raunion ym. (2016) mukaiset innovaatioalustan tilalliset, yhteisölliset ja kehittämistoiminnan elementit, koska se toimii avoimena, useita toimijoita yhdistävänä kehittämisen paikkana.

*“Palvelutorikonseptiajattelu on kehittynyt tosi paljon, et alunperinhän on ajateltu, että tää on Ison Omenan palvelutori ja tehty sitä mutta kun Espoon strategiaan tehtiin se päätös, -- että näitä palvelutoreja pitäisi olla myös muissa kaupunkikeskuksissa -- se on niinku tavallaan boostannut sitä ja antanut vauhtia sille ajatukselle, että palvelutori ei ole niinku fyysinen paikka tai että palvelutori ei ole ne yksiköt jotka siellä on vaan palvelutorikonsepti on tämmönen niinkun palvelualusta niille yksiköille kehittää sitä omaa toimintaa asiakaslähtöisesti.”*

Palvelutorin avaamisvuonna 2016 oli määritelty ensin vain Palvelutorin yhteiset tavoitteet. Toisena toimintavuonna jokainen yksikkö toi toiminnan suunnitteluun lisäksi omat tavoitteensa mukaan. Tämän tarkoituksena oli se, että eri toimijoiden tavoitteet saataisiin soviteltua yhteen mahdollisimman sujuvasti ja hyvin. Tämä lisäsi myös ymmärrystä Palvelutorista ja sen toiminnasta. Kaupungin organisaation ulkopuoliset toimijat eivät ensin saaneet omalta pääorganisaatiolta.

tioltaan lupaa tai ajallisia resursseja osallistua Palvelutoria kehittävän koordinaatioryhmän toimintaan. Palvelutorin ohjausryhmän kautta tähän ajattelutapaan saatiin kuitenkin muutos ja lopulta myös nämä toimijat saivat luvan käyttää aikaansa yhteistyön kehittämiseen. Ohjausryhmässä perusteltiin yhteistyön edut ja samalla päätettiin tehdä suoria muutoksia toimintaan esimerkiksi vähentämällä kokousten määrää. Toiminnan muutosten tulos ja hyödyllisyys kuitenkin nähdään vasta tulevaisuudessa.

Palvelutorilla on tehty selvityksiä yhteistyön lisäämiseen liittyen. Selvityksissä on katsottu, keiden kanssa yhteistyötä on jo tehty sekä sitä, keiden kanssa nähtäisiin yhteistyömahdollisuuksia tulevaisuudessa. Sen jälkeen näitä tahtotiloja ja näkemyksiä on peilattu toisiinsa ja etsitty uusia mahdollisuuksia sekä ideoita yhteistyön kehittämiseen ja lisäämiseen. Erityisesti on kiinnitetty huomiota esimerkiksi siihen, onko palveluilla yhteisiä asiakkaita. Tämän työn tuloksena esimerkiksi terveysaseman lääkäri käy neuvolassa vastaanottamassa neuvolan asiakkaita.

Palvelutoria kehitetään koko ajan. Kehitysideoita tulee jatkuvasti sekä asiakkailta että henkilöstöltä. Kehittäminen on kahdentasoista, eli Palvelutorille on määritelty suuremmat tavoitteet ja niiden lisäksi tulee pienempiä, yleensä hyvin konkreettisia kehittämisideoita.

*“Se on sitä operatiivista, asiakasrajapinnassa tapahtuvaa pienkehittämistä. Ja ne on aika usein vähän niinku nopeita kokeilujakin, et voidaan kokeilla jotain toimintatapaa ja sit onnistuu tai ei onnistu.”*

Suurin osa kehittämisestä Palvelutorilla on kuitenkin arjen kehittämisen tasolla. Tämä tulee suoraan Palvelutorin yhteisestä tavoitteesta, joka on asiakkaan arjen helpottaminen. Nämä kehittämisen kohteet voivat olla hyvin pieniäkin asioita, jotka helpottavat arkea. Palvelutori nähdään siis uudenaikaisena toimintatapana, jonka tulee olla koko ajan muutoksessa. Näin ollen sen kehittäminen ei lopu, vaan kehittämisen on jatkuvaa ja sen on tarkoitus lähteä asiakkaasta ja heidän tarpeistaan.

*“Multa (kysyttiin) silloin alkupäivinä, että miltä susta nyt tuntuu kun tää on valmis. Sit mä sanoin sille, että jos mut joku jossain kohtaa löytää sanomasta, että*

*nyt tää on valmis, niin sit (minut) pitää vaihtaa. Et tää ei saa olla koskaan valmis. Tää on uuden ajan julkisen palvelun kokonaisuus jonka pitää olla jatkuvasti ajan kanssa ja asiakkaiden tarpeiden mukaan muuttumassa, että tää ei voi jämähtää paikoilleen. Et sen takia meidän pitää olla siellä asiakasrajapinnassa ja työntekijöiden aivoissa kiinni, että me pystytään olemaan vähän niinkun ajan tarpeita edellä.”*

Vuonna 2017 Palvelutorilla oli yli 1,3 miljoonaa asiakaskäyntiä ja kasvua on odotettavissa vuodelle 2018. Kovin suurta venymistä ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä esimerkiksi tilojen riittävyyden vuoksi. Palvelutori saattaakin siis tällä hetkellä olla kokonaisuuden toimivuuden kannalta jopa liian hyvä toimintatapa. Riskinä on se, että Palvelutorille tulee liikaa asiakkaita, koska sen saavutettavuus on hyvä ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä kokonaisuuteen. Asiakasmäärän kasvun riskinä on palvelujen laadun huononeminen, kun jonotusajat pitenevät eikä asiakkaita välttämättä pystytä enää palvelemaan niin joustavasti kuin tällä hetkellä.

Palvelutori innovaationa voidaan aineiston perusteella yhdistää Anttiroikon (2009, 287) määritelmään organisationaalista innovaatiosta, joka etenee ehdollistavan vaikutusketjun eli top-down logiikan mukaisesti. Tämä on luonut samalla mahdollisuuden prosessien ja menetelmien uudistamiselle. Palvelutorilla on havaittavissa, että suunnittelun ja valmistelun kautta luotu Palvelutorin toimintamalli on tuotu ylhäältä alaspäin, mutta Palvelutori toiminta-alustana mahdollistaa esimerkiksi Anttiroikon (2009) määrittämien teknologisten ja prosessi-innovaatioiden tasolla muodostuvan toiminnan. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että bottom-up suuntaan etenevät innovaatiot jäävät tällä hetkellä Palvelutorilla usein käytännön muutosten tasolle, eivätkä ne ole vielä täysin muodostaneet mahdollistavan vaikutusketjun kaltaista organisaatiotasolle ylettyvää kehittymistä.

## **6.2 Espoo kokeilevaa kehittämistä edistämässä**

Tässä alaluvussa perehdytään aineistoon strategisen johtamisen näkökulmasta, eli ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaan. Ensimmäinen tutkimuskysymys kuuluu: *miten kokeilevaa kehittämistä edistetään strategisella johtamisella Espoossa?* Kysymykseen liittyvä analyysi on

jaettu kokeilevaan kehittämiseen, strategiseen johtamiseen sekä strategian toimeenpanoon ja arviointiin liittyviin asioihin. Nämä kolme seikkaa nousivat aineistosta vahvasti.

Espoon kaupungissa ilmapiiri nähdään kehittämismyönteisenä ja erityisesti johdossa edelläkävijyyden tavoite ohjaa toimintaa. Aineistossa todettiin useasti, että kehittäjiä on tärkeää saada tukea ja pystyä peilaamaan ajatuksiaan muiden kanssa.

*“No ainakin sitä Espoon haluamaa edelläkävijyyttä. Eli me voidaan aidosti sanoa, että ollaan ajan tasalla vähintäänkin ja aika monissa asioissa ollaan edellä. Meille on myös tärkeä Espoossa, et meillä on aika vaativaa asiakaskuntaa. Meidän hyvin toimeentulevaa, korkeesti koulutettuja asukkaita, meidän pitää pystyä vastaamaan palveluissa heidän vaatimuksiinsa, jotta he jatkossakin haluaa asua täällä.”*

Johto kokee saavansa itse tukea kehittämiseen joko oman toimialansa johtoryhmältä, esimieheltään tai kaupungin johtoryhmästä. Erityisesti johtoryhmät toimivat paikkoina, joissa voidaan testauttaa omia ideoita ja saada tukea ajatuksille.

Johdon osalta aineistosta ilmenee vahvasti, että poikkihallinnollisen kehittämisen lisääminen on Espoossa tulevaisuutta, jota kohti halutaan mennä. Espoon kaupunki on suuri organisaatio, jossa on paljon osaamista hyödynnettävänä. Hyvin perinteinen linjajohtaminen ja toimialakohmainen johtaminen ovat edelleen vahvasti vallassa Espoossa. Yhteistyö nähdään kuitenkin eri toimialojen kesken tärkeänä kehittämisen kohteena ja avoimuutta halutaan lisätä. Tevameren ja Kallion (2009) mukaiset matriisiorganisaation haasteet ja mahdollisuudet ovat nähtävissä Palvelutorilla, mutta matriisimaisen yhteistyön lisääminen nähdään silti tärkeänä.

### **6.2.1 Kokeileva toimintakulttuuri sallii epäonnistumiset**

Aineiston mukaan johto näkee kokeilut ylipäätään hyvänä kehittämisen työkaluna. Kokeilujen luonne myös tunnustetaan suhteellisen hyvin ja johdolla onkin suhteellisen hyvä käsitys, mitä

kokeileva kehittäminen ja kokeilut ovat. Aineistosta nousee vahvasti esiin se, että kokeilut nähdään johdon silmissä lyhytkestoisina, rajattuina ja hallittuina kehittämisen työkaluina. Kokeilu on heidän näkemyksensä mukaan ensimmäinen vaihe kohti ratkaisua. Se voi olla myös apuväline ketteryyden ja nopean reagoinnin edistämiseksi, sillä kokeiluja hyödyntämällä pystytään vastaamaan nopeammin muuttuvan maailman haasteisiin. Tämä luo kokeilevalle kehittämiselle hyvän perustan; viitaten Poskelaan ym. (2015), johdon täytyy olla sitoutunutta asian edistämiseen ja toiminnan tulee olla kytkettynä strategiaan, jotta kokeileva kehittäminen toimintatapana voisi kehittyä osaksi organisaation toimintaa. Espoossa strateginen johto on jonkin verran perehtynyt kokeiluihin kehittämisen keinona ja kokeilukulttuuria pyritään edistämään strategian kautta.

*“Käytännössähän me tehdään näitä isoja kokeiluja silleen, että me rakennetaan koko ajan isoo kuvaa ja sitten tehdään pieniä kokeiluja ja katotaan miten ne linkittyy toisiinsa ja parannetaan sitä ison kuvan ymmärrystä.”*

Espoossa strategian toteuttaminen kokeilujen ja kokeilukulttuurin osalta näkyy käytännössä esimerkiksi erilaisten projektien muodossa. Espoossa suuremmista kokeiluista tehdään projekti, jolle valitaan vastuhenkilö. Vastuhenkilön tehtävänä on paitsi johtaa projektia, myös raportoida sen kulusta sekä tuloksista.

*“Kokeilua ei tehdä tyhjän vuoksi, vaan siitä pitää pystyä tekemään johtopäätöksiä johonkin suuntaan, että onks tää sellanen mitä jatkossakin halutaan mieltää, ja jos on niin lähdetäänkö pilotoimaan.”*

Aineiston mukaan Espoossa on projektinhallinnan työkaluja käytössä projektisalkku, jossa pystytään määrittelemään esimerkiksi projektin sisältö, aikataulut, tavoitteet, kiireellisyys, resurssit ja vastuhenkilöt. Projektijohtaminen on siis Espoossa melko strukturoitua ja salkku toimii työkaluna projektin toteutumisen seurantaan ja arviointiin. Projektisalkusta pystyy kuka vaan Espoon työntekijä näkemään käynnissä olevat ja valmiit projektit. Tällä pystytään ehkäisemään esimerkiksi päällekkäisiä projekteja sekä hyödyntämään vanhoista projekteista saatua tietoa.



Palvelutorin työntekijöiden esimiehiä ollaan onnistuttu sitouttamaan toiminnan muutokseen ja heidän keskuudessaan suhtautuminen kokeiluihin kehittämisen keinona on johdon mukaan positiivinen. Palvelutorin tasolla kokeilukulttuuria on onnistuttu viemään toimintaan sekä johdon näkemyksen mukaan luomaan kokeilumyönteistä ilmapiiriä.

*“Palvelutorilla on kokeilumyönteinen ilmapiiri. Siellä on sellasta henkilökuntaa, joka tykkää olla tekemässä uutta, samoin niinku esimiehet suhtautuu avoimesti tavallaan et kun ehdottaa, että voitaisiin lähteä tällaista kokeiluohjelmaa tekemään tai muuta niin siihen suhtaudutaan positiivisesti.”*

Strategisen johdon näkökulmassa kokeilujen ja kokeilemisen määrittelyssä nousee esiin myös se, että kokeilemisen edistäminen nähdään eräänlaisena arvoasetelmana kehittämislle, jossa onnistuminen on epävarmaa ja epäonnistuminen on sallittua. Espoossa on siis ymmärretty ja hyväksytty kokeilujen tyypillisenä piirteenä Hassin ym. (2015) sekä Leen ym. (2004) esittämä epäonnistumisten ja onnistumisten vuorottelu.

*“Kokeilussa erittäin tärkeätä on että se on hallittua ja rajattua ja selkeää. Ja oikeet toimijat on mukana. Mut sit se ajatus, että se ei vielä johda käyttöönottoon eikä toiminnan muutokseen. Kokeilu on kokeilu, joka onnistuu tai epäonnistuu ja sen jälkeen tehdään johtopäätöksiä, millä mennään eteenpäin.”*

\*\*\*

*“Jos me ei koskaan epäonnistuta niin sit me ei olla yritetty riittävästi. Et sit vasta kun menee syteen välillä ja vituttaa ja asiat on huonosti, niin sit me ollaan kohdattu joku raja ainakin, ja sit voidaan miettiä että mikäs siinä tuli vastaan. Et sit vähän niinku jossain lastenlaulussa, et sit kun ei voi mennä läpi niin pitää kiertää, vai miten siinä lauletaan. Leijonaa mä metsästä -laulussa.”*

Kokeilujen osalta tunnistetaan myös se, että ne vaativat paljon verkostomaista työskentelyä sekä yhteistyötä. Kokeiluihin on jo nyt otettu mukaan kuntaorganisaation ulkopuolisia toimijoita, mutta kokeiluja on tehty myös organisaation sisäisessä verkostossa eri toimialojen asiantuntemusta yhdistellen. Kuten Haveri ym. (2009, 40-41) ovat todenneet, verkostot luovat hyvää

pohjaa ja toimintaympäristöä innovatiivisuudelle. Verkostot ovat siis myös Espoossa tärkeässä roolissa innovatiivisuuden lisäämisessä.

Kokeilujen suhteen aineistosta on havaittavissa, että Palvelutorilla on melko erilaisia näkemyksiä siitä, mitä kokeilut ovat ja miten niitä voidaan hyödyntää. Johto määrittää kokeilut melko samalla tavalla, mutta näkemykset kokeilujen toteuttamisesta eroavat. Toiset ovat sitä mieltä että kokeilut ovat pientä arjen kehittämistä, jonka ei tarvitse olla kovinkaan strukturoitua, mutta toisten mielestä kokeilut ovat suurempia kehittämisprojekteja, jotka pitäisi vielä projektisalkkuun, vastuuttaa ja suunnitella. Näkemykset tämän hetkisestä tilanteesta kokeilujen suhteen eroavat myös. Toisten mielestä ollaan todella kokeilevia jo nyt ja toisten mielestä ei olla vielä yhtään kokeilevia. Strategisen johdon näkökulmasta kokeilun käsitteen yhtenäinen ymmärtäminen voisi helpottaa kokeilujen toteuttamista ja hyödyntämistä.

### **6.2.2 Strategia kehittämisen kivijalkana**

Kokeiluja ja ylipäättään kaikkea kehittämistä tulee johdon mukaan peilata aina kaupungin suurempiin tavoitteisiin, jotka ilmenevät strategiasta.

*“Ja kun joku ehdottaa jotain kokeilua, se tsekataan aina sitä tarinaa vastaan, et vieks  
tää tarinaa eteenpäin.”*

\*\*\*

*“Et kokeilut on aika keskeisiä, kun nykyisessä toimintaympäristössä, jossa eksponenti-  
aalisesti kasvava tiedon määrä on se minkä varassa uusia palveluja kehitetään ja uusia  
haasteita ratkotaan, niin se on aivan tuhannen taalan paikka suunnata kokeilut strate-  
gian tavoitteiden mukaisesti ja kytkee ne takasin siihen seuraavaan kehittämisen koh-  
teeseen tai seuraavaan kokeiluun.”*

Espoossa toiminta perustuukin strategiaan ja se toimii ohjenuorana ja kehittämisen lähtökoh-  
tana. Tämä huomio toistuu aineistossa useasti ja ajattelutapa on sisäistetty strategisen johdon  
tasolla. Strategia siis selvästi ohjaa toimintaa vahvasti strategisessa johtamisessa. Mintzbergin

(1994) mukaan strategiat ovatkin sellaisia, jotka ohjaavat kohti jotain visioita. Espoon tapauksessa vaikuttaa sille, että tässä on ainakin kokeilujen osalta onnistuttu.

Espoossa strategiaproessi kulkee aineiston perusteella Ranniston (2005) kuvaaman tiimalasin (kuvio 4) päästä päähän jatkuvasti. Tämän avulla ruohonjuuritasolta pystytään vaikuttamaan strategiaan sekä kaupungin toimintaan ideoin ja kehitysehdotuksin. Esimiehet nostavat alhaalta tulevat ideat johdon tietoon ja johto ottaa ne tarvittaessa käsittelyyn ja vie seuraavan strategian valmistelun yhteydessä luottamushenkilöille. Myös luottamushenkilöt vaikuttavat tiimalasin toisesta päästä olemalla aktiivisia kehittämisessä. Luottamushenkilöillä on kuitenkin eräänlainen kaksoisrooli, sillä he ovat usein myös palvelujen käyttäjiä ja pystyvät vaikuttamaan ja kehittämään paitsi päättäjinä, myös asiakkaan roolista.

*“Se on lähteny liikkeelle aina kuntalaisten ja henkilökunnan osallistamisella kyselyn kautta. Meillon ollu kahtena kierroksena tällanen nettikysely -- jossa kaikki ketkä halusivat pysty osallistumaan ja tuomaan esille millanen on paras mahdollinen Espoo.”*

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että johto näkee kehittämisen olevan kaksisuuntaista ja että henkilöstön kanssa pyritään kohtauttamaan ajatuksia ja kehitysideoita. Ranniston (2005, 188) tiimalasimallin (kuvio 4) leveässä yläpäässä luottamushenkilöt tekevät strategiset päätökset. Tämä pitää Espoossa paikkansa, ja luottamushenkilöt ovat päätösten tekemisen lisäksi myös valmistelussa ja kehittämisessä vahvasti mukana. Tiimalasin kaulassa valta tiivistyy ja kunnanjohtaja sekä kunnan johtoryhmä toimivat kaksisuuntaisesti sekä strategiaproessin johtajina että ylemmän tason toimeenpanijoina, ohjaajina ja kehittäjinä. Espoossa tämä roolitus näyttäisi toteutuvan. Johdossa tunnustetaan se, että kehittäminen vaatii avoimuutta ja ideoiden toteutumisen mahdollistamista.

*“Jos johtaja on silleen että minä tiedän mikä on parasta, niin silloin sille ei oo paljoo tilaa sille kokeilulle. Mut jos johtaja ajattelee, et hei mä voin oppia muilta, niin se oppiminen ja innostuminen on tosi tärkeetä.”*

Aineiston perusteella johto näkee itsensä kehittämisen mahdollistajina, kehittäjinä ja edelläkävijyyden luojina. Nämä ovat myös strategiasta kumpuavia suuntalinjoja, joten kaikki Ranniston määrittelemät osa-alueet pätevät Espoossa strategisen johdon toimintaan. Eräs haastateltava tiivistä strategiaprosessin kaksisuuntaisuuden näin:

*“Ideana on se, että on kahdenlaista tapaa toteuttaa Espoo-tarinaa. On joko ylhäältä alaspäin, eli johto määrittää strategian ja sit sitä jalkautetaan porraskerrallaan alaspäin. Ja toinen tapa on että se syntyy alhaalta se strategia, ideoiden kautta. Mut mä oon nähny sen et se on sekä että. Et se on sellanen strategia on hyvä, mikä huomioi sen ylhäältä tulevan toimeenpanon plus alhaalta tulevat näkemykset. Sillon kun ne saadaan kohtaantumaan niin sillon siitä tulee hyvä.”*

Poikkihallinnollisen johtamisen ja kehittämisen hankaluus tunnistetaan johdossa, mutta silti tämä nähdään tärkeänä. Strategiaa pyritään katsomaan toiminnan suunnittelussa sekä toimialoittain että toimialat ylittävästi. Tavoitteita, jotka ovat vain yhden toimialan vastuulla, on helpompaa saavuttaa, sillä toiminta on tällä hetkellä jakautunut vielä toimialoittain. Poikkihallinnollisuus ja toimialojen välinen yhteistyö nähdään kuitenkin tulevaisuuden kehittämisen suuntana, joten sitä pyritään edistämään. Haasteita tälle luo se, että jokaisella toimialalla on omat toimintatavat ja asioiden tekemisen struktuuri.

Toimialojen siiloutuminen sekä toimintatapojen ja tavoitteiden erilaisuus on tunnistettu sekä Palvelutorin näkökulmasta että koko kaupungin toiminnan näkökulmasta. Näistä aiheutuvat haasteet näkyvät arjessa ja kehittämisessä, jonka vuoksi strateginen, poikkihallinnollinen johtaminen voikin toimia yhtenä, eri toimialoja yhteentuovana, tekijänä. Strategisesti johdetut kokeilut luovatkin aineiston mukaan vaikuttavuutta ja lisäävät hyvinvointia, jonka vuoksi strateginen johtaminen myös kokeilujen osalta on tärkeää.

*“Ei se helppoa tässä ole. Meillä on kymmenen eri organisaatiota tullut tänne opettelemaan uutta toimintatapaa ja heillä on erilaiset toimintakulttuurit, erilaiset näkemykset siitä miten kehittämistä tehdään, kaikille organisaatioille on varsin vieras se käsitys että työntekijöitä ja asiakkaita pitäisi kuunnella, et miten palvelua kehitetään. Et edelleen se tulee annettuna joissain isoissa organisaatioissa et*

*ylhäältä sanotaan mitä kehitetään. Ja meillä on erilainen tapa täällä. Et se tuottaa omat hankaluutensa.”*

\*\*\*

*“Meillon hirveesti semmosta, että jokainen siellä omassa siilossaan kokeilee, omas yksikössään, omalla vastuualueellaan, mut sitten se saattaakin olla sellasta, joka koko kaupungin kannalta ei oookkaan vaikuttavaa. Kun me halutaan vaikuttavia tuloksia ja sellasia tuloksia, että mitä vähemmän meillä tulee julkisten palvelujen heavy-usereita niin sitä paremmin me ollaan onnistuttu, jos ihmiset pysyy terveenä ja hyvinvoivina eikä tarvitse niitä korjaavia palveluita.”*

Strategisen johtamisen tärkeys korostuu aineistossa johdon osalta. Johdon mukaan strategia antaa suuret suuntalinjat ja tavoitteet kaikelle tekemiselle. Kaupungin monialaisuuden vuoksi strategian on oltava kirjoitettu melko yleiselle tasolle ja olla pilkottuna osa-alueisiin. Johto näkee strategiaproessin seuraamisen tärkeänä. Aineistossa korostuukin erityisesti strategian toteuttamisen ja toiminnan arvioinnin merkitys. Johtamisen nähdään olevan muutoksessa ja haasteena nähdään erityisesti kunnan monialaisuuden ja yhteistyön johtaminen.

*“Eli kehittäminen ilman strategiaa on haahuilua. Eli se on välttämätön edellytys, että kehittämistoimet jollain tavalla fokuoitetuu.”*

Strategian merkitys kunnan toiminnassa on siis perusedellytys, jotta toiminta olisi suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Toisaalta strategian täytyy olla tarpeeksi ketterä ja yleisellä tasolla, jotta sitä pystytään hyödyntämään nopeasti muuttuvassa maailmassa.

*“Nyky maailmassa on sit vaan haasteellisempaa se, että kun maailma muuttuu niin nopeesti niin sen strategiankin täytyy olla sitten asteen verran ketterämpää. Sen pitää kyetä olevaan riittävän avarakatseinen, että erilaiset mahdollisuudet ja ympäristöt kun realisoituu niin pystytään sit hyödyntämään.”*

\*\*\*

*“Siinä suhteessa kaupungin strategia varmasti poikkeaa yrityksen strategiasta, että meidän on pakko tehdä paljon asioita ja sitä kautta sitten helposti strategias-takin muodostuu aika laaja.”*

Johdossa strategia nähdään lupana kehittää. Paitsi että se määrittelee suuntalinjat ja tavoitteet kaupungin kehittämiseksi, se antaa luvan kehittää näiden suuntalinjojen mukaisia asioita.

*“(Strategia) antaa meille sellaisen pidemmän tähtäyksen, että mihin me ollaan menossa, niin silloin tiedetään, että meillä on lupa kehittää kunhan se vaan vie siihen suuntaan. Se antaa luvan ideoida. --- Semmosta (arkista) kehittämistä tehdään koko ajan ja siihen ei välttämättä tarvii strategiaakaan, mut strategia antaa luvan esimerkiksi laittaa rahaa kiinni siihen kehittämiseen.”*

Kunnassa strategian omistaja on valtuusto, joka viimekädessä päättää sen sisällöstä ja suuntalinjoista. Luottamushenkilöiden rooli johtamisessa onkin tältä osin suuri, vaikka arkipäivän johtamista he eivät teekään. Luottamushenkilöt voivat strategisilla päätöksillään edistää asioita. Esimerkiksi kokeilukulttuuria on Espoossa päätetty edistää valtuuston hyväksymän strategiankin tasolla. Espoossa luottamushenkilöt ovat kehittämisessä vahvasti mukana myös valtuustosalin ulkopuolella.

*“Valtuustossa käytiin keskustelua että jatketaan tän tyyppistä (kokeilevaa kehittämistä) toimintaa ja luottamushenkilöt jotka ovat niissä mukana ohjausryhmissä niin he pitää sitä tosi hyvänä kehitystyönä.”*

Valtuuston strategiset päätökset nähdään kaupungin kaiken toiminnan kivijalkana muuallakin, kuin kaupungin ylimmässä johdossa.

*“Jos kaupunginvaltuusto määrittelee meille valtuustokaudeks jonkun strategisen suunnan, niin kyllä se pitää olla meillä se kivijalka jonka mukaan me sit toimitaan.”*

Esimiestasolla on tehty kyselyitä, joissa on kysytty strategian vaikutuksia omaan työskentelyyn. Tulosten mukaan Espoo-tarina ohjaa heidän toimintaansa enemmän kuin aiemmin ja näyttää sille, että kehityssuunta menee yhä ohjaavaampaan suuntaan. Strategia siis tunnetaan

Espoossa hyvin myös esimiestasolla, mikä taas edistää kaupungin yhteisten tavoitteiden toteutumista.

### **6.2.3 Strategian toteuttaminen avainasemassa**

Strategisen johdon näkökulmasta aineiston perusteella voidaan vahvistaa näkemys, jonka myös Asikainen (2009) esittää. Tämän näkemyksen mukaan vähintäänkin yhtä tärkeää kuin strategian laatiminen on se, miten se viedään käytäntöön eli miten strategiaa toteutetaan. Strategian toteuttaminen on avainasemassa strategisessa johtamisessa ja sen onnistumisessa, eikä strategialla tee mitään, jos sitä ei pystytä viemään käytäntöön.

Aineiston mukaan olennaista sekä strategian toteuttamisessa että onnistumisen arvioinnissa on viestintä. Strategian tavoitteista sekä niiden toteutumisesta on viestittävä jatkuvasti koko organisaatioon. Koko strategiaproessin on tapahduttava vuorovaikutuksessa ja osapuolten on oltava kartalla siitä, missä ollaan ja mihin ollaan menossa. Suuri haaste strategian toteuttamisessa on aineiston mukaan se, että toteuttaminen on toimialojen eli sektorien vastuulla. Vaikka kaupunki on kokonaisuus, on se jaettu osa-alueisiin eli toimialoihin. Johdon mukaan on siis äärimmäisen tärkeää, että johdossa on henkilöitä, joilla on hyvä kokonaiskuva koko kaupungin toiminnasta ja että viestintä on onnistunutta, kattavaa ja laajaa.

Operatiivinen taso ja erityisesti esimiehet ovat aineiston mukaan merkittävässä roolissa strategian toteuttamisessa. Viitaten Ranniston (2005) tiimalasimalliin, sen leveässä kannassa toimivat esimiehet ja operatiivinen taso. Tällä toiminta-alueella tapahtuu toisaalta strategian valmistelu, mutta myös toisaalta strategian käytäntöön vienti ja operatiivinen strategiatoiminta eli niin sanotusti ruohonjuuritason toiminta. Operatiivisella tasolla strategian asettamat tavoitteet on siis viety arkipäiväiseen toimintaan. (Rannisto 2005, 188; Rannisto 2009, 123-124.) Nyholm (2008) korostaa keskijohdon merkitystä muutosten läpiviennissä. Kuten aineistossa todetaan, tämä on erittäin tärkeää myös Espoossa, jossa esimiehet toimivat strategiaprosessissa sekä muutoksen toteuttajina, muutokselle otollisen ilmapiirin luojina ja muutoksen johtajina että alhaalta nousevien kehityskohteiden esiintuojana.

Johtoryhmätasolla ja toimialoittain toimintaa arvioidaan Espoossa paljon ja usein. Keskeisten strategisten tavoitteiden täyttymistä arvioidaan monta kertaa vuoden aikana ja näistä joudutaan myös vastaamaan kaupungin valtuustolle. Toiminnan arvioinnin kohteena on muun muassa se, miten hyvin strategiset tavoitteet täyttyvät ja miten strategia vaikuttaa. Strategian toteutumisen seurannan on johdon mukaan oltava tarkkaa ja korjausliikkeitä on tehtävä, jos näyttää sille, että ollaan menossa väärään suuntaan. Strategian toteuttaminen ja sen arviointi ovat siis strategisen johtamisen kannalta erittäin keskeisessä asemassa. Ilman onnistunutta toteuttamista strategia jää ontoksi eikä sen hienotkaan tavoitteet pääse käytännön toimintaan asti. Onnistumisen arviointi on siis tärkeää, jotta nähdään, ollaanko strategian toteuttamisessa onnistuttu ja miten strategiaa, johtamista ja toteuttamista tulisi kehittää. Asikaisen (2009) mukaan strategian toteuttamisen onnistuminen onkin myös tärkein mittari strategian onnistumiselle.

### **6.3 Palvelutorin kokeiluja tukeva ilmapiiri**

Tässä alaluvussa kuvataan aineiston analyysia operatiivisen tason näkökulmasta eli toisen tutkimuskysymyksen pohjalta. Toinen tutkimuskysymys kuuluu: *miten kokeileva kehittäminen strategisena valintana näkyy Palvelutorin operatiivisella tasolla?* Tarkastelu jakautuu kokeilujen ja strategian merkitykseen kehittämisessä ja niihin vaikuttaviin tekijöihin käytännön tasolla.

Operatiivisella tasolla kokeileva kehittäminen ilmenee aineistossa positiivisena suhtautumisena kokeilemiseen ja rohkeana asennoitumisena epäonnistumisiin. Positiivinen ilmapiiri välittyy operatiiviselle tasolle etenkin esimiesten kokeiluihin kannustavan toiminnan kautta sekä yleisen kokeilumyönteisen ilmapiirin luomisen kautta. Itse strategian merkitys operatiivisella tasolla näyttäytyy aineiston perusteella hieman etäisenä arjen työskentelylle.

Operatiivisella tasolla palvelujen kehittämiseen ja uusiin ideoihin suhtautuminen on avointa ja positiivista. Aineiston perusteella koetaan, että omat ideat helpompaa tuoda esille, kun ideoihin suhtaudutaan avoimesti sekä työntekijä että esimiestasolla. Palvelutori yhdistää paitsi kymmenen erilaista yksikköä, samalla myös kymmenen erilaista toimintakulttuuria ja historiaa. Uusiin ideoihin ja kehittämiseen suhtautuminen operatiivisella tasolla näyttää aineiston perusteella



vaihtelevan eri yksiköiden välillä. Erilaisten toimintakulttuurien kautta kumpuava historia vaikuttaa uusiin ideoihin suhtautumiseen ja kokeilemiseen. Joissakin yksiköissä uusiin ideoihin tarttuminen tai niistä innostuminen vaatii enemmän aikaa kuin toisissa, vaikka Palvelutorilla vallitseekin yleisesti kehittämismyönteinen ilmapiiri.

*“No tota, palvelutorilla ainakin mulla on semmonen tunne et on hyvä pössis niin sanotusti päällä, että sinne saa tuoda uusia ideoita ja ajatuksia ja alotteita, että täähän on hyvin innovatiivinen, et täällä pyörii koko ajan kaikenlaisia projekteja ja uusia kokeiluja ja erilaisia uusia toimintatapoja yritetään niinku löytää et koen, että tosi dynaamista on. Ja sit tietysti tämmösessä pikkutiimissä, kyllä siinäkin mut se kun on pieni tiimi tietenki kysymyksessä niin tuota voi olla että välillä tulee semmonen että ei nyt lähe ihan heti käyntiin, mut sitku ihmiset saa makustella niitä ideoita nii kyllä ne sit niinku loppujen lopuks sitte lähtee menemään eteenpäin.”*

\*\*\*

*“Tänne on saatu juurrutettua semmonen käsitys, että ensimmäiseks ei sanota ei, vaan että: no mikä ettei, mutta. Mietitäänpäs hetki, miten tää voitais toteuttaa. On meillä ollu toki kehittämisideoita jotka ei oo kovin pitkälle edennytkään, tottakai.”*

Operatiivisella tasolla koetaan, että positiivisen suhtautumisen syntymiseen on vaikuttanut Palvelutorin avaamisen yhteydessä läpikäyty prosessi. Ensinnäkin nähdään, että Palvelutorille tulleet henkilöt ovat tienneet, millaiseen paikkaan hakeutuvat töihin ja ovat omanneet kiinnostusta kehittämiseen ja uudenlaisten toimintatapojen toteuttamiseen jo tässä vaiheessa.

*“Me yhdessä tehtiin niitä pelisääntöjä ja tämmösiä, kaikki on ehkä tienny niinku mihin tulee ja kehittämisestä on kiinnostunutkin siitä, että miten sitä työtä kehitetään. Että ihan semmonen positiivinen ja sellanen et ‘okei kokeillaan’ ja ‘lähetään’. Semmonen aktiivinen ote siihen.”*

Toiseksi merkittävänä asiana pidetään aloituksen yhteydessä käytyjä yhteisiä keskusteluja sekä Palvelutorin yhteisöagenttien tekemää työtä Palvelutorin yhteisten pelisääntöjen löytämiseksi.

Huolellisella valmistautumisella ja ennakko-odotusten käsittelyllä on ollut siis suuri vaikutus avoimen ja positiivisen ilmapiirin syntymiselle.

*“Suurimmalla osalla oli (edustaja yhteisöagenteissa), nii se anto kyllä sellasta ryhtiä siihen suunnitteluun, ja se oli sellasta aika käytännönläheistä, et paitsi et me tavattiin yhteisöagenttien kanssa niin tarkottihan se sitäkin että yhdessä oman työyhteisön kanssa koitettiin mieltä etukäteen sitä että millaista sit olisi. Et mä muistan joitain sellasia kokouksia jossa meillä vieraili sit joku tuleva yhteistyökumppani ja yhdessä sit pohdittiin näitä mahdollisia tälläisiä hankaliakin asioita, ehkä sellasia asioita jotka voi pelottaa, mietityttää etukäteen ikään kuin kuvittelimme sitä elämää täällä ja et millasta sit se asiakaspalvelu on ja ketkä tänne sitten, minkälaisii ihmisiä tänne sitten tulee ja mitä he esimerkiksi toivoo kirjastolta sitten. Sellast eräänlaista mielikuvaharjoittelua se oli.”*

\*\*\*

*“Ni minusta näyttää siltä et se on siinä vaiheessa (siltoin kun palvelutoria luotiin) käyty tää tällanen nää tällaset periaatteelliset keskustelut tästä yhteistyöstä ja siinä on onnistuttu niin että sellasta, tällasta torjuvaa asennetta ei oo kellään.”*

### **6.3.1 Esimiehet kokeilukulttuurin välittäjinä**

Kehittämiseen ja kokeilemiseen suhtaudutaan positiivisesti, koska organisaatorakenteen koetaan toimivan sekä työntekijätason ideoiden esittämisen näkökulmasta että ylempää, johdolta tulevien syötteiden osalta. Ideat kulkevat organisaatiossa työntekijätasolta ylöspäin ja päinvas-toin, johdolta alaspäin. Usein laajemmat kehittämisideat tulevat ylhäältä koordinaatioryhmän kautta, kuitenkin niin, että yhteisöagentit pääsevät tuomaan ideoihin käytännön näkökulman ja nostamaan esiin työntekijöiden mielipiteet ennen kehittämisidean varsinaista toteutusta. Tämä toimii hyvin kehittämisen legitimitetin vankistamisessa operatiivisella tasolla. Alhaalta tulevat ideat ovat pääosin pienempiä käytännön muutoksia, jotka etenevät usein oman esimiehen tai yhteisöagenttiryhmän kautta ylöspäin.

*“Kaupungilla varmasti on maine semmosena jäykkänä organisaationa ja sitä se varmasti onkin ku on 14 000 työntekijää, ylikin, mutta on seki helpottunu niinku vuosien saatossa. Et kyl mä näkisin että asiat saa paremmin läpi nytte, ja ehkä se on varmaan nää organisaatiomuutoksetki mitä on tullu ni niitähän on ollu melkein vuosittain, ni ne on kumminki aina selkeyttäny sitä toimintaa ja sitä kautta on sit helpompi edistää asioita ku tietää et toi on se yksikkö mihin mä otan yhteyttä ku mä haluan tän asian eteenpäin ja toi on se ku ton asian. Ja sit taas palvelutoria jos ajattelee nii siel on se koordinaatioryhmä ja sit on sen yläpuolella se ohjausryhmä mikä taas koostuu sitten niitten yksiköitten esimiesten esimiehistä, eli ylimmällä tasolla, siellä on mun mielestä hyvin rakennettu just et sielt alemmista työntekijä, ne ryhmät mihin työntekijät osallistuu nii ne sitt laittaa inuttia sinne koordinaatioryhmälle ja sit jos koordinaatioryhmän natsat ei riitä päättämään jotain asiaa nii sit se laitetaan sinne ohjauryhmälle ja siel tehdään sit päätös. Seki on yks esimerkki siitä et on saatu selkeytettyä sitä johtamista.”*

\*\*\*

*“Niin, mun mielestä se on hyvissä kantimissa jo nyt. Mutta tota ei nyt ainakaan sais lopettaa sitä, et kysytään niiltä, jotka sitä työtä oikeesti tekee. Et koska niinku se on hyvinki tärkeätä ja sieltä tulee monilta tosi hyviä visioita ja näkökulmia ja kantoja. Et tota, en mä tiä onks parempaa kehittämisen keinoa toisaalta.”*

Kehittämislle ja kokeilemiselle saatava tuki koetaan operatiivisella tasolla muodostuvan oman vertaisryhmän ja kollegoiden kautta. Omien ideoiden peilaaminen ja mielipiteiden jakaminen kollegoiden kanssa korostuu aineiston perusteella. Merkittävässä roolissa kehittämisen kannalta on myös esimiesten kehittämislle antama tuki ja suhtautuminen ideoihin. Esimiesten roolia muutosten ja innovaatioiden läpiviennissä korostavat myös Nyholm (2008) sekä Borins (2001). Kollegoiden antama tuki ja esimiesten pyrkimys kaikkien ideoiden kuunteluun pitävät myös yllä positiivista ilmapiiriä. Palvelutorilla esiin tulevasta ideasta keskustellaan riippumatta siitä mitkä sen käytännön toteutusmahdollisuudet ovat. Samalla pystytään tarvittaessa perustelemaan se, miksi jotain ideaa ei toteuteta.

*“Et siellä helposti pystyy esittämään ideoita eikä kukaan ammu sitä alas. Se on mun mielestä tärkeätä että pystyy esittään ne hölmötki ideat, koska sitte taas ne voi jalostaa aina, joku voi siitä ottaa, että hetkinen ei ehkä noin mutta entäs näin.”*

\*\*\*

*“Kollegoiden kans keskustelemalla ja peilaamalla sit sitä mitkä niinkun vähän sitä fiilistä et miltä susta tuntuu ja jos tehään näin nii mitä se on suhteessa aikasempaan ja sit tietysti niinku miltä se näyttäytyy siinä meidän työssä et miten ne asiakkaat ottaa sen vastaan.”*

Operatiivisen tason aineistosta välittyä myös uskallus epäonnistua kokeilemisen ja kehittämisen saralla. Epäonnistumisia koskevassa keskustelussa virheet nähdään ennemminkin oppimisen mahdollisuutena. Suunnitelmallisella ja projektimaisella otteella pyritään pienentämään epäonnistumisiin liittyviä riskejä. Koska Palvelutorilla uskalletaan epäonnistua, olosuhteet on siis ainakin osittain saatu vastaamaan psykologisen turvallisuuden osalta Lee ym. (2004) määrittämiä johdonmukaisia innovatiivisuutta tukevia piirteitä. Esimiehen luomalla ilmapiirillä ja kannustamisella on merkittävä vaikutus epäonnistumisiin suhtautumisessa.

*“Kyl mä näkisin et otetaan siitä opiks, et ei siihen jäädä niinku vellomaan sitte, että ensin tottakai katotaan et voidaaks tehdä jotain et se saatais toimimaan, sit jos huomataan et okei toi on turhaa käyttää voimavaroja tohon ni sit siirrytään eteenpäin. Toi on taas kokeiltu ja todettu ei-toimivaks ni jos ei sitä saada kehitettyä nii sit se pitää haudata ja sit on taas yks arvokas kokemus, sitte tietää että mikä ei toimi. Et mun mielestä se aina auttaa kehittymisessä ihan samoin, et ku mä ajattelen et omista virheistä oppii kaikkein helpoiten enemmän ku millään kurssilla tai koulutuksessa, et sit pitää kumminki olla semmonen rohkeus kokeilla asioita, ei saa pelätä sitä epäonnistumista.”*

\*\*\*

*“Mä nyt ehkä muutenkin oon vähän semmonen et eihän sitä jos ei kokeile. Että niinkun ei voi tietää toimiiks se vai eiks se toimi. Ja toisaalta tuloshan se on sekin et se ei toimi, ni sitte tiedetään, et no jatkossa ei ainakaan välttämättä kannata ainakaan sitä just samaa tai ehkä jopa samankaltaistakaan kokeilla.”*

Stenvall (2017) muistuttaa kokeilun käsitteen olevan hyvin monitulkintainen etenkin arkikielessä. Myös tästä aineistosta on havaittavissa käsitteeseen liittyvät vaihtelevat tulkinnat operatiivisella tasolla. Haastateltavat ymmärsivät kokeilut hyvin monella eri tavalla. Osa näkee jo pienenkin käytännön muutoksen kokeiluna, kun toiset liittävät kokeilemisen projektimaiseen ja suunnitellumpaan lähestymistapaan toteuttaa uusia toimintatapoja. Osa taas liittää kokeilemiseen selkeästi organisaation ulkopuolelta tulevat ideat ja ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävän yhteistyön. Monitulkintaisuus ilmenee aineistossa muun muassa haastateltavien erilaisina tapoina ottaa kokeileminen kehittämisen yhteydessä esille.

### **6.3.2 Espoo-tarina positiivista kehittämistä tukemassa**

Operatiivisella tasolla strategisten linjausten merkitys ja tuntemus suhteessa omaan työhön vaihtelee. Toisaalta Espoo-tarina tunnetaan hyvin sekä sen rooli tiedostetaan työn ja tekemisen taustalla. Etenkin oman yksikön tarinan merkitys korostuu ja auttaa linjausten ymmärtämisessä sekä strategian toteuttamisessa arkipäivän työssä.

*“No se on siellä taustalla, se on mun mielestä hauska tapa kertoa mitä kaupunki toivoo ja haluaa. Mun mielestä se Espoo-tarina on hauskempi tapa kertoa mitä minulta edellytetään, kuin ns. pelkät kaaviot ja laskelmat ja, no niin. Mut en mä päivittäin sitä mieltä. Et mä ymmärrän et se on siellä taustalla ja sen kuuluu olla siellä vaikuttamassa, koska tavallaan lopultahan olemme kaikki kaupungin palveluksessa.”*

Toisaalta strategian koetaan tarjoavan omaan työhön ja arkeen verrattuna liian kaukaisia ja laveita linjoja, eikä konkreettista yhteyttä arjen kehittämisen ja strategian välillä tunnu aina löytyvän. Lisäksi Palvelutorin kontekstissa strategisen johtamisen edistämiseksi oman haasteensa luo se, että toimijoita on paitsi Espoon kaupungilta, myös muiltakin tahoilta, kuten KELA tai yksityisen Oma Lääkärisi -terveysaseman tuottamat terveyspalvelut. Näin ollen toimijoiden joukko on kirjava, eikä jokainen Palvelutorilla toimiva yksikkö toteuta suoraan yhteistä strategiaa, eikä myöskään välttämättä tunne strategisia linjauksia yhtä hyvin.

*“Kyllä mä oon tutustu siihen, mutta se on niin ylätasolla että mehän ollaan yksikölle tehty sit oma tarina, mitä se tarkoittaa niinku meillä. Niin tavallaan se Espoo-tarinan käytäntöön vetäminen on aika haasteellista, sanosin näin.”*

\*\*\*

*“En osaa ottaa sieltä oikein niinku ku se on niinku aika iso kuva kuitenkin. Varmaan aika yleisellä tasolla mihin vaan yksikköön vois olla niitä arvoja ja ideologiaa mikä siel on. Mut tota jotenki sitä pitäs kyl vähän terottaa ja muistutella sen olemassa olosta.”*

Espoo-tarinan toteuttamista ja ymmärtämistä pidetään toisaalta haastavana, mutta se koetaan myös monipuolisesti sovellettavina yleisinä linjauksina ja tavoitteina. Espoo-tarina voidaan siis nähdä innovatiivisuuden kannalta etenkin arvoja ja ideologiaa välittävänä Leen ym. (2004) määrittämänä normatiivisena tekijänä, jonka avulla on mahdollista edistää kokeilevaa ja kehittävästä ilmapiiriä.

*“Kyl mä nään sen sillee et meidän toiminnan täytyy perustua siihen Espoo-tarinaan ja mä seison sen takana kyllä, että siitä löytää aina uusia ulottuvuuksia niinku, et ku me kehitetään jotain nii sit huomaa jälkikäteen et hetkine, mut toihan on just niinku Espoo-tarinan mukaisesti, ettei välttämättä lähetä niinku et espoo-tarinasta otetaan joku kohta ja lähetään sen mukaan kehittämään vaan ihan vaan kehitetään ja sit huomataan jälkikäteen että sehän on ihan niinku yks yhteen ton-tarinan mukaan. Eikä se välttämättä oo, että se vaan sattuu menemään niin vaan, se on niin moniulotteinen se tarina et sä pystyt yhdistämään siihen melkein niinku kaiken positiivisen kehityksen.”*

Espoo-tarinan tarjoama anti voitaisiin operatiivisella tasolla tiivistää niin, etteivät työntekijät välttämättä koe strategian olevan kovinkaan lähellä omaa arkeaan, mutta kokeiluihin suhtautuminen on työntekijätasolla kuitenkin positiivista. Tämä havainto korostaa strategian osalta etenkin johtajien ja esimiesten merkitystä strategian viestien välittäjänä ruohonjuuritasolle. Ainakin palvelujen kehittämisen osalta Palvelutorille on onnistuttu luomaan kokeiluja tukeva ilmapiiri. Kehittäminen ei kuitenkaan vielä nojaa täysin kokeilukulttuuriin, mutta kuten Berg

ym. (2014) määrittävät, kokeilukulttuuri sisältää innostusta ja tekemisen meininkiä, sietää keskenkäisyyttä, epävarmuutta ja epäonnistumisia sekä tukee tehokkaampia, havainnollisempia ja osallistavampia kehitysprosesseja. Palvelutorilla omataan siis erinomaiset lähtökohdat kokeilukulttuurin vankistamiseen.

#### **6.4 Palvelutori kokeilevan kehittämisen alustana**

Tässä aluvussa keskitytään analysoimaan aineistoa kolmannen tutkimuskysymyksen pohjalta: *millaisen ympäristön Palvelutori luo kokeilevalle kehittämiselle?* Kysymykseen liittyvä analyysi on järjestetty alalukuihin aineistosta nousseiden strategisen johdon ja operatiivisen tason näkemysten mukaan.

Sekä johdolla että operatiivisella tasolla on näkemyksiä Palvelutorista kehittämisen ja kokeilemisen ympäristönä. Analyysissa nämä näkemykset jakautuvat Palvelutorin tarjoamisen puitteiden etuihin ja haasteisiin, jotka vaikuttavat kokeilevaan kehittämiseen.

**Taulukko 3.** Palvelutorin haasteet ja edut kokeilevalle kehittämiselle

	<b>Strategisen johdon taso</b>	<b>Operatiivinen taso</b>
<b>Mahdollisuudet ja edut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakaslähtöisyys</li> <li>- poikkihallinnollinen kehittäminen ja yhteistyö</li> <li>- kehittämisen alusta</li> <li>- toteuttaa vahvasti Espoo-tarinaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kehittämisen potentiaali tunnistetaan</li> <li>- tilaratkaisut</li> <li>- toimijoiden läheisyys</li> <li>- kehittämismyönteinen ilmapiiri</li> <li>- toimiva organisaatorakenne</li> </ul>
<b>Haasteet ja esteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resurssit</li> <li>- kokeilemisen ymmärtäminen</li> <li>- suuri organisaatio</li> <li>- otollisen ilmapiirin luominen</li> <li>- esimiesten sitoutuminen</li> <li>- erilaiset näkemykset</li> <li>- liiallinen sitoutuminen toimialoihin</li> <li>- kokeilujen arviointi</li> <li>- yhteistyön kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimialojen väliset rajat</li> <li>- resurssit</li> <li>- tiedonkulku</li> <li>- tilaratkaisut</li> <li>- järjestelmät</li> <li>- kehittämisen ja kokeilemisen organisointi</li> <li>- hektisyys</li> </ul>

Taulukossa 3 on esiteltyä edut ja haasteet strategisen johdon ja operatiivisen tason näkökulmista. Mielenkiintoinen huomio on, että osa tekijöistä näyttäytyy samanaikaisesti sekä haasteena että samalla mahdollisuutena jopa saman näkökulman kautta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään taulukossa ilmeneviä aineistosta nousevia tekijöitä tarkemmin.

#### **6.4.1 Kokeilevan kehittämisen edut Palvelutorilla strategisen johdon näkökulmasta**

Palvelutorin etuja ovat strategisen johdon näkemyksen mukaan toimintamallin asiakaslähtöisyys sekä poikkihallinnollinen kehittäminen ja yhteistyö. Lisäksi aineiston perusteella Palvelutori nähdään uudenaikaisena kehittämisen alustana. Palvelutori myös toteuttaa vahvasti Espoon strategiaa eli Espoo-tarinaa ja vie sitä eteenpäin. Asiakaslähtöisyyttä ilmentää johdon mielestä



erityisesti Palvelutorin hyvä saavutettavuus, eli se, että palvelut on tuotu hyvien julkisten kuyhteyksien varrelle sinne, missä asiakkaat muutenkin liikkuvat ja asioivat. Lisäksi asiakaslähtöisyyttä tuo palvelujen niputtaminen yhteen paikkaan niin, että asioidessa toimialojen rajoja ei välttämättä huomaa. Tällainen asiakaslähtöisyys lisää johdon näkemyksen mukaan myös palvelujen vaikuttavuutta.

Poikkihallinnollista kehittämistä tapahtuu Palvelutorilla yhteistyön kautta. Yhteistyö on helpommin monialaisempaa, kun eri toimialat sijaitsevat fyysisesti limittäin saman katon alla. Palvelutorilla toimialat oppivat paljon toistensa toiminnasta ja tätä kautta myös yhteinen, aidosti toimialojen rajat ylittävä kehittäminen mahdollistuu. Palvelutori toimii siis myös uudenlaisena kehittämisen ja innovoinnin alustana. Toisaalta, tällaisen toiminnan nähdään olevan vasta alkuvaiheessa ja kehittämisessä on vielä paljon enemmän potentiaalia kuin tällä hetkellä toteutuu.

Palvelutori toteuttaa johdon näkemyksen mukaan Espoon strategiaa ja vie Espoo-tarinaa eteenpäin. Sen tavoitteet nousevat Espoo-tarinasta ja se nähdäänkin tulevaisuuden tapana järjestää espoolaisia palveluja, sillä uusia Palvelutoreja on suunnitteilla myös muualle Espooseen. Palvelutori on siis myös strategisesta näkökulmasta legitimi tapa kehittää kaupungin toimintaa ja järjestää palveluja, sillä sen tavoitteet ja toiminnan peruskivi ovat löydettävissä myös strategiasta.

#### **6.4.2 Kokeilevan kehittämisen edut Palvelutorilla operatiivisen tason näkökulmasta**

Operatiivisella tasolla tunnistetaan Palvelutorin tarjoama potentiaali kehittämiselle ja kokeilemiselle. Aineistosta nousee vahvasti esiin halu hyödyntää yhteistyön tuomia mahdollisuuksia muiden Palvelutorin toimijoiden kanssa. Yhteistyön ja kehittämisen kannalta Palvelutorin etuina aineistosta nousevat toimijoiden läheisyys, tilaratkaisut, kehittämismyönteinen ilmapiiri ja toimiva organisaatiorakenne.

Toisten toimijoiden läheinen sijainti nähdään etuna osaamisen jakamiselle asiakkaalle tarjottavan palvelun kannalta. Asiakkaalle on helpompaa tarjota kattavampia ja vaikuttavampia palveluja, kun Palvelutorilla on helppo kävellä viereiseen yksikköön ja kysyä asiaa suoraan tilanteessa. Tämä mahdollistaa osaamisen yhdistämisen ja näin asiakas saa entistä parempaa palvelua. Lisäksi työntekijän näkökulmasta muiden toimijoiden läheisyys nähdään byrokratiaa vähentävänä asiana, koska jokaista pientä asiaa ei tarvitse lähteä selvittämään virallista reittiä pitkin, vaan asia voidaan selvittää heti tai esimerkiksi tauolla.

*“No pystytään niinku hyödyntään sitte eri osaamista laaja-alaisesti -- ja et voi helpommin matalammalla kynnyksellä itse kysyä kun sä näät sen itse tuolla taukotilassa tai ihan heidän toimipisteessään sitte, ei tarvi ihan sitä byrokratiaa ihan niin kauheesti et voi helpomminki päästä.”*

Operatiivisella tasolla yhteistyön mahdollisuudet tunnustetaan palvelujen kehittämisen ja kokeilujen hyödyntämisessä. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että halua ja innostusta uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen löytyy. Kehittämismyönteinen ilmapiiri nähtiin yhtenä Palvelutorin tarjoamana etuna, jonka myötä myös omaan yksikköön on tullut lisää innostusta kokeilevaan kehittämiseen. Myönteisen ilmapiirin lisäksi myös Palvelutorin organisaatorakenteen ja johtamisprosessien nähdään mahdollistavan kokeilevaa kehittämistä. Organisaatorakenne ei koeta ainakaan kokeilevaa kehittämistä vaikeuttavaksi tekijäksi. Tärkeäksi tekijäksi nousee myös asiakaslähtöisyys ja halu parantaa asiakaskokemusta. Asiakkaat nähdään tekijänä, jonka kautta uudenlaisia yhteistyökuvioita voidaan rakentaa.

*“Nii eli ehdottomasti, siis sen miettiminen et mitä kaikkee se vois olla nykyisen lisäksi. Et nyt se on tällä hetkellä ihan, se on ollu noin isossa kuvassa vähän haapulevaa, eikä kovin säännöllistä. Että varmasti olis vielä mun käsityksen mukaan mahdollisuuksia enempään, et se on mun mielestä tässä mielenkiintosta. Ja sit tietysti palvelutorin tarkoitus on se, että niinku kuntalaisnäkökulmast, niinku asiakasnäkökulmasta että useampi palvelu on, kun olemme saman katon alla, nii vaivattomasti asiakkaiden tavoitettavissa. Mut mun mielestä tää, hienosti sanottuna synergia on tässä se iso juttu. Että kyllä mä ymmärrän sen tietyn vaivattomuuden merkityksen toki ja tota just tavoitettavuuden merkityksen ja... Nii, no joo, sekin*

*on jo synergiaa joka tapahtuu joka päivä, jota on mietitty ihan suunnitteluvaiheesta alkaen että ei oo sattumaa, että lasten leikkipaikka on neuvolan lähellä.”*

Luovan ja innovatiivisen toimintaympäristön osalta Palvelutorilta voidaankin tunnistaa Sotauraudan (2009) esittelemiin tekijöihin verrattuna monia innovatiivisuutta ja kokeilemista tukevia piirteitä. Aineistosta nousee esimerkiksi selkeästi esiin, että henkilöstö on saanut vapaasti hakeutua Palvelutorille, eli työntekijöitä ei ole määrätty siirtymään sinne vasten tahtoaan. Uudenlaisena toimintatapana Palvelutori on siis osaltaan houkutellut mukaan kehittämismyönnteistä ja innovatiivista henkilöstöä. Palvelutori yhdistää myös monenlaista osaamista ja mahdollistaa verkostoitumisen sekä monipuolisen osaamisen hyödyntämisen. Lisäksi Palvelutori antaa infrastruktuurin osalta oivat puitteet kehittää. Aineiston perusteella myös epäonnistumisten ja riskien suhteen on onnistuttu luomaan kannustava ilmapiiri esimiestasolta ruohonjuuritason asti. Lisäksi Palvelutorin organisatorinen rakenne näyttää mahdollistavan riittävän suuret toimintavapaudet.

#### **6.4.3 Kokeilevan kehittämisen haasteet Palvelutorilla strategisen johdon näkökulmasta**

Strategisen johdon näkökulmasta nousee useita asioita, jotka luovat haasteita kokeilevalle kehittämiselle. Yksi erittäin suuri haaste ja jopa este kokeilujen hyödyntämiselle ovat **resurssit** ja erityisesti niiden puute. Resurssit voivat olla esimerkiksi aikaa tai rahaa. Organisaatiossa on kyllä osaamista, mutta ei välttämättä aikaa eikä rahaa osaamisen hyödyntämiseen. Yhteisessä, toimialat ja organisaatiot ylittävässä kehittämisessä ongelmaksi voi myös muodostua se, että resurssit ovat hyvin epätasaiset ja näin ollen kaikki eivät pääse niin paljoa kehittämiseen mukaan kuin haluaisivat tai olisi tarpeen. Tämä luo myös uhkaa, että yleinen kehittämismotivaatio vähenee, jos kehittämisinto tyssää toistuvasti resurssien puutteeseen.

*“Se on este, että työntekijöille ei oo määritelty riittävästi resurssia lähteä mukaan kehittämään...”*

\*\*\*

*“Yhteistyöhön ei oo osattu riittävästi satsata henkilöresurssia. Osaamista kyllä olis.”*

Ongelmaksi on myös muodostunut se, ettei yhteisestä kehittämisestä Palvelutorilla ole tällä hetkellä tehty minkäänlaisia sopimuksia. Tämä hankaloittaa kehittämistä, sillä resursseja on vaikeaa irrottaa, jos niistä ei ole minkäänlaisia sopimuksia. Yhteisen kehittämisen resursointi riippuu siis tällä hetkellä hyvin paljon palveluyksiköistä. Toisilla on enemmän resursseja yhteiseen kehittämiseen kuin toisilla. Tämä vaikuttaa myös niin, että kaikki eivät välttämättä pääse mukaan yhteiseen kehittämiseen.

*“Jos elettäisiin ideaalimaailmassa niin jokaisella palveluyksiköllä olis se 25-40 prosenttia henkilötyövuosissa kehittämisresurssia annettavana. Sehän pitäisi nähdä tälleen business-mielessä sellasena määräaikaisena investointina joka tuottaa myös jotain. Mut julkisen organisaation on joskus hankala nähdä näitä asioita ja erityisesti ei ole aina kykyä sitten resursoida niin.”*

Johdon mukaan haasteita kokeiluille ja niiden hyödyntämiselle luo lisäksi se, etteivät kaikki välttämättä ymmärrä, mitä kokeilut ovat ja mikä niiden käyttämisen pointti on. Ymmärryksen lisääminen ja toimijoiden keskinäinen viestintä sekä koulutus ovat siis avainasemassa, jotta kokeiluja voidaan tehdä ja kaikki ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä. Suuressa organisaatiossa haaste voi myös olla se, että oikeita tai tarpeellisia toimijoita ei löydetä mukaan kehittämiseen. Onkin kehittämisen kannalta hyvä, jos organisaatio on matala ja ihmiset joko tuntevat toisensa, tai ainakin tietävät kehen ottaa yhteyttä. Kehittämismyönteinen ilmapiiri nähdään kokeilujen edistämisen kannalta tärkeänä asiana. Jos ilmapiiriä ei onnistuta luomaan ja esimerkiksi epäonnistumisia ei hyväksytä, on kehittäminen hankalaa ja ideoiden esiintuomisen kynnyks kasvaa.

Tällä hetkellä strategisella johdolla on hyvin erilaisia käsityksiä siitä, kuinka pitkällä kokeilujen hyödyntämisen kanssa ollaan. Erilaiset näkemykset kokeiluista ja niiden hyödynnettävyydestä voivat kuitenkin johtaa siihen, että eri toimialoilla kokeillaan hyvin eri tavoin, eikä kokeilujen ideaa välttämättä osata hyödyntää niin hyvin, kuin olisi mahdollista. Eräs haaste onkin se, että kokeilut ovat tällä hetkellä liian sitoutuneita toimialoihin eli sektoreihin. Tämä voi olla este yhteiselle kehittämiselle esimerkiksi siksi, että toimintatavat ja kokeilujen hyödyntämisen tavat ovat hyvin erilaiset, eikä yhteistyölle nähdä sen vuoksi mahdollisuuksia. Toiminta voi

olla myös niin siiloutunutta johonkin tiettyyn toimialaan, että yhteistyön mahdollisuudet nähdään erittäin vaikeina tai niitä ei nähdä ollenkaan.

Liiallinen toimialoihin sitoutuminen myös lisää yhteistyön byrokraattisuutta ja jäykkyyttä. Kaupunki on monialainen kokonaisuus, jossa asukkaille tuotetaan palveluita ja hyvinvointia. Vastuualueet on kuitenkin jaettu tiukasti ja toimialojen johtamista ja kehittämistä kuvaa siilomaisuus. Toisen tontille ei voida astua lupaa kysymättä, ja onkin paljon johtajasta kiinni, miten paljon yhteistyötä ja toimialarajoja ylittävää kehittämistä sallitaan. Myöskään yleistä, kokeiluihin keskittyvää monialaista johtajaa ei ole, joten kokeilutoiminnan edistäminen, kehittäminen, toteuttaminen ja arviointi ovat jokaisen toimialan johtajan vastuulla. Tämä ei tietenkään ole kovin otollinen lähtökohta kehittämiselle ja monialaisuuden hyödyntämisen lisäämiselle.

*“...meillä on kuitenkin vastuutettu roolit. Et ei me voida marssii miten tahansa kenen tahansa alueelle, vaan pitää ottaa huomioon myös se, mitä kenenkin vastuulla on ja kutsuu mukaan siihen, ja ainakin kysyy, et hei me ollaan lähössä täläläseen, että haluatteko osallistua.”*

\*\*\*

*“Ei sitä (kokeilujen edistämistä) kokonaisuudessaan kukaan johda muuta kuin kaupunginjohtaja, eikä kaupunginjohtaja johda kokeiluja. Eli käytännössä tarkoittaa sitä että se on hajautettu, ja mä en tiedä voisko se muuta tässä kehitysvaiheessa oikein ollakaan.”*

Toimialojen yhdistämisen ongelmat liittyvät sekä linjajohtamisen ja poikkihallinnollisen johtamisen konflikteihin että yksiköiden ja palvelutorin tavoitteiden konflikteihin. Myös yksiköiden toimintatavoissa ja -ajatuksissa on hyvin paljon erilaisuutta, eikä ideaalinen “palvelutori-kulttuuri” aina mahdollistu näiden yhdistämisen hankaluuden vuoksi. Yhteistyön kehittämisen ongelmat liittyvät johdon näkökulmasta erityisesti viestintään ja tiedon jakamisen ongelmiin sekä siihen, että kaupungilla ei tällä hetkellä ole välttämättä työkaluja Palvelutorin kehittämiseen. Yhtenä esimerkkinä tulevaisuuden kehittämisideoista on sopimuksellisuuden lisääminen Palvelutorin ja siellä toimivien toimijoiden kesken.

*“Et ei oo esimerkiks tehty kahdenvälisiä palvelusopimuksia vaikka niinkun kaupunkiorganisaationkin sisällä, et vaikka Palvelutori-konseptilla ja vaikkapa neuvollalla olis sopimus, että kun te tulette tänne Palvelutorille, niin mitä te tällä rahalla saatte vastineeksi, mutta toisaalta myös että mitä me odotamme teiltä.”*

Eräänä kehittämiskohteena nähdään kokeilujen purku ja arviointi. Tällä hetkellä varsinkin pienten, projektoimattomien kokeilujen tulokset jäävät helposti liian pienen piirin tietoon. Tämä luo eräänlaisen muurin kehittämisen edistämiseksi. Jos organisaation sisällä tieto kokeiluista ei liiku, ei niiden arviointiinkaan välttämättä ole keinoja.

*“Et se on ihan hölmöä jos joku toinen on jo kokeillu sitä samaa. En nykyään me mun mielestä puhutaan aika hyvin ihmisten kesken, mut pitää ensin selvittää et onks tätä jo kokeiltu meidän kaupungilla.”*

Kokeilujen arviointi kuitenkin tunnustetaan kehittämisen kohteena. Systemaattinen kokeilutoiminta on vielä toimintatapana niin alkuvaiheessa, että mittaristo ja arviointikeinot ovat vasta kehitteillä.

#### **6.4.4 Kokeilevan kehittämisen haasteet Palvelutorilla operatiivisen tason näkökulmasta**

Kuten edellä on esitelty, Palvelutorilla kehittämisessä kohdataan arjessa useita hyvin konkreettisia haasteita. Haasteet jakautuvat operatiivisen tason näkökulmasta neljään eri tekijään, jotka ovat: toimialojen väliset rajat, resurssien puute, tiedon kulku sekä toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Myös operatiivisen tason näkökulmasta ketterälle ja kokeilevalle kehittämiselle vaikeuksia tuottaa etenkin toimialojen siiloutuneisuus. Lisäksi esille nousee resurssien puute kehittämisen esteenä.

Toimialojen rajoihin liittyviin haasteisiin törmätään operatiivisella tasolla, koska kehittämiseen liittyvä ajattelu keskittyy helposti vain omaan yksikköön ja työtehtäviin. Tämä näkyy haasteltavien tavassa puhua Palvelutorilla työskentelystä. Oma työ ja rooli nähdään ensisijaisesti suhteessa omaan yksikköön, ei Palvelutoriin. Palvelutori nähdäänkin osittain vain paikkana,

jossa oma palveluyksikkö sijaitsee. Kuten ajattelussakin, myös kehittämisessä toimialojen rajat erottuvat edelleen melko vahvasti. Oman yksikön intressit sijoitetaan kehittämisessä etusijalle. Palvelutorin operatiivisella tasolla oma rooli voikin tuntua välillä hieman ristiriitaiselta, kun sekä Palvelutorin yhteinen kehittäminen että oman yksikön sisäinen kehittäminen vaativat panostusta ja resursseja.

*“Ja et kyl se oma yksikkö on mulle henkilökohtaisesti niinku tärkeempi mun toimenkuvan ja tälläsen. Tottakai täällä on sit joitain juttuja mitä muilla ei ole mut kyl se on mulle tärkeempi ku tää Palvelutori. Tai mä yritän päästä siihen et mollemmat olis yhtä tärkeitä, mutta se oma yksikkö kuitenkin ohjaa enemmän koska me ollaan osa sitä. -- Ku sielt tulee kuitenkin palkka.”*

Yksiköiden väliset rajat haastavat kehittämistä etenkin niissä tilanteissa, kun toimija on kaupungin organisaation ulkopuolelta. Kaupungin ulkopuoliselle organisaatiolle saatetaan asettaa vaatimuksia tai toiminnan ehtoja Palvelutorin ulkopuolelta, esimerkiksi emo-organisaatiosta. Tällaisessa tilanteessa Palvelutorin yhteiset toimintaperiaatteet ja käytännöt eivät välttämättä ole sovellettavissa, vaan yksikön omat ehdot menevät etusijalle. Lisäksi toimialojen rajat haastavat kehittämistä työtehtävien tyyppin kautta. Kehittäminen oman työn ohessa on haastavaa etenkin asiakaspalvelussa työskenteleville, vaikka kiinnostusta ja ideoita kehittämiseen olisi.

*“Yks syy miksi mä myös pidän paljon mun työstä on se, että mä koen että pystyn itse vaikuttamaan mitä mä teen ja suunnittelemaan omia hommiani ja kokeilemaan uutta ja näin. Että en ole kokenut, että sanellaan mitään. Ja et ajattelen et kyllä se on koskenut myös koko Palvelutoria, et kun me kuitenkin täl hetkel suurimmaks osaks painetaan omia hommiamme, piste, et meillä on ollu niitä yhteistyöprojekteja muutama sellanen tyyliin yksi kerta tai muutama kerta -- mut mä tarkoitan vaan sitä että tän yhteistyön osalta ollaan aika alussa.”*

Operatiivisella tasolla tiedostetaan, että Palvelutorilla olisi mahdollisuuksia esimerkiksi yhteistyön hyödyntämiseen nykyistä enemmän, mutta arjessa yhteistyön toteuttaminen jää helposti arjen toiminnan ja kiireen jalkoihin. Tämän haasteen nostaa esiin myös Nyholm (2008), kun

päivittäisten tehtävien hoitaminen nousee etusijalle ja muutokset nähdään lähinnä häiriöteki-jöinä. Kehittämisen edistämiseksi kohdattavien konkreettisten haasteiden takia yhteistyö voi tuntua työläältä ja hankalalta.

*“Helposti sä koet, kun sä et syty jollekin heti, jollekin idealle, et ei käy niin onnel-lisesti, nii helposti käy nii että sun aikataulutkaan ei anna myöten. ‘En mä ehdi, mulla on niin paljon muutakin, muuten kiva, mutta mistä me otetaan aika tähän, mitäs jos mun esimies ei suhtaudukaan tähän yhtä innokkaasti ja silti mun pitäis innostua tästä tän meidän yhteistyön nimissä’. Et täs on tällisiä, mutta ihan nor-mijuttuja. Me ollaan erilaisia työyhteisöjä, työrytmit voi erota toisistaan ja työajat voi erota toisistaan, -- tai sit ei niinkuin muista syistä koe, että tää olis kiinnosta-vaa. Et tässä on ihan nää klassiset, että mistä aika ja mistä resurssi siinä mielessä, et oman työyhteisön esimiehen täytyy tukea sitä, että okei sä panostat ton verran tähän ja mitä se tarkoittaa sit käytännössä.”*

Aineistosta nouseekin vahvasti esiin kehittämiseen käytettävien resurssien puute, joka vaikut-taa kehittämiseen negatiivisesti etenkin ajankäytön ja kiireen näkökulmasta. Toimijoiden on vaikeaa löytää arjessa yhteistä aikaa kehittämiseksi. Ajallisten resurssien lisäksi resurssien puute voi näkyä rahallisten resurssien ja henkilöstöresurssien niukkuutena.

*“Hirveen vähän (yhteistyötä) siis mä toivoisin et ois enemmän mut ei kerta kaik-kiaan niinku riitä resurssit. Et siitä mä niinku tunnen sellasta pistosta sydämes-säni, et tääl ois niinku mahdollisuus ja hieno tilaisuus kehittää ja olla mukana siinä enemmän.”*

\*\*\*

*“Ja kaikillahan on tietysti resurssipula. Jokaisella toimijalla joka täällä on ni kellään ei oo liikaa resursseja, jollon sit siitä tulee semmonen, niinku psykologi-nen et ku yritetään jotain uutta niin sit et “voi ei taas mun työkuormaani lisätään”. Et tämmönen tulee helposti.”*

Tiedonkulkuun liittyvät ongelmat nähdään myös haastavan Palvelutorin kehittämistä ja lisää-vän toimialojen välisiä rajoja kehittämiseksi. Oman yksikön asioista ollaan hyvin tietoisia,



mutta Palvelutorin asiat voivat informaatiotulvan tai kiireen keskellä mennä ohi. Toisaalta Palvelutorilla on mahdollista jakaa tietoa helposti toimijalta toiselle, koska tilaratkaisu mahdollistaa sen. Tiedonkulun kannalta operatiivisella tasolla yhteisöagenttiryhmän jäsenillä nähtiin olevan olennainen rooli yhteisen tiedon jakamisessa omaan yksikköön ja yksiköstä muille. Ongelmat tiedonkulussa liittyvätkin enemmän arjen tiedottamiseen ja tärkeän informaation saavuttamiseen.

*“Täähän (tiedonkulku) on varmaan sellanen jatkuva haaste näitten tiedottamisen kanssa ja ettei sitä tulis likaa ja on erilaisii ryhmiä.”*

\*\*\*

*“No sit varmaan just että yritetään saada vielä niinku et se tieto tulee kaikille et kaikki tietää. Et se on ehkä ollu sit se että välttämättä kaikki ei oo aina ihan niin tullu se informaatio. Sit kuitenkin aina joku on et ‘täh, ai tämmönen tapahtuma?’ tai näin että, ehkä sen kehittämistä mitä nyt ollaan mietittyki. Ihan käytännön esimerkki et meil on iltavuoro ja sit kuullaan päivällä et koko Palvelutori menee kiinni kello 18. -- Mut aika hyvin me niistä ollaan selvitty.”*

Toimintaympäristöön liittyvät tekijät koskevat tilaratkaisuja, järjestelmiä ja ruohonjuuritason vastuunjakoon liittyviä kehittämisen ja kokeilemisen haasteita. Palvelutorilla tilaratkaisut koetaan paitsi yhtenä valttikorttina, myös kehittämistä haastavana tekijänä. Tilat haastavat kehittämistä etenkin tilanteissa, joissa toimijat näkevät Palvelutorin tilojen hyödyntämisen eri tavoin johtuen esimerkiksi oman työnsä laadusta tai asiakkailta saadusta palautteesta.

Toisaalta Palvelutori toimintaympäristönä haastaa kokeilemistä ja kehittämistä myös suuren kävijämäärän ja hektisyytensä kautta, jolloin oman työn hoitaminen vaatii kaiken keskittymisen.

*“No se on ookoo, ja se on ehkä enemmänki kuin ookoo. Mut kyllä tässä on vielä tekemistä jos halutaan vähän enemmän. Koska mun käsityksen mukaan me ehkä hieman hukattiin sellanen momentum siinä alkuvaiheessa -- että kuinka tärkeetä se kaikkien tutkimustenkin mukaan on että alusta lähtien tälläisessä tilanteessa työyhteisöt menisivät vaikkapa keittiössä toistensa pöytiin. Et siis jos näyttää siltä*

*että muodostuu kovin helposti klikkejä ja että tutut istuu keskenään ja saman työpaikan tyypit nököttää aina kimpassa, niin ehkä kokonaisuuden kannalta olis parempi, yllättäen, että hieman tutustuisimme toisiimme. Et hieman on semmonen tunne on että se hetki tuli ja meni. Mut se ei tarkota mitään niin kohtalokasta, ettei sitä vois korjata jos haluaa. -- Nii kaikkia työyhteisöjä tääl ei oo se yhtä paljon innostanut mutta mä en usko että mä ollenkaan nyt minkään yllättävän uutisen tässä kerron tai ilmoitan.”*

Mielenkiintoista onkin se, että aineistosta erottuu myös, että toimialat ovat tietyllä tapaa etäännyneet toisistaan aloittamisen jälkeen ja monen toiminta on vain ajautunut keskittymään omaan yksikköön. Moni haastateltava mainitsi yhteistyötä olleen Palvelutorin alkuvaiheessa nykyistä enemmän. Palvelutorin yhteiset säännölliset tilaisuudet nähtäisiin operatiivisella tasolla tärkeinä yhteistyön tiivistämisen ja löytämisen kannalta, jotta kaikilla olisi selkeämpi kuva muista yksiköistä. Muiden yksiköiden toiminnan syvempi ymmärtäminen voisi myös tarjota mahdollisuuksia Palvelutorin kehittämiseksi.

Suhteessa Sotaraudan (2009) määrittämiin luovan innovaatioympäristön tekijöihin Palvelutorilla on havaittavissa samanlaisena haasteena esimerkiksi nopeasti käytettävissä olevien resurssien luominen. Resurssien osalta ongelmat tiedostetaan niin strategisen johdon kuin operatiivisen tason toimijoiden keskuudessa. Tällä hetkellä kiireen ja muiden tekijöiden vuoksi kehittäminen tapahtuu aineiston perusteella oman yksikön intressit etusijalle laittaen. Yksiköiden toiminta ja Palvelutorin yleinen ilmapiiri kuitenkin ovat kehittämistä ja kokeilemista kohtaan positiiviset, joten ne luovat edellytyksiä ja potentiaalia yhteisen kehittämisen lisäämiseksi ja parantamiseksi.

## **6.5 Palvelutori matriisimaisena organisaationa**

Aiemmin analyysissä mainitut mahdollisuudet ja haasteet kokeilutoiminnan edistämiseksi Palvelutorin kontekstissa selittyvät osittain matriisimaisen organisaatorakenteen luomien olosuhteiden kautta. Strategisen johdon näkökulmasta Palvelutori nähdään aineiston perusteella paik-

kana, jossa pystytään testaamaan uudenlaista, matriisimaista ja toimialat ylittävää toimintamallia ja yhteistyötä. Lisäksi sieltä voidaan viedä uusia hyviä käytäntöjä muualle organisaatioon tai sen ulkopuolelle. Matriisimaisuus voi kuitenkin aiheuttaa haasteita kuntaorganisaatiossa, jossa toiminta jakautuu hyvin erilaisiin ja vahvasti rajattuihin toimialoihin. Tämän vuoksi Palvelutorilla Tevameren ja Kallion (2009) listaamat matriisiorganisaation mahdolliset heikkoudet osittain toteutuvat.

*“Mun näkökulmasta tää on, et kuinka vaikeeta onkaan rakentaa tätä matriisissa toimivaa toimintamallia osaks tämmöstä perinteistä kaupunkiorganisaatiota, kun mindsetti on siinä linjajohtamisessa. Et se mitä tarvittas, niin et ketterästi pystyttäis resursseja kohdentamaan, et joku johtaa jotakin asiaa ja toinen toista ja sit sovitaan, et miten ne ristee toisensa.”*

Viestintä sekä sektorijohtamisen ja prosessijohtamisen välinen ristipaine ovat tällä hetkellä vielä asioita, jotka aiheuttavat haasteita. Sekä johto, esimiehet että työntekijät ovat sitä mieltä, että tiedonkulussa on kehitettävää ja viestintä onkin Palvelutorilla yksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista. Näiden haasteiden tunnistaminen kuitenkin mahdollistaa ongelman viemisen kohti ratkaisua. Aineistossa korostuu viestinnän tärkeys ja yhteistyön merkitys sekä kaupungilla toimialojen välillä, että Palvelutorilla yksiköiden välillä. Eräs haasteltava mainitsi asian niin, ettei Palvelutorilla tai muualla saa koppiutua tekemään omia juttuja vain oman porukan kanssa, vaan on pystyttävä jakamaan tietoa myös muiden kanssa, jotta monialainen yhteistyö voisi onnistua. Tietoa pyritäänkin jo tällä hetkellä jakamaan sekä organisaation sisäisesti, että sen ulkopuolelle.

*“Me ollaan sinänsä helppo, kun me ollaan julkinen toimija, niin meillä ei oo business-salaisuuksia. Me voidaan jakaa keskenämme tietoo. Et mikään ei oo selasta että näitä ei vois, et tää on joku salaisuus. Päinvastoin meidän vastuulla on kertoo asioista, koska me toimitaan verorahoilla.”*

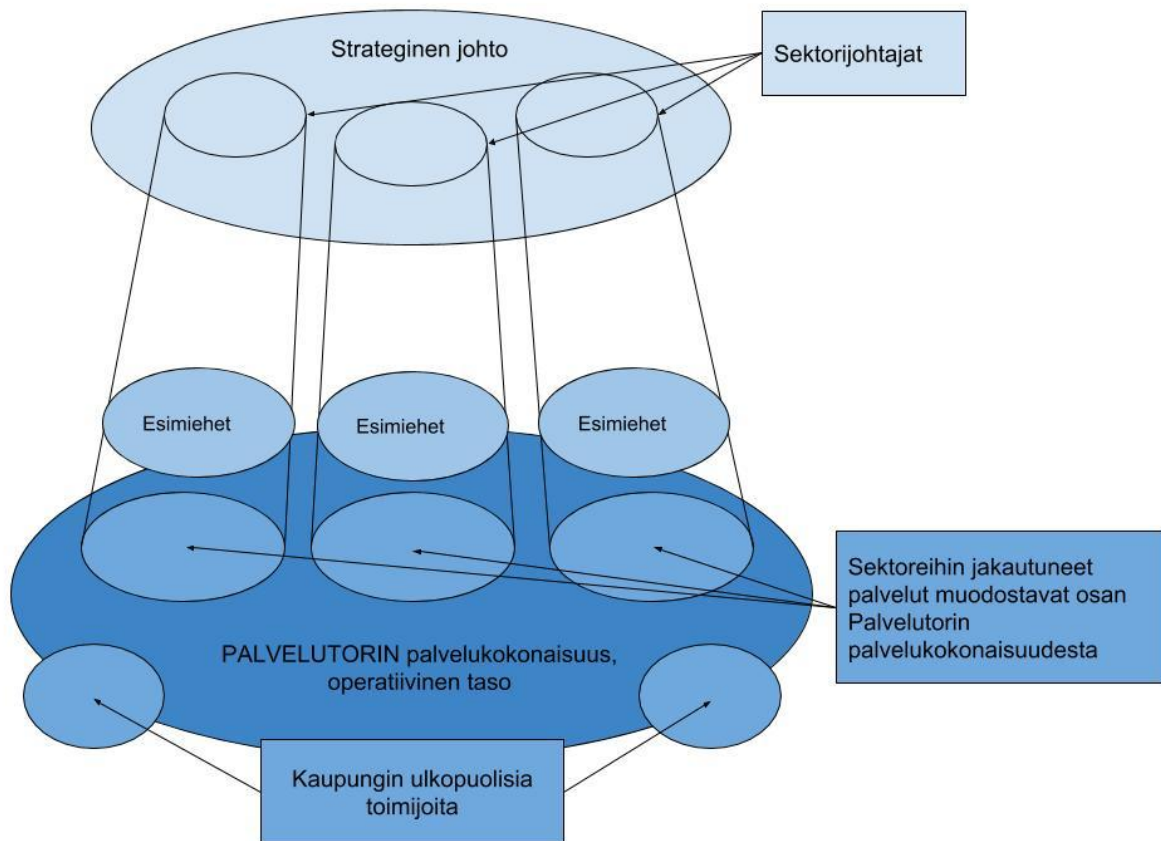
Palvelutorilla on havaittavissa myös matriisiorganisaation vahvuuksia. Palvelutorilla voidaan tehdä omia päätöksiä ja esimerkiksi kehittää oman, Palvelutorille määrätyn budjetin rajoissa. Kaikkeen ei tarvitse kysyä lupaa ylhäältä johdon tasolta, vaan Palvelutorilla on mahdollisuudet

kehittää ja tehdä omia päätöksiä tiettyyn rajaan asti, kunhan nämä ovat linjassa Espoo-tarinan kanssa. Eräs haastateltava kuvaili kunnan toimintaa kaupunkiekosysteemiksi, jossa toimiminen on aina jossain määrin matriisimaisessa organisaatiossa toimimista. Kaupunkiekosysteemi sanana kuvaakin hyvin kaupungin monialaisuutta, jossa miten kaikki vaikuttaa kaikkeen ja on sidoksissa muuhun toimintaan.

*“Strategian tulisi ohjata sitä toiminnan kehittämistä niin, että ei katsota vain sen oman yksikön näkökulmasta vaan katsotaan sen loppuasiakkaan näkökulmasta. Miten me tuotetaan hyvinvointia, elinvoimaisuutta ja talouden tasapainoa tähän koko meidän kaupunkiorganisaatioon, ja sitä kautta lisäarvoa koko kaupunkiekosysteemin muille toimijoille.”*

Kuviossa 8 on kuvattu sektorijohtamista suhteessa Palvelutoriin. Kuviossa Palvelutori ilmenee matriisimaisena toimintatapana. Palvelutori näyttäytyy Tevameren ja Kallion (2009) mukaisen matriisiorganisaation mallin (kuvio 5) tavoin horisontaalisena prosessina, jossa eri toimijat tekevät yhteistyötä. Toimialakohtainen strateginen johtaminen näyttäytyy Palvelutorilla sektoreihin jakautuneena horisontaalisena toimintana. Toisin sanoen johtaminen on toimialoihin siiloutunutta. Palvelutorin työntekijöiden esimiehet työskentelevät työntekijöiden tavoin toimialakohtaisen johtamisen alla, mutta toisaalta Palvelutori-kokonaisuudella on omat tavoitteensa ja kehittämisen kohteensa, joten tavoitteiden ajoittainen risteävyys voi aiheuttaa paineita sekä Palvelutorin työntekijöille, että heidän esimiehilleen. Palvelutori on kuitenkin palvelukokonaisuus, joka palvelee yhteisiä asiakkaita toimialasta riippumatta. Sen johtaminen on kuitenkin jakautunutta ja osittain sen vuoksi haasteellista.

*“No siinä on aika isot haasteet, kun ne siilorajat mitkä organisaatioyksiköiden välillä on, niin kyllähän ne realisoituu siellä. Et juuri sen matriisin rakentaminen, et miten nähdään sen palvelutorin yhteinen asiakkuus ja sitten ne eriytyvät toiminnot ja palvelut, niin siinä on jatkuvasti parannettavaa ja kehitettävää. Sehän tulee elämäänkin jatkuvasti, ettei se tuu muuttuun kertaheitolla vaan se on niinku ikuisuusprojekti.”*



**Kuvio 8.** Sektorijohtaminen suhteessa Palvelutoriin

Palvelutori on siis matriisimainen organisaatio kaupungin sisällä, jossa sektorijohtamisen ja prosessijohtamisen erilaiset tavoitteet aiheuttavat ristipainetta erityisesti Palvelutorin työntekijätasolla. Kuten aiemmin on mainittu, matriisimaisuus luo haasteita, mutta toisaalta myös uudenlaisia mahdollisuuksia palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen. Palvelutori kuitenkin nähdään Espoossa hyvänä ja toimivana tapana järjestää palveluja. Lisäksi Palvelutori nähdään paikkana ja asiana, josta on opittu jo nyt paljon.

*“Than uskomattoman paljon on opittu siitä, että miten eri tavalla samalla tavalla siellä käytännön arjessa se asiakaspalvelu voidaan hoitaa ja miten eri tyyppisiä nää meidän palvelualueet on.”*

Sektorien rajoja ja toimintatapojen erilaisuuden luomia haasteita on siis havaittu myös Palvelutorin käyttöönoton myötä. Se on luonut kehittämislle suuntaviivoja, kun ongelmia on painettu ja toimintatapojen eroavaisuuksia, yhteneväisyyksiä ja haasteita havaittu. Palvelutori siis kuitenkin nähdään haasteistaan huolimatta hyvänä ja toimivana tapana järjestää palveluja Espoossa. Se on toimintamalli, josta ollaan ylpeitä koko organisaation läpi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen analyysivaiheessa keskityttiin löytämään vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin kolmeen tutkimuskysymykseen. Hirsjärvi ym. (1997) toteavat, että tutkimuksen tulok-  
sista on pyrittävä luomaan synteesejä, jotka kokoavan yhteen pääseikat ja antavat vastaukset  
asetettuihin ongelmiin. Tässä luvussa analyysivaiheessa nousseet vastaukset yhdistyvät tuoden  
esiin tutkimuksen tärkeimmät tulokset antaen samalla vastauksen tutkimusongelmaan. Lopuksi  
tutkimuksen tuloksia pohditaan suhteessa aiempaan tutkimukseen ja esitellään kehitysehdotuk-  
sia ja suosituksia kokeilevan kehittämisen edistämiseksi kunnissa.

Kuntien kohtaamat toimintaympäristön muutokset ja uudenlainen ajattelutapa palvelujen jär-  
jestämisestä luovat tarvetta sekä tilaa kokeilevamman ja ketterämmän ajattelutavan hyödyntä-  
miselle julkisen sektorin toiminnassa. Tähän tarpeeseen vastaaminen on ollut myös tämän tut-  
kimuksen eräs innoittaja. Tutkimus on selvittänyt selvittää strategisen johtamisen merkitystä  
kokeilutoiminnan kannalta seuraavan kysymyksen avulla: *voidaanko strategisella johtamisella  
edistää kokeilevaa kehittämistä kunnissa?*

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että kunnan toiminnan monimuotoisuuden ja monialaisuuden  
vuoksi on tärkeää, että yhteiset suuntalinjat ja arvot ovat määriteltynä strategian tasolla. Näin  
eri toimialoilla tapahtuva, tällä hetkellä vielä siiloutunut ja toimialoihin eriytynyt kehittäminen  
saadaan kulkemaan kohti yhteistä tavoitetta ja visiota. Toiminnan kehittäminen on Espoossa  
tärkeä osa koko kaupungin toimintaa ja siellä strateginen johtaminen on merkittävässä ase-  
massa. Tällä hetkellä voidaan sanoa, että Espoossa strateginen johtaminen ja strategia edistävät  
kokeilevaa kehittämistä. Strategian toteuttamisen kannalta strategiset johtajat ja esimiehet toi-  
mivat tiedon välittäjinä molempiin suuntiin. Kunnan strategisessa johdossa tulisi siis olla hen-  
kilöitä, joiden välinen viestintä toimii ja jotka tukevat toisiaan. He auttavat luomaan kokonais-  
kuvaa kunnan toiminnasta sekä siitä, missä tällä hetkellä ollaan ja mihin suuntaan ollaan me-  
nossa. Lisäksi he sitouttavat alaisiaan johdon tekemiin päätöksiin ja strategiassa asetettuihin  
suuntaviivoihin.

Espoossa strategian mukainen kehittäminen kulkee sekä ylhäältä alas (top-down) että alhaalta ylös (bottom-up). Bottom-up näkökulmaa edustavat työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa sekä strategiaan että kaupungin toimintaan. Top-down näkökulmaa taas edustavat ylhäältä alas tapahtuva strateginen johtaminen ja suuntalinjojen sekä tavoitteiden asettaminen. Strategisen johtamisen tiimalasimallia (kuviot 4) voisikin kuvata Espoon tapauksessa niin, että strategia-prosessissa tiimalasi pyörähtää välillä ylösalaisin. Espoossa strateginen johtaminen ja sen kautta saavutettu kehittämismyönteinen ilmapiiri toimivat positiivisena lähtökohtana yhteiselle, koko organisaation läpäisevälle kehittämiselle. Strategisen johtamisen voidaan siis nähdä olevan toimivan kokeilevan kehittämisen perusedellytys. Tutkimuksen eräs tulos siis onkin, että strategisen johdon näkökulma ja operatiivisen tason näkökulmat kohtaavat toisensa ainakin osittain. Tämä luo hedelmällistä maaperää tulevalle kehittämiselle.

Palvelutorin näkökulmasta kokeilujen osalta on onnistuttu luomaan kokeilu- ja kehittämismyönteinen ilmapiiri, joka sallii myös epäonnistumiset. Kokeilujen tärkeys ja hyödyllisyys on ymmärretty hyvin niin strategisen johdon kuin operatiivisen tason näkökulmasta. Kokeilevan ilmapiirin luomisessa esimiehet ovat erittäin merkittävässä asemassa. Kokeileva kehittäminen nähdäänkin ensisijaisesti niin, että siinä onnistuminen on epävarmaa ja epäonnistuminen on sallittua. Esimiehet toimivat koko kaupunkiorganisaatiossa sekä Palvelutorin tasolla mahdollistajina, asenneilmapiirin luoja ja tärkeinä tiedon välittäjinä. Yhtenäisen, mahdollistavan ja uskaltavan kokeilukulttuurin luominen on kuitenkin vielä alkutekijöissään, mutta Palvelutorilta ja Espoosta löytyy potentiaalia sen rakentamiseksi.

Sekä strategisessa johdossa että operatiivisella tasolla nähdään Palvelutorissa samanlaisia mahdollisuuksia. Myös mallin haasteet, kuten yhteistyön tunnistetaan, mutta kokonaisuudessaan mielikuva Palvelutorista on positiivinen ja se koetaan toimivaksi palvelujen järjestämisen tavaksi. Palvelutori on matriisimainen organisaatio, jonka tarjoamat mahdollisuudet ja edut voivat toimia yhtenä ratkaisuna kuntien muuttuvan toimintaympäristön ja palvelujen järjestämisen haasteisiin.

Palvelutorin työntekijät ja kaupungin strateginen johto ovat sitoutuneita Palvelutoriin sekä sen toiminnan kehittämiseen. Organisaatiosta löytyy siis yhteistä näkemystä kehittämiseen ja Palvelutoriin liittyen. Tämä luo hyvää pohjaa ajattelu- ja toimintamallien muutokselle, joka voi



mahdollistaa Palvelutorin entistä tehokkaamman ja vaikuttavamman toiminnan tulevaisuudessa. Mallia myös jatkokehitetään ja kehittämisen tuloksena on tarkoitus luoda uusia Palvelutoreja Espoon muihin kaupunkikeskuksiin. Palvelutori toimintamallina on kiinnostanut myös muualla kuin vain Espoossa, ja samankaltaisia, joskaan ei täysin samanlaisia, palvelujen järjestämisen ratkaisuja on tehty myös muissa kunnissa. Toimintatapa voidaan siis nähdä tulevaisuudessa yhtenä mahdollisesti yleistyvänä palvelujen järjestämisen mallina.

### **Pohdinta ja suositukset**

Kunnan toiminnan monialaisuutta voisi verrata verkostomaiseen toimintaan. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että kunnan johtaminen on monimutkaista ja verkostomaista. Kokeilujen ja innovaatioiden edistäminen kunnassa strategian avulla vaatii siis kykyä toimia erilaisissa verkostoissa, kuten myös Sotarauta (2009, 63) ja Jäppinen (2011, 152) ovat todenneet. Kunta toimii sekä sisäisissä, että ulkoisissa verkostoissa ja ylipäätään erittäin monimutkaisessa, muuttuvassa toimintaympäristössä. Kaupungin palvelut ja toimialat muodostavat verkoston, jonka tehtävänä on toimia yhteistyössä tuottaen hyvinvointia kuntalaisille. Verkoston eri osissa voi kuitenkin olla hyvin erilaisia toimintatapoja, motivaatioita sekä tavoitteita. Yhteisen strategian avulla näitä tavoitteita on mahdollista tuoda yhteen ja muodostaa yhteistä tulevaisuuden visiota. Verkostomaisessa työskentelyssä onkin tärkeää määritellä yhteiset tavoitteet. (ks. edellä Haveri ym. 2009.)

Strategian toimeenpanon tärkeys korostuu paitsi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Aiemman tutkimuksen mukaan strategia on hyödytön, jos sitä ei pystytä viemään käytännön toimintaan. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, Asikaisen (2009, 153-154) mukaan strategian toteuttaminen on usein koko strategiaprosessin heikoin lenkki, sillä toteuttaminen edellyttää yleensä muutoksia toimintaan. Asikaisen mainitsemat haasteet strategian toimintaan viemisessä toimintaympäristön ja toiminnan verkostomaisuuden vuoksi, käyvät toteen myös tämän tutkimuksen analyysin pohjalta. Kunnan monialaisuus ja siiloutunut kehittäminen sekä johtaminen vaikuttavat helposti niin, että strategiaa toimeenpannaan eri tavoin eri toimialoilla. Lisäksi ulkopuoliset tekijät vaikuttavat aina strategian toimeenpanoon. (Asikainen 2009, 153-154.)

Strateginen johtaminen on oletusarvoisesti top-down -ohjausta, sillä se lähtee ylhäältä asetuista tavoitteista. Ohjaus tapahtuu käytännössä niin, että ylhäältä annetaan alaspäin jokin raami tai linjaus, jonka mukaan ruohonjuuritasolla ideoidaan tai toimitaan. Tämän jälkeen ideat nostetaan esimiestason kautta ylöspäin takaisin johdolle. Strategia voidaankin nähdä innovatiivisuutta edistävien normatiivisten arvojen välittäjänä (Lee ym. 2004, 312) Normatiiviset arvot eli esimerkiksi strategian linjaukset, arvot ja henki välittyvät strategian olemassaolon kautta, mutta johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa niiden todellisessa välittymisessä käytännön tasolle. Normatiiviset arvot välittyvät arjessa, puheen ja toiminnan kautta (Lee ym. 2004, 312). Bottom-up -näkökulma toteutuu jo nyt ideoiden nostamisen välityksellä, mutta myös strategian yhteisen laatimisen kautta. Innovaatiotoiminnan näkökulmasta Palvelutorilla voisi olla vielä enemmän potentiaalia ja mahdollisuuksia ruohonjuuritasolta lähtevien vaikuttavampien innovaatioiden syntymiselle, jotka Anttiroikon (2009, 285-286) mukaan muodostuvat mahdollistavien vaikutusketjujen kautta. Tällä hetkellä ruohonjuuritasolta lähtevien innovaatioiden ja kehittämisen matka saattaa tyssätä resurssien puutteeseen. Näin ollen kokeilevalle kehittämiselle olisikin siis varattava enemmän ajallisia ja rahallisia resursseja.

Palvelutorin toiminnan matriisimaisesta luonteesta kumpuava, myös Tevameren ja Kallion (2009, 17-21) mainitsema työntekijöille ja esimiehille näkyvä johtamisen ristipaine korostaa yhteistyön lisäämisen ja raja-aitojen madaltamisen tarvetta entistä vahvemman yhteisen innovaatiokulttuurin luomiseksi. Koska toimialojen siiloutuneisuus heijastuu koko aineiston läpi tekemisen ja kehittämisen osalta, "palvelutorilainen" yhteiskehittämiseen nojaavaa kokeilukulttuuri vaatii vielä jalostamista. Muutoksessa kohti kokeilevampaa toimintakulttuuria Berg ym. (2014, 40-41) mainitsevat olennaisiksi asioiksi kokeilujen viemisen korkeimpiin päättäviin elimiin ja asiakirjoihin sekä ruohonjuuritason kehittämisideoiden tukemisen.

Yhteistyötä ei ole jos ei ole viestintää, joten viestintään ja sen vaikuttavuuteen on kiinnitettävä huomiota. Lisäksi tiedon jakaminen on olennainen osa kehittämistä. Espoossa tämä on kuitenkin ymmärretty ja viestintää on pyritty kehittämään. Erityisesti toimialojen väliseen viestintään tulee kuitenkin kiinnittää huomiota, sillä toimialat eivät välttämättä ole luonnollisesti tekemisissä toistensa kanssa. Tämän vuoksi monet yhteistyön tai esimerkiksi resurssien jakamisen

mahdollisuudet voivat jäädä huomaamatta. Toimivan viestinnän avulla organisaatiossa vallitsevaa tietämystä hyödyntää myös muualla organisaatiossa.

Nyholmin (2008, 227-229) osoittama keskijohdon sitouttamisen tärkeys on merkittävässä roolissa myös Espoossa, missä keskijohdolla näyttää olevan erittäin suuri merkitys strategian toteuttamisessa ja näin myös kokeilujen edistämässä. Vaikka esimiehiä voimavarana on Espoossa hyödynnetty jo hyvin, on tässä vielä kehitettävää sekä myös hyödynnettävää potentiaalia. Ilmapiiristä on organisaatiossa luotava uskaltava ja mahdollistava. Tässä asiassa erittäin tärkeässä asemassa ovat nimenomaan esimiehet ja heidän sitoutumisensa kehittämiseen. Esimiehet voivat joko olla innostajia ja kehittämisen sekä kokeilemisen mahdollistajia tai sitten kehittäminen voi tyssätä heihin. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on siis luoda kehittämismyönnteistä ilmapiiriä sekä toimia viestinviejänä ylhäältä johdolta alas työntekijöille aina ruohonjuuritasolle asti ja toisin päin.

Johdon määrittelemät toiminnan tavoitteet eivät siis välttämättä päädy työntekijöille asti, jos esimies ei ole niitä itse sisäistänyt ja vie sanomaa eteenpäin. Kuten Nyholm (2008, 227-229) mainitseekin, on esimiesten sitouttaminen muutoksiin oleellisessa asemassa muutosten toteutumisen kannalta. Johdon asettamat kehityssuunnat on sisäistettävä esimiestasolla, jotta ne saadaan vietyä käytäntöön myös ruohonjuuritasolle. Toisaalta myös työntekijöiden kehitysideoiden tie voi nousta pystyyn esimiehen kohdalla, jos hän ei vie asiaa ylöspäin organisaatiossa. Esimies voi siis olla kehittämisen ja kokeilujen mahdollistaja tai pahimmassa tapauksessa heikoin lenkki kehittämisen ketjussa ja viestinnässä. Esimiesten tärkeästä roolista huolimatta myös koko organisaatio tarvitsee innostusta ja kehittävän ilmapiirin luomista, jotta kokeiluja voidaan aidosti viedä eteenpäin ja niiden relevanttius kehittämisen työkaluna voidaan sisäistää ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Strategia itsessään voi toimia hyvänä työkaluna esimiesten sitouttamisessa, sillä jo tällä hetkellä strategian tunnettuus on hyvä ylhäältä johdosta aina esimiestasolle asti. Kun kokeilut ovat strategiassa, antaa se esimiehille vahvan mandaatin, mutta myös toisaalta velvoitteen suhtautua kokeilemiseen positiivisesti. Tällä hetkellä Espoossa strategia otetaankin vakavasti. Esimerkiksi valintoja tehdessä sekä kehittämisten tavoitteita asetettaessa niitä peilataan ensin strategian asettamiin tavoitteisiin ja visioihin.

Tutkimuksen tuloksiin pohjautuen voidaan kuitenkin sanoa, että ruohonjuuri- eli työntekijätasolla ei Espoossa välttämättä tiedosteta, että he ovat strategian käytäntöön viejän roolissa. Palvelutorilla ruohonjuuritasolla strategiaa ei esimiestasoa lukuunottamatta tunneta kovinkaan hyvin ja strategian ja käytännön työn yhteys on vaikeaa hahmottaa. Organisaation sisällä vaihtelua strategian tuntemuksessa on siis paljon. Strategian toteuttaminen tapahtuu ikään kuin salaa ja tiedostamatta taustalla, sillä työntekijöiden esimiehet tuntevat strategian pääsääntöisesti kohtuullisen hyvin ja vievät strategian kautta määriteltyjä suuntaviivoja sekä tavoitteita ruohonjuuritason toimintaan. Näin ollen strategiaa toteutetaan koko ajan, vaikka tätä ei välttämättä työntekijöille sanoiteta.

Palvelutorilla tarjotaan myös muita, kuin Espoon kaupungin tuottamia palveluja. Erityisesti näissä, ulkopuolisten toimijoiden tuottamissa palveluissa on vaikeuksia tunnistaa Espoon kaupungin strategiaa ja sen suuntalinjoja arjen työssä. Tästä huolimatta strateginen johtaminen sekä kuntastrategia vaikuttavat olevan olennainen osa kaikkea tekemistä Espoon kaupungissa, vaikka kaikki työntekijät eivät sitä tunnistakaan. Strategian yleistä tunnettuutta ja mielenkiintoa yhteistyöhön voitaisiin lisätä esimerkiksi säännöllisillä Palvelutorin kaikille työntekijöille suunnatuilla tilaisuuksilla.

Jotta kokeilevaa kehittämistä voitaisiin viedä vielä paremmin koko kaupunkiorganisaatioon, tulee kaupungin strategisesta johtamisesta vastuussa olevien ja strategiasta päättävien henkilöiden tietää, mitä kokeilut ja kokeileva kehittäminen ovat. Tutkimuksessa havaittu, myös Stenvallin (2017, 26-27) esiin nostama kokeilun käsitteen monitahoisuus luo haasteita kokeilujen hyödyntämiselle. Tämä perustelee tarvetta kokeiluihin liittyvän ymmärryksen lisäämiselle ja yhtenäistämiseksi. Kokeilujen hyödyntämisen ja arvioinnin kannalta on siis olennaista, että koko organisaatiossa puhutaan samasta asiasta, kun puhutaan kokeiluista. Kokeilevan kehittämisen vaikea määrittely vaikuttaa myös toiminnan arviointiin. Arviointi nouseekin yhdeksi tärkeistä kehityksen kohteista, jonka lisääminen on tarpeellista, jos kokeiluja halutaan hyödyntää tulevaisuudessa enemmän. Arvioinnin kautta pystytään selvittämään hyviä käytäntöjä ja jakamaan tietoa siitä, missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Myöskään päällekkäisiä kokeiluja ei tällöin tule tehtyä, ja näin ollen ajallisia resursseja ei käytetä turhaan sellaiseen, mitä on jo kokeiltu.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että strateginen johtaminen on kokeilevan kehittämisen edistämisen perusedellytys. Kokeilevaa kehittämistä edistetään strategisella johtamisella Espoossa vahvasti jo nyt. Strategia sekä strateginen johtaminen nähdäänkin palvelujen kehittämisen peruspilarina, mukaan lukien kokeilevan kehittämisen lisäämisen. Espoossa koko organisaatio osallistuu strategiseen kehittämiseen ja Palvelutori on tästä yksi ilmentymä. Palvelutori on todettu toimivaksi toimintamalliksi palvelujen järjestämiseen osittain sen vuoksi, että henkilöstöä on osallistettu sen suunnitteluun jo kauan ennen Palvelutorin avaamista. Espoon esimerkki osoittaa, että kokeilujen kuntastrategian kautta saama tuki mahdollistaa kokeilemista edistävän strategisen johtamisen, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti kokeilukulttuurin muodostumiseen. Pitkäjänteinen strateginen johtaminen antaa siis tilaa ja luo edellytyksiä kokeilevalle kehittämiselle.

## LÄHTEET

Anttiroiko, A. (2009). Innovaatiot muutoksen lähteenä. Kuntien innovaatiotoiminta kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana. Kunnallistieteen aikakauskirja 3/09.

Asikainen, J (2009). Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kuntastrategia. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) (2009): *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Berg, A. Hildén, M. & Lahti, K. (2014). Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurs-siviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina. Sitra. Helsinki.

Borins, S. (2001). Public Management Innovation. Toward a Global Perspective. *American Review of Public Administration*. Vol. 31. No.1. 5-21.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation In The Public Sector: A Systematic Review And Future Research Agenda. *Public Administration*. Vol. 94. No.1. 146-166.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005.) Monenlainen tapaustutkimus. Julkaisuja 4:2005. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998.) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Espoon kaupunki (2010). Palvelujen järjestämisen ja palveluverkon tavoitetilä 2020. Valtuuston 13.12.2010 § 10 liite.

Espoon kaupunki (2013). Projektin asettaminen Matinkylän palvelutorin palvelukonseptin suunnittelua varten. Kaupunginjohtajan mappipäätös 2.4.2013.

Espoon kaupunki (2017a). Espoo-tarina 1.1. Viitattu 12.1.2017, saatavilla: [https://extranet.kuntamarkkinat.fi/public\\_resources/KM2017/seminaarit/Espoon\\_tarina\\_Valve\\_Jorma\\_20170913.pdf](https://extranet.kuntamarkkinat.fi/public_resources/KM2017/seminaarit/Espoon_tarina_Valve_Jorma_20170913.pdf)

Espoon kaupunki (2017b). Tule kehittämään yhdessä uutta Palvelutorille. Viitattu 15.10.2017, saatavilla:[http://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo\\_ja\\_yrittaminen/Tule\\_kehittamaan\\_yhdessa\\_uutta\\_Palveluto\(126611\)](http://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Tule_kehittamaan_yhdessa_uutta_Palveluto(126611))

Espoon kaupunki (2017c). Ison Omenan palvelutori. Viitattu 15.10.2017, saatavilla: <http://www.espoo.fi/palvelutori>

Espoon kaupunki (2017d). Palvelutorikonsepti voitti kaupunginjohtajan innovaatiokilpailun. Viitattu 27.3.2018, saatavilla: [https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo\\_ja\\_yrittaminen/Palvelutorikonsepti\\_voitti\\_kaupunginjoht\(129789\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Palvelutorikonsepti_voitti_kaupunginjoht(129789))

Espoon kaupunki (2018a). Tietoa Espoosta. Viitattu 11.1.2018, saatavilla: [http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Tietoa\\_Espoosta](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta)

Espoon kaupunki (2018b). Espoo-tarina. Viitattu 11.1.2018, saatavilla: [http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksentekeo/Espootarina](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksentekeo/Espootarina)

Espoon kaupunki (2018c). Video: Espoo-tarina. Viitattu 12.1.2018, saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=ppulxSPu2P8>

Espoon kaupunki (2018d). Ison Omenan Palvelutori. Viitattu 12.1.2018, saatavilla: <http://www.espoo.fi/download/noname/{759405B5-5114-4DBA-B010-3F83B42BAF49}/71105>

Etnografinen tutkimustoimisto Kenno Oy (2017). ”Yhdessä olemme enemmän!” Palvelutorin myötä madaltunut asiointikynnys helpottaa asiakaskokemusta ja motivoi työntekijöitä sekä luo mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle.

Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A Guide to the Literature*. Teoksessa: Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. New York.

Hall, J. (2017). Evidence-Based Practice: Challenging the Rational Wisdom. *International Journal of Public Administration*. Vol. 40. No. 9. 730-734.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press. Tampere.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen*. Talentum Pro. Helsinki.

Haveri, A., Laamanen, E. & Majoinen, K. (2003). Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Acta nro 155. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (2009). Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) (2009): *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Haveri, A. & Pehk, T. (2008). *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere University Press. Tampere.

- Hirsjärvi, S & Hurme, H (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- IROResearch Oy (2017). Espoon kaupungin Palvelutori-tutkimus. Citycon Iso Omena.
- Ison Omenan palvelutori innovaatioalustana. (2018). Viitattu 27.3.2018, saatavilla: <https://is-suu.com/espookaupunki/docs/ison-omenan-palvelutori-final->
- Jäppinen, T. (2011). Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Kamensky, M. (2006). Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Kokeileva Suomi. (2017). Kokeilijan työkalupakki. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 12.1.2018, saatavilla: <https://www.slideshare.net/KokeilevaSuomi/kokeilijan-tyokalupakki>
- Kuntalaki (410/2015)
- Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J. & Tuurnas, S. (2016). Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana. Loppuraportti. Acta nro 263. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Laamanen, E. & Nyholm, I. (2009). Muutoksen strategisen johtamisen haasteet kuntaliitoksissa ja kuntien yhteistyössä. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) (2009): *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Lee, F., Edmondson, A., Thomke, S. & Worline, M. (2004). The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations. *Organization Science*. Vol.15. No. 3. 310-326.
- Lovio, R & Kivisaari, S (2010). Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT Tiedotteita 2540, Espoo.
- Lähdesmäki, K. (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. *Acta Universitas Wasaensis*. Vaasa.



- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February 1994. Viitattu 11.12.2017, saatavilla: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Moore, M. & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*. Vol 10. Nro. 1. 3-20.
- Nyholm, I (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keski johdon näkökulmasta. Acta nro 199. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Nählinder, J. & Fogelberg Eriksson, A. (2017). The MIO Model. A Guide for Innovation Support in Public Sector Organisations. *Scandinavian Journal of Public Administration*. Vol. 21. No. 2. 23-47.
- Ojasalo, J., & Kauppinen, H. (2016). Collaborative innovation with external actors: An empirical study on open innovation platforms in smart cities. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 6. No. 12. 49-60.
- Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas H-M. (2015). Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja, 67/2015. Helsinki.
- Rannisto, P-H. (2005). Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Juvenes Print. Tampere.
- Rannisto, P-H. (2009). Strategian toteuttaminen monimutkaisuuden olosuhteissa. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) (2009): *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Ratkaisujen Suomi. Neuvottelutulos strategisesta hallitusohjelmasta. (2015). Valtioneuvosto. [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Hallitusohjelma\\_27052015.pdf/75d94d8d-15c9-405a-8a9b-eca4987b635e/Hallitusohjelma\\_27052015.pdf.pdf](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Hallitusohjelma_27052015.pdf/75d94d8d-15c9-405a-8a9b-eca4987b635e/Hallitusohjelma_27052015.pdf.pdf)
- Raunio, M., Nordling, N., Ketola, T., Saarinen, J.P. & Heinikangas, A. (2016). Avoin innovaatioalusta kaupunkikehittämisen lähestymistapana. Käsikirja kehittäjille. 6Aika-hanke.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy. Helsinki.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2015). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa Toim. Valli, R. & Aaltola, J. (2015.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva.

Salkari, I. (2007). Palveluinnovaatiot. Teoksessa Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. *Johda innovaatioita*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Seeck, H. (2012). Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus. Helsinki

Sotarauta, M. (2009). Strateginen innovaatiojohtaminen kunnassa. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) (2009): *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Stenvall, J. (2017). Kokeilut rubikin kuutioina? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa. Acta nro 269. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Stoeker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study. *Sociological review* Vol. 39. No. 1. 88-112.

Tevameri, T & Kallio, T. (2009) Matriisi- ja prosessimainen toimintapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon tutkimus* 28 (2009) : 1, 3. artikkeli. Hallinnon tutkimuksen seura. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Varto, J. (2005). Laadullisen tutkimuksen metodologia. *Metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia*. Viitattu 10.1.2018, saatavilla: [http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf).

# LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko strategisen johdon näkökulma

## Teemahaastattelurunko - Strateginen johto

### TAUSTATIEDOT

- Kuka olet ja mikä on tehtävänkuvasi?
- Miten olet mukana Palvelutorin toiminnassa? Mikä on Palvelutorin tarkoitus?

### 1. TEEMA: Starteginen johtaminen kehittämisessä

Apukysymyksiä:

- *Millainen kehittämisen keino strateginen johtaminen on?*
- *Miten strategian olemassaolo vaikuttaa omaan työhösi ja muiden töihin?*
- *Miten strategiaa on jalkautettu kokeilujen osalta?*
- *Miten Espoo-tarinan suunnittelussa on mielestäsi hyödynnetty työntekijöiden asiantuntemusta ja kokemuksia?*
- *Miten strategian toteuttamista on (kokeilujen osalta) arvioitu?*

### 2. TEEMA: Kokeilujen johtaminen Espoossa

Apukysymyksiä:

- *Millaista kokeileminen / kokeileva kehittäminen mielestäsi on?*
- *Miten kokeilutoiminnalle ja kokeilevalle ilmapiirille mielestäsi luodaan edellytyksiä?*
- *Hyödynnetäänkö verkostoja ja niiden hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä?*
- *Kokeilutoiminnan johtamisen haasteet?*

### 3. TEEMA: Palvelutorin kehittäminen ja kokeilut

Apukysymyksiä:

- *Mitä kokeiluilla ja kokeilukulttuurin edistämällä voidaan saavuttaa?*
- *Mistä saat ohjausta / tukea palvelujen kehittämisessä? Miten itse tarjoat tukea kehittämiselle?*
- *Miten työntekijöiden asiantuntemus ja ideat otetaan huomioon palvelujen kehittämisessä?*
- *Mikä on Palvelutorin tulevaisuus?*
- *Millaisia haasteita olet kehittämisessä on Palvelutorilla?*

VAPAA SANA: Muita kommentteja/lisättävää?

## Liite 2. Haastattelurunko operatiivisen tason näkökulma

### Teemahaastattelurunko - työntekijät

#### TAUSTATIEDOT

- Kuka olet ja mikä on tehtävänkuvasi?
- Miten olet mukana Palvelutorin toiminnassa? Mikä on Palvelutorin tarkoitus?

#### TEEMA 1: Kehittäminen Palvelutorilla

Apukysymyksiä:

- *Kerro omasta roolistasi Palvelutorin kehittämisessä?*
- *Voitko vapaasti itse kehittää? Oletko päässyt vaikuttamaan omaan työhösi/ toiminnan kehittämiseen? Miten se näkyy käytännössä?*
- *Millaisia haasteita olet kohdannut kehittämisessä Palvelutorilla?*
- *Miten palvelujen ja toiminnan kehittämistä voisi parantaa Palvelutorilla?*

#### TEEMA 2: Yhteistyö ja ilmapiiri

Apukysymyksiä:

- *Kuinka paljon olet arjessa tekemisissä muiden Palvelutorilla työskentelevien kanssa? Keiden? Miksi?*
- *Tehdäänkö Palvelutorilla kehittämistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa?*
- *Miten uudet ideat otetaan vastaan?*
- *Mistä saat ohjausta / tukea palvelujen kehittämisessä?*

#### TEEMA 3: Strategia

Apukysymyksiä:

- *Tunnetko Espoo-tarinan / strategian?*
- *Millainen rooli Espoo-tarinalla on omassa työskentelyssäsi?*
- *Miten työntekijöiden asiantuntemus ja ideat otetaan huomioon palvelujen kehittämisessä?*
- *Miten kokeiluja on esitelty henkilöstölle?*

VAPAA SANA: Muita kommentteja/lisättävää?