

# KUNNALLISTEN ASIAKASLÄHTÖISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

– NEPSY-HANKKEESTA KOHTI UUSIA PALVELUITA

Sanna Keisanen  
Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu  
Aluetieteen pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2011

Johtamiskorkeakoulu

KEISANEN SANNA: Kunnallisten asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen – Nepsy-hankkeesta kohti uusia palveluita

Aluetieteen pro gradu -tutkielma, 99 sivua, 3 liitesivua

Marraskuu 2011

---

Kunnat ovat keskellä toimintaympäristön nopeaa muutosta ja yhtenä suurimmista muutossaasteista on palvelutuotannon tulevaisuus. Palvelutuotannon turvaamiseksi palveluita täytyy uudistaa. Palveluiden kehittämisen keskeisessä roolissa nähdään palveluiden käyttäjät eli asiakkaat. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutustutaan kunnalliseen asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen ja palveluiden uudistamiseksi tehtävään innovaatiotoimintaan.

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, mitä eri tekijöitä tulisi ottaa huomioon kunnallisessa palveluiden kehittämisessä. Tutkimusongelmaan lähdetään etsimään vastausta vuosina 2009–2011 käynnissä olleen neuropsykiatrisista ongelmista kärsivien lasten ja nuorten palveluita kehittäneen Nepsy-hankkeen kautta. Tutkimuksen teoreettisena taustana tutustutaan asiakaslähtöisyyden ilmenemisen eri muotoihin palvelutuotannossa sekä projekteissa tapahtuvaan kehittämiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena aineistolähtöisenä tapaustutkimuksena ja tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin yhdeksän teemahaastattelun avulla. Haastateltavien joukko muodostui Nepsy-hankkeen toimijoista, jotka edustivat niin asiakasrajapinnassa työskenteleviä hanketyöntekijöitä kuin hankkeessa mukana olevia viranhaltijoita. Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Aineistosta löydettiin kolme eri teema-aluetta, jotka olivat kehittämistyön edellytykset, tiedonkulku sekä palveluiden kehittäminen.

Tutkimuksen perusteella yhteistyöllä on merkittävä rooli sekä kehittämistyön toteuttamisessa että tiedon kulkeutumisessa. Palveluita kehitettäessä hankkeiden avulla on usein ongelmallista palveluiden juurtuminen osaksi organisaation vakinaista toimintaa sekä kehitettyjen toimintamallien jatkuminen. Asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen yhtenä tärkeimmistä tavoitteista voidaan pitää palvelukokonaisuuksien aikaansaamista. Tulevaisuudessa palveluiden kehittämisessä tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota hankekehittämisen vaihtoehtoihin ja palveluiden juurruttamiseen.

AVAINSANAT: asiakaslähtöisyys, hanke, kehittäminen, palveluinnovaatiot

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuksen rakenne .....	2
1.2	Tutkimuksellinen lähtökohta: strategiasta toteutukseen .....	3
1.3	Aineisto ja sen analyysi.....	6
<b>2</b>	<b>TAPAUS NEPSY</b> .....	<b>9</b>
2.1	Kaste, Kasper ja Nepsy .....	9
2.2	Mistä kaikki lähti liikkeelle: hankkeen alku .....	10
2.3	Nepsy-hanke toiminnassa: käytännön toimet .....	11
<b>3</b>	<b>TARKASTELUSSA ASIAKASLÄHTÖISYYS JA HANKEKEHITTÄMINEN</b> .....	<b>14</b>
3.1	Asiakaslähtöisyys .....	14
3.1.1	Kuntalainen asiakkaana – asiakaslähtöisyyden jäljillä .....	15
3.1.2	Asiakaslähtöisyys virallisesti nähtynä .....	19
3.1.3	Asiakaslähtöisyys nepsyhankelaisten mielissä .....	21
3.1.4	Asiakaslähtöisyys ja avoin innovaatio .....	22
3.2	Projektit ja hankemainen kehittämistyö .....	24
3.2.1	Hankemallisen työn vahvuudet ja heikkoudet .....	25
3.2.2	Hankemaailman kiemuroissa teoriaa vasten peilaten .....	26
<b>4</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖN EDELLYTYKSET</b> .....	<b>31</b>
4.1	Yhteistyö .....	34
4.2	Vastuu .....	36
4.3	Luottamus.....	37
4.4	Organisaation kehittämismyönteinen ilmapiiri .....	41
4.4.1	Kannustaminen.....	42
4.4.2	Kokeilut.....	43
4.4.3	Yleisen konsensuksen rikkojat.....	45
4.5	Yksilön asenne kehittämistyön edellytyksenä .....	47
4.6	Innovaatiokyvykyys .....	49

<b>5</b>	<b>TIEDONKULKU .....</b>	<b>54</b>
5.1	Tiedon luonne puntarissa .....	54
5.2	Tiedon kerääminen.....	58
5.3	Tiedon hyödyntämisen prosessi .....	60
5.3.1	Arviointi .....	61
5.3.2	Palaute.....	64
5.4	Esteet tiedonkulussa.....	66
<b>6</b>	<b>PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>69</b>
6.1	Palveluiden luokittelusta innovaatioihin.....	69
6.2	Jatkuvuuden turvaaminen .....	75
6.3	Siirrettävyys .....	78
6.4	Tulevaisuuden palveluiden kehittäminen.....	81
<b>7</b>	<b>UUSIA PALVELUITA KEHITTÄMÄSSÄ .....</b>	<b>85</b>
7.1	Hankemainen kunnallinen kehittämistoiminta.....	86
7.2	Pohdinta .....	88
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>91</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>100</b>

# 1 JOHDANTO

Aamulehdessä 16.11.2011 julkaistussa uutisessa kerrotaan, kuinka erään tamperelaisen lähiökoulun pihaan saatiin vanhempien aktiivisella toiminnalla uusi kiipeilyteline. Koulun vanha, rikkinäinen teline oli purettu pois, mutta uudesta telineestä ei ollut tietoa, ”koska kaupungilla ei kuulemma ollut rahaa”. Koulun lasten vanhemmat eivät tähän tyytyneet, vaan he päättivät itse ryhtyä toimeen ja huomasivat, että olemassa oli erilaisia vaihtoehtoja telineen saamiseksi koulun pihalle. Telineen saaminen pihaan pelkästään kaupungin toimesta ei ollutkaan ainoa tapa, ja lopulta teline saatiin pihaan vanhempainyhdistyksen Tampere yhdessä -hankeanomuksen turvin. Kaupunki osallistui telineen hankintaan avustamalla rahoituksen järjestämisessä ja kaupungin tilakeskus esimerkiksi hoiti telineen asennuksen, mutta todennäköisesti telinettä ei olisi koulun pihassa ilman vanhempien asiaan puuttumista. (Sainio & Högmander 2011.)

Uutisen tapaus on esimerkki siitä, miten kunnissa voidaan järjestää asiakkaiden tarvitsemia palveluita tavanomaisista menetelmistä poiketen. Erilaisten, totutusta tavasta poikkeavien tapojen käyttöön ottaminen vaatii asioihin suhtautumista uudella tavalla ja perinteisten ajattelutapojen korvaamista tuoreilla näkökulmilla. Aamulehdessä haastateltu, koulun vanhempainyhdistyksen puheenjohtaja toteaaakin, että jos kaupunki ei pysty, on etsittävä omia vaihtoehtoja (emt.). Palveluiden erilaisten tuottamistapojen tarve kumpuaa erityisesti muutoksesta, joka on sekä nopeaa että jatkuvaa. Kuntien voikin sanoa olevan keskellä toimintaympäristön muutosta, mikä tuo mukanaan monia haasteita. Tällaisiksi tulevaisuuden muutoshasteiksi koetaan esimerkiksi Tampere Virtaa -kaupunkistrategiassa (2009) kaupungin ja palvelusektorin kasvu, taloudellisen tilanteen kiristyminen, työvoiman saatavuuden vaikeutuminen sekä ympäristövaatimusten lisääntyminen.

Perinteisesti kunnat eivät ole olleet tunnettuja nopeasta reagoinnista muutoksiin, vaan lähinnä hitaudesta ja jähmeydestä. Voidaan jopa sanoa kuntien uudistuvan hitaasti ja usein vasta pakon edessä. Tällöinkin muutoksiin vastaaminen lähtee rakenteiden uudistamisesta. Kuntien yksi suurimmista ongelmista on, ettei kuntapalvelujen kehittäminen ole jatkuvaa. Innovaatiotoiminnan tulisi olla osa kuntien rakennetta ja jokapäiväistä toimintaa, mahdollisuus sopeutua strategisesti,

varautuen ennalta tulevaisuuden muutoshaasteisiin. (Sotarauda 2009, 56.) Keskeinen innovoinnin tarve kunnissa keskittyy kunnallisen palvelutuotannon uudistamiseen. Palvelutuotannon ja palvelujärjestelmien uudistamistarve on lähtöisin monesta toisiinsa liittyvästä osatekijästä, joita ovat muun muassa Suomen väestön ikärakenteen ja huoltosuhteen kehitys, julkisten palveluiden alhainen tuottavuus sekä vähäinen yhteistyö julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. (Kuitunen & Lähteenmäki-Smith 2008, 335–336.)

Kuntien palveluiden uudistaminen ja palveluinnovaatiot ovat aihe, jota on tutkittu vähän, ja yleensä tutkimuksissa huomio on kiinnitetty rakenteellisiin ja toiminnallisiin tekijöihin (Kaukoma 2008, 5–6). Pieniä, arkisia innovaatioita ei ole juurikaan tutkittu ja siksi niiden tarkastelu onkin perusteltua. Sotaraudan (2009, 56) mukaan mekaaniset uudistukset, esimerkkinä kuntaliitokset, eivät ole kuntien edessä olevien suurten ongelmien ratkaisu. Kuntien innovaatiokulttuurin kehittämisen keskeinen tekijä on arkipäivän kehittäminen, jonka vaikutukset voivat suuressa mittakaavassa olla pieniä, mutta sitäkin suurempia yksilöiden arjessa. Tällaisten palveluiden uudistamisessa keskeisessä roolissa ovat uusien mahdollisuuksien avaajina toimivat palveluiden käyttäjät, kansalaiset ja kuntalaiset – asiakkaat. (Kuitunen & Lähteenmäki-Smith 2008, 336.)

Tästä lähtökohdasta käsin lähdän kartoittamaan, miten kuntien palveluita voitaisiin uudistaa, yhteistyössä näitä palveluita käyttävien asiakkaiden kanssa.

## **1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen rakenne**

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on kunnallinen innovaatiotoiminta. Innovaatiotoimintaa tarkastellaan erityisesti palveluiden kehittämisen kautta. Palveluiden kehittämisen lähtökohtana toimii asiakaslähtöisyyden ilmeneminen sekä palveluiden kehittämisen että myös palveluiden järjestämisen osana. Tutkimuksessa tutustutaan siis kunnalliseen asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisprosessiin ja selvitetään millaista on kunnissa tehtävä innovaatiotoiminta palveluiden uudistamiseksi.

Tutkimuksen tehtävänä on luoda katsaus kunnallisten palveluinnovaatioiden kehittämiseen yhden tapauksen avulla. Tapausta tutkimalla saadaan tietoa siitä, mitä eri tekijöitä on otettava huomioon kunnan palveluiden kehittämisessä ja pyrittäessä luomaan palveluinnovaatioita, yhteistyössä palveluiden käyttäjien kanssa. Tutkimuskysymys voidaan tällöin määrittää seuraavasti:

- Mitä tulisi huomioida kunnan palveluiden kehittämisessä?

Tutkimuskysymys jakautuu aineiston perusteella kolmeen eri teemaan. Näiden teemojen perusteella voidaan määrittää kolme tutkimuskysymystä täsmentävää alakysymystä:

- Mitä innovatiivinen toiminta edellyttää?
- Miten tietoa hyödynnetään kehittämisessä?
- Millainen prosessi palveluiden kehittäminen on?

Tutkimuksen rakenne muodostuu siten, että tutkimuksen johdanto alkaa katsauksella tutkimuksen lähtökohtiin. Johdannossa esittelen myös tutkimusongelman, käyttämäni menetelmät sekä tutkimusaineiston ja analyysin etenemisen. Toisessa luvussa keskitytään tapauksen, Nepsy-hankkeen esittelyyn: sijoittumiseen osaksi valtakunnallista sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelmaa, taustoihin ja toimintaan. Kolmas luku muodostuu teoriakatselmuksessa, jossa paneudun asiakaslähtöisyyteen ja hankekehittämisen maailmaan. Luku on teoriapainotteinen, mutta tarkastelen teemoja myös tutkimuksen haastatteluaineiston ja muutamien asiakirjojen kautta.

Työn varsinainen käsittelyosuus, eli empiirisen aineiston analyysi löytyy luvuista neljä, viisi ja kuusi. Luvuissa haastatteluaineiston analyysin apuna ja avaamisessa käytän teoriakirjallisuutta aineistosta esiin nousevien teemojen mukaisesti. Luku neljä keskittyy kehittämistyön edellytysten erittelyyn, viidennessä luvussa tarkastelun kohteena on tiedonkulku ja kuudes luku muodostuu palveluiden kehittämisen tarkastelusta. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa kokoan analyysin teemat yhteen. Tutkimuksen päättävässä pohdinta-osuudessa tarkastelen tutkimuksen toteutusta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## **1.2 Tutkimuksellinen lähtökohta: strategiasta toteutukseen**

Tutkimuksen lähtökohtana oli kiinnostukseni kuntien innovaatiotoimintaa kohtaan, erityisesti kunnallisiin palveluinnovaatioihin. Tästä lähtökohdasta käsin lähdin miettimään, miten aihetta voisi tutkia ja mistä aiheesta voisi saada tietoa. Jo varsin varhaisessa vaiheessa kävi selväksi, että parhaiten aiheeseen pääsee kiinni jonkin esimerkkitapauksen kautta, ja näin tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus (ks. esim. Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Tapaustutkimus voidaan aloittaa periaatteessa kahdella eri tavalla. Vaihtoehtoina on pohtia kiinnostavan tapauksen kautta, mistä se kertoo, eli mikä on tutkimuksen kohde ja millaiset käsitteet sopisivat sen analysointiin.

Toinen tapa lähtee liikkeelle tapauksen etsimisestä kiinnostavalle tutkimuskohteelle. Käytännössä tutkimus on jotain näiden ääripäiden väliltä. (emt., 11.) Tässä tutkimuksessa eteneminen tapahtui jälkimmäisen tavan mukaisesti.

Seuraavana vaiheena olikin miettiä, mistä kiinnostavan, tutkittavaan ilmiöön eli palveluiden kehittämiseen soveltuvan, tapauksen voisi löytää. Tampereen kaupungilla on kiinnitetty huomiota palveluiden asiakaslähtöisyyteen ja asiakaslähtöisyys kuuluu yhtenä osana nykyiseen Tampere virtaa -kaupunkistrategiaan. Tampereen alue soveltui hyvin tarkasteltavan tapauksen etsintään myös hyvän fyysisen sijaintinsa puolesta; läheisyytensä ansiosta se oli helposti saavutettavissa. Olennainen peruste oli myös kaupungissa toteutettu toimintamallin uudistus kohti tilaaja-tuottajamallia. Toimintamallin uudistuksen yhdeksi lähtökohdaksi on nimetty asiakaslähtöisyys ja prosessiajattelun toteuttaminen (Tampereen kaupunki 2005). Näistä syistä lähdin selvittämään löytyisikö Tampereelta tutkimukseen soveltuvaa tapausta.

Yhteydenottoni kaupungin tutkimus- ja arviointipäällikköön auttoi löytämään tutkimuksessa käsitellyn tapauksen, Kumppanuus lasten ja nuorten mielenterveystyön palvelurakenteen perustana -hankkeen, eli lyhennettynä Nepsy-hankkeen. Hanke päättyi 31.10.2011, mutta tutkimus on tehty sen ollessa käynnissä. Tutkimus ei ole hankkeen arviointitutkimus, eikä ota kantaa siihen miten Nepsy-hanke onnistui tavoitteissaan, työssään ja toiminnassaan, joten hankkeen päättyminen ennen tämän tutkimuksen valmistumista ei vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Sen sijaan hankkeen päättyminen vaikutti raportissa käytettyihin aikamuotoihin: hanketta selitettäessä ja sen toimintaa kuvatessa käytin mennyttä aikamuotoa, mutta haastatteluaineiston analysoinnin tein preesensissä.

Nepsy-hankkeen kautta tarkastelen tutkimuksen kohdetta eli kunnallista innovaatiotoimintaa ja asiakaslähtöistä palveluiden uudistamista. Tavoitteena on kyseisen ilmiön tutkiminen yhden tapauksen avulla, tämän ilmiön ymmärtäminen. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan yksinomaan selvittää, miten jokin tietty asia ilmenee yksittäisessä tapauksessa, vaan luoda yleisempi käsitys aiheesta. Toisin sanoen tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavan aiheen syvällistä ymmärtämistä ja kytkemistä osaksi laajempaa ilmiökenttää samalla, kun pyritään yksittäisen tapauksen, Nepsy-hankkeen, kokonaisvaltaiseen selvittämiseen. Aineistosta tehtävät tulkinnat ovat tärkeitä Nepsy-hankkeen ymmärtämisen kannalta, mutta niiden pohjalta voidaan tehdä myös laajempaa ilmiötä koskevia päätelmiä.



Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessorientoitunutta eli näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkimusprosessin edetessä (Kiviniemi 2001, 68). Laadulliselle tutkimusprosessille onkin tunnusomaista, että tutkimusprosessin eri vaiheet limittyvät toisiinsa ja muotoutuvat vähitellen tutkimuksen kuluessa. Tutkimusotteen prosessiluonteen mukaisesti tapahtuva tutkimuskohteen selkeytyminen vähitellen antaa tutkijalle lisäviitteitä siitä, mihin teoreettisiin näkemyksiin on vielä syvennyttävä (emt., 74). Prosessiluonteisuus liittyy myös aineistonanalyysiin, joka on luonteeltaan suuntaa antavaa, tarkoituksenaan täsmentää tutkimustehtävää sekä löytää linjoja jatkossa tapahtuvaa aineistonkeruuta varten ja näin kohdistaa tutkimusta oikeaan suuntaan (emt., 77).

Tutkimuksen varsinainen empiirinen aineisto muodostuu teemahaastatteluista, mutta näiden lisäksi hyödynnän analyysissa myös jonkin verran erilaisia strategia-asiakirjoja ja kehittämisohjelmia. Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan edetään tiettyjen teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Teemojen läpikäymisen järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen, mutta kaikki etukäteen päätetyt tema-alueet käydään läpi jokaisessa haastattelussa (Eskola & Vastamäki 2001, 27). Haastattelun etuna tiedonkeruussa voidaan pitää erityisesti sen joustavuutta. Haastattelija pystyy keskustelemaan haastateltavan kanssa ja tarvittaessa toistamaan ja täsmentämään kysymyksiä. Haastattelun etuna voidaan pitää myös haastattelijan mahdollisuutta havainnointiin haastattelun aikana, jolloin pelkästään sillä ei ole merkitystä, mitä sanotaan vaan miten joku sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75–76.)

Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi on sekä yksittäinen metodi että erilaisiin analyysikokonaisuuksiin liitettävä väljä teoreettinen kehys, joten sen avulla ja sen nimissä voidaan tehdä monenlaista tutkimusta (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 93). Aineistolähtöisessä analyysissa on tarkoituksena luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, ne eivät ole siis etukäteen valittuja. (emt., 97.) Laadullinen tutkimus käsitteellistää vähitellen tutkittavan ilmiön, ei niinkään testaa etukäteen hahmotettua teoriaa. On kuitenkin huomattava, että käsitteellistäminen ei ole pelkästään aineistolähtöistä, tutkijalla on aina tiettyjä ajatuksia ja teoreettisia näkökulmia ilmiöstä ennakkoon. Voidaankin puhua vuorovaikutuksesta käytännön kentästä nousevien näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden välillä – tutkijan kiinnostus suuntautuu tiettyjen teoreettisten oletusten mukaan ja samalla kentältä nousevat näkökulmat tuottavat uusia käsitteellistyksiä ja uutta teoriaa tarkasteltavasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2001, 72.)

### 1.3 Aineisto ja sen analyysi

Tutkimuksen tapauksen valinnan jälkeen otin yhteyttä Nepsy-hankkeeseen, josta annettiin suostumus tutkimuksen teolle. Hankin myös tarvittavan tutkimusluvan tutkimuksen tekemiseksi Tampereen kaupungilla. Haastateltaviksi valitsin yhdeksän Nepsy-hankkeen toimijaa<sup>1</sup>, jotka edustivat niin hankkeen työntekijöitä kuin hankkeessa mukana olevia viranhaltijoita. Haastateltavat valitsin sillä perusteella, mitä tietoa hankkeesta ja sen toimijoista oli saatavilla internetin välityksellä. Halusin haastatella sekä hankkeen työntekijöitä, joilla on eniten tietoa tarjottavana asiakasrajapinnasta että viranhaltijoita eli hankkeen organisaatiotason pyörittäjiä. Hankkeen työntekijät oli helppo selvittää, mutta hankkeeseen liittyvien muiden toimijoiden selvittäminen oli hankalampaa. Nepsy-hanke oli kaupungin tilaajan hanke, jonka takia keskityin tilaajapuolen toimijoiden haastatteluun. Hanke kuitenkin toimi perheneuvolan<sup>2</sup> alaisuudessa, ja tästä syystä haastateltuihin kuului myös perheneuvolan johtaja, ainoana tuottajapuolen edustajana. Tavoitteenani oli haastatella heitä, jotka olivat mukana hankkeessa ja joilla oli täten omakohtaista kokemusta hankkeesta. Halusin myös rajata haastateltavat Tampereen kaupungin edustajiin, enkä siksi haastatellut sellaisia hankkeen edustajia, jotka eivät olleet kaupungin toimijoita. Haastateltavien lista ei kata kaikkia hankkeen toimijoita, mutta on riittävän monipuolinen ja edustava otos erilaisista toimijoista.

Ennen varsinaisia haastatteluja kävin Nepsy-hankkeen tiloissa perehtymässä hankkeen taustoihin ja perustietoihin hankelaisten opastuksella. Nämä esitiedot auttoivat haastattelujen tekemisessä, ja itse haastattelutilanteissa sai keskittyä huolelta teema-aiheisiin. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla, eli Tampereen kaupungin virastotalolla sekä Sosiaali- ja terveystalolla perheneuvolan ja Nepsy-hankkeen tiloissa. Tein yhteensä yhdeksän haastattelua: ensimmäiset seitsemän kesäkuussa 2010 ja loput kaksi kesä-heinäkuun vaihteessa 2011. Kysyin luvan haastattelujen digitaaliseen tallentamiseen ja sainkin sen kaikilta haastatelluilta yhtä lukuun ottamatta. Tallentamattomassa haastattelussa haastateltava huomioi nauhurin puuttumisen, ja hän antoi minulle runsaasti aikaa muistiinpanojen kirjoittamiseen. Tästä haastattelusta tein tarkat muistiinpanot, sen sijaan muista tallennetuista haastatteluista kirjoitin muistiin itse haastattelutilanteessa vain muutamia tärkeitä tai olennaisia esiin tulleita asioita. Kaikista haastatteluista tein myös heti haastattelun jälkeen niin sanotun haastattelumuistion, johon kirjoitin muutamia päällimmäisiä ajatuksia haastattelusta luettelomaisesti.

---

<sup>1</sup> Haastateltujen lista liitteenä 2.

<sup>2</sup> Hanke aloitti toimintansa päivähoidon alaisuudessa, mutta se siirrettiin kesken hankkeen perheneuvolan alaisuuteen.

Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko<sup>3</sup> koostuu varsinaisesti neljästä eri teemasta, jotka on otsikoitu asiakaslähtöisyydeksi, informaatioksi, innovaatioiksi ja osaamiseksi sekä tulevaisuudeksi. Jokaiseen teemaan kuului muutamia tarkentavia alakysymyksiä, jotka käsiteltiin lähes kaikissa haastatteluissa. Jokainen haastattelu oli kuitenkin oma tapauksensa ja kysymysten esittäminen vaihteli tilanteen mukaan. Jälkikäteen tarkasteltuna olisin voinut käyttää haastatteluissa paljon enemmänkin liikkumavaraa ja tarttua kärkkäämmin esiin tulleisiin mielenkiintoisiin seikkoihin tiukan haastattelurungon seuraamisen sijaan. Edellä mainittujen teemojen lisäksi haastattelujen aluksi esitin haastateltaville muutaman taustakysymyksen sekä varmistin haastattelujen lopuksi, olisiko haastatelluilla ollut mielessään vielä jotain aiheeseen liittyvää. Tällöin esiin tulikin muutamia ehdotuksia mahdollisesti haastateltaviksi soveltuvista henkilöistä. Näistä esiin tulleista nimistä katsoin yhden henkilön soveltuvan aineiston rajaukseen ja hänet myös haastattelin. Kaikille yhteisten teemojen lisäksi esitin viranhaltijoille muutaman lisäkysymyksen, koskien lähinnä Tampereen kaupungin toimintamallin muutosta.

Haastattelut kestivät keskimäärin noin 50 minuuttia, keston vaihdellessa 35 minuutista 65 minuuttiin. Yhteensä haastatteluista kertyi nauhoitettua puhetta 350 minuuttia. Aloitin aineiston analyysin kuuntelemalla ja litteroimalla haastattelut sanatarkasti. Pyrin litteroinnissa yksinkertaisuuteen, ja keskityin siihen mitä sanotaan ja miten sanotaan. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 107 sivua ja luin ne uudelleen läpi analyysin seuraavassa vaiheessa. Etsin aineistosta usein toistuvia ilmaisuja, alleviivasin siten tärkeitä kohtia ja pyrin havaitsemaan ”aineistosta nousevia” ilmiöitä. Näin saaduille alkuperäisilmaisuille mietin sopivia pelkistettyjä ilmaisuja ja seuraavassa vaiheessa yhdistelin samankaltaisia ilmaisuja yhteen, sopivien otsikoiden alle. Tällaisille yhdistelmille mietin niitä kuvaavia luokkia, jotka sitten kirjoitin auki ja valitsin kuhunkin luokkaan muutamia niitä kuvaavia sitaatteja. Luokkia yhdistämällä muodostin lopulta aineistosta kolme teemaa, jotka ovat *kehittämistyön edellytykset*, *tiedonkulku* sekä *palveluiden kehittäminen*. Teemoittelu oli analyysin haastavin vaihe; itse teemat olivat helposti eroteltavissa aineistosta, mutta sen sijaan niiden rakentaminen ei. Vaikeinta oli löytää kullekin luokalle oma teemansa ja vaihtelinkin luokkien sisältöjä ja järjestyksiä teemojen sisällä ja niiden välillä. Lopullisen muotonsa kukin teema sai kirjoitusvaiheessa, vuoropuhelussa teorian kanssa. Aineistosta nousseita kolmea teema-aluetta ei tule sekoittaa haastattelurungon teemoihin. Haastattelurungon teemat ohjasivat

---

<sup>3</sup> Teemahaastattelurunko liitteenä 1.

haastatteluja ja autoivat aineiston analyysin alkuun, mutta muuten ne ovat erillisiä teema-alueisiin verrattuna.

Tässä tutkimuksessa teoria kietoutuu yhteen aineiston analyysin kanssa, eikä niin sanottua erillistä teorialukua ole, lukuun ottamatta seuraavan luvun tutkimusta taustoittavaa teoriakatselmusta<sup>4</sup>. Tämä poikkeaa perinteisestä tavasta rakentaa tutkimus selkeästi erillisistä teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Tällöin osat voivat useasti jäädä liiankin erillisiksi, eikä teoriaa välttämättä sovelleta missään tutkimuksen vaiheessa. Teorian merkityksessä tutkimukselle pitäisi olla kyse siitä, että tutkija pohtii ja täsmentää teoreettisia lähtökohtia tutkimuksen kuluessa ja näin muodostaa tutkimuksessaan käytettävän teorian. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 51). Aineistolähtöinen tapa käyttää teoriaa avaa mahdollisuuksia tutkijalle, koska se ei sido mihinkään ennalta asetettuun tulkintatapaan (emt., 53), vaan teoria rakentuu työn edetessä sen mukaisesti, mitä aineistosta ”nousee” esiin. Tämä on samalla sekä heikkous että vahvuus: todellisuudessa teoria ja empiria voivat kietoutua yhteen monin eri tavoin (Peltola 2007, 128), mutta samalla mahdollistetaan analyysi myös vähän tutkituista ilmiöistä (Peuhkuri 2007, 136). Analyysi rakentuu litteroitujen haastattelujen ja teorian jatkuvasta vuoropuhelusta, jota täydentävät ja elävöittävät haastateltavien autenttiset lainaukset.

Valitsin aineistosta analyysiin mukaan joitain suoria lainauksia haastateltavien puheista. Valitut sitaattit ovat jollain tavalla hyvin kuvaavia tai tuovat jotain olennaista esiin käsiteltävästä aiheesta. Lainauksissa ei käytetä mitään tunnistetietoja, kuten esimerkiksi haastateltavien koodausta ha1, ha2, tyyppisesti. En koe sillä saavan aikaan mitään lisähyötyä, päinvastoin se olisi heikentänyt haastateltavien anonyymisyyttä. Olen myös muokannut lainauksia jonkin verran, lähinnä poistanut turhia puhetilanteille ominaisia täytesanoja sekä muita taukoja ja äännähdyksiä, luettavuuden helpottamiseksi. Olen kuitenkin säilyttänyt lainauksien puhekielisyyden autenttisuuden turvaamiseksi, samoin kuin olen säilyttänyt haastattelutilanteissa ilmenneet naurahdukset ja naurut niiden usein lisämerkityksiä tulkintaan tuovan luonteensa vuoksi. Täysin haastateltavien identiteetin tunnistamattomuutta ei tutkimuksessa pystytä takaamaan, mutta olen pyrkinyt siihen niin hyvin kuin se on ollut mahdollista.

---

<sup>4</sup> Luvun kolme tarkoituksena on avata tutkimuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja luoda pohjaa tutkimuksen aineiston analyysille. Kutsun tätä taustoittavaksi teoriakatselmukseksi ja sen rooli tutkimuksessa voidaan määritellä työn kivijalaksi – sen päälle on hyvä lähteä rakentamaan itse varsinaista analyysiä.

## 2 TAPAUS NEPSY

Tutkimuksen empiirisenä tapauksena on paikallinen ja valtakunnallinen kehittämishanke, Kumppanuus lasten ja nuorten mielenterveystyön palvelurakenteen perustana -hanke, eli Nepsy-hanke. Hanke oli käynnissä 1.3.2009–31.10.2011. Sen ”*pyrkimys oli tukea autismin kirjo-, ADHD/ADD-, sekä Tourette-lasten ja -nuorten kehitystä ja kehitysympäristöjä, sekä kehittää käytännön palveluja yhteistyön keinoin. Nepsy-hanke jakoi ruohonjuuritasolle konkreettista tietoa ja materiaalia, joita voi hyödyntää arjen pulmatilanteessa silloinkin kun ei ole kysymys varsinaisista neuropsykiatrisista häiriöistä.*” (Kaljunen 2011, 12.)

### 2.1 Kaste, Kasperri ja Nepsy

Kunnallinen palveluiden kehittäminen ja uudistaminen tapahtuu huomattavan usein erilaisten hankkeiden avulla. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena oleva Nepsy-hanke ei tee tässä asiassa poikkeusta. Nepsy-hanke kuului Sosiaali- ja terveydenhuollon kansalliseen kehittämisohjelmaan (Kaste). Kaste on strateginen ohjausväline, jonka avulla johdetaan ja uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa, ja sen ensimmäisen, vuosien 2008–2011 kehittämisohjelman<sup>5</sup> tavoitteena oli lisätä osallisuutta, vähentää syrjäytymistä, lisätä terveyttä ja hyvinvointia, parantaa palveluiden laatua, vaikuttavuutta, saatavuutta ja kaventaa alueellisia eroja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 24).

Kaste on koko valtakunnan kattava ohjelmakokonaisuus, joka on jaettu pienempiin kehittämishankkeisiin. Tämän tutkimuksen osalta mielenkiinto kohdistuu ensimmäisen Kaste-ohjelman Kasperri-kehittämissankkeeseen. Kasperri oli Väli-Suomen lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämishanke ja se oli käynnissä 1.1.2009–31.10.2011<sup>6</sup>. Kehittämissanke koostui 11 osahankkeesta, joista yksi oli siis Nepsy-hanke. Kasperri oli viiden maakunnan, 66 kunnan ja neljän sairaanhoitopiirin yhteishanke, jota hallinnoi Tampereen kaupunki. Hanketta koordinoi Tampereen kaupungin kanssa tehdyllä ostopalvelusopimuksella sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos Oy. Kasperrin tavoitteena oli uudistaa lasten ja nuorten palveluita laajana kokonaisuutena yli perinteisten

---

<sup>5</sup> Ensimmäistä neljän vuoden ohjelmakautta (2008–2012) seuraa vuosien 2012–2015 Kaste II.

<sup>6</sup> Kasperri-hanketta seuraa Kasperri II.

sektorirajojen, erityispalveluiden kehittäminen tukemaan peruspalveluita, palveluiden tuominen suoraan lasten ja nuorten kehitysympäristöihin sekä henkilöstön osaamisen parantaminen ja työtapojen kehittäminen. (Pikassos Oy & Tampereen kaupunki 2009.)

Nepsy-hanke oli siis pieni osa suurta kehittämiskokonaisuutta. Tampereen kaupunki hallinnoi hanketta, ja siihen kuuluivat myös Lempäälän kunta ja Sastamalan peruskuntayhtymä, jonka muodostavat Sastamalan kaupunki sekä Kiikoinen, Lavian ja Punkalaitumen kunnat. Nepsy-hankkeen tavoitteena oli neuropsykiatrisen tiedon ja kuntoutuksen siirtäminen osaksi peruspalveluita. Sen toiminta perustui käytännön palveluiden kehittämiseen yhteistyön keinoin moniammatillisuutta painottaen, sektorirajoja ylittäen, paikallisesti toimien. (Kaljunen 2011.)

## **2.2 Mistä kaikki lähti liikkeelle: hankkeen alku**

Nepsy-hankkeen juuret on paikannettavissa kahteen eri lähteeseen, jotka yhdessä johtivat hankkeen syntymiseen<sup>7</sup>. Toisaalta hankkeen juuret on nähtävissä tilaaja-tuottajamallin aloituksessa 2007, jolloin Tampereella käynnistettiin vuosina 2007–2008 kaupungin sisäinen lasten ja nuorten palveluiden erityispalveluiden vaikuttavuuden arviointihanke [erva]. Tällöin koottiin yhteen kaikki lasten ja nuorten parissa toimijat tavoitteena luoda yhteinen ymmärrys siitä, mistä lasten ja nuorten palveluissa on loppujen lopuksi kyse. Yhteistyön tuloksena nousi esiin kolme keskeistä huomiota vaativaa asiaa. Yhtenä näistä kolmesta olivat neuropsykiatrisesti oirehtivat lapset ja heidän perheensä. Selvisi, ettei heidän palvelujärjestelmä ollut selkeä, ja samalla apua tarvitsevien asiakkaiden määrä kasvoi koko ajan. Palvelutarpeen parantamisen ratkaisuksi löytyi Kaste-hanke, jonka kautta kehitystoiminta saatiin käynnistymään.

Toisaalta Nepsy-hankkeen juuret on löydettävissä tarpeesta jatkaa hyväksi havaittua toimintatapaa. Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä [PSHP], Tampereen yliopistollisen sairaalan Keskussairaalassa [Tays] oli toiminnassa Nepsy-neuvola, jonka toiminta uhkasi loppua sen työntekijän jäädessä eläkkeelle. Pelko tietotaidon katoamisesta väistyi Nepsy-hankkeen myötä – sen avulla saataisiin kertynyttä tietoa välitettyä eteenpäin. Alun pitäen PSHP:n piti tulla mukaan hankkeeseen, mutta näin ei lopulta tapahtunut. Nepsy-hanke teki kuitenkin tiivistä yhteistyötä PSHP:n kanssa. PSHP:llä oli esimerkiksi edustus sekä asiantuntija- että ohjausryhmässä ja tämän lisäksi keskinäinen

---

<sup>7</sup> Tämän luvun tiedot pohjautuvat pääosin Nepsy-hankeesta saamiini tietoihin tapaamisessa hankelaisten kanssa 15.6.2010 ennen varsinaisia haastatteluja sekä haastatteluissa esiin tulleisiin asioihin.

tiedonvaihdon yhteistyö ulottui käytännön palvelujen suunnitteluun ja toteutukseen (Kaljunen 2011, 20).

Nepsy-hanke syntyi todelliseen tarpeeseen ja siihen onnistuttiin kokoamaan innokkaita hanketyöntekijöitä. Nepsy-hankkeen työmuodot olivat monimuotoisia ja se tarjosi runsaasti erilaisia palveluita niitä tarvitseville, myös ilman diagnooseja oleville lapsille ja nuorille. Heti alusta alkaen hanke toimi moniammatillisesti ja eri toimintojen raja-aitoja ylittävästi. Nepsy-hankkeen toiminta perustui neuropsykiatrisesti oirehtivien lasten ja nuorten tukemiseen kotona, päiväkodeissa sekä kouluissa, eli heidän luonnollisissa ympäristöissään. Nepsy-hanke myös konsultoi tarvittaessa haasteiden ja ongelmien ratkaisemisessa sekä jakoi konkreettista tietoa ja materiaalia ruohonjuuritasolle.

Nepsy-hankkeen toimijat vaihtuivat hankkeen aikana jonkin verran, mutta asiakastyötä tehneet neljä projektityöntekijää<sup>8</sup> sekä graafinen suunnittelija olivat mukana koko ajan. Hankkeen aikana osa-aikainen projektipäällikkö sekä kaksi osa-aikaista projektikoordinaattoria vaihtuivat kokopäiväiseen projektipäällikköön. Näiden lisäksi Nepsy-tiimissä toimi muun muassa opettaja ja asiantuntijalääkäri. Hanketta johti ohjausryhmä<sup>9</sup> ja hankkeen tueksi koottiin kesken hankkeen, syksyllä 2009 asiantuntijaryhmä, johon kuului Tampereen kaupungin ja PSHP:n työntekijöitä sekä järjestösektorin ja vanhempien edustajia. (Kaljunen 2011, 17.)

### **2.3 Nepsy-hanke toiminnassa: käytännön toimet**

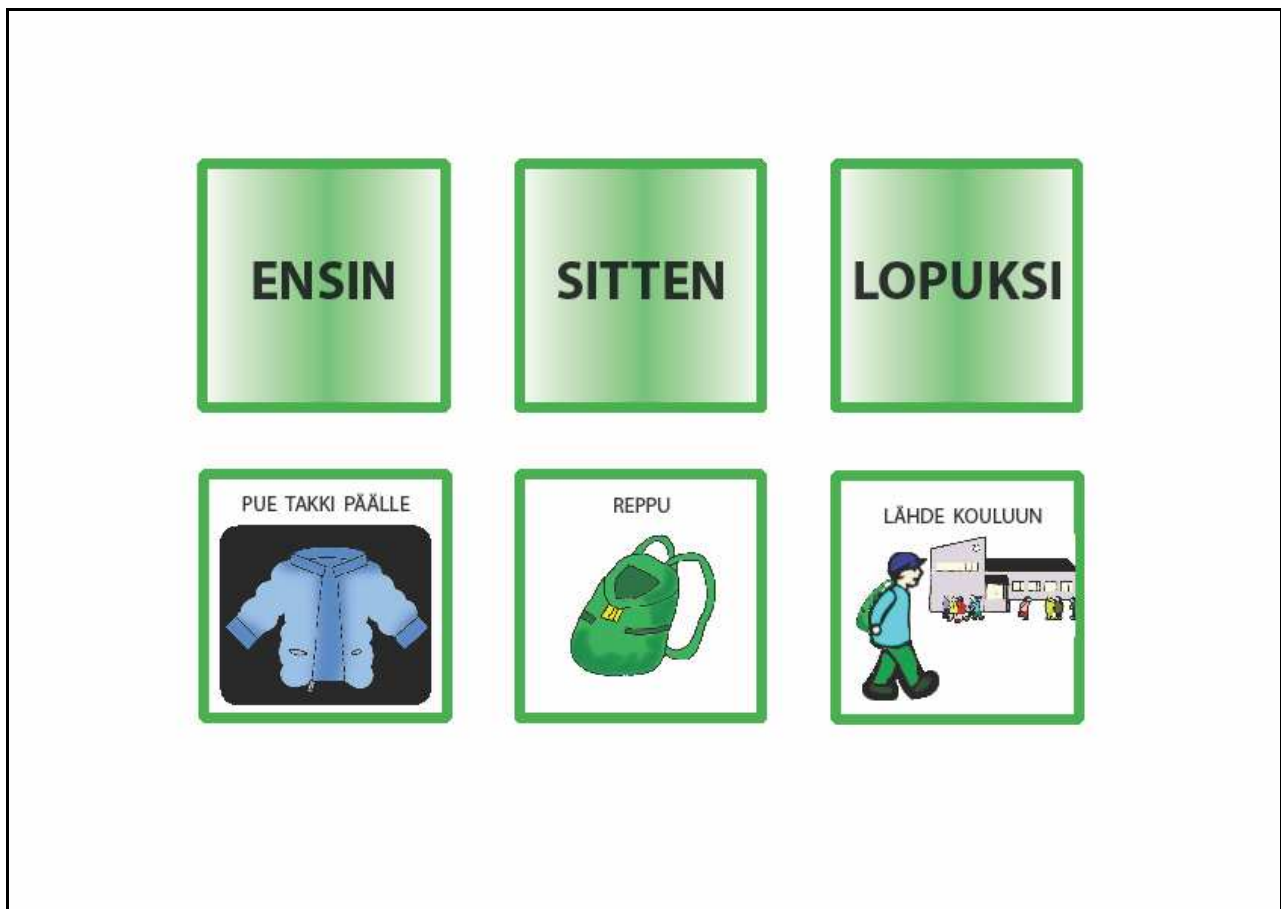
Nepsy-hankkeessa testattiin, kokeiltiin ja otettiin käyttöön paljon erilaisia palveluita. Toiminnan keskeisenä ideana oli tarjota matalankynnyksen palveluita, ilman jonotusta. Hankkeen palveluihin kuuluivat Materiaalipankki, joka toimi sekä internetissä vapaasti ladattavine kuvineen että hankkeen toimitiloissa ilmaiseksi jaettavine materiaaleineen. Kuvassa 1 on esimerkki Materiaalipankin

---

<sup>8</sup> Projektiryhmässä oli perhetyöntekijä, mielenterveyshoitaja, lähihoitaja sekä varhaiskasvatuksen erityisopettaja.

<sup>9</sup> Ohjausryhmässä ovat toimineet Tampereen kaupungin Lasten ja nuorten kasvun tukemisen tilaajapäällikkö, Lempäälän kunnan sivistysjohtaja, lastentautien erikoislääkäri Sastamalan perusturvakuntayhtymästä, Tampereen kaupungin Lasten- ja nuorten terveystieteiden ylilääkäri, Kasperin projektijohtaja, Tampereen kaupungin perheneuvolan johtaja, Pikassoksen suunnittelija, PSHP:n Nuorisopsykiatrian vastualueen ylilääkäri, PSHP:n Lastenpsykiatrian vastualueen ylilääkäri ja ylihoitaja, Tampereen kaupungin projektienhallintapäällikkö, Tampereen kaupungin Lasten ja nuorten kasvun tukemisen ydinprosessin suunnittelija, Tampereen kaupungin nuorisopalvelujohtaja, Tampereen kaupungin sosiaalipalvelupäällikkö, Tampereen nuorisopalvelujohtaja, Tampereen kaupungin sosiaalipalvelupäällikkö, Tampereen kaupungin päivähoidon erityiskasvatuksen koordinaattori, Tampereen kaupungin perusopetuksen erityispalvelupäällikkö, Tampereen kaupungin Nuorisopsykiatrisen poliklinikan erikoislääkäri sekä Nepsy-hankkeen projektipäällikkö, projektikoordinaattorit ja asiantuntijalääkäri (Kaljunen 2011, 17).

ohjekuvasta. Hankkeen toimitiloissa oli myös Lainaamo, josta sai kotiin kokeiltavaksi ja myöhemmin halutessaan itselle lunastettavaksi erilaisia kuntoutusvälineitä. (Kaljunen 2011, 30–33.)



**Kuva 1. Kouluun lähtö -ohje (Nepsy-hanke).**

Nepsy-hankkeen palveluihin kuului myös konsultaatiopalvelut, joita olivat avoin puhelinaika, konsultaatiokäynnit ja konsultaatiokahvila. Konsultaatiopalveluiden avulla asiakkaat saivat konkreettista apua arkeen uusien näkökulmien, työvälineiden ja käytännön ohjeiden myötä. Hankkeen työmuotona oli myös työparitoiminta, jossa hankkeen työntekijä toimi työparina kouluissa, kodeissa ja päiväkodeissa levittäen tietoa neuropsykiatrisista ongelmista sekä auttaen erilaisten arkea helpottavien käytäntöjen käyttöönotossa. Tiedon levittäjänä toimi myös kouluviikko, jonka avulla jalkauduttiin kouluihin levittämään nepsy-tietoutta. (Kaljunen 2011, 35–38.) Nepsy-hankkeen palvelutarjonnan osana olivat myös nepsy-lasten vanhempien vertaistukiryhmät ja tukihenkilötoiminta. Tukihenkilötoiminta oli kuntouttavaa ja ennaltaehkäisevää lastensuojelun tukipalvelua, joka perustui vapaaehtoistyöhön ja mahdollisti nepsy-lapselle tai -nuorelle perheen ulkopuolisen aikuisen ystävän. (emt., 44–46.)



Yhtenä olennaisena toimintana Nepsy-hankkeessa olivat erilaiset koulutustilaisuudet. Hanke järjesti sekä avoimia koulutustilaisuuksia että räätälöityjä koulutuksia ammattiryhmille. Räätälöityjä koulutustilaisuuksia järjestettiin hankkeen aikana kaikkiaan 75 ja yhteensä niihin osallistui 3055 henkilöä (emt, 23). Kaikille avoimet koulutustilaisuudet järjestettiin ikäryhmittäin kohdennettuna ja niihin osallistui yhteensä yli 5000 henkilöä (emt., 34).

Nepsy-hankkeen aikana luotiin Tampereelle niin sanottu ADHD-hoitopolku, jossa määritellään toimintakäytännöt levottomasti oireilevien lasten ja nuorten kuntoutukseen ja hoitoon ohjaukseen. Nepsy-hanke teki myös yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa ja oli muun muassa kehittämässä Sosiaalista Sirkusta Suomessa<sup>10</sup> Sorin Sirkuksen yhteistyökumppanina. (emt., 20–22.) Edellä mainittujen palvelumuotojen lisäksi Nepsy-hankkeen työntekijät antoivat neuropsykiatrista valmennusta haastavissa elämäntilanteissa oleville perheille. Tämä palvelu oli luonteeltaan hyvin intensiivistä ja sitä tarjottiin sellaisille asiakkaille, jotka eivät olleet saaneet kaipaamaansa apua hankkeen muista palveluista. (emt., 47.)

Kaiken kaikkiaan erilaisia työskentelytapoja kokeiltiin hankkeessa runsaasti. Hankkeen työntekijät tekivät päätökset työskentelytavoista ja -muodoista aina tilannekohtaisesti. Työskentely alkoi alkupalaverilla, jossa tehtiin tarvekartoitus siitä, mihin apua tarvitaan ja millaista apua tarvitaan. Kartoitus tehtiin lapsen tai nuoren vahvuuksia kuunnellen ja eri vaihtoehtoja kokeillen. Usein ratkaisu ongelmiin oli hyvinkin yksinkertainen, toisinaan taas ei. Työ tehtiin aina työpareittain ja hankkeessa menttiin lapsen tai nuoren luo, jopa heidän kotiinsa.

---

<sup>10</sup> Sosiaalisella sirkuksella tarkoitetaan sellaista sirkusopetusta, jossa sirkus toimii välineenä uuden oppimiseen: <<http://sosiaalinenirkus.fi/>>.

## 3 TARKASTELUSSA ASIAKASLÄHTÖISYYS JA HANKEKEHITTÄMINEN

Tutkimuksen lähtökohtana on asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen. Tutkimusasetelman tarkastelu aloitetaan tutustumalla tutkimuksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja samalla luodaan pohjaa aineiston analyysille. Tämän luvun luonnetta voidaan kuvailla taustoittavaksi teoriakatselmukseksi ja luvun myötä perehdytään sekä asiakaslähtöisyyteen että hankemaiseen kehittämistoimintaan.

### 3.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyden peruslähtökohtana voidaan pitää asiakkaan olemista oman elämänsä asiantuntijana ja samalla itseään koskevien ratkaisujen ensisijaisena tietolähteenä. Asiakkaissa koetaan myös piilevän suuri innovaatiopotentiaali kehitettäessä uusia palveluita, ja tästä syystä asiakas halutaan mukaan palveluiden kehittämiseen heti alusta alkaen. Palveluiden laatua kehitettäessä on tiedolla asiakkaiden tyytyväisyystasosta suuri merkitys, ja erilaiset asiakastytyväisyysmittarit ovat vakiintunut osa palvelujen käyttäjien ja tarjoajien vuoropuhelua (Taipale & Hämäläinen 2007, 2004). Quirk (2006) nimeää kaksi pääsyötä palveluiden käyttäjien osallistumisen laajentamiseen julkisella sektorilla: tarve tehdä palveluista kuluttajille avoimempia sekä usko siihen, että palvelut ovat pohjimmiltaan yhteistuotettuja palveluiden käyttäjien kanssa. Yhteistuotannolla Quirk tarkoittaa sitä, että monissa palveluissa voidaan miettiä, kenen vastuulla palvelun toimiminen lopulta onkaan, esimerkiksi kumpi on työntekijä – opettaja vai oppilas ja kuka edistää terveyttä – hoitaja vai potilas. (Quirk 2006, 358–359.)

Kehitettäessä kunnan palvelurakennetta ja yksittäisiä palveluita nähdään kuntalaisilla olevan oikeus ja jopa velvollisuus vaikuttaa kunnan päätöksentekoon ja näin myös kunnan palveluiden tarjoamiseen (Alavaikko 2006, 47). Samalla on kuitenkin huomioitava, että asiakas pitäisi nähdä koko ajan ensisijaisesti kansalaisena ja ihmisenä myös palvelujärjestelmässä. ”*Ei siis pidä muuttaa kansalaista asiakkaaksi vaan säilyttää kansalaisuus myös asiakkuudessa*”. (Niiranen 2002, 77.) Asiakkuus ei siis saisi kaventaa tai kutistaa kuntalaisuutta, mutta parhaimmillaan asiakkuudessa

tapahtuva osallistumisen opetteleminen ja osallisuuden tukeminen voivat vahvistaa koko kansalaisuuden kokemista (emt., 76). Nämä näkökulmat mielessä pitäen tarkastellaan seuraavassa kuntalaista asiakkaana ja samalla myös kuluttajana, asiakaslähtöisyyden virallista ja käytännönlähtöistä puolta sekä asiakaslähtöisyyden ja avoimen innovaatiomallin välistä suhdetta.

### **3.1.1 Kuntalainen asiakkaana – asiakaslähtöisyyden jäljillä**

Asiakaslähtöisyyden ydinkysymyksenä voidaan pitää sitä kuka on asiakas. Kunnan palveluiden kehittämisessä esiin nousee kysymys kuntalaisen roolista. Kuntalaisen asiakkaaksi määrittelemisellä jäsennetään ja samalla korostetaan kuntalaisen roolia oleellisen tiedon tuottajana. Asiakaslähtöisyyttä voidaan määritellä ja myös käyttää tutkimuksissa eri tavoin. (Bäcklund 2007, 108.) Käytännössä ei useinkaan ole selvää, mitä käsitteellä tarkoitetaan, ja tästä syystä koko käsitettä voidaan pitää hahmottumattomana (kts. esim. Stenvall & Airaksinen 2009, 73).

Niiranen (2002) jakaa kuntalaisen asiakkuuden kolmeen pelkistettyyn, mutta samalla osittain myös limittäiseen asiakkuuden ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat: 1) kuntalainen palvelun kohteena eli niin sanottuna kohdeasiakkaana, 2) kuntalainen aktiivisena, valintoja tekevänä palvelun käyttäjänä ja kuluttajana sekä 3) kuntalainen demokraattisen yhteisön jäsenenä ja palveluasiakkaana. Kohdeasiakkuudella tarkoitetaan passiivisena palvelun objektina olemista, annettujen ohjeiden noudattamista ja tavoitteisiin sitoutumista. Kohdeasiakkuus ei sisällä aktiivisuutta palveluiden suhteen eikä asiakkaan omaa arviointia asiakkuuteen johtaneesta ongelmasta. Kuluttajana ja käyttäjänä aktiivisuus ja osallistuminen kohdistuvat asiakkaan omiin palvelunkäyttömahdollisuuksiin. Ulottuvuuteen sisältyy valinnan mahdollisuus, joka edellyttää tietoa tarjolla olevista palveluista ja kykyä vertailla eri vaihtoehtoja. Kuluttaja-käsitteeseen liittyy myös laatu ja palveluodotuksiin vastaaminen. Tämä ulottuvuus edellyttää kansalaisilta riittäviä kuluttajan valmiuksia ja työntekijöiltä valmiuksia kohdata kuluttaja-asiakas. Palveluasiakkuudessa asiakkaalla on vielä edellistäkin aktiivisempi rooli, koska koko palvelua ei olisi olemassa ilman palvelun käyttäjän aktiivista osallistumista. Tällöin myös vaikuttamisen mahdollisuuksien täytyy olla toimivia ja kuntalaisuuden näkökulmasta korostuu lisäksi asiakkaiden oikeutus tietää mitä kuntayhteisö tekee ja suunnittelee sekä miten verovaroja käytetään. (Niiranen 2002, 67–69.)

Asiakkuuden ulottuvuuksien tarkastelun lisäksi on huomioitava, että ihmisillä on samanaikaisesti monia eri rooleja, kansalaisesta kuntalaiseen ja potilaasta asiakkaaseen. Kaikkia kansalaisia koskevat lakisääteiset, yhtäläiset oikeudet ja velvollisuudet ja kaikki ovat, lähtökohtaisesti,

samanarvoisia. Kuntalaisena ihmisellä on mahdollisuus toimia monessa eri roolissa: äänestäjänä, luottamushenkilönä, veronmaksajana sekä erilaisissa vapaaehtoistoiminnoissa. Roolien monimuotoisuus voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia. Aiheellinen kysymys onkin, osaavatko ihmiset mieltää itsensä aktiivisiksi ja asiantunteviksi osapuoliksi palveluissa, ja miten työntekijät osaavat suhtautua aktiivisiin osapuoliin. Tämän lisäksi oman vivahteensa monien eri roolien sekoitukseen tuo monista eri tekijöistä koostuva palvelukokonaisuus, jossa laki määrää palvelujen kehityksestä, kunta järjestää palveluja, kunnan päättäjät tekevät päätökset siitä, mitä palveluita kuntalaisille tarjotaan ja lopulta eri viranomaiset päättävät, mitkä etuudet ja palvelut kenellekin kuuluvat. Käyttäjän äänen kuuluviin saaminen tuon kaiken keskeltä voi olla hyvinkin haastavaa. (Taipale & Hämäläinen 2007, 201–202.)

Asiakas, kuten myös kuluttaja ja palvelun käyttäjä saavat siis erilaisia merkityksiä eri yhteyksissä. Nepsy-hankkeessa asiakas on tukea tarvitseva lapsi tai nuori perheineen, mutta myös lasten ja nuorten kanssa työskentelevät ammattilaiset, sekä Nepsy-hankkeessa tehdyn luokituksen mukaisesti muut asiantuntijatahot sekä perustason toimijat. Ensiksi mainittu ryhmä kohtaa perustyössään paljon neuropsykiatrisesti oireilevia lapsia. Tähän ryhmään kuuluu erityisopettajia, päivähoidon alueellisia erityisopettajia sekä psykologeja. Perustason toimijat muodostuvat kaikista muista lasten ja nuorten kanssa toimivista ammattilaisista ja vapaaehtoisista. (Loppuraportti 2011, 8.)

*[N]epsy-hankkeen asiakkaita on ne asiakas-asiakkaat, lapset ja nuoret ja niiden perheet. Mutta myös nämä, jotka työskentelee lasten ja nuorten ja perheiden kanssa, niin nekin on meidän asiakkaita. Eli opettajat, että minkälaista tukea ne tarvii niiden lasten kanssa.*

Stenvall ja Airaksinen (2009) kokoavat aikaisemman tutkimuksen perusteella neljä erilaista, mutta yhdistettävissä olevaa tulkintaa asiakkuudesta ja siitä, miten asiakasnäkökulma voidaan huomioida palveluissa. Ensimmäisenä he mainitsevat hyvän ja toimivan palvelun, jolla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden ja lähtökohtien huomioimista. Tällöin palvelu on sisällöllisesti ja ammatillisesti korkealaatuista sekä helposti saatavilla. Palvelut voidaan myös segmentoida erilaisten tarpeiden ja lähtökohtien huomioimiseksi. Toisena tulkintana he mainitsevat vuorovaikutuksen, joka perustuu luottamukselliseen suhteeseen palvelua tuottavan työntekijän ja asiakkaan välillä. Kolmanneksi tulkinnaksi Stenvall ja Airaksinen nimeävät asiakkuuden kuluttamisena, tai toisin sanoen sen, että asiakas valitsee palvelun. Tällöin korostetuksi tulevat valinnan mahdollisuudet. Viimeisenä tulkintana on asiakaslähtöisyys vaikutusvaltana, jolloin asiakkaat saavat vaikuttaa palvelujen sisältöön. Tämä tulkinta on herättänyt Stenvallin ja Airaksisen

mukaan paljon keskustelua siitä, miten kuntalaisten vaikutusmahdollisuudet tulisi turvata ja kanavoida palveluihin. (Stenvall & Airaksinen 2009, 73–74.)

Stenvallin ja Airaksisen edellä esitellyistä asiakastulkinnoista viimeisenä käsitellyn mukaisesti Windrum (2008a) esittää kolme vielä ratkaisematonta avainkysymystä asukkaiden roolista kuluttajina julkisen sektorin palveluissa. Ensimmäinen on kysymys asukkaiden oikeuksista ja velvollisuuksista sekä asukkaiden ja julkisen sektorin välisestä suhteesta. Kysymys tiivistyy yksilön ja yhteiskunnan vastuun jakautumiseen. Toisena ongelmakohtana Windrum mainitsee kuluttajan vallan sovellukset ja rajoitukset. Kuluttajien itsemääräämisoikeuteen vaikuttaa suuresti se, missä kunnossa päätökset on tehty. Vahvana oletuksena on laadukas informaatio saatavilla olevista tuotteista sekä se, että kuluttajilla on taito kääntää tuo tieto tarkoituksenmukaisiksi valinnoiksi. Esimerkiksi, kuinka suurta kykyä käsitellä tietoa sairauksista ja vaihtoehtoisista hoidoista ja niiden vaikutuksista voidaan potilailta odottaa? Tämä aiheuttaa kysymyksen sosiaalisen vastuun rajoista, eli missä kulkevat yksilön ja yhteiskunnan vastuun ja velvollisuuksien rajat. Viimeisenä on ääneenlausumaton oletus yksilöiden halusta ylipäättään tulla valtuutetuiksi kuluttajiksi. Oletus perustuu hyvin informoitujen kuluttajien haluun ottaa yhä suurempi vastuu omista toimistaan. Tämä näkyy esimerkiksi tiedostavien kuluttajien huolena ilmastonmuutoksesta ja halusta pienentää hiilijalanjälkeään. Olennainen kysymys on kuitenkin se, haluaako valtaosa ihmisistä ottaa tämän vastuun. Kuluttajaroolin kasvaminen voi myös johtaa yhä suurempiin odotuksiin valtiiovallan suhteen. Tällöin kansalaiskuluttajuus osana asiakaslähtöisyyttä ei vähennäkään valtion taakkaa vaan lisää sitä valtion muuttuessa vaativien asiakkaiden palveluntarjoajaksi. Vastuu ei siirry kansalaisille, vaan he vaativat yhä parempia palveluita vastineeksi verorahoille. (Windrum 2008a, 240.)

Rask jatkaa kuluttajaroolin tarkastelua käyttäessään kuluttajakansalaisuuden käsitettä (2008, 114). Tällä hän tarkoittaa kansalaisen osallistumisen mukana tulevaa mahdollisuutta vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Kuluttajakansalaisuuden taustalla on asiantuntijuuden laajentuminen, joka on seurausta kansalaisten valtaistumisesta muun muassa koulutustason nousun, uusien instituutioiden muodostumisen päätöksenteon yhteyteen ja tietotekniikan kehityksen myötä. Näin ollen yhä useammat toimijat ja ryhmät voivat osallistua ja arvioida asioita, jotka aikaisemmin ovat kuuluneet vain päätöksentekijöiden ja asiantuntijoiden vastuulle. Päällisin puolin kuluttajakansalaisen asema onkin vahvistunut yhteiskunnallisessa päätöksenteossa, mutta kaikesta huolimatta se on useimmiten monilla päätöksentekoareenoilla vain illuusiota. (Rask 2008, 115–116.)

Rask jatkaa mainitsemalla kaksi syytä, jotka vaikeuttavat asiakkaan osallistumista. Raskin mukaan esimerkiksi teknologisen tiedon puuttuminen mainitaan usein esteeksi maallikoiden osallistumiselle. Toisaalta lähes jokaiseen yhteiskunnalliseen päätöksen sisältyy jollain tasolla teknistä tietämistä, eikä siten teknisen tiedon puute ole kunnollinen peruste kieltää asiasta kiinnostuneita kuluttajakansalaisia ilmaisemasta näkemyksiään. (Rask 2008, 118.) Toinen syy vaikeuteen osallistua yhteiskunnalliseen päätöksentekoon liittyy kuluttajakansalaisen vaikeasti määriteltäviin intresseihin suhteessa päätettäviin asioihin. Tämän seurauksena kuluttajakansalainen joko sivutetaan valittaessa päätöksentekoon osallistuvia asiantuntijoita tai kuluttajakansalaisen intressit yksinkertaistetaan liiallisesti, jolloin kaikkien yhteiset intressit määritellään muutaman avainryhmän mielipiteiden perusteella. (emt., 119–120.)

Kuntalaisten ja asiakkaiden osallistumisen vaatimuksena onkin, että heillä on edellytykset osallistumiseen. Tällaisia edellytyksiä ovat esimerkiksi tieto, oikeusturva, taito, halu ja kyky osallistua, sekä legitimoidut osallistumisen kanavat. Ylipäätään voidaan todeta, että käsitys asiakkaan roolista ja käsitykset koko demokratian malleista vaikuttavat siihen, miten kansalainen ymmärtää oman asemansa ja liikkuma-alansa. Osallistumisen mahdollisuudet tulevat konkreettisesti esiin tilanteissa, joissa asiakkaan kanssa pohditaan toiminnan vaihtoehtoja. (Niiranen, 2002, 72.) Asiakkaan on tärkeä tietää, miten hänen ongelmiaan arvioidaan. Lisäksi on huomioitava, että osallisuuden tukeminen merkitsee asiakkaalle ja työntekijälle erilaisia asioita: työntekijälle se on osa ammatillisesti hyvin tehtyä työtä, asiakkaan kohdalla on kyse elämästä. Taipale & Hämäläinen (2007, 205) muistuttavat, että esimerkiksi potilaan ja lääkärin tapaamisessa on aina kyse kahden eri asiantuntijan kohtaamisesta. Potilas tuntee oman elämänsä ja oireensa, hän on asiantuntija omista voimavaroistaan. Lääkärin asiantuntijuus rakentuu teoreettiselle tietämykselle sairauksista ja niiden vaatimista hoidoista ja tästä lähtökohdasta hän tarjoaa yksittäiselle potilaalle hoidon suuntaviivoja. Paras tulos syntyy sovittamalla yhteen nämä kaksi asiantuntijuutta keskustelun kautta.

Kuntalaisten näkökulmasta osallistumisen vahvistaminen perustuu sekä oikeuteen osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun että sen tarjoamaan oman identiteetin rakentamisen vahvistamiseen. Tämä näkökulma liittyy inhimilliseen tarpeeseen olla osa jotain sosiaalis-poliittista yhteisöä. Ihmisillä on erilaisia yhteisöjä sekä toimintakenttiä, joissa jokaisessa osallistumisen motivaatio jäsentyy eri tavoin. Osallistumista onkin vaikea ottaa haltuun staattisena, vain tiettyyn aikaan, paikkaan ja intressiin sitoutuneena toimijuutena. (Bäcklund 2007, 79.) Suoran osallistumisen vahvistamista on perusteltu myös sillä, etteivät luottamushenkilöt pysty edustamaan kansalaisten erilaisia elämäntilanteita ja arvomaailmoja. Tämän tulkinnan mukaisesti osallistumisen

vahvistaminen lisää poliittis-hallinnollisten prosessien toimijoiden ymmärrystä kuntalaisten arjen todellisuuksista. (emt., 95–96.)

### 3.1.2 Asiakslähtöisyys virallisesti nähtynä

Asiakslähtöisyyden korostaminen ja sen tavoittelu on leimannut viime vuosien palveluiden kehittämisen strategioita ja virallisia tavoitteita voimakkaasti. Asiakslähtöisyys näkyy myös Tampereen kaupunkistrategiassa (2009) Tampere virtaa -kaupunkistrategia 2020:ssä, jossa asetetaan yhdeksi keskeiseksi painotukseksi asiakslähtöisyys palvelujen kehittämisessä. Strategia ei suoraan kerro, mitä asiakslähtöisyydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Strategian esittelemistä kahdestatoista strategisesta päämäärästä asiakslähtöisten palvelujen kannalta kiinnostava on päämäärä, joka on kirjattu seuraavasti: ”*Asiakslähtöiset palvelut toimivat laadukkaasti ja ovat tasapuolisesti kuntalaisten saatavilla*”. Sitä tavoitellaan neljällä eri valtuustokauden tavoitteella:

- Kuntalaisten saama palvelu on sujuvaa riippumatta organisaatorajoista ja tuottajasta
- Palveluverkko on tasapuolinen ja toimiva
- Palvelutarjonta on monipuolista ja sitä kehitetään yhdessä asiakkaiden ja eri palvelutuottajien kanssa
- Palvelut vastaavat kuntalaisten kulttuuritaustojen moninaisuuteen. (Tampereen kaupunki, 2009.)

Asiakslähtöisyys palveluissa muodostuu siis Tampereen kaupunkistrategiassa asiakkaan kannalta sujuvasta, monipuolisesta ja toimivasta palvelusta, jota kehitetään eritaustaisten kuntalaisten ja palvelutuottajien yhteistyössä. Koko maan tasolla valtakunnallinen suositus Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnasta 2000-luvulle määrittelee asiakslähtöisen toiminnan sellaiseksi, että se ”*[V]astaa ennen kaikkea ihmisten, asiakkaiden, potilaiden tarpeisiin heidän omasta näkökulmastaan*”. Asiakslähtöiseen toimintaan kuuluu aito ja tasa-arvoinen vuoropuhelu asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Toiminnan sääntöjen tulee olla avoimia ja kaikkien osapuolten tiedossa, eikä toimintaa tule suunnitella yksinomaan ammattilaisten tai organisaation näkökulmasta. (Outinen ja Lindqvist 1999, 11.)

Uusi terveydenhuoltolaki tuli voimaan 1.5.2011 ja sen yhtenä tavoitteena on vahvistaa terveydenhuollon palvelujen asiakaskeskeisyyttä (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 2§). Huomion arvoista on, että laissa käytetään käsitettä asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyys eroaa asiakslähtöisyyden käsitteestä ja se voidaan määritellä muun muassa siten, että asiakas on

palvelujen keskipisteessä ja tarvittavat palvelut ja hoidot järjestetään asiakkaan tarpeista lähtien (Ruotsalainen 2000, 16). Asiakaskeskeisen toiminnan lähtökohtana on siis asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen (Ylikoski 1999, 34). Toisaalta asiakaskeskeisyyttä käytetään asiakaslähtöisyyden rinnalla (Kiikkala 2000, 115), eikä aina ole varmaa, erotetaanko näitä kahta käsitettä toisistaan käytössä. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin tietoisesti asiakaslähtöisyyden käsitettä ja se myös mielletään eri käsitteeksi kuin asiakaskeskeisyys. Asiakaslähtöisyys ottaa asiakkaan mukaan toimintaan asiakaskeskeisyyden rakentuessa asiakkaan ympärille, asiakkaan tarpeista lähtevine palvelumuotoiluineen. Samanlaiseen erotteluun ovat päätyneet Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas (2011, 18–19) todetessaan asiakaslähtöisyyden olevan asiakaskeskeisyyden seuraava vaihe; asiakaskeskeinen toiminta on siis asiakaslähtöistä vasta silloin, kun se on toteutettu asiakkaan kanssa, ei häntä varten.

Uuden terveydenhuoltolain myötä potilaan roolia oman hoitonsa suunnittelussa ja toteutuksessa korostetaan ja potilaan valinnanvapaus lisääntyy niin hoitopaikan kuin hoitohenkilöstön valinnan suhteen (Terveydenhuoltolaki ja sen toimeenpano 2011). Terveydenhuoltolaki jatkaa osaltaan viime vuosikymmenien kehitystä, jossa asiakaslähtöisyys on keskeisenä periaatteena koko sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tähän periaatteeseen sisältyy neljä ulottuvuutta, joissa asiakaslähtöisyys ilmenee Kiikkalan (2000) tutkimuksen mukaan seuraavasti:

- 1) toiminnan arvoperustana
- 2) näkemyksenä asiakkaasta
- 3) näkemyksenä hoito- ja palvelutoiminnan luonteesta
- 4) näkemyksenä työntekijästä.

Toiminnan arvoperusta sisältää muun muassa arvoja asiakkaan ihmisarvosta, aktiivisuudesta, itsemääräämisestä, yhdenvertaisuudesta, yksilöllisyydestä ja vaikuttamisesta. Asiakaslähtöisyys näkemyksenä asiakkaasta koostuu neljästä eri ulottuvuudesta, jotka ovat asiakas yksilönä, perheensä tai muun yhteisön jäsenenä, alueensa asukkaana sekä yhteiskunnan jäsenenä. Näihin kaikkiin ulottuvuuksiin sisältyy omia puolia, mutta olennaista on huomioida asiakkuuden ilmenevän näillä kaikilla tasoilla yhtäaikaaisesti. Asiakaslähtöisyys näkemyksenä hoito- ja palvelutoiminnan luonteesta toteutuu toimintana, joka perustuu ennen kaikkea vastavuoroisuuteen ja yhteisiin sopimuksiin sekä on tulevaan suuntautuvaa. Viimeinen ulottuvuus, näkemys työntekijästä tarkoittaa sitä, että työntekijä on asiakkaan kanssa samalla tasolla ja työntekijän suhtautumista työnsä tekemiseen kuvaavat esimerkiksi seuraavat ominaisuudet: aitous, avoimuus, aktiivisuus, yhdenvertaisuus sekä ammattitaitoisuus. (Kiikkala 2000, 116–119.)



### 3.1.3 Asiakslähtöisyys nepsyhankelaisten mielissä

Asiakslähtöisyyden käsitteen yksiselitteisen määritelmän puuttuminen tuli esiin myös tutkimukseen haastateltujen vastauksista, ”*[M]ä sanosin et asiakslähtöisyys voi, sille ei oo olemassa välttämättä niinku yhtä universaalial määritelmää, joka pätee kaikissa palveluissa, kun siihen yhdistetään näitä käsitteitä mistä mä puhuin.*” Toinen haastateltava totesi käsitteen tarkoittaneen erilaisia asioita aikojen saatossa. Näistä seikoista huolimatta jokaisella haastateltavalla oli vahva henkilökohtainen näkemys käsitteen sisällöstä. Henkilökohtaisten näkemysten perusteella voidaan asiakslähtöisyys linkittää kiinteämmin todellisuuteen kuin vain referoimalla erilaisten strategioiden ja suositusten näkemyksiä asiakslähtöisyydestä. Haastateltavien käsitykset asiakslähtöisyydestä kuvastavat käytännössä toteutuvan palvelutuotannon asiakslähtöisyyden todellisuutta. Asiakslähtöisyys empiirisesti, Nepsy-hankkeen näkökulmasta käsin tarkasteltuna tarkoittaa ennen kaikkea *asiakkaan kanssa tapahtuvaa yhteistyötä, tarpeeseen vastaamista sekä sujuvaa palvelua.*

Yhteistyö asiakkaan kanssa tarkoittaa asiakkaan kuulluksi tulemista, vuoropuhelua asiakkaan ja työntekijän välillä sekä koko palvelun läpäisevää läpinäkyvyyden periaatetta. Asiakasta tulee kuulla, mutta ei vain siten, että häneltä kysyttäisiin mitä hän haluaa, vaan yhteistyön tulee olla molemminpuolista, luottamuksellista vuoropuhelua. Näin toimittaessa asiakas itse on mukana suunnittelemassa palvelua ja tulee osalliseksi palvelun kehittämiseen. Avoimella yhteistyöllä asiakas on osallisena palvelussa jo sen kehittämisvaiheessa. Asiakkaalle ei vain tarjota valmiita ratkaisuja, vaan mietitään yhdessä, mikä voisi olla paras vaihtoehto asiakkaan tilanteessa, juuri sillä hetkellä. Toimivan yhteistyön ehdoton edellytys on toiminnan läpinäkyvyys; kaikkien toiminnassa olevien tulee olla samalla viivalla ja käytettävissä olevan tiedon kaikkien saatavilla. Yhteistyö myös vahvistaa osaltaan asiakkaan ja työntekijän suhdetta sekä lisää näin myös asiakkaan omaa vastuuta itsestään.

*[K]äsittäökseni asiakslähtöisyyden ydin on se, että asiakkaan kanssa toimitaan yhteistyössä niin, että asiakas tulee kuulluksi ja hän on itse osallinen niitten palvelujen kehittämisessä, mitä hänelle tulee. Sillä tavalla yksilöllistä palvelua. Et se on musta oikeeta asiakslähtöisyyttä. Et asiakas on itte sitä tuotetta rakentamassa tietyllä tapaa.*

Asiakslähtöisyys ilmenee Nepsy-hankkeessa toimivien puheissa myös tarpeeseen vastaamisena. Tällöin ensimmäiseksi huomioidaan asiakkaan kokonaistilanne. Tämä vaatii runsaasti tietoa asiakkaasta, eikä tuota tietoa voi saada ilman toimivaa yhteistyötä. Lähtökohtana avun tarpeen

selvittämiselle on asiakkaan oma arvio ongelmasta ja siitä, mihin hän tarvitsee apua. Kuuntelemisen lisäksi tarvitaan usein myös herkkyyttä tulkita ja löytää tarve rivien välistäkin kerrottuna. Avun tarpeen tiedostamisen jälkeen vastataan asiakkaan tarpeisiin, tuotetaan sitä palvelua mitä asiakas tilanteessaan tarvitsee. Tarpeeseen vastaamisen voi kiteyttää ajatukseen ”*hommata sille asiakkaalle sen tarvitsema tuki*”. Erilaiset avuntarpeet vaihtelevat tilanteesta ja henkilöstä riippuen. Se, mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi toisaalla. Aina ei kuitenkaan ole helppoa tai edes mahdollista asiakkaan itsensä määrittellä ongelmaa tai tarvitsemaansa apua. Työntekijän ammattitaitoa on kertoa oma näkemyksensä asiasta ja tarjota vaihtoehtoja tilanteen helpottamiseksi. Asiakaslähtöisyyden lähtökohdista onkin tuottaa asiakkaan tarvitsemia palveluita, eikä tarjota vain niitä palveluita, joita jo valmiiksi tuotetaan.

Asiakaslähtöinen palvelu on pohjimmiltaan, erityisesti asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna, sujuvaa. Näin ollen ”*asiakas saa sujuvasti ja joustavasti sen palvelun mitä hän tarvitsee, mieluiten yhdestä paikasta*”. Sujuvassa palvelussa palveluita yhdistetään tarpeen mukaan ja asiakkaan ympärillä tehdään yhteistyötä parhaan lopputuloksen saamiseksi. Tällöinkään asiakkaan itsensä ei välttämättä tarvitse huomata, kuka hänen asioitaan hoitaa, vaan hänen asiansa lähtee etenemään eri toimijoiden yhteistyön tuloksena. Lisäksi Nepsy-hankkeessa sujuvaan palveluun osaltaan kuului myös asiakkaan lähelle meneminen, palvelun vieminen asiakkaan luo. Nepsy-hankkeen toimintamalliin kuulunut asiakkaan luo kotiin, päiväkotiin, kouluun ja ylipäätään asiakkaan luonnolliseen ympäristöön meneminen on poikkeuksellinen toimitapa kunnallisissa palveluissa.

*[M]eidän hankkeessa se on ollu sitä että, ensinnäkin tää hanke on keskittynyt ihan ruohonjuuritason työhön, elikkä me ollaan menty ihan oikeesti asiakkaiden perheisiin ja kouluihin ja päiväkoteihin ja sinne missä ne asiakkaat on. Ja siellä haluttu nähdä mikä se tarve heillä on --.*

Asiakaslähtöisen toiminnan tavoitteena voidaan nähdä palvelun vieminen mahdollisimman lähelle asiakasta. Itse asiakkaan ei tarvitse liikkua palvelun perässä vaan palvelut liikkuvat, mahdollisimman joustavasti ja saumattomasti, asiakkaan tarpeen mukaan ja hänen lähtökohdistaan käsin.

#### **3.1.4 Asiakaslähtöisyys ja avoin innovaatio**

Asiakaslähtöisyyden periaatteet kytkeytyvät yhteen avoimen innovaation käsitteen kanssa. Avoimen innovaation käsite voidaan yksinkertaisesti määrittellä siten, että se näkee asiakkaat tärkeinä tekijöinä jo itse innovaatiotoiminnan aikana. Chesbrough (2003), avoimen innovaation

käsitteen lanseeraaja, määrittelee avoimen innovaation niin yrityksen sisäisten ja ulkoisten ideoiden kuin sisäisten ja ulkoisten kaupallistamistapojenkin yhdistämiseksi uusien teknologioiden kehityksen edistämiseksi. Paikallisen innovaatioympäristön osalta avoimen innovaatioprosessin tukeminen tarkoittaa jatkuvaa ideoiden keräämistä ja suodattamista, uusien ideoiden pitämistä hengissä, ideoiden sovelluskohteiden ja niiden käytännön merkitysten etsimistä sekä uusien ideoiden ja asioiden kokeilemista ja testaamista käytännössä (Sotarauta & Mustikkamäki 2008, 29).

Avointa innovaatiota ei saa liikaa tarkastella edellä mainitun Chesbroughin määritelmän mukaisesti vain yritysten näkökulmasta vaan ennen kaikkea kiinnittää huomiota sen ajatukseen erilaisten ihmisten erilaisten tietojen, taitojen, osaamisen, tarpeiden ja näkemysten hyödyntäjänä. Avoin innovaatio nähdäänkin tässä tutkimuksessa innovaatiotoiminnan mahdollistajana, jota voivat hyödyntää yritysten lisäksi myös julkinen sektori. Avoin innovaatio nostaa yksilöt ja yhteisöt taustalta innovaatiotoiminnan ytimeen. Ne organisaatiot, jotka kykenevät hyödyntämään avointa innovaatiota, vahvistavat samalla omaa strategisen sopeutumisen kapasiteettiaan. (Sotarauta 2007, 11.) Organisaation innovaatiotietoa virtaa siis organisaatioon ja organisaatiosta, rajojen ylittyttyä molempiin suuntiin (Hennala, Linna, Pekkarinen 2008, 100.) Näin syntyy ikään kuin win-win -tilanne, jossa avoimesta innovaatiosta hyötyvät sekä asiakkaat että organisaatio. Toiminnassa olennaista on siis tiedon ja oivallusten avoin vaihtaminen eri toimijoiden kesken (Mutanen & Parjanen 2008, 17). Käyttäjien osallistuminen innovaatioprosessiin on olennaista uuden tiedon luomisen sekä hyödyntämisen näkökulmasta (Paalanen, Oikarinen & Hyypiä 2008, 82).

Asiakslähtöisyyden korostaminen ei ole uusi asia, mutta sen toteuttaminen ei silti ole helppoa ja ongelmatonta. Vakiintuneiden toimintatapojen muuttaminen on vaikeaa jopa ankarissa kilpailuolosuhteissa toimiville yksityisille yrityksille – puhumattakaan julkisen sektorin toimijoista. Julkisella sektorilla tarve toimintatapojen uudistamiseen on kuitenkin vielä suurempi kuin yrityksissä. (Hautamäki & Lemola, 2004, 42.) Asiakslähtöisyyden korostaminen ja asiakkaiden osallistumisen voi perustella myös palvelun tai tuotteen loppukäytön näkökulmasta. Järjestelmät, mallit ja rakenteet suunnitellaan rationaalisiksi, mutta niiden käyttäjät eivät sitä välttämättä ole – ainakaan suunnittelijoiden ennakoimalla tavalla. (Antola & Pohjola 2006, 132.)

Asiakslähtöisyys ja avoimen innovaation malli liittyvät käsitteinä tiiviisti yhteen. Välikankaan (2007, 18) mukaisesti todettuna asiakslähtöisyys edellyttää osallistuvaa käyttäjää, joka ohjaa palveluprosessin tai -tuotteen kehitystyötä suuntaan, jolla on sekä nyt että myös tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeista lähtevää kysyntää.

## 3.2 Projektit ja hankemainen kehittämistyö

Kehittämistyön, etenkin julkisella puolella, koetaan usein tarkoittavan samaa kuin erilaisissa projekteissa tapahtuvan hanketyön. Myös tämän tutkimuksen empiirisen tarkastelun kohteena on hanke. Tästä syystä katseet suunnataan hetkeksi projektimaailmaan, eli mitä kehittäminen on ja mitä se tarkoittaa erilaisissa hankkeissa. Hankkeissa tehtävään kehittämiseen perehdytään paitsi sen yhteiskunnallisesti vakiintuneen kehittämisroolin vuoksi myös tutkimuksen esimerkkitapauksen luonteen hahmottamiseksi.

Projektilogiikan avaamiseksi on ensimmäiseksi selvitettävä, mitä projekteilla ja hankekehittämällä tarkoitetaan. Projekti voidaan Sulkusen (2006, 17) mukaisesti määritellä keskeiseksi nykyhallinnon organisaatioksi, jota rahoitetaan määrärahoilla kiinteiden budjettivarojen sijaan. Projekti on myös väliaikainen, toistumaton ja monimutkainen tehtäväkokonaisuus (Suhonen, Paasivaara & Nikkilä 2004, 38). Projektille asetetaan organisaatio, jolloin projektiryhmässä toimivat tehtävän kannalta keskeiset henkilöt, joko omien tehtäviensä ohella tai suurempien projektien ollessa kyseessä, myös kokoaikaisesti (Seppänen-Järvelä 1999b, 68).

Projektit myös edellyttävät uudenlaista hallintasuhteen muotoa, sopimusta, jonka valvomiseksi tarvitaan arviointia. Ohjelmaa tarvitaan sopimuksen ja arvioiden tavoitteiden määrittelyyn. Rahastot turvaavat ohjelman resurssit, toimijat toteuttavat ohjelmaa, kumppanuuden pelisääntöjä noudattaen. Toisin sanoen: ”*Sopimus on projektin hallinnollinen ydin. Ohjelma, arviointi ja rahasto ovat sen puitteet, ja kumppanuus on siihen osallistumisen periaate.*” . (Sulkunen 2006, 17.)

Kaiken kaikkiaan kehittämisprojektit on omaksuttu vahvasti osaksi työkäytäntöjä, ja yleiseen kehittämispuhuntaan projektit kuuluvat siinä missä innovaatiot ja visiotkin (Seppänen-Järvelä 1999b, 13). Projektin voidaankin sanoa tulleen kehittämistoiminnan toteuttamisen formaatiksi (emt., 68), sillä projekti perustetaan tyypillisesti silloin, kun halutaan toteuttaa jokin kehittämistavoite tai saada aikaan jonkin muutos. Tämän lisäksi projekteja käytetään yhä enemmän myös palvelujen tuottamiseen, hankerahoituksen mekanismien houkutellessa muuttamaan projekteiksi jatkuvaluonteisiakin töitä. (Seppänen-Järvelä 2004, 251.)

Projekti kirjallisuutta lukemalla voidaan todeta samoin, kuin mitä Seppänen-Järvelä (1999b, 68): projektityön kautta kehittämisestä syntyy kuva, jossa kehittäminen näyttäytyy usein ongelmattomana, mekanistisena ja inkrementalistisena. Projektityön todellisuus ei kuitenkaan aina

ole kovin selkeää eikä ongelmatonta. Kriittisyyttä projekteja kohtaan esiintyy runsaasti myös kirjallisuudessa ja yleisessä puhunnassa. Voidaan puhua jopa tietynlaisesta projektiväsymyksestä ja kuten Bardy (2007, 279) toteaa, arkikielessä ovat yleistyneet sellaiset termit kuten *projektisirkus* tai *projektikaaos*. Hän epäileekin edellä mainitun kaltaisen termistön jäävän käynnissä olevan aikakauden erääksi luonnehdinnaksi. Seuraavassa perehdytään tarkemmin hankemallisen työn toteuttamiseen, sen vahvuuksiin ja heikkouksiin, ensin tutkimuksen empiirisiin kohteeseen kautta ja tämän jälkeen hieman teoriasta saatavan ymmärryksen valossa.

### 3.2.1 Hankemallisen työn vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksessa haastateltuja pyydettiin pohtimaan hankemallisen työskentelyn vahvuuksia ja heikkouksia. Hankemallisen työskentelyn ehdottomiksi eduiksi Nepsy-hankkeen parissa työskentelevät ilmaisivat tietynlaisen työskentelyn vapauden, joka mahdollistaa joustavasti erilaiset kokeilut. Hankkeilla on yleensä myös käytössään hyvin resursseja, aikaa, työvoimaa sekä lisärahoitusta, joka tulee usein varsinaisen organisaation ulkopuolelta. Resurssit osaltaan lisäävät joustavuutta sekä uusien asioiden ja mallien kokeilemisen ja testaamisen mahdollisuutta. Hankkeet ovat myös hyvin organisoituja, mikä tekee työskentelystä tavoitteellista ja tehokasta.

Hankemallisessakin työssä on sekä hyvät että huonot puolensa, kuten yksi haastateltavista totesi: ”*[M]utta kyllähän mä tossa oon monta kertaa sanonut myös sen, että projekti ei ole ainoa tapa tehdä kehittämistyötä --*”. Haastateltavat näkivät hanketyöskentelyn yhdeksi suurimmista ongelmista sen irtonaisuuden. Hankkeissa kehitetään uutta, mutta uhkana on tulosten juurtumattomuus organisaatioon ja käytössä oleviin toimintoihin. Kehittäminen voi muodostua itseisarvoksi ja aiheuttaa niin sanottua hankeväsymystä, kun kehitetään vain kehittämisen vuoksi ilman pysyviä vaikutuksia. Toisaalta myös hankkeisiin liittyvä ulkopuolinen rahoitus voi kadottaa kehittämistyön todellista fokusta. Haastateltavat korostivatkin hankkeen tulevan käyttötarkoituksen ja -kohteen etukäteen miettimisen tärkeyttä, edellä olevien ongelmien ennaltaehkäisemiseksi.

*[K]ehittämishankkeissakin haluan lähteä sellasesta hankkeesta, jolla oikeasti on tilaus. Hankkeet ja hankerahotus ei voi olla itsetarkoitus, pitää pystyä miettimään, heti etukäteen arvioimaan et onks tää sellanen, joka me tarvitaan pysyväksi toiminnaksi. Jollon pitää miettiä jatkorahotus. Siis hankkeethan synnyttää myös innovaatioita mutta, tän tyyppinen arviointi täytyy aina tehdä --.*

Muita vähäisempiä, mutta omalta osaltaan tärkeitä hanketyön ongelmakohtia haastateltavat näkivät olevan muun muassa projektien pätkätyön, sekä tietynlaisen hankkeiden yliarvostamisen.

Hankkeena toteutettavaa kehittämistyötä voidaan pitää tavallista arjessa tehtävää perustyötä tärkeämpänä ja ennen kaikkea näkyvämpänä, jähän siitä usein käteen jotain konkreettista, esimerkiksi tutkimus, raportti tai arviointi. Ylipäätään, hankemaisen työskentelyn ongelmana voidaan pitää joissain tapauksissa sen pyrkimystä saada aikaan jotain uutta ja hienoa, kaukana arkielämän todellisista haasteista ja ongelmista.

*[E]hkä kehittämishankeiden yks pulma on ylipäätään, että jotenkin kehittäminen ja uudet hienot ideat ja trendit vie sitä juttua, ja tärkeempää ois, että se vastais niihin arkisiin tilanteisiin mitä on. Että helposti sen linkin jotenkin hukkaa. Monta kertaa kaikki on tärkeitä, tulee se tarve esiin tai toisin päin se että, on jotain kehitetty siihen, että se leviäis sinne ruohonjuuritasolle eikä jää vaan hienoksi ohjelmaksi tai jotain muuta --.*

Toisaalta, kehittämistyö tapahtuu usein piilossa, niin sanottuna hiljaisena toimintana; se on koko ajan kyllä meneillään, mutta näkyy harvemmin esimerkiksi kirjallisina tuotoksina. Lisäksi suurin osa kehittämistyön julkaisuista on pääasiassa projekti- ja arviointiraportteja, joiden kautta on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa kehittämisen yhteiskunnallisesta roolista, pidemmän aikavälin muutokuluista tai kehittämistyön menetelmällisistä mahdollisuuksista. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 3.)

### **3.2.2 Hankemaailman kiemuroissa teoriaa vasten peilaten**

Rantalan ja Sulkusen toimittamassa teoksessa Projektiyhteiskunnan käänöpuolista (2006, 69) listataan osittain samoja projektien ongelmia kuin, mitä haastatteluissa tuli esiin. Kirjoittajat näkevät projektien yleistymisen yhtenä uhkana demokraattisen vastuullisuuden hämärtyminen, jos asiantuntijana voi kansalaisnäkökulman mukaisesti toimia kuka tahansa. Ongelmallisena he pitävät myös projektityön ja organisaatiossa tehtävän perustyön rajan häviämistä. Projektien toteuttaminen on lisäksi työlästä, koska niiden rahoituksen varmistamiseksi laaditaan usein liian kunnianhimoiset ja sisällöllisesti epärealistiset tavoitteet, joita sitten on vaikea saavuttaa. Paakkunainen (2006, 161) jatkaa listaa hankkeiden kohtaamasta arvostelusta. Hankkeet eivät kritiikin mukaan, tavoitteistaan poiketen, osallista tai ehkäise ongelmia ennalta, ne eivät kehitä hallintoa tai edistä esimerkiksi kumppanuutta. Tavoitteet eivät ole tarkkoja ja projektit koetaan etäisiksi ja väliaikaisiksi, eivätkä projektit saa toimijoita sitoutumaan tekemiseen pysyvien muutosten aikaansaamiseksi.

Tom Erik Arnkil (2007) jatkaa hankkeiden ongelmien ruotimista projektikriittisessä artikkelissaan. Hänen mukaansa suomalaisessa projektikeskeisessä kehittämistoiminnassa on paljon sellaisia

piirteitä, jotka eivät oikeasti johda mihinkään. Tämä näkyy, toki hieman kärjistäen, hänen mukaansa siinä, että jokaista asiaa varten raivataan uusi projekti, ja projektit ovat sektorikohtaisia. Projektit ovat myös lyhyitä, kaksivuotinen projekti on Suomessa hyvinvointipalveluita kehittäessä jo pitkä, nelivuotisen ollessa ”tosipitkä” ja tuota pidempiä projekteja on vaikea edes kuvitella. Hankkeet toteutetaan yksittäisinä toimintoina ja lopulta jäljelle jää kasa arkistopapereita – hienoine suunnitelmineen ja aikaa sitten purettuine projektikohtaisine ohjausryhmineen. (Arnkil T.E. 2007, 75–78.)

Projektit on omaksuttu, niin mikro- kuin makrotasolla, kehittämistoiminnan itsestään selväksi organisointitavaksi, ilman minkäänlaista asian kyseenalaistamista. Projektit liitetään niin vahvasti kehittämiseen, ettei pysyvän organisaatorakenteen mahdollisuuksiin hoitaa kehittämistehtäviä uskota. Sen sijaan juuri projektia pidetään sopivana areenana muutokselle, kehittämiselle, innovaatioille ja oppimiselle. Samalla kehittäminen ja projekti ovat kietoutuneet yhteen puheessa jopa niin, että ne ovat alkaneet saada synonyymisen merkityksen. Tästä syystä on pidettävä mielessä, ettei kaikki kehittäminen kuitenkaan ole projektimaista, vaikka monissa projekteissa onkin kehittämisfunktio. (Seppänen-Järvelä 2004, 253.) Tästä näkökulmasta katsoen taulukossa 1 esitellään Seppänen-Järvelän (2009, 76) mukaisesti projektin ja kehittämisen eroja.

**Taulukko 1. Projektiformaatin ja kehittämisprosessin eroja (Seppänen-Järvelä 2009, 76).**

<b>Projektiformaatin piirteitä</b>	<b>Kehittämisprosessin piirteitä</b>
määräaikaisuus, lyhytkestoisuus	pitkäkestoisuus
lineaarisuus	epälineaarisuus, meaderoivuus
rationaalinen suunnittelu ja suunnitelman mukainen toteutus	tilanne-ehtoisuus
suunniteltu muutos projektin tuloksena	muutosten viivästyminen, vaikutusten sirottuminen
kontrolloitavuus	ennakoimattomuus, joustavuus
organisaatio suppea ja määritelty	monitoimijaisuus, rajojen ylittäminen

Taulukkoa 1 katsomalla havaitaan, miten erilaisia asioita projekti ja kehittämisprosessi lopulta ovat. Projekti on määrätyn pituinen kehittämistyön perustuessa pitkäjänteiseen toimintaan sekä usein määrittelemättömän pituiseen ajanjaksoon. Projektien odotetaan etenevän etukäteissuunnitelman mukaisesti kohti muutosta, kun kehittämistoimintaan kuuluu tilanteen mukaisesti eteneminen –

tarvittaessa jopa taaksepäin palaten joissain kohdin. Tästä syystä kehittämistä on vaikea ennakoida ja sen täytyy olla joustavaa. Projektilogiikka sen sijaan edellyttää tietynlaista kontrollia suunnitelman toteuttamiseksi ja projektin koossa pysymiseksi. Projektit toteutetaan usein tarkasti rajatun henkilöstön toimesta, mutta kehittämistoiminta edellyttää yhteistyötä, monitoimijuutta, joka ylittää toimialojen rajoja.

Edellä olevan perusteella herää myös kysymys, mikä lopulta on projektien ja innovatiivisuuden yhteys? Innovaatioiden syntymisen edellytyksiä on vaikeaa määritellä täysin aukottomasti ja pitävästi, ja projektimaisen kehittämistyön ja innovatiivisuuden oletuksia voi vain pohtia. Jos projektia pidetään vain jonkin asian toteuttamisen välineenä ja toteuttamisen tavoitteet ovat tarkasti suunniteltuja, saattaa se rajoittaa uusien ajattelutapojen kokeilemistä. Luovaa toimintaa on vaikea asetella, ainakaan ennalta suunnitellusti, eri vaiheisiin, vaan innovatiivisia ratkaisuja syntyy kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa. Erityisen tärkeänä on pidettävä kuitenkin toteuttamisvaihetta, jota ilman ideat ja hyvät pyrkimykset jäävät toteutumatta. (Seppänen-Järvelä 1999b, 119.)

Usein kehittämistoiminta jää projekteissa pätkittäiseksi ja kirjavaksi. Kehitettävien toimintatapojen suunnitteluun ei ole paljon aikaa ja uusien ideoiden kytkentä esimerkiksi kentän palvelujärjestelmiin voi jäädä tästä syystä puutteelliseksi. Määräaikaisissa projekteissa täytyy keskittyä vaikutusten osoittamiseen, mutta projekti ehtii usein loppua ennen kuin uusi toiminta on saatu juurrutettua käytännöksi. Aidon vaikuttavuuden aikaansaaminen uusien innovaatioiden avulla vaatii pitkäjänteistä innovaatioiden suunnitteluprosessia, jossa heti alusta alkaen huomioidaan myös syntyvien toimintatapojen myöhempi levittäminen ja juurruttaminen pysyviksi käytännöiksi. (Vuori & Toikkanen 2008, 209.) Kehittämishankkeiden haasteena onkin, miten saada rakennettua kestävää kehittämistoimintaa, osaksi pysyviä toimintarakenteita. Innovatiivisuus ei ole vain projekti vaan osa organisaation ydintehtävää. (Majoinen 2007, 43.)

Projekteissa tapahtuvan kehittämisen – erityisesti kokeiluhankkeiden – eduksi on laskettava niiden tarjoama mahdollisuus kokeilla uusien toimintamallien ja ideoiden toimivuutta käytännössä. Mitä suuremmista uudistuksista ja kokeiluista on kyse, sitä enemmän niihin liittyy riskejä ja todennäköisesti myös erilaisten ryhmien vastustusta. Pieni pilottihanke ei riskeeraa paljoa, mutta siitä huolimatta se voi tehokkaasti osoittaa, miten uusien toimintatapojen avulla voi saada aikaan parempia tuloksia kuin nykyjärjestelmän puitteissa. Kokeiluhankkeissa tehtävä käsitteellinen mallintaminen ja arviointitutkimus mahdollistavat ja edistävät kokeilujen tulosten sekä hyvien ja



huonojen kokemusten levittämistä eteenpäin. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 125–126.) Stiglitz (2001, 71–72) kehottaa julkista sektoria tukemaan innovatiivisia kokeiluhankkeita, sillä ne edistävät sosiaalisia oppimisprosesseja. Kokeiluhankkeiden tavoitteena täytyy kuitenkin olla laajasti hyödynnettäviä tuloksia, siis laajemmalle kuin vain hankkeeseen osallistuville tahoille.

Lukuisat erilaiset hankkeet ovatkin olleet osa kuntien toimintaa viimeiset vuodet ja niiden avulla on eri tavoin uudistettu monien kuntien toimintatapoja. Majoinen (2007) mukaan yleisellä tasolla tarkasteltuna kuntien hankkeista saadut kokemukset ovat olleet hyviä: itsearviointi hankkeissa on ollut positiivista ja hyvään tulokseen vaikuttaviksi piirteiksi voi listata keskittymisen väestön kannalta merkittäviin kysymyksiin, hankkeiden määrätietoisesta verkottumisesta eri toimijoiden kesken ja itsearvioinnin järjestelmällisen käytön. Toisaalta monia hankkeita on kritisoitu kyseenalaistamalla hankkeista saatu lisäarvo. Tähän on vaikuttanut muun muassa se, että usein kunnalliset hankkeet ovat olleet selvityksiä ja varsinaisen kehittämistyön on ollut vasta edessä sekä joissain tapauksissa ”uutuus” on ollut työtapojen tekemisessä paikallisesti tunnetuksi. Ongelmallista on ollut myös aikaan saatujen työtapojen ja toiminnan jatkaminen hankkeen jälkeen. Huolimatta siitä, että hankkeissa on suunnitelmia siitä, miten hanke juurrutetaan osaksi pysyviä käytäntöjä, on juurtuminen usein ongelmallista. (Majoinen 2007, 44–45.)

Käytäntö on osoittanut jatkuvuuden kannalta ongelmallisiksi erityisesti hankkeet, jotka ovat perustuneet ylisektorialisiin tai verkostomaisiin käytäntöihin. Tällaisten hankkeiden toiminnan juurruttaminen sektorijakoisen johtamisjärjestelmän käytäntöihin on vähintäänkin haastavaa. Monenlaisia keinoja jatkuvuuden turvaamiseksi kyllä etsitään. Jatkorahoitusten ja muiden tilapäisten keinojen sijaan täytyisi miettiä, miten voitaisiin taata aito projektin jälkeinen jatkuvuus. (Arnkil T.E. 2007, 79.) Hankkeet voivatkin onnistua tilapäisen, projektinvaraisen kehittämisorganisaation tuottamisessa. Tämän kehittämisorganisaation muuntaminen pysyvämmäksi sen sijaan epäonnistuu usein, ja näin hukataan sekä osaamista ja osaajia että aikaa. Kehittämistoiminnan kiinnittyminen projektin päätyttyä onkin hankekehittämisen kriittisin piste. (Arnkil R. 2007, 67.)

Kaiken kaikkiaan Robert Arnkil (Liikamaa 2005, 24) luettelee neljä ominaisuutta, joiden hän on huomannut olevan tunnusomaisia onnistuneelle hankkeelle. Tällaisia ovat projektin hyvä sisäinen yhteistyö, ja erilaisista taustoista tulleiden työntekijöiden muodostama tiimi. Projektilla on hyvät kontaktit muihin hankkeen kannalta tärkeisiin toimijoihin ja kehitettävän palvelun asiakkaisiin, tai asiakkaat ovat parhaimmassa tapauksessa itse mukana kehittämistoiminnassa. Projektilla on myös

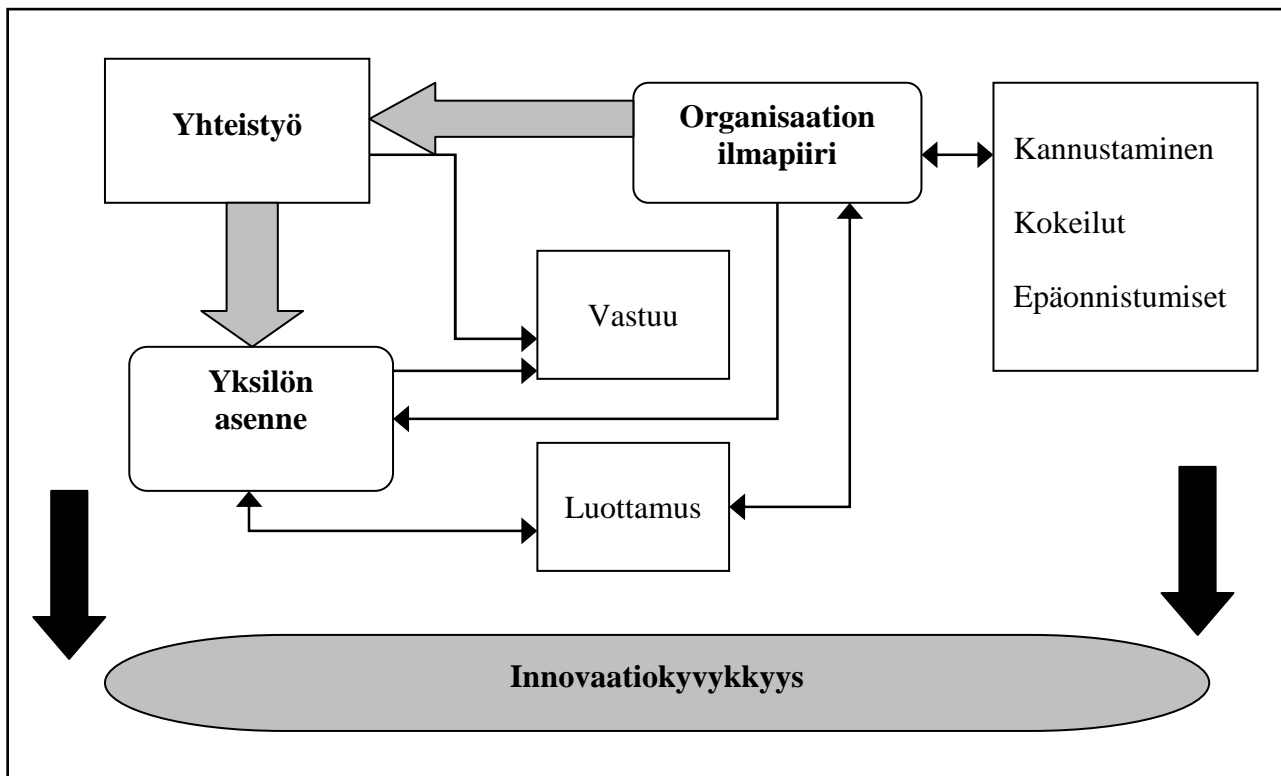
vahva yhteys toteuttamisorganisaatioon ja toimintaan siellä. Lisäksi organisaation johto ja päättäjät ovat sitoutuneet projektiin ja he ovat henkilökohtaisesti jollain tasolla mukana projektissa. Kaikkien edellä mainittujen seikkojen täytyy toteutua hankkeessa, ja jo yhdenkin osa-alueen puuttuminen johtaa yleensä tuloksen huonontumiseen.

Loppujen lopuksi kehittämistyössä on tärkeää muistaa, ettei kyseessä ole vain yksittäisen teknologian, prosessin tai palvelun kehittäminen vaan näiden kaikkein muodostaman yhteenkietoutuneen kokonaisuuden kehittäminen, missä kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Tämä vaatii aikaa vuorovaikutukselle ja oppimiselle, joiden aikana alkuperäisestä ideasta voi syntyä uusia tiedon kombinaatioita ja ratkaisuja, joita ei alun perin kukaan toimijoista olisi pystynyt yksin keksimään ja hahmottamaan. (Kivisaari & Saranummi 2008, 298.) Tästä lähtökohdasta käsin lähdetään seuraavissa luvuissa tutustumaan asiakaslähtöisiä palveluita uudistavaan kunnalliseen kehittämistoimintaan.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN EDELLYTYKSET

Kunnallisen kehittämistoimintaan perehdytään tässä tutkimuksessa Nepsy-hankkeen kautta. Kehittämistoimintaa analysoitaessa empiirinen aineisto jaettiin kolmeen teemaan: kehittämistyön edellytyksiin, tiedonkulkuun sekä palveluiden kehittämiseen. Näiden kolmen teeman myötä seuraavissa luvuissa tutustutaan kunnalliseen kehittämistoimintaan. Innovaatiot kytkeytyvät kehittämistyöhön vahvasti, ja kehittäminen luo innovaatioita samalla kun innovaatiot edellyttävät kehittämistyötä. Pääatalon (2005, 144) sanoin ”*kehittämistyössä on kyse, ainakin pitäisi olla, innovatiivisista prosesseista. Niitä kuvaa monivaiheisuus, uuden luominen yhä uudelleen ja monien mutkien kautta*”.

Kehittämistyön edellytyksillä tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka mahdollistavat innovatiivisen toiminnan. Ne luovat niin sanotusti pohjan kehittämistyölle. Aineistosta on erotettavissa tällaisiksi toiminnanmahdollistajiksi yhteistyö, vastuu, luottamus, organisaation kehittämismyönteinen ilmapiiri sekä yksilön kehittämisasenne. Kehittämistyön edellytykset kytkeytyvät toisiinsa kuviossa 1 esitetyllä tavalla. Innovaatiokyvykkyyden käsite kokoaa kehittämisedellytyksiä yhteen, ja innovaatiokyvykkyyteen perehdytään luvun lopussa. Aluksi tarkastellaan, millaisia kehittämisen edellytyksiä ja innovaatioiden syntymisen mahdollistajia on löydettävissä aihetta käsittelevistä aikaisemmista tutkimuksista.



**Kuvio 1. Kehittämistyön edellytykset.**

Tässä tutkimuksessa tutustutaan kunnalliseen asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen. Seuraavaksi perehdytään siihen, mitä kehittämistyö onnistuakseen vaatii eli mitkä ovat kehittämistyön edellytyksiä. Teeman avaaminen aloitetaan tutustumalla muutamana aikaisemman tutkimuksen avulla siihen, mitä kaikkea uusien ideoiden ja innovaatioiden kehittäminen vaatii niin organisaatiolta kuin sen toimijoilta – työntekijästä johtajaan.

Innovaatioiden aikaansaamiseksi tulee kehittämistyön edellytysten olla kunnossa. Antola ja Pohjola (2006, 170) kokoavat yhteen innovaatioiden syntymiseen tarvittavia tekijöitä. Heidän mukaansa innovaatioiden aikaansaamisen edellytyksenä on yhteinen suunta, mutta mukana on oltava myös erilaisten mielipiteiden esittäjiä. Pelkällä konsensusajattelulla ei saavuteta riittäviä tuloksia. Ihmiset täytyy kohdata ihmisinä eikä pelkästään toiminnan resursseina. Tietoisuus omasta roolista osana isompaa kokonaisuutta sekä luottamus ja oikeudenmukaisuuden kokeminen ovat taloudellisia motivaattoreita vahvempia. Toiminta tarvitsee selkeät tavoitteet ja sellaista yhteistyöverkostoa, jossa on yhdistettynä osaamista, ketteryyttä sekä voimaa. Näin toimimalla luodaan vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua.

Antola ja Pohjola jatkavat listaustaan johtamisen ja johdon tehtävillä, joita ei tässä tutkimuksessa ole juurikaan käsitelty. Heidän mukaansa innovatiivisuuden johtaminen on ennen kaikkea

vastakohtien johtamista, koska se on tasapainoilua tuottavuusvaatimusten, uudistusten ja ihmisten hyvinvoinnin välillä. Se vaatii suuntaamista rohkeasti kohti läpimurtoja, mutta samalla on arvostettava pieniä askeleita. Johdon tehtävänä on ennen kaikkea sellaisen kulttuurin luominen, joka rohkaisee kokeiluihin ja riskinottoihin sallien myös epäonnistumiset, mutta niistä oppien. (Antola & Pohjola 2006, 170.)

Skarzynski & Gibson (2008, 22) ovat laativat kolme kriittistä edellytystä innovaatioprosessin läpimurrolle:

- 1) ajan ja tilan luominen refleктоimiselle, ideoimiselle ja kokeiluille
- 2) innovaatioiden edellyttämän ajattelun monimuotoisuuden maksimoiminen
- 3) keskustelun ja kontaktien vahvistaminen, yhdistelmä mikä toimii kasvualustana läpimurtoideoille.

Innovaatiot vaativat aikaa, ja haasteena onkin kyetä luomaan innovatiivisuuden vaatima tila jokapäiväisessä toiminnassa. Sellaisen kulttuurin luominen, jossa työntekijöillä on aikaa kuvitella, kokeilla ja kehittää omia ideoitaan, on innovatiivisuuden ensimmäinen edellytys. Monimuotoisuuden maksimoinnilla viitataan, paitsi eri taustoista tulevien ihmisten, niin myös erilaisten kykyjen, kapasiteettien ja perspektiivien yhdistämiseen. Organisaatiot tarvitsevat tiimeihinsä erilaisesti ajattelevia yksilöitä – analyyttisiä ja luovia, nuoria sekä vanhoja, teknologiaa että ihmisiä ymmärtäviä. Toisin sanoen mahdollisimman heterogeenisiä tiimejä, joissa on sopivassa suhteessa sekoitettuna nuoruutta, ajattelua, energiaa ja touhukkuutta. Kolmannella edellytyksellä tarkoitetaan ideoiden syntymistä vuorovaikutuksessa verkostoissa, niin sanotuissa luovuuden törmäyksissä. Innovaatioiden syntyminen edellyttää vuorovaikutusta ja ainoa tapa sen luomiseen ovat kontaktit ja keskustelu; mitä enemmän organisaatioissa on kontakteja yksilöiden ja heidän ideoidensa välillä, sitä suuremmat ovat mahdollisuudet uudenlaisiin ideoihin. Lopulta on kuitenkin huomioitava innovaatioiden syntymisen perustuminen usein niin sanottuun onnelliseen sattumaan (*serendipity*), joka syntyy, kun mahdollistetaan erilaisten ihmisten tapaaminen uusissa tilanteissa. (Skarzynski & Gibson 2008, 23–38.)

Seppänen-Järvelä (1999b) havaitsi väitöstutkimuksessaan kehittämistyön edellytyksiksi toimijoiden luottamuksen, avainhenkilöiden löytymisen, toimijoiden motivaation ja kehitettävän asian oivaltamisen sekä kehittämistilanteiden hyvän tunnelman. Sitoutuminen yhdistää kaikkia tekijöitä, ja Seppänen-Järvelä pitääkin sitä kehittämistyön ydinedellytyksenä. Avainhenkilöllä hän tarkoittaa henkilöä, joka sitoutuu kehittämistehtävään ja on aktiivinen työssään. Luottamus taas mahdollistaa

toimivan yhteistyösuhteen ja tehtävään sitoutumisen, ja luottamukseen liittyy kehittäjän roolin avoimuus, neutraalisuus, aidosta kiinnostuksesta ja projektikumppaneiden työn arvostamisesta viestiminen. Kehitettävän asian oivaltaminen luottamuksen lisäksi parantaa sitoutumista, ja kehittämistilainten hyvä tunnelma ja ilmapiiri edistävät vuorovaikutusta sekä rohkaisevat luovuuteen. (Seppänen-Järvelä 1999b, 165–167.)

## 4.1 Yhteistyö

Kaiken kehittämistoiminnan ehdoton lähtökohta on yhteistyö. Yhteistyön merkitys tulee korostuneesti esiin jokaisen tutkimukseen haastatellun vastauksissa, monissa erilaisissa tilanteissa ja eri näkökulmista. Yhteistyö on tavallaan kaikessa mukana ja täten myös lähtökohtana koko hankkeen toiminnalle. Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa hyvin moninaisia asioita ja se saa useita erilaisia merkityksiä. Yhteistyö kytkeytyy tiivistä yhteen vuorovaikutuksen käsitteen kanssa ja näitä kahta käsitettä käytetään tässä tutkimuksessa usein rinnakkain, lähes synonyymeina.

*Nepsy-hankkeessa, silloin sitä käynnistettiin, meillä oli semmonen iso laaja seminaari, jossa oli kutsuttu mukaan kaupungin toimijoita, sairaanhoitopiirin toimijoita, järjestöjen edustajia, jotka ongelman, problematiikan kanssa on tekemisessä ja sit siel oli myös asiakkaitten edustajia. Siellä lähetettiin mieltiin, et mistä tässä on oikeesti kyse ja mitä me ollaan tekemässä ja kun tää hanke päättyy, niin mitä sen olisi pitänyt tuottaa. Niin, sillä tavalla otettu ne eri toimijat mukaan ja tietenkin sen tyypistä työtä täytyy jatkaa. Mut lähtökohta on ollu se, kaikkien ääni tulis kuuluviin.*

Yhteistyö Nepsy-hankkeessa näkyi ensinnäkin tiimityönä. Kehittäminen perustuu tiimeissä tehtävään työhön, jolloin erilaiset asiantuntijat katsovat asioita eri näkökulmista, ja näin ajatukset vähitellen jalostuvat kohti uusia ideoita ja toimenpiteitä. Kehittämistyö vaatii yhteistyötä, ihan yksin sitä ei pysty tekemään, ei ainakaan samoin tuloksin. Yhteistyön merkitystä kehittämistyölle ei voi näin ollen ylikorostaa. Kehittämistyö ei suinkaan ole vain neutraalia asiantuntijatyötä, jolle sanellaan tavoitteet jostain ulkopuolelta, vaan sen toteuttajien on voitava olla mukana jo tavoitteista ja menettelytavoista päätettäessä (Kirjonen 2007, 121).

Yleisen kehittämistoiminnan lisäksi myös palveluiden kehittäminen vaatii toimivaa vuorovaikutusta ja yhteistyössä tehtävää kehittämistä. Palveluita kehitettäessä täytyy ylittää toimialarajoja, ja eri osapuolien on mietittävä yhdessä uudenlaisia ratkaisuja. Osaltaan tähän kuuluu yhteistyökumppaneiden etsintä kolmannen sektorin toimijoista ja alan yksityisellä puolella toimivista yrityksistä. Myös esimerkiksi tutkimusyhteistyö koetaan tärkeäksi kehittämistyössä.

Asiakaslähtöisiä palveluita kehitettäessä asiakas on tärkeä yhteistyökumppani. Asiakasyhteistyö tarkoittaa sekä kuulemista ja vuorovaikutusta asiakkaan ja työntekijöiden välillä että myös asiakkaan osallistamista palvelun kehittämisyhteistyössä. Erilaisia kokeiluja uuden kehittämiseksi tehdään ja testataan yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Yhteistyön yhtenä tavoitteena voidaan pitää kaikkien niiden, jotka liittyvät jollain tavalla hankkeessa kehitettäviin palveluihin, äänen saamista kuuluviin. Nepsy-hankkeen kehitettäessä lasten ja nuorten palveluita asiakkaan äänen kuuntelemiseen liittyi vahvasti yhteistyö koko perheen kanssa ja vanhempien äänen kuuleminen.

*Yhteistyöhän varmasti tulee lisääntymään, sillohan se myös edellyttää sitä, että niitä yhteistyömuotoja mietitään ja se edellyttää myös sitä kehittämistä yhdessä – –.*

Kaiken kaikkiaan yhteistyötoiminnalla on tärkeä rooli kehittämistyön sitouttamisessa sekä tiedon jakamisessa. Palveluiden kehittäminen vaatii asiakkaiden osallistamisen lisäksi myös työntekijöiden osallistamista. Tällä tarkoitetaan lähinnä toimintaan sitoutumista. Tulevaisuuden palveluiden kehittämisen koetaan vaativan yhä enemmän yhteistyössä tehtävää kehittämistyötä, mikä tarkoittaa erilaisten sektoreitten ja toimialarajojen häivyttämistä. Yhteistyö kytkeytyykin niin tiivistä muihin tämän luvun käsitteisiin, ettei sitä edes pysty tyhjentävästi yksinään käsittelemään. Tästä syystä yllä on lähinnä vain listattu esimerkinomaisesti yhteistyötapoja, joilla se vaikuttaa ja esiintyy kehittämistyössä. Tarkempia kuvauksia yhteistyön eri muodoista esitellään niiden noustessa esille kehittämistyön eri yhteyksissä.

Edellä olevan perusteella voidaan kuitenkin jo todeta, että yhteistyön ja sitä kautta vuorovaikutuksen merkitys kehittämistyössä ja innovaatioiden syntymisen taustalla on merkittävä. Hyvät ideat harvoin syntyvät täysin umpiossa, eivätkä ne leviä ilman vuorovaikutusta. Innovaatiot syntyvät usein taidosta yhdistää asioita ja osaamista uudella tavalla toisiinsa yhteistyöverkostojen ponnistelujen tuloksena. (Virtanen & Stenvall 2010, 192–193.) Keskeisenä resurssina innovaatioille voidaan pitää tietoja ja taitoja, sekä yksilötasolla että yhteisosaamisen kautta (Aaltio 2005, 80).

Yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarvitaan myös informaatioprosessin aikana, sillä tiedon luominen, hyödyntäminen ja jakaminen voivat olla ihmiselle tärkeitä vuorovaikutuksen muotoja (Kukko & Ainamo 2004, 49). Innovaatiot rakentuvat sosiaalisten systeemien kontekstissa, eli eri alojen toimijoiden ja osaajien kohdatessa yhteisen kysymyksenasettelun äärellä. Kysymyksenasettelulla tarkoitetaan pitkäkestoista tapahtumaa, jossa uudenlaista tiedon ja taidon yhdistelmää hyödyntäen

pyritään löytämään vielä ratkaisemattomia kysymyksiä. (Frantsi, Pässilä, Parjanen 2008, 76.) Myös yhteistyö ja luottamus kuuluvat vahvasti yhteen – ilman luottamusta erilaiset mielipiteet ja näkökulmat voitaisiin helposti tulkita vihamielisiksi ja yhteistyön hyödyt katoaisivat (Huotari & Iivonen 2004, 15).

## 4.2 Vastuu

Kaikki tutkimuksessa haastatellut toimijat ymmärsivät vastuun samalla tavalla. Innovaatiot vaativat jokaisen mukana olevan panostusta ja vastuun ottamista sekä sitoutumista työskentelyyn. Vastuun kantaminen omasta työstä on tärkeää ja kaiken perusta, mutta kukaan ei pysty toimimaan yksinään. Tarvitaan yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja vastuun jakamista. Näin ollen vastuu jakautuu kehittämistyössä kahteen osaan, henkilökohtaiseen ja jaettuun.

Nepsy-hankkeessa vastuun kehittämistyöstä katsottiin kuuluvan kaikille, niin työntekijöille kuin hankeorganisaatiolle, sekä tilaajalle että tuottajalle, ja yhteistyön roolin merkitys kehittämistyössä tulee korostetusti esiin. Vastaukset eivät juuri eronneet vastuun määrittämisen osalta hanketyöntekijöiden ja viranhaltijoiden välillä. Vastuun koettiin kuuluvan kaikille, kehittämisroolit vain vaihtelivat toimijan roolin mukaisesti.

Vastuu rakentuu jokaisen työntekijän sitoutumisesta työn tekemiseen mahdollisimman hyvin ja sitä kautta vastuun ottamisesta omasta työstään. *”Niin, no kyllähän se tietysti ei, jos me ei tehdä töitä kunnolla niin eihän tässä sitten, sitten ei tapahdu mitään, koska ei tuolta korkeemmalta niin. Emmä tiiä osaako ne ees meitä ohjeistaa oikein --.”* Asiakasrajapinnassa työskentelevien hanketyöntekijöiden työpanoksen lisäksi tarvitaan sekä ylhäältä päin tulevaa tavoitteiden ja työskentelyraamien asettamista että laajempaa kokonaiskuvan näkemystä. Nepsy-hankkeen tapauksessa hankkeen ohjausryhmän roolina oli arvioida kriittisesti hankkeen tuloksia ja tehdä päätöksiä hankkeen suhteen. Koko kaupungin tasolla tarkasteltaessa vastuun rakentuminen lähtee konsernihallinnosta, sen ohjatessa kaikkea kaupungin toimintaa. Tämän lisäksi tilaajan ja tuottajan vastuut on määritelty ylipäättään palveluiden kehittämisen suhteen kuin myös Nepsy-hankkeen osalta.



*Kyllähän se [kehittäminen] on kaikkien vastuulla. Täällä vois sanoa, että se on sekä tilaajan että tuottajan vastuulla. Tässä tapauksessa tilaaja on perustanut tän hankkeen Tampereella, mutta jotta se toimisi, niin sen täytyy toimia yhteistyössä kaikkien muiden palvelujen tuottajien kanssa. Meidän täytyy sitoutua tähän Nepsy-hankkeeseen tietyllä tavalla kaikkien, jotka tuotetaan palveluja lapsille ja lapsiperheille, että tästä olis hyötyä*  
-- .

Kehittämistyö vaatii yhteistyötä ja yhteisesti kannettua vastuuta. Saman ovat todenneet muun muassa Antola ja Pohjola (2006, 81), joiden mukaan innovatiivisuus organisaatiossa on kaikkien vastuulla. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa toimii rakennuslujana uusille innovaatioille ja toimiville palveluille. Innovaatioita löytyy etenkin asiakasrajapinnasta, mutta ideat vaativat kehittyäkseen sekä systemaattisuutta että inhimillistä otetta (emt.).

### **4.3 Luottamus**

Luottamus osoittautui tutkimuksessa haastavaksi ja kysymyksiä herättäväksi aiheeksi. Luottamus oli haastattelurungossa sijoitettuna informaatio-teeman alle, mutta analysoinnin aikana kävi selväksi, että se sopii käsiteltäväksi huomattavasti paremmin tässä luvussa. Kysymyksillä luottamuksesta pyrittiin kartoittamaan hankkeen toimijoiden välistä luottamusta, ja sen vaikutusta tiedon vaihtoon ja yleisesti avoimuuden kokemiseen. Vastaukset olivat kaikkea muuta kuin avoimuudesta ja luontevasta tiedonkulusta kertovia.

Luottamus on luonteeltaan moniulotteinen käsite ja siitä syystä myös vaikeasti määriteltävissä (Huotari & Iivonen 2004, 7–8). Luottamuksen kolme osittain päällekkäistä piirrettä voidaan Huotarin ja Iivosen (2004, 8) tutkimuksen perusteella vetää yhteen seuraavasti:

- 1) luottamus perustuu odotuksiin ja vuorovaikutukseen
- 2) luottamus ilmentää ihmisten käyttäytymisen malleja
- 3) luottamuksella on väliä.

Tällöin ensimmäisellä piirteellä ymmärretään luottamuksen perustuvan toisten ihmisten odotuksiin halukkuudesta ja kyvystä täyttää tarpeet ja toiveet. Luottamuksen perustuessa toisten odotuksiin näiden odotusten ymmärtäminen on olennaista rakennettaessa luotettavia suhteita. Toisena piirteenä mainitaan luottamus käyttäytymismallina ja tällöin rehellisyys sekä käyttäytymisen ennustettavuus rakentavat vahvan perustan luottamukselle. Kolmas piirre perustuu usein toistettuun yhteiseen ymmärrykseen siitä, että luottamuksella on väliä. Tällöin luottamus kuvataan sosiaalisena ilmiönä, ja sellaisenaan sillä on useita etuja, kuten avoimen tiedonkulun edistämässä, vuorovaikutuksen

mahdollistajana yksilöiden ja organisaation välillä, transaktiokustannusten vähentämisessä, taloudellisten toimien ja tietoteknisten ratkaisujen helpottajana sekä työn ja yhteistyön mahdollistaja organisaatioiden sisällä ja kesken. (Huotari & Iivonen 2004, 8–10.)

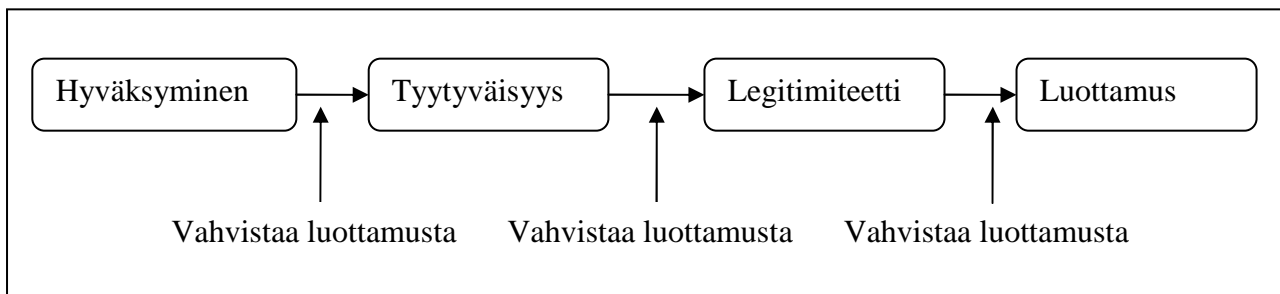
Luottamus voidaan määritellä myös uskomiseksi toiseen ja hänen kykyihinsä tehdä asiat odotusten mukaisesti. Luottamus jakaantuu kolmeen olettamukseen sen mukaisesti, miten näihin odotuksiin suhtaudutaan. Ensimmäisen olettamuksen mukaan luottamuksen kohteena oleva henkilö on kiinnostunut olemaan luottamuksen arvoinen. Kahden muun olettamuksen mukaan luotetulla henkilöllä on moraalinen velvoite olla luottamuksen arvoinen, tai luotettu on psykologisesti tai asemansa perusteella luotettavana pidettävä. Näin ollen luottamuksen käsitettä voidaan pitää kognitiivisena. Kaikki riippuu luottamuksen arvioinnista. (Hardin 2006, 16–17.)

Luottamus voidaan edellä mainittujen tapojen lisäksi määritellä myös kokemuksellisesti. Luottamusta esiintyy silloin, kun toimijoilla on käsitys tai odotus siitä, että toiseen voi luottaa. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2009, 190.) Luottamuksen kokemuksellinen puoli oli keskiössä tarkasteltaessa luottamusta tässä tutkimuksessa. Luottamus on jotain jota koetaan. Luottamus myös mielletään usein rationaaliseksi asennoitumiseksi, joka muodostuu tai jää muodostumatta toisten tekojen perusteella, eli luottamus pitää tästä näkökulmasta katsottuna ansaita (Koivumäki 2008, 179). Luottamus heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan sekä tapoihin suhtautua asioihin. Tämä näkyy Stenvallin, Syväjärven ja Vakkalan (2009, 190) mukaan siten, että jos esimiesten ja alaisten välillä on luottamusta, on myös todennäköistä, että alainen toimii esimiehen esittämien näkemysten mukaisesti ja samalla myös esimies on paremmin tietoinen työyhteisön asioista työyhteisön luottaessa häneen.

Luottamuksen erityisiksi hyödyiksi Koivumäki (2008) listaa väitöstutkimuksessaan arjen sujuvuuden helpottamisen, joka kytkeytyy avoimeen ja välittömään kommunikaatioon. Työkavereihin kohdistuva luottamus helpottaa työn kuormittavuutta – voi luottaa, että myös muut osaavat ja saavat työt tehtyä. Esimieheen kohdistuva luottamus takaa sen, että työhön pystytään keskittymään täysillä, ja mahdollisista virheistä uskalletaan myös kertoa. Lisäksi toimiva luottamus koetaan, joissain tapauksissa, suojakilveksi ulkoa tulevia uhkia vastaan. Tällä viitataan erityisesti työssä jaksamiseen ja positiivisten kokemusten luontiin. (Koivumäki 2008, 179–181.)

Luottamus myös suojaa epävarmuudelta, kaaokselta, ja petosten pelolta. Luottamus antaa turvaa tarjoten samalla ihmisille aikaa oppia tuntemaan toisensa sekä kannustimia toimimaan ennakoidusti

sen sijaan, että jäätäisiin passiivisesti tarkkailemaan tilanteen kehittymistä aikaisempien saavutusten takaa. Luottamus myös motivoi, voimaannuttaa ja luo valtuuksia. (Harisalo & Stenvall 2004, 59.) Luottamuksen muotoutuminen esitellään kuviossa 2. Ihmiset oppivat luottamaan toisiinsa, jos luottamuksen perustana on toisten hyväksyminen (*acceptance*), ja tästä luottamusta vahvistaneesta hyväksymisestä seuraa tyytyväisyys (*satisfaction*). Tyytyväisyys toiseen lisää osaltaan luottamusta ja siitä seuraa legitimitetti (*legitimacy*), jota seuraa lopullinen ja vahva luottamus (*trust*). Luottamus edustaa syvimpiä tunteita, mitä ihmisillä voi olla toisia ihmisiä ja asioita kohtaan. Päättely perustuu oletukseen, että edellä olevat vaiheet pystytään erottamaan. Tällöin voidaan esimerkiksi luottaa organisaatioon, vaikka sen päätökset ravistelisivat oikeustajua ja toiminta aiheuttaisi tyytymättömyyttä tietyssä tapauksessa. (Harisalo & Stenvall 2004, 62.)



**Kuvio 2. Luottamuksen muotoutuminen ("Trust in Motivational Mapping" (Harisalo & Stenvall 2004, 62)).**

Nepsy-hankkeessa luottamuksen koettiin olevan hyvää hankkeen sisällä, tilaajan ja tuottajan välillä sekä ohjausryhmästä katsottuna hankkeeseen päin. Sen sijaan luottamus koettiin huonoksi hankkeesta poispäin katsottuna. Tiedonkulkua kuvailtiin kankeaksi ja byrokraattiseksi, ja hankeryhmälle muutoksista informointi koettiin puutteelliseksi. Vastaukset olivat hankkeen työntekijöiden keskuudessa hyvin samansuuntaisia, joten voidaan olettaa aiheesta käydyn yhdessä muutamia keskusteluja. Tiedonkulun ongelmat ylhäältä alaspäin kuvattiin vuosisatoja vanhaksi ongelmaksi, keskeneräisistä asioista ei saa puhua: "et jos et tiedä niin se ei sinua haittaa". Luottamusongelmat ilmenivät myös epäröintinä haastattelujen nauhoittamista kohtaan, ikään kuin kaikkea haastattelun aikana ilmi tullutta voitaisiin käyttää myöhemmin työntekijää vastaan.

*[H]ankkeesta ulospäin ja ulkoa meihin päin on jotakin byrokraattista, jota en oikeesti ymmärrä, että miksi se on niin kankeaa. Ohjausryhmän rooli on hyvin tärkeä meidän hankkeelle, mut se tiedon kulku on kankeaa. Ja sitä kautta myös se toiminta on jollakin lailla kankeaa. Sitä säätelee joku jostakin ja musta hankkeesta ei oo käsitystä, et miksi sitä säätelee. Pikkuisen nihkeetä, ei oo mun mielestä avointa. Ohjausryhmä esimerkiksi ei meille kerro, et mitä he on ajatellu tai mitä on suunnitelmissa. Tuntuu et pysyy se tieto jossakin ja sit me kuullaan jotakin muuta kautta siitä.*

Aivan toisenlaisen kuvan luottamuksen toimimisesta sai hankkeen ”ylätasolta”, jota työntekijät parjasivat luottamuspulasta. Luottamus koettiin hyväksi ja keskustelu avoimeksi. Täysin ongelmattomaksi ei kuitenkaan hankkeen ja ohjausryhmä välejä todettu, sillä haastatteluissa viitattiin muutamaankin otteeseen henkilökemiaongelmiin, ”*omituisen hässäkkään*”. Nämä ongelmat todettiin kuitenkin ratkaistuviksi ja asian käsittely jäi siihen.

Luottamusta tarkasteltaessa tämän tutkimuksen empiirisen aineiston havainnoista nousi esiin luottamuksen sijaan epäluottamus. Stenvallin, Syväjärven ja Vakkalan (2009, 206) tekemän tutkimuksen mukaan, luottamus ja epäluottamus eivät välttämättä ole käänteisiä toisiinsa nähden, eivätkä ne aina rakennu samalla tavoin. Luottamus ja epäluottamus toimivat kuitenkin kokemuksellisen luottamuksen tekijöinä. Samasta ilmiöstä kertovat tämän tutkimuksen aineistosta nousseet havainnot. Työntekijöiden puolelta suhteessa hankkeen johtoon oli kysymys selkeästi epäluottamuksesta kun taas johto puhui toimivasta luottamuksesta. Kyseessä on siis subjektiivinen kokemus, joka on yhtä todellista molemmista suunnista tarkasteltaessa, mutta joka saa täysin erilaisen ilmentymän henkilöstä riippuen. Lisäksi on huomioitava, että luottamusta ei voi valita, vaan se perustuu luottamuksen tai epäluottamuksen tiedostamiseen (Hardin 2006, 18).

On vaikea kuvata ja ajoittaa sitä prosessia, jossa luottamus kääntyy epäluottamukseksi. Harisalón ja Stenvallin mukaan vähenevä tyytyväisyys ja legitimiisyyden rikkominen voivat johtaa epäluottamuksen syntymiseen. (Harisalo & Stenvall 2004, 63.) Tutkimuksissa on tarkasteltu huomattavasti enemmän luottamusta kuin epäluottamusta. Yleisesti ottaen luottamus kääntyy epäluottamukseksi, kun lupaukset on selvästi rikottu, sitoumukset täysin kierretty ja sopimukset määrätietoisesti rikottu. (emt., 71.) Ero luottamuksen ja epäluottamuksen välillä on ilmeinen ja siksi luottamuksen pitäisi kuulua tiiviisti organisaation kehittämiseen (Huotari & Iivonen 2004, 11).

Epäluottamusta aiheuttavat tekijät ovat tilannekohtaisia. Epäluottamus voi syntyä esimerkiksi avoimuuden puutteesta, epäoikeudenmukaisuuden tunteesta ja selän takana puhumisesta. Myös epäluottamuksen seuraukset ovat uniikkeja, mutta jos epäluottamus vaikuttaa haitallisesti organisaation kykyyn innovoida, toimia tehokkaasti ja inhimillisesti, se heikentää organisaation taloudellista pohjaa pahasti. Epäluottamuksen ollessa totta siihen täytyy myös suhtautua vakavasti. Aikaisempien tutkimuksien perusteella epäluottamus laskee ihmisten halua tehdä yhteistyötä, jota seuraavat ongelmat tiedonkulussa ja kasvava tyytymättömyys johtoon ja työoloihin. (Harisalo & Stenvall 2004, 73.)

## 4.4 Organisaation kehittämismyönteinen ilmapiiri

Organisaation kehittämismyönteinen ilmapiiri syntyy avoimuudesta, vapaudesta kokeilla, onnistumisen kokemuksista ja jatkuvasta uudistamisesta. Kehittämismyönteisen ilmapiirin organisaatiossa ymmärretään, että innovaatiot tarvitsevat tilaa ja aikaa sekä mahdollisuuksien luontia.

Avoimuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa kehittämistyön avoimuutta sekä organisaation ulkopuolelle että sen sisällä. Hyvät käytännöt halutaan jakaa, ja yhdessä voidaan iloita oppimisesta ja osaamisesta. Uusia kokemuksia ja ideoita ei vain pidetä omana tietona, mentaliteetilla ”me tämän keksimme, tämä on meidän juttu” vaan ollaan tyytyväisiä, jos omat ideat voivat toimia muuallakin. Avoimuus organisaation sisällä taas takaa sen, että jokainen uskaltaa sanoa vapaasti oman näkemyksensä ja ajatuksensa.

Innovaatiot eivät synny kiireessä, liian nopeasti ja intensiivisesti työskennellen. Innovaatiot tarvitsevat aikaa, niille täytyy luoda paikkoja ja mahdollisuuksia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilojen ja tilaisuuksien luomista keskustelulle. Syntyville ideoille täytyy antaa mahdollisuuksia kehittyä ja tulla käyttöön otetuiksi. Virtanen ja Stenvall vahvistavat tämän tutkimuksen aineiston havaintoja (2010, 193) todetessaan runsaan ja epävirallisen sisäisen vuorovaikutuksen olevan innovatiivisten ja luovien organisaatioiden tunnuspiirteitä. Organisaation innovatiivisuutta heidän mukaansa voidaan vahvistaa huolehtimalla työntekijöiden mahdollisuudesta avoimeen keskusteluun ja ideointiin, mikä mahdollistetaan toimintakulttuurilla sekä esimerkiksi tilaratkaisulla.

Onnistumisen kokemukset syntyvät, kun asiat etenevät ja omilla ideoilla ja ajatuksilla on ollut merkitystä. Onnistumisen kokemusten myötä juuri luodaan kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Tällaisessa ilmapiirissä saa vapaasti sanoa mielipiteensä ja kehitellä ideoita, joita ei suoraan tyrmätä toteuttamiskelvottomiksi. Kehittämismyönteisessä ilmapiirissä työntekijöiden motivaatio pysyykin korkealla. Ilmapiirillä on vaikutuksensa myös siihen, kuinka hyvin tiimityö toimii. Juuri tiimityöllä saadaan usein aikaan merkittäviä tuloksia, kun erilaiset asiantuntijat katsovat asioita eri näkökulmista jalostaen uusia ideoita ja lopputuloksia.

*[I]nnovaatiot ei synny siinä, et tehdään hirveellä intensiteetillä, kiireellä töitä, niiden innovaatioiden syntymiselle pitää antaa aikaa. Pitää ihmisille luoda semmosia tiloja ja tilaisuuksia, missä ne voi käydä keskustelua ja miettiä. Ettei sillai et niillä on joku tunnin*

*palaveri et mitäs me tehdään. Se harvemmin johtaa mihinkään – – mutta se, että se oma organisaatio on sitoutunut tän tyyppiseen työskentelyyn on aika a ja o.*

Virtanen (2003, 304) kokoaa yhteen aikaisempaa tutkimusta ja toteaa, että aidon kehittämisen ilmapiirin luominen vapauttaa luovuttaa ja johtaa organisaatioimijoiden henkiseen kasvuun, uusien merkitysten löytämiseen uusien sosiaalisten prosessien kautta sekä tutkivaan oppimiseen itsensä kehittämisen muotona. Virtanen korostaa kehittämisen olemassa olevien toimintatapojen ja näiden toimivuuden analysointia ja tarkastelua, jatkuvasti ja systemaattisesti.

Organisaation kehittämismyönteiseen ilmapiiriin vaikuttaa myös se, miten organisaatiossa suhtaudutaan kokeiluihin ja epäonnistumisiin sekä miten uuden kokeilemiseen kannustetaan. Aineistosta nousi esiin kaksi vahvasti muista poikkeavaa näkemystä suhtautumisessa edellä mainittuihin seikkoihin. Nämä hyvin negatiivisväritteiset kommentit käsitellään muusta aineistosta erillään, jolloin ne muodostavat yhden oman kokonaisuutensa. Tämä kokonaisuus löytyy tämän alaluvun lopusta. Tätä ennen seuraavissa tutustutaan kuitenkin ensin kannustamiseen sekä suhtautumiseen kokeiluihin ja epäonnistumisiin organisaatiossa.

#### **4.4.1 Kannustaminen**

Uuden kokeilemiseen ja innovatiivisuuteen kannustaminen jakoi luottamuksen tapaan mielipiteitä, tosin ei yhtä jyrkästi. Kaiken kaikkiaan kannustaminen koettiin vähintään haasteelliseksi asiaksi. Kannustamiseen ei koettu kiinnitettävän tarpeeksi huomiota kaupungin osalta. Syiksi tähän mainittiin systemaattisen kannustinjärjestelmän puute, tasapuolisuuden vaatimus kannustamisessa, eli joko kaikki palkitaan tai sitten ei ketään, sekä ylipäätään budjetin asettamat rajat erilaisten kannusteiden käyttämiseen ja mahdollisuuksiin ottaa uusia tapoja käyttöön. Kaupungilla on kuitenkin käytössään palkan henkilökohtaiset lisät ja kertakorvauksena maksettavat palkkiot hyvin tehdystä työstä sekä joitain yksittäisiä tapoja, muun muassa kehittäjäpalkinnot.

*[V]ähän liiaksi on sitä, että kaikkien pitää toimia aina samalla tavalla. Ja jos kaikkien pitää aina toimia samalla tavalla, niin se voi muodostu, innovaatioiden syntymisen esteeksi. Kaikkia palkitaan aina samalla tavalla tai sit ei palkita ketään ja se on yks semmonen, mikä mua tämmösessä julkisen organisaation systeemissä vähän hiertää – –.*

Kannustamisen systemaattisten mallien ja tapojen puuttuessa kaupungilta kysymys kannustamisesta vaihtuu sen miettimiseen, mikä kannustaa. Osaltaan lähtökohta on työntekijässä itsessään, osaltaan se lähtee organisaation ilmapiiristä. Tällöin itse työ toimii tärkeimpänä kannusteena ja työn myötä

tuleva mahdollisuus uuden oppimiseen ja oman työn kehittämiseen. Pohjalla työn kannustavuudelle on organisaation ilmapiiri, eli kuinka avointa ja vapautunutta toimintaa organisaatiossa voidaan ylipäättään harjoittaa. Nepsy-hankkeessa ainakin pyrittiin kannustamaan avoimuuteen, kaikkien mielipiteiden ja ideoiden tärkeyden osoittamiseen sekä luomaan salliva ilmapiiri, jossa muutokset myös näkyvät uusien asioiden esille tuomisen jälkeen.

*Emmä tiää onko siinä muuta kannustetta ku se että, saa oppia uutta. Varmaan kumminkin suuri osa ihmisistä haluaa sitä omaa työtään kehittää. Se tekee sen työn mielekkääksi ja jos saa niitä mutkia oikastua tai sitten löytää uusia yhteistyökeinoja, uusia kumppaneita, uusia menetelmiä – niin ehkä se on se paras kannuste –.*

#### **4.4.2 Kokeilut**

Kokeiluihin suhtautuminen todettiin yleisesti hyväksi koko kaupungin organisaatiossa. Kokeilut todettiin tärkeiksi sekä uusien ideoiden että innovaatioiden mahdollistajiksi. Erilaisia ideoita kokeilemalla vältetään lukkiutumasta totuttuun. Uuden kokeilu vaatii uskallusta, mutta toisaalta kokeilut aiheuttavat myös pelkoa – pelkoa siitä, että asiakkaat ikään kuin tottuisivat liian hyvään palveluun ja pettyvät, kun sitä ei saakaan enää myöhemmin. Ajattelutapa ei soinnu yhteen uuden kehittämisen tavoitteiden kanssa eikä luo hedelmällistä maaperää innovaatioille.

*[P]elko, mitä ihmisillä on, et jos te annatte tommosta hyvää palvelua ja sit hanke loppuu niin ne ihmiset pettyy, kun ei ne saa sitä enää. Jos me kerta voidaan antaa edes pikkusen hyvää niin kannattaa se nyt antaa vaikkei se jatkuskaan. Pitää asiakkaalle kertoa, et tää on nyt tämmönen uus kokeilu, kokeillaan onko tää hyvä idea, ja toivotaan, et jos tää on hyvä idea niin jospa sille löytyy sit rahotus.*

*[K]ehittämisen pitäis olla suunnitelmallista. – – Mutta toisaalta, jos me mietitään oikeesti jotain innovaatioita, niin pitäähän olla myös mahollisuus tehdä semmosia kokeiluja ja tavallaan pilotoida jotakin asioita. Ja myöskin kaupungilla kokeilla, että toimisko tämmönen. Vaikka sitten ei toimiskaan. Ehkä meillä vähän huonosti uskalletaan ottaa niitä riskejä, kokeilla asioita.*

Kokeilujen mahdollistamiseksi vaadittaisiin tiukasti suunniteltuun toimintaan väljyyttä, josta uudet ideat voisivat helpommin itää. Nepsy-hanke kokeilevana ja eri toimintatapoja testaavana toimintana oli hyvin salliva erilaisten kokeilujen suhteen. Suhtautuminen kokeiluihin koettiin hankkeessa positiiviseksi ja sallivaksi. Hankkeessa sai vapaasti kokeilla erilaisia toimintamalleja ja -tapoja. Näin toimimalla saadaan ensiarvoisen tärkeää kokemusta, eikä ole tarkoituskaan, että kaikki kokeilut päätyisivät käytännöiksi, mutta ilman kokeilemistä ei saada selville mikä lopulta toimii ja

mikä ei. Uusien ideoiden luomiseksi voidaan kokeilla jotain uutta toimintatapaa ja testata olisiko idea millään muotoa toteuttamiskelpoinen tai sitten sovittaa jotain muualla tuotettua ideaa paikalliselle tasolle ja kokeilla voisiko työmuoto toimia. Asiakslähtöisessä palveluprosessissa on myös kokeiluissa muistettava tehdä ne yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Epäonnistumisiin suhtautumisen kokeminen oli samassa linjassa kannustamisen ja kokeiluihin suhtautumisen kanssa – kaikki ei voi aina onnistua. Suopea suhtautuminen epäonnistumisiin on siis jatkumoa kokeilujen sallivalle linjalle: ”*Jos se ei toimi niin sit se ei toimi. Sit kokeillaan uutta. Et se niinku täs on tavallaan kun ei ole yhtä virallista kaavaketta jota täyttää. Eikä ole yhtä tapaa tehdä.*” Epäonnistumisille koettiin myös tietyllä tavalla olevan lupa, joka välittyy hankkeen sallivasta ja kokeiluun kannustavasta ilmapiiristä. Samalla myös epäiltiin, voiko kehittämistyössä edes totaalista epäonnistumista tulla. Epäonnistumisistakin voi seurata jotain muuta, uusi alku, ja tästä syystä korostettiin epäonnistumisten kohdalla niiden analysoinnin tärkeyttä. Analysoimalla epäonnistumiset niistä voidaan oppia ja näin saada uutta tietoa. Tästä huolimatta muistutettiin, että kehittämishankkeessa täytyy saada silti jotain tuloksia aikaan, kasa epäonnistumisia ei näytä hyvältä eikä tehokkaalta toiminnalta. Kokeilevan toiminnan pitäisikin jollain tavalla päästä yli epäonnistumisen tunteesta ja pystyä kääntämään huonot kokemukset lopulta oppimiseksi ja uusiksi aluiksi.

*Epäonnistumiset kannattaa kans käydä läpi, koska yhtälailla nekin antaa tietoa kuin onnistumisetkin. Ja kyllähän ennakkoluulottomaan kokeilutoimintaan aina kuuluu epäonnistuminen, et jos on jotakin, mitä ei oo ennen kokeiltu niin yks seuraus voi olla ettei se olekaan niin hyvä juttu, mut se on taas uutta tietoa sitten mitä siitä saadaan. Tai sit täytyy hiukan formuloida uudella tavalla sitä menettelytapaa, piirun verran muuttaa sitä, jos rupeekin tuleen onnistumisia. Se täytyy analysoida jotenkin, mistä se epäonnistuminen johtuu. Et koko idea ei välttämättä ollut susi, mutta siinä oli joku osa, joka pilas sen.*

Aikaisempi tutkimus kertoo, ettei kehittämisen vaikeuksiin ja epäonnistumisiin ole helppoa saada otetta – onhan kehittämistoimintaan tavallaan jo sisäänrakennettu voimakas edistysusko. Epäonnistuminen johtuu esimerkiksi vuorovaikutuksen sekä projektin aktiivisten avainhenkilöiden puutteesta. Epäonnistumiseen voi johtaa myös ristiriita kehittämisotteen mukaisesta roolista, jolloin toimijoilla ei ole mahdollisuuksia täysin toteuttaa itseään ja tulokset jäävät irtonaisiksi ja juurtumattomiksi. Haastateltavien tapaan on myös huomioitava, että niin epäonnistuminen kuin onnistuminenkin, on harvoin täydellistä. Epäonnistuminen näyttäytyykin lähinnä arvioinnin kautta,



ja se mitä kehittämistyöstä lopulta nostetaan esiin, riippuu arvioinnin tavasta. (Seppänen-Järvelä 1999b, 169–170.)

#### 4.4.3 Yleisen konsensuksen rikkojat

Haastateltavilla oli myös edellä esitetyistä mielipiteistä ja näkemyksistä eroavia tulkintoja kannustamisesta sekä suhtautumisesta kokeiluihin ja epäonnistumisiin. Nämä yleisen konsensuksen rikkojat pääsevät ääneen tässä omassa kokonaisuudessaan. Aineiston yleisestä linjasta selkeästi poikenneet vastaukset aiheuttivat paljon pohdintaa analyysin rakentamisen tavasta, mutta muusta aineistosta erilleen irrotettuna poikkeukset eivät huku muun aineiston sekaan vaan pääsevät paremmin esille ja osaksi yksityiskohtaisempaa analyysiä. Vastauksia siihen, miksi havainnoissa oli erimielisyyksiä, ei voi tutkimuksen aineiston ja tietämyksen valossa kuin vain arvailla. Tästäkin huolimatta ja samalla juuri siitä syystä, myös erilaiset näkökulmat on huomioitava. Lopulta juuri poikkeukset tekevät tapauksesta kokonaisuuden ja kiintoisan tutkimuksellisessa mielessä.

Kokeiluihin suhtautumisesta sai aivan erilaisen kuvan ”poikkeusryhmän” vastauksia tarkastelemalla. Kokeiluihin suhtautumisen kokemukset tästä suunnasta tarkasteltuna ovat huonoja ja negatiivisia, kokeiluista ei koeta seuraavan mitään konkreettista: *”no mun näkökulmasta niihin suhtaudutaan sillä tavalla että, antaa sen työntekijän puuhastella siinä, kunnes se luvattu tai sovittu aika ohi ja sitten työntekijä voi palata niihin vanhoihin hommiinsa ja vanhoihin työtapoihinsa”*. Kokeilujen ja vapauden kokeilla erilaisia uusia ideoita koettiin myös henkilöityvän herkästi, mistä syystä syntyy helposti kateutta, toisten saadessa tehdä *”aina jotain uutta”*. Tällöin vastapuolella on niin sanottu perustyö, jonka tiukat rajat eivät mahdollista vapautta kokeilla ja kehittää. Kokeilujen henkilöityminen koettiin toisaalta positiiviseksi asiaksi: kokeilun alkupää voidaan näin paikantaa johonkin eli kokeilulla on *”kasvot”*. Samalla se on ongelmallista, sillä kokeilu voi nojata liikaa vain yhden tai muutaman ihmisen työpanokseen, olemukseen ja rooliin organisaatiossa.

Kannustuksen koettiin riippuvan taustatuesta. Tästä syystä ideoiden eteenpäin vieminen on hyvin hankalaa. Haastateltavat muistuttivat, etteivät kaikki hyvät ideat aina lähde johdosta, vaan asiakkailta ja työntekijöillä voi myös olla hyviä ja kehittämiskelpoisia ideoita. Kuitenkin, johdon ideoiden koettiin saavan helposti tuulta alleen verrattuna työntekijätasolta tullessiin ehdotuksiin. Erään haastateltavan sanoin: *”hyvän idean voi tuottaa työntekijä, mutta pomo voi kaapata sen”*. Tällä haastateltava tarkoitti idean omiin nimiin ottamista ja siitä kunnian keräämistä.

Epäonnistumisiin suhtautumisen kokemukset jatkoivat samalla linjalla edellä olevan kanssa ja yhtä lailla poiketen muusta aineistosta. Epäonnistumisia ei saakaan tulla ja haastateltavien mukaan aina odotetaan, että joku tekee virheen. Haastatteluissa ihmistä jopa verrattiin eläimiin: virheen tultua päästään hyökkäämään. Yhteiskunnan rakenteet koetaan tällöin omaksutun suoraan luonto-ohjelmista, heikoimmillaan olevaan isketään yhdessä saalistaen. Toisaalta pienet epäonnistumiset ovat sallittuja, koska tällöin huomataan, kuinka kaikkein innostuneinkin työntekijä voi tehdä virheitä ja osoittaa näin inhimillisyyttään. Vastaukset erosivat todella paljon muiden haastateltavien kaikki ei voi onnistua -mantrasta. Poikkeukset herättävät kysymyksen siitä, mistä ilmiselvä katkeruus kumpuaa. Haastatteluissa mahdollisiin katkeruuden aiheuttajiin viitattiin jonkin verran ja paljon oli niin sanotusti luettavissa rivien välistä. Menemättä sen tarkempaan yksityiskohtiin voidaan todeta aikaisempien huonojen kokemusten vaikuttavan taustalla. Osaltaan kyse oli epäluottamuksen kokemisesta, osaltaan varmasti monen eri tekijän summasta. Teema kytkeytyy yhteen hankkeissa tapahtuvan työn vakiinnuttamiseen vaikeuteen, paikan löytämiseen uusille asioille organisaatioissa, kunnallisen sektorin innovatiivisuuteen ja taloudellisiin resursseihin.

Toisaalta asiaa voidaan lähestyä organisaation oppimisongelmien kautta, oppivan organisaation käsitteenä, mutta tarkasteltuna nimenomaan siitä näkökulmasta, miksi organisaatio ei opi. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi Sydänmaanlakan (2004, 56) määrittelyn mukaisesti sellaista organisaatiota, jolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja joka oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Oppiva organisaatio on kuitenkin käsitteenä abstrakti, ja se voidaan ymmärtää metaforan kaltaisesti, keinona hahmottaa tavoitteena olevan organisaation piirteitä ja muotoa (Seppänen-Järvelä 1999b, 78). Lisäksi on huomioitava, että oppiva organisaatio on myös kehittämistrendi sisältäen lupauksia ja retorisia keinoja, esimerkiksi uskomuksia, toteamuksia sekä myyttejä oppimisesta organisaation selviytymisen ehtona jatkuvien muutosten ympäristössä lisäten organisaation kilpailukykyä. Se, miten se lopulta tapahtuu, jää epäselväksi. (emt., 79.)

Organisaatiotasolla oppimisen esteitä voi Sydänmaalakan (2004, 48–49) mukaan kutsua ”organisaation oppimishäiriöiksi”. Tällaisiksi hän nimeää muistinmenetykset, jolloin organisaation muisti puuttuu tai toimii tehottomasti, taikauskoisuuden, eli todellisuudesta tehdään vääristyneitä tulkintoja, skitsofrenian, jolla hän viittaa koordinaation puutteeseen organisaation osien välillä. Myös opittu avuttomuus, tunnelinäkö sekä tietotukos ovat Sydänmaanlakan mukaan organisaation oppimishäiriön kuvauksia. Tällöin organisaation jäsenet eivät usko asioiden muuttamisen mahdollisuuteen, asiat nähdään yksipuolisesti ja tietoa salailtaan ja pihdataan. Oppimishäiriöihin

lukeutuu myös maanisuus, jolloin käynnissä on suunnittelematonta toimintaa, josta kukaan ei tiedä, mihin se johtaa, burnout, joka kertoo organisaation väsymisestä ja johtaa kyvyttömyyteen uudistua, sekä tulehdus, joka tarkoittaa sellaista henkilösuhteiden tulehtuneisuutta, ettei järkevä toiminta ole enää mahdollista.

Edellä olevat oppimishäiriöt on kuvattu kärjistetyksi ja lisäksi varsin huomiota herättävällä tavalla, mutta jotain yhteneväisyyksiä haastateltujen puheisiin niistä on silti löydettävissä. Oppimishäiriöitä enemmän aineisto kuvaa silti, tutkimuksessa edellä käsittelyssä olleen, luottamuksen puutetta – tai vielä oikeammin epäluottamusta. Epäluottamuksen aiheuttajien todettiin olevan tilannekohtaisia, ja tässä tilanteessa ne löytyivät juuri aikaisemmista, huonoista kokemuksista. On kuitenkin merkillepantavaa, ettei epäluottamuksen kokeminen ja katkeruuden tunteet vaikuttaneet, tai ainakaan se ei tullut esiin, itse työn tekemiseen. Haastateltavien puheissa korostui oman työn tekemisen tärkeys ja jopa tietynlainen intohimo työtä kohtaan. Seuraavassa alaluvussa perehdytään tähän yksilöistä kumpuavaan sisäiseen kehittämisedellytykseen, kehittämismyönteiseen asenteeseen.

## **4.5 Yksilön asenne kehittämistyön edellytyksenä**

Kehittämismyönteisellä asenteella tarkoitetaan yksilön omaa suhtautumista kehittämistyöhön. Kehittämismyönteisyys näkyy innostuneisuutena sekä kiinnostuksena kehittämistyötä kohtaan, tietynlaisena tunteen palona. Haastateltavien perusteella tämä asenne lähtee nimenomaisesti yksilöistä itsestään. Kehittämismyönteinen asenne on ikään kuin sisäänrakennettu ominaisuus, joka kuitenkin saa jossain määrin polttoaineensa myös vapaasta ja mahdollistavasta organisaation kehittämismyönteisestä ilmapiiiristä.

Kehittämismyönteinen asenne välittyi vahvasti haastateltavien puheesta, niin vahvasti, ettei sitä nujerra edes edellä mainitut tunteet kuntaorganisaation puutteellisesta kannustamisesta kokeilujen suhteen. Asenne ilmeni puhettavassa, itseään tituleerataan ennen kaikkea kehittäjäksi kysyttäessä työnkuvaa, ja työn tekemistä motivoi halu kehittää ja viedä asioita eteenpäin. Asenteen puki parhaiten sanoiksi eräs hankkeen työntekijöistä, joka määritteli asenteensa työhönsä yrittäjyyttä vastaavaksi.

*[Välillä kokee olevansa yrittäjä. Ja se on aika jännä sikäli, yhdistelmänä se, että tää on kuitenkin tämmöstä tiimityötä. Se asenne on ehkä juuri se et, tekee tosi kunnolla ja pyrkii*

*kuulemaan asiakasta. – – Mutta mietitään, jos vertaa entiseen työhön niin, ei mulla siellä koskaan tullu mieleenkään, toimin kuin yrittäjä. Mutta tässä tuli hyvin pian semmonen uudenlainen asenne. Se ei todellakaan tullut ulkoapäin, vaan se tuli sisältäpäin. Jonkinlainen, se on tosi vaikee selittää kyllä.*

Kehittämismyönteisen asenteen monet haastatelluista nimesivät innostuneisuudeksi. Innostus motivoi työntekijöitä työssään ja innostuneet työntekijät vievät asioita eteenpäin.

*[I]nnostuneisuutta siinä kehittämistyössä kyllä oikeesti tarvitaan. Jos on kauheen muutosvastarintanen, joka ajattelee ettei tästä mitään tuu [naurahdus], silloin siitä ei luultavasti mitään tuu. Kehittäjän pitää olla vähän semmonen, vähän hörhö, että ne asiat lähtee menemään eteenpäin. Siis hyvällä tavalla hörhö - uskaltaa.*

Osaltaan kehittämismyönteisyyteen kuuluvat myös työntekijöiden tavat tehdä töitä, työorientaatiot sekä yleinen ammattitaito. Toisaalta voi olla aiheellista miettiä, kumpi lopulta vaikuttaa kumpaan: onko kehittämismyönteisyys osa ammattitaitoa vai onko ammattitaito kehittämismyönteisyyden yksi ilmentymä. Samalla tavalla pohtimisen paikka on organisaation rooli yksilöiden kehittämismyönteisen asenteen syntymisessä, kehittymisessä ja ilmentymisessä. Monet haastatelluista korostivat ”oman asenteensa” sisäsyntyisyyttä, mutta samalla tuli korostetuksi, ettei kukaan saa yksin mitään aikaan.

Kehittämismyönteisen asenteen taustalla voidaan tarkastella motivaation syntymistä ja sen vaikuttamista siihen, miten yksilö suhtautuu kehittämistyöhön. Motivaatiota voidaan kuvata monimutkaiseksi ja dynaamiseksi prosessiksi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Samalla on myös huomattava, että motivaatiosta on kirjoitettu lukuisia teorioita, mutta se on siitä huolimatta, tai juuri siitä syystä, haasteellinen tutkimuskohde erityisesti subjektiivisen luonteensa vuoksi. Motivaatio on myös käytössä alituisen arkisessa kielenkäytössä ja jokaisella on siitä oma käsityksensä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10–11.) Kinnunen (2005, 123–124) toteaa aikaisempien tutkimuksien perusteella, että motivaation jäsentelyn kannalta on hyödyllistä jakaa se sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa toimintaan sitoutumisen aste on korkea, ja motiiveina toiminnalle ovat muun muassa tekemisen ilo ja työtehtävistä nauttiminen. Ulkoisessa motivaatiossa toimintaan sitoutumisen aste on edellistä alhaisempi, ja toimintaan ei tällöin osallistuta ensisijaisesti toiminnan itsensä vuoksi vaan motiiveina ovat palkka, palkkiot ja erilaiset arvosanat.

Sisäinen motivaatio saa osallistumaan toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28). Seuraavat tekijät vaikuttavat osaltaan työntekijän sisäisen motivaation syntyyn:

- 1) hän kokee olevansa kunnioitettu ja ansioitunut työntekijä
- 2) hän kokee tekevänsä arvokasta työtä toisten hyväksi
- 3) hän saa tyydytystä hyvin suorittamistaan tilanteista
- 4) hän kokee tyytyväisyyttä omiin luoviin innovaatioihinsa ja ideoihinsa
- 5) hän kokee saavansa kannustusta tekemästään työstä
- 6) hän kokee kuuluvansa työyhteisöön (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 7).

Sisäinen motivaatio syntyy siis vahvassa vuorovaikutuksessa organisaation ilmapiirin kanssa. Motivaatio, kehittämismyönteinen asenne ja ilmapiiri vaikuttavat kaikki toisiinsa, eikä niitä voi täysin erottaa toisistaan. Nämä tekijät voidaan yhdistää myös innovaatiokyvykkyyden käsitteeseen, jota tarkastellaan seuraavassa alaluvussa. Innovaatiokyvykkyyteen sisältyy piirteitä lähes kaikista tutkimuksen kehittämistyön edellytyksistä ja se auttaa näin sulkemaan ympyrän tämän luvun osalta.

## **4.6 Innovaatiokyvykkyys**

Innovaatiokyvykkyydellä viitataan yleisesti eri toimijoiden kykyyn kehittää osaamistaan siten, että sen avulla saavutetaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Se kuvaa sitä potentiaalia, mikä organisaatioilla on innovaatioiden ja innovatiivisen toiminnan aikaansaamiseksi (Rantanen, Ukko & Pekkola 2008, 123). Innovaatiokyvykkyys on kuitenkin käsitteenä epäselvä, eikä tarkkaa määritelmää ole käytettävissä (Innovaatiokyvykkyyden arviointi). Lisäksi kirjallisuudessa innovaatiokyvykkyyttä on lähestytty monin eri tavoin, näkökulman riippuessa siitä, minkälaisesta innovaatioteoriasta tai johtamis- ja organisaatioteoriasta tutkijat ovat määritelmänsä valinneet (Stenvall & Airaksinen 2009, 106).

Innovaatiokyvykkyyden käsitteen tutkiminen ja käyttö kehittämistyön tarkastelussa perustuu siinä nähtyyn mahdollisuuteen lisätä ja parantaa julkisen sektorin innovaatiotoimintaa (Hennala, Linna & Pekkarinen 2008, 100). Innovaatiokyvykkyyden käsitteellä on näkökulmista riippuen monia erilaisia lähteitä. Yksi tapa on määritellä se joukoksi käytäntöjä, joilla organisaatio voi toimia innovaatiotoimintaansa hyödyntävällä tavalla suhteessa ympäristöönsä. (Stenvall & Airaksinen 2009, 107.)

Innovaatiokyvykkyyttä tarkasteltaessa olennaista on ymmärtää sen olevan dynaaminen ja monitahoinen asia, jossa lähes kaikki sen osatekijät ovat kytköksissä toisiinsa (Yliherva 2004, 33). Innovaatiokyvykkyys myös koskee sekä organisaatioita että yksilöitä.

Yksilön innovaatiokyvykkyyden taustalta on löydettävissä ainakin seuraavat tekijät: johdolta saatava tuki työlle, osallistuminen päätöksentekoon, innovaatioita tukeva työilmapiiri, jaettu vastuu töistä, vaikuttaminen työn muotoiluun, joko yksin tai tiimissä (Axtell ym. 2000, 282). Rantanen, Ukko & Pekkola jatkavat innovaatiokyvykkyyden avaamista edellä todetun (Axtell ym. 2000) pohjalta: Työilmapiirin ongelmat voivat häiritä työntekijän tehtäviä ja vaikeuttaa yhteistyötä työntekijöiden välillä, työn muotoilun avulla työntekijä tietää mitä tekee – hänellä on olemassa tavoitteet, jotka hän voi saavuttaa haluamallaan työtavalla. Vaikutusmahdollisuuksien myötä työntekijät kokevat saavansa arvostusta ja osallistuminen koetaan palkitsevaksi. Työstä saatava palaute tukee työntekijän pätevyyden kokemuksia ja vaikuttaa suotuisasti työntekijän työmotivaatioon. (Rantanen, Ukko & Pekkola 2008, 128–129.)

Organisaation innovaatiokyky muodostuu organisaation aineettomasta varallisuudesta ja kyvystä hyödyntää tätä varallisuutta siten, että se pystyy uusien innovaatioiden tuottamiseen jatkuvasti. Innovaatiokyky onkin huomattavasti laajempi asia kuin tuotteeseen, toimintatapaan tai palveluun liittyvä satunnainen parannus. (Yliherva 2004, 15.) Innovaatiokyky viittaa organisaation kykyyn havaita ja tulkita toimintaympäristön muutoksia. Innovaatiokyvyllä tarkoitetaan myös organisaation kykyä muokata käytössä olevia resursseja, hankkia uusia resursseja, suojella jo olemassa olevia resursseja tarvittaessa ja arvioida näitä resursseja sekä lisäksi yhdistellä resursseja siten, että organisaatio kykenee luomaan kuhunkin tilanteeseen soveltuvaa osaamista. Tällöin organisaatiossa tarvitaan henkilöitä, jotka kykenevät hyödyntämään muualla tuotettua uutta tietoa ja tulkitsemaan sitä organisaation tarpeisiin. (Kautonen & Sotarauta 1999, 82.)

Organisaatio ei ole välttämättä innovatiivinen, vaikka organisaatiossa työskentelevät ihmiset olisivat luovia. Luovuus ja osaaminen pysyvät piilossa jos ne ovat vain ihmisten mielessä. Juuri tämän potentiaalin esiin saamiseksi tarvitaan innovaatiokyvykkyyttä. Hyvän innovaatiokyvyn omaava organisaatio pystyy jatkuvasti kokoamaan ja kanavoimaan sekä henkilöstönsä että myös muiden yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden luovuuden, osaamisen ja muut resurssit innovaatioiksi. (Yliherva 2006, 17–18.)

Organisaation innovaatiokyvykkyys voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen innovaatiokyvykkyuteen. Julkisen sektorin ulkoinen innovaatiokyvykkyys koostuu kyvystä toimia innovaatioita edistävissä toimintaympäristössä, kyvystä hyödyntää hankintatoimintaa innovatiivisuutta edistävällä tavalla, kyvystä siirtää omaan innovaatiotoimintaan liittyviä intressejä ja tietoa ulkoiseen toimintaympäristöön, kyvystä ylläpitää ja rakentaa verkostoja innovaatiotoimintaa hyödyntävällä tavalla sekä kyvystä rakentaa asiakassuhteita innovaatioita edistävällä tavalla. (Stenvall & Airaksinen 2009, 108.) Stenvall ja Airaksinen tutustuivat tutkimuksessaan Tampereen kaupungin innovaatiokyvykkyuteen ja totesivat sitä tarkasteltuaan siitä välittyvän kuvan, ”jonka mukaan kaupungin ulkoinen innovaatiokyky ei vielä ole etenäkään hyvinvointipalveluiden osalta erityisen merkittävä”. He näkivät haasteena paitsi sopivien yhteistyötapojen löytämisen myös mitä yhteistyöltä eri tahojen kanssa ylipäättään halutaan. Tämän lisäksi verkostoitumista ei osata hyödyntää tarpeeksi ja systemaattisuutta kaivattaisiin kaikkiin ulkoiseen innovaatiokyvykkyuteen liittyviin tekijöihin hyvinvointipalveluissa. (emt., 110.)

Organisaation sisäinen innovaatiokyvykkyys koostuu monista yksittäisistä tekijöistä, jotka voidaan Stenvallin ja Airaksisen (2009, 111) mukaan liittää seuraaviin kyvykkyysiin: järjestelmään, organisaation käytäntöihin, tiedon hallintaan ja oppimiseen, johtamiseen, prosesseihin, toimintakulttuuriin ja yhteisöön sekä yksilöllisiin taitoihin ja osaamiseen. He jatkavat sisäisen innovaatiokyvykkyuden tarkastelua Tampereen kaupungin näkökulmasta ja toteavat sisäisiksi innovaatiokyvykkyystekijöiksi myönteisen kehittämiskulttuurin ja kyvyn viedä asioita määrätietoisesti eteenpäin. Sisäistä innovaatiokyvykkyyttä sen sijaan heikentää johtaminen, mikä näkyy esimerkiksi siinä, ettei kehittämisen suuntaa ole tarpeeksi hyvin kohdennettu. Myös innovaatioiden kehittämisen heikko suunnittelu heikentää innovaatiokyvykkyyttä, samoin kuin se, ettei henkilöstön innovatiivisuutta edistetä systemaattisesti. Innovaatiokyvykkyuden edistämiseksi pitäisi myös informaatioteknologian hyödyntämiseen palveluinnovaatioiden kehittämisessä olla tehokkaampaa. (emt., 126.)

Organisaatioiden innovaatiokyvykkyuteen vaikuttaa sen toimintatapojen kehittyneisyys, kuten johtamis- ja esimiestyön laatu, työn organisointitavat, työvoiman käyttötavat, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sen hyödyntäminen, kyky hyödyntää uusia teknologioita sekä kyky verkostoitua, hankkia ja käyttää tarvittavaa asiantuntemusta (Esitys...2007, 5). Bessant (2003, 65–67) jakaa organisaatioiden innovaatiokyvykkyuden kahdeksaan eri ulottuvuuteen. Näiden ulottuvuuksien sisältöä voidaan kuvata seuraavasti:

- Organisaatiossa jaetaan usko pienin askelin tapahtuvaan ja kaikkien osallistumiseen perustuvaan kehittämistoimintaan (*understanding*),
- Organisaatiossa on muodollisia ja vakiintuneita tapoja ongelmien löytämiseksi ja ratkaisemiseksi (*getting the habit*),
- Organisaatiossa kehittämistoiminta on suunnattu organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti (*focusing*),
- Organisaation johto tukee innovaatiotoimintaa kohdennetuilla aika-, raha-, tila- ja muina resursseina (*leading*),
- Organisaation rakenteet ja infrastruktuuri ovat sellaisia, että ne ja organisaation innovaatiotoiminta tukevat ja vahvistavat toisiaan (*aligning*),
- Organisaation kuuluvat tekevät yhteistyötä sekä organisaation sisällä, myös yli yksikkörajojen, että organisaation ulkopuolella (*shared problem-solving*),
- Organisaation innovaatiotiede on jatkuvasti tarkkailun ja kehityksen alaisena (*continuous improvement of continuous improvement*),
- Organisaatiossa ihmiset oppivat kokemuksistaan sekä positiivisista että negatiivisista (*the learning organization*).

Innovaatiokyvykkyyden käsitteeseen on sisäänrakennettuna ajatus innovaatiokyvykkyyden kehittämisestä. Mitä kehittyneempää organisaation innovaatiotoiminta on, sitä parempi innovaatioiden toteuttamismahdollisuuksien pitäisi olla. (Innovaatiokyvykkyyden arviointi.) Innovaatiokyvyn kehittäminen vaatii organisaatiolta monenlaisia asioita, muun muassa kumppanuus-, hankinta-, tarjoutumisosaamista<sup>11</sup> ja verkostotaitoja sekä johtamista, joka edistää yllä olevien kehittymistä ja tavoitteellista suuntaamista (Yliherva 2006, 19). Innovaatiokyvykkyyden kehittämisellä pyritään parantamaan organisaation innovaatiotoimintaa. Toimiva innovaatiotoiminta vaatii toteutuakseen kehittämistyön edellytysten kunnossa oloa. Tutkimuksen aineiston perusteella näitä edellytyksiä ovat yhteistyö, vastuu, luottamus, organisaation ilmapiiri ja yksilön kehittämismyönteinen asenne. Innovaatiokyvykkyys kuvaakin sitä potentiaalia, mikä organisaatioilla on innovaatiotoiminnan aikaansaamiseksi.

On huomattava, että innovaatiokyvykkyyden käsitteellä voidaan kuvata sekä yksilön että organisaation ominaisuuksia. Yksilön innovaatiokyvykkyys kytkeytyy yhteen tässä tutkimuksessa esiin tulleiden kehittämistyön edellytysten kanssa. Erityisesti ilmapiiri, vastuu ja motivaatio ovat

---

<sup>11</sup> Yliherva (2006, 84) määrittelee tarjoutumisosaamisen taidoksi kehittää asiakkaan tavoitteita toteuttavia ratkaisuja ja kykyä saattaa nämä ratkaisut asiakkaan hyödynnettäväksi.



yhteisiä tekijöitä sekä yksilön innovaatiokyvykkyydessä että kehittämisen edellytyksissä. Sen sijaan organisaation innovaatiokyvykkyys vaikuttaa siihen, miten organisaation innovaatiopotentiaali saadaan kaivettua esiin ja hyödynnettyä. Näin ollen voidaan ajatella organisaation innovaatiokyvykkyyden olevan keino hyödyntää edellä koottuja edellytyksiä. Organisaation innovaatiokyvykkyys on siis jotain enemmän kuin, mitä sen innovaatiopotentiaali tai innovaatiotoiminnan tarvitsemat kehittämistyön edellytykset.

## 5 TIEDONKULKU

Tässä luvussa paneudutaan tiedon kulkuun. Sitä tutkimalla selvitetään, mistä kunnallisten palveluiden tuottamiseen tulevaa tietoa saadaan, mitä sillä tehdään, kuinka systemaattista tuo tiedonkäyttö on sekä mitä esteitä ja häiriöitä tiedon välittämisessä on. Tiedon analysoimisessa pääpaino on sen prosessin tutkimisessa, toisin sanoen tässä luvussa perehdytään kehittämistyön käytännölliseen luonteeseen, eli mitä tapahtuu innovaatioiden syntymisen taustalla.

Tiedon tutkiminen osana kehittämistoimintaa perustuu innovaatiotoiminnan luonteeseen. Mutasen ja Parjasen (2008, 25) mukaan innovaatiotoiminnassa on pitkälti kyse osaamisesta, joka toteutuu tietynlaisena toimintana, tiettyjen mahdollisuuksien toteuttamisena. Tätä voidaan kutsua myös informaation prosessoinniksi, jossa tieto ja taito ovat toiminnallisesti yhdessä. Juuri informaation prosessoinnin jäsenyykseen tietyissä konteksteissa, kirjoittajien nimeäminen esimerkkien mukaan alueilla, yrityksissä tai organisaatioissa, liittyy käytäntölähtöisen innovaatiotutkimuksen keskeinen problematiikka ja tästä syystä informaatio on yksi tämän tutkimusalan keskeisimmistä teoreettisista käsitteistä.

Samalla on huomattava, että sosiaalisia kysymyksiä, mukanaan hyvinvointipalvelut, koskevassa kehittämistyössä tieteellinen tieto on vain yksi kehittämisen rakennusaine, eikä tutkimus ole juurtunut kehittämisen keskeiseksi orientaatioksi. Kehittämistyössä tarvitaan monitieteellistä lähestymistapaa, prosessuaalista tietoa ja käytännön työstä nousevia havaintoja ja niiden systemaattista jäsentämistä sekä myös toimijoiden uudistamistahtoa. (Kananoja 2007, 13.)

### 5.1 Tiedon luonne puntarissa

Ennen tutustumista tiedonkulun prosessiin on perehdyttävä tiedon luonteeseen. Käsitteitä tieto, data ja informaatio käytetään, erityisesti arkikielessä, varsin huoletta synonyymeina. Tästä syystä on huomioitava, ettei tieto ole sama asia kuin data tai informaatio, vaikkakin liittyy molempiin termeihin (Davenport & Prusak 1998, 1). Keräämällä saatu uusi tieto on aluksi vain pääasiassa dataa, eli itsessään merkityksetöntä raakatieta (Kukko & Ainamo 2004, 49). Data on siis irrallista tietoa vailla suhteita ja merkityksiä, se on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy (Sydänmaanlakka

2009, 42). Data muuttuu informaatioksi viiden englannin kielestä tulevan c:n kautta (*contextualized, categorized, calculated, corrected, condensed*), eli kun se on

- kontekstoitu, eli data on kytketty osaksi laajempaa kokonaisuutta
- luokiteltu, eli datan keskeisimmät käsitteet tiedetään
- laskettu, eli data on analysoitu matemaattisesti tai tilastollisesti
- korjattu, eli datan virheet on poistettu
- tiivistetty, eli data on esitetty suppeammassa muodossa (Davenport & Prusak 1998, 4).

Muutettaessa data merkitykselliseksi kokonaisuudeksi syntyy informaatiota. Informaatio pitää sisällään viestin ja se muuttuu tiedoksi, kun sen vastaanottaa joku henkilö. Informaation tulkintaan vaikuttaa vastaanottajan aikaisemmat tiedot. Tieto ei ole vain staattista vaan myös dynaamista, samanaikaisesti lopputulos, varasto ja prosessi, ja lopulta kaikki suodattuu tiedon läpi. (Sydänmaanlakka 2009, 42.) Tietoa voidaan kuvata kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten sekoitukseksi, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja uutta informaatiota. Tieto on lähtöisin tietäjän mielestä ja sitä myös sovelletaan mielestä käsin. Tarkastellessa tietoa organisaatiotasolla, huomataan tiedon olevan usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin. (Davenport & Prusak 1998, 5.)

Davenportin ja Prusakin edellä esittämä tiedon määritelmä ei ole yksinkertainen ja Sydänmaanlakka (2004, 193–194) toteaa sen perusteella olevan olennaisinta ymmärtää, että tieto on ihmisissä, se syntyy ja sitä käsitellään ihmisten aivoissa. Tieto on peräisin informaatiosta, samaan tapaan kuin informaatio on datasta ja myös tämä muutos tapahtuu neljän c:n avulla (*comparison, consequences, connections, conversation*). Tällöin tehdään vertailuja siitä, miten informaatio tässä tilanteessa eroaa toisista tilanteista sekä johtopäätöksiä siitä, mitä vaikutuksia informaatiolla on päätöksiin ja toimintaan. Muutoksessa ollaan kiinnostuneita myös yhteyksistä, miten tämä osa tiedosta liittyy muuhun tietoon sekä muutoksen aikaan saamiseksi täytyy myös keskustella ja selvittää näin mitä mieltä muut ihmiset ovat asiasta. (Davenport & Prusak 1998, 6.)

Edellä olevaan kuvaukseen datan jalostumisesta tiedoksi Sydänmaanlakka (2009, 42–43) lisää vielä osaamisen, älykkyyden sekä viisauden ja luo tiedon arvoketjun. Osaaminen on tulosta tiedon käytäntöön siirtämisestä ja se muodostuu tiedon lisäksi taidoista, asenteista, kokemuksista sekä kontakteista. Kykyä käyttää erilaista osaamista ratkaistaessa ongelmia ja toimittaessa tietyissä ympäristöissä kutsutaan älykkyydeksi. Arvoketju päättyy viisauteen, joka on syvästi testattua, sovellettua ja sisäistettyä älykkyyttä.

Datan, informaation ja tiedon erojen lisäksi tiedon jakamisen kannalta olennaista on myös hiljaisen (*tacit*) ja havaitun (*explicit*) tiedon erot. Polanyi esitteli hiljaisen tiedon idean jo 1950-luvun lopulla ja tunnetummaksi se tuli Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin myötä 1990-luvun puolivälissä, mutta siltikin se on jäänyt monien tutkijoiden mielestä liian vähäiselle huomiolle tietoa käsitellessä (Huotari & Iivonen 2004, 5). Hiljaisen tiedon roolia innovaatioprosesseissa voidaan pitää keskeisenä (Melkas & Uotila 2008, 30).

Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja vaikeasti formalisoitavissa, mikä tekee sen jakamisesta muille vaikeaa. Hiljainen tieto on myös juurtunut syvälle yksilöiden tekoihin ja kokemuksiin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Henkilökohtaiset oivallukset, vaistot ja oletukset ovat osa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon voi jakaa kahteen eri ulottuvuuteen, tekniseen ja kognitiiviseen. Tekninen ulottuvuus käsittää epäviralliset ja vaikeasti havaittavat taidot tai niin sanotusti sormenpäissä piilevän osaamisen. Tällöin taito on kehittynyt vuosien kuluessa, eikä tekemisen prosessia ole helppo pukea sanoiksi. Kognitiivinen ulottuvuus koostuu niin syvälle juurtuneista ajattelumalleista ja uskomuksista, että ne otetaan itsestäänselvyyksinä. Se heijastaa jokaisen toimijan kuvaa todellisuudesta [mitä on] ja tulevaisuuden visioita [mitä tulee olemaan]. Vaikka näitä ei aina voi esittää kovin selvästi, tällaiset implisiittiset mallit muokkaavat tapaa ymmärtää ympäröivää maailmaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 56) mukaan, organisaation innovoidessa se ei vain käytä informaatiota, ulkoa sisälle, vaan se luo uutta tietoa, sisältä ulos. Innovaatioiden ymmärtämiseksi täytyy ymmärtää myös, kuinka tieto muuntautuu organisaatiossa. Kulmakivenä tässä prosessissa on hiljaisen ja havaitun tiedon erot. On huomattava, etteivät hiljainen ja havaittu tieto ole täysin erillisiä vaan paremminkin toisiaan täydentäviä ja molemmilla on roolinsa tiedon luomisessa. Näiden välisessä vuorovaikutuksessa tieto muuntuu ihmisten luovan toiminnan mukana. Taulukko 2 esittelee Nonakan ja Takeuchin mukaisesti tiedon muodot. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61.)

**Taulukko 2. Hiljainen ja havaittu tieto (Nonaka & Takeuchi 1995, 61).**

<b>Hiljainen tieto</b> (subjektiivista)	<b>Havaittu tieto</b> (Objektiivista)
Kokemukseen perustuvaa (ruumis)	Rationaalisuuteen perustuvaa (mieli)
Simultaaninen tieto (tässä ja nyt)	Jaksottainen tieto (siellä ja silloin)
Analoginen tieto (käytäntö)	Digitaalinen tieto (teoria)

Tiedon muuntuminen perustuu hiljaisen ja havaitun tiedon muuntumiselle toisikseen neljän vaiheen kautta. Näistä vaiheista muodostuu SECI-malli, eli sosialisatio (*socialization*), ulkoistaminen (*externalization*), yhdistäminen (*combining*) ja sisäistäminen (*internalization*). Hiljainen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi sosialisatian myötä, ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu havaituksi tiedoksi, yhdistämisen kautta havaitusta tiedosta tulee havaittua ja havaittu tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61.)

Sosialisaatio on prosessi, jossa kokemukset vaihtuvat ja hiljainen tieto on jaettu ajatusmalleja ja teknisiä taitoja. Hiljainen tieto voi vaihtua jopa ilman sanankaan sanomista; keskeinen tekijä sosialisatian hiljaisessa tiedossa on kokemus. Ilman yhteisiä kokemuksia on vaikea asettua toisen asemaan ja ymmärtää tämän ajatteluprosesseja. Pelkkä tiedon vaihtaminen ei sosialisatian prosessissa riitä, jos se irrotetaan kontekstistaan ja tiedon taustalla olevista tunteista ja ajatuksista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.) Sosialisaatiota seuraa ulkoistaminen, joka on prosessi, jossa hiljainen tieto artikuloidaan havaituksi tiedoksi, havaittaviksi käsitteiksi. Hiljaisesta tiedosta tulee havaittavaa metaforien, analogioiden, käsitteiden, hypoteesien tai mallien avulla. Käsitteellistäminen tapahtuu ennen kaikkea kielen avulla, mutta ilmaisut ovat usein riittämättömiä ja epäjohdonmukaisia. Tällaiset ristiriidat ja aukot kuitenkin edistävät yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja ”reflektiota”<sup>12</sup>, keskustelun jatkamisen. Ulkoistaminen perustuukin tyypillisesti dialogiin ja kollektiiviseen reflektointiin. (emt., 64.)

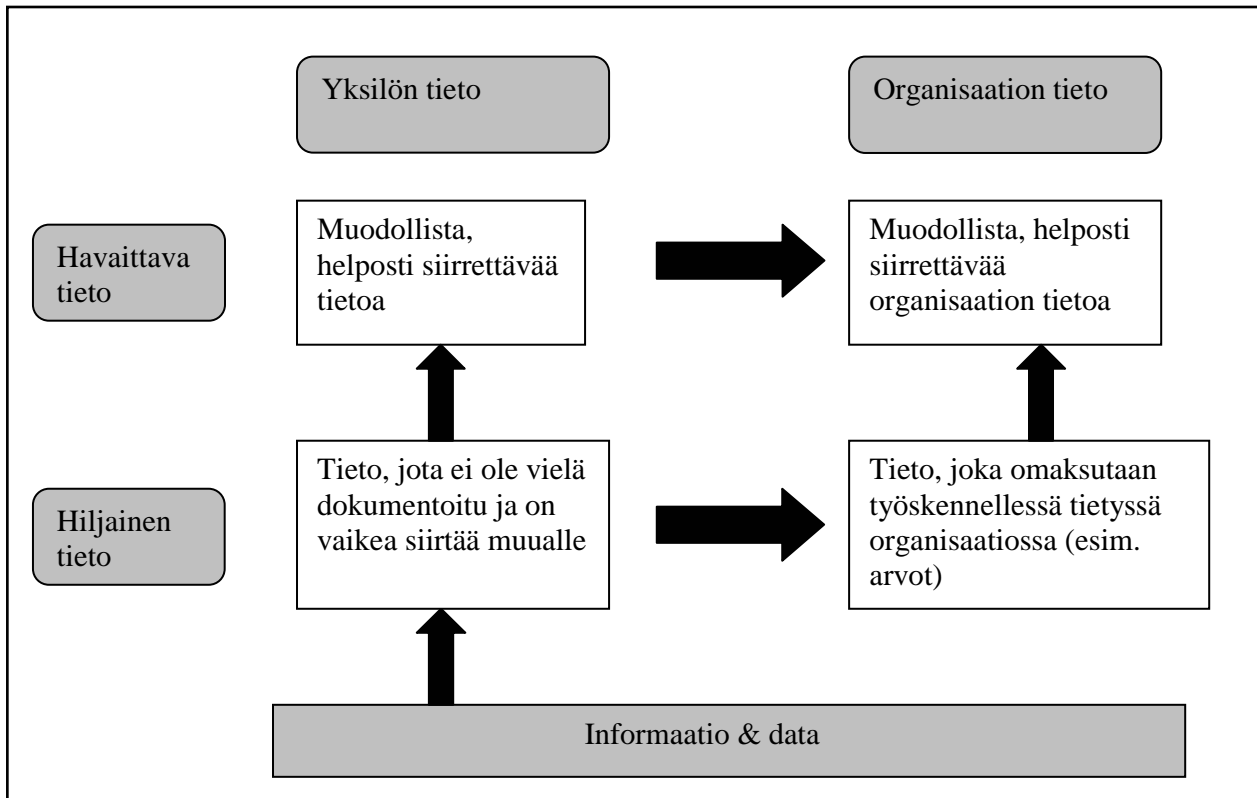
SECI-mallin kolmas vaihe, yhdistäminen on prosessi, jossa luodut käsitteet systematisoidaan osaksi tietojärjestelmää. Yhdistämisessä sananmukaisesti yhdistetään erilaisia havaitun tiedon osia toisiinsa. Tietoa vaihdetaan ja yhdistetään dokumenttien, kokousten tai tietoverkkojen kautta. Olemassa olevaa tietoa muotoillaan uudelleen järjestelmällä, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla ja näin voidaan tuottaa uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.) Neljännessä vaiheessa, sisäistämisessä, havaittu tieto saa muodon hiljaisena tietona. Se on lähellä ”tekemällä oppimista”<sup>13</sup>. Aikaisempien kolmen prosessin, sosialisatian, ulkoistamisen ja yhdistämisen avulla luotu tieto sisäistyy osaksi yksilön ajattelua ja sitä kautta tieto sisäistyy myös osaksi organisaation hiljaista tietoa. Havaitun tiedon hiljaiseksi tiedoksi muuntumista helpottaa, jos tieto on sanoina tai kaavioina dokumenteissa, käsikirjoissa tai suullisesti kulkevissa tarinoissa. (emt., 69.)

---

<sup>12</sup> Lainausmerkit alkuperäiskirjoittajien.

<sup>13</sup> Lainausmerkit alkuperäiskirjoittajien.

Sydänmaanlakka (2004) jatkaa tiedon muuntamisen prosessia informaatiosta yksilön ja organisaation tietoon. Tuo prosessi on kuvattu kuviossa 3, ja se yhdistää edellä olevat tiedon eri puolet ja muuntamisen prosessin toisiinsa.



**Kuvio 3. Informaation muuttuminen organisaatioissa havaittavaksi tiedoksi Sydänmaanlakkaa (2004, 202) mukaillen.**

Lopulta on myös huomioitava, että eri toimijoilla voi olla hyvin erilaisia käsityksiä siitä millaista on luonteeltaan se tieto, jota tarvitaan kehittämistyössä. Tarpeelliseen tiedon määrittelyyn sisältyy aina samalla toimijan oma käytännöllinen käsitys tiedosta. (Bäcklund 2007, 55.)

## 5.2 Tiedon kerääminen

Nepsy-hankkeen tiedon kulkeutumisen tutkiminen aloitettiin selvittämällä, mistä kaikkialta uutta tietoa saadaan. Haastateltavat olivat uuden tiedon lähteistä samoilla linjoilla, uutta tietoa saadaan monelta taholta ja eri suunnista, ilman suurta systemaattisuutta. Uuden tiedon lähteinä haastateltavien vastauksista tuli usein esiin muun muassa erilaiset koulutukset, tutkimukset sekä työkaverit. Nepsy-lapsiin ja -nuoriin liittyvää tietoa, esimerkiksi uusinta diagnoositietoutta sekä koulutustietoa haastateltavat kertoivat saavansa TAYSista ja vammaisjärjestöiltä<sup>14</sup>. Hankkeessa oli

<sup>14</sup> Muun muassa ADHD-liitto ry, Autismi- ja Aspergerliitto ry.

koottu neuropsykiatrisista ongelmista tietoa myös erityiseen hankkeen kirjastoon, jonka tarkoituksena on palvella kaupungin työntekijöitä hankkeen loppumisen jälkeenkin. Ylipäättään uuden tiedon lähteenä voi toimia oikeastaan mikä tahansa, sen hetkiseen tiedon tarpeeseen vastaten.

*[S]ieltä, täältä, tuolta tulevaa. Vetelee eri naruja ja kokoaa sitä uutta tietoa. Ja sittehan on vaikeaa, et mikä nyt on uutta tai viimeisintä huutoa. Mut jotenki se aina siihen omaan tarpeeseen, omaan kokemusmaailmaan liittyy ja tekee siitä uudistavaa tai uudistaa sitä omaa tiedontasoa.*

Asiakaslähtöiseen palveluprosessiin pyrittäessä asiakkaat ovat luonnollisesti yksi suuri uuden tiedon lähde. Asiakkaat mainitaan tärkeiksi informanteiksi, mutta suhtautuminen heiltä saatavaan tietoon ja tiedon saamisen tapoihin vaihtelee haastateltavien puheissa. Asiakkailta saadaan ensisijaista tietoa siitä, mitä tarpeita heillä on ja mikä koetaan tärkeäksi palveluprosessissa. Asiakas tiedon lähteenä vaatii yhteistyön tekemistä, jatkuvaa vuorovaikutusta ja palautetta siitä, mikä palvelussa toimii ja mikä ei. Yksinkertaistaen asiakkaan roolista uuden tiedon lähteenä: ”*Et asiakas itte parhaiten mittaa sitä omaa arkeensa. Et mikä siinä toimii ja mikä ei – –*”.

Toisaalta taas, asiakkailta saatavaan tietoon ja erityisesti sen hyödyntämiseen suhtauduttiin myös hieman edellä mainitusta poiketen. Erilainen näkökulma esiintyi viranhaltijoiden puhunnassa, mikä on luonnollista heidän suurten linjauksien vetäjinä -rooliaan vasten peilattaessa. Asiakkailta tulee kysyä heidän palvelutarpeistaan, mutta sen pitää olla strukturoitua ja tehdä osana yleistä arviointia. Asiakkailta ei voi vain yleisesti kysyä mitä he tarvitsisivat, sillä loppujen lopuksi ihmisten tarpeet ovat loputtomia. Asiakkaat ovat eräs uuden tiedon lähde ja yksi osa arviointia, jonka pohjalta palveluita voidaan kehittää.

*[K]un me puhutaan palveluista, niin ihmisten tarpeethan on rajattomia ja loputtomia. Mutta eihän kuntakaan voi kaikkiin tarpeisiin vastata. On tietyllä tavalla säänneltyjä ja aina tavallaan tämmösessä huonommassa taloustilanteessa tietenkin se raha tulee vastaan ja sillon täytyy alkaa priorisoimaan ja miettimään mitä palveluita tuotetaan ja mitä ei – –.*

Tämän lisäksi kaupunki organisaationa on suuri tiedon lähde, mutta samalla se on myös ongelmallinen alkuperä tiedolle. Kaupungin eri yksiköissä on paljon tietämystä ja asiantuntijoita, ongelmalliseksi tilanteen tekee yksiköiden etäisyys toisistaan, eli eri yksiköiden välillä ei välttämättä ole tarpeeksi yhteistyötä ja tieto ei vaihdu kitkattomasti. Kysymys tiedonlähteistä palautuu näin jo mainittuun kehittämistoiminnan perusedellytykseen, yhteistyöhön. Yhteistyö eri

toimijoiden välillä on olennainen tekijä uuden tiedon tavoittamisen mahdollistajana. Tätäkin tärkeämmässä roolissa yhteistyö on informaation hyödyntämisessä.

Uuden tiedon saamiseksi peräänkuulutettiin yhä enemmän ja toimivampaa yhteistyötä sekä kaupungin eri yksiköiden että järjestöjen kanssa. Yhteistyön lisäämisellä pystyttäisiin jakamaan osaamista ja olemassa olevaa tietoa kohdennetummin ja tarkoitushakuisemmin. Kaiken kaikkiaan tarvittaisiin yhä enemmän tapaamisia ja avoimuuden lisäämistä ja ennen kaikkea aikaa tuollaiseen toimintaan. Yhteistyön lisäämistä kaivattiin myös alueen korkeakoulujen kanssa. Korkeakouluyhteistyö koettiin huonoksi, siitäkin huolimatta, että kaupunkia pidettiin hyvänä tutkimuskohteena monelle korkeakoululle ja kaupunki itsessään olisi kiinnostunut myös tutkimustiedosta. Tätä asiaa pyrittiin parantamaan yhteistyön lisäämisellä, aloittamalla kartoittamaan alueita, joissa kaupungin kehittämishankkeet voisivat löytää yhteistyökumppanin jostain yliopiston tutkimushankkeesta. Systemaattisuuden ja avoimuuden lisäyksen myös tässä tapauksessa koettiin lisäävän yhteistyön mahdollisuuksia ja keinoja.

*[K]aupunkihan on varmaan Tampereen monelle korkeakoululle aika hyvä tutkimuskohde, ja yhtä hyvin me tarvitaan sitä tutkimus ja kehittämistietoa, mutta ne ei vaan kohtaa välttämättä. Jossain kohdin ne kohtaa, mutta jossain ne ei kohtaa – – Elikkä tarvetta olis puolin ja toisin, mutta johonkin se matkalle jää tai tyssää sitten. Se yhteistyö. Mutta kaupungin strategiassa on, että sitä yhteistyötä yritetään lähteä jotenkin systemaattisemmin miettimään. Että sille yritetään kyllä tehdä jotakin.*

### **5.3 Tiedon hyödyntämisen prosessi**

Tiedon hyödyntämisen prosessi muodostuu eri lähteistä tulevan tiedon kulkeutumisesta ja sen vaihtamisesta sekä uuden tiedon käännettävyydestä hyödynnettäväksi tietämykseksi. Kääntämisen prosessissa merkittävässä roolissa on kaikesta käytettävissä olevasta informaatiosta tehtävä arviointi. Itse arviointiprosessiin kuuluu yhtenä osana palaute, sen sisältö, kerääminen ja hyödyntämisen tavat.

Tieto kulkee eteenpäin ja leviää työntekijöiden mukana. Esimerkiksi työparityöskentelyn kautta tietoa erilaisista nepsy-ongelmista levisi eri organisaatioihin ja työympäristöihin. Näin osaaminen leviää ja samalla tieto ikään kuin kertaantuu. Tieto kulkee keskustellen ja eteenpäin välittäen, ”*tieto kulkee niinku kädestä käteen tietyllä tavalla*”. Yhteistyöllä on merkittävä roolinsa, sillä yhdessä tekemällä tieto ja osaaminen siirtyvät ylipäätään eteenpäin. Tiedon vaihtuminen koettiin haastavaksi



hetkeksi, jossa ohjausryhmällä oli suuri merkitys tiedonkulun näkökulmasta tarkasteltuna. Tämän lisäksi hankkeen asiantuntijaryhmän ykköstehtävänä oli toimia tiedonlevittäjänä. Ryhmään kuuluvat toivat omista organisaatioistaan tietoa hankkeelle ja hankkeen tietämys levisi ryhmän välityksellä eteenpäin. Tiedon välittäjinä toimivat myös erilaiset yhteistyössä tehtävät koulutuspäivät tärkeimpien yhteistyöammattiryhmien<sup>15</sup> kanssa sekä ylipäätään hankkeen järjestämät nepsytiokoulutukset vanhemmille sekä lasten ja nuorten kanssa työskenteleville.

Uuden tiedon kääntämisen koettiin tapahtuvan kahdella toisistaan hyvin paljon poikkeavalla tavalla. Prosessi kuvattiin toisaalta hyvin itsestään selväksi, periaatteella ”*se vaan tapahtuu*” ja prosessi etenee sitä mukaa kuin itse ikään kuin pureskelee uutta tietoa ja sitten lähdetään viemään sitä eteenpäin. Prosessista antoi eräs haastateltavista hyvän kuvauksen, aluksi on ongelma, jota lähdetään joko yksin, ryhmässä tai tilannekohtaisesti eri henkilöiden kanssa pohtimaan. Oivallusten kautta lähdetään testaamaan eri toimintatapoja ja sitten katsotaan, auttoivatko toimenpiteet vai pitäisikö jotain muuttaa. Arviointi päättää siis tavallaan prosessin. Arviointia voidaan pitää toisena tapana tiedon kääntämisen prosessissa. Tällöin itse prosessin sujumiseen ja toteutumiseen kiinnitetään systemaattisesti huomiota ja arvioidaan sen jokaista vaihetta.

### 5.3.1 Arviointi

Kehittämiseen on sisäänrakennettuna ajatus sekä muutoksesta että oppimisesta, ja arvioinnilla<sup>16</sup> on tärkeä merkitys tietoiselle, muutoshaluiselle kehittämiselle. Arviointia voidaan pitää keskeisenä välineenä tarkasteltaessa kehittämistyön oppimisen ja omaksumisen prosessia, minkä avulla voidaan lisäksi havainnoida ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimimista prosessin aikana. (Seppänen-Järvelä 1999a, 92.) Erilaisia arviointeja tehdään runsaasti, ja tästä syystä Paasio (2006, 92) kertoo arvioinnin ekspansiosta ja erittelee sen näkymistä neljällä eri alueella: 1) arviointikirjallisuutta julkaistaan kiihtyvällä tahdilla, 2) erilaisia arviointeja tehdään niin runsaasti, että niiden seuraaminen on mahdotonta, 3) kaikenkokoiset organisaatiot sijoittavat mittavia resursseja toiminnan tuloksellisuuden arviointikäytäntöihin osana organisaatioiden johtamisjärjestelmiä, 4) vaikuttavuus on yksi keskeisimmistä arvioinnin kohteista.

---

<sup>15</sup> Muun muassa perheneuvola, kiertävät erityislastentarhanopettajat [Keltot] ja erityisopettajat

<sup>16</sup> Arviointia käsitellessä käytetään suomenkielessä myös englannista tullutta lainasanaa *evaluaatio*, eikä näiden kahden käsitteen välille ole vakiintunut selkeää linjaa. Molempia käytetään ja lopulta se kumpi tulee valikoiduksi, on tutkijan itsensä päätettävissä. (Mäntysaari 1999, 9.) Tässä tutkimuksessa käytetään symmetrian säilyttämiseksi arvioinnin käsitettä - varsinkin kun tutkimuksen informantit käyttivät sitä.

Arvioinnin lähtökohta on käytettävissä olevan tiedon analysoinnissa. Paasio (2006) määrittelee arvioinnin toiminnaksi, jossa yhdistetään kaksi elementtiä: faktat ja arvo, ja se tarkoittaa ensisijaisesti arvon antamista, perusteltua kannanottoa asian hyvydestä tai huonoudesta (Paasio 2006, 93). Arviointia tarvitaan esimerkiksi mietittäessä käytettävissä olevan tiedon perusteella asiakkaiden tulevia palvelutarpeita. Arviointi tapahtuu tällöin sekä oman organisaation että sen yhteistyökumppaneiden kesken tehtävän analysoinnin avulla. Tähän prosessiin yhdistetään asiakkaiden kuuleminen heidän palvelutarpeistaan ja näin saadaan selville strukturoidussa prosessissa jäsenneilyä ja tarkasti analysoitua eli arvioitua tietoa. Arviointiprosessiin kuuluu tiedon kokoaminen, sen raportointi ja levittäminen. Informaation kääntämisen lisäksi tieto saadaan laajasti hyödynnettäväksi.

Arvioinnin avulla voidaan jatkojalostukseen valita elinvoimaisimmat asiakkaiden ja työntekijöiden keksimistä uudennlaisista toimintamalleista, sillä ”*arviointi on sosiaalisen luonnonvalinnan puolueeton ja tunteeton mekanismi*” (Sulkunen 2006, 28–29). Arvioinnin merkitys on korostunut julkisella sektorilla kahden viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana hyvinvointivaltion kustannuspaineiden ja ajattelutapojen muutosten myötä. Arviointi on apuna, kun julkisia toimintoja tehostetaan, supistetaan, hajaannutetaan ja palveluita yksityistetään hallinnon uudistusohjelmien mukaisesti. (Rajavaara 1999, 50.) Tästä huolimatta, arvioinnin toteuttamista pidetään vaikeana. Osaltaan ongelmia arviointiin aiheuttaa kehittämishankkeiden epärealistiset tavoitteet, joiden toteutumisedellytykset eivät useinkaan ole realistisia hankkeen aikajänteellä. (Seppänen-Järvelä 2000, 392.)

Arvioinnin tulisi olla mukana koko ajan kehittämistoiminnassa, sen jokaisessa vaiheessa. Tällä tavoin työtä osataan suunnata jatkuvasti oikeaan suuntaan, kohti tavoitteena olevaa päämäärää ja tuloksia. Arviointi on hyödyllistä myös kohdatessa epäonnistumisia. Käymällä tarkasti läpi, mistä epäonnistuminen johtui ja mitä pitäisi tehdä tulevaisuudessa toisin, on uutta informaatiota luovaa arviointia. Arviointiin kuuluu vahvasti saatavilla olevan tiedon analysointi, jonka kautta epäonnistumistakin voi oppia. Haastateltavat kritisoivat kuitenkin sitä, kuinka vähän lopulta epäonnistumisia analysoidaan palaamalla niihin jälkikäteen. Epäonnistumisten arviointiin tarvittaisiin enemmän systemaattisuutta, rakennettua järjestelmää, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä irti. Kaiken kaikkiaan haastattelussa tuli ilmi, että arviointia kokonaisuudessaan tulisi kehittää ja lisätä, luoda niin sanottua arvioinnin kulttuuria, koska arvioinnin merkitystä kehittämistyössä ja tiedon tuojana ei voi liikaa korostaa.

*[M]eillä ei kauheesti tai täällä [Tampereen kaupungilla] ehkä oo semmosta arvioimisen kulttuuria. Niin silloin helposti voi käydä, jos ei arvioida kunnolla, niin saatetaan torpata sitten semmosiakin asioita, joista ois voinu tulla ihan hyviä --.*

Seppänen-Järvelä (1999a, 94) alleviivaa edellä olevan mukaisesti oppivan organisaation arviointitiedon tarvetta. Evaluatiivisen kehittämisen lähtökohtana on luoda sellainen seurannan ja arvioinnin asetelma, josta voidaan tuottaa oppimisen perustaksi tietoa. Tämän toteuttamiseksi tarvitaan toiminnasta kerätyn tiedon oppivaa hyödyntämistä, ja tiedon kerääminen sekä prosessointi täytyy kytkeä osaksi organisaation työprosesseja. Näin voidaan välttää arviointitiedon perinteinen ongelma eli se, että tieto jää irralliseksi ja hyödyntämättömäksi.

Arviointi on myös kehittymässä yhä enemmän ylhäältä alas johdetuksi toiminnaksi. Vaikka arviointi on ylhäältä johdettua, ja samalla juuri siitä syystä, palveluiden ja uudistusten toteuttajia hallinnoidaan ja ohjataan yhä selvemmin. Toisaalta taas, uudistusten toteuttajat ovat arvioinnin itseoikeutettuja tekijöitä, he tarkkailevat ja säätelevät toiminnan kustannuksia, tehokkuutta ja laatua. (Rajavaara 1999, 51.) Käytössä on siis arvioiva työote, jonka mukaisesti omaan työhön suhtaudutaan tutkivasti ja sitä muuttavasti (Seppänen-Järvelä 1999a, 94). Oman toiminnan arviointi ei ole vaivatonta eikä ongelmatonta, koska itsearviointin lähtökohdat saattavat olla vaikeasti omaksuttavissa tai arvioinnin kautta ei edes pystytä havaitsemaan tärkeitä asioita, tuijotettaessa liikaa joko samoihin tai liian ilmeisiin seikkoihin. Myös arviointimenetelmien kehittämättömyyttä ja työlääksi koettua arviointia voidaan pitää arvioinnin esteinä. (emt., 104.)

Arviointia varten tarvitaan tietoa, ja tiedon hyödyntämisen prosessi palautuu näin takaisin lähtöpisteeseensä. Yhteistyön tarkeys kehittämistyössä tuli jälleen kerran esiin, kun tutkittiin tiedon vaihtumisen ja sitä kautta tapahtuvan tiedon kääntämisen prosessia. Yhteistyössä luodaan erilaisia osaamisverkostoja, organisoidutaan hyväksi koetuilla tavoilla ja toimitaan yhdessä. Hankkeessa yhteistyössä kehitettyä tietoa voidaan pitää osaltaan myös pilotointina yleisemminkin verkostomaiselle työskentelylle. Tietoa tarvitaan valtavasti kehittämistyössä ja palveluprosessin pyörittämisessä. Tarvitaan tietoa siitä tai tarkemmin ennusteita siitä, mitä palvelutarve tulee oikeasti olemaan, strategista otetta päätöksentekoon ja taloudellisten resurssien huomioon ottamista.

Tiedolla ei kuitenkaan tehdä mitään, jos sitä ei loppujen lopuksi edes käytetä. Tällöin sillä, miten paljon tietoa on saatavilla ja hyödynnettävissä, ei ole merkitystä. Näin voi käydä poliittisessa organisaatiossa, jossa päätöksenteko ei aina perustu pelkästään saatavilla olevaan tietoon, vaan päätökset voidaan tehdä poliittisten tavoitteiden ajamiseksi ja päämäärien saavuttamiseksi. Tällöin

hyvin valmisteltu ja perusteltu asia saatetaan lyödä nurin ja valita jokin toinen, vähemmän perusteltu. Kuntaorganisaatiossa suhdetta tietoon voidaan pitää perustellusti ongelmallisena. Tietyllä tapaa ”ongelmallinen tieto” muistuttaa jälleen kerran innovatiivisuuden haasteista julkisessa organisaatiossa ja innovaatiotoiminnan erilaisuudesta kunnissa verrattuna yksityisen sektorin yrityksiin.

Kuntien innovaatiotoiminnassa onkin tärkeää muistaa kunnan rooli julkisena organisaationa ja sitä kautta sen toiminnan läpinäkyvyys. Yritykset voivat itse päättää, milloin julkistavat innovaationsa ja millä tavoin toteuttavat innovaatioprosessinsa kuntien toimintaympäristön ollessa huomattavasti avoimempi ja kompleksisempi. (Sotarauta 2009, 64.) Tästä syystä on huomioitava, että yritysten ja kuntien innovaatioprosessien vertaamisessa toisiinsa on syytä olla varovainen niiden erilaisten lähtökohtien takia. Monet näkemykset yksityisen sektorin innovaatioista eivät ole suoraan siirrettävissä julkisen sektorin innovaatiotoimintaan. Yksityisen sektorin näkökulma saattaa johtaa myös liian kapeaan näkemykseen siitä, mikä on innovatiivisuutta julkisella sektorilla. (Hennala, Linna & Pekkarinen 2008.)

Kunnan innovatiivisuus edellyttää Sotaraudan (2009, 63) mukaan seuraavia asioita:

- systemaattista tiedon luomista ja hyödyntämistä
- tiedon ja osaamisen kulkemista yli sektori- ja kuntarajojen
- eri ryhmien tarpeiden tunnistamista ja näkyväksi tekemistä
- symbolisen tiedon tuottamista
- kykyä yhdistää erilaista osaamista, tietämysperustoja ja ajattelumalleja toisiinsa
- erilaisten yhteistyökumppanien ja palvelutuottajien hyödyntämistä osana innovaatioverkostoa
- uudistamiseen tähtäävien verkostojen johtamisen taitojen kehittämistä.

Edellytyksiä kuntien innovaatiotoiminnalle voidaan kuitenkin pitää hyvinä. Kuntien ilmiselvän innovaatioiden tarpeen lisäksi kunnat ovat autonomisia ja tämän itsehallinnon turvin kunnilla on mahdollisuus viedä innovaatiotoimintaa eteenpäin. (Kuitunen & Lähteenmäki-Smith 2008, 337.)

### **5.3.2 Palaute**

Hankkeesta saatiin suurimmaksi osaksi positiivista palautetta kaikkien haastateltavien mukaan. Saadussa palautteessa kiitettiin erityisesti konkreettista tukea, asiakkaan luo menemistä ja kuuntelua

sekä järjestettyjä koulutuksia. Toki negatiivistakin palautetta tuli, mutta kuten eräs haastatelluista totesi: ”[M]ut et kyllä sitä, jos ei negatiivista tule, niin sillo joku on varmasti pielessä” eikä aina kaikkia voi miellyttää. Negatiivinen palaute koski lähinnä kokemuksia hankkeen osittain päällekkäisestä työstä joidenkin muiden palveluiden kanssa, pitkäjänteisen työn puuttumista sekä sitä, ettei pyyntöihin ehditty vastata välittömästi. Kaiken kaikkiaan palaute vaihteli siis loistavan palvelun kiittämisestä turhanaikaiseen, mitään uutta tarjoamattoman palvelun lyttämiseen, kuitenkin hyvin suurelta osin keskittyen hyödyllisyyttä korostavaan palautteeseen.

Hankkeessa palautetta kerättiin hyvin eri tavoin, erilaisilla kyselyillä, palautelomakkeilla sekä kuuntelemalla asiakas- ja yhteistyökenttää. Oma aktiivisuus vaikuttaa palautteen saamiseen paljon, työntekijät ovat kyselleet palautteen perään itse soittelemalla ja sähköpostia lähettämällä. Palautetta tulee esiin myös kiertoteitse sekä työkavereilta. Palautetta tarvittaisiin kuitenkin vielä enemmän, sillä palveluiden kehittäminen vaatii ja tarvitsee palautetta. Toimiva palautejärjestelmä mahdollistaa asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittämisen. Pelkkä palautteen saaminen ja kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan palautteelle täytyy myös tehdä jotain sen hyödyntämiseksi. Arvioinnilla on tärkeä rooli myös palautteen hyödyntämisessä. Arvioinnin avulla käytettävissä olevaa palautetta voidaan käyttää uuden tiedon lähteenä ja näin suunnata kehittämistyötä uusille urille.

Hankkeessa saatua palautetta hyödynnettiin esimerkiksi kohdentamalla Nepsytieto-kursseja eri ikäryhmille, kun aikaisemmin järjestettiin suuria, kaikkia ikäryhmiä koskevia kursseja. Palautetta hyödyntämällä palvelusta voitiin muokata entistä asiakaslähtöisempi ja yhä paremmin tarpeeseen vastaava. Toisaalta palautteesta saatiin apua myös tiedonjakamisen tapoihin, esimerkiksi miten ollaan asiantuntijana asiantuntijalle, jolloin tiedonvaihto perustuu enemmän vuorovaikutukseen kuin neuvomiseen tai opettamiseen. Saadun palautteen hyödyntäminen vaihtelee luonnollisesti sen sisällön ja tarkoituksen mukaan, mutta palautteen saamista pidettiin yleisesti tärkeänä ja toimintaa ohjaavana.

*Sen tyyppistä meillä on ollu, joltain yhteistyökumppanilta on tullu vähän semmosta että te tiedätte aina mikä on oikein [naurua] palautetta, niin ollaa pyritty muokkaan sitä meidän toimintaa sellaseks, että se ois miellyttävämpää ja asia menis perille, ku osataan tuoda se samalta tasolta eikä mistää ylhäältä.*

## 5.4 Esteet tiedonkulussa

*Knowledge can also move down the value chain, returning to information and data. The most common reason for what we call "deknowledging" is too much volume (Davenport & Prysak 1998, 7).*

Suurimmaksi esteeksi tiedon kulkeutumiselle koettiin saatavilla olevan tiedon suuri määrä, suoranainen tietotulva. Tietoa on paljon, sitä on kaikkialla saatavilla ja sitä myös tulee jatkuvasti eri lähteistä. Ongelmaksi muodostuu sen suodattaminen, mikä lopulta on tärkeää ja mihin keskittyisi. Kuten Sydänmaanlakka (2004, 179) toteaa, tiedon räjähdysmäinen kasvu asettaa yksilöille suuria haasteita, muodostaen ongelmaksi tietotulvan jäsentämisen. Tietotulvaan liittyy myös kiire, kaikkeen mielenkiintoiseen ei vain yksinkertaisesti ehdi tarttua ja näin moni tiedonlähde jää tarkistamatta, etsimättä ja huomioimatta. On myös huomioitava, että uuden tiedon prosessointi väsyttää eikä sitä näin ollen pysty kerrallaan liikaa käsittelemään. ”[T]ietoa on niin paljon ja vaikka olisi hieno kirjastokin, jos ei ehdi lukee niitä kirjoja nii se ei hirveesti auta [naurahdus]”.

Toinen suuri tiedonkulun este ovat tiukat sektori- ja professionarajat ja niiden vaikea ylitettävyyys. Sektorirajojen ylitettävyyden vaikeus tulee esiin esimerkiksi tiedon kulkeutumisen vaikeutena peruspalveluista erityispalveluihin. Toimialarajojen ylitettävyyys on vaikeaa ja ongelmalliseksi se muuttuu tilanteissa, joissa palveluntarve sijoittuu olemassa olevien toimialojen väliin. Liian tiukasti rajatuista sektorirajoista eroon pääsemiseksi työskentelyä täytyisi muuttaa yhä enemmän yhteistyön suuntaan ja palveluista tehtävä yhä aidommin monituottajuuteen ja yhteisvastuuseen perustuvia. Tiukat sektorirajat ovat toisaalta seurausta tiukoista budjeteista ja tietyille yksiköille korvamerkityistä resursseista. Haastatelluista osan mielestä organisaatiota ei mielletä kokonaisuudeksi vaan erillisten yksiköiden muodostamaksi löyhäksi yhteenliittymäksi, jossa jokainen yksikkö pitää tiukasti kiinni omista rahoistaan, eikä toisen tontille voi astua. Tällöin helposti unohdetaan, että organisaatio, tässä tapauksessa kunta, saa rahoituksensa toimintansa järjestämiseen kuntalaisiltaan, jotka ovat samalla myös asiakkaita toiminnalle, keräämistään verotuloista.

*[K]unkin paikan työnkuva on rajotettu, ja kun tulee joku ongelma niin se sijottuu johonkin väliin. Se ei sovi kellekään ja vaan pallotellaan vaan, ei tää meille kuulu. Tää on hyvin vanhaa ajattelua, et enemmänkin jos meillä joku varaa aikaa, jossa meillä ei sitä varsinaista osaamista ole eikä se kuulu meille niin me itse etsitään ja haetaan ja ohjataan asiakas sinne minne se kuuluu eikä näin, että torjutaan tästä vaan ja asiakas jää neuvottomaksi, että mihin mä sitten menisin. Tietynlainen kokonaisvastuu on tässä tärkeä, ettei pääse syntymään tämmösiä palvelun aukkoja myöskään.*

Tiukat sektorirajat ovat osaltaan seurausta vahvoista professioista. Professorirajoilla tarkoitetaan omasta tiukasta ammattikuvasta syntyviä rajoituksia. Ammattikuvat syntyvät usein jo opiskeluvaiheessa, oma ala ja ammatti iskostuvat tiukasti mieliin eikä omaa työtään ja sen pohjalla olevia arvoja ja tietämystä ole helppo lähteä avaamaan muille samankaltaisen ammattiylpeyden omaaville. Professorirajat aiheuttavat käytännön ongelmia, esimerkiksi erilaisen terminologian muodossa kuin myös tietynlaisia henkisiä kynnyksiä – saman alan ihmistä voi olla helpompi kuunnella ja ymmärtää kuin toisenlaisesta ammattiympäristöstä tulevaa. Erilainen terminologia eri professioiden välillä voi vaikeuttaa tiedon kulkeutumista, eri ammattikuntien edustajien puhuessa omaa kieltään, jolloin kumpikaan ei välttämättä ymmärrä täysin mitä toinen tarkoittaa tai väärin ymmärretyksi tulemisen riski on suuri. Henkiset kynnykset taas voidaan tulkita lähettämisiongelmiiksi, viestin perille meno riippuessa lähettäjistä sekä hänen roolistaan ja asemastaan. – Profiosta voi myös muodostua uudistavan ja kriittisen ajattelun ansa, eli toiminta nähdään vain oman tieteen- tai toimialan näkökulmasta. Ei siis nähdä sitä, mitä ei nähdä. Uudella tavalla tehdessä asiat täytyisi myös nähdä uudella tavalla, eikä vain vahvistaa omaa uskoa omien uskomusten normatiivisuudesta mustavalkoisella joko tai -ajattelulla. (Frantsi, Pässilä & Parjanen 2008, 76.)

Tiedon kulkeutumisen esteeksi koettiin myös inhimilliset syyt tiedonkulun ongelmina, eli kaikki eivät jaa tietojaan eteenpäin samalla tavalla kuin muut, mikä voi aiheuttaa tietynlaisia konflikteja organisaatiossa. Tämä voi näkyä esimerkiksi niin, että tehdään liian nopeita päätöksiä toisten tietämättä ja aiheutetaan samalla, paitsi katkoksia tiedonkulkuun myös muunlaisia selvitettäviä ”sotkuja”. Osaltaan tämä on seurausta tietotulvasta, tietoa liikkuu niin paljon, ettei kaikkea muista, ja osa jää tästä syystä matkan varrelle. Huolestuttavampi selitys tietokatkoksiin oli puhtaat henkilökemialliset syyt: jos se ei toiminut, tietokin jäi helposti kertomatta. Osaltaan tämä vain mallintaa perinteistä näkemystä ihmisestä itsekkäänä olentona, joka tietojaan panttaamalla ei anna toisten hyötyä tiedoistaan ilman vastiketta (Kukko & Ainamo 2004, 48).

Inhimillisestä toiminnasta aiheutuvien ongelmien piiriin kuului varmasti myös erään haastateltavan toteamus: ”[S]e tiedonkulkuhan, sehän on aina, joka paikassahan on aina tiedonkulkuongelmia [naurahdus] --”. Kuitenkin juuri Tampereen kaupungissa käytettävänä olevan tilaaja-tuottaja -mallin lähtökohtana on jatkuva tiedonvaihto. Tällöin tarvittaisiin sujuvaa tiedon kulkeutumista, mutta tosiasiasa tieto kulkee välillä paremmin ja välillä huonommin. Samasta asiasta kirjoittaa myös Sydänmaanlakka (2004, 179) todetessaan organisaatioiden ongelmaksi sen, etteivät ne itse

asiassa tiedä mitä tietävät. Tarvittava tieto on olemassa organisaatiossa jossain sisällä, mutta sen paikallistaminen on vaikeaa. Ongelmallista on myös, varsinkin isoissa organisaatioissa – kuten Tampereen kaupunki – tiedon saaminen kaikkien ulottuville (emt., 180).



## 6 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen empiirisenä tapauksena oli Kumppanuus lasten ja nuorten mielenterveystyön palvelurakenteen perustana -hanke, eli Nepsy-hanke. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli kehittää käytännön palveluja yhteistyön keinoin, ja hankkeessa tehtiin varsin ennakkoluulottomasti erilaisia kokeiluja uusien toimintamallien aikaansaamiseksi. Hankkeessa kehitettyjä palveluita voidaan kutsua palveluinnovaatioiksi. Palveluinnovaatiot voidaan erottaa omaksi kokonaisuudekseen innovaatioiden käsitteentässä. Yleisesti innovaatiot jaetaan tuote- ja prosessi-innovaatioihin, joista palveluinnovaatiot kuuluvat yhdessä uusien tavaroiden kanssa tuoteinnovaatioihin. Palveluinnovaatiot edellyttävät useita ideoiden ja niiden käyttöönottoon liittyvien asioiden toteutumista samanaikaisesti. Palveluinnovaatioiden näkökulmasta uusi käyttöönotettu tuote on etu tai palvelu, joka tarjotaan asiakkaalle tai kuluttajalle. Palveluinnovaation prosessiin kuuluu myös uuden palvelun tuottaminen ja välittäminen. (Stenvall & Airaksinen 2009, 104.)

Tässä tutkimuksessa aikaisemmin todettiin kehittämishankkeiden yhdeksi ongelmaksi niiden irrallisuus muusta organisaation toiminasta ja tästä seuraavat vaikeudet juurruttaa toimintatavat pysyviksi käytännöiksi. Näiden sudenkuoppien välttämiseksi tai jopa tasoittamiseksi, Nepsy-hankkeen jatkoon ja sen mahdollisuuksiin ”jatkaa elämäänsä” hankkeen jälkeen sekä myös toisissa ympäristöissä ja organisaatioissa täytyy kiinnittää huomiota heti alusta alkaen. Tässä luvussa kiinnitetään huomio ennen kaikkea elämään hankkeen jälkeen. Tarkastelun kohteena on hankkeen toiminnan jatkuvuuden pohtiminen, hankkeessa syntyvien toimintamallien siirrettävyyden mahdollisuudet ja tulosten mallinnus. Lopuksi siirretään ajatukset tulevaisuuden kuntapalveluiden kehittämisen miettimiseen. Luku aloitetaan kuitenkin perehtymällä teorian avulla palveluinnovaation käsitteeseen.

### 6.1 Palveluiden luokittelusta innovaatioihin

Palveluinnovaatioiden tarkastelussa lähdetään liikkeelle itse palvelun käsitteestä. Palvelu voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä työn tekemiseksi toisen puolesta. Riittävästi lavennettuna palvelulla tarkoitetaan sellaista hyödykettä, joka on ainakin osaksi aineeton, joka kulutetaan välittömästi ja jonka keskeisin asiakkaalle arvoa luova ydinosa on prosessimuotoinen. Olennaista on

palvelun prosessimaisuus, joka muodostuu usean osatekijän yhdistämisestä ja yhteisvaikutuksesta. (Hallipelto 2008, 9–11.) Palvelun sanotaankin olevan jotain sellaista, jonka voi ostaa tai myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpaille.

Palveluita tuotetaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, mutta perustuvanlaatuisesti eri lähtökohdista. Yksityisen sektorin toiminnan yksi keskeisimmistä tavoitteista on taloudellisen tuoton hankkiminen omistajilleen, julkisen sektorin tavoitteiden ollessa moninaisemmat. Julkisen sektorin ja erityisen vahvasti kuntasektorin tehtävänä on perinteisesti pidetty sellaisten palvelujen ja hallinnon tuottamista, jotka edistävät kuntalaisten hyvinvointia. (Hennala, Linna & Pekkarinen 2008, 94.) Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin palveluiden väliltä voidaan löytää ainakin kaksi eroa. Ensimmäinen ero liittyy palvelutuotannon rahoitukseen; yksityisen sektorin palvelut maksaa asiakas itse suoraan palveluntuottajalle, julkisen sektorin palveluiden rahoituksen ollessa monimutkaisempi prosessi verojen ynnä muiden välillisten maksujen muodossa. Toisen eron muodostavat palvelumääritykset, jotka julkisen sektorin organisaatio tekee – asiakkaan puolesta – tilaajan eli käyttäjän tai rahoittajan roolissa. Yksityisissä palveluissa asiakas, joka on samalla myös maksaja, tekee itse palvelumäärityksensä, eli esimerkiksi mitä palveluita hän haluaa ostaa ja mitkä ovat palvelun laatuvaatimukset. (Hallipelto 2008, 13.)

Julkiset palvelut ovat siis palveluita, joiden rahoittamiseen ja joiden palvelumääritysten tekemiseen julkinen sektori merkittävästi osallistuu. On huomattava, että julkinen sektori määrittelee palvelun lopputuotteen eikä sitä, miten ja millä tavoin palvelu tuotetaan ja kuka sen lopulta tuottaa. Yksityinen palvelu sen sijaan määrittää siten, että sen sisällön, saatavuuden ja tarjonnan määrittää yksityisen sektorin palveluntuottaja. Markkinoiden vaatimukset määrittävät palvelumäärityksiä paljon, ja kysyntään tulee pyrkiä vastaamaan mahdollisimman hyvin. Julkisia palveluita voidaan tarkastella myös palvelun välttämättömyyden ja saatavuuden kautta. Tällöin palvelun välttämättömyys yhdistettynä kansalaisten tasa-arvoiseen kohteluun on perusteluna palvelun rahoittamiseen kokonaan tai osittain julkisista varoista. Välttämättömyyden rajanveto on kuitenkin usein hankalaa ja sitä joudutaan tulevaisuudessa tekemään yhä enemmän, esimerkiksi terveydenhuollossa, jossa raja julkisen tai yksityisin varoin rahoitettavan palvelun välillä hämärtyy nopean teknologisen ja lääketieteen kehityksen seurauksena. On myös huomioitava ettei välttämättömyys edellytä tuottajakseen julkista sektoria. Palvelun välttämättömyys ei siis itsessään muodosta perustelua julkiselle tuotannolle, koska yksityinen sektorikin voi tuottaa saman palvelun. Palvelun saatavuudella viitataan sekä maantieteelliseen etäisyyteen että ajalliseen saatavuuteen tai jopa näihin molempiin. Pitkät maantieteelliset etäisyydet voivat estää palvelujen saatavuuden, mutta

esteenä voi samalla tavalla olla, huolimatta maantieteellisestä läheisyydestä, esimerkiksi pitkät potilasjonot. Kuten välttämättömyyden kautta palvelua tarkasteltaessa, myös julkisen palvelun saatavuus voidaan varmistaa tuottajasta riippumatta. Julkisen sektorin vastuuseen kuuluu kuitenkin huolehtia palveluiden saatavuudesta. (Hallipelto 2008, 14–16.)

Kunnan tehtäviä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja näin myös jakaa ne monella tavalla (ks. esim. Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy empirisen tapauksen myötä erityisesti sosiaali- ja terveystalouteihin. Ne kuuluvat hallinnollisesta näkökulmasta tehtäviä jaoteltaessa hyvinvointipalveluihin yhdessä opetus- ja kulttuuripalveluiden kanssa, toinen palvelukenttä muodostuu perusrakennepalveluista, sisältäen infrastruktuuriin ja ympäristöön liittyvät palvelut (Anttiroiko ym. 2007, 55). Oikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltaessa olennaisin kunnan tehtäviä koskeva jako koskee kunnan itselleen vapaaehtoisesti ottamia, itsehallintonsa mahdollistamia tehtäviä, niin sanottuja vapaaehtoisia tehtäviä sekä kunnan lakisääteisiä tehtäviä, jotka perustuvat erityislakeihin (emt., 58–59). Kunnan vapaaehtoisesti itselleen ottamat tehtävät kuuluvat kunnan yleisen toimialaan ja erityislailla kunnalle säädetyt tehtävät kuuluvat erityistoimialaan. Tämän jaon mielekkyys voidaan kyseenalaistaa ja myös viimeaikainen lainsäädäntö on hämärtänyt tätä jakoa. Koska jaolla on kuitenkin edelleen merkitystä, esimerkiksi käytännön kunnanhallinnossa, voidaan jaottelua pitää yhä perusteltuna. (Heuru, Mennola & Ryyänen 2008, 224.)

Kuntalaki (Kuntalaki 365/1995, 2 §) määrittelee kunnan tehtävät seuraavanlaisesti:

*Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Kunnille ei saa antaa uusia tehtäviä tai velvollisuuksia taikka ottaa pois tehtäviä tai oikeuksia muuten kuin säätämällä siitä lailla.*

*Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä.*

*Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.*

Kunnat voivat järjestää palvelut itsenäisesti omana toimintanaan, olemalla jäsenenä kuntayhtymässä tai ostamalla palvelut muilta kunnilta tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö velvoittaa kunnat järjestämään sosiaali- ja terveystalouteja asukkailleen, mutta ei sääntele yksityiskohtaisesti toiminnan laajuutta, sisältöä eikä järjestämistapaa. (Välikangas 2007, 8.) Sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi kunnan lakisääteisiä

tehtäviä ovat muun muassa perusopetus, maankäyttö ja ympäristö sekä peruspalvelut (Heuru, Mennola & Ryyänen 2008, 177–182).

Kunnan palveluiden kehittäminen koetaan tärkeäksi erityisesti tuottavuuden parantamiseksi sekä kaiken kaikkiaan palvelutuotannon turvaamiseksi. Väestön ikääntyminen myös kasvattaa sosiaali- ja terveystalouden kysyntää. Kaiken kaikkiaan toimintatapoja on kehitettävä ja uudistettava. Innovaatiot ovat olennainen tapa lisätä tuottavuutta ja siksi tuottavuushaaste ja innovatiivisuushaaste ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa (Siivonen & Martikainen 2004, 18). Julkisen ja yksityisen sektorin palvelut ovat erilaisia, samoin kuin on myös niiden innovaatiotoiminta ja palveluiden uudistaminen. Kuten tässä tutkimuksessa on jo aikaisemmin todettu, julkisen ja yksityisen sektorin innovaatioprosessien vertaaminen toisiinsa on tehtävä varoen erilaisten lähtökohtien vuoksi ja koska yksityisen sektorin innovaationäkökulma voi antaa liian kapean näkemyksen siitä, mikä on julkisella sektorilla innovatiivisuutta. Tästä huolimatta, luonnollisesti, joitain yhteisiä piirteitä näiden välillä voidaan havaita. Esimerkiksi Lunnas (2001, 106) löytää kunnan ja pankkien palvelujen kehittämisessä monia yhteisiä piirteitä. Tällaisia yhteisiä menestymisen taustalla olevia asioita ovat tarve kehittää palveluita 24/7-periaatteella, useiden erilaisten palvelukanavien käyttötarve, palvelujen olemus konkreettisina ja välittömän hyödyn tuottavina sekä palvelujen turvallisuus ja luotettavuus.

Yksityisen sektorin kokemuksia siirrettäessä kuntamaailmaan tulee tunnistaa myös erot kunnan ja yksityisen sektorin välillä. Eroina mainitaan muun muassa se, ettei kunta voi eikä halua valita asiakkaitaan ja mahdollisuudet ohjata palvelujen käyttöä esimerkiksi hinnoittelulla ovat vähäisemmät. Vaatimukset palvelutason suhteen eroavat myös yksityisen ja julkisen sektorin välillä, tosin kysymys palvelutasosta on suhteellinen ja subjektiivinen asia. Kunnan palveluissa ei myöskään päästä samanlaisille volyymitasoille kuin yksityisellä sektorilla, jolloin tuottavuuden kasvu jää pienemmäksi verrattaessa yksityisen sektorin vastaavaan. (Lunnas 2001, 106.)

Melin (2007) jakaa kunnan palveluiden kehittämisen seuraavanlaisiin toimenpiteisiin: lainsäädännön uudistaminen, palvelujen tuotteistaminen ja kustannusten selvittäminen, toiminnan ja johtamisen selkeyttäminen, kunnan tehtävien uudelleenmäärittely sekä palvelutuotannon tehostaminen. Tällöin lainsäädännön uudistamisella tarkoitetaan muun muassa hallinnon, lainsäädännön sekä kilpailusteiden poistamista, kansalaisen aseman vahvistamista ja yksityisen sektorin kasvun edistämistä. Palvelujen tuotteistamisen avulla pyritään kustannusten hallintaan. Toiminnan selkeyttäminen tarkoittaa erilaisia toimenpiteitä, joiden tarkoitus on erottaa toisistaan

poliittinen päätöksenteko ja palvelutoiminnan johtaminen. Esimerkkeinä tällaisista toimenpiteistä on tilaaja-tuottajamalli sekä yhtiöittäminen. Kunnan tehtävien uudelleenmäärittely tarkoittaa esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä sekä ydin- ja tukitoimintojen määrittelyä. Palvelutuotannon tehostaminen pitää sisällään toimintaprosessien tehostamisen lisäksi esimerkiksi ulkoistamista ja työn uudelleen järjestelyitä. (Melin 2007, 15–16.)

Melinin edellä oleva jaottelu koskee kuntaorganisaation tasolla tapahtuvaa palveluiden kehittämistä, eikä niinkään yksittäisen palvelun kehittämistä, palveluinnovaatiota itsessään. Walker (2006, 313) sen sijaan jakaa palveluinnovaatiot kolmeen ryhmään seuraavanlaisesti:

- uusi palvelu uudelle kohderyhmälle
- olemassa olevat palvelut uudelle kohderyhmälle
- uudet palvelut vanhoille kohderyhmille.

Walkerin palveluinnovaatioiden ryhmittelyä tarkasteltaessa palveluinnovaatioiden luonne tulee esiin. Palveluinnovaatiot ovat usein hyvin käytännönlähtöisiä innovaation muotoja, ja ne voidaan määrittellä Sotarautaa (2009) mukaillen yksinkertaisesti uudeksi asiaksi tai ideaksi, jota sovelletaan ja jolla saadaan näin lisäarvoa. Innovaation voi liittää mihin tahansa inhimilliseen toimintaan eikä se suinkaan tarkoita vain suuria ja radikaaleja muutoksia, vaan myös pieniä ja vähittäisiä muutoksia. (Sotarauta 2009, 58.) Palveluiden innovaatioilla on perinteisen, muodollisen t&k -toiminnan lisäksi paljon muitakin potentiaalisia lähteitä. Esimerkiksi koulutus, tietotekniikka ja verkostoituminen on huomioitava jos halutaan kehittää palvelualojen kykyä innovaatioihin. (Siivonen & Martikainen 2004, 18.)

Kaikkia innovaatioita voidaan myös pitää käytäntöön sovellettuina ongelmien ratkaisemiseen suuntautuneina uudistuksina ja uudistusprosesseina (Ruuskanen 2004, 37). Innovaatioita voidaan pitää nykyisin lähes kaikkeen liittyvinä, toiminnan kuvailun läpikäyvinä sekä tavoitteiden ja tulosten määrittelyn elementteinä (Husso & Seppälä 2008, 69). Innovaation luonne julkisella sektorilla on siten usein päädytty esittämään edellä mainitun tapaisesti varsin laaja-alaisena. On huomattava, ettei mitään yleisesti hyväksyttyä jaottelua julkisen sektorin innovaatioiden tyypeistä ole tarjolla olemassa olevassa kirjallisuudessa. Jäsennykset vaihtelevat inkrementaalisista parannuksista aina laajoihin yhteiskunnallisen hallinnan järjestelmätason muutoksiin. (Valovirta & Hyvönen 2009, 21.)

Eräs tapa jaotella julkisen sektorin innovaatiot on jakaa ne Windrumin (2008b, 8) tapaan seuraavasti:

- 1) palveluinnovaatio (*service innovation*)
- 2) palvelutuotannon innovaatio (*service delivery innovation*)
- 3) hallinnollis-organisatorinen innovaatio (*administrative and organizational innovation*)
- 4) käsitteellinen innovaatio (*conceptual innovation*)
- 5) menettelytapainnovaatio (*policy innovation*)
- 6) systeeminen innovaatio (*systemic innovation*).

Edellä olevista kolme ensimmäistä ovat peräisin yksityisen sektorin innovaatioiden tutkimuksista. Ensimmäisellä kohdalla Windrum tarkoittaa uusia palvelutuotteita, toisella uusia tai vaihtoehtoisia tapoja palvella asiakasta tai olla heihin muuten yhteydessä. Kolmas innovaatioista muuttaa organisaation rakenteita ja rutiineita, esimerkkinä uusi julkisjohtaminen (*New Public Management, NPM*). Jälkimmäiset kolme innovaatiotyyppiä ovat vähemmän tutkittuja ja ne laajentavatkin näkökulmaa julkisen sektorin innovaatioista. Käsitteellisellä innovaatiolla Windrum viittaa kehityksen uuteen maailmankatsomukseen, joka haastaa perinteisen näkemyksen palveluiden tuotannosta – huomio tulee kohdistaa palvelutuotannon sijaan organisaation kaikkiin tasoihin, tehtäviin ja erilaisiin strategioihin. Tällöin esimerkiksi voidaan julkisen sektorin palvelutuotantoa siirtää yksityisen sektorin yrityksille, innovatiivisuus piilee siis asioiden tekemiselle vastoin totuttua ja tavanomaista. Menettelytapainnovaatio kuvastaa eri hallinnon tasojen oppimista ja kehittymistä. Viimeinen innovaatiotyyppi, systeeminen innovaatio liittyy organisaatioiden ja erilaisten tietopohjien hyvän keskinäisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseen. (emt., 8–10.)

Valovirta ja Hyvönen (2006, 22) toteavat kuitenkin, ettei erityyppisten innovaatioiden tarkastelu toisistaan irrallaan ole tavallisesti mielekäästä. Uusi innovaatio saattaa sisältää esimerkiksi uuden palvelukonseptin, uuden tavan sen tuottamiseen uutta teknologiaa hyödyntäen sekä uuden tavan toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Näin ollen integroiva näkökulma on usein tarpeen. (emt., 22.) Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohdistuessa palveluinnovaatioihin, ei muihin julkisen sektorin innovaatiomuotoihin tutustuta tämän tarkemmin. Olennaisinta tässä tapauksessa on siis hahmottaa, että innovaatiot voidaan luokitella monella eri tavalla ja kuitenkin, todellisuudessa käytännön innovaatiot ovat usein noiden luokitusten kombinaatioita. Puhtaiden innovaatiotyyppien esiintymisen harvinaisuuden tiedostaen tutustutaan seuraavassa vielä palveluinnovaatioiden eri ulottuvuuksiin.

Den Hertog (2000) erottelee neljä erilaista palveluinnovaatioulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat käsitteelliset palveluinnovaatiot, innovaatiot asiakkaiden kohtaamisessa, jakelujärjestelmän ja organisaation innovaatiot sekä teknologiset innovaatiot. Käsitteellisillä innovaatioilla Den Hertog tarkoittaa uusia tapoja ratkaista ongelmia. Olennaista on käytettävien ideoiden uutuus käyttäjilleen, ei niinkään idean absoluuttinen uutuus. Asiakkaan kohtaamisen innovaatioissa keskeisiksi nousevat hyvät asiakassuhteet ja asiakas on usein innovaatioiden lähde. Jakelujärjestelmän ja organisaation innovaatioilla on vahva yhteys edelliseen innovaatioulottuvuuteen, sillä palveluiden jakaminen on yksi tapa kohdata asiakas. Den Hertog tarkoittaa tällä kolmannella ulottuvuudella kuitenkin organisaation sisäisiä järjestelyitä, joiden avulla organisaation työntekijät voivat tehdä työnsä kunnolla sekä kehittää ja tarjota innovatiivisia palveluita. Viimeinen ulottuvuus koetaan usein kiistanalaiseksi, ja palvelutuottajien rooli teknologisten uudistusten kehittäjänä epäselväksi. Palveluinnovaatiot ovat mahdollisia ilman teknologisia innovaatioita, mutta käytännössä näillä kahdella on usein jonkinlainen suhde. Suhde vaihtelee teknologian roolista helpottajana tai mahdollistajana aina teknologialähtöisiin innovaatioihin. (Den Hertog 2000, 494–498.)

Jokainen palveluinnovaatio on jonkinlainen yhdistelmä edellä esitellyistä innovaatioiden ulottuvuuksista. Kokonaan uusi palvelu vaatii esimerkiksi kehityksiä jakeluverkostoissa, työntekijöiden mahdollisuuksia muuttaa työtään, muutoksia tekniikan käytössä samalla, kun tässä kaikessa on mukana uusi ajatus tuotettavasta palvelusta. Usein palveluinnovaatiot ovat kuitenkin sekoitus vanhojen tuotteiden pieniä ja suuria muutoksia. Joka tapauksessa kaikkien neljän ulottuvuuden yhdistelmät ovat tavallisia palveluinnovaatioprosessissa (Den Hertog 2000, 499), kuten huomataan myös Nepsy-hankkeen palveluinnovaatioita tarkasteltaessa. Nepsy-hankkeen palveluinnovaatiot voidaan määritellä lähinnä käsitteellisiksi, koska hanke tarjoaa uudenlaisia palveluita Tampereen kaupungin palvelutuotannossa. Tämän lisäksi nähtävillä on myös piirteitä sekä asiakkaan kohtaamisen innovaatioista, muun muassa vuorovaikutukseen perustuvan palvelun muodossa että jakelujärjestelmän ja organisaation innovaatioista, työntekijöiden vapaissa käsissä tapahtuvan kehittämisen muodossa.

## **6.2 Jatkuvuuden turvaaminen**

Nepsy-hanke oli osa kansallista sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelmaa Kastetta. Nepsy-hanke päättyi lokakuun lopussa 2011. Nepsy-hankkeelle on tiedossa jatkohanke, Osaamisverkostosta monimuotoinen tuki lasten ja nuorten kehitysympäristöihin -hanke, eli Osmo-hanke, mutta se on huomattavasti päättynyttä hanketta pienempi. Ettei hankkeen saavutukset ja

kehitetty toimintatavat jäisi unohduksiin, on mietittävä myös aikaa hankkeen jälkeen. Osaltaan jatkohanke Osmo tulee vastaamaan juuri tähän haasteeseen, sillä sen tarkoituksena on syventää ja levittää Nepsy-hankkeen toimintamallia. Osmo-hankkeen lisäksi nepsyläiset ovat miettineet, mitkä hankkeessa kehitellyistä palveluista palvelisivat asiakkaita mahdollisimman hyvin ja kuuluisivat kaupungin tuotettaviksi. Näille yksittäisille, hyviksi todetuille palveluille hankelaiset ovat miettineet sopivaa kohdetta kaupungin organisaatiosta, eli minne kunkin palvelun saisi parhaiten istutettua. Kuka mahdollisesti vastaisi palvelun toteuttamisesta, kuka sitä tekisi ja kenen työhön siitä olisi mahdollisesti apua.

*Jos ajatellaan tätä Nepsy-hanketta niin kyllähän sen seuraavan hankkeen, joka tulee tässä jatkona, niin sen tehtävä on miettiä että, millä tavalla tää asiantuntemus, asiantuntemuksen kasvaminen ja sen leviäminen ja hyödyntäminen täs kaupungissa organisoituu jatkossa – –.*

Suurin osa tutkimuksen haastatteluista tehtiin kesällä 2010, jolloin hanke oli täydessä toiminnassa ja hankkeen jatkosta ei vielä ollut mitään varmaa tietoa. Hankkeen jatkuvuuden arviointi keskittyikin lähinnä näistä haastatteluista saatuihin tietoihin. Epävarmassa tilanteessa seuraavien vaiheiden arviointiin paneudutaan kenties hieman syvällisemmin, kun vastaukseksi ei ole tarjota mitään valmista ja varmaa vaihtoehtoa.

Yleisesti ottaen kaikki haastatteluista olivat yhtä mieltä hankkeen tähänastisesta hyödyllisyydestä. Yhtä mieltä oltiin myös hankelaisten oman aktiivisuuden tärkeydestä. Hankkeen työntekijät alleviivasivat oman työn hyödyllisyyden esillä pitämisen tärkeyttä. Omalla aktiivisella otteella hanke sekä näkyy että kuuluu ja saa näkyvyyttä niin kuntalaisten kuin päättäjienkin keskuudessa. Työn tärkeys täytyy osata myös perustella ja osoittaa. Tämä vaatii tarkkaa dokumentointia hankkeesta, sen työtavoista, tuloksista ja aikaansaannoksista. Tässä auttaa huolella tehty tilastointi, esimerkiksi sen, kuinka paljon avunpyyntöjä on ollut, kuinka paljon koulutustilaisuuksiin on osallistuttu, ja millaista palautetta hankkeesta on kerätty. Tilastoinnilla ja tarkalla dokumentoinnilla pyritään saamaan evidenssiä hankkeen tarpeellisuudesta, ja se osaltaan lisää hankkeen uskottavuutta. Uskottavuuden avulla varmistetaan organisaation taustatuki hankkeelle. Näin menetellen pyritään perustelemaan hankkeessa tehtävän työn hyödyllisyys ja auttamaan hankkeen palveluita löytämään ja vakiinnuttamaan paikkansa osana kaupungin organisaatiota.

*[V]armistaa, että homma [Nepsy-hanke] on hyvin dokumentoitu. Sitten pystytään myöskin siitä laajasta materiaalista tekeen se, pieni, mainosisku minkä, sitten päättäjät*



*lukee ja pystyy siitä kymmenessä minuutissa ymmärtämään, mikä on homman idea, miks sitä tehdään ja mitä hyötyä siitä on, nimenomaan heille, että he antas sille rahaa.*

Hankkeen työntekijät vastasivat yllä mainitulla tavalla toimien juuri siihen, mitä heiltä kaupungin osalta odotettiin. Hankkeen yhdeksi tehtäväksi ja tavoitteeksi nähtiin sen oman työn jatkuvuuden takaamisen miettiminen ja tarvittavien toimenpiteiden tekeminen jatkuvuuden varmistamiseksi. Tämä vaatii hankkeen tulosten esittämistä ja arviointia mahdollisimman kattavasti. Dokumenttien lisäksi tarvitaan perusteltuja esityksiä tarvittavista resursseista, eli esimerkiksi budjetista, henkilöstöstä sekä fyysisistä tiloista ja muista materiaalihankinnoista.

Nepsy-hankkeen toiminta on kirjattuna osaksi Lasten ja nuorten kasvun tukemisen palvelustrategiaa, joten toiminnan jatkuvuus on varmistettu strategian mukaisesti vuoteen 2013 ja sen jälkeen tavoitteena on sen toiminnan vakinaistaminen. Palvelustrategia perustuu Tampereen kaupungin kaupunkistrategiaan ”Tampere virtaa” (Lasten ja nuorten palvelujen lautakunta 2009, 12) ja se on lasten ja nuorten palvelujen lautakunnan näkemys siitä, miten palvelut aiotaan järjestää vuosina 2010–2013. Strategiassa tavoitella ilmaistaan vuoteen 2020 saakka. (emt., 4.) Tilaajalautakunnat hyväksyvät palvelustrategiat, jotka konkretisoivat kaupunkistrategian linjauksia jokaisen ydinprosessin osalta. Palvelustrategiat ovat keskeisin palvelujen hankintaa ohjaava elementti ja ne luovat perustan tilaajan ja tuottajan väliselle yhteistyölle. Sekä kaupunkistrategian että palvelustrategioiden tavoitteet sisällytetään palvelusopimukseen. (emt., 4.)

Lasten ja nuorten palvelujen lautakunnan tavoitteet on asetettu kaupunkistrategian kolmen strategisen päämäärän mukaisesti ja nämä näkökulmat ovat *kuntalainen ja hyvinvointi, elinvoima ja kilpailukyky* sekä *sisäinen toiminta ja johtaminen*. Käytännössä strategia toimii siten, että tavoitetaulukon on koottu lasten ja nuorten kasvun tukemisen ydinprosessiin kuuluvat kaupunkistrategian tavoitteet ja ne tarkennetaan edelleen tilaajan strategiseksi päämääräksi ja palvelustrategian tavoitteiksi. (Lasten ja nuorten palvelujen lautakunta 2009, 14.) Nepsy-hankkeen palvelut löytyvät palvelustrategiasta kaupunkistrategiaan pohjautuvasta ”*Asiakaslähtöiset palvelut toimivat laadukkaasti ja ovat tasapuolisesti kuntalaisten saatavilla*” kohdasta. Kyseistä tavoitetta täsmennetään korostamalla palvelutarjonnan monipuolisuutta ja sen kehittämistä yhdessä asiakkaiden ja eri palvelutuottajien kanssa. Lasten ja nuorten kasvun tukemisen palvelustrategiassa tämä näkyy vuoden 2020 päämäärässä siten, että lasten ja nuorten palveluita kehitetään siis yhteistyössä. (emt., 17.)

Palvelustrategian asettama tavoite vuodelle 2013 Nepsy-hankkeen toiminnan osalta kuuluu näin: ”*Neuropsykiatristen häiriöiden vuoksi tukea tarvitsevien lasten ja nuorten sekä heidän perheittensä palvelujärjestelmän kehittäminen*” ja sen mittariksi vuodelle 2010 mainittiin Nepsy-toiminnan kehittäminen. (Lasten ja nuorten palvelujen lautakunta 2009, 17.) Tavoitteet ovat hyvin ympäröityjä, mutta ne turvaavat hankkeen toiminnan jatkumisen jollain tavalla vuoteen 2013 saakka. Se, mitä kehitellyille palveluille tapahtuu tämän jälkeen jää arvoitukseksi, eikä strategiassa oteta siihen millään tavalla kantaa.

### **6.3 Siirrettävyys**

Nepsy-hankkeen toimijat pitivät yleisellä tasolla tarkasteltuna mahdollisena hankkeen toimintamallin tuotteistamista ja sitä kautta tapahtuvaa siirrettävyyttä myös muihin kuntiin. Mielipiteet siitä, kuinka helppoa tuo tuotteistaminen ja muualle myyminen olisi, sen sijaan vaihtelivat. Tässä tutkielmassa toimintamallin tuotteistamista ja siirrettävyyttä tarkastellaan yksinkertaisena ajatusmallina. Tällöin ei niinkään olla kiinnostuneita toimenpiteistä miten todellisuudessa toimintamallin siirtäminen kunnasta toiseen tapahtuu, vaan tarkastelussa on lähinnä hajanaisista aatoksista siitä, mitä se voisi vaatia ja miten se voisi tapahtua.

Innovaatioiden arvo voidaan yleisesti nähdä olevan niiden hyödynnettävyydessä ja levittämiskelpoisuudessa. Johonkin tilanteeseen ja tapaukseen kehitetyn ratkaisun tulisi toimia myös toisaalla – innovaatioita pitäisi pystyä levittämään. Palveluita, toimintatapoja ja -malleja koskevien innovaatioiden leviäminen tapahtuu eri tavalla kuin teknisten innovaatioiden. Koneen toimivuutta parantava osa voidaan asettaa kaikkiin vastaaviin laitteisiin, mutta toimintamallit eivät ole yhtä yksinkertaisia komponentteja. Joissain saadut hyvät kokemukset uusista toimintatavoista eivät välttämättä saa aikaan samanlaisia vaikutuksia toisessa paikassa. Uudet käytännöt ovat aina tapaus- ja tilannesidonnaisia. Myönteinen vaikutus saadaan uuden toimintatavan ja sen soveltamistilanteen ja -ympäristön ollessa tasapainossa. Tämä täytyy muistaa jo levittämisen suunnitteluvaiheessa. (Möttönen & Niemelä 2008, 246.)

Tutkimukseen haastatelluista henkilöistä vain yksi piti hankkeen toimintamallin muualle viemistä vaikeana. Hän perusteli sitä hankkeen lyhyellä kestolla, kahdessa ja puolessa vuodessa on vaikeaa saada aikaan muutoksia, jotka voisivat saada aikaan pysyviä tuloksia. Kunnat ovat erilaisia toimijoita, ja toisessa kunnassa kehitetyn mallin siirtäminen sellaisenaan toisenlaiseen ympäristöön on vaikeaa. Kehittäminen pitää aloittaa aina ikään kuin alusta ja yrittää luoda uuteen ympäristöön

soveltuva konsepti. Näiden lisäksi haastateltava näki ongelmaksi jo aikaisemmin yhdeksi tiedon kulun esteistä mainituksi tulleen liiallisen informaation. Kaikkialla liikkuu niin paljon tietoa, ettei välttämättä ehditä nähdä, huomata tai edes ajatella toisilla käytössä olevia tapoja, vaikka ne voisivatkin olla sopivia myös omaan organisaatioon sijoitettaviksi.

Edellä olevasta poiketen muut haastatelluista suhtautuivat positiivisesti toimintamallin siirrettävyyden ja tuotteistamisen mahdollisuuksiin. Haastateltavat myös korostivat, että Kaste-hankkeessa kehitettävien palveluiden siirrettävyys on Sosiaali- ja terveysministeriön asettama tavoite. Kaste-hankkeessa haluttiin kehittää palveluja siten, että ne vastaisivat aiempaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Kasteen ohjelmakaudella pyrittiin parantamaan sosiaali- ja terveydenhuollon tietopohjaa niin, että työ- ja hoitomenetelmät perustuisivat yhä enemmän tutkittuun tietoon, kehittäminen olisi osa perustyötä ja hyvät käytännöt leviäisivät. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 21.)

Aivan yksimielisiä haastateltavat eivät silti olleet tuotteistamisen yksinkertaisuudesta. Osa ei nähnyt juuri mitään ongelmia toimintamallin siirrettävyydessä, vaan pitivät sitä täysin mahdollisena. Hieman tätä epäilevämmiin suhtautuvat uskoivat kyllä tuotteistamisen mahdollisuuksiin, mutta tietysin varauksin ja tiettyjen ehtojen toteutuessa. Tällaisiksi ehdoiksi voidaan nimetä toimintamallien räätälöinti kohdekuuntaan sopivaksi, tiedon levittäminen sekä aito taito ottaa toimintamalli käyttöön. Viimeksi mainitun ajatuksen mukaisesti olennaisinta toimintamallin siirrettävyyden kannalta on innostuminen asiasta ja todellinen halu saada toimintamalli toimimaan. Sen pohjalta sitten lähdetään miettimään käytännön toteuttamisen vaatimuksia. Toimintamalli voi olla vaikka kuinka hieno ja miten toimiva tahansa, mutta kuitenkin käyttökelpoton jos kukaan ei näe sen todellista potentiaalia tai innostu sen mahdollisuuksista.

*[S]e on mun mielestä vaan tahdosta kiinni loppu viimeksi. Tietysti sitten kunnassa, että kuka tai ketkä siellä rupeavat. Kun eihän tämmöstä mallia, olkaa hyvä, tässä on malli, vaan tarvitaan ne innostuneet ihmiset aina. Siitähän se on kiinni. – – Kipinästä ja siitä, että joku ajattelee et hei, täähän meiltä on kokonaan puuttunut, ei oo tultu ajatelleeksi, ei oo tullu mielenkään aikasemmin. Että tätähän me ruvetaan.*

Toimintamallin siirtämisen onnistumisen toisena ehtona voidaan tämän tutkimuksen aineiston perusteella pitää tiedon levittämistä. Yksi tapa tähän on hankkeesta syksyllä 2011 julkaistu Nepsy-

käsikirja<sup>17</sup>, jonka yhtenä ajatuksena on levittää tietoutta ympäri Suomea. Erilaisia malleja esittelemällä muut kunnat saavat vinkkejä, millaisia työtapoja voi olla ja mitkä asiat toimivat. Hankkeessa oli Tampereen lisäksi mukana Lempäälä sekä Sastamalan perusturvakuntayhtymä ja tämä osaltaan lisää tuotteistamisen mahdollisuuksia, kun tarjolla on esimerkkejä toimintamalleista ja työtavoista erikokoisista ja erityyppisistä kunnista. Julkaisun lisäksi tärkeäksi nähtiin tilaisuudet, joissa muille kunnille raportoitaisiin ja kerrottaisiin hankkeen toiminnasta. Lisäksi haastateltavien mukaan esimerkiksi hankkeen toiminnasta kiinnostuneet kunnat voisivat kutsua hankkeessa mukana olleita kertomaan työskentelystään. Tärkeä huomio on myös, että hankkeen toimintaidea on laajennettavissa myös muiden erityistukea tarvitsevien lasten ja nuorten palveluihin.

Toimintamallin räätälöinti kulloiseenkin kohdekuntaan sopivaksi on innostuksesta virinnee ja tiedon saamisen jälkeen käyttöönotettavaksi päätetyn työtavan siirrettävyyden seuraava vaihe. Räätälöinnillä tarkoitetaan toimintaympäristön ja sen paikallisten olosuhteisen huomioimista ja näin toimintamallin istuttamista paikallisiin prosesseihin ja organisaatioon. Kunnat ovat erilaisia, ne järjestävät palveluitaan eri tavalla, joten siirrettävän mallin täytyy olla joustava ja muokattavissa. Muokattavuuden vaatimuksen hyväksymisen jälkeen siirrettävyydelle ei pitäisi olla prosessina esteitä, toimintaidean ollessa yksinkertainen.

Loput haastatelluista olivat hyvin luottavaisia toimintamallin siirrettävyyden onnistumisesta toisiin kuntiin. Toimintamallin siirrettävyyden uskottiin olevan yksinkertaista, koska malli itsessään oli niin toimiva. Näin ajateltuna mallin tuotteistaminen ja siirrettävyys eivät edes ole mikään ongelma ja mallia viedään eteenpäin. Toimintamallin siirtämisen lähtökohtana on jo esiin tulleen mukaisesti tiedon levittäminen ja välittäminen. Tietoa toiminnasta jaetaan kiinnostuneille ja kiinnostuneiden luo mennään kertomaan mitä hankkeessa on tehty ja millaisia tuloksia saatu aikaan.

*Mun mielestä se on sellanen konsepti, jota voi ihan missä tahansa Suomessa toteuttaa, se pystytään tuotteistamaan. Että se on sellanen joka niinku sopii pienempäänkin kuntaan. Joo, sillo se tehdään vaan pienemmällä tiimillä. Ja yhteistyökumppaneita on vähän vähemmän. Mutta konseptina niin aivan hyvin.*

Toimintamallin siirtämisen onnistumisen takaamiseksi parhaimmaksi tuotteistamisen tavaksi koettiin tiettyjen valittujen palveluiden kehittäminen ja eteenpäin myyminen. Tällöin ensin kokeillaan vapaasti erilaisia ideoita ja asioita. Vähitellen kokeiltavia ideoita vähennetään ja keskitytään vain muutamiin palveluihin. Jäljelle jääneet ideat tuotteistetaan ja ne myydään

---

<sup>17</sup> Nepsy-käsikirja on luettavissa osoitteessa:  
<[http://www.tampere.fi/material/attachments/n/62k2XMg7Y/Nepsy\\_kasikirja.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/n/62k2XMg7Y/Nepsy_kasikirja.pdf)>.

eteenpäin, joko yksittäisinä tuotteina tai yhden haastateltavan kuvailemana franchising-pakettina. Kiinnittämällä tuotteistamiseen huomiota ja keskittymällä potentiaalisimpiin työtapoihin tehdään siirrettävyydestä mahdollista ja saadaan se ainakin kuulostamaan helpolta.

Nepsy-hankkeessa tuotteistamista oli selkeästi mietitty ja näin mahdollisuudet tuotteistamisen onnistumiseen ovat olemassa. Yleisesti tarkasteltuna tuotteistamista voidaan pitää yhtenä tutkimus- ja kehittämisprosessin keskeisenä haasteena. Hankkeista jää jäljelle vain loppuraportti, jonka jälkeen siirrytään toisiin hankkeisiin, hankkeen tulosten tuotteistamisen innovaatioiksi jäädessä puutteellisiksi. Erityisenä ongelmakohtana koetaan tuotteistamisen osaamisen riittämättömyys sekä myös tietynlainen kaupallisuuden pelko. On kuitenkin huomioitava, että innovaatioiden tuotteistus kattaa tuotteiden koko kirjon aina käyttäjille ilmaisista julkisista tuotteista kaupallisiin tuotteisiin. Tuotteistamisen tarkoituksena on ennen kaikkea pyrkiä parantamaan lopputuotteen käytettävyyttä, sen jalostusastetta ja samalla sen vaikuttavuutta. (Hämäläinen 2008, 110.)

Projektitoiminta parhaimmillaan hyödyntää sekä tekijöitä että kohdetta ja antaa osapuolille iloa onnistumisista. Tällöin projektien hyvät käytännöt jäävät elämään ja kehittymään. Faktaa on myös, että hyvätkin projektit päättyvät joskus, eikä niistä jää mitään konkreettista jäljelle, jos projektin toiminta loppuu samalla. Erityisen ongelmallista tämä on siinä tapauksessa, jossa toimintaa ei ole vakinaistettu ja muu palvelutuotanto ei kykene paikkaamaan näin syntyvää vajetta. (Rantala & Sulkanen 2006, 70.)

## 6.4 Tulevaisuuden palveluiden kehittäminen

*[O]lettaen, että se palvelujen kehittäminen kohdistuu ihan oikeisiin ihmisiin ja oikeisiin palveluihin, niin sillohan se tuo hyvinvointia siihen kuntaan, lisää.*

Kuntalain (Kuntalaki 365/1995, 1.3 §) mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Tämän perustehtävän toteuttamiseksi kunnan palvelurakenteen on oltava toimiva, nyt ja tulevaisuudessa. Kuntalain 1.3 § ilmaisee ne tavoitteet, jotka kunnan olisi tehtäviensä avulla pyrittävä toteuttamaan, ja se tarkoittaa kunnan tehtävien kokonaisuutta, monipuolisuutta ja korostaa hyvinvointiyhteiskunnan jatkuvuutta (Anttiroiko ym 2007, 57). Jatkuvuuden varmistamiseksi, tulevaisuuden haasteet huomioiden, palvelurakennetta on tarkasteltava kriittisesti ja kehittämistarpeet huomioiden.

Suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsee suhteellisen laaja konsensus hyvinvointipalveluiden säilyttämisestä korkealla tasolla. Tämä ei ole mahdollista pelkästään lisäämällä jatkuvasti rahoitusta ja muita panostuksia, vaan vaatii myös julkisten palveluiden tuottavuuden parantamista. Palveluiden turvaamiseksi tarvitaan kustannustehokasta palvelutuotantoa sekä laadukkaita ja vaikuttavia julkisia palveluita. Nykytilanteeseen verrattuna edellä mainitun saavuttaminen edellyttää, että palvelurakenteiden uudistamisen ohella myös palvelutuotannon ohjausta ja palvelujen rahoitusperustaa uudistetaan ja kehitetään aidosti. (Hallipelto 2008, 68.)

Hallipellon (2008, 109) mukaan hyvinvointipalvelujen tulevaisuus voidaan kuvata kahdella vaihtoehdoisella polulla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa julkisia palveluita tullaan jatkuvasti karsimaan ja palveluiden kehittämiseen panostetaan yhä vähenevässä määrin, samalla palveluiden tuottavuus heikkenee. Tästä seuraa julkisen talouden tasapaino-ongelmia sekä julkisten palvelualojen heikko kasvu ja työllisyys. Toinen vaihtoehto nojaa määrätietoiseen palveluiden kehittämiseen, kansalliseen tavoitteeseen olla hyvinvointipalvelujen globaali edelläkävijämaa. Tähän vaaditaan toimivia hyvinvointipalveluiden kotimarkkinoita julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä, panostamista palveluiden vientimahdollisuuksiin, palveluiden kehittämistä huipputeknologian ja innovaatioiden avulla sekä voimavarojen lisäystä palveluiden opetukseen ja tutkimukseen. Jälkimmäinen vaihtoehto vaatii rahan ja uudistuvien järjestelmien lisäksi myös muutosta asenteissa sekä kykyä nähdä tulevaisuuden mahdollisuudet.

Haastateltavien vastauksissa tulevaisuuden palveluiden kehittämistä mietittäessä korostui jälkimmäisenä esitellyn vaihtoehdon tapaan yhteistyössä tehtävä palveluiden kehittäminen sekä palvelukokonaisuuksien kehittäminen. Yhteistyöllä tarkoitetaan sekä eri toimijoiden välistä yhteistyötä palveluiden kehittämiseksi että asiakkaiden kanssa yhteistyössä tehtävää kehittämistä. Palveluinnovaatiot edellyttävät toimiakseen usein monien organisaatiotasojen aktiivista osallistumista ja sitoutumista toimintaan kehittämisen eri vaiheissa, koska palveluinnovaatiot muuttavat organisaatioiden välisiä ja sisäisiä toimintatapoja, prosesseja sekä rakenteita (Apilo, Taskinen, Salkari 2007, 41). Yhteistyön lisäksi kehittämistyön lähtökohtana tulisi olla käytännön tarpeet, ja palvelut rakentuisivat kulloisestakin tuen tarvitsemisen tilanteesta käsin. Yhden haastateltavan mukaan tarvittaisiin sellaista palveluiden kehittämistä, mitä asiakas kaipaa – ”*ei sitä tarvitse murehtia enempää*”.

Kuntamaailman todellisuus asettaa kuitenkin palveluiden kehittämislle tiukat raamit. Tästä syystä kysymykseen vastaaminen koettiin myös vaikeaksi, poliittiseksi ja jopa filosofiseksi kysymykseksi.

*[S]e on kyllä vaikea, se on filosofinen kysymys – ja se on poliittinen kysymys. Emmä tiä, osaanko mä vastata siihen. Jos rahaa ois niin tietenkin kaikkien pitäisi saada hyviä palveluita, mutta toi on musta hyvin vaikea kysymys – – .*

Palveluiden kehittämistä itsestään ei niinkään koeta hankalaksi asiaksi, vaan sitä millaisia palveluita kehitetään ja mihin palvelutarpeisiin keskitytään. Palvelutarpeiden priorisointi on politiikkaa, johon vaikuttaa myös kunnille asetetut palveluvelvoitteet. Nämä faktat muistaen ja huomioiden tutkimuksen informantit olivat samoilla linjoilla yleisellä tasolla palveluiden kehittämistarpeista. Palvelukokonaisuuksien kehittäminen koetaan tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tällöin keskiöön nousee eri toimijoiden välinen yhteistyö, sektorien rajat ylittävä yhteistyö sekä ylipäätään yhdessä toteutettava kokonaisuuksien kehittäminen.

Palvelutuotannossa täytyy tunnistaa erilaisia prosesseja, joiden sisältä voi löytyä palvelukokonaisuuksia. Tällaiset kokonaisuudet leikkaavat usein eri toimijoiden rajapintoja, eli palvelukokonaisuuden tuottamiseksi tarvitaan usea tuotantoyksikkö. Yhteistyö vaatii lisäksi professionarajojen ylittämistä sekä oikeutta työntekijöille toimia sujuvan palvelun toteuttamiseksi tarvittaessa toisessa organisaatiossa, toisten esimiesten alaisuudessa. Palveluprosessien tunnistamisen lisäksi palvelukokonaisuuksien kehittämiseksi täytyisi yhä paremmin ja yhä enemmän kyetä yhdistämään asiantuntijuutta. Perus- ja erityispalveluiden osaamisen yhdistäminen lisää palveluiden asiakaslähtöisyyttä, jos siten asiakas saa tarvitsemansa palvelun yhdestä paikasta, ilman pompottelua luukulta toiselle. Tällöin palvelut olisivat helposti saatavilla, osana arjen jokapäiväistä toimintaympäristöä.

Palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantamiseen pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Osaltaan tätä helpottaa palvelukokonaisuuksien luominen, palveluprosessien ja asiantuntijuuden yhdistäminen asiakaslähtöisesti. Toisaalta myös itse palvelun piiriin tulisi päästä aikaisemmin, eli tarvittaisiin nopean avun palveluita ja mahdollisimman lyhyitä jonoja.

*[J]a tämmösiä walk-in -klinikoita, sen tapasta työtä. Jotenkin, jos aattelee että perheneuvolaankin on ennen saatettu jonottaa vuosi kaksi, niin ei se enää istu oikein tämän päivän maailmaan. Et kun tulee joku ongelma sitä mennään välittömästi nettiin ja googlataan se asia ja haetaan ratkaisuja, niin tämmönen suhteellisen välittömän palvelun, haaste, et miten siihen päästään.*

Tehokkuuden ja nopeuden vaatimusten lisäksi kaiken avun ei tarvitse olla lähtöisin virallisista ja järjestetyistä palveluista. Vertaisryhmätoiminnan edelleen kehittäminen on yksi mielenkiintoisimmista palveluiden kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista. Vertaisryhmätoiminta perustuu samanlaisessa tilanteissa olevien tiedon, ideoiden ja kokemusten jakamiseen. Samalla viivalla olevien kanssa toimittaessa ja ratkaisuja ongelmiin pohtiessa voivat tulokset olla hyvinkin tehokkaita ja toimivia. Ylhäältä päin saadut ohjeet on usein helppo torjua ensimmäisen vastoinkäymisen edessä, mutta yhdessä toisten kanssa toimien ja kehittämien myös itse toimintaan on lähtökohtaisesti helpompi sitoutua ja kantaa vastuuta, myös toiminnan tuloksellisuudesta.

*[E]i mikään kannettu vesi kaivossa pysy, mutta jos, itte tai samassa tilanteessa olevat tuomassa näitä ajatuksia niin se on tehokkaampaa ja saa varmaan aikaan paremmin myönteisiä muutoksia.*

Nepsy-hankelaiset odottivat hankkeen kehittämistyöltä tulevaisuudessa hankkeessa aikaan saatujen työskentelytapojen muuttuvista pysyviksi käytännöiksi. Tärkeänä pidettiin myös tiedon jalkauttamista, eli tiedon välittämistä ruohonjuuritasolle, lasten ja nuorten parissa työskenteleville. Tietoisuuden lisäämistä neuropsykologisista ongelmista painotettiin, jopa siinä määrin, että tietoisuuden lisäys tekisi lopulta nepsy-ongelmien tiedon levittämisestä tarpeetonta.

*[S]aadaan käytännön kautta annettua sitä kokemusta tuonne ruohonjuuritasolle näille lasten kehitysympäristössä oleville aikuisille. Niin heillä kun on se perusnäkemys olemassa ja perustieto ja on työmuisti olemassa: on tämmösiä niinku aspergeria, ja on adhd ja on add:tä, on sitten autismin kirjoo jos jotakin tämmöstä. Mut sitten kun se saatas sinne ikään kuin kestopuistiin et, hetkinen, tää taitaa olla tätä, niin tarkoituksena tässä on tehdä itsensä ikään kuin työttömäksi – –.*

Hanketyöntekijöiden puheista huokui myös toive neuropsykiatristen ongelmien hoitoon keskittyvästä osaamiskeskuksesta, eräänlaisesta erityisosaamisenyksiköstä, jonne olisi koottu keskitetysti kaikki aihepiiriin liittyvä tietämys ja osaaminen. Osaamiskeskus tuli esiin vain hankkeen työntekijöiden puheissa, tulevaisuuden toiveena, haavekuvana. Osaamiskeskus on malli siitä, miten työt kannattaisi heidän mielestään tehdä ja miten työt olisi heidän näkökulmastaan helpointa tehdä. Joka tapauksessa, kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä hankkeen tarpeellisuudesta. Hankkeen nähtiin selvästi vastanneen tarpeeseen, sen tarjoamalle palvelulle on ollut suurta kysyntää, voidaan puhua jopa ”markkinaraosta”. Tarve kyseenomaisia hankkeen toimintatapoja kohtaan tuntui yllättäneen kaikki hankkeen parissa työskentelevät.



## 7 UUSIA PALVELUITA KEHITTÄMÄSSÄ

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon kunnallisessa asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Aihetta lähdettiin avaamaan Nepsy-hankkeen kautta. Haastatteluaineiston kautta kunnallisessa innovaatiotoiminnassa huomioitavat eri tekijät jaettiin kolmeen teema-alueeseen. Teema-alueiden avulla kuntien kehittämistoiminnasta muodostuu monitasoinen kuva. Kuva rakentuu teema-alueista pala palalta, limittäin, mutta hyvin erilaisista osista. Jokainen osa on tärkeä ja auttaa luomaan kokonaiskuvaa kunnallisesta kehittämistoiminnasta ja siinä huomioon otettavista asioista.

Haastatteluaineistosta löydetty teemat olivat kehittämistyön edellytykset, tiedonkulku sekä palveluiden kehittäminen. Tarkastelu aloitettiin kehittämistyön edellytyksistä ja huomio kiinnitettiin siihen, mitä voidaan pitää innovaatiotoiminnan edellytyksinä, eli mitä kaikkea kehittäminen vaatii. Tällaisiksi edellytyksiksi aineiston perusteella voidaan nimetä yhteistyö, vastuu, luottamus, organisaation kehittämismyönteinen ilmapiiri sekä yksilön kehittämisasenne ja innovaatiokyvykkyys. Innovaatiokyvykkyys ei esiintynyt haastateltavien puheissa, vaan se kokoaa kehittämisedellytyksiä yhteen ja auttaa näin muodostamaan varsin hajanaisestakin teemasta yhtenäisen kokonaisuuden.

Näiden perusedellytysten selvittämisen jälkeen siirryttiin tiedon maailmaan. Tiedonkulkua analysoimalla oli tarkoitus perehtyä siihen, miten tiedetään se, mitä tiedetään uuden kehittämiseksi ja innovaatioiden mahdollistamiseksi. Tiedonkulku-teema muodostui tällöin siitä, mitä tieto ylipäätään on, miten ja mistä sitä saadaan ja miten sitä hyödynnetään. Olennaista on myös se, miksi tietoa ei mahdollisesti päästä tai pystytä hyödyntämään, eli mitä ovat tiedonkulun esteet.

Kolmannessa teema-alueessa keskityttiin, kahden edellisen teeman pohjalta, uusien palveluiden kehittämiseen. Tarkastelun kohteena ei ollut kuitenkaan itse kehittämisprosessi vaan se, miten tuon prosessin saavutuksia voidaan hyödyntää. Olennainen tekijä tällöin oli se, miten kehittämisen prosessi ja sen myötä aikaansaatu tuloksien hyödyntäminen ja käyttäminen mahdollistetaan.

Tarkastelussa oli myös kysymys siitä, mitä palveluiden kehittämiseltä ylipäättään odotetaan sekä mihin suuntaan kehittämistä pitäisi mahdollisesti viedä.

## **7.1 Hankemainen kunnallinen kehittämistoiminta**

Tutkimuksen perusteella kehittämistoiminta organisaatiossa on sen kaikkien jäsenten vastuulla ja innovaatiot edellyttävät syntyäkseen yhteistyötä ja sitoutumista. Kehittämistyössä yhteistyöllä on erityisen tärkeä rooli, eikä kehittämistoiminta voi toimia niin hyvin kuin se voisi olla mahdollista ilman yhteistyötä ja sen tarvitsemaa vuorovaikutusta. Yhteistyön toimivuus vaikuttaa myös organisaation ilmapiiriin. Innovaatiot mahdollistava ilmapiiri syntyy avoimuudesta, kokeiluista ja uudistamisen mahdollisuuksista. Toimittaessa tällaisessa ilmapiirissä voidaan varsin vapaasti epäonnistua uuden ja erilaisen kokeilemisessa, koska tällöin myös ymmärretään, ettei uutta kehitettäessä kaikki voi onnistua heti kerralla. Tästä huolimatta merkille pantavaa on, etteivät kaikki samankaan organisaation sisällä koe ilmapiiriä kannustavaksi. Negatiiviset kokemukset, koettu epäluottamus ja katkeruus eivät tässä tapauksessakaan ole este kehittämislle ja työhön omistautumiselle – jos itse työ koetaan mielekkääksi ja tärkeäksi. Epäluottamuksen kokeminen on todellisuutta eikä voi olla vaikuttamatta ilmapiiriin, vaikka se ei varsinaisesti haittaisi työskentelyn lopputulosta. Jonkinlainen avoimuuden lisäys ja epäluuloisuuden vähentäminen, kaikilta osapuolilta olisi varmasti aiheellista ja takaisi kehittämistyön ongelmattomuuden jatkossakin. Eri asia luonnollisesti on, miten helppoa on lähteä lisäämään avoimuutta ja kasvattamaan luottamusta tulehtuneiden ja epäluulon valtaamista väleistä. Kaiken lisäksi on todettava, että negatiiviset kokemukset huonosta ilmapiiristä ja luottamuksen puutteesta kuvastavat myös sitä, kuinka vaikeaa uuden asian vakiinnuttaminen on varsin jähmeässä kuntaorganisaatiossa.

Yksilön innovaatiokyvykyys, motivaatio ja asenne työn tekemiseen ovat sekä sisäsyntyistä että vuorovaikutukseen perustuvaa ja näin ollen riippuvaisia toimintaympäristön ilmapiiristä. Edellä mainittujen seikkojen kunnossa oleminen myös korvaa organisaatiossa liian vähäisesti huomioidun kannustamisen. Kannustuksen puute innovaatioiden tekoon, uuden kehittämiseen ja ylipäättään työn tekemiseen ei ole este innovaatioiden syntymiselle, vaan uudet innovaatiot syntyvät, kunhan toimiva ilmapiiri ja oikeanlainen asenne kohtaavat. Kehittämistyön edellytyksiä tarkasteltaessa on silti pidettävä mielessä, etteivät edellytykset itsestään saa aikaan innovaatioita, vaan ne täytyy osata ottaa käyttöön. Kehittämistyön edellytyksien sijaan voidaan puhua myös organisaation piilevästä innovaatiopotentialista. Se miten hyvin organisaatio pystyy käyttämään hyödyksi tuota

potentiaaliaan kuvastaa organisaation innovaatiokyvykkyyttä. Innovaatiokyvykkyys onkin merkittävä tekijä tarkasteltaessa kunnan palveluiden kehittämisen mahdollisuuksia ja toteutumista.

Aineistosta löytnyt toinen teema-alue tiedonkulku oli edelliseen teemaan verrattuna rajatumpi ja selkeämmin yhden asian, eli tiedon ympärille kietoutuva. Teema-alueen tarkastelu aloitettiin tiedon luonteeseen perehtymällä ja tämän perusteella olennaisinta on ymmärtää, että tieto syntyy aktiivisen prosessoinnin tuloksena. Informaatiota, joka prosessoinnin seurauksena muuttuu tiedoksi, on saatavilla hyvin runsaasti, jopa liikaa. Suoranainen tietotulva on yksi suurimmista tiedonkulun esteistä. Samalla tarvittaisiin eri toimijoiden välistä, aktiivisempaa yhteistyötä, sillä yhteistyön puute on myös este tiedonkululle. Yhteistyön puute näkyi tutkimuksessa ennen kaikkea raja-aitojen ylittämisen vaikeutena – olivatpa aidat toimialoista tai professioista johtuvia.

Tiedonkulun keskeisen osan, tiedon hyödyntämisen prosessissa arvioinnilla on suuri rooli, jota ei voi korostaa liikaa. Arviointi on tosin vakiintunut osaksi organisaatioiden arkea samalla tapaa kuin hankkeet osaksi kehittämistyötä, ehkä jopa hieman liian korostuneesti, mutta myös syystä. Ainakin jos arviointi ymmärretään siten kuin Nepsy-hankkeessa, tiedon analysoimisen apuvälineenä. Käytettäessä arviointia analyysityökaluna voidaan sekä oppia epäonnistumisista että suunnata kehittämistä haluttuun suuntaan. Tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, ettei Nepsy-hankkeessa hyödynnetty arviointia tarpeeksi ja arviointia voisi kehittää ja näin luoda arvioinnin kulttuuria. Toki on huomioitava tiedon hyödyntämisen prosessin sisältävän paljon muitakin elementtejä kuin vain arvioinnin. Tiedon hyödyntäminen on jatkuva prosessi ja jo tästä syystä merkityksellistä. Tämä myös aiheuttaa sen, että jos käytettävissä olevaa tietoa ei jostain syystä hyödynnytetäkään, ei koko tiedon hyödyntämisen prosessilla ole merkitystä.

Tutkimuksen kolmas teema-alue käsitteli palveluita. Käsittelyssä kiinnitettiin huomiota sekä palveluiden olemukseen, palveluinnovaatioihin ja palveluiden siirrettävyyteen, jatkuvuuteen ja kehittämistarpeeseen, myös tulevaisuudessa. Innovaatioiden tarkastelun perusteella havaittiin, että innovaatioita voidaan jaotella monella eri tavalla, mutta loppujen lopuksi toteutuneet, käytännön innovaatiot ovat usein eri innovaatiotyyppien yhdistelmiä. Kaikenlaista tyypittelyä ja jaottelua olennaisempaa on tutustua innovaatioiden uutta luovaan arvoon.

Projektit ovat vakiintuneet vahvasti kehittämisen muodoksi, mutta samalla palveluita myös tuotetaan hankkeiden ja erityisesti hankerahoituksen avulla. Hankkeiden jatkuvuus on, huolimatta niiden yleisyydestä, sen sijaan ongelmallista ja usein samantyyppisenä hankkeena mahdotontakin.

Hankkeet perustetaan jonkin asian ratkaisemiseksi, muuttamiseksi, muuttamisen aloittamiseksi, vaikkakin usein niiden toiminta korvaa varsinaista toimintaa. Hankkeiden toiminnan tulisikin olla sellaista, että sen toiminta eli esimerkiksi kehitetyt palvelut voidaan siirtää osaksi organisaation vakituista toimintaa. Tämä ei suinkaan ole helppoa eikä hyvin tehty työ hankkeen aikana ole tutkimuksen aineiston perusteella tae työn ja toiminnan jatkumisesta myös tulevaisuudessa. Hankkeiden toiminnan siirrettävyyseen ei ole ongelmattomuutta, mutta ei suinkaan mahdotonta. Toiminnan siirrettävyys riippuu paljon kiinnostuksesta, innostuksesta ja tahdosta, sekä lähettävässä että vastaanottavassa toimijassa.

Palveluiden kehittämisessä on tärkeää keskittyä palvelukokonaisuuksiin. Palvelukokonaisuuksia voidaan pitää yhtenä asiakaslähtöisten palveluiden kulmakivenä. Tällöin toiminnan tavoitteena nähdään se, että asiakkaat saisivat tarvitsemansa palvelut yhden oven takaa, ilman pompottelua luukulta toiselle. Palvelukokonaisuuksien kehittämisessä yhteistyö eri toimijoiden ja sektoreiden välillä on välttämätöntä, samoin kuin ylipäätään kaikessa kehittämisessä. Olennainen seikka on huomata, ettei kaiken palvelun tarvitse olla virallisesti järjestettyä tai kunnan organisoimaa, järjestämää tai maksamaa vaan tulokellinen ja hyödyllinen toiminta voi syntyä vaikkapa vertaisryhmien avulla. Tällöin kunnan rooli palvelussa voisi olla esimerkiksi tilan järjestäminen ryhmälle ryhmän itsensä toimiessa itseohjautuvasti.

## **7.2 Pohdinta**

Tutkimus alkoi johdannossa referoidulla Aamulehden uutisella vanhempien hankkimasta kiipeilytelineestä koulun pihalle. Uutinen käsitteli tietyllä tapaa asiakaslähtöisyyttä palveluissa. Asiakaslähtöisyys on käsitteenä varsin epäselvä ja se voidaan ymmärtää hyvin monella, toisistaan poikkeavallakin tavalla. Palveluiden asiakaslähtöisyys voidaan tutkimuksen aineiston perusteella määritellä yhteistyöksi asiakkaan kanssa, asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi sekä sujuvaksi palveluksi. Asiakaslähtöisyys osallistaa asiakkaan mukaan itseään koskeviin palveluihin, niiden kehittämiseen ja järjestämiseen. Esitellyn lehti uutisen asiakaslähtöisyys on askel osallistamisesta eteenpäin, siinä palvelun tarvitsijat järjestivät itse tarvitsevansa palvelun. Tämän kaltainen palveluiden järjestämisen tapa voi hyvinkin yleistyä tulevaisuudessa. Palvelutarve muuttuu, kehityksen mukana pysymiseksi palveluita täytyy kehittää. Palvelut myös kehittyvät ja palveluita voidaan järjestää eri tavoin, eri lähtökohdista, erilaisilla tavoitteilla. Kunnan palveluiden kehittämisessä peruskysymyksenä on kuitenkin se, missä menee kunnan järjestämien palveluiden

raja, mikä kuuluu kunnan tehtäviin ja mikä ei. Miten kunnallisia palveluita järjestetään tulevaisuudessa?

Nykyisen kunnallisen palvelujärjestelmän asiakaslähtöisyys on tutkimuksen mukaan tulkittavissa kuntalaisten osallistamiseksi. Kuntalaisella nähdään olevan samanaikaisesti sekä oikeus että myös velvollisuus osallistua itseään ja samalla elinympäristöään koskevaan päätöksentekoon. Toisaalta perusteet asiakaslähtöisyyden mukana olon tärkeydelle palvelutuotannossa voidaan löytää asiakkaan innovaatiopotentiaalista. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja täten merkittävä tietolähde palvelutarpeen osalta. Asiakaslähtöisyys liittyy myös palvelutuotantoon. Tällöin asiakaslähtöisyys ymmärretään tasapuolisena, toimivana sekä monipuolisena palvelutarjontana. Asiakaslähtöisyys palveluissa toimi tässä tutkimuksessa lähtökohtana eikä varsinaisena tutkimuskohteena. Tästä syystä asiakkaan ääni ei pääse tutkimuksessa esiin vaan asiakaslähtöisyyttä pohditaan teorian sekä asiakaslähtöisiä palveluita kehittävien toimijoiden kautta. Jatkossa tutkimuksen aihetta voisikin lähestyä asiakkaiden kokemusten kautta, eli asiakkaat toimisivat tutkimuksen informanteina. Näin asiakaslähtöisyyden ilmenemisestä saisi tutkimuksessa syvempiä tulkintoja.

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ollut palveluiden kehittäminen kytkeytyi osaksi projektilogiikkaa ja -maailmaa Nepsy-hankkeen myötä. Kehittäminen ja projektit ovat vakiintuneet kiinteäksi pariaksi, mutta tästä huolimatta ne ovat kaksi erillistä asiaa. Vakiintuneisuudestaan johtuen asetelmaa ei välttämättä kyseenalaisteta. Yleisellä tasolla kehittämistä analysoitaessa olisi varmasti usein paikallaan miettiä, voisiko kehittämistä toteuttaa muuten kuin hankkeiden avulla. Kriittisyys hankkeiden oletusarvoisuutta kohtaan on varmasti paikallaan, erityisesti vaihtoehdottomuus projektikehittämistä kohtaan. Yhtä olennaiselta tuntuu myös kysymys hankkeiden kehittämiselle tuomasta lisäarvosta. Projekteissa toteutettavaan kehittämiseen on silti varmasti monessa tapauksessa syynsä. Lisäarvo muodostuu esimerkiksi hankkeiden tarjoamasta kokeilun mahdollisuudesta, hankkeet toimivat erinomaisena muutoksen kokeilualustana. Tutkimuksen tarkastelukohteen kehittämisluonteen tiedostaen hankemuotoisuus oli toiminnan aloittamiseksi varmasti perusteltua. Kriittisesti voi sen sijaan suhtautua hankkeen loppumiseen – hankkeen loppuessa loppui myös monet sen palveluista. Tämä tapahtui ilmeisestä kysynnästä ja tarpeesta huolimatta. Hankekehittämisen ongelmakohtaksi voidaan nimetä toiminnan juurruttamisen kohtaamat vaikeudet.

Tämä tutkielma on tapaustutkimuksena esimerkki kunnallisesta palveluiden kehittämisestä. Samalla tutkimus kuvastaa projektikehittämisen todellisuutta ja jäsentää asiakaslähtöisyyden ilmenemistä palveluissa; sekä palveluiden kehittämisessä että niiden järjestämisessä. Tutkimuksen perusteella voidaan eritellä tekijöitä, joita tulisi huomioida kunnan palveluiden kehittämisessä. Tutkimusta voidaan pitää avauksena kunnan palveluinnovaatioiden tutkimukseen. Tutkimus ei ole suoraan yleistettävissä toisiin kehittämishankkeisiin ja -toimintaan eikä erilaisiin kuntiin suppean vaikkakin monipuolisen ja tarkasti rajatun aineistonsa vuoksi, mutta tutkimuksen elementit mahdollistavat laaja-alaisemman tarkastelun. Yleistettävyyttä tärkeämpänä voidaan kuitenkin pitää yhden tapauksen pohjalta luotua tulkintaa kehittämistoiminnan monipuolisuuden ymmärtämiseksi. Näkökulman ollessa asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä haastattelut tehtiin heidän kanssaan, jotka näitä palveluita kehittävät. Ääneen pääsivät asiakasrajapinnassa työskentelevät toimijat sekä muutamia jäseniä hankkeen ohjausryhmästä. Tutkimuksen rajaus sulki pois esimerkiksi poliittiset päättäjät ja asiakkaat ja on huomioitava, että erilaisella aineiston keräämisen tavalla tutkimuksen lopputuloskin olisi saattanut olla toisenlainen. Laajemman aineiston käyttämisen vaikutuksia voi vain arvailla, mutta on myös mietittävä, mitä uutta se olisi tutkimukselle tuonut. Käytetyn aineistonkin avulla esiin tuli erilaisia näkemyksiä, mutta samalla myös toisiaan toistavia ja tukevia.

Jatkossa tutkimusta voisi jatkaa tässä tutkimuksessa esiin tulleista teemoista, erityisesti palveluiden juurtumisen problematiikasta. Tällöin voisi useamman palveluiden kehittämisen esimerkin kautta tarkastella juurtumisen onnistumista ja mahdollisia epäonnistumisia organisaatioon ja näin osaltaan auttaa luomaan keinoja juurtumisen onnistumiseksi. Kunnan innovaatioprosessia voisi tutkia myös hankekehittämislle vaihtoehtoisten kehittämistapausten ja erilaisten käytettyjen kehittämistapausten kautta. Tämän avulla voitaisiin lisätä ymmärrystä myös muista kehittämisen mahdollisuuksista. Kaiken kaikkiaan kunnan innovatiivisuuden tutkimuksessa ja erityisesti sen palveluinnovaatioiden tutkimuksen piirissä on vielä paljon kartoittamista ja mielenkiintoisia tutkittavia kohteita.

# LÄHTEET

- Aaltio, Iiris. 2005. Innovaatitoimintaa stimuloiva organisaatio. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) *Osa ja innovoi – osaaja innovoi* (80–87). Aavaranta-sarja. JTO-palvelut Oy. Oitmäki.
- Alavaikko, Mika. 2006. Valtakunnallisen sosiaalipolitiikan loppu - keskitetystä ohjauksesta alueellisiin kehittämishankkeisiin. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia* (39–55). Gaudeamus. Helsinki.
- Antola, Tuula & Pohjola, Juha. 2006. *Innovatiivisuuden johtaminen*. Sitran julkaisusarja 280. Edita. Helsinki.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Haveri, Arto, Karhu, Veli, Ryyänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.). 2007. *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet* (164–66). Tampere University Press. Tampere.
- Apilo, Tiina, Taskinen, Tapani & Salkari, Iiro. 2007. *Johda innovaatioita*. Talentum. Helsinki.
- Arnkil, Robert. 2007. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämissstrategiana. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä* (55–72). Sosiaali- ja terveystalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Arnkil, Tom Erik. 2007. Okavango-kehittäminen – Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä* (75–88). Sosiaali- ja terveystalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Axtell, Carolyn M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D. & Waterson, P.E. 2000. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol 73 (265–285).
- Bardy, Marjatta. 2007. Epilogi: Mitä me teemme – kun kehitämme? Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä* (269–282). Sosiaali- ja terveystalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Bessant, John. 2003. *High-Involvement Innovation. Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. Wiley. West Sussex.
- Bäcklund, Pia. 2007. *Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa*. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki.
- Chesbrough, Henry W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. Boston.
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence. 1998. *Working Knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston.

- Den Hertog, Pim. 2000. Knowledge-intensive Business Services as co-producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management* Vol 4, No. 4 (491–528).
- Esitys kansalliseksi ohjelmaksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi 2007 – 2011 – 2015. 2007. Työministeriö. Luettavissa: <[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/05\\_tiedotteet/tyke\\_esitys07032007.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/tyke_esitys07032007.pdf)>. Viitattu 19.10.2011.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* (24–42). PS-kustannus. Jyväskylä.
- Frantsi, Tapani, Pässilä, Anne & Parjanen, Satu. 2008. Luovuusmenetelmät innovaatioprosessissa. Teoksessa Vesa Harmaakorpi & Helinä Melkas (toim.) *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa* (68–79). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Hallipelto, Aatos. 2008. Paras tuottakoon! Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat. *Polemia-sarjan julkaisu nro 68.* Kunnallisan alan kehittämissäätö. Helsinki
- Hardin, Russel. 2006. *Trust.* Polity Press. Cambridge.
- Harisalo, Risto & Stenvall, Jari. 2004. Trust as Capital: The Foundation of Management. In Maija-Leena Huotari & Mirja Iivonen (eds.) *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations* (51–80). Idea Group. Hershey.
- Hautamäki, Antti & Lemola, Tarmo (toim.). 2004. Suomi uuteen nousuun. *Innovaatiot ja osaaminen huipputasolle.* Sitran raportteja 39. Sitra. Helsinki.
- Hennala, Lea, Linna, Paula & Pekkarinen, Satu. 2008. Julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta. Teoksessa Vesa Harmaakorpi & Helinä Melkas (toim.) *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa* (93–108). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Heuru, Kauko, Mennola, Erkki & Ryytänen, Aimo. 2008. *Kunta – Kunnallisen itsehallinnon perusteet.* Edita. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Yliopistopaino. Helsinki / Helsinki University Press. Helsinki.
- Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Mirja. 2004. Managing Knowledge-Based Organizations Through Trust. In Maija-Leena Huotari & Mirja Iivonen (eds.) *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations* (1–29). Idea Group. Hershey.
- Husso, Kati ja Seppälä, Esko Olavi. 2008. Kansallinen innovaatiojärjestelmä ja sosiaaliset innovaatiot. Teoksessa Juho Saari (toim.) *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos* (46–74). Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.
- Häikiö, Liisa & Niemenmaa, Vivi. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (41–56). Gaudeamus. Helsinki.



- Hämäläinen, Hannu. 2008. Sosiaaliset innovaatiot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Juho Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos (100–120). Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.
- Hämäläinen, Timo J., & Heiskala, Risto. 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Sitran julkaisusarja 271. Edita. Helsinki.
- Innovaatiokyvykkyyden arviointi. Lahti School of Innovation. www-sivu. <[http://www.lut.fi/fi/lahti/research/innovative\\_capability/evaluation/Sivut/Default.aspx](http://www.lut.fi/fi/lahti/research/innovative_capability/evaluation/Sivut/Default.aspx)> Viitattu 12.10.2011.
- Kananoja, Aulikki. 2007. Prologi teokseen Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Kaljunen, Outi (toim.). 2011. Nepsy-käsikirja. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja C 3/2011. Tampere. Luettavissa: <[http://www.tampere.fi/material/attachments/n/62k2XMg7Y/Nepsy\\_kasikirja.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/n/62k2XMg7Y/Nepsy_kasikirja.pdf)>. Viitattu 7.11.2011.
- Kaukoma, Timo. 2008. Kartoitus kuntien palvelukäytäntöihin ja -innovaatioihin liittyvistä tutkimuksista. Valtiovarainministeriö. Luettavissa osoitteessa: <[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20090504Parhaat/tutkimuskartoitus.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090504Parhaat/tutkimuskartoitus.pdf)>. Viitattu 19.11.2011.
- Kautonen, Mika & Sotarauta, Markku. 1999. Ei-yliopistokaupunki ja alueellinen innovaatiojärjestelmä: Näkemyksiä Seinäjoen innovaatiokyvykkyydestä. Teoksessa Markku Sotarauta (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa (75–100). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Kiikkala, Irma. 2000. Asiakaslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Susanna Nouko-Juvonen, Pekka Ruotsalainen & Irma Kiikkala (toim.) Hyvinvointivaltion palveluketjut (112–121). Hygieia-sarja. Tammi. Helsinki.
- Kinnunen, Tommi. 2005. Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Osaa ja innovoi – osaaaja innovoi (123–134). Aavaranta-sarja. JTO-palvelut Oy. Oitmäki.
- Kiviniemi, Kari. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (68–84). PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kirjonen, Juhani. 2007. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä (117–133). Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Kivisaari, Sirkku & Saranummi, Niilo. 2008. Vuorovaikutteisuus ja systemiset innovaatiot terveydenhuollossa. Teoksessa Juho Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos (280–300). Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

- Koivumäki, Jaakko. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksistä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere University Press. Tampere.
- Kuitunen, Soile & Lähtenmäki-Smith, Kaisa. 2008. Kunnat innovaatiotoiminnan ja -politiikan keskiöön. Kunnallistieteellinen aikakauskirja Vol 36, No 3 (330–338).
- Kukko, Marianne & Ainamo, Antti. 2004. Tietämyksen hallinta kasvuyrityksessä. Hallinnon Tutkimus Vol 23, No 1 (48–62).
- Kuntalaki. 1995. L 17.3.1995/365.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito (9–38). Gaudeamus. Helsinki.
- Lasten ja nuorten palvelujen lautakunta. 2009. Palvelustrategia: Lasten ja nuorten kasvun tukeminen. Tampereen kaupunki. Luettavissa osoitteessa: <<http://www.tampere.fi/material/attachments/p/5kK3qeTaG/lanupalvelustrategia.pdf>>. Viitattu 19.10.2011.
- Liikamaa, Päivi. 2005. Projektin juurtuminen vaatii oppimistilaa. Dialogi Vol 15, No 7 (24).
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka. 2006. Taitolajina työ. Johtamisen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.
- Loppuraportti. 2011. NEPSY-hanke. Kumppanuus lasten ja nuorten mielenterveystyön palvelurakenteen perustana 2009–2011. KASTE, Tampereen kaupunki, Lempäälän kunta ja Sastamalan perusturvakuntayhtymä. <<http://www.tampere.fi/material/attachments/n/62Cjz34ta/LOPPURAPORTTI.pdf>>. Viitattu 19.10.2011.
- Lunnas, Heikki. 2001. Informaatioteknologia ja kunta. Teoksessa Markku Sotarauta & Kaija Majoinen (toim.) Kunnat virtaavassa maailmassa (96–112). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Majoinen, Kaija. 2007. Kuntien menestystekijät tulevaisuudessa. Teoksessa Vappu Taipale & Hannu Hämäläinen Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista. Stakes. Helsinki.
- Melin, Tuomo. 2007. Innovaatiot ja hyvät käytännöt kunnallisessa palvelutuotannossa. Sitra. Helsinki.
- Melkas, Helinä & Uotila, Tuomo. 2008. Tieto ja tietämys alueellisissa innovaatioverkostoissa: teoreettista pohdintaa. Teoksessa Vesa Harmaakorpi & Helinä Melkas (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa (28–46). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Mutanen, Arto & Parjanen, Satu. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan teoreettiset perusteet. Teoksessa Vesa Harmaakorpi & Helinä Melkas (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa (17–27). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

- Mäntysaari, Mikko. 1999. Millaista asiantuntijuutta arviointitutkimus antaa? Teoksessa Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus (7–13). Gaudeamus. Helsinki.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma. 2008. Kunnan ja kolmannen sektorin innovatiivinen yhteistyö – esimerkkinä sosiaalinen säätiö. Teoksessa Juho Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos (216–252). Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.
- Niiranen, Vuokko. 2002. Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössäkin. Teoksessa Kirsi Juhila, Hannele Forsberg & Irene Roivainen (toim.) Marginaalit ja sosiaalityö (63–80). Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- Paakkunainen, Kari. 2006. Arvioija uuden poliittisen kumppanuuden synnyttäjänä – nuorisotyön verkostoprojektit ja toinen asiantuntijuus. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia (161–175). Gaudeamus. Helsinki.
- Paalanen, Anne, Oikarinen, Tuija & Hyypiä, Mirva. 2008. Yrityksen uuden paradigman pyönteissä. Teoksessa Vesa Harmaakorpi & Helinä Melkas (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa (68–79). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Paasio, Petteri. 2006. Yleinen ja erityinen viitekehys arvioinnista. *Hallinnon Tutkimus* Vol 25, No 3 (92–107).
- Peltola, Taru. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito (111–129). Gaudeamus. Helsinki.
- Peuhkuri, Timo. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito (130–148). Gaudeamus. Helsinki.
- Pikassos Oy & Tampereen Kaupunki. 2009. Kasperin Väli-Suomen lasten, nuorten ja perheiden kehittämishanke. Esite.
- Pääatalo, Margit. 2005. Strategisista valinnoista kokonaishallintaan. Kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina. *Acta-väitöskirjasarja* 5/2005. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Outinen, Maarit & Lindqvist, Tuija (toim.). 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Quirk, Barry. 2006. *Innovation in Local Democracy: The London Borough of Lewisham*. *Local Government Studies*. Vol. 32, No 3 (357–372).
- Rajavaara, Marketta. 1999. Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus (31–53). Gaudeamus. Helsinki.

- Rantala, Kati & Sulkanen, Pekka. 2006. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkinen (toim.) Projektityhteiskunnan kään­­töpuolia. Gaudeamus. Helsinki.
- Rantanen, Hannu, Ukko, Juhani & Pekkola, Sanna. 2008. Innovatiivisuuden mittaaminen. Teoksessa Vesa Harmaakorpi & Helinä Melkas (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa (68–79). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Rask, Mikko. 2008. Kuluttajakansalainen tulevaisuuden asiantuntijana. Teoksessa Minna Lammi, Johanna Mäkelä ja Johanna Varjonen (toim.) Kulutuksen politiikat arjen muovaajana. Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2008 (114–131). Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Ruotsalainen, Pekka. 2000. Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa Susanna Nouko-Juvonen, Pekka Ruotsalainen & Irma Kiikkala (toim.) Hyvinvointivaltion palveluketjut (7–32). Hygieia-sarja. Tammi. Helsinki.
- Ruuskanen, Petri. 2004. Innovaatioiden sosiaalisuus ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Tarmo Lemola & Petri Honkanen (toim.) Innovaatiopolitiikka – Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? (32–48) 2004. Gaudeamus, Helsinki.
- Sainio, Sari & Högmänder, Jutta. 2011. Vanhemmat ponnistelivat Karosen koululle apinaoksat. Aamulehti 16.11.2011, 11.
- Seppänen-Järvelä, Riitta. 1999a. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus (90–105). Gaudeamus. Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, Riitta. 1999b. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveysalan kehittämiskeskus tutkimuksia 104. Stakes. Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, Riitta. 2000. Kehittämishankkeiden evaluaatio: tarpeellista mutta vaikeaa. Hallinnon Tutkimus. Vol 19, No 4 (389–397).
- Seppänen-Järvelä, Riitta. 2004. Projektin – kehittämisen kehto vai musta aukko? Yhteiskuntapolitiikka Vol 69, No 3 (251–259).
- Seppänen-Järvelä, Riitta. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisoituminen. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Katri Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä (69–77). PS-kustannus. Jyväskylä.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu. 2007. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteys­­ksiä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Siivonen, Ville & Martikainen Tuomo. 2004. Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus. Palvelutyönantajat. Helsinki.
- Skarzynski, Peter & Gibson, Rowan. 2008. Innovation to the core. A blueprint for transforming the way your company innovates. Harvard Business School Press. Boston.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki. Luettavissa osoitteessa:<[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE3683.pdf&title=Sosiaali\\_\\_ja\\_terveydenhuollon\\_kansallinen\\_kehittamisohjelma\\_KASTE\\_2008\\_2011\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE3683.pdf&title=Sosiaali__ja_terveydenhuollon_kansallinen_kehittamisohjelma_KASTE_2008_2011_fi.pdf)>. Viitattu 19.10.2011.
- Sotarauta, Markku. 2007. Evolutionaarinen muutuskäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti. Käsitteellistä perustaa etsimässä. SENTE työraportteja 17/2007. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampere.
- Sotarauta, Markku. 2009. Strateginen innovaatiojohtaminen kunnassa. Teoksessa Arto Haveri, Kaija Majoinen, Anni Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen (56–70). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Sotarauta, Markku & Nina Mustikkamäki. 2008. Evolutionaarisen muutuskäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste. Teoksessa Nina Mustikkamäki & Markku Sotarauta (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot (11–46). Tampere University Press. Tampere.
- Stenvall, Jari & Airaksinen, Jenni. 2009. Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Acta nro 211. Tampereen kaupunki & Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Stenvall, Jari, Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna. 2009. Esimies työntekijöiden luottamusta ansaitsemassa – esimiesten ja työntekijöiden luottamus sekä onnistunut esimiestoiminta kuntafuusioissa. Teoksessa Jaana Haatainen, Timo Keski-Petäjä & Juha Vartola (toim.) Muuttuva hallinto ei sammaloidu: juhlaKirja Antti Talkkarin jäädessä eläkkeelle 2009 (185–208). Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Stiglitz, Joseph. 2001. Joseph Stiglitz and the World Bank The Rebel With. Selected speeches by Joseph Stiglitz, former Chief Economist of the World Bank, with commentary by Ha-Joon Chang, University of Cambridge. Anthem Press. London.
- Suhonen, Marjo, Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani. 2004. Ohjaus projektin elinkaarella. Esimerkkinä Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti. Hallinnon Tutkimus Vol 23, No 1 (38–47).
- Sulkunen, Pekka. 2006. Projektityhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia (17–38). Gaudeamus. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Taipale, Vappu & Hämäläinen, Hannu. 2007. Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista. Stakes. Helsinki.

- Tampere virtaa. 2009. Tampereen kaupunkistrategia 2020. Tampereen kaupunki. Luettavissa osoitteessa:  
<[http://www.tampere.fi/material/attachments/5kC1W6Z6K/Tampereen\\_kaupunkistrategia.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/5kC1W6Z6K/Tampereen_kaupunkistrategia.pdf)>. Viitattu 19.10.2011.
- Tampereen kaupunki. 2005. Tampereen kaupungin uusi toimintamalli 2007- (luonnos). Luettavissa osoitteessa:  
<<http://www.tampere.fi/tiedostot/55AMUnQE1/toimintamallinuudistus180405.pdf>>. Viitattu 1.11.2011.
- Terveydenhuoltolaki. 2011. L 30.12.2010/1326.
- Terveydenhuoltolaki ja sen toimeenpano. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. www-sivu.  
<[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/aiheet/tietopaketit/terveydenhuoltolaki](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/aiheet/tietopaketit/terveydenhuoltolaki)>. Viitattu 15.10.2011.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Valovirta, Ville & Hyvönen, Jukka. 2009. Innovaatiot julkisella sektorilla: yleiskuva. Teoksessa Ville Valovirta & Jukka Hyvönen (toim.) Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta (18–35). Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta.
- Virtanen, Petri. 2003. Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. Hallinnon Tutkimus Vol 22, No 4 (298–309).
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Virtanen, Petri, Suoheimo, Maria, Lamminmäki, Sara, Ahonen, Päivi & Suokas, Markku. 2011. Matkaopas sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Tekes. Helsinki.
- Vuori, Jukka & Toikkanen, Jouni. 2008. Syrjäytymisen ehkäisy sosiaalisena innovaationa – esimerkkinä Työhön-menetelmä. Teoksessa Juho Saari (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos (192–215). Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.
- Välikangas, Katariina. 2007. Yksityisen sektorin innovatiivisten liiketoimintamallien soveltamismahdollisuudet kuntapalvelujen tuotannossa. Sitra. Helsinki.
- Walker, Richard M. 2006. Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. Public Administration Vol 84, No 2 (311–335).
- Windrum, Paul. 2008a. Conclusions: public innovation and entrepreneurship. In Paul Windrum & Per Koch (eds.) Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management (228–243). Edward Elgar. Cheltenham.
- Windrum, Paul. 2008b. Innovation and entrepreneurship in public services. In Paul Windrum & Per Koch (eds.) Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management (3–20). Edward Elgar. Cheltenham.

Yliherva, Jukka. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Acta Universitatis Ouluensis. C Technica 204. Oulun yliopisto. Oulu.

Yliherva, Jukka. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Sitra. Helsinki.

Ylikoski, Tuire. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. KY-Palvelu. Helsinki.

### *Kuva*

Kuva 1: Kouluun lähtö -ohje. Nepsy-hanke.

<<http://www.tampere.fi/ekstrat/nepsy/osittaminen.html>>. Julkaisu lupa saatu 25.11.2011.

# LIITTEET

## LIITE 1: Haastattelurunko

---

Henkilö:

Paikka ja päivä:

Haastattelu alkoi:

Haastattelu päättyi:

### Taustakysymykset

Roolinne hankkeessa/kaupungilla?

Mitkä ovat mielestänne hankkeen tärkeimmät tavoitteet?

### Asiakaslähtöisyys

Mitä asiakaslähtöisyys mielestänne tarkoittaa?

- miten asiakas otetaan huomioon, ketkä ovat asiakkaita...

Miten se näkyy ja toteutuu teidän palveluissanne?

Millaista palautetta hankkeesta on saatu?

Miten sitä on kerätty/kerätään ja miten sitä hyödynnetään?

Millaisia kokemuksia hankkeesta on tähän mennessä saatu?

- hyödyllisyys

- tarpeellisuus

- tyytyväisyys

### Informaatio

Mistä uutta tietoa saadaan ja kerätään?

- uudet työntekijät

- tutkimus

- konsultit

- vertaistuki, käytännöt

- verkostot

→ Mitä puuttuu, eli onko jotain sellaista tietoa, joista voisi olla hyötyä, mutta jota ei ole jostain syystä hyödynnetty (miksi ei ole)?

Miten tietoa hyödynnetään? (käytetään & siirretään eteenpäin, tiedon vaihtuminen)

Mitä esteitä on tiedon kulussa?

(täsmennyksiä tarvittaessa)

Miten luottamus toimii eri toimijoiden välillä?



- vaikutus tiedon vaihtoon
- avoimuus

Miten tärkeäksi uuden tiedon kehittäminen, saaminen ja hyödyntäminen koetaan?

Mikä vaikutus esimerkiksi tutkimuksella, kunnassa toimivilla yrityksillä, 3. sektorilla ja kuntalaisilla voisi olla kunnalle uuden tiedon tuojina?

- miten voisi käyttää / hyödyntää
- millaisena näette kuntalaisten roolin palveluiden kehittämisen kannalta (palaute, ehdotukset yms. / kuntalaisen rooli asiakkaana/kuluttajana)

### **Innovaatiot ja osaaminen**

Kuinka uudet ideat ja oivallukset käännetään yhteiseksi ja yleisesti hyödynnettävissä olevaksi tiedoksi?

Miten innovatiivisuuteen kannustetaan?

- miten kokeiluihin suhtaudutaan
- miten suhtaudutaan epäonnistumisiin

Kenen vastuulla palveluiden kehittäminen on (hanke/yleensä)?

- työntekijä tason aloitteet / ylhäältä tuleva ohjaus
- osaamisen kehittäminen

### **(Viranhaltijoille)**

Miten palvelut yleisesti ovat kehittyneet toimintamallin muutoksen jälkeen?

- suurin muutos
- toiminta-alojen rajat ylittävä yhteistyö
- hanke-mallisen työn vahvuudet ja heikkoudet

Osaavan henkilöstön rekrytoiminen ja sitoutuminen työhön?

- helppoa
- vaikeaa

### **Tulevaisuus**

Millaista palveluiden kehittämistä mielestänne tarvitaan (oma ala/ylipäättään)?

Miten mielestänne innovatiivisuudesta voidaan hyötyä kunnissa?

- yleisesti
- palveluiden osalta

Miten taataan palvelun jatkuvuus ja hyödynnettävyys jatkossakin?

Mitä hankkeen jälkeen, pitkäjänteinen kehittäminen?

- toimintamallin tuotteistaminen/monistaminen

### **Muuta mieleen tullutta?**

## LIITE 2: Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

*Leena-Kaisa Nikkarinen*, Kaste-ohjelman Väli-Suomen alueen suunnittelija, Tampereen kaupunki

*Taru Kuosmanen*, Tilaajapäällikkö, Lasten ja nuorten kasvun tukeminen, Tampereen kaupunki

*Sirpa Kolehmainen*, Projektienhallintapäällikkö, Tampereen kaupunki

*Risto Karttunen*, Perheneuvolan johtaja, Tampereen kaupunki

*Milja Koljonen*, Projektipäällikkö, Nepsy-hanke, Tampereen kaupunki

*Sami Keto*, Projektityöntekijä, Nepsy-hanke, Tampereen kaupunki

*Aleksis Konttinen*, Projektityöntekijä, Nepsy-hanke, Tampereen kaupunki

*Ari Korvenkallas*, Projektityöntekijä, Nepsy-hanke, Tampereen kaupunki

*Elina Pohjankunnas*, Projektityöntekijä, Nepsy-hanke, Tampereen kaupunki