

**VAASAN YLIOPISTO**

**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Tuija Tauriainen

**INNOVAATIOKAPASITEETTI PALVELUISSA**

Innovatiivisuuden edellytykset Lapin palvelualajohtajien näkökulmasta

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2020**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>2</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1. Aiheenvalinnan taustaa ja perusteita	5
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne	9
<b>2. INNOVAATIOKAPASITEETTI PALVELUTUOTANNOSSA</b>	<b>11</b>
2.1. Innovaatiokapasiteetti	13
2.2. Innovaation ohjaajat	14
2.2. Verkostoituminen ja innovaatioverkostot	21
2.4. Innovaatiojohtajuus	24
<b>3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS</b>	<b>30</b>
3.1. Tutkimusmenetelmä	30
3.2. Tutkimusaineisto ja sen hankinta	31
3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	35
<b>4. KYSELYAINEISTON ANALYYSI</b>	<b>36</b>
4.1. Innovaation ohjaajat	36
4.1.1. Taustatekijät	36
4.1.2. Prosessit ja resurssointi	37
4.1.3. Rakenteet ja organisaatiokulttuuri	40
4.2. Verkostoituminen	45
4.2.1. palvelualan suhde luottamuselimiin	46
4.2.2. Verkostoituminen palvelualojen välillä	46
4.2.3. Verkostoituminen palvelualan sisällä	47
4.2.4. Asiakkaat osana palvelualan verkostoa	49
4.2.5. Palvelualan verkostoitumien muihin kuntiin	50
4.2.6. Matkailun toimijat osana palvelualan verkostoa	50
4.3. Johtaminen	53
<b>5. POHDINTA</b>	<b>60</b>
5.2. Tulosten tarkastelua	67
5.3. Tutkimuksen luotettavuus	70
5.4. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	73
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>75</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>79</b>

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Innovaation käsitteellistämisen kontekstit	7
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen tausta.	12
Kuvio 3. Innovaatiokapasiteetti.	13
Kuvio 4. Vastaajien palvelualat.	33
Kuvio 5. Henkilöstön määrä johtajien alaisuudessa.	34
Kuvio 6. Henkilöstön määrä palvelualoittain.	34
Kuvio 7. Henkilöstön riittävyys suhteessa palveluun.	39
Kuvio 8. Organisaatiokulttuurien hierarkisuus ja epävirallisuus.	42
Kuvio 9. Matkailu vaikuttaa jokseenkin tai paljon alan palveluiden järjestämiseen.	51
Kuvio 10. ”Johtajana minulla on aikaa ajatella arkipäivän töiden lisäksi tulevaisuuden kehityskohteita” -väitteen vastaukset palvelualoittain.	54
Kuvio 11. Palvelualajohtajien arviot johtamisen vaatimasta luovuudesta ja omasta luovuudestaan johtajina.	58
Taulukko 1. Innovaatiojohtajan kompetenssit. (Lang, Handley & Jabllokow 2018: 17–21).	27

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tuija Tauriainen	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Innovaatiokapasiteetti palveluissa: Innovatiivisuuden edellytykset Lapin kuntien palvelualajohtajien näkökulmasta	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 84</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Keskustelu innovaatioista julkisella sektorilla oli pitkään keskittynyt siihen, kuinka julkinen sektori voi tukea yksityistä innovointiin, mutta paineet tuloksellisuuteen ovat siirtäneet keskustelun painopisteen julkisen sektorin sisäisiin innovaatioihin. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on syventää ymmärrystä julkisten organisaatioiden innovaatiokapasiteetista ja käsitteen merkityksistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu eritoten Lewis, Ricard ja Klijn (2018) tutkimukseen innovaatiokapasiteetista ja sen osista. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselynä syksyllä 2019 e-lomakepalvelussa. Vastaajina toimivat 39 Lapin kuntien palvelualajohtajaa 17:sta eri kunnasta. Kyselyssä yhdisteltiin mielipidemittausta Likertin asteikolla, avoimia kysymyksiä sekä kysymyksiä, joissa oli vastausvaihtoehtoja. Analyysi tehtiin prosenttiosuuksia ja korrelaatiota hyödyntäen siten, että vastaajien anonymiteetti säilyi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Lapin kuntien palveluissa innovaatiot ovat näkökulmaltaan vuorovai-  
kutteinen prosessi, jonka tarkoituksena on vähitellen lisätä toiminnasta saatavaa arvoa ja ylläpitää jo hyväksi havaittua toimintaa. Yhdistettynä tähän näkökulmaan ja tarkoitukseen innovaatiokapasiteetti Lapin kunnissa on palvelualajohtajien mielipiteisiin perustuen jokseenkin hyvä.

Tutkimuksen arvo on sen luoma katsanto innovaatiotoimintaan etenkin kokoluokaltaan suhteellisen pienissä kunnissa, sekä sen teoreettiset kontribuutiot innovaatiokapasiteettia käsittelevään tutkimukseen. Tutkimus on mielenkiintoinen pienille ja keskisuurille kunnille sekä innovaatiokehittämisestä kiinnostuneille yrityksille ja yksilöille, mutta sen tulokset ovat paikkasidonnaisia eikä niitä tulisi soveltaa muihin yhteyksiin. Tämä tutkielma on hyödynnettävissä Lapin kuntapalveluiden innovaatiokapasiteetin parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden harkinnassa. Vaikkei tutkielman perusteella kyetä tekemään kauaskantoisia päätelmiä, sen tulokset antavat osviittaa siitä, mitä asioita kehittämällä kuntien palvelualoista saadaan innovatiivisempia.

---

**AVAINSANAT:** innovaatiokapasiteetti, innovaation ohjaajat, verkostoituminen, johtaminen, resurssointi, organisaatiokulttuuri, johtamistyyli, kompetenssit, verkoston innovaatioarvo, innovaation riskit, palvelualajohtaja, kunta, julkisjohtaminen



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Aiheenvalinnan taustaa ja perusteita

Suomen hyvinvoinnin tuottajina toimivat kunnat, joiden vastuulla on järjestää asiakkailleen palvelut. Moni asia vaikuttaa siihen, miten nämä palvelut järjestetään kussakin kunnassa; kuntalaisten tarpeet, talous, resurssointi, poliittinen ilmapiiri, teoriasuuntaukset, virkamies- ja asiantuntijaorganisaatiot ja toimintaympäristön muutos. Yksi merkittävimmistä tällä hetkellä on toimintaympäristön muutos.

Toimintaympäristön muutos uhkaa suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa sekä poliittisessa että sosiaalipoliittisessa kielessä. Muutospuheen on osoitettu vaeltaneen yrityksistä poliittiseen puheeseen ja nousseen perustavaksi oletukseksi maailman luonteesta ja olosuhteiden asettamista vaatimuksista. Kilpailuvaltion sanontatavassa toimintaympäristön muutos edellyttää yhteiskunnalta laaja-alaista uusiutumista ja tätä uusiutumista on tuotettava aktiivisesti innovoimalla. Uudistusta, joka parantaa ”yhteiskunnan suorituskykyä” voidaan pitää innovaationa. (Julkunen 2006: 56–57)

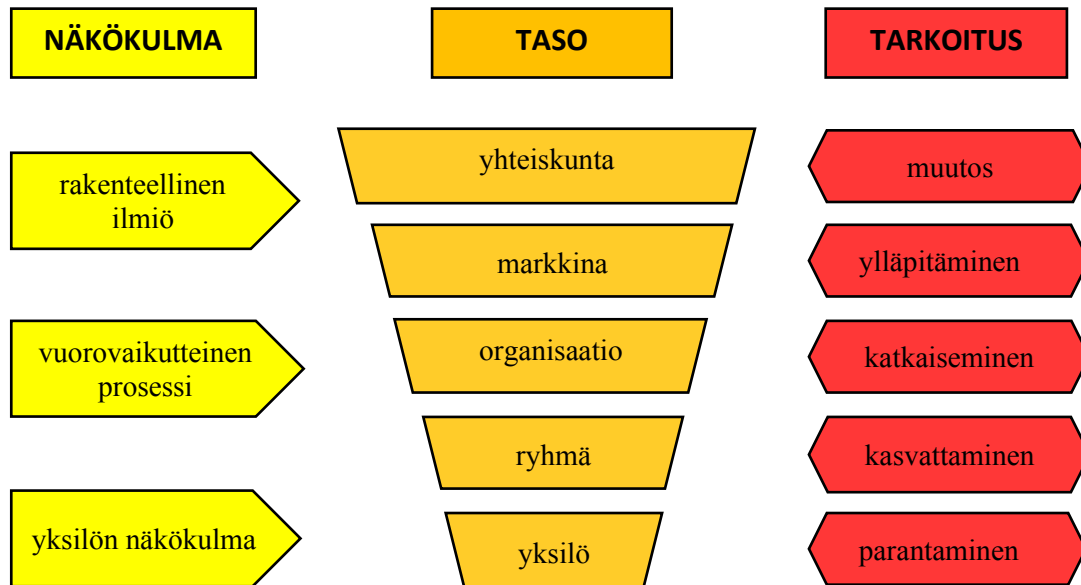
Keskustelu innovoinnista oli alkujaan keskittynyt siihen, kuinka julkinen sektori voi tukea yksityistä innovoimaan. Keskustelun painopiste siirtyi 1990-luvulla julkisen sektorin sisäiseen innovointiin, kun laman tuomat paineet tuloksellisuuteen painostivat laman aikaisia hallituksia. Innovointi hahmotetaan julkisena hyvänä, joka parantaa julkisten organisaatioiden tehokkuutta, sillä julkisten organisaatioiden kehitykseen vaaditaan niiden sidosryhmien (kansalaisten, viranomaisten ja yhteisöjen) myötävaikutusta. Tästä myötävaikutuksesta kumpuaa innovaatioiden legitimizeetti. (Lewis, Ricard ja Klijn 2018: 280–290)

Innovaatiota käsitellään julkisjohtamisen kirjallisuudessa useilta kannoilta. Innovaatio voi sisältää uuden tiedon kehittämisen ja hyödyntämisen, mutta toisinaan sillä tarkoitetaan vain implementointia. Sillä viitataan subjektiiviseen innovaatioon, jossa innovointi kohdistuu yksittäiseen organisaatioon, tai objektiiviseen innovaatioon, jossa innovointi kohdistuu läpi palvelukentän. Tutkimuksissa käydään jatkuvaa keskustelua siitä,

voidaanko innovaatiolla tarkoittaa ainoastaan keskeyttävää prosessia vai voiko se tarkoittaa myös vähittäistä prosessia. Kysymys koskee etenkin sitä, kuinka pitkälle innovaatio ja muutos ovat synonyymeja. (Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč & Flemig 2019: 1). Useat tutkijat määrittelevät innovaation nimenomaan katkonaiseksi tai epäyhtenäiseksi muutokseksi, joka luo erityisiä haasteita.

Innovaatiota pidettiin ennen ja pidetään vieläkin osassa organisaatioita luksuksena, jota tehdään sen takia, millaisen kuvan se antaa organisaatioista sen ulkopuolelle. Innovaatioita pidetään riskialttiina ja johtajia kannustetaan ennustettavuuteen. Kuitenkin nyky maailmassa luovuuden valjastaminen resurssiksi on yhä suosittu puheenaihe. Muutoksien tahti kuntakentässä kiihtyy, informaatiota on yhä enemmän ja resursseja vähemmän. Kohdistetuilla innovaatioilla organisaatio ratkaisee luovasti monitahoisia ongelmia ja vastata toimintaympäristönsä haasteisiin uusilla tavoilla. Kohdistetut innovaatiot ovat käytännön luovuutta, jotka perustuvat todellisuuteen, joilla yhdistetään luovuus johtamiseen ja joissa keskitytään tuottavuuteen. (Gryskiewicz, Stan & Sylvester Taylor 2007: 9)

Innovaatioita on kahta tyyppiä. Tutkivia innovaatioita, eli uusia ideoita luovia, jotka hahmotetaan myös edellä mainitun kaltaisina keskeyttävinä prosesseina. Arvoa lisääviä innovaatioita, eli jo olemassa olevia ideoita parantavia, jotka taas usein hahmotetaan vähittäisinä prosesseina. Innovaatioita käsitteellistetään eri tasoilla: yhteiskunnallisella, markkinoiden, organisaation, ryhmän tai yksilön tasolla. Innovaatioilla on tarkoitus tai päämäärä, joita voivat olla muutos, ylläpitäminen, katkaiseminen, kasvaminen ja toiminnan parantaminen. Innovaation johtamista ymmärretään kolmesta eri näkökulmasta: yksilö, vuorovaikutteinen prosessi ja rakenteellinen ilmiö. (Gliddon 2018: 12). Hahmotan näitä innovaation käsitteellistämisen konteksteja kuviossa X.



Kuvio 1. Innovaation käsitteellistämisen kontekstit

Innovaatio yhteiskunnallisella tasolla hyväksyttynä ja käyttöön otettuna on perustavanlaatuisesti yhteiskuntaa muuttava ilmiö. Silloin innovaatio vaikuttaa laajasti ryhmien ajatteluun ja mielipiteisiin. Näin se liikuttaa massoja idean ympärille ja muuttaa yhteiskunnan toimintaa. Markkinatasoinen innovaatio on yleensä keskittynyt kasvattamaan yrityksen myyntiä tai markkinaosuutta. Motivaatio markkinatasoisten innovaatioiden taustalla on yleensä tuottojen lisääminen tai kilpailukykyyn ylläpitäminen. Kuluttajien mielipiteet innovaatiosta ovat tärkeitä ja lisäävät riskejä sekä niiden arvioimisen tärkeyttä markkinatasoisissa innovaatioissa. (Gliddon 2018: 8).

Organisaation tasoinen innovaatio keskittyy organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Usein sen tasoiset innovaatiot tuottavat parhaita käytäntöjä, paranneltuja prosesseja, uusien teknologioiden käyttöönottoa, kehitettyjä finanssistrategioita tai hallintokäytäntöjä. Ryhmätasoiset innovaatiot ovat usein aivoriisien tai useista eri osastoista koottujen tiimien aikaansaannoksia. Niiden tavoitteena on parantaa tietyn ryhmän suoritusta innovaatiolla, joka ennen pitkää yleistetään organisaatio- tai markkinatasolle. Innovaatiota kehitetään ryhmässä keskustelemalla ja arvioimalla sekä useita asiantuntijuuksia yhdistelemällä. (Gliddon 2018:8–9)



Luovuus on innovaatioiden ja yksilötasoisien innovatiivisuuden keskiössä. Yksilötasoinen innovaation tarkastelu on hyödyllistä, koska siten perehdytään siihen, mikä on innoittanut uuden idean tai kuinka näitä yksilön luovan ajattelun taitoja kehitettäisiin muissa työntekijöissä. (Gliddon 2018: 9). Tässä tutkielmassa tarkastelen innovaatioita organisaatioiden (kuntien) ja yksilöiden (johtajien) tasoilla. En rajaa innovaation tyypeistä kumpaakaan pois, sillä sekä tutkivat, että arvoa lisäävät innovaatiot syntyvät innovaatiokapasiteetin puitteissa ja ovat kumpikin mielenkiintoisia tarkastelun kohteita.

Innovaatioilla on viisi yleistä päämäärää. Innovaation päämäärästä muutos on yleisin ja se on joko vähittäistä tai käänteentekevää. Ylläpitävien innovaatioiden tarkoitus on lisätä sitä, mikä on jo valmiiksi hyvää organisaatiossa päivittämällä nykyisiä toimintatapoja, tuotteita tai heikenneitä prosesseja. Katkaiseva innovaatio tähtää radikaaliin uuteen ideaan, jolla erotutaan selvästi kilpailijoista, nykyisistä teknologioista tai olemassa olevista tuotteista tai palveluista. Innovaatio voi pyrkiä kasvattamaan organisaatiota tai sen tarjontaa asiakkaille ja sidosryhmille. Kasvattava innovaatio myös tarkoittaa suurempaa vaikutusta yhteiskunnalliseen asiaan, yhteisöön tai sosiaaliseen toimintaan. Toiminnan parantaminen innovaation päämääränä pitää organisaatioissa usein sisällään toiminnan tehostamista ammattiosaamista kehittämällä tai ottamalla käyttöön uusia teknologioita. Tällaisia innovaatioita löydetään myös taiteista tai urheilusta uusien tekniikoiden tai taitojen oppimisena. (Gliddon 2018: 9–10). Innovaatioiden päämäärät eivät ole tämän tutkielman fokuksessa, mutta ne on hyvä tuoda esiin, jotta ymmärretään, että innovaatiot eivät synny innovoinnin vuoksi vaan aina tarkoitukseen.

Näkökulmani innovaatioiden johtamiseen tässä tutkielmassa on julkisjohtaminen. Yhteiskunnan suorituskykyyn vaikuttavat olennaisesti sen instituutiot ja organisaatiot. Frederick Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teoria loi pohjan tieteelliselle keskustelulle taloudellisista organisaatioista ja organisaatiopariaatteista. New Public Managementin eli uuden julkisjohtamisen opin myötä keskustelu yhteiskunnan palveluiden järjestämisestä keskittyi tehokkuuteen, tulosjohtamiseen, hyvään hallintoon ja yksityistämiseen sekä yritysmäisyyteen. Näitä pidetään aikansa johtamisen innovaatioina. Uuden julkisjohtamisen innovaatiot ovat muovanneet Suomen kuntien palveluiden järjestämistä menneinä

vuosikymmeninä. Esimerkiksi kilpailuttaminen on nykypäivänä jo olennainen, lain säätelemä osa kuntien palvelujärjestämistä.

Uuden julkisjohtamisen opin tehokkuusajattelu on taustalla myös innovatiivisuuden tutkimisessa julkisella sektorilla. Innovaatioita kutsutaan tehostamaan julkista toimintaa. Keskeiseksi innovaatioiden tutkimuksessa julkisella sektorilla on muodostunut innovaatiojohtaminen. Innovaatiojohtamisella tarkoitetaan työtä, jossa pyritään jatkuvasti kehittämään ja testaamaan uusia johtamisen malleja (Seeck 2012: 255–256). Innovaatiojohtamisen keskiössä on luoda toimintamallit ja prosessit, joilla ideat hyödynnetään kuntaa ja yhteisöä uudistavaksi voimaksi (Sotarauta 2008: 9). Innovaatiokapasiteetti innovaatiojohtamisen alakäsitteenä hahmottaa sitä, millaisilla johtamisen malleilla luodaan organisaatioon kyvyt ja ympäristö innovatiivisuuteen.

Innovaatioiden johtamiseen on kolme näkökulmaa. Jos innovaatioiden johtamista tarkastellaan rakenteellisena ilmiönä, ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka organisaatioiden rakenteita kehitetään tukemaan innovaatioita ja innovatiivisuutta. Vuorovaikutteinen prosessi-näkökulman kautta innovaatioiden johtamista tarkastellaan innovaatioiden leviämisenä ja innovaatioiden kommunikoimisena sosiaalisessa systeemissä. Yksilöllinen näkökulma tarkastelee innovaatiojohtajien ominaisuuksia ja kompetensseja. (Gliddon 2018: 11). Tämän tutkielman näkökulma innovaatioiden johtamiseen on innovaatiokapasiteetin teoria, joka yhdistää nämä näkökulmat alleen.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Innovatiivisuus ei synny tyhjiössä, vaan edellyttää toteutuakseen osatekijöiden yhteisvaikutusta. Tutkielman ensimmäisessä osassa tarkastelen innovaatiojohtamisen teorian ja alan tutkimusten näkökulmia siihen, millaisessa tilanteessa organisaatio ja johtaminen voivat olla innovatiivisia ja innovatiivisuutta edistäviä. Tutkimukseni ensimmäinen tutkimuskysymys on se, **millaisista osatekijöistä innovaatiokapasiteetti, organisaation kyky innovatiivisuuteen, muodostuu?** Toinen tutkimuskysymys on se, **kuinka organisaation innovaatiokapasiteetti muodostuu kuntien palveluissa?**

Toimintaympäristön muutoksien katsotaan sekä kannustavan, että rajoittavan Suomen kuntien mahdollisuuksia innovaatioihin ja innovatiivisuuteen toiminnassaan. Lähietäisyydeltä kuntien toimintaympäristöä tarkastelevat ja johtavat kuntien palvelualajohtajat. Heidän näkemyksensä tarjoavat monialaisen ja suoraan kuntien arjen toiminnasta kumpuavan laadullisen aineiston tähän tutkielmaan.

Tutkielmani empiirisen osan aineisto on kerätty Lapin kuntien palvelujohtajille osoitetulla kyselyllä. Olen ollut pidempään kiinnostunut siitä, kuinka he näkevät omien palvelualojensa mahdollisuudet innovatiivisuuteen. Oletan paikkakontekstiin, väkilukuun, sekä kuntien nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen pohjaten, etteivät Lapin palvelualajohtajat näe suuria edellytyksiä innovatiivisuuteen palvelualallaan. Oletan kuitenkin myös, että vaikka tila innovatiivisuuteen on lähtökohtaisesti rajattu, hyvällä johtamisella ja organisoimisella sen voi käyttää niin hyvin kuin mahdollista. Innovatiivisuus on siksi olennaisen tärkeää myös palveluiden kanssa haasteellisessa tilanteessa oleville kunnille.

Viimeisessä luvussa teen yhteenvetoa teorian ja tutkimuksen johtopäätöksistä, tarkastelen empiirisen tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan ja avaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Pyrin myös ehdottamaan mahdollisia kehityskohteita, joilla innovaatiokapasiteettia voitaisiin parantaa Lapin kunnissa.

Kunnat tarvitsevat johtamisen ja suunnittelun välineitä, jotta ne pystyvät vertailukehittämään toimintaansa. Palveluiden innovatiivisuutta edesauttaa kuntien tietoisuus muiden kuntien kokemuksista (Valkama, Kallio, Haatainen, Laurila ja Siitonen 2008: 10). Tämä tutkimus paljastaa, mitkä osatekijät vaikuttavat positiivisesti innovatiivisuuteen Lapin kuntien kontekstissa, ja siten mahdollistaa vertailukehittämistä muissa saman kokoluokan kunnissa.

## 2. INNOVAATIOKAPASITEETTI PALVELUTUOTANNOSSA

Innovatiivisuus julkisella sektorilla ja Suomen kuntien palvelujen järjestämisessä juontaa juurensa uuden julkisjohtamisen teoriasuuntaukseen. Uuden julkisjohtamisen teoria perustuu julkisen valinnan teoriaan. Julkisen valinnan teoria ajattelee lähtökohtaisesti poliittisten ja julkisten valintojen johtavan resurssien käyttöä markkinavalintoja huonommin. Markkinoilla taloudelliset varat ovat tehokkaammassa ja kunkin organisaation budjettirajoitteita vastaavassa käytössä. Teorian vaikutus on toki suodattunut Suomen omien instituutionaalisten rakenteiden ja hallintokulttuurin kautta ”kansalliseksi käännökseksi” kansainvälisestä liikkeestä. Myöhemmin uusi julkisjohtaminen kasvoi yhteen new governance -suuntauksen kanssa, jonka fokuksessa on useiden toimijoiden koordinointi yhteisiin päämääriin. Kumppanuus- ja sopimusaatejärjestelmät juontavat juurensa suuntauksesta. (Julkunen 2006:78–79)

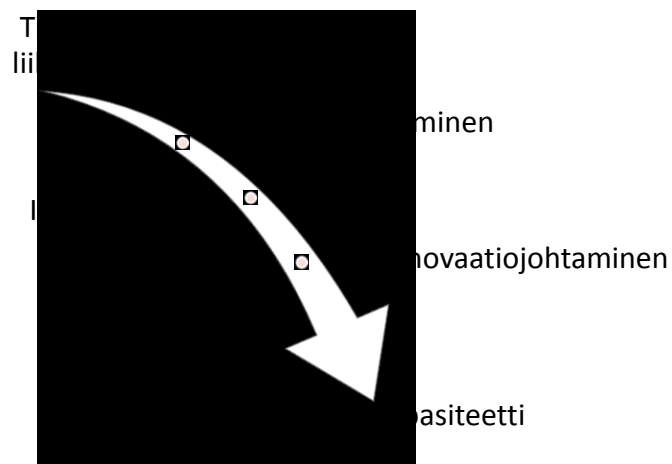
Uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomat innovaatiot kanavoivat yritysmaailman käytäntöjä, mutta myös ajattelutapoja. Uudet hallinto- ja hallintatavat ovat läsnä kaikilla hyvinvointi-instituutioiden tasoilla yhdistäen sosiaalisen rationaliteetin taloudelliseen; näin hyvinvointivaltion kokonaistavoitteeksi asettuu sen tuottavuuden kohottaminen. Kuntien tasolla päämääräksi nousee hyödyn maksimoiminen olemassa olevin resurssein, ja jokaisen hyödykkeen tuottaminen mahdollisimman vähäisin resurssein. Organisatorisella mikrotasolla tavoitteen mukaiseksi toiminnaksi tulee omien resurssien hallinta ja käyttö suoritusmittaristoa vastaavalla tavalla. (Julkunen 2006: 83).

Kuntien palvelujärjestämisessä uuden julkisjohtamisen teorian vaikutus näyttäytyy ennen kaikkea kustannustehokkuuden tavoitteluna. Kustannustehokkuuden tavoittelu itsessään on usein johtanut säästöihin ja hyviin tuloksiin palvelujen järjestämisessä, mutta sillä on toisinaan tarkoituksen vastaisia seurauksia, kuten rakentamisessa jälkikäteen lisättyjä kuluja tai työn huonoa jälkeä, joka joudutaan korjaamaan pian lisäkulojen kera. Yhtenä innovaationa Suomen kunnat ovat kokeilleet laatuperusteista kilpailutusta, jossa tarjouspyyntöjä pyydetään ennalta määrätyn summan mukaan ja suurimpana kriteerinä on tarjousten ja ehdotusten laadukkuus. Tästä hyvänä esimerkkinä Rovaniemen päiväkodin

lastenkalustehankinnat, joissa käytettiin laatuun perustuvaa kilpailutusta onnistuneesti (Lapin Kansa 04.10.2018).

Innovaatiota kutsutaan vastaamaan kustannustehokkuuden tavoitteluun. Käsitettä viljellään puheissa ja strategioissa. Tutkimusten määrä julkisen sektorin innovaatioon on kasvanut kiinnostuksen myötä. Alkujaan ekonomisen innovaation kirjallisuus kuvaili innovaatiota luovaksi tuhoksi, joka kumpusi yrityksistä saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Julkiseen sektoriin tämä kuvaus oli kuitenkin vaikea sovittaa, sillä sen organisaatiot olivat hyvin institutionaalisia, riskiä vältteviä ja rutinoituneita. Julkisilla organisaatioilla on kuitenkin suurempi motiivi jakaa tietoa ja ideoita, sillä niiden ei tarvitse yritysten tapaan huolehtia kilpailuedusta. (Lewis, Ricard ja Klijn 2018: 289)

Julkisen sektorin innovaatioita on tutkittu viime vuosina organisaatioiden innovaatiokapasiteetin kautta ja tiettyjen innovaation tyyppien sekä niiden diffuusion kautta. Useat tutkimukset perustuvat onnistuneiden innovaatioiden tarkasteluun. Vähemmän huomiota on kiinnitetty innovointia tukeviin ympäristöjen analysointiin ja käsitteellistämiseen. (Lewis, Ricard ja Klijn 2018: 290–291) Seuraavassa osassa syvennän Lewis, Ricard ja Klijin teoriaa innovaatiokapasiteetin osista.

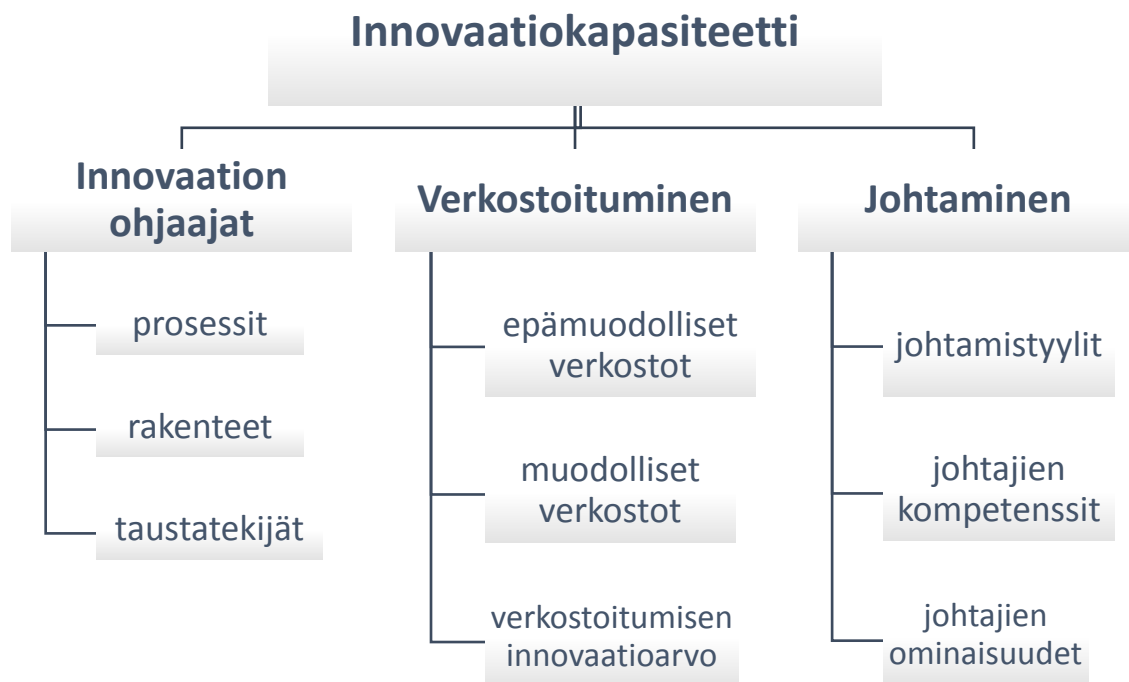


Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen tausta.

## 2.1. Innovaatiokapasiteetti

Lewis, Ricard ja Klijn (2018: 290) määrittelevät innovaation prosessina, jossa ideat otetaan onnistuneesti käyttöön niin, että ne tekevät suuren eron organisaation ymmärrykseen tarpeista, joita se palvelee ja palveluista, joita se tuottaa. Lewis, Ricard ja Klijn määrittelevät tätä kautta innovaatiokapasiteetin innovaatioita tukevana infrastruktuurina eli olosuhteina, jotka tukevat innovaatioita tai parhaimmillaan kannustavat niihin.

Innovaatiokapasiteetti tarkoittaa organisaation mahdollisuuksia innovointiin, sitä millainen kapasiteetti eli suorituskyky, sillä on innovoida. Lewis, Ricard ja Klijn (2018: 291) määrittelevät innovaatiokapasiteetin kolmen ulottuvuuden kautta: 1. innovaation ohjaajat (prosessit, rakenteet ja taustatekijät, jotka edesauttavat tai hidastavat innovaatiota), 2. verkostoituminen (kuinka usein viestintää tapahtuu ulkopuolelta organisaatioon) 3. johtaminen (organisaation korkeamman johdon johtamistyyli, kompetenssit ja ominaisuudet). Hahmotan ja laajennan näitä ulottuvuuksia kuviossa 1.



Kuvio 3. Innovaatiokapasiteetti.

## 2.2. Innovaation ohjaajat

Julkisen sektorin organisaatiot ovat yksityistä vähemmän autonomisia, joten niiden innovaatioihinkin vaikuttavat useammat tahot. Bugge, Mortensen ja Bloch määrittelevät innovaation ohjaajiksi laajan joukon eri tahoja: poliittiset voimat (kuten uudet lait, budjetointi, muutokset ylemmissä organisaatioissa), muut julkiset organisaatiot, kansalaiset asiakkaina, yritykset asiakkaina, käyttäjinä ja alihankkijoina, sekä sisäiset ohjaajat johdon ja henkilöstön muodossa. (Bugge, Mortensen & Bloch 2011: 20). Innovaation ohjaajien käsite ei tässä tutkielmassa kuitenkaan koske vain tahoja, vaan myös laajempaa asiakokonaisuutta.

Organisaation innovaatiokapasiteetti riippuu sen innovaation ohjaajista (innovation drivers), joilla tarkoitetaan organisaation rakenteita, prosesseja ja taustatekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden työstämiseen (Lewis, Ricard & Klijn 2018: 304). Lapin kunnissa rakenteet ja prosessit käsittävät kunnan organisaatorakenteen ja palveluiden järjestämisen rakenteet, päätöksentekoprosessit, sisäisen viestinnän sujuvuuden, kunnan paikkakontekstin ja sidosryhmät kuten kuntalaiset, kunnan alueella toimivat yritykset sekä yhdistykset. Innovaatiota ohjaavat taustatekijöinä kunnan henkilöstö- ja rahalliset resurssit, arvot, organisaation joustovara, riskinsietokyky ja käsitykset innovaation kustannuksista.

Ensisijaisiksi innovaation kannalta useimmat hahmottavat resurssit. Resurssit ovat yleensä asioita, omaisuutta tai etuja; niitä on mahdollista ostaa tai myydä, palkata tai erottaa, huonontaa tai parantaa. Resurssit ovat innovaation ohjaajista ehkä joustavimpia. Työntekijän osaamista voidaan hyödyntää eri yhteyksissä ja ohjelmistoja soveltaa eri taroituksiin. (Christensen 2001: 28). Resurssit ovat innovaation ohjaajina tärkeitä ja moni ajatteleekin niitä lähtökohtana innovaatiokapasiteetin määrittelyyn. Niitä ei kuitenkaan kannata painottaa liikaa, sillä resurssit eivät anna riittävän kattavaa kuvaa innovaatiokapasiteetista ja niiden arvioiminen joka kunnan kohdalla erikseen ei ole mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa.

Siinä missä resurssit ovat luonteeltaan jokseenkin joustavia, organisaation prosessit eivät sitä välttämättä ole. Prosesseilla tarkoitetaan niitä tekemisen muotoja, joilla työntekijät muuttavat resurssit suuremmaksi arvoksi, kuten palveluiksi tai tuotteiksi. Prosessit käsittävät ne vuorovaikutuksen muodot, joilla saavutetaan työn koordinointi, kommunikointi, työn tulosten ja työntekijöiden kehittäminen, kompensointi, resurssien allokointi, hankinta, taustatutkimus ja budjetointi. Prosessien määrittävä piirre on, että ne on kehitetty tiettyä tarkoitusta varten. Tarkoitukseen suunniteltu, sujuva ja tehokas prosessi voi toiseen tehtävään suoraan sovellettaessa osoittautua hitaaksi, byrokraattiseksi ja tehottomaksi. Prosessit ovat olemassa, jotta työntekijät toteuttaisivat jatkuvasti eteen tulevat tehtävät johdonmukaisella tavalla kerta kerran jälkeen. Näin ollen prosessien ei ole tarkoituksenmukaista muuttua, ei ainakaan kontrolloimattomasti. (Christensen 2001: 28–29)

Poliittinen tai hallinnollinen ympäristö, julkisen sektorin lainkäyttökulttuuri, hallinnon ja valtion perinteet sekä resurssien allokaatio sekä mahdollistavat että rajoittavat innovaatiota. Kuntien innovaatiokapasiteettia analysoitaessa on todettu, että eri kunnissa vaikuttavat erilaiset rakenteet, prosessit ja taustatekijät innovaatiokapasiteettiin. (Lewis, Ricard & Klijn 2018: 291) Suomessa kunnissa on pitkälti samankaltaisia hallinnollisia ympäristöjä, jotka juontavat juurensa valtion lainkäyttökulttuuriin. Jokaisella kunnalla on kuitenkin omat rakenteensa, prosessinsa ja taustatekijänsä, joihin kunta vaikuttaa itsehallintonsa kautta. Lapin kunnissa innovaatioita ohjaavat etenkin kuntien rajalliset resurssit, väestön vähyys ja suuret välimatkat.

Innovatiivisuuteen vaikuttavia työympäristötekijöitä ovat luovuuteen kannustaminen, organisaation positiivinen suhtautuminen innovointiin, tiimien ilmapiiri, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työn paineet ja työn resurssointi. Luovuuteen kannustava työyhteisö antaa yksilölle luvan ja tilan tuoda ideoita esille ja kehittää työtään. Organisaation positiivinen suhtautuminen innovatiivisuuteen tulee esille (1.) ideoiden arvioimisen reilutena, (2.) riskeihin kannustavasti suhtautumisen kautta, (3.) innovaatioista palkitsemisen kautta ja (4.) yhteistyön merkityksenä ideoiden kehittämisessä ja kehityksen johtamisessa. Tiimien ilmapiiri ohjaa innovaatioita sen kautta, kuinka avoimia tiimit ovat uusille ideoille, kuinka rakentavasti ideoita haastetaan, kuinka monimuotoinen tiimi on taustoiltaan ja kuinka sitoutuneita tiimin jäsenet ovat projekteihin. Innovatiivisuuteen kannustaa



mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Yksilöiden on todettu olevan luovempia, kun he kokevat saavansa vaikuttaa tapaan, jolla saavat tehtävän täytettyä. Autonomisuus antaa työntekijälle tunteen kontrollista ja omistajuudesta omaan työpanokseensa sekä ideoihinsa. Työhön kohdistuvat paineet voivat vaikuttaa organisaation innovatiivisuuteen negatiivisesti, jos ne kumpuavat liiallisesta työmäärästä, ja positiivisesti, jos ne kumpuavat älyllisesti haastavasta ongelmanratkaisusta. Kiireen vaikutus korostaa työn paineiden vaikutuksia vastaavasti sen mukaan, kummasta paineesta on kysymys. Yhdistettynä liialliseen työmäärään kiire heikentää innovaatiokapasiteettia. Yhdistettynä työn älylliseen haastavuuteen kiire parantaa innovaatiokapasiteettia motivaation kautta. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996:1158–1162).

Innovaation ohjaajiin kuuluvat myös organisaation arvot. Arvot liitetään sanana etiikkaan, mutta organisaatioiden ja innovaation kontekstissa sillä tarkoitetaan kriteerejä, joilla työntekijät tekevät päätöksiä työn prioriteeteista. Näitä voivat olla yrityksen kontekstissa esimerkiksi se, onko tilaus houkutteleva vai ei, tai onko asiakas tärkeämpi kuin toinen ja kunnan kontekstissa se, onko palveluhankinnassa tärkeämpää laatu vai kustannus, tai pyrkiikö kunta houkuttelemaan tietyn tyyppisiä yrityksiä. Tällaisia päätöksiä tehdään organisaation kaikilla tasoilla päivittäin ja niillä määritellään, mihin kullakin tasolla panostetaan ja mihin ei kiinnitetä huomiota. Mitä suurempi organisaatio on, sitä tärkeämpää on, että johtajat kouluttavat työntekijät kaikilla tasoilla tekemään itsenäisiä päätöksiä prioriteeteista, jotka vastaavat organisaation strategista suuntaa ja arvoja. Yksi hyvän johtamisen merkeistä on, että selkeät ja johdonmukaiset arvot on ymmärretty ja tiedostetaan koko organisaatiossa. (Christensen 2001: 29).

Toisaalta organisaation arvot määrittävät sitä, mitä organisaatio ei voi tehdä. Organisaation arvojen on heijastettava organisaation kulurakennetta, koska se määrittää säännöt, joita työntekijöiden on noudatettava onnistuakseen. Yrityksen tapauksessa Christensen (2001: 29) antaa esimerkiksi, että yrityksen kulurakenteen tai bisnesmallin määrittäessä projektin bruttotuottomarginaaliksi 40 % on johtajille kehittynyt arvo, joka rohkaisee lopettamaan ideat, jotka lupaavat tuottaa alle sen. Näin kyseinen yritys on kykenemätön menestyksellisesti kaupallistamaan projektia. Sen sijaan toinen yritys erilaisella kulurakenteella ja erilaisilla arvoilla pystyy onnistumaan samaisessa projektissa. Kunnan

tapauksessa se on voinut strategiassaan määritellä, että se haluaa olla energiayritysten keskittymä, jolloin sen kustannusrakenteen tulisi myös mahdollistaa kyseisten yrityksen toimintaa ja näin ehkä olla epäedullisempi toimipaikka toisenlaisille yrityksille.

Yritysten arvoihin vaikuttavat bruttotuottomarginaalit ja markkinoiden sekä asiakaskunnan suuruus. Ne määrittävät sitä, kuinka kiinnostavina yritys näkee markkinoiden eri mahdollisuudet ja tilaukset. Pienelle yritykselle kiinnostava markkinarako ei ole suurelle riittävän kiinnostava. Seuraus menestyksestä on, että yrityksen kasvaessa ne kirjaimellisesti menettävät kyvyn osallistua pienille, uusille markkinoille, joista muodostuu huomisen suuria markkinoita. Syy tähän ei ole resurssien riittämättömyydessä, niitähän suurella yrityksellä on paljon, vaan muuttuneissa arvoissa. (Christensen 2001: 29).

Kuinka kuntien arvot ohjaavat niiden innovaatioita? Kunnilla ei ole bruttotuottomarginaaleja tai bisnesmallia, mutta kulurakenne kyllä, sekä strategioita. Palveluita koskee eritoten palvelustrategia, jonka avulla kunta suunnittelee ja ohjaa sitä, mitä palveluiden tuottamiselta halutaan. Palvelustrategialla kunnanvaltuusto suunnittelee pitkäjänteistä vaurautumista tuleviin toimintaympäristön muutoksiin. Palvelustrategia koskee kunnan järjestämistä palveluita ja palveluita, jotka kunta on muuten ottanut hoitaakseen. (Kuopila 2008:4).

Palvelustrategioiden tekeminen kunnissa on nykyään jokseenkin yleistä. Suuremmat kunnat ovat usein niiden laatimisessa aktiivisempia, mutta poikkeuksena ovat kunnat kokoluokassa 10–20 tuhatta asukasta. Niissä palvelustrategiat, jotka hahmottavat palveluiden laatimista tulevaisuudessa, ovat huomattavasti suuremmissa suosiossa kuin kunnissa yleensä. (Hyyryläinen 2004: 12). Koska suurin osa Lapin kunnista sijoittuu edellä mainittuun kokoluokkaan, olisi syytä olettaa, että monella niistä on palvelustrategia. Näin ei kuitenkaan ole. Pikainen katsanto kuntien nettisivuille paljastaa, että Lapin kunnista vain Kemillä on voimassa oleva, helposti löydettävä palvelustrategia. Keminmaan sivuilta löydettävissä ikääntyvien palvelustrategia ja Tornion ja Sodankylän sivuilla on mainintoja palvelustrategiasta, muttei itse strategiaa. Tämä voi kertoa siitä, että palvelustrategiat ovat osa suurempaa kuntastrategiaa tai niitä ei vain ole tuotu kuntalaisten helposti saatavaksi nettisivuille, mutta myös siitä, ettei niitä välttämättä ole laadittu. Eduskunta ei ole

velvoittanut kuntia laatimaan palvelustrategioita, sillä kunnat on jo nyt velvoitettu laatimaan 85 eri suunnitelmaa (KK 520/2013 vp). Palvelustrategian laatiminen on vapaaehtoista. Suomen Yrittäjien (2019) mukaan palvelustrategiat mahdollistavat myös yrityksille toimintansa suunnittelun tulevaisuuteen ja kunnan odotuksiin paremmin vastaamisen.

Ilman palvelustrategiaa palvelutuotannon arvot ja prioriteetit jäävät helposti yksittäisen viranhaltijan päätettäväksi, eikä palveluorganisaation eri tasoilla ole välttämättä selvää, mitä kunkin työntekijän olisi työssään priorisoitava. Tällöin arvot, jotka ohjaavat toimintaa yleensä, mutta myös innovaatiota, ovat heikosti tiedossa ja siten kunnan innovaatiokapasiteetti vähenee. Palvelustrategioiden puuttuminen on mielenkiintoista, mutta myös ymmärrettävää, sillä pienille kunnille lisäsuunnitelmien laatiminen voi olla suuri panostus, johon ei nykyisten suunnitelmien ohella löydy joustovaraa.

Innovatiivisuus edellyttää organisaatiolta joustovaraa (organizational slack) (Lewis, Ricard, Klijn & Tamyko 2017: 89–90), eli organisaation (tietoisesti tai tiedostamatta) ylläpitämää ylimääräistä kapasiteettia (Näslund 1964: 26). Organisaation joustovara mahdollistaa turvallisten tilanteiden ja epämuodollisten tilojen luomisen, joissa innovaatiolle jää tilaa. Mikäli tällaista joustovaraa ei organisaatiossa (kunnassa) ole, työn paineet eivät joustu riittävästi luodakseen innovaatioille mahdollisuuksia kehittyä työntekijöiden kansakäymisessä. Organisaatiollinen joustovara (tai sen puute) koskee niin prosesseja, rakenteita kuin taustatekijöitä, mahdollistaen (tai rajoittaen) innovatiivisuutta näissä kaikissa. On kyseenalaista, onko Suomen ja Lapin kunnissa tätä joustovaraa. Tehostamispaineet ja taloudellinen ahdinko ajavat niin resurssoinnin kuin työntekijätkin ahtaalle monessa kunnassa. Työn paineiden alla mahdollisuudet innovatiivisuuteen kapenevat. Ehkä vastaus tähän ongelmaan olisi tavoitehakuinen, ohjattu innovaatioprosessi.

Edellä mainittujen lisäksi näen, että innovaatiokapasiteetin ohjaimiin kuuluu myös organisaation riskinsietokyky ja kyky hallita riskejä. Innovaatioon liittyy aina riskejä. Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč & Flemig (2019) mukaan riski on se mahdollisuus, että epätoivottu, mutta aikaisemmin tunnistettu lopputulema materialisoituu. Riskin käsitteeseen eivät siis kuulu lopputulemat, jotka on tunnistettu ja joihin pystytään mahdollisesti

puuttumaan ennakolta. Tällaisia ovat rahallinen riski, riski palvelun käyttäjille (esimerkiksi vahingollinen reaktio uuteen lääkehoitoon) ja maineen menetyksen riski julkisorganisaatiolle ja muille innovaatioprosessissa mukana olleille. Epävarmuuden käsite liittyy riskiin, sillä sen kautta on mahdollista kuvata tilannetta, jossa täysin ennakoimaton lopputulema tapahtuu innovaatioprosessin seurauksena. (Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč & Flemig 2019: 2).

Riskin käsitettä suhteessa julkisen palvelun innovaatioihin ei ole tutkittu kattavasti, sillä vain muutama tutkimus on keskittynyt siihen. Tutkimusten fokus on ollut vakuutusmaattainen terveys ja turvallisuus lähestymistapojen kautta. Näin riskejä on käsitelty lähinnä minimoimisen ja niistä selviytymisen lähtökohdista eikä suhteellisten riskien hallitsemisen kautta. Lähtökohtien ollessa edellä mainitun kaltaisia, on ymmärrettävää, että julkisen sektorin toimintaohjeissa riskiin viitataan useimmiten vain siten, että ”riskejä tulisi ymmärtää ja niistä tulisi perinpohjaisesti keskustella”. (Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč & Flemig 2019: 2). Näin suhtautuminen riskiin muodostuu lähtökohtaisesti negatiiviseksi oletukseksi riskin hyödyistä. Riskit kuitenkin ohjaavat, tai ainakin niiden kuului ohjata päätöksiä innovaatioista. Siksi näen, että on tarpeellista sisällyttää riskit tutkimuskeskusteluun innovaation ohjaajista.

Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč ja Flemig (2019: 5–7) huomioivat tutkimuksessaan riskien hallinnan ja innovaation yhteydestä, että julkissektorin työntekijät eivät usein hahmottaneet käsitteiden merkitystä organisaatiolleen. Vastauksista ilmeni, että riskien hallinnaksi hahmotettiin lähinnä säännökselliset ja terveydelliset riskit huomioivat kansalliset standardit. Riskiä ymmärrettiin vastauksissa epävirallisten ja alhaalta-ylös suuntautuvien lähestymistapojen kautta, mutta niitä ei pidetty riskien hallintana vaan ennemminkin maalaisjärkenä. Yleisempää oli jakaa paikallisille kollegoille ammatillisia tekniikoita ja strategioita epävirallisen tarinallisesti kuin virallisten systemaattisten ponnistusten kautta. Ylemmän johdon ei todettu näkevän vaivaa näiden oivallusten systemaattiseen hyödyntämiseen. Todisteita ei löydetty myöskään siitä, että epäonnistuneista innovaatioista olisi yritetty oppia positiivisena prosessina. Moni vastaaja näki tämän epävirallisen lähestymistavan yhdistettynä ymmärtämättömyyteen riskeistä tukahduttavana julkisen sektorin innovaatioille.

Innovaatioihin liittyvä riskien hallinta nähdään usein epäonnistumisien hallintana, jota harjoitetaan vasta kun riski on huomattu, eräänlaisena ”vahinkojen kontrolloimisen” mekanismina, jolla vältetään henkilökohtaista tai organisaatiollista syyttelyä. Riski kytketään poikkeuksetta epävarmuuteen ja siten katsotaan, että riskiä varten on mahdotonta tehdä suunnitelmia. Tutkimuksessa havaittiin, että innovaatio kytketään poikkeuksetta vähittäisiin muutoksiin ja parannuksiin. Tämän takia julkisorganisaatioilla ja työntekijöillä on vaikeuksia tunnistaa erityisesti innovaatioille ominaiset haasteet. (Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč & Flemig 2019: 8).

Innovaatiot vaativat organisaatiokulttuurin, joka hyväksyy riskit osana innovaatioita. Minimoimalla riski minimoidaan innovaatiot. Kuntien tulee ymmärtää, kuinka riskit liittyvät epävarmuuteen, ja kuinka tunnistaa erilaisia riskejä rahallisten riskien lisäksi. Erilaisilla riskeillä on erilaisia seurauksia erilaisissa ympäristöissä. (Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč & Flemig 2019: 10).

On tärkeää tunnistaa, että innovaatioilla on todellisia kustannuksia. Näihin lukeutuvat epäonnistuminen, tarkoittamattomat tai epätoivotut lopputulokset ja rahalliset kustannukset. Mikäli näitä kustannuksia ei tarkastella, niihin ei suhtauduta oikein tai niistä ei opita, innovaatio on tuomittu epäonnistumaan ja siten se tuhlaa julkisia resursseja. Julkisen sektorin innovaatiot pitävät sisällään niin poliittisia riskejä kuin yksilöllisiä riskejä, mikäli innovaatio epäonnistuu. Nämä kustannukset eivät kuitenkaan ole syy olla innovoimatta. Ilman innovaatioita edistysaskeleet jäävät pieniksi. Keskeistä on pystyä neuvottelemaan innovaatioon sisältyvistä riskeistä, niiden tyypeistä ja tasoista sidosryhmien kanssa. Tällaisissa neuvotteluissa on elinarvoisen tärkeää pitää prosessi läpinäkyvänä ja avoimena. (Osborne, Brandsen, Mele, Nemeč & Flemig 2019: 10). Organisaation kyky sietää, huomioida ja hallita riskejä vaikuttaa sen innovaatiokapasiteettiin ja organisaation työntekijöiden sekä sidosryhmien haluun osallistua innovaatioihin.

Jos rakenteet, prosessit, taustatekijät ja arvot nähdään organisaatiossa enemmän innovaation mahdollistajina kuin rajoittajina, organisaatiolla on suurempi innovaatiokapasiteetti.

Innovaatio-ohjainten runsaus on siis positiivisessa yhteydessä itsearvioituun innovaatiokapasiteettiin. (Lewis, Ricard & Klijn 2018: 291, 303–304).

## 2.2. Verkostoituminen ja innovaatioverkostot

Ensisijaiselta merkitykseltään verkostoituminen on sosiaalista kanssakäymistä. Tarkemmin se on erilaisia organisaation ulkopuolisia sosiaalisia yhteistyön muotoja. Verkostot määritellään kirjallisuudessa muodollisiksi tai epämuodollisiksi. Näiden erotus on siinä, perustuuko kanssakäyminen enemmän luottamukseen vai sopimuksiin.

Julkisen sektorin kirjallisuudessa verkostojen merkitys innovaatiokapasiteetille on tunnistettu myöhemmin kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla on tutkittu verkostojen ja verkostoitumisen vaikutuksia yrityksen kykyyn hyötyä ympäristöstään ja sosiaalisesta pääomastaan jo 1990-luvulta lähtien. Yrityksille verkostojen arvon on todettu olevan riskien jakamisessa, kilpailuedussa, tietojen ja taitojen jakamisessa ja uusissa liiketoimintamahdollisuuksissa. Julkiselle sektorille verkostot ovat arvokkaita, koska ne ovat toimintaympäristöinä avoimempia, joustavampia ja dynaamisempia kuin julkisen sektorin omat organisaatorakenteet. Verkostot auttavat julkista sektoria vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin ja tarpeisiin. (Lewis, Ricard, Klijn & Tamyko 2017: 67–68).

Verkostoitumista ja verkostoja on julkisjohtamisenkin tutkimuksessa käsitelty laajamittaisesti eri näkökannoilta, kuten palveluiden tuottamisen verkostoina, policy verkostoina, asia (issue) verkostoina ja valtioiden välisinä verkostoina (ks. Turrini, Cristofoli, Frosini & Nasi 2010). Muodollinen verkosto perustuu sopimukseen ja siihen kuuluu verkoston monimuotoista hallintaa ja tilivelvollisuuden sekä vastuullisuuden valvomista. Epämuodollinen verkosto perustuu agenttien, eli verkostossa toimivien yksilöiden, välisiin sosiaalisiin, henkilökohtaisiin suhteisiin ja sen perustana on molemminpuolinen luottamus. Empiiriset tutkimukset ovat aikaisemmin todenneet, että innovaatiolle hedelmällisiä verkostoja ovat etenkin sellaiset, joissa yksilöt voivat tavata ilman virallisten roolien, vastuiden ja sääntöjen taakkaa luomalla sosiaalista pääomaa ja luottamusta (Lewis, Ricard & Klijn 2018: 292).

Organisaatiot voivat muodostaa sopimuksellisia tarkoitushakuisia innovaatioverkostoja keskenään. Tällaisia muodollisia innovaatioverkostoja kuntakentässä ovat esimerkiksi eri palveluntuottajien kanssa luodut verkostot, joissa tuottajia kohdellaan tärkeänä palvelun kehittämisen osapuolena eikä pelkkänä osana palvelutuotannon koneistoa (Sotarauta 2009:7). Muodollisen innovaatioverkoston toimintaan vaikuttavat 1. osapuolten (epä)symmetria vallan ja määräämisoikeuden suhteen 2. onko verkostolla sopimus, joka määrittää verkoston tavoitteita ja osapuolten tehtäviä 3. onko informaation tuottaminen ja jakaminen tärkeä osa verkostoa. Verkostosta saatavan informaation arvoon vaikuttaa, onko tieto enemmän julkista ja epätäsmällistä vai yksityistä ja täsmällistä. Nämä aspektit määrittävät informaatiosta saatua (mikroekonomista) täsmällisyysetua. (Pyka & Scharnhorst 2010: 73). Informaation arvoon vaikuttaa myös verkoston osapuolten monipuolisuus. Mikäli yksilön verkostossa on paljon osapuolia, joilla on samankaltaista informaatiota, heidän verkostossaan on paljon tarpeettomia osapuolia. Mitä enemmän tarpeettomia osapuolia, sitä hyödyttömämpi verkosto on. (Lewis, Ricard, Klijn & Tamyko 2017: 84).

On osoitettu, että organisaation ulkopuoliset verkostot eivät välttämättä paranna yksilön mielipidettä oman organisaationsa innovatiivisuudesta. Vaikka yksilö olisi paljon yhteydessä organisaation ulkopuolisiin vaikuttajiin, se ei välttämättä paranna hänen näkemystään siitä, mikä auttaa organisaation sisäistä innovointia. (Lewis, Ricard & Klijn 2018: 304)

Innovaation kannalta tärkeää verkostoissa on niiden avoimuus, eli ideoiden, kokemusten ja tiedon vapaa liikkuvuus. Avoimet verkostot ovat epämuodollisia ja niissä uusia ja luovia ideoita ei hillitä vaan niiden annetaan kehittyä. Verkostoissa tärkeiksi muodostuvat yhteydenpidon ja kontaktien laatu, sillä ne määrittelevät verkostosta saatavan uuden ja hyödyllisen informaation määrää. Tietämällä enemmän organisaation ulkopuolisista asioista sen sisäisiä rakenteita ja prosesseja käytetään paremmin innovaation tukemiseen. (Lewis, Ricard & Klijn 2018: 304). Verkostoinformaation laadukkuus siis tukee innovaatiota. Verkostosta saatavan informaation laadukkuus määräytyy sen mukaan, kuinka tärkeää, täsmällistä ja yleistä se on.

Verkoston avoimuuteen vaikuttaa yksilöiden avoimuus. On todettu, että yksilöt, joilla on monimuotoisempia yhteyksiä verkostoissaan, pystyvät paremmin ottamaan vastaan ja ymmärtämään muiden ideoita silloinkin, kun ne eroavat heidän omista ideoistaan ja uskomuksistaan. Kun verkosto käsittää monimuotoisia näkökulmia, resursseja ja taitoja, se on luovempi ja innovatiivisempi. Ennakkoluulottomat, avoimet yksilöt pystyvät toimimaan myös verkostoryhmien välisinä välittäjinä ja fasilitoimaan laajempaakin innovaatiota. (Lewis, Ricard, Klijn & Tamyko 2017: 83).

Uuden julkisjohtamisen kirjallisuudessa kilpailu nähdään yleisesti hyvänä. Sosiaalisten verkostojen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että kilpailun vähentäminen parantaa ihmisten, organisaatioiden ja yritysten halukkuutta hyödyntää kykyjään vaikeiden ongelmien ratkaisemiseen. Yksilöiden välinen luottamus mahdollistaa tiedon jakamisen ja ongelmanratkaisun, jossa vaaditaan erilaisten kykyjen hyödyntämistä yhteistyössä. Julkiselle sektorille luottamus ja turvallisuus ovat tärkeitä konsepteja. Riskinottoa ei perinteisesti ole katsottu hyvällä, koska vastuullisuutta ja rajallisten yhteisten resurssien säästäväistä käyttöä pidetään tärkeämpänä. (Lewis, Ricard, Klijn & Tamyko 2017: 89).

Verkostojen stabiliteetti, eli niiden vakaus ja pysyvyys, määrittää verkoston tehokkuutta. Verkoston stabiliteettiin vaikuttaa negatiivisimmin ympäristön epävakaus. Positiivisimmin siihen vaikuttavat resurssien monimuotoisuus ja laajemman yhteisön tuki sekä ymmärrys yhteistyön tärkeydestä. Tutkimuksissa on todettu, että yhteistyön historia fasilitoi uusia yhteistyön instansseja ja sosiaalinen pääoma menneistä yhteistoiminnoista vaikuttaa luottamuksen tasoon verkoston osapuolten välillä. (Turrini, Cristofoli, Frosini & Nasi 2010: 534, 540).

Edeltävään tutkimuskirjallisuuteen perustuen hahmotan verkostoitumisen innovaatioarvoa, eli verkostoitumisen hyödyllisyyttä innovaation kannalta, seuraavasti:

*Verkostoitumisen innovaatioarvo = verkoston kontaktien yleisyys + verkostosta saadun informaation laadukkuus*



Suhteessa innovaatioon verkostot ovat enemmän välillisesti kuin itsearvoisesti tärkeitä. Tarkoitan tällä sitä, että organisaation innovaatiokapasiteetti ei automaattisesti suurene verkostoitumalla, mutta innovaatioarvoltaan arvokkaat verkostot voivat kasvattaa organisaation innovaatiokapasiteettia oikein ja aktiivisesti hyödynnettyinä.

#### 2.4. Innovaatiojohtajuus

Erilaisilla johtamistyyleillä on Lewis et al. (2018) tutkimuksen mukaan vaikutusta organisaation itse todettuun innovaatiokapasiteettiin. Verkostojohtamisella on suurin positiivinen vaikutus, seuraavaksi eniten vaikuttavat yrittäjämäinen ja transformatiivinen johtajuus. Altruistisella johtamistyyllä todettiin olevan negatiivinen vaikutus innovaatiokapasiteettiin kaikissa tutkimuksen kaupungeissa (Barcelonassa, Rotterdamissa ja Kööpenhaminassa). Kuitenkin johtamisella oli suurempi todettu vaikutus innovaatiokapasiteettiin kuin verkostoitumisella tai innovaation ohjaimilla. (Lewis, Ricard & Klijn 2018: 303).

Toisissa tutkimuksissa johtamistyylien on todettu vaikuttavan eri tavalla eri ihmisiin. Tieteellisten tiimien ja yhteisöllisten työntekijöiden on todettu menestyvän transformatiivisen johtajan kanssa. Individualistit sen sijaan arvostavat transaktionaalista johtamistyyliä. Johtamistyylin suhteuttaminen johdettaviin onkin siis tärkeää. (Lang, Handley & Jablonski 2018: 15). Koska transformatiivisen johtajuuden taidoilla voidaan vaikuttaa organisaation arvoihin ja työympäristöön, joita jo puolestaan edellä avattiin innovaation ohjaimina, syvennän transformatiivisen johtajuuden merkityksiä seuraavaksi.

Transformatiivinen johtaminen tarkoittaa esimerkiksi johtamista siten, että johtaja tarjoaa positiivisen vision tulevaisuudesta, jonka toteutumista hän tukee toimimalla roolimallina työntekijöilleen. Johtaja demonstroi omalla käytöksellään muutosta, jonka haluaa organisaatiossaan tapahtuvan, huomioimalla yksilöt ja tarjoamalla heille älyllisiä haasteita. Innovaatioita tukeakseen johtajan on tarjottava resursseja kuten työvälineitä, aikaa, paikkaa ja asiantuntijoiden tietotaitoa työntekijöilleen. Näiden resurssien ollessa saatavissakin innovatiivisuus ei ole mahdollista ilman työntekijöiden sitoutumista, yhteistä päämäärää

ja motivaatiota. Transformatiivinen johtajuus keskittyy näiden psykologisten resurssien tarjoamiseen ja siten edesauttaa innovaatiota. (Watts, Steele & Den Hartog 2020: 139).

Transformatiivinen johtaja asettaa työntekijöilleen korkeita odotuksia, jotka motivoivat status quon rikkomiseen, riskinottoon ja luovaan työntekoon. Transformatiivinen johtaja haastaa työntekijöitään kognitiivisesti tarjoamalla ja arvioimalla luovia ideoita. Transformatiivisen johtajuuden on meta-analyttisissä arvioissa todettu tukevan työntekijöiden innovatiivisuutta sekä yksilö-, että tiimitasolla. (Watts, Steele & Den Hartog 2020: 139).

Johdon kannustavuus vaikuttaa työympäristötekijänä organisaation innovatiivisuuteen etenkin kolmen asian kautta. 1. Johtaja asettaa selkeitä tavoitteita. 2. Johtajan ja henkilöstön kanssakäyminen on avointa. 3. Johtajan tukee tiimien työskentelyä ja ideoita. Nämä kolme transaktionaalisen johtajuuden piirrettä luovat olosuhteet, joiden puitteissa työntekijän on helpompi olla pelkäämättä negatiivista kritiikkiä. Negatiivisen kritiikin pelko vähentää motivaatiota olla luova ja saa yksilön välttelemään ideoidensa esiin tuomista. (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996:1160).

Kulttuuriset arvot, kuten epävarmuuden välttely, vaikuttavat innovatiivisuuteen. Epävarmuuden välttely tarkoittaa sitä, kuinka uhatuiksi tietyn kulttuurin jäsenet tuntevat itsensä tuntemattomissa tai vieraisissa tilanteissa. Epävarmuuden välttely kuluttaa työntekijöiden kognitiivisia resursseja ja siten vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden innovatiivisuuteen. Transformatiiviset johtajat tukevat innovaatiota vähentämällä työntekijöiden luovasta työstä kokemaa epävarmuutta. Transformatiivisen johtajuuden on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työntekijöiden innovatiivisuuteen useimmissa maissa ja se on erityisen arvokas kulttuureissa, joissa on todettu enemmän epävarmuuden välttelyä. (Watts, Steele & Den Hartog 2020: 139, 144) Johtajan on tärkeää rakentaa organisaation kulttuurista sellainen, että organisaatio pystyy johdonmukaisesti käsittelemään epävarmuutta. Tätä kykyä parannetaan luomalla jatkuvasti mahdollisuuksia innovointiin ja siten luodaan tilanteita, joissa epävarmuutta käsitellään niin riskinä kuin innovaation avaimena. (Lang, Handley & Jabllokow 2018: 16). Julkisten organisaatioiden, kuten kuntien tapauksessa kysymykseksi jää, kuinka paljon johtajilla, kuten palvelualajohtajilla, on joustovaraa ja taitoja tällaisten tilanteiden luomiseen.

Transformatiivisen johtajuuden taitoja kehitetään toteuttamalla suhteellisen lyhyitä, kohdennettuja väliintuloja. Näitä ovat esimerkiksi johtajien koulutukset, kehityskeskustelut tai vertaisryhmät. (Watts, Steele & Den Hartog 2020: 143). Johtajan rooli innovaatioprosessissa on ennen kaikkea muotoilla ongelman kysymys avoimesti ja luovasti siten, että vastauksia kehittelevillä tiimeillä tai yksilöillä on ennemminkin kysymys kuin tehtävä. Tämä tehdään asettamalla ongelma ”kuinka” kehykseen ”tehkää” kehyksen sijaan. Esimerkiksi ”kuinka saamme vähennettyä suuria tuotantokustannuksiamme kohteessa X” eikä ”vähentäkää tuotantokustannuksia kohteessa A 10 %.” Johtaja ohjaa innovaatioprosessia esittämällä organisaation asettamat rajoitteet ideoille, joita ovat useimmiten aika ja budjetti. (Gryskiewicz, Stan & Sylvester Taylor 2007: 16–17).

Ihmisillä on oppijoina preferenssejä sen suhteen, kuinka paljon rakenteita he kaipaavat. Linjan ääripäinä Kirtonin mallissa ovat ”mukautuva” (suosii rakenteita kognition tueksi) ja ”innovatiivinen” (suosii vähemmän rakenteita). Mukautuvat oppijat ovat ongelmanratkaisijoina keskittyneitä kehittymiseen. He lähestyvät ongelmia teorioiden, olemassa olevien toimintamallien ja organisaation käytäntöjen puitteissa ja tuovat esiin vastauksia, jotka ovat todennäköisesti toteutettavissa sekä pohjautuvat esitettyyn ongelmaan. Innovatiiviset oppijat ovat keskittyneitä ongelman purkamiseen osiin ja muutoshakuisuuteen. He tuovat todennäköisemmin esiin yllättävämpiä ratkaisuja ja erottavat ongelman tämänhetkisistä tai sovinnaisista näkökulmista ja kaavoista, mutta saattavat olla ratkaisuisaan kaukana todellisuudesta. Kummassakin ääripäässä on etunsa ja heikkoutensa ja johtajan on löydettävä ideaali tasapaino ohjatessaan ongelmanratkaisua näiden kognitiivisten tyylien välillä. (Lang, Handley & Jablokow 2018: 16–17).

Jokaisella yksilöllä on perusominaisuuksia, jotka määrittävät hänen käyttäytymistään. Yksilön kompetenssit rakentuvat hänen ominaisuuksiensa perustalle asiantuntijuuden osista. Innovaatiojohtajan kompetenssit jaetaan kymmeneen kategoriaan, joita kartoitan Taulukossa 1 mukailen Lang, Handley ja Jablokow:n kompetenssimallia (2018: 17).

Tärkeimpänä kategoriana kompetenssimallissa on kommunikaatio, sosiaaliset taidot ja tunneäly, joihin liittyviä mainintoja kyseisessä tutkimuksessa oli eniten.

Asiantuntijuuden, taitojen ja tiedon kommunikointi on ensiarvoista. Johtajien on hyvä kehittää taitoa suhteuttaa johtamistyyliä tilanteen vaatimusten mukaan. Tällaista pelisilmää rakennetaan havaintojen ja kokemusten kautta, joita ei saa kuin tekemällä. Innovaatiojohtajuus on perimmiltään aktiivista toimintaa, jolla luodaan oivalluksia siitä, kuinka yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita liikutetaan. (Lang, Handley & Jabllokow 2018: 26).

Taulukko 1. Innovaatiojohtajan kompetenssit. (Lang, Handley & Jabllokow 2018: 17–21).

Kategoria	Ydinkompetenssit	Täydentävät kompetenssit
<b>Oppiminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnistaa innovaatiot</li> <li>- keskittyy perusasioihin</li> <li>- on utelias &amp; jakaa tietoa</li> <li>- hyödyntää asiantuntijuutta</li> <li>- pystyy tekemään nopeita päätöksiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tekee tarveanalyysyjä</li> <li>- käyttää tutkimusmenetelmiä</li> <li>- arvostaa korkeakoulutusta</li> </ul>
<b>Motivointi ja energiatasot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- luo kiireellisyyden tunteen</li> <li>- hallitsee stressiä</li> <li>- motivoi muita &amp; osoittaa sitkeyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivoituu menestyksestä</li> <li>- on kilpailuhenkinen &amp; päämäärätietoinen</li> </ul>
<b>Kommunikatio, sosiaaliset taidot ja tunneäly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ymmärtää sanatonta viestintää</li> <li>- on empaattinen, objektiivinen, sujuva, selväkielinen &amp; kohdistaa viestit oikein</li> <li>- perustaa palautesilmukoita</li> <li>- valikoi kommunikointitavat huolella</li> <li>- kysyy avoimia kysymyksiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kuuntelee aktiivisesti &amp; aloittaa keskustelua, rakentaa suhteita</li> <li>- tilannetaju</li> <li>- erinomaiset kirjoitustaidot</li> <li>- avoimien ovien periaate</li> </ul>
<b>Tiimien johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaa ohjata tiimien odotuksia</li> <li>- johtaa esimerkillä</li> <li>- tietää tiimin heikkoudet &amp; vahvuudet</li> <li>- sitouttaa &amp; valtuuttaa tiimin</li> <li>- rakentaa luottamusta</li> <li>- ratkaisee ongelmia tiimissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rakentaa lojaaliutta</li> </ul>
<b>Hallinto ja delegoiminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on suunnitelmallinen &amp; hyvä ajanhallinnassa, osaa delegoida</li> <li>- on tietoinen resursseista &amp; osaa hyödyntää niitä</li> <li>- tasapainottaa tiimin &amp; yksilöiden prioriteetit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tukee vastuullisuutta</li> </ul>
<b>Luovuus ja mielikuvitus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnistaa ongelmat aikaisin</li> <li>- rohkaisee uusia ideoita &amp; ideoi uutta</li> <li>- ajattelee analyttisesti</li> <li>- edesauttaa muutosta</li> <li>- on joustava &amp; erilainen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei torju huonoja ideoita heti</li> <li>- käyttää vertailukehittämisen keinoja</li> <li>- hyödyntää aivoriihiä &amp; muita luovia työskentelytapoja</li> <li>- mahdollistaa riskinoton</li> </ul>
<b>Rooli-identiteetti, valta ja politiikka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pitää integriteettiä tärkeänä</li> <li>- on ammatti- ja neuvottelutaitoinen</li> <li>- osaa vaikuttaa asioihin &amp; ihmisiin</li> <li>- on vaatimaton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on diplomaattinen, rohkea &amp; periaatteellinen</li> <li>- ymmärtää politiikkaa</li> </ul>

<b>Sitoutuneisuus ja osavastuu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kantaa vastuunsa &amp; asettaa tavoitteita</li> <li>- yhdistää organisaation eri tasojen tavoitteet</li> <li>- on asiakaskeskeinen, kehityshakuinen, aloitekykyinen, itsevarma, omistautunut &amp; sitoutunut eettisyyteen</li> </ul>	
<b>Missio ja visio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- on visionäärinen johtaja</li> <li>- kehittää strategioita</li> <li>- rohkaisee järjestelmääjattelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rohkaisee useiden näkökantojen esiintuomista, organisaation yhtenäisyyttä &amp; sujuvaa kanssakäymistä</li> </ul>
<b>Ulkoisen ympäristön ymmärtäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedostaa sidosryhmien tarpeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kehittää suhteita organisaation ulkopuolelle</li> <li>- ymmärtää toimintaympäristöä</li> </ul>

Johtaja pystyy kehittämään kompetenssejaan, eli pätevyyttään ja taitojaan. Tässä auttaa kompetenssien ajattelu suhteessa kategoriaan, eli tilanteeseen. Esimerkiksi olemalla tietoisesti utelias oppimisen tilanteessa johtaja sitoo kompetenssin kehittämisen tiettyihin tilanteisiin, kun taas uteliaisuus kaikissa tilanteissa ei suinkaan ole hyödyllistä. Täydentävät kompetenssit rakentuvat ydinkompetenssien varaan, eikä niistä saada kaikkea arvoa irti ilman ydinkompetensseja.

Innovaatioon liittyvien kompetenssien avulla johtaja pystyy järjestämään tilaa innovaatioille. Innovaatiojohtaja osaa järjestää resursseja ja raivata tilaa innovaatiotoiminnalle veyntämällä poliittisia ja rakenteellisia rajoitteita. Uusien ideoiden tulevaisuutta johtaja rakentaa luomalla organisaatiossa keskusteluja siitä, miten kuntaa halutaan kehittää ja mihin innovaatiotoiminnan tulisi johtaa. Näin innovaatiotoiminta nousee kollektiivisen huomion kohteeksi. Vision kirkastuessa se tulee kääntää tehokkaasti toiminnaksi. Organisaation ja henkilöstön huomio suunnataan vision mukaisiin strategisiin kysymyksiin ja niiden luovaan ratkaisemiseen. Johtaja rakentaa organisaation kanssa innovaatiotoiminnalle tarkoituksen ja kytkee eri toiminnot kokonaisuudeksi. Henkilöstön yksilöinä ja organisaation kokonaisuutena on ymmärrettävä ja tuettava innovaation tuomia muutoksia ja niiden tarkoituksia, jotta he voivat suunnata toimintaansa uudestaan omien lähtökohtiensa puitteissa. (Sotarauta 2008: 9).

Johtajuus vaikuttaa innovaatiokapasiteettiin organisaation ja ryhmän tasolla yksilön näkökulmasta. Johtajan kompetenssit ja johtamistyylin suhteutus kontekstiin vaikuttavat

tiimien ongelmanratkaisuun ja siihen, kuinka innovatiiviseksi organisaatiokulttuuri muodostuu. Innovaatioita johdettaessa on tärkeää, että johtajat varmistavat, että innovaatio sopii organisaatioon, että he kannustavat sen käyttöönottoon, perustelevat innovaation muutosvastarinnan vähentämiseksi, suhteuttavat johtamistyyliinsä johdettaviin ja heidän kognitiivisiin tyyliihinsä, muotoilevat ongelmat avoimesti innovaatioprosessissa, sekä kehittävät etenkin ydinkompetenssejaan innovaatioon liittyen. (Lang, Handley & Jablonski 2018: 21).

### 3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

#### 3.1. Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa käytän kvantitatiivista tutkimusmenetelmää yhdistettynä kvalitatiiviseen kyselyn avoimien vastausten kautta. Tutkimus käsittää useita havaintoyksikköjä palvelualajohtajien muodossa ja se on kerätty yhtenä mittauksena tietyn aikajakson (syksyn 2019) aikana. Tutkimus käsittää siis poikkileikkausaineiston.

Perusjoukkona tässä tutkimuksessa ovat Lapin kunnat ja otantana Lapin kuntien palvelualajohtajat. Havaintoyksikköinä ovat Lapin kuntien palvelualajohtajat, jotka vastasivat e-lomakepalvelussa kyselyyn. Vastaajat saivat linkin e-lomakkeeseen sähköpostitse. Sähköpostiosoitteet kerättiin kuntien internettisivujen avulla ja joissain tapauksissa olemalla yhteydessä suoraan kuntaan, mikäli osoitteet eivät olleet saatavilla sivuilla. Linkki e-lomakkeeseen lähetettiin 134 sähköpostiosoitteeseen, joista tavoitettiin 130 kpl sen perusteella, ettei niistä tullut takaisin jonkinlaista virheilmoitussähköpostia. E-lomakkeeseen vastattiin yhteensä 39 kertaa, joista 2 on osittain keskeneräisiä lomakkeita. Vastaajat pystyivät tallentamaan ja myöhemmin palaamaan täyttämään lomakettaan, mutta kahta keskeneräistä ei viimeistelty kyselyn sulkeutumiseen mennessä. Vastaajien vähäisyyden takia sisällytän keskeneräiset vastaukset tähän tutkimukseen, mutta mainitsen kysymyksen kokonaisvastaajien määrän analysoinnin yhteydessä. On huomioitava, että keskeneräiset kaksi vastaajaa eivät ole täyttäneet lomaketta uudestaan kokonaisuudessaan keskeneräisten viimeistelyn sijaan, pääteltynä vastauksien useista eroista. Tämän ei siis tulisi vaikuttaa tutkimustuloksiin saman vastaajan kaksinkertaisten vastausten kautta.

Tutkimuspatteristo koostui kahdeksasta osa-alueesta. Ne olivat johtaminen, johtamisen työkalut, rakenteelliset tekijät, organisaatiokulttuuri, henkilöstö, yhteistyö ja verkostoituminen, matkailun merkitys, sekä avoimet kysymykset. Kysymispatteristo löytyy Liitteestä 1.

Tutkimuksen kvantitatiivinen mittaristo koostuu mielipidemittauksesta ja vaihtoehtoisista kysymyksistä Likertin asteikolla. Mielipidettä mittaavissa kysymyksissä vastaajia

pyydettiin arvioimaan, kuinka samaa mieltä he olivat väittämän kanssa, asteikolla 4. samaa mieltä, 3. jokseenkin samaa mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 1. täysin eri mieltä ja 0 EOS eli en osaa sanoa. Kyselylomake käsitti myös avoimia kysymyksiä ja kohdan johtamisen työkaluista, jossa pyydettiin valitsemaan, hyödynnettiinkö työkalua jossain muodossa, ei hyödynnetä tai en osaa sanoa. Lisäksi kysymyspatteristo käsitti taustatietokysymyksiä mm. henkilöstön ja tiimien määrästä, palvelualueesta ja kunnasta. Taustatietoja hyödynnetään tämän tutkimuksen analyyseissä harkiten ja siten, ettei niiden perusteella ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Analysoin vastauksia eniten prosenttiosuuksien kautta. Tilastollisista menetelmistä käytän Pearsonin korrelaatiokerrointa ja -neliötä. Korrelaatio kuvaa kahden asian välistä vastaavuus/riippuvuussuhdetta. Näiden avulla kuvaan sitä, onko eri kysymysten vastausten välillä positiivista tai negatiivista lineaarista riippuvuutta, eli onko kysymysten vastausten välillä samankaltaisuuksia. Tällä tarkastellaan, selittävätkö vastaukset kysymykseen A vastauksia kysymykseen B. Pearsonin neliö kertoo, mikä prosenttiosuus kysymysten vastauksista vastaa toisiaan.

### 3.2. Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Rajaukseni Lapin kuntiin syntyi siitä, että otos käsitti rajallisen, hallittavissa olevan 21 kunnan melko homogeenisen joukon. Lapin kuntia yhdistää maantieteellinen sijainti pohjoisessa Suomessa, historia, pieni väestöllinen kuntakoko, pitkälti samankaltaiset luonnonolosuhteet, elinkeinorakenteen painottuminen palveluihin ja matkailuun, pitkät välimatkat ja väestökeskittymien kuten kaupunkien suhteellinen pienuus sekä lappilainen identiteetti. Tutkimusaineistona Lapin kunnat ovat mielenkiintoisia, koska ne tarjoavat erilaisen näkökulman kuntatutkimukseen, joka on usein hyvin Etelä-Suomi-keskeistä.

Suomen pohjoisimpana, harvaan asutuimpana ja laajimpana maakuntana Lapin 21 kunnalla on tiettyjä erikoispiirteitä, jotka vaikuttavat palveluiden järjestämiseen. Lapin alueella on lisäksi yli 300 kylää (Lappi.fi). Lappi kattaa 30 % Suomen pinta-alasta, mutta sen alueella asuu vain 3 % koko Suomen väestöstä, mikä tarkoittaa yhteensä noin 180 000

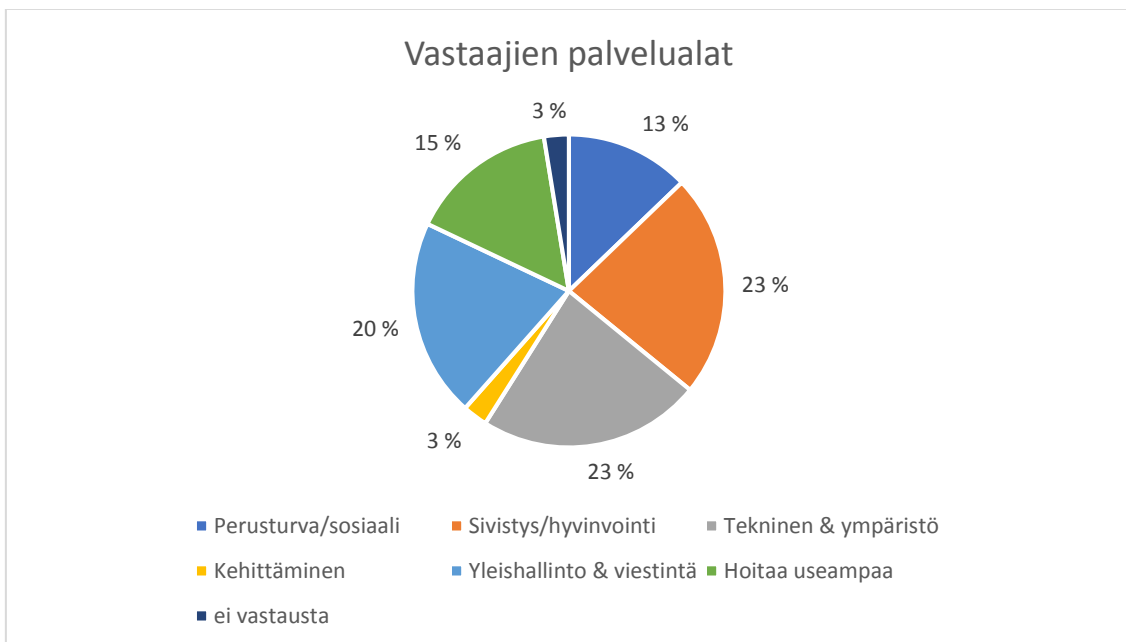


asukasta. Lapin suurimmat kaupungit/kunnat asukasluvun mukaan ovat Rovaniemi (63 404 asukasta), Tornio (21 490) ja Kemi (20 499). Tämän tutkimuksen vastaajista (39 kpl) 25 % on näistä suurimmista kaupungeista. Lapin viennin arvo on yhteensä 3,8 mrd. euroa, mikä on 7 % koko Suomen viennistä. Työllisyysaste Lapissa on 65 %. Työpaikoista 49 % on yksityisellä sektorilla, 30 % on kunnissa, 12 % yrittäjien palveluksessa, 8 % valtiolla, sekä 2 % valtioenemmistöisissä osakeyhtiöissä. Tiedot ovat tammikuulta 2017. (Lappi.fi)

Suomessa kunnat saavat järjestää tehtävänsä ja palvelunsa kuten parhaaksi näkevät. Valtiovarainministeriön vuoden 2013 (:17) selvityksen mukaan kuntien lakisääteisiä yksittäisiä tehtäviä on ainakin 535, jotka nousevat 138 laista ja asetuksesta. Kuntaliiton mukaan ne voidaan jaotella monella tavalla riippuen siitä, kuinka yksityiskohtaisesti eri tehtäviä ja velvoitteita halutaan ilmaista. Kuntaliiton listaus on vain yleisellä tasolla toimialoittain ja sen palveluiden lukumäärä on 84. Nämä lukumäärät ovat liian suuria yksittäin käsiteltäviksi pro gradun mittaisessa opinnäytetyössä, joten innovaatioiden tarkasteleminen yksittäisissä palveluissa on poissuljettu vaihtoehto. Rajaukseni kehittyikin palvelualoihin kokonaisuuksina, mutta vastauksien vähäisyyden takia en voi tehdä palvelualoista yksittäisiä kauaskantoisia päätelmiä.

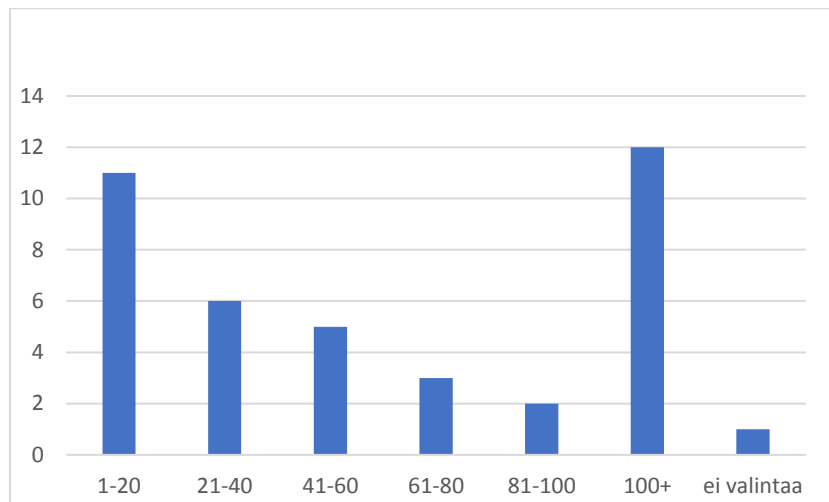
Kuntaliitto jakaa yksittäiset kunnan tehtävät sivuillaan sosiaalihuoltoon, terveydenhuoltoon, opetus- ja kulttuuripalveluihin, teknisiin palveluihin ja muihin palveluihin. Näitä linjauksia mukailevat myös Lapin kuntien palvelualojen rajat, ainakin suurimmalta osin. Toisissa, pienemmissä kunnissa yhtä tai kahta palvelualaa hoidetaan kokonaisuutena, suuremmissa kunnissa palvelualoja on useampiakin, sillä esimerkiksi opetus ja kulttuuri saattavat olla omina palvelualoinaan organisaatorakenteessa, tai muihin palveluihin ja kaantuvia, kuten kehityspalveluita tai elinkeinopalveluita on jaoteltu omiksi palvelualueikseen. Palvelualoittain kunnissa on palvelualajohtajia. Lapin kunnissa palvelualajohtajia oli tämän tutkimuksen tekoaikaan (syksyllä 2019) kuudesta kolmeen henkilöä kunnan mukaan. Yhteensä tutkimuksen empirian muodostava kysymyspatteristo lähetettiin 134 vastaajalle, joista tavoitettiin arviolta 130. Vastauksia saatiin 39 henkilöltä. Vastausprosentti on 30 %. Vastauksia saatiin 17 eri kunnasta. Vastauksista kahdessa ei haluttu tarkentaa kuntaa. Vastauksissa on siis edustettuna 21 kunnasta 80 %.

Vastauksia tuli kaikilta palvelualoilta. Useampaa palvelualaa vastaajista hoiti 6 kpl eli 15 %. Vastaajista yksi ei halunnut spesifioida palvelualaansa. Perusturvan alalla toimi 5 kpl eli 13 %, sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualalla 9 kpl eli 23 %, teknisen ja ympäristön alalla 9 kpl eli 23 %, yleishallinnossa ja viestinnässä 8 kpl eli 21 %, kehittämisen palvelualalla vastaajista oli yksi eli 2,5 %. Yhden tai useamman palvelualan lisäksi taloutta hoitivat vastaajista kolme, eli 7 %. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut hoitavansa pelkästään taloutta.

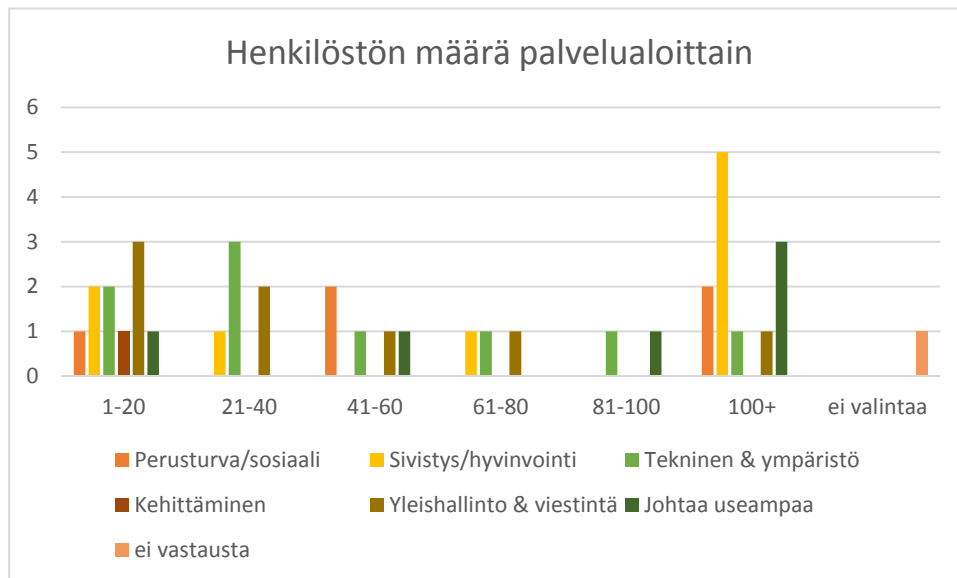


Kuvio 4. Vastaajien palvelualat.

Useimpien vastaajien alaisuudessa toimi enemmän kuin yksi tiimi tai yksikkö. Vastaajista 26 % toimi johtajana 1-20 henkilölle, ja 31 % yli 100 henkilölle. Vastaajista 41 % sijoittui välimaastoon 21-100 henkilöä. Yli 100 henkilön johtajista 42 % toimi sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualalla ja 6 kpl, eli 25 % ilmoitti toimivansa useamman kuin yhden palvelualan johtajana, jolloin puolella toimikuvaan kuului sosiaali- ja perusturvan palveluala. Nämä seikat selittävät osaltaan henkilöstön suurta määrää.



Kuvio 5. Henkilöstön määrä johtajien alaisuudessa.



Kuvio 6. Henkilöstön määrä palvelualoittain.

### 3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimus on tehty suhteellisen pienellä vastaajamäärällä, mikä vaikuttaa sen luotettavuuteen. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että ne eivät välttämättä ole sovellettavissa Lapin kuntiin, joista ei saatu yhtään vastauksia, tai muihin Suomen kuntiin. Tutkimuksen kyselylomake tehtiin yliopiston kautta e-lomake palvelussa, jota hyödynnetään muihinkin tutkimuksiin, ja jonka on todettu olevan luotettava. Vastauksia käsiteltiin anonymisti eikä niitä tässä tutkimuksessa ole eroteltu vastaajan, hänen kuntansa tai tietyn kunnan palvelualan mukaan. Analyysissä on käytetty palvelualaa, mutta ei sidottuna tiettyyn kuntaan vastaajien anonymiteetin takaamiseksi. Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan eettisen tutkimuksen periaatteita.

## 4. KYSELYAINEISTON ANALYYSI

### 4.1. Innovaation ohjaajat

Innovaation ohjaajia käsitteleviä kysymyksiä oli yhteensä 31. Ne käsittelivät paikkakontekstin vaikutuksia, resurssointia, kunnan organisaatiokulttuuria ja kiinnostusta innovointiin, kiireen vaikutuksia, palvelualan organisaatiokulttuuria ja työpaineita, henkilöstön tarpeita, ideoita ja ideaväyliä, sekä ideoista palkitsemista.

#### 4.1.1. Taustatekijät

Lappi on erityinen alue palveluiden järjestämiseen, sillä välimatkat kaupunkien ja kyläkeskusten välillä ovat suuria ja siten vaikuttavat palveluiden saavutettavuuteen ja kattavuuteen. Vastaajien keskuudessa oli hajontaa sen suhteen, nähtiinkö välimatkojen hankaloittavan palveluiden järjestämistä vai ei, mutta arvojen mediaanin mukaan tulkittuna johtajat eivät nähneet asiaa ongelmana. Johtajista 57% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, että välimatkat hankaloittavat toimintatapojen kokeilemistä tai käyttöönottoa palveluissa, mutta 44 % oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Mielenkiintoista on, että 63 % palvelualajohtajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että välimatkat ovat innoittaneet uusia tapoja tuottaa tai järjestää palveluja. Innovaation ohjaajana Lapin kuntien paikkakontekstit nähdään siis ennemminkin haasteena kuin innovaatioiden esteenä.

Palvelualajohtajista yhteensä 73 % oli jokseenkin (58 %) tai täysin (18 %) samaa mieltä siitä, että heidän palvelualallaan toimitilat ovat riittävät suhteessa palveluympäristön vaatimuksiin. Vain yksi vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 24 % vastaajista. Kysymykseen vastasi 38 henkilöä. Suurin osa vastaajista siis kokee, että palvelualan toiminta onnistuu nykyisten toimitilojen puitteissa. Tämä tarkoittaa innovaatiokapasiteetin kannalta sitä, että toimitilojen puutteista ei aiheudu lisärasitteita työn tekemiseen.

Palvelualajohtajat mainitsevat palvelualueensa kehittämisen suhteen erityispiirteiksi kunnassaan rakentamisen ja kasvun, sijaintiin liittyvät edut ja terveystalveluiden ulkoistamisen. Matkailu nähdään myös erityispiirteenä, mutta sen kausiluontoisuus vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. Toimintatapojen uudistaminen aikaisemmasta autoritäärisestä johtamisesta oli erään vastaajan mukaan suurimmassa roolissa. Yksi vastaaja mainitsi erityiseksi asiaksi idea- ja kokeilukulttuurin käyttämisen.

Kunnan pienuus vaikuttaa usean vastaajan mielestä kehittämiseen usealta kannalta. Se tarkoittaa erään vastaajan mukaan sitä, ettei kaikkea voida järjestää yksin, ja siten yhteistyösopimuksen ovat tärkeitä ja vaikuttavat kehittämiseen. Pienuus nähtiin toisessa vastauksessa myös nopeutena, sillä yhden tekijän ollessa kyseessä kustannusneutraalin ja lainmukaisen innovaation voi toteuttaa nopeasti. (Toisaalta johtaja näki, että pienuus oli vaikuttanut hänen vastauksiinsa tässä kyselyssä näennäisinä ristiriitaisuuksina.) Kolmas vastaaja muotoili pienuuden problematiikan seuraavasti: *”Pienessä kunnassa sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset ja asenteet näkyvät helposti. Palvelut personoituvat helposti yksittäisiin työntekijöihin, ja taas toisaalta pienen kunnan nopea tiedonkulku mahdollistaa henkilökohtaisempien palveluiden tuottamisen.”*

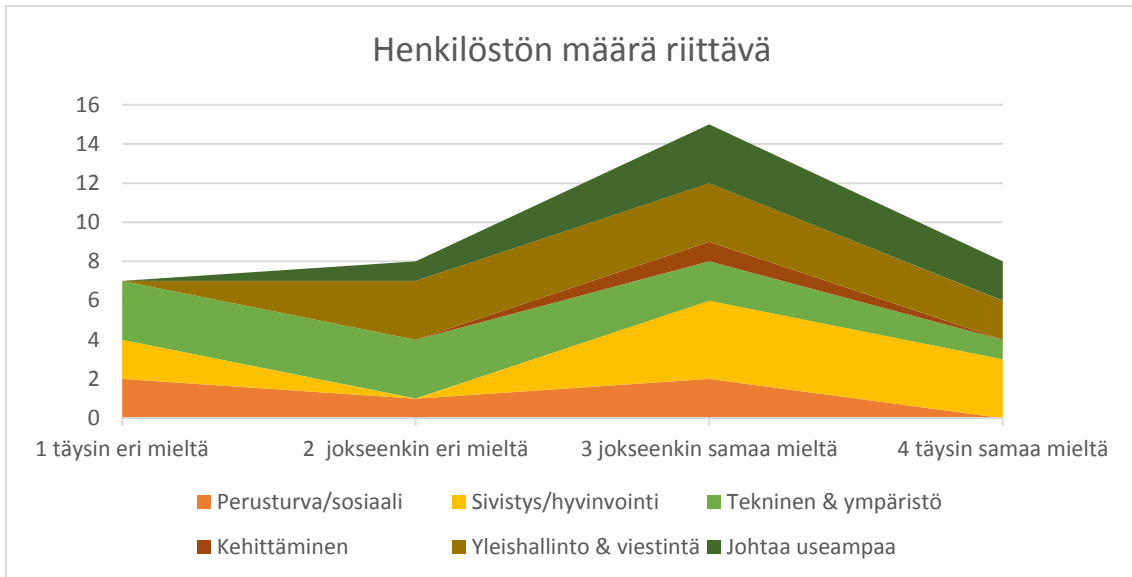
#### 4.1.2. Prosessit ja resurssointi

Prosessit ovat joka kunnassa omanlaisensa, mutta niiden resurssointi ja riittävyys on asia, josta johtajilla on mielipiteitä. Riittävä resurssointi tarjoaa työntekijöille ja johtajille mahdollisuuden tehdä työnsä hyvin ja siten mahdollistaa joustovaran syntymisen, joka on innovoinnin tärkeä ohjain. Kyselyn vastausten suuren keskihajonnan perusteella palvelualueiden johtajien resurssoinnissa on eroja. Vastaajista 61 % oli joksikin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa; ”Kunta tarjoaa riittävät resurssit, jotta voin tehdä työni hyvin.” Johtajat näkevät oman työnsä siis suhteellisen hyvin resursoituna, mutta tämä ei vielä tarkoita, että resurssoinnin riittävyys koskisi koko palvelualuea.

Innovaatioon ja kehittämiseen varatut rahalliset resurssit heijastavat kuntien kiinnostusta innovaatioon. Erillisiä innovaatioon varattuja rahallisia resursseja ei ole suurimmassa

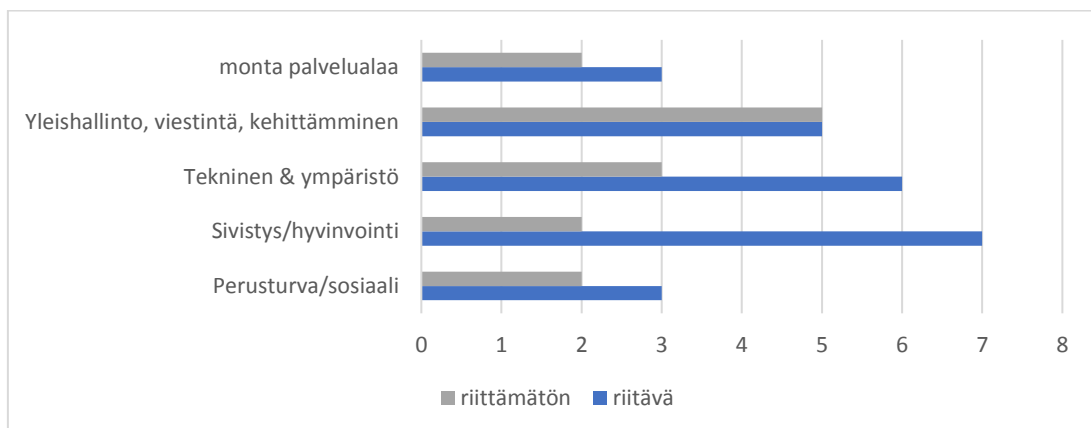
osassa Lapin kuntia vastausten perusteella. Palvelualajohtajista 53 % oli jokseenkin ja 28 % täysin eri mieltä väittämän kanssa; ”Kunnassani on varattu rahallisia resursseja innovaatioon ja kehittämiseen.” Vain seitsemän palvelualajohtajaa kuudesta eri kunnasta oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kunnan asukasluvullisella koolla tai raportoidulla palvelualan henkilöstömäärällä ei ollut vastukseen merkitystä. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa.

Henkilöstöressurssien riittävyys on yksi organisaatiolliseen joustovaraan suoranaisesti vaikuttava asia. Henkilöstön puute johtaa työntekijöiden kiireeseen ja raskuuteen ja vähentää luovien ja rentojen tilanteiden mahdollisuutta, joissa innovaatiot syntyvät orgaanisesti. Kysymykseen vastasi 38 henkilöä. Vastaajista 39 % oli jokseenkin ja 21 % täysin sitä mieltä, että henkilöstön määrä palvelualalla on riittävä suhteessa palveluympäristön vaatimuksiin. Eri mieltä oli yhteensä 39 %. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualalla henkilöstöressurit riittävinä näki 30 %, mutta riittämättöminä 13 %. Vastaajat, jotka ilmoittivat johtavansa useampaa palvelualaa (7 kpl) näkivät henkilöstöressurit useammin riittävinä (6 vastaajaa) kuin riittämättöminä (1 vastaaja). Perusturvan ja sosiaalialan palveluiden johtajissa jako oli suhteellisen tasainen, vain hieman yli puolet näki resurssit riittämättöminä. Teknisen ja ympäristöalan palvelujohtajista kaksi kolmasosaa näki henkilöstömäärän riittämättömänä suhteessa palveluympäristön vaatimuksiin. He muodostivat suurimman osan kaikista, jotka olivat väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä (yhteensä 40 %). Yleishallinnon ja viestinnän palvelualalla viisi kahdeksasta vastaajasta oli tyytyväisiä henkilöstöressursseihin.



Kuvio 7. Henkilöstön riittävyys suhteessa palvelualueen.

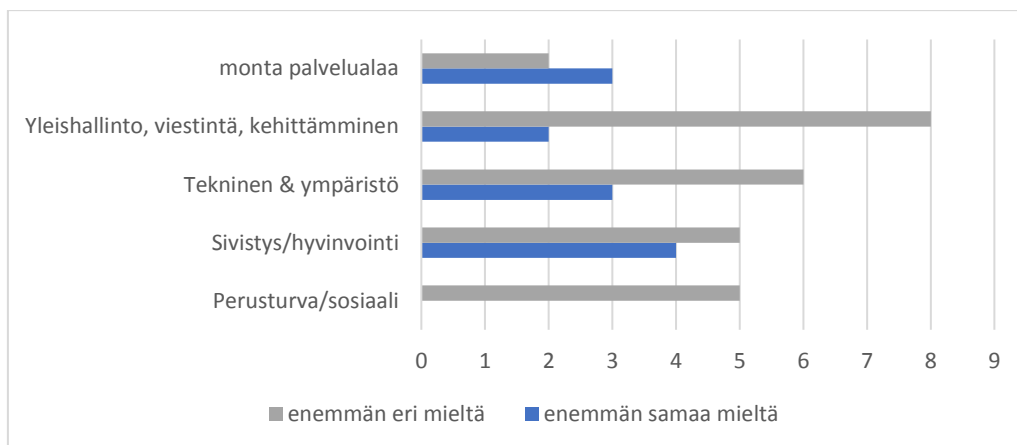
Henkilöstön osaamisen arvioi riittäväksi suhteessa palveluympäristön vaatimukseen 63 % kysymykseen vastaajista (38 kpl). Peräti 22 vastaajaa oli jokseenkin ja 2 täysin samaa mieltä asiasta. Palvelualajohtajista 29 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja 8 % täysin eri mieltä. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa innovaatiokapasiteettiin, koska puutteet osaamisessa vaikuttavat työskentelyyn ja tehokkuuteen ja siten organisaatiolliseen joustovaaraan. Suhteellisesti eniten samaa mieltä olivat sivistyksen ja hyvinvoinnin johtajat, seuraavaksi eniten teknisen ja ympäristöalan johtajat.





Kuvio 8. Henkilöstön osaamisen riittävyys palvelualoittain.

Palvelujen tuotantotavoilla on vaikutusta siihen, millaisiksi palvelualan prosessit ja niiden innovatiivisuus muodostuvat. Palvelualajohtajista 69 % oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ”Palvelualallani tuotantotavat ovat innovatiivisia.” Tämä voi kertoa siitä, että johtajat näkevät tuotantotavoissa parantamisen varaa tai näkevät tuotantotapojen olevan muuta kuin innovatiivisia, kuten esimerkiksi perinteisiä.



Kuvio 9. Tuotantotapojen innovatiivisuus palvelualoittain.

Johtajat olivat hyvin yksimielisiä kiireen vaikutuksista työhönsä. Vastaajista 50 % oli täysin samaa mieltä väittämässä; ”Kiire vaikuttaa työskentelytapoihin,” ja 37 % oli jokseenkin samaa mieltä. ”Kiire pakottaa innovoimaan” väite jakoi vastaajia kahtia; vähän yli puolet oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kuitenkin jokseenkin samaa mieltä oli 39 % ja täysin 8 %.

#### 4.1.3. Rakenteet ja organisaatiokulttuuri

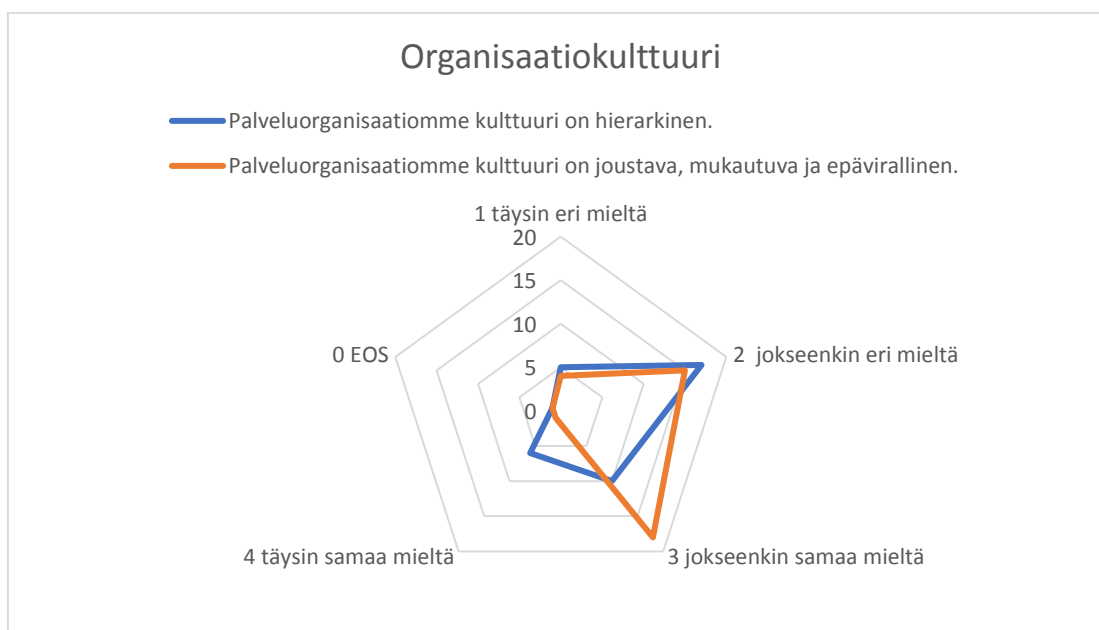
Hajontaa oli sen suhteen, kuinka aktiivisesti eri kunnissa seurataan ja arvioidaan lupaavia innovaatioita. Palvelualajohtajista 58 % näki, ettei seuranta ole aktiivista, mutta 33 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kahdeksan prosenttia oli täysin samaa mieltä ja toinen kahdeksan ei osannut sanoa kiinnostuksesta.

Hieman yli puolet palvelualajohtajista (55 %) on täysin (16 %) tai jokseenkin (39 %) eri mieltä väitteestä: ”Kunnassani innovaatio nähdään tärkeänä osana ydintoimintoja”. Jokseenkin samaa mieltä väitteestä on 39 %. Palvelualajohtajista puolet ovat sitä mieltä, että heidän kunnassaan innovaatioihin suhtaudutaan varauksella ja puolet on ainakin jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 69 % enemmistö on samaa mieltä siitä, että kuntaorganisaatiossa ollaan kiinnostuneita uusista toimintatavoista ja innovaatioista palvelutuotannossa. Vastaajista 62 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa: ”Kunnassani innovointiin ei juurikaan kiinnitetä huomiota.” Toisaalta 32 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kiinnostusta innovaatioihin siis löytyy ja innovointiin kiinnitetään vastaajien mukaan huomiota, mutta innovaatiota ei nähdä osana ydintoimintoja ja on suuri mahdollisuus, että niihin suhtaudutaan varauksella.

Organisaatiokulttuuri on yksi suurista innovaation ohjaajista, sillä heijastaa kunnan rakenteita ja niihin sisältyviä asenteita. Johtajat arvioivat palvelualansa organisaatiokulttuurin kannustavan uusien työskentelytapojen kehittämiseen 66 % vastauksista. Suurin osa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (55 %). Jokseenkin eri mieltä oli 29 %.

Organisaatiokulttuurista kertoo, kuinka uusien tai nuorempien työntekijöiden ideoihin suhtaudutaan. Väitteeseen: ”Jos uudella tai nuoremmalla työntekijällä organisaatiossani on palvelua parantava idea, siihen suhtaudutaan kiinnostuksella ja tukien” asennoiduttiin johtajien keskuudessa positiivisesti, 63 % oli sen kanssa enemmän samaa mieltä. Eriäviäkin mielipiteitä toki löytyi: 32 % jokseenkin ja 5 % täysin eri mieltä olevia. Johtajista 74 % oli vastaavasti täysin eri mieltä väitteestä, että tällaisiin ideoihin suhteudutaan organisaatiossa varauksella. Enemmän samaa mieltä varauksellisuudesta oli 24 % vastaajista. Oletin näillä väitteillä olevan negatiivinen korrelaatiokerroin, mikä oli myös totta, arvolla -0,33. Vastauksilla on siis negatiivista lineaarista riippuvuutta.

Organisaatiokulttuurin hierarkkisyyden on todettu vaikuttavan negatiivisesti organisaation innovatiivisuuteen. Väittämän ”Palveluorganisaatiomme kulttuuri on hierarkkinen” kanssa täysin eri mieltä oli 13 %, jokseenkin eri mieltä 45 %, jokseenkin samaa mieltä 26 % ja täysin samaa mieltä 16 %. ”Palveluorganisaatiomme kulttuuri on joustava, mukautuva ja epävirallinen” – väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 11 %, jokseenkin eri mieltä 39 %, jokseenkin samaa 47 % ja täysin samaa 3 %. Vastaukset painottuivat jakauman keskiön kummallekin puolelle. Palvelualajohtajat eivät pidä organisaatioidensa kulttuureja erityisen hierarkkisine (57 %) tai epävirallisina (50 %). Toisaalta puolet katsoo organisaationsa kulttuurin olevan enemmän epävirallinen, mukautuva ja joustava, kun taas 41 % ajattelee organisaatiotaan hierarkkisine. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajien organisaatioista sijaitsee kulttuuriltaan näiden ääripäiden välimaastossa yhdistellen niiden piirteitä.



Kuvio 8. Organisaatiokulttuurien hierarkisuus ja epävirallisuus.

Palvelualan innovaatioita ohjaavat sen sidosryhmät, kunnan organisaatorakenteet ja päätöksentekoprosessit. Palveluala toimii kunnan asettamissa puitteissa ja muiden palvelualojen yhteydessä. Muilla kuntaorganisaatioilla on vaikutusta palvelualaan ohjausvallan (kunnanvaltuusto), (palvelualojen välisen) yhteistyön ja resurssoinnin kautta. Innovaation ohjaajina nämä rajapinnat näyttävät joko rajoittavina tai mahdollistavina sen mukaan,

kuinka hyvin ne toimivat yhteistyön ja kommunikaation alustoina. Yllättävän suuri osa (62 %) vastaajista on sitä mieltä, että heidän kunnassaan koko kuntaorganisaation tasolla on sisäisiä riitaisuuksia, jotka vaikeuttavat toiminnan kehittämistä. Jokseenkin eri mieltä on 31 %. Neljä vastaajista ei osannut arvioida tätä kysymystä ja kaksi oli asiasta täysin eri mieltä. Näissä rajapinnoissa olisi siis kehitettävää. Vaikka ristiriitaisuudet ovat usein väistämättömiä, niiden ratkomisella vaikutetaan palvelualojen keskinäiseen yhteistyöhön ja saadaan aikaan palvelualojen rajat ylittävää kehitystyötä.

Innovaatioiden kannalta ensiarvoisen tärkeää on, että hyvät ideat nousevat esiin ja niitä pystytään kehittämään eteenpäin. Etulinjan henkilöstöltä tulevat ideat ovat suoraan arjen toiminnasta kumpuavia ja siten innovaatioiden kannalta tärkeitä. Onkin mielenkiintoista tarkastella, saavuttavatko nämä ideat palvelualajohtajat ja onko henkilöstöllä mahdollisuuksia tuoda niitä esiin. Väitteen ”Palvelualallani kiinnitetään huomiota etulinjan henkilöstön tarpeisiin ja odotuksiin” kanssa oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä suurin osa johtajista (63 %). Jokseenkin eri mieltä oli 37 %. Palvelualajohtajista yli puolet (54 %) näki, ettei näistä tarpeista ja odotuksista nouse uusia ideoita ja innovaatioita palveluiden järjestämiseen, mutta toinen 44 % oli enemmän sitä mieltä. Jopa 11 % ei osannut sanoa mielipidettään. Suurin osa 74 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että henkilöstöllä on väylä, jota kautta tuoda esiin uusia ideoita ja ehdotuksia. Kuitenkin jopa 66 % koki, etteivät henkilöstön ideat usein tulleet heidän tietoonsa. Johtajat olivat prosentuaalisesti tasan jakaantuneita väitteestä, jonka mukaan toimintatapoja muutetaan palvelualalla enemmän johdon kuin henkilöstön aloitteesta. Lukumäärällisesti eniten, 18 kpl, vastauksista oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä, verrattuna jokseenkin samaa mieltä oleviin, joita oli 14 kpl.

Henkilöstön motivaatio tuoda esiin uusia ideoita ohjaa innovaatiota organisaatiossa. Palkitseminen vaikuttaa tähän motivaatioon. Toimintaa parantavista ideoista ei johtajien mukaan palkita kunnissa rahallisesti. Väitteen kanssa eri mieltä oli 84 %. Johtajista kuusi, viidestä eri kunnasta, oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, ja heistä kaikki yhtä lukuun ottamatta toimivat 10 Lapin asukasluvullisesti pienimmässä kunnassa. Johtajista 48 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että palvelualalla annetaan toimintaa parantavista ideoista muuta kuin rahallista tunnustusta. Kuitenkin hieman yli puolet (53

%) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Johtajista hieman yli puolet (55 %) oli enemmän samaa mieltä väitteen kanssa: ”Palvelualallani ei ole käytäntöjä toiminnan parantamisesta erikseen palkitsemiseen.” Tämä väitteen vastausten keskihajonta oli tutkimuksen suurin 1,25 arvolla, mikä tarkoittaa, että väite jakoi vastaajien mielipiteitä eniten. Väitteen kanssa samaa mieltä oli 21 vastaajaa 12:sta eri kunnasta (yksi ei valinnut kuntaa). Samaa mieltä olevista 48 % kuului 10 pienimpään ja 42 % 10 suurimpaan Lapin kuntaan. Johtajat mainitsivat avoimissa kysymyksissä kuntansa henkilöstön kannustimiksi ja palkinnoiksi innovaatiotoiminnan tukemisessa henkilöstömäärärahan, e-passin, tyky-toiminnan ja yrittäjäpalkinnon.

Palvelualajohtajista suurin osa (84 %) oli jokseenkin (66%) tai täysin (18%) sitä mieltä, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan työhönsä palvelualalla. Eri mieltä oli 16 %. Kun henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, heillä on myös paremmin mahdollisuuksia innovatiivisuuteen ja työnsä kehittämiseen, sekä todennäköisemmin motivaatiota siihen (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996:1161).

Lähes kaikki (86 %) vastaajista olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa: ”Kuntani organisaatiokulttuuri kannustaa hyvin harkittuihin ja perusteltuihin riskinottoihin ja sääntöjen rikkomiseen.” Tämä tulos ei ole yllättävä, sillä kuten luvussa 2 käsiteltiin, motivaatio riskinottoon kuntasektorilla on vähäistä, sillä riskien vaikutuksista haitat otetaan mahdollisuuksia useammin huomioon. Korrelaatio tämän väitteen ja sen kanssa, nähdäänkö innovaatio kunnassa osana ydintoimintoja, oli vain 0,33 kertoimella 0,11, mikä tarkoittaa, ettei vastauksilla ydintoiminnosta ja riskinotosta ole paljoa tekemistä keskenään. Niissäkään kunnissa, joissa innovaatio nähdään osana ydintoimintoja, ei kannusteta harkittuihin ja perusteltuihin riskinottoihin. Tämä voi tarkoittaa, ettei kuntaorganisaatioissa hahmoteta riskiä osaksi innovaatiota, tai että innovaatioita kannustetaan tapahtumaan vain tietyissä rajoissa, jotka minimoivat riskejä.

Kuntakontekstin lisäksi on syytä tarkastella myös yksittäisin palvelualan kontekstia. Palvelualajohtajilla oli hyvin samansuuntaisia mielipiteitä sen suhteen, että heidän palvelualoillaan on paineita toiminnan tehostamiseen. Yhteensä 90 % oli enemmän samaa mieltä asiasta. Täysin samaa mieltä oli lähes puolet, 46 %. ”Palvelualani organisaatiokulttuuri

kannustaa uusien työskentelytapojen kehittämiseen” – väitteen ja tehostamispaineiden väitteen vastausten välinen korrelaatiokerroin on 0,36 neliöllä 0,13. Toiminnan tehostamisella ja kannustamisella työskentelytapojen kehittämiseen ei siis ole juurikaan lineaarista riippuvuutta. Vastauksia yksittäin tarkasteltaessa voidaan kuitenkin huomata, että vastaajat, jotka olivat enemmän sitä mieltä (jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa), että paineita tehostamiseen on, olivat myös enemmän sitä mieltä, että palveluorganisaation kulttuuri kannustaa uusien työskentelytapojen kehittämiseen. 38:sta kysymykseen vastanneesta 24 oli enemmän samaa mieltä kummastakin, 11 samaa mieltä paineista, mutta eri mieltä organisaatiokulttuurin kannustavuudesta, kaksi oli enemmän eri mieltä kummastakin väitteestä ja yksi oli enemmän eri mieltä ensimmäisestä, mutta samaa mieltä toisesta.

Johtajan tulee suhteuttaa johtamistapansa organisaatioon ja tähän vaikuttaa, kuinka innovaatiot otetaan organisaatiossa vastaan. Transformatiivisen johtajuuden taitoja kysytään sitä enemmän, mitä enemmän muutosvastarintaa palveluorganisaatiossa ilmenee. Väite: ”Innovaatiot ja uudet toimintatavat omaksutaan luonnollisena osana palvelualani arjen toimintaa” jakoi vastaajia. Enemmän samaa mieltä sen kanssa oli 53 % vastaajista, kun lähes saman verran, 45 % oli asiasta jokseenkin (37 %) tai täysin eri mieltä. Sen sijaan: ”Uudet tavat toimia nähdään vaikeina ja häiritsevinä palveluorganisaationi arjessa ” -väitteestä johtajista oli samaa mieltä 3 %, jokseenkin samaa 42 %, jokseenkin eri mieltä 37 % ja täysin eri mieltä 16 %. Johtajista suurin osa, 71 % raportoi innovaatioiden kohtaavan usein muutosvastarintaa palvelualansa eri organisaatioissa. Muutosväsymys vaikuttaa muutosvastarintaan ja siten myös siihen, kuinka valmiita organisaatiossa ollaan osallistumaan innovaatioprosesseihin. Johtajista 47 % oli jokseenkin eri mieltä ja 37 % jokseenkin samaa mieltä väitteestä: ”Palvelualani eri organisaatiossa vallitsee muutosväsymys.”

#### 4.2. Verkostoituminen

Kyselyn kysymyksistä verkostoihin liittyi 17 kpl ja erikseen matkailun vaikutuksiin 8 kpl. Ulkoisiin verkostoihin liittyvistä kysymykset käsitelivät palvelualan yhteyttä luottamuseliimiin, palvelualojen välistä yhteistyötä ja asiakkaiden palautetta. Nämä ovat kuntien

palvelualoihin suorimmin yhteydessä olevat sidosryhmät. Tietämättä tarkkaan jokaisen kunnan ja jokaisen palvelualan muodollisista verkostoista ja tai edes niiden olemassaolosta, en kysynyt niistä. Kuusi kysymyksistä käsitteli palvelualan sisäistä verkostoitumista ja tiimien välisiä yhteyksiä. Edeltävien kaltainen organisaation sisäinen verkostoituminen on johtajien kannalta näkyvintä ja käsittelee luottamukseen perustuvia epämuodollisia verkostoja, jotka ovat hyvin stabiileja ja enemmän yhteisiä palvelualasta riippumatta. Näin johtajalla olisi asiasta mielipide palvelualasta riippumatta; kaikki palvelualat eivät ole samalla tavalla ulospäin verkottuneita ja vertailtavissa keskenään. Kuten teoriaosassa mainittiin, organisaation ulkopuoliset verkostot eivät vaikuta yksilön mielipiteeseen organisaation sisäisestä innovaatiokapasiteetista, minkä takia mielenkiinto kysymyspatteristossa kohdistuu enemmän sisäisiin verkostoihin. Ulkopuolisista verkostoista mielenkiinto on rajattu matkailuun liittyviin sillä oletuksella, että elinkeinorakenteen matkailupainotteisuuden takia on oletettavissa, että matkailualan yrittäjillä ja verkostoilla olisi suuri mielenkiinto muodostaa verkostoja kuntien palvelualoihin.

#### 4.2.1. Palvelualan suhde luottamuselimiin

Tärkein kunnan palvelualan sidosryhmä ovat luottamuselimet, eli kunnanvaltuustot, kunnanhallitukset ja valio- tai lautakunnat, jotka käyttävät päätösvaltaa kunnan palveluihin. Palvelualojen ja luottamuselimiin välinen toimiva viestintä ja yhteydenpito varmistaa hyödyllisen informaation kulun palvelukentästä päättäjille ja päättäjiltä palvelukenttään. Palvelualajohtajista lähes kolme neljäsosaa oli enemmän samaa mieltä väittämän kanssa: ”Luottamuselimiin ja palveluorganisaatioiden välinen yhteys on toimiva.” Samoissa määrin, joskin vielä enemmän täysin samaa mieltä, vastaajat olivat siitä, että luottamuselimet suhtautuvat positiivisesti palveluiden arjesta tuleviin ehdotuksiin. Vastausten välinen Pearsonin korrelaatiokerroin on 0,7 neliöllä 0,49 eli vastausten välillä on positiivista lineaarista riippuvuutta. Vastaukset yhteyden toimivuudesta selittävät siis 49 % vastauksista suhtautumisesta ehdotuksiin.

#### 4.2.2. Verkostoituminen palvelualojen välillä

Erilliset palvelualat toimivat saman kunnan palvelukentässä enemmän ja vähemmän tekemisissä keskenään tilanteesta ja kunnasta riippuen. Niiden välinen yhteistyö on innovaatioille antoisaa toimintakenttää ja myös tärkeä osa arjen työskentelyn toimivuutta. Riittävä ja toimiva yhteistyö palvelualojen välillä vaikuttaa yksittäisten alojen innovaatiokapasiteettiin ja niiden kautta koko kunnan innovaatiokapasiteettiin. Vastaajista puolet oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan heidän kunnassaan eri palvelualojen välillä on riittävästi yhteistyötä. Täysin samaa mieltä oli 13 %. Kuitenkin jopa 32 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä.

Vastaajista (37 kpl) alle puolet (41 %) on jokseenkin sitä mieltä, että heidän kunnassaan on riittävästi toimivaa yhteistyötä eri palvelualojen välillä. Yli puolet (57 %) on asiasta jokseenkin eri mieltä. Viestintä palvelualojen välillä toimii jokseenkin 62 % mukaan, mutta jokseenkin ei 35 % mukaan. Näiden kahden väittämän välinen korrelaatiokerroin on 0,65 neliöllä 0,43. Vastaukset siis korreloivat jonkin verran lineaarisesti keskenään. Vastaajat, jotka pitävät palvelualojen välistä viestintää toimivana pitävät myös yhteistyötä toimivana.

Palvelualojen rajat ylittäviin innovaatioihin on vastausten perusteella kiinnostusta. Palvelualajohtajista suurin osa (65 %) on jokseenkin sitä mieltä, että innovaatioita omaksutaan oman palvelualan lisäksi myös muilta palvelualoilta sen ollessa mahdollista. Yksi neljäsosa ei kuitenkaan ole samaa mieltä väittämän kanssa. Vastauksilla viestinnän toimivuudesta ja innovaatioiden omaksumisesta ei näytä olevan yhteyttä (korrelaatiokertoimella 0,31 ja neliöllä 0,09).

#### 4.2.3. Verkostoituminen palvelualan sisällä

Palvelualajohtajat vastaavat useista yksittäisistä palveluista, jotka voivat käsittää useita yksiköitä ja niiden alaisia eri tiimejä. Pienemmissä kunnissa organisaatorakenne on usein yksinkertaisempi kuin suurissa, mutta yhtä lailla saman alan palvelut ovat osa yhtä kokonaisuutta, joka toimiakseen vaatii yhteistyötä palveluiden välillä. Johtajien näkemykset



vaihtelivat oman palvelualueensa eri palveluiden välisestä yhteistyöstä. Kaiken kaikkiaan enemmistö (58 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Yhteistyö palveluiden välillä on siis jokseenkin toimivaa, mutta siinä olisi myös parannettavaa. Keskihajonta kysymyksessä oli hyvin pientä. Vastaukset sijoittuivat asteikon keskikohdan molemmille puolille. Onko nykyisellä yksiköiden välisellä yhteistyön tasolla positiivisia vaikutuksia uusien ideoiden esiin nousemiseen? Tähän kysymykseen vastasi vain 30 henkilöä, joista 19 (63 %) oli enemmän samaa ja 11 enemmän (36 %) eri mieltä väitteen kanssa.

Väittämään: ”Tämänhetkinen yhteistyön taso yksiköiden välillä vaikuttaa positiivisesti uusien toimintatapojen omaksumiseen.” vastasi 30 henkilöä. Vastanneista 43 % oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa ja 40 % jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä oli 13 % vastaajaa.

Tämän tutkimuksen vastaajista kuusi johti vain yhtä yksikköä ja kaksi ei vastannut kysymykseen. Vastaajista 31 eli 79 % toimi enemmän kuin yhden palveluyksikön tai tiimin johtajana. Näistä 17, eli yli puolet oli jokseenkin sitä mieltä, että kommunikaatio heidän palvelualueensa eri yksiköiden tai tiimien välillä toimii. Kahdeksan oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja toiset kahdeksan eivät vastanneet kysymykseen. Kuusi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä, mutta yksikään ei täysin eri mieltä.

On mielenkiintoista tarkastella, tapahtuuko kommunikaatio palvelualueen eri yksiköiden tai tiimien välillä enemmän suoraan kuin johdon kautta. Suoran kommunikaation kautta yksiköt pystyvät ideoimaan yhdessä, mutta johtajan kautta tapahtuva kommunikaatio viittaa siihen, että yksiköillä ei joko ole yhteisiä toiminnan rajapintoja tai agenteja, jotka toimisivat verkostojen välisinä informaation välittäjinä. Suoraan yksiköiden välillä tapahtuvan kommunikaation kannalla olivat yhteensä 20 vastaajaa, eli noin 65 prosenttia kysymykseen vastaajista (31). Enemmistö (15 kpl) oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajien palvelualueilla on siis paljon yksiköiden välistä kommunikointia ja innovaatioille edullisia toiminnan rajapintoja. Toisaalta 10 vastaajaa oli jokseenkin eri, ja yksi täysin eri mieltä. Palvelualueella ei ollut kysymykseen vastatessa suuresti merkitystä, lähes yhtä monta vastaajaa oli kultakin palvelualueelta samaa ja eri mieltä väitteen kanssa. Poikkeuksena oli

yleishallinto ja viestintä, jonka edustajista enemmistö oli sitä mieltä, että kommunikaatio tapahtuu enemmän suoraan tiimien välillä kuin johdon kautta.

Kehittämiseen kannustava ilmapiiri on tärkeää, jotta henkilöstön kynnys tuoda ideoita esiin pysyy matalana. Johtajista lievä enemmistö (53 %) on enemmän sitä mieltä, että heidän palvelualansa tiimeissä vallitsee ilmapiiri, joka kannustaa kehittämiseen. Suurin osa on jokseenkin samaa mieltä (42 %). Jokseenkin eri mieltä johtajista on 39 %.

Yhteistyön toimivuus ja riittävyys suhteessa yhteistyön tason vaikutuksiin uusien ideoiden nousemiseen saa korrelaatiokertoimen 0,62 neliöllä 0,38. Väitteiden vastausten välillä on osittaista positiivista lineaarista riippuvuutta, ja raportoitu yhteistyön toimivuus selittää 38 % uusien ideoiden nousemisen varianssista. Näiden kahden väittämän vastauksilla on siis lievää yhteyttä toisiinsa.

#### 4.2.4. Asiakkaat osana palvelualan verkostoa

Asiakkaiden, eli kuntalaisten osallistumisesta julkisten palveluiden uudistamiseen on puhuttu 2000-luvulla paljon. Hyviä esimerkkejä tästä ovat vuoden 2005 kunta- ja palvelurakennemuutos ja vuoden 2007 kuntien parhaat palvelukäytännöt -hanke, joka esitti loppuraportissaan kuntien palvelutuotannon uudistamiseksi käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa. Kuntalaisilta saatujen ideoiden ja niitä välittävän keskustelun tulisi saada rooli politiikassa ja olla osa päätöksenteko- ja palvelutuotantoprosessia. (Jäppinen 2001: 95, 162)

Mielipiteitä jakoi väite: ”Palvelualani asiakkailla on kanava, jossa tuoda esiin ideoitaan palvelujen järjestämiseen.” Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 38 % ja täysin eri mieltä 5 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 46 % ja täysin samaa mieltä 8 %. Johtajan vastauksella ja palvelualalla ei ollut huomattavaa yhteyttä; jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä oli lähes saman verran vastaajia joka palvelualalta. Keskihajonta oli pientä väittämän: ”Asiakkaiden palaute otetaan huomioon työskentelyssä ” kanssa. Jokseenkin (58

%) tai täysin (21 %) samaa mieltä oli 79 % kaikista vastaajista. Palautekanavissa olisi siis kehitettävää, mutta palaute otetaan huomioon, kun sitä saadaan.

Johtajien mielipiteitä jakoi väite: ”Palvelualani muilta sidosryhmiltä saadaan ideoita uusiin toimintatapoihin.” Heistä puolet (51 %) oli enemmän eri mieltä väittämästä ja puolet (49 %) enemmän samaa mieltä sen kanssa. Palvelualoittain tarkasteltuna teknisen ja ympäristöalan johtajat olivat paljon enemmän (7 vastaajaa 9:stä) eri mieltä väitteestä. Perusturvan johtajat olivat joko jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä tasaisesti. Sivistyksen ja hyvinvoinnin johtajista enemmistö oli jokseenkin eri mieltä (5/9), vähemmistö enemmän samaa mieltä (3/9) ja yksi ei vastannut kysymykseen. Yleishallinnon, viestinnän ja kehittämisen johtajista enemmistö oli jokseenkin samaa mieltä (5/9) ja vähemmistö enemmän eri mieltä (4/9). Johtajat, jotka vastasivat useammasta palvelualasta, olivat jokseenkin (5/6) ja täysin samaa (1/6) mieltä väitteestä.

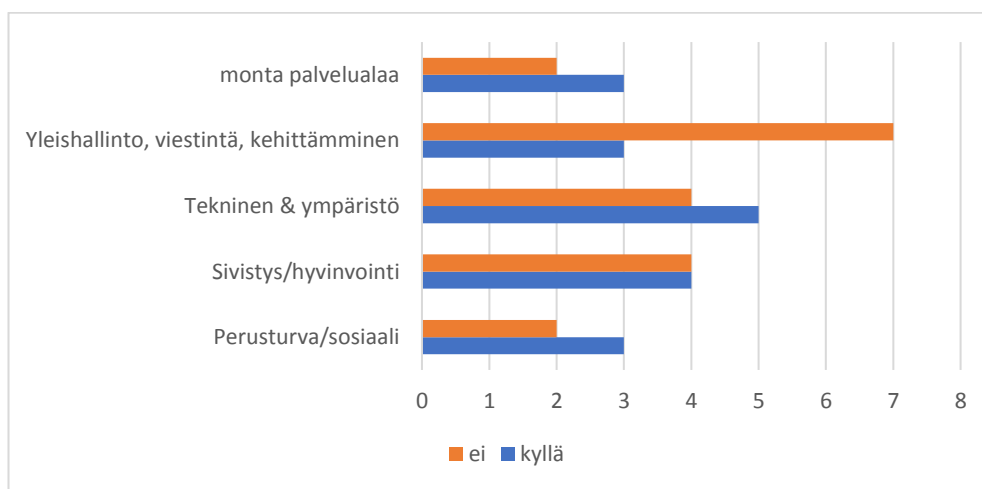
#### 4.2.5. Palvelualan verkostoitumien muihin kuntiin

Palvelualoilla voi olla yhteistyötä myös muiden kuntien kanssa. Tällaisia yhteistyön muotoja ovat esimerkiksi erilaiset hankkeet, yhteinen toimi tai työntekijä, kumppanuusyhteistyö, erilaiset työryhmät ja kehittämisverkostot. ”Yhteistyö muiden kuntien kanssa on oman palvelualani kannalta toimivaa” – väitteestä vastaajat olivat hyvin samaa mieltä, sillä 58 % oli jokseenkin ja 13 % täysin samaa mieltä. Palvelualojen kontekstissa yhteistyö muiden kuntien kanssa on siis hyvin toimivaa ja siten innovaatioita edesauttavaa.

#### 4.2.6. Matkailun toimijat osana palvelualan verkostoa

Koska Lappi on hyvin matkailukeskeinen maakunta, matkailu on mielenkiintoinen osa palvelualojen verkostoja. Vastaajista 22 % oli täysin ja 28 % jokseenkin eri mieltä seuraavan väittämän kanssa: ”Matkailu vaikuttaa alani palveluiden järjestämiseen. (Käyttäjämääriin & matkailijoiden tarpeiden huomioimiseen palveluissa erikseen.)” Tämä on yksi eniten koko tutkimuksessa täysin eriäviä mielipiteitä kerännyt väite. Vastaajista 33

% oli jokseenkin samaa mieltä ja 17 % täysin samaa mieltä. En osaa sanoa vastasi 8 %. Kysymykseen vastasi 37 johtajaa. Keskihajonta oli tässä kysymyksessä suuri, eli kysymys jakoi vastaajia paljon, mikä on oletettavaa, koska matkailun vaikutukset eivät toki näy samoin esimerkiksi teknisissä ja sivistyspalveluissa. Kuitenkin 62 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän palvelualallaan täytyy huomioida matkailijoiden vaikutus palvelutarpeisiin. Palvelun käyttäjien määrä ei siis johtajien mukaan erityisesti kasva matkailijoista, mutta heillä on erityisiä palvelutarpeita, jotka täytyy ottaa huomioon.



Kuvio 9. Matkailu vaikuttaa jokseenkin tai paljon alan palveluiden järjestämiseen.

Vastauksissa matkailun vaikutuksista palveluihin oli suurta hajontaa, mikä on oletettava, sillä se ei vaikuta samoin kaikkiin palvelualoihin ja kaikissa kunnissa. ”Matkailijoilta on tullut kehitysehdotuksia tai muuta palautetta alani palveluita koskien” – väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 27 %, jokseenkin eri mieltä 32 %, jokseenkin samaa 24 % ja täysin samaa mieltä 14 %. ”Matkailijoiden ehdotuksia/palautetta on hyödynnetty palveluiden kehittämisessä” -väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 31 %, jokseenkin eri mieltä 19 %, jokseenkin samaa 33 % ja täysin samaa mieltä 8 %. Korrelaatiokerroin näiden kahden väittämän välillä on 0,75 neliöllä 0,56. Muuttujien välillä on siis positiivista lineaarista riippuvuutta ja palautteen saanti selittää sen hyödyntämistä. Kunnissa, joissa palautetta on saatu, sitä on hyödynnetty ja päin vastoin.

Yksi avoimista kysymyksistä kuului: ”Missä alanne palveluissa ilmenee se, että käyttäjiä on kuntalaisten määrää enemmän (matkailijat)?” Johtajien vastauksissa mainittiin terveyspalvelut, kaavoitus ja rakennusvalvonta, liikuntapalvelut ja niiden (erityisesti reitistöjen) käyttäjien paljous, sesonkityöntekijöiden lapset kouluissa ja varhaiskasvatuksen yksiköissä, sekä matkailijoiden muodostama kuva kunnan palveluista kuten teistä, infrastruktuurista, ja yksityisten palvelujen kattavuudesta.

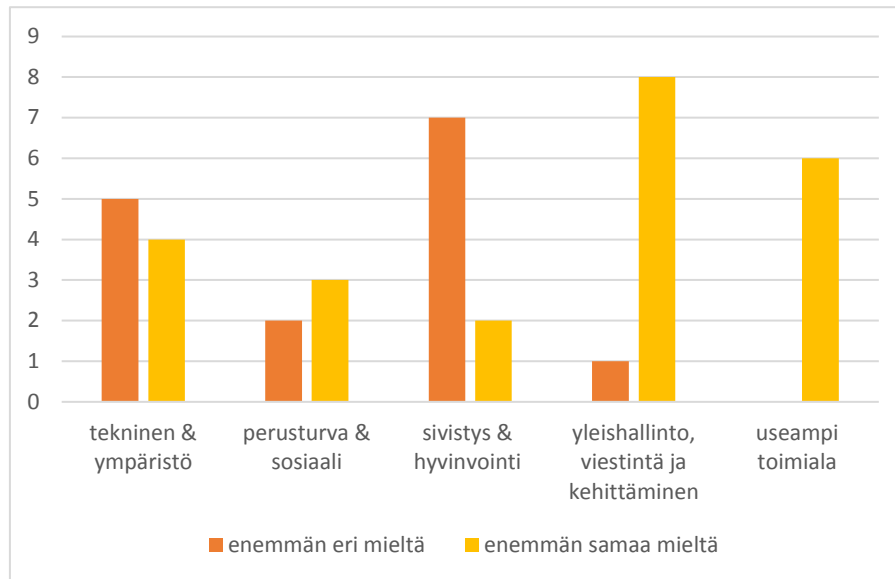
Matkailu ei ole johtajien mukaan luonut heidän alalleen innovaatioita, jotka mahdollistavat matkailijoiden palvelutarpeisiin vastaamisen. Johtajista yhteensä 61 % oli sitä mieltä, että näin ei ole. ”Matkailuyrittäjät ovat tuoneet kehitysehdotuksia tietoon” – väitteen vastauksissa oli suhteellisen suuri keskihajonta (1,13). Täysin eri mieltä oli 38 %, jokseenkin eri mieltä 16 %, jokseenkin samaa 32 % ja täysin samaa 11 %. Lähes samoissa suhteissa on vastauksia väittämään ”Matkailuyrittäjien kehitysehdotuksista on ollut apua palvelualan kehittämisessä.” Väittämien korrelaatiokerroin on 0,86 neliöllä 0,74, eli väitteiden välillä on positiivista lineaarista riippuvuutta. Vastauksissa, joissa matkailuyrittäjien ehdotuksia on tullut johtajan tietoon, niistä on ollut myös apua palvelualan kehittämisessä.

Kysyttäessä siitä, pakottaako matkailu johtajan mielestä innovaatioihin palvelutuotannossa ja millä tavalla, johtajat kertoivat sen nopeuttavan prosesseja ja vaikuttavan terveys- ja vuorohoidon järjestämiseen. Matkailijat tekevät erään johtajan mielestä tärkeiksi kunnan viihtyvyyden ja yleisilmeen sekä kansainvälisyyden esitteiden ja kielitaitoisuuden kautta. Toinen johtaja piti tärkeänä kehittää uusia innovaatioita, jotta matkailijat löytävät etsimänsä elämykset kohteestaan, ja kolmas piti niin ikään saavutettavuutta ja löydettävyyttä kehittämisen arvoisina. Hän toi myös esille haasteen maksujen keräämistapojen kehittämisestä ei-lakisääteisistä palveluista. Yksi johtaja vastasi, ettei matkailu oikeastaan pakota innovointiin palvelutuotannossa.

### 4.3. Johtaminen

Kunnalta saatu tuki on palvelualajohtajan työskentelylle ensiarvoisen tärkeää. Johtajista suurin osa (69 %) koki, että heidän kuntaorganisaationsa tukee heitä palvelualansa kehittämisessä. Kokonaisuutena tämä tarkoittaa, että johtajat hahmottavat kuntaorganisaation työympäristönä auttavaksi, mutta se ei vielä kerro kokonaiskuvaa kehittämistyöhön todellisuudessa varatusta ajasta ja muista resursseista.

Innovaatioihin keskittyminen edellyttää, että johtajalla on aikaa arjen paineiden ohessa muuhunkin kuin kiireellisiin työtehtäviin. Palvelualajohtajista yli puolet (54 %) oli jokseenkin samaa mieltä väitteestä: ”Minulla on aikaa työpäivässäni arkipäivän johtamisen/töiden lisäksi ajatella tulevaisuuden kehityskohteita.” Täysin samaa mieltä väitteestä oli 8 %, jokseenkin eri mieltä 33 % ja täysin eri mieltä 5 %. Enemmän eri mieltä olleista johtajista enemmistö toimi sivistyksen ja hyvinvoinnin alalla, toiseksi eniten teknisen ja ympäristön alalla. Samaa mieltä olivat johtajat, jotka toimivat joko yleishallinnossa tai hoitivat alaisuudessaan useampaa toimialaa. Suurimmassa osassa kuntia johtajien työt siis joustavat ja töiltä jää aikaa ajatella tulevaa. Toisaalta jokseenkin suurella osalla kiire sanelee työntekoa niin, ettei kehityskohteiden miettimiseen jää aikaa. Tästä huolimatta innovaatiot kiinnostavat palvelualajohtajia lähes yksimielisesti. ”Palvelualani innovaatiot kiinnostavat minua.” väitteestä oli enemmän samaa mieltä 95 % johtajista. Vain kaksi, eli 5 % palvelualajohtajaa oli asiasta enemmän eri mieltä.



Kuvio 10. ”Johtajana minulla on aikaa ajatella arkipäivän töiden lisäksi tulevaisuuden kehityskohteita” -väitteen vastaukset palvelualoittain.

Kiinnostavaa oli tutkia, hahmottavatko johtajat uudet työskentelytavat ja uudet innovaatiot samalla tavalla. Innovaatio voi olla myös uusi työskentelytapa. Ajatuksen taustalla oli, että johtaja ei välttämättä koe kartoittavansa nimenomaan innovaatioita, vaikka työskentelytapojen kehittäminen olisikin hänen asialistallaan. Vastaajista 51 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 5 % täysin samaa mieltä väitteen kanssa: ”Kartoitan johdonmukaisesti palvelualani uusia työskentelytapoja.” Jokseenkin eri mieltä oli 44 %. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Johtajista 46 % oli enemmän sitä mieltä, että kartoittaa johdonmukaisesti palvelualansa uusia innovaatioita. Enemmän eri mieltä väitteestä oli 54 %. Näiden kahden muuttujan välinen korrelaatiokerroin oli 0,47 neliöllä 0,22, eli muuttujien välillä on osittaista lineaarista riippuvuutta. Johtajat, jotka arvioivat jokseenkin tai täysin kartoittavansa uusia työskentelytapoja arvioivat myös kartoittavansa innovaatioita (13 vastaajaa). Johtajat, jotka eivät mielestään kartoita juurikaan tai ollenkaan kumpaakaan, muodostivat toiseksi suurimman joukon (12 vastaajaa). He, jotka mieltävät kartoittavansa työskentelytapoja, mutta eivät innovaatioita, olivat toiseksi pienin, yhdeksän vastaajan joukko. Vähiten eli viisi vastaajaa mielsi kartoittavansa innovaatioita, muttei työskentelytapoja.

Kysyttäessä avoimesti siitä, kuka kunnassa kartoittaa lupaavia innovaatioita, vastaukset vaihtelivat ei kukaan -vastauksista kehittämissyksikköön, elinkeinotoimeen /

koordinaattoriin, esimiehiin, johtoryhmään ja kattavaan ”kaikki”-vastaukseen. Yksi vastaajista tiivistä asian niin, että kunnan pienuus tekee sen, että ei kukaan ja kaikki kartoittavat.

Innovaatioiden ja uusien työskentelytapojen kartoittaminen on parhaimmillaan osa suunnitelmallista johtamista. Palvelualajohtajista enemmistö on enemmän samaa mieltä väitteestä: ”Olen suunnitelmallinen ja johdonmukainen johtamisessani.” Täysin samaa mieltä on 31 %, jokseenkin samaa 49 % ja jokseenkin eri mieltä 18 %. Johtajista 76 % kokee (jokseenkin ja täysin) asettavansa alaisilleen selkeät ja konkreettiset tavoitteet. Johtajista 18% on jokseenkin ja 5 % täysin eri mieltä väitteen kanssa. Edeltävien väitteiden korrelaatiokerroin on 0,39 neliöllä 0,15. Odotin suunnitelmallisuuden selittävän enemmän kuin 15 % alaisille asetettujen tavoitteiden varianssista. Tarkasteltuna yksittäin vastaajat, jotka olivat enemmän samaa mieltä kummankin väitteen kanssa, muodostivat 26 vastaajan joukon, eli 67 % kaikista 39:stä. Viisi vastasi olevansa suunnitelmallisia, muttei kokenut asettavansa selkeitä tavoitteita, kolme vastasi juuri päinvastoin. Neljä vastaajaa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä molemmista väitteistä, ja yksi ei osannut sanoa ensimmäiseen.

Ajattelin, että ehkä vastauksilla kehittämiskohteille olevasta ajasta ja suunnitelmallisuudesta olisi yhteys. Vastauksilla ajasta kehittämiskohteille ja arvioilla omasta suunnitelmallisuudestaan on korrelaatiokerroin 0,39 neliöllä 0,11, mikä tarkoittaa, etteivät vastaukset kehittämiskohteille olevasta ajasta selitä kuin 11 % arvioista suunnitelmallisuudesta, ja näin ajatukseni oli virheellinen. Sen sijaan ajalla kehityskohteille oli selvempi yhteys koettuun kuntaorganisaatiolta saatuun tukeen palvelualan kehittämisessä. Näiden muuttujien korrelaatiokerroin on 0,44 neliöllä 0,19, eli vastaukset tuesta selittävät 19 % aikaa koskevan väitteen vastausten varianssista.

Innovaatioon ja transformatiiviseen johtajuuteen liittyviä taitoja voidaan kehittää kohdennetuilla väliintuloilla, kuten koulutuksilla. Palvelualajohtajista suurin osa oli täysin eri mieltä (36 %) tai jokseenkin eri mieltä (23 %) väitteestä: ”Olen saanut koulutusta liittyen innovaatioihin ja niiden tukemiseen”. Jokseenkin ja täysin samaa mieltä väitteen kanssa olivat 23 % ja 18 % vastaajista. Vastausten keskihajontaluku on 1,13. Tämä on yksi tämän



tutkimuksen suurimmista keskihajonnoista, mikä tarkoittaa, että kysymys oli yksi niistä, jotka jakoivat mielipiteitä eniten.

Johtajista 44 % oli jokseenkin ja toiset 44 % täysin samaa mieltä väitteestä: ”Olen johtajana alani asiantuntija.” Kukaan ei ollut väitteestä täysin eri mieltä, mutta jokseenkin eri mieltä oli 13 % vastaajista. Asiantuntijuuden johdettavasta alasta ajattelsi vaikuttavan siihen, millä tavalla johtaja suhtautuu alan kehittämiseen ja kuinka kiinnostunut hän on sen innovaatioista. Näiden väitteiden välinen korrelaatiokerroin on kuitenkin vain 0,27 neliöllä 0,07, mikä tarkoittaa, ettei vastauksilla ole merkittävää lineaarista riippuvuutta.

Muutosjohtamisen taidot ovat transformatiivisen johtamisen kannalta olennaisia. Johtajista enemmistö (97 %) on johtanut muutosta tai muutoksia työuransa aikana. Vastaajista 64 % on enemmän samaa mieltä siitä, että heillä on tarvittavat taidot muutosjohtamiseen. Johtajista yhteensä 34 % kuitenkin kokee jokseenkin tai täysin, ettei näin ole. Kolme prosenttia ei osannut sanoa.

Palvelualajohtajilta kysyttiin, hyödynnetäänkö heidän alallaan johtamisessa vertailukehittämistä, verkostoitumista, kokemuksia muista kunnista, erilaisia muodollisia luovuustekniikoita, johdon erilaisia koulutuksia tai kontrolloituja kokeiluja. Vastausvaihtoehdot olivat: hyödynnetään jossain muodossa, ei hyödynnetä ja en osaa sanoa. Kaikki johtajat vastasivat hyödyntävänsä vertailukehittämistä ja verkostoitumista. Kokemuksia muista kunnista vastasi hyödyntävänsä 33 johtajaa ja neljä vastasi ettei näin ole. Erilaiset muodolliset luovuustekniikat -kohta keräsi 34 vastausta, joista 21 oli hyödyntänyt niitä, 13 ei ollut. Johdon erilaisia koulutuksia oli hyödynnetty 26 tapauksessa, ei oltu yhdeksässä. Kontrolloidut kokeilut jakoivat vastaajia eniten: 20 oli hyödyntänyt, mutta lähes saman verran, 17, ei ollut.

Innovaatiojohtamisen kompetenssimallissa tärkeimpänä kategoriana näyttäytyy kommunikaatio, sosiaaliset taidot ja tunneäly. Lähes kaikki myös tähän tutkimukseen vastanneista johtajista näkevät, että sosiaaliset taidot ovat tärkeä osa palvelualansa johtamista. Vain yksi johtaja oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä.

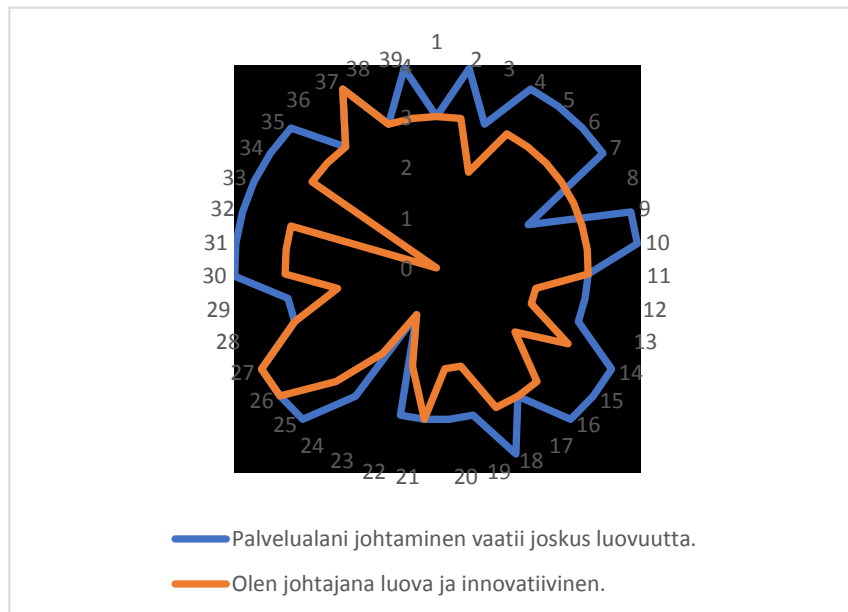
Johtajista suurin osa (79 %) oli sitä mieltä, että tarttuu johtajana henkilöstön ideoihin herkästi. Vain 16 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. ”Johtajana annan helposti tunnustusta työntekijälle hyvistä ideoista.” – väitteen kanssa 95 % oli enemmän samaa mieltä. Yksi ei osannut sanoa ja yksi oli täysin eri mieltä asiasta. Johtajat mieltävät siis tarttuvansa työntekijöiden ideoihin herkästi ja antavansa niistä myös tunnustusta. Kompetenssimallin mukaisesti tiedon ja ideoiden välittäminen on täten vastaajien parissa arvostettu asia.

Johtajista kolme neljäsosaa oli sitä mieltä, ettei heidän palvelualallaan ole käytössä mekanismeja, joilla lupaavia ideoita kehitetään eteenpäin. Tämä viittaa siihen, että ideoita vaihdetaan ja kehitetään enemmän epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa kuin muodollisten mekanismien tai prosessien kautta. Prosessien puute ei välttämättä ole haitaksi varsinkaan pienemmissä kuntaorganisaatioissa, joita Lapissa on enemmistö, mutta se tarkoittaa, että innovaatioiden kehittäminen on henkilökohtaisten suhteiden ja kanssakäymisen varassa, eikä välttämättä yhtä suunniteltua kuin se olisi mekanismeihin nojaten.

Johtajista 49 % on täysin sitä mieltä ja 38 % jokseenkin sitä mieltä, että he kannustavat alaisiaan uusien ideoiden esiintuomiseen. Suurin osa vastaajista ajattelee siis itseään ideointiin kannustavana johtajana. Johtajista 13 % on asiasta jokseenkin eri mieltä. On syytä huomioda, että kysymyksenasettelu voi vaikuttaa vastaukseen. Se, etteivät he varsinaisesti näe itseään kannustajina, ei automaattisesti tarkoita, etteivät he ottaisi ideoita vastaan. Kysymys koskee enemmän sitä, kuinka proaktiivisesti johtajat suhtautuvat ideoihin ja siten orastaviin innovaatioihin. Vastauksista päätellen suurin osa kokee kannustavansa alaisiaan. Ideoiden kannustamisella ei ole yhteyttä siihen, onko palvelualalla mekanismeja, joilla niitä kehitettäisiin eteenpäin. Näiden kahden muuttujan korrelaatiokerroin on 0,17 neliöllä 0,03. Tämä tarkoittaa, ettei vastauksilla ole juurikaan tekemistä keskenään.

Avoimena kysymyksenä kyselyssä oli skenaario: ”Alaisenne tuo esiin lupaavan tavan kehittää toimintaa. Kuinka kehittäisitte ideaa eteenpäin?” Vastauksina olivat: kehittämisrahan kautta, yhteistyöllä, viikkopalaverissa, sopivassa tiimissä, pohtimalla toteuttamismahdollisuuksia yksin ja yhdessä asianosaisten kanssa, sisäisellä päätöksenteolla ja kunnanjohtajan informoimisella sekä aloitteella kunnanvaltuustolle. Yksi vastaajista mainitsi (transformatiivisen johtajankin taitona ajatellun) innostuksen kohottamisen, keinojen

etsimisen ja vaikutuksien arvioimisen. Toinen asettaisi idealle reunaehdot ja budjetin, mutta osallistaisi henkilökuntaa tai tiimiä kehitystyöhön, sillä kokee ylhäältä alas tuodut ideat huonosti sitovina. Hän piti myös mahdollisena kehittämisen jakamista yhden tai useamman työntekijän erityisvastuualueeseen.



Kuvio 11. Palvelualajohtajien arviot johtamisen vaatimasta luovuudesta ja omasta luovuudestaan johtajina.

Palvelualajohtajista jopa 70 % oli sitä mieltä, että he työskentelevät luovien yksiköiden tai tiimien kanssa. Johtajien arviot omasta luovuudestaan suhteessa tiimiensä luovuuteen eivät korreloi juurikaan keskenään; korrelaatiokerroin muuttujien välillä on 0,20 ja sen neliö on 0,04, eli johtajien arviot omasta luovuudestaan eivät selitä kuin 4 % heidän näkemyksistään tiimiensä luovuudesta. Sen sijaan näissä kahdessa kysymyksessä vastauksia on lukumäärällisesti hyvin saman verran joka mielipidettä.

Luovuuden lisäksi palveluinnovaatioita johdettaessa johtajan on otettava huomioon alaisensa ammattitaito ja osaaminen, sekä tarvittaessa kehitettävä sitä. Palvelualajohtajista suurin osa, yhteensä 89 % kokee voitavansa luottaa alaisensa ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen. Vain 10 % vastaajista oli asiasta jokseenkin eri mieltä.

Enemmistö johtajista oli jokseenkin (58 %) ja täysin (8 %) eri mieltä väitteestä: ”Palvelualallani on hyviä toimitapoja, joilla palvelua parantavat ideat tulevat esille.” Jokseenkin samaa mieltä oli 21 % ja täysin samaa 8 %. Vastaajista 5 % ei osannut sanoa. Avoimena jatkokysymyksenä kysyttiin millaisia nämä toimitavat mahdollisesti ovat. Palvelualajohdajat mainitsivat avoimet säännölliset viikko- ja tiimipalaverit, kehityskeskustelut, työtä helpottavat koulutukset ja kouluttautumisesta palkitsemisen, aloitelaatikon, henkilöstön kehittämISRahan, ideoista palkitsemisen ja yhteisen pohdinnan.

”Palvelualallani parannukset suorituksissa ja lopputuloksissa palkitaan.” -väitteen kanssa johtajat olivat suurimmaksi osaksi täysin (45 %) ja jokseenkin eri mieltä (39 %). Tulosten perusteella voidaan kyseenalaistaa, onko kunnissa riittävästi kannustimia innovaatioihin ja suoritusten kehittämiseen.

”Innovatiivisuus nousee palvelualallani enemmän pienistä kuin suurista uudistuksista.” -väitteen kanssa enemmistö johtajista oli enemmän samaa mieltä. Vastaajista 23 % oli väitteestä enemmän eri mieltä. Tämä kertoo, että suurin osa johtajista hahmottaa innovaatiotoiminnan palvelualallaan arvoa lisäävänä, vähittäisenä prosessina enemmän kuin tutkivina ja katkaisevina innovaatioina.

Suurin osa (82 %) vastaajista oli enemmän samaa mieltä siitä, että innovaatiot ja uudet toimintatavat syntyvät suurimmaksi osaksi palvelualani arjen toiminnasta ja kehitystarpeista. Innovaatiot hahmotetaan palveluissa siis tältäkin osin enemmän arvoa lisääväksi, vähittäiseksi ja ylläpitäväksi toiminnaksi.

## 5. POHDINTA

Alkusyäkseenä tähän tutkimukseen oli kotiseurakkauteeni ja kiinnostukseni Lapin kuntien innovaatiotoimintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kuva innovaatiokapasiteetista ja siitä, kuinka se muodostuu kuntien palveluissa. Tavoite jaettiin kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli, **millaisista osatekijöistä innovaatiokapasiteetti, eli organisaation kyky innovatiivisuuteen, muodostuu?** Kysymyksen tarkoitus on selvittää teorian kautta, mitä innovaatiokapasiteetin käsitteellä tarkoitetaan ja millaisia osa-alueita se kattaa.

Vastasin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kartoittamalla luvussa 2 innovaatiojohtamisen ja innovaatiokapasiteetin teoriakirjallisuuden sekä tieteellisten artikkeleiden katsantoja aiheeseen. *Innovaatiokapasiteetti muodostuu organisaatioon vaikuttavista innovaation ohjaimista, organisaation verkostoitumisesta ja johtajuuden osa-alueista.* Innovaation ohjaajat käsittävät organisaation prosessit, rakenteet ja taustatekijät. Verkostoituminen käsittää organisaation muodolliset ja epämuodolliset verkostot. Lisäksi näen, että verkostoitumisen suhde innovaatiokapasiteettiin on ennen kaikkea riippuvainen verkostoitumisen innovaatioarvosta. Kolmas innovaatiokapasiteettia määrittävä asia on johtajuus, joka muodostuu johtajien kompetensseista ja ominaisuuksista. Nämä kolme osa-alueita muodostavat organisaation kyvyn olla innovatiivinen.

Toinen tutkimuskysymykseni oli, **kuinka organisaation innovaatiokapasiteetti muodostuu kuntien palveluissa?** Kysymyksen lähtökohta on selvittää, millaisia innovaatiokapasiteetin osien kokonaisuuksia voidaan löytää kuntien palveluista. Etsin vastausta tähän kysymykseen tarkastelemalla empiirisesti, millaisina Lapin kuntien palvelualajohdajat näkevät organisaatioidensa kyvyt ja innovaatiokapasiteetin osatekijät kunnissaan. Empiirisenä metodina tutkimuksessa käytettiin yhdistelmää kvalitatiivisesta Likertin asteikosta ja kvalitatiivisempia avoimia kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin pystytään tutkimaan olemassa olevaa tilannetta, mutta sen heikkous on, ettei sen avulla pystytä riittävään analyysiin tilanteiden syistä (Heikkilä 2014). Avoimet kysymykset eivät tässä tutkimuksessa käsitelleet tilanteiden syitä, vaan pyrkivät antamaan lisäkontekstia tiettyihin asiakokonaisuuksiin.

Tarkasteltaessa Lapin kuntien innovaatiokapasiteettia palvelualajohtajien näkökulmasta voidaan todeta, että innovaation ohjaajat nähdään palvelualoilla riittävinä ja toimintaa tukevinä. Verkostoitumisen koettiin tämän tutkimuksen perusteella auttavan palvelujen innovaatiotoimintaa, mutta siinä olisi myös parannettavaa. Tutkimuksen vastaajien arviot omasta johtamisestaan tukevat väitettä siitä, että hyvällä johtamisella voidaan hyödyntää myös rajalliset tilat innovaatioon.

*Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Lapin kuntien palveluissa organisaation innovaatiokapasiteetti muodostuu vuorovaikutteisena prosessina, jonka tarkoituksena on enemmän vähitellen lisätä arvoa ja ylläpitää toimintaa, kuin katkaista tai kasvattaa toimintaa.* Yhdistettynä tähän näkökulmaan ja tarkoitukseen, innovaatiokapasiteetti Lapin kunnissa on palvelualajohtajien mielipiteisiin perustuen jokseenkin hyvä.

### 5.1. Tulosten yhteenvetoa

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden perusteella voidaan sanoa, että innovaation ohjaajiin kuuluvat resurssit, jotka ovat joustavia siinä mielessä, että niitä on mahdollista ostaa, myydä, palkata ja erottaa, eli huonontaa tai parantaa. Toisaalta Lapin kuntien kontekstissa resurssit eivät ole ohjaimista joustavimpia, sillä ne ovat rajallisia. Organisaation prosessit ovat innovaation ohjaajina sellaisia, että niitä pystytään kehittämään ja muuttamaan, mutta koska ne on suunniteltu tiettyyn tarkoitukseen, prosessien soveltaminen toisiin yhteyksiin on tehtävä harkiten. Työympäristötekijät, kuten luovuuteen ja innovaatioihin kannustaminen, mahdollisuudet vaikuttaa työhön sekä työn paineet ovat henkilöstöön suorimmin vaikuttavia innovaation ohjaimia. Myös kiire on työympäristötekijänä mielenkiintoinen, sillä sen luoman paineen laadusta riippuu, motivoiko vai heikentääkö se kapasiteettia innovatiivisuuteen. Innovaation ohjaimena organisaation joustovara tarkoittaa, että organisaatiossa pidetään yllä sellaista ylimääräistä kapasiteettia, joka mahdollistaa työntekijöiden kanssakäymisen tilanteissa, joissa työn paineet eivät syrjäytä luovien keskustelujen syntymistä ja ideoiden vaihtoa.

Organisaation arvot heijastavat ja muokkaavat sen työntekijöiden tekemiä päätöksiä työs-  
tään ja työn prioriteeteista. Innovaatiokapasiteettiin vaikutetaan teorian mukaan arvotta-  
malla innovaatio ja uudet ideat korkealle prioriteeteissa ja organisaation kulurakenteessa.  
Kuntien tapauksessa tärkeää on tuoda innovatiivisuus mukaan organisaation arvoihin ja  
palvelustrategiaan, joka puuttuu useista Lapinkin kunnista, ainakin tämän tutkimuksen  
nopean katsauksen perusteella.

Näen myös, että innovaatiokapasiteetin ohjaimiin tulee sisällyttää organisaation kyvyk-  
kyys hallita ja sietää riskejä, sekä kyky nähdä riskien hyödyt päätöksenteon välineenä.  
Epävarmuuden välttely tulee organisaatioissa esiin riskien välttelynä. Minimoimalla ris-  
kit minimoidaan innovatiivisuus. Innovaatioiden riskeihin kuuluvat epätoivotut tai tar-  
koittamattomat lopputulokset, rahalliset kustannukset ja erilaisiin ympäristöihin sisälty-  
vät spesifit ongelmat. Riskien hahmottaminen laajemmin kuin kansallisten standardien,  
terveydellisten riskien, maalaisjärjen tai vahinkojen kontrolloimisen kautta auttaa punnit-  
semaan riskiä systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Tällainen arvioiminen tekee inno-  
vaation kustannukset näkyviksi ja siten vähentää epävarmuutta, jota tunnetaan innovaati-  
oita kohtaan.

Verkostot ovat kunnille arvokkaita, koska ne ovat toimintaympäristöinä avoimempia,  
joustavampia ja dynaamisempia kuin kuntien omat organisaatorakenteet. Verkostoja on  
muodollisia ja epämuodollisia. Organisaatiot voivat myös muodostaa tarkoitushakuisia  
innovaatioverkostoja. Verkoston hyödyllisyyteen vaikuttaa sen avoimuus, osapuolten vä-  
linen suhde vallan, sopimuksellisuuden ja informaation jakamisen suhteen, yksilöiden vä-  
linen luottamus ja verkoston vakaus. Hahmotan verkostoitumisen innovaatioarvoa ver-  
koston kontaktien yleisyyden ja verkostosta saadun informaation laadukkuuden sum-  
mana. Verkostoituminen suurentaa organisaation innovaatiokapasiteettia, jos verkostoi-  
tumisen innovaatioarvo on korkea, eli verkostot ovat hyödyllisiä innovaation kannalta.

Johtamistyyleillä on todettu olevan vaikutusta organisaation innovaatiokapasiteettiin.  
Johtamistyyli tulisi suhteuttaa aina johdettaviin. Transformatiivisen johtajuuden taidoilla  
johtaja voi vaikuttaa organisaation arvoihin, kulttuuriin ja epävarmuuden välttelyyn, joten  
se on innovaatioiden kanalta hyödyllinen johtamistyyli. Sen taitoja voidaan kehittää

koulutuksin, kehityskeskusteluihin ja vertaisryhmiin. Tärkeää innovaation kannalta on, että johtaja osaa innovaatioprosessissa muotoilla ongelman avoimesti ja ohjata ongelmanratkaisua tasapainoisesti henkilöstön kognitiivisten tyylien välillä. Johtajan ominaisuudet ja kompetenssit vaikuttavat hänen johtamistyyliinsä. Kompetensseja, eli pätevyksiään, johtaja voi kehittää tietoisesti, etenkin ymmärtämällä tilanteeseen liittyvät ydinkompetenssit ja kiinnittämällä huomiota niihin. Taitava innovaatiojohtaja osaa raivata innovaatiolle tilaa ja suunnata innovointiin organisaation huomiota ja resursseja.

Organisaation taustatekijät ovat aina organisaatiokohtaisia. Tähän tutkimukseen vastanneista palvelualajohtajista suurin osa näki, että heidän organisaationsa taustatekijät olivat riittävät ja jokseenkin toimintaa tukevat. Toimitilojen koettiin olevan riittävät. Välimatkojen koettiin innoittaneen uusia tapoja järjestää palveluita, eikä välimatkojen koettu hankaloittavan niiden kokeilua tai käyttöönottoa. Kunnissa nähtiin useiden erityispiirteiden vaikuttavan toiminnan kehittämiseen. Kuntakoon pienuus koettiin sekä palveluiden ketteryytenä ja tiedonkulun nopeutena, että yhteistyön ja toiminnan seurausten korostumisenä.

Henkilöstön määrä ja osaaminen nähtiin enimmäkseen riittävinä vastaajien keskuudessa. Palvelualajohtajat näkivät, että henkilöstön tarpeisiin kiinnitettiin huomiota ja henkilöstöllä on väylä, jota kautta tuoda esiin ideoita. Henkilöstön ideoiden ei kuitenkaan koettu tulevan riittävästi johtajien tietoon tai vaikuttavan palveluiden järjestämiseen. Johtajat kuitenkin näkivät, että toimintatapoja muutetaan sekä johtajien että henkilöstön aloitteesta, ja että henkilöstö pystyy vaikuttamaan työhönsä palvelualallaan.

Kyselyn perusteella innovaatioon tai niistä palkitsemiseen ei ole kunnissa tai palvelualoilla varattu rahallisia resursseja, eikä aktiivisia innovaatioiden seurannan mekanismeja juurikaan ole. Harkittuihin riskinottoihin ei suurimmassa osassa kuntia kannusteta, mutta paineita on toiminnan tehostamiseen. Vastaajat kokivat, että palvelualojen tuotantotavat eivät olleet innovatiivisia eikä innovaatiota nähty suurimmassa osassa kuntia ydintoimintona, vaikka innovaatiot koettiin kiinnostavina ja organisaation kulttuurin koettiin kannustavan innovointiin ja toiminnan kehittämiseen. Kolme viidesosaa vastaajista koki, että heidän kunnassaan toiminnan kehittämistä vaikeuttavat kuntaorganisaation sisäiset



ristiriitaisuudet ja vähemmistö oli sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan on havaittavissa muutosväsymystä.

Palvelualan tuotantotapoja ei nähty innovatiivisina yleensä eikä palvelualoittain tarkasteltuna. Kiireen nähtiin vaikuttavan työskentelytapoihin, eikä sen koettu suurimmassa osassa vastauksia pakottavan innovointiin. Lupaavien innovaatioiden aktiivinen seuraminen vaihteli kunnissa. Vastaajien mukaan innovaatioihin löytyy kunnista kiinnostusta, mutta niihin ei kiinnitetä erityistä huomiota, eikä innovointia nähdä osana ydintoimintoja suurimmassa osassa kuntia.

Kyselyn vastauksien perusteella kuntien organisaatiokulttuurit jokseenkin kannustavat innovointiin. Uusien tai nuorempien työntekijöiden palvelua parantaviin ideoihin suhtaudutaan johtajien mielestä jokseenkin positiivisesti, eikä niinkään varauksella. Organisaationsa kulttuuria piti hierarkkisena alle puolet johtajista ja joustavana, mukautuvana ja epävirallisena tasan puolet. Yllättävän suuri osa, 62 % palvelualajohtajista oli sitä mieltä, että heidän kuntaorganisaatiossaan on sisäisiä ristiriitaisuuksia, jotka vaikeuttavat toiminnan kehittämistä.

Vastaajista yli puolet näki, että etulinjan henkilöstön tarpeisiin ja odotuksiin kiinnitetään palvelualalla huomiota, mutta hieman yli puolet oli enemmän sitä mieltä, ettei näistä tarpeista tai odotuksista nouse uusia ideoita palvelujen järjestämiseen. Kysymykseen vastanneissa oli paljon myös niitä, jotka olivat sitä mieltä, että ideoita nousee ja usea ei osannut sanoa. Kolme neljäsosaa oli sitä mieltä, että henkilöstöllä on väylä, jota kautta tuoda esiin uusia ideoita ja ehdotuksia. Lähemmäs sama määrä kuitenkin koki, etteivät ideat usein tulleet heidän tietoonsa. Toimintatapoja muutetaan johtajien mielestä puoleksi johdon ja puoleksi henkilöstön aloitteesta.

Kyselyn perusteella kunnissa ja palvelualoilla ei palkita uusista ideoista erikseen tai rahallisesti. Suurin osa johtajista ajatteli, että henkilöstön pystyy vaikuttamaan työhönsä palvelualalla. Vastausten perusteella kunnissa ei kannusteta harkittuihin riskinottoihin. Johtajat kokivat, että kunnissa on paineita toiminnan tehostamiseen ja että niissä kannustetaan toimintatapojen kehittämiseen. Vastauksilla paineista toiminnan tehostamiseen ja

kannustamisesta työskentelytapojen kehittämiseen ei ollut juurikaan todettavaa lineaarista yhteyttä, mutta tarkasteltuna enemmän samaa ja eri mieltä olevina, vastaajat olivat eniten samaa mieltä kummastakin väitteestä.

Kyselyn vastauksien perusteella innovaatiot ja uudet toimintatavat omaksutaan puolessa kuntia luonnollisena osana palvelujen arjen toimintaa ja puolessa ei. Ne nähdään palveluiloilla vaikeina ja häiritsevinä alle puolessa vastauksia. Johtajat olivat jokseenkin sitä mieltä, ettei heidän organisaatiossaan vallitse muutosväsymys, vaikka samaa mieltä oljoitakin löytyi.

Kunnissa, joissa yhteys luottamuselimiin koettiin toimivana, luottamuselimien koettiin olevan avoimia palveluista tuleville ehdotuksille. Palveluilojen välinen verkostoituminen koettiin yhteistyön määrän kannalta riittäväksi, mutta yhteistyön toimivuuden kannalta siinä olisi parannettavaa. Viestinnän toimivuus palveluilojen välillä määrittä myös koettua yhteistyön toimivuutta. Johtajien keskuudessa oli kiinnostusta palveluilarajat ylittäviin innovaatioihin. Asiakkaat, muut kunnat ja sidosryhmät miellettiin hyödyllisiksi verkostoiksi palveluilojen toiminnan ja kehittämisen kannalta.

Vastaajista n. 80 % johti useampaa kuin yhtä tiimiä tai yksikköä. Johtajat kokivat, että heidän palveluualallaan eri tiimien tai yksiköiden välinen yhteistyö oli jokseenkin toimivaa, mutta siinä on myös parannettavaa. Kommunikointi tapahtuu johtajien mukaan suurimmaksi osaksi suoraan yksiköiden välillä, eikä niinkään johtajan kautta, mikä tarkoittaa, että yksiköiden välillä on innovaatioille hyödyllisiä rajapintoja. Johtajista lievä enemmistö koki, että tiimeissä vallitsee ilmapiiri, joka kannustaa kehittämiseen.

Kyselyn vastausten perusteella lievässä enemmistössä vastaajien palveluorganisaatioita asiakkailta on kanava, jossa tuoda esiin ideoita palveluiden järjestämiseen. Selvä enemmistö vastaajista koki, että asiakkaiden palaute otetaan huomioon työskentelyssä. Yhteistyö muiden kuntien kanssa oli palveluilojohtajista toimivaa heidän alansa kannalta. Johtajista puolet näki, että muilta sidosryhmiltä saadaan ideoita uusiin toimintatapoihin ja puolet oli ajatusta vastaan.

Matkailun vaikutus innovaation ohjaajana ja taustatekijänä on vastaajien mielestä eniten nähtävissä terveys- ja liikuntapalveluissa sekä kaavoituksessa ja rakentamisessa. Matkailijoiden palautetta ei saatu kaikissa kunnissa, mutta siellä missä se oli palvelualan tavoittanut, sitä oli hyödynnetty. Suurimmaksi osaksi johtajat eivät ajatelleet matkailun luoneen alalleen uusia innovaatioita, mutta niitä kutsuttiin etenkin matkailukohteiden löydettävyyteen ja saavutettavuuteen sekä maksujen keräämiseen. Matkailuyrittäjien palautteesta nähtiin olleen hyötyä palvelualojen kehittämisessä. Johtajat kokivat, että matkailijat vaikuttavat palvelutuotantoon ja sen kehittämiseen nopeuttamalla prosesseja ja vaikuttamalla terveys- ja vuorohoidon järjestämiseen sekä kunnan viihtyvyyden ja kielitaitoisuuden korostumiseen.

Analyysin perusteella voidaan sanoa, että suurin osa johtajista kokee kuntansa tukevan heitä alansa kehittämisessä. Suurimmalla osalla on aikaa töidensä joukossa ajatella tulevaisuuden kehityskohteita. Yleishallinnossa oltiin eniten tätä mieltä. Sivistyksen ja hyvinvoinnin sekä teknisen ja ympäristön alan johtajat olivat asiasta eniten eri mieltä. Palvelualasta riippumatta oman alan innovaatiot kiinnostavat johtajia yksimielisesti. Johtajat jakautuivat suurimmaksi osaksi niihin, jotka kokivat kartoittavansa johdonmukaisesti alansa uusia työskentelytapoja ja innovaatioita, sekä niihin, jotka eivät kokeneet kartoittavansa johdonmukaisesti kumpaakaan. Avoimista vastauksista ei ollut löydettävissä tiettyä yhtä tahoja, joka kussakin kunnassa olisi innovaatioita kartoittanut, vastaajat mainitsivat useita sellaisia tai kertoivat, ettei kukaan. Suurin osa palvelualajohtajista koki olevansa suunnitelmallisia ja johdonmukaisia johtamisessaan ja asettavansa alaisilleen selkeät ja konkreettiset tavoitteet.

Suurin osa johtajista ei ollut saanut koulutusta liittyen innovaatioihin ja niiden tukemiseen. Enemmistö koki olevansa johtajana alansa asiantuntija. Koetulla asiantuntijuudella ja kiinnostuksella innovaatioihin ei ollut merkittävää lineaarista riippuvuutta. Lähes kaikki vastaajista olivat johtaneet yhtä tai useampaa muutosta työuransa aikana. Kuitenkin vain 64 % koki, että heillä on tarvittavat taidot muutosjohtamiseen. Kaikki johtajat olivat hyödyntäneet vertailukehittämistä ja verkostoitumista johtamisessaan. Suurin osa oli hyödyntänyt kokemuksia muista kunnista, yli puolet oli hyödyntänyt erilaisia luovuustekniikoita (ideoiden etsimistä henkilöstön tai kollegojen kanssa järjestetyissä tilanteissa

tai harjoituksissa) ja johdon erilaisia koulutuksia. Kontrolloituja kokeiluja oli hyödyntänyt 20 vastaajaa ja 17 ei ollut.

Lähes kaikki vastaajista kokivat sosiaalisten taitojen olevan tärkeitä palvelualansa johtamisessa. Suurin osa koki tarttuvansa henkilöstön ideoihin herkästi ja antavansa niistä tunnustusta. Innovaatioiden kehittämiseen ei johtajien mukaan ole kunnissa mekanismeja, mikä viittaa siihen, että ideoiden kehittäminen on enemmän epävirallinen sosiaalinen prosessi. Enemmistö johtajista kokee kannustavansa alaisiaan uusien ideoiden esiintuomiseen.

Suurin osa johtajista kertoi työskentelevänsä luovien yksiköiden tai tiimien kanssa ja koki voivansa luottaa heidän ammattitaitoonsa ja asiantuntijuuteensa. Kehittämistä olisi siinä, että yli puolessa vastaajien palvelualoita ei ollut käytössä hyviä toimitapoja, joilla palvelua parantavat ideat olisivat tulleet esille. Avoimessa kysymyksessä tällaisiksi toimitavoiksi luettiin säännölliset palaverit, kehityskeskustelut, työtä helpottavat koulutukset ja siitä palkitseminen, aloitelaatikko, henkilöstön kehittämistä, ideoista palkitseminen ja yhteinen pohdinta.

Suorituksen ja lopputuloksen parantamisesta ei palkita suurimman osan mielestä riittävästi. Vastauksien perusteella voidaan kyseenalaistaa, onko kunnissa riittävästi kannustimia innovaatioihin ja suoritusten kehittämiseen.

Innovatiivisuuden nähdään kunnissa nousevan enemmän pienistä kuin suurista uudistuksista ja syntyvän suurimmaksi osaksi arjen toiminnasta ja kehitystarpeista. Innovaatiot hahmotetaan palveluissa siis tältäkin osin enemmän arvoa lisääväksi, vähittäiseksi ja ylläpitäväksi toiminnaksi.

## 5.2. Tulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen teoriakartoituksen mukaan innovaation ohjaajiin kuuluvat organisaation resurssit, prosessit, työympäristötekijät, organisaation arvot ja sen kyvykkyys hallita

riskejä. Lapin kuntien palvelualajohtajien mielestä heidän organisaatioidensa resurssit ovat enimmäkseen riittävät niin fyysisten resurssien kuin henkilöstöresurssien kannalta. Välimatkoja ei hahmotettu kehittämistä vaikeuttavina, vaan innoittavina, ja kuntien pienuus nähtiin enimmäkseen mahdollisuutena haitan sijaan, vaikkakin sen heikkoudet tiedostettiin. Organisaatiokulttuurien koettiin kannustavan kehittämiseen niin kunta-, palveluala- kuin tiimitasolla. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Lapin kunnissa innovaatio-ohjaajat, jotka vaikeuttavat kehittämistä, ovat:

- innovaatioiden seurannan ja kehittämisen johdonmukaisten prosessien puute,
- henkilöstön ideoiden jääminen osittain piiloon,
- harkittujen riskinottojen vähäisyys,
- innovaatioon varattujen rahallisten resurssien puute,
- innovaatiotoiminnan vähäinen painottaminen suhteessa siihen, että kehittämiseen kannustetaan ja toiminnan tehostamiseen on paineita, sekä
- kuntaorganisaation sisäiset ristiriitaisuudet osassa kuntia.

Näin ollen suurin osa tässä tutkimuksessa tarkastelluista innovaation ohjaajista nähtiin Lapin kunnissa positiivisesti toimintaan vaikuttavina. Toisaalta vastauksista oli löydettävissä myös kehittämiskohteita.

Tämän tutkimuksen teorian mukaan verkostoituminen innovaatiokapasiteetin osana on käsitettävissä osapuolten välisen suhteen, vallan, sopimuksellisuuden tason, informaation määrän ja laadukkuuden, kontaktien yleisyyden, yksilöiden välisen luottamuksen ja verkoston vakauden kautta. Verkostoitumisen koettiin kunnissa auttavan innovaatiotoimintaa, mutta yhteistyön toimivuudessa muihin palvelualoihin ja ideoiden kulussa verkostoista palvelualoille olisi parannettavaa.

Teorian mukaan verkostot ovat hyödyllisiä etenkin avoimuutensa, kontaktien yleisyyden, vakautensa ja informaation laadukkuuden kautta, joten Lapin kuntien palvelualoilla, joissa verkostoinformaatio ei saavuta alaa kunnolla, olisi syytä kiinnittää huomiota erilaisten palautekanavien ja tilanteiden järjestämiseen, joissa sidosryhmillä olisi mahdollista tuoda ideoita suoraan palvelualan tietoon. Kunnat ja palvelualat voisivat myös

harkita muodollisten, vakaiden, säännöllisesti yhteyttä pitävien ja eri toimijoita yhdistävien innovaatioverkostojen perustamista. Näin saataisiin paremmin ja systemaattisemmin hyödynnettyä verkostoitumisen synergia- ja informaatioedut. On huomattava, että tällaisten verkostojen ylläpitäminen vaatii organisaatiolta joustovaraa ja resursseja, joita ovat vähintään innovaatioverkostoihin käytetyt työtunnit.

Tämän tutkimuksen teorian mukaan innovaatiojohtajuus vaikuttaa organisaation innovaatiokapasiteettiin johtamistyylien kautta ja siten, millä tavalla johtaja suhteuttaa johtamisensa johdettaviin ja heidän kognitiivisiin tyyleihinsä, sekä ongelmanratkaisuun. Johtamisessa innovaation kannalta ovat tärkeitä johtajan ominaisuudet ja kompetenssit, sekä se, kuinka taitava johtaja on suuntaamaan organisaation huomiota ja resursseja innovaatioon. Tässä tutkimuksessa analysoitiin palvelualajohtajien arvioita omasta johtamisestaan ja sen vaikutuksista toiminnan kehittämiseen ja palveluiden innovatiivisuuteen.

Analyysin perusteella johtamisesta kuntien innovaatiokapasiteetin osana voidaan sanoa, että palvelualajohtajat ajattelevat oman johtamisensa suurimmaksi osaksi helpottavan innovaatioihin liittyvää toimintaa kunnassaan. Suurin osa kokee ehtivänsä ajatella kehityskohteita ja innovaatioita sekä olevansa kiinnostuneita niistä. Johtajat kokivat myös olevansa enimmäkseen suunnitelmallisia johtamisessaan ja asettavansa selkeitä tavoitteita alaisilleen. Innovaatioiden ja kehityskohteiden kartoittamisessa oli todettavissa jakoa sitä johdonmukaisesti tekeviin ja niihin, jotka eivät kokeneet sitä tekevänsä. Johtajat kokivat olevansa alansa asiantuntijoita ja kertoivat johtaneensa muutoksia. Suurin osa johtajista koki, että heillä on tarvittavat muutosjohtamisen taidot, vaikka osa näki niissä parannettavaa. Innovaatioihin liittyvää koulutusta oli johtajista saanut vain harva. Innovaatioihin liittyviä johtamisen työkaluja oli vastaajista hyödyntänyt suurin osa. Kontrolloitujen keilujen käyttö jakoi eniten vastaajia.

Johtajat kokivat sosiaaliset kompetenssit tärkeiksi palvelualansa johtamisessa. Luovuus nähtiin palvelualan johtamisessa toisinaan tarpeelliseksi ja vastaajat pitivät itseään jokenkin luovina, mutta kaikki eivät pitäneet itseään yhtä lailla luovina. Suurin osa koki tukevansa innovaatioiden ja ideoiden esiintuomista ja kehittämistä. Kehittämistä olisi joissakin kunnissa johtamisen suhteen sellaisten toimintatapojen ja mekanismien

muotoilussa, joilla toimintaa parantavat ideat tulisivat esille. Useassa kunnassa oli joitakin tällaisia toimintatapoja, joiksi mainittiin palaverit, koulutukset kehittämisrahat ja pal-kitseminen.

### 5.3. Tutkimuksen luotettavuus

Käsitteistön yhdenmukaisuuteen kiinnitettiin kirjoitusprosessissa huomiota, joskin käsitteitä ”johtajuus” ja ”johtaminen” käytettiin joissain yhteyksissä synonyymisesti, sillä suomen kieli ei erottele näitä yhtä selkeästi kuin englanti, jonka kielisiä useat tämän tutkimuksen lähteet olivat. Käsitteet avattiin ja operationalisoitiin, eli selitettiin arkikielelle ja vaikeakielisyyttä pyrittiin välttämään.

Kohdeorganisaation valintana toimivat Lapin kuntien palvelualojen organisaatiot ja otantana palvelualajohtajat. Kohdeorganisaation valinta oli mielestäni onnistunut, koska sen avulla saatiin kattava ja laaja kuva palveluita. Vastanneet palvelualajohtajat edustivat otoksena perusjoukkoa, kaikkia palvelualajohtajia, riittävän hyvin ja olivat riittävän monesta kunnasta ja eri kokoisista organisaatioista. Otoksesta saatiin siis kattavampi kuva Lapin tilanteesta eikä vain tietyn kunnan tai tietyn palvelualan tilanteesta, vaikkakin tällainen rajatumpikin tarkastelu saattaisi olla myös mielenkiintoista, sekä mahdollisesti yksinkertaisemmin toteutettavissa.

Kysely suoritettiin syksyn 2019 aikana ja vastausjakson pituudella pyrittiin antamaan mahdollisimman monelle vastaajille aikaa pitkän kyselyn täyttämiseen. Vastausten määrä ei täysin yltänyt toivottuun, sillä kyselyn vastausprosentti oli 30 % ja vastauksia saatiin 17 kunnasta kaikkien 21 sijaan. Tietojen syöttäminen tehtiin helpoksi loogisesti etenevällä lomakkeella ja tietoja käsiteltiin huolellisesti ja anonymiteettia noudattaen analyysivaiheessa. Lomakkeen väitteet pyrittiin muotoilemaan siten, että vastaajalla ja tutkijalla on sama käsitys siitä, mitä kysytään ja missä yhteydessä. Kysymykset olivat mahdollisimman konkreettisia, mutta eivät aina arkikielisiä. Koska joka kunnalla on omat rakenteensa, toimitapansa ja kokonsa, väitteet pyrittiin muotoilemaan siten, että ne sopisivat useille palvelualoille, kuntiin ja organisaatiokokoihin. Huono puoli väittämien

tarkkuudessa ja useaan vastaajaan soveltuvuudessa oli väittämien ajoittainen vaikeakieli-  
isyys, mikä saattoi haitata vastaamista ja väsyttää lukijaa. Keskittyminen tiettyyn palvelu-  
alaan olisi saattanut helpottaa kysymyspatteriston muotoilua selkeämmäksi.

Väitteissä käytettiin useita innovaatioon liittyviä termejä kuten kehittäminen, uudet ideat  
ja toimitavat sekä uudet työskentelytavat. Tämä tehtiin sen takia, että väitteistä haluttiin  
tehdä vastaajalle konkreettisempia ja helpommin ymmärrettävämpiä. Innovaatio-termi ei  
ole kaikkein käytännönläheisin, ja siten sen yhdistäminen todelliseen toimintaan voi jäädä  
hataraksi. En kuitenkaan näe, että korvaavien termien käyttö olisi vaikuttanut tämän tut-  
kimuksen tuloksiin, sillä vastaajille oli alusta asti selvää kyselyn taustatietojen kautta, että  
kysely käsittelee innovaatioita ja niihin liittyvää toimintaa. Kyselylomakkeessa väitteet  
oli muotoiltu selkeiksi kokonaisuuksiksi otsikoiden alle vastaajan helpottamiseksi, mutta  
täytyy huomioida, että otsikoinnilla ohjattiin vastaajaa ajattelemaan väitteitä tietyssä kon-  
tektissa, mikä ankkuroi vastauksia hyvällä ja huonolla tavalla. Toisaalta vastaukset hei-  
jastavat paremmin tutkijan ajattelemaa kontekstia, toisaalta vastaaja olisi voinut eri otsi-  
kon ohjaamana antaa erilaisen mielipiteen. Otsikoinnissa pyrittiin kuitenkin neutraaliu-  
teen ja vastaamisen helpottamiseen, enkä usko sen vaikuttaneet merkittävästi tutkimustu-  
loksiin.

Mahdollisimman kattava analyysi pyrittiin saavuttamaan esittämällä väitteissä myös vas-  
taväitteitä niin, että yhden mielipiteen perusteella ei tehty oletusta sen vastaparin toteutu-  
misesta automaattisesti, vaan kysyttiin mielipidettä kummastakin. Esimerkiksi se, että pi-  
dettiinkö kunnan organisaatiokulttuuria hierarkkisena, sai vastaparikseen avoimen kult-  
tuurin, ja vastaukset olivatkin pitkälti päällekkäisiä. Lisäksi kattavuutta lisättiin avoimilla  
kysymyksillä ja kysymysten vastausten vertailulla, sekä korrelaatiokertoimen ja -neliön  
avulla. Satunnaisvirheitä tutkimukseen saattoi sisältyä, mutta niitä on pyritty välttämään  
kaikin mahdollisin keinoin. Tutkielman tulokset esitettiin selkeästi prosenttein, kuvioin ja  
taulukoin.

Mittarina Likertin asteikko on kattava ja toimiva mielipidemittaukseen, mutta mittausvir-  
heitä on helppo tehdä, jos kyselyn täyttäminen ei ole yksinkertaista ja suoraviivaista, tai  
jos asteikon arvoja yritetään sovittaa muuhun analyttiseen kehykseen. Tässä



tutkimuksessa edeltävät asiat eivät kuitenkaan olleet ongelmia. Kyselylomakkeen ulkoasu ja käyttöhelppous suunniteltiin vastaajia ajatellen ja testaten, eikä sen suhteen saatu palautetta toimimattomuudesta. Asteikon arvoja tässä tutkimuksessa hyödynnettiin mielipiteen mittaamiseen ja vastausten korrelaatioihin tulosten ja analyysin reliabiliteetin kasvattamiseksi. Likertin asteikkoon sisältyy epätarkkuuksia, sillä se ei kerro tutkittavan perusteita mielipiteelleen tai syy-seuraussuhteita. Lisäksi asteikon tarkkuuteen vaikuttaa asteikon arvojen valinta. Tässä tutkimuksessa käytettiin neliportaista asteikkoa ja vaihtoehto ”en osaa sanoa” sijoitettiin loppuun viidenneksi. Tällä pyrittiin saamaan vastauksissa jakoa samaa ja eri mieltä oleviin, joten usein asteikon keskelle sijoittuva ”en osaa sanoa” tai neutraaliksi mielletty arvo ei ollut asteikon keskellä. Valinnalla pyrittiin välttämään se, että vastauksissa keskimäinen arvo painottuisi merkittävästi, eikä tuloksia saataisi suuntaan tai toiseen. Valinta osoittautui perustelluksi, sillä ”en osaa sanoa” -vastaukset jäivät vain muutamaan poikkeukseen.

Lähdemerkintöjen tarkkuus ja oikeus varmistettiin merkitsemällä ne mahdollisimman huolellisesti sekä tarkistamalla ne prosessin lopuksi. Valittu menetelmä soveltui tutkimuskysymysten selvittämiseen hyvin, koska se antoi runsaan aineiston, joka mahdollisti vastausten monipuolisen vertailun ja sai lisäkontekstia avoimien kysymysten vastauksista. Tutkimus on huonosti toistettavissa samoin tuloksin, sillä henkilöstö vaihtuu palvelualajohtajissakin ja mielipidemittaukset ovat sidonnaisia aikaan. Analyysissä saadut tulokset vastaavat teorian esiin tuomia asioita hyvin.

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Tämän tutkimuksen validiteetti on suhteellisen hyvä, sillä siinä mitattiin ja analysoitiin monipuolisesti ja järjestelmällisesti innovaatiokapasiteetin osa-alueita ja niihin liittyviä muuttujia. Innovaation ohjaajien analyysin suhde teoriaan on vahva. Verkostoitumisen teorian ja analyysin suhteessa olisi parannettavaa, mutta ero on perusteltavissa sillä, ettei yksittäisten vastaajien palvelualojen verkostojen innovaatioarvoa voida mitata pro gradun mittaisessa tutkimuksessa ja anonymiteetin rajoissa tätä kattavammin. Analyysi keskittyikin tarkastelemaan erilaisten verkostojen merkityksiä palveluille kokonaisuutena. Suhde johtamista käsittelevän teorian ja analyysin välillä on painotettu kompetensseihin ja suhteeseen johdettaviin. Peruste tälle on, että johtajan omat

arviot johtamisestaan on parempi pohjata kompetensseihin kuin hänen käsityksiinsä johtamistyylistään, joka on vaikeammin käsitettävissä ja arvioitavissa.

#### 5.4. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Lewis, Ricard ja Klijn (2018) määrittelevät innovaatiokapasiteetin innovaatioita tukevana infrastruktuurina eli olosuhteina, jotka tukevat innovaatioita tai parhaimmillaan kannustavat niihin. Mielestäni innovaatiokapasiteettia eniten määrittävä johtajuus kuitenkin vaikuttaa käsitteeseen tehden innovaatiokapasiteettista olosuhteiden lisäksi myös kyvykkyyttä. Organisaation tasolla innovaatiokapasiteetin johtaminen on suurelta osin olosuhteiden johtamista, mutta yksilön tasolla kyvykkyyden johtamista. Tarkasteltaessa verkostoitumista on mielestäni syytä tarkastella ennen kaikkea verkostoitumisen innovaatioarvoa, eli verkostoitumisen laadukkuutta, ei niinkään pelkää verkostojen tai niistä saadun informaation määrää. Innovaation ohjaimiin liittyy mielestäni myös organisaation kyky hallita ja arvioida innovaatioon liittyviä riskejä tiedostaen niiden olemassaolon, mahdollisuudet ja mahdolliset haitat.

Tarkasteltaessa Lapin kuntien innovaatiokapasiteettia palvelualajohtajien näkökulmasta voidaan todeta, että innovaation ohjaajat nähdään palvelualoilla riittävinä ja toimintaa tukevinä. Verkostoitumisen koettiin tämän tutkimuksen perusteella auttavan palvelujen innovaatiotoimintaa, mutta siinä olisi myös parannettavaa. Tutkimuksen vastaajien arviot omasta johtamisestaan tukevat väitettä siitä, että hyvällä johtamisella voidaan tukea rajallisiakin mahdollisuuksia innovaatioon. Johtajat kokevat olevansa johtajina asiantuntevia, kehittämiseen kannustavia, suunnitelmallisia, tavoitteita asettavia ja jokseenkin luovia, vaikka myös eriäviä mielipiteitä löytyi. He olivat johtaneet muutoksia työurallaan, ja enemmistö koki omaavansa siihen tarvittavat taidot. Johtamisen työkaluja hyödynnettiin ja sosiaalisia taitoja pidettiin tärkeinä suurimmassa osassa vastauksia. Heikkoudeksi innovaatiojohtajuuden suhteen voidaan nähdä, ettei suurin osa ollut saanut siihen liittyvää koulutusta. Näiden kompetenssarvioiden mukaan voidaan sanoa, että palvelualajohtajien enemmistö kokee oman johtamisensa vaikuttavan positiivisesti organisaationsa innovaatiokapasiteettiin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Lapin kuntien palveluissa innovaatiot hahmoteetaan näkökulmaltaan vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on enemmän vähitellen lisätä arvoa ja ylläpitää toimintaa, kuin katkaista tai kasvattaa toimintaa. Yhdistettynä tähän näkökulmaan ja tarkoitukseen innovaatiokapasiteetti Lapin kunnissa on palvelualajohtajien mielipiteisiin perustuen jokseenkin hyvä.

Innovaatiokapasiteettia voitaisiin parantaa Lapin kunnissa kehittämällä innovatiivisempia palvelutuotannon tapoja, varaamalla innovaatioon rahallisia resursseja, kouluttamalla johtajia innovaatioiden ohjaamiseen sekä ottamalla käyttöön innovaatioiden aktiivisen seurannan ja kehittämisen prosesseja.

Tutkimuksen tulokset ovat päteviä väljästi Lapin kuntien kontekstissa, ottaen huomioon, että kaikista Lapin kunnista ei saatu vastauksia. Tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia muille pienille ja keskisuurille kunnille sekä innovaatiokehittämisestä kiinnostuneille yrityksille ja yksilöille, mutta sen tulokset ovat paikkasidonnaisia eikä niitä tulisi soveltaa muihin yhteyksiin. Tämä tutkielma on hyödynnettävissä Lapin kuntapalveluiden innovaatiokapasiteetin parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden harkinnassa. Vaikkei tutkielman perusteella kyetä tekemään kauaskantoisia päätelmiä, sen tulokset antavat osviittaa siitä, mitä asioita kehittämällä kuntien palvelualoista saadaan innovatiivisempia.

Tämän tutkimuksen perusteella mahdollisia jatkotutkimusaiheita ovat verkostojen innovaatioarvon mittaaminen ja käsitteen testaaminen, organisaation riskien käsittely suhteessa innovaatio toimintaan ja innovaatioista syntyvään epävarmuuteen sekä johtajien kompetenssien kehittäminen palveluiden innovatiivisuuden tukemiseksi.

**LÄHDELUETTELO**

- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby & Michael Herron (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal* 39: 5, 1154–1184.
- Bugge, Markus, Peter S. Mortensen & Carter Bloch (2011). Measuring Public Innovation in Nordic Countries. Report on the Nordic Pilot Studies-Analyses of methodology and results.
- Christensen, Clayton M. (2001). Assessing Your Organization's Innovation Capabilities. *Leader to Leader* 21; Summer.
- Gryskiewicz, Stan & Sylvester Taylor (2007). *Making Creativity Practical: Innovation That Gets Results*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Gliddon, David G. (2018). Defining and practicing innovation leadership using the CREATE Model. Kirjasta *Innovation leadership*. Toimittanut David G. Gliddon and William J. Rothwell. New York: Routledge.
- Heikkilä, Tarja (2014). Tilastollinen tutkimus. Verkkomateriaali. Saatavissa 26.10.2020. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Edita.
- Hyyryläinen, Esa (2004). *Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen*. New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimustenhallinnassa. Vaasa.
- Julkunen, Raija (2006). Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. *Stakes*.

Jäppinen, Tuula (2011). Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Acta-sarjan julkaisu 230. Kuntaliitto.

Kuntaliitto, Kuntaliiton listaus kunnan lakisääteisistä tehtävistä yleisellä tasolla toimialoittain. Saatavissa 10.8.2018: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/lakisaateiset-tehtavat/Documents/Kuntaliiton%20listaus%20kunnan%20lakis%C3%A4%C3%A4teisist%C3%A4%20teht%C3%A4vist%C3%A4.pdf>

Kuopila, Antti (toim.) (2008). Kunta tarvitsee palvelustrategian. Suomen Kuntaliitto.

Lang, Dena, Handley Meg & Kathryn Jablokow (2018). The competencies of innovation leaders. Innovation leadership. Routledge.

Lappi.fi, Lappi lukuina. Saatavissa 27.4.2017: [http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document\\_library/get\\_file?folderId=931431&name=DLFE-31394.pdf](http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=931431&name=DLFE-31394.pdf)

Lapin Kansa (2018). Päiväkodin kalustehankinnassa painotettiin laatua – onnistunutta menetelmää aiotaan käyttää jatkossakin Saatavissa 04.10.2018: (<https://www.lapinkansa.fi/paivakodin-kalustehankinnassa-painotettiin-laatua/144234>)

Lewis Jenny M., Margot Lykke Ricard, Eric Hans Klijn & Ysa Tamyko. (2017). Innovation in City Governments: Structures, Networks and Leadership. New York, NY, ja London: Routledge.

Lewis, Jenny M., Margot Lykke Ricard & Eric Hans Klijn (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. International Review of Administrative Sciences 84: 2, 288–307.

Näslund, B. (1964). Organizational Slack. Ekonomisk Tidskrift 66: 1, 26–31.

- Osborne, Stephen, Taco Brandsen, Valentina Mele, Juraj Nemec & Sophie Flemig (2019). Risking innovation. Understanding risk and public service innovation—evidence from a four nation study. *Public Money & Management* 40: 1, 52-62.
- Pyka, Andreas, Andrea Scharnhorst (2010). *Innovation Networks: New Approaches in Modelling and Analyzing*. Springer Science & Business Media.
- Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sotarauta, Markku (2009). Strateginen innovaatiojohtaminen kunnassa. Teoksessa Haveri, A. & Majoinen, K. & Jäntti, A, (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. 56-70. Kuntaliitto. Helsinki.
- Suomen Yrittäjät (2019). *Palvelustrategia vapauttaa viranhaltijat*. Verkkosivu. Saatavissa 28.10.2020: <https://www.yrittajat.fi/blogit/palvelustrategia-vapauttaa-viranhaltijat>
- Turrini, Alex, Daniela Cristofoli, Francesca Frosini & Greta Nasi (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration* 88: 2, 528–550.
- Valkama, Pekka, Olavi Kallio, Jaana Haatainen, Hannu Laurila & Pentti Siitonen (2008). *Kuntapalvelujen kilpailuttamisen taloudelliset vaikutukset I osa: Käsitteet, teoreettiset lähestymistavat, metodologia ja aikaisemmat tutkimustulokset*. Kunnallisan kehittämissäätiön *Kunnat ja kilpailu* -sarjan julkaisu nro 9.
- Valtiovarainministeriö (2013). *Kuntien tehtävien kartoitus, raportti 2012*. Tekijä Hiironiemi, Silja. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2013.

Watts, Logan, Logan Steele & Deanne Den Hartog (2020). Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies* 51: 138–145.

## LIITTEET

### LIITE 1. E-lomakkeen kysymykset.

#### 1. Palvelualasi johtaminen

Missä määrin olette samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä?

Minulla on aikaa työpäivässäni arkipäivän johtamisen/töiden lisäksi ajatella tulevaisuuden kehityskohteita.

Kartoitan johdonmukaisesti palvelualani uusia työskentelytapoja

Kartoitan johdonmukaisesti palvelualani uusia innovaatioita.

Olen saanut koulutusta liittyen innovaatioihin ja niiden tukemiseen.

Palvelualallani on käytössä mekanismeja, joilla kehitetään lupaavia ideoita eteenpäin.

Palvelualani innovaatiot kiinnostavat minua.

Koen, että kuntaorganisaationi tukee minua palvelualani kehittämisessä.

Olen johtajana alani asiantuntija.

Palvelualani johtaminen vaatii joskus luovuutta.

Olen johtajana luova ja innovatiivinen.

Voin luottaa alaisten ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen.

Työskentelen luovien yksilöiden tai tiimien kanssa.

Sosiaaliset taidot ovat tärkeä osa palvelualani johtamista.

Olen johtanut muutosta/muutoksia työurani aikana.

Minulla on tarvittavat taidot muutosjohtamiseen.

Olen suunnitelmallinen ja johdonmukainen johtamisessani.

Asetan alaisilleni selkeät ja konkreettiset tavoitteet.

Innovatiivisuus nousee palvelualallani enemmän pienistä kuin suurista uudistuksista.

#### 2. Johtamisen työkalut

Hyödynnetäänkö palvelualue johtamisessa jotakin seuraavista:

\*Benchmarking, vertailukehittäminen (Innovaatioita haetaan kunnan ja organisaation ulkopuolelta, kuten muista kunnista ja yrityksistä. Verrataan omia toimintatapoja ja pyritään kehittämään esimerkin avulla.)



\*Verkostoituminen (Tehdään yhteistyötä yksiköiden, eri palvelualojen, muiden kuntien ja yritysten kanssa. Innovaatioita kehitetään laajemmassa yhteistyössä kuin oman organisaation sisällä.)

\*Erilaiset (muodolliset) luovuustekniikat esim. palaverissa tai työkykyyn liittyen. (innovaatioita ja uusia ideoita etsitään yhdessä henkilöstön tai kollegojen kanssa järjestetyissä tilanteissa tai harjoituksissa.)

\*Kokemukset muista kunnista (Palvelualan johtamisessa otetaan aktiivisesti huomioon muista kunnista tullut tieto ja kokemukset palvelualaa koskevista innovaatioista.)

\*Johdon erilaiset koulutukset (Eri tason johtajille ja esimiehille järjestettävissä koulutuksissa käsitellään palvelualan innovaatioita ja kehityssuuntia.)

\*Kontrolloidut kokeilut (Uusien toimintatapojen toimivuutta testataan pienimuotoisesti ja valvotusti ennen kuin ne mahdollisesti otetaan laajemmin käyttöön. Saatetaan hyödyntää myös vaikeiden ongelmien ratkaisemisessa.)

### 3. Rakenteelliset tekijät

Missä määrin olette samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä?

Palvelualani tuotantotavat ovat innovatiivisia.

Välimatkat kunnassamme ovat innoittaneet uusia tapoja tuottaa tai järjestää palveluja.

Välimatkat hankaloittavat uusien toimintatapojen kokeilemista tai käyttöönottoa palveluissa.

Kunnassani seurataan ja arvioidaan lupaavia innovaatioita aktiivisesti.

Kunnassani on varattu rahallisia resursseja innovaatioon ja kehittämiseen.

Kunta tarjoaa riittävät resurssit, jotta voin tehdä työni hyvin.

Henkilöstön määrä palvelualallani on riittävä suhteessa palveluympäristön vaatimuksiin.

Henkilöstön osaaminen on riittävää suhteessa palveluympäristön vaatimuksiin.

Fyysiset toimitilat ovat riittävät palveluympäristön vaatimuksiin nähden.

Luottamuselimet suhtautuvat positiivisesti palveluiden arjesta tuleviin ideoihin.

Kunnassani eri palvelualojen välillä on riittävästi yhteistyötä.

Yhteistyö muiden kuntien kanssa on oman palvelualani kannalta toimivaa.

Palvelualani eri palveluiden välillä on riittävästi yhteistyötä.

Kiire vaikuttaa työskentelytapoihin.

Kiire pakottaa innovoimaan.

Matkailu vaikuttaa alani palveluiden järjestämiseen. (Käyttäjämääriin & matkailijoiden tarpeiden huomioimiseen palveluissa erikseen.)

#### 4. Organisaatiokulttuuri

Missä määrin olette samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä?

Kunnassani innovaatio nähdään tärkeänä osana ydintoimintoja.

Kuntani organisaatiokulttuuri kannustaa hyvin harkittuihin ja perusteltuihin riskinottoihin ja sääntöjen rikkomiseen.

Kunnassani innovaatioihin suhtaudutaan varauksella.

Kunnassani innovointiin ei juurikaan kiinnitetä huomiota.

Kuntaorganisaatioissa on sisäisiä riitaisuuksia, jotka vaikeuttavat toiminnan kehittämistä.

Palvelualallani on paineita toiminnan tehostamiseen.

Palvelualani organisaatiokulttuuri kannustaa uusien työskentelytapojen kehittämiseen.

Palvelualallani parannukset suorituksista ja lopputuloksissa palkitaan.

Innovaatiot ja uudet toimintatavat syntyvät suurimmaksi osaksi palvelualani arjen toiminnasta ja kehitystarpeista.

Innovaatiot ja uudet toimintatavat omaksutaan luonnollisena osana palvelualani arjen toimintaa.

Uudet tavat toimia nähdään vaikeina ja häiritsevinä palveluorganisaationi arjessa.

Palvelualani eri organisaatioissa vallitsee muutosväsymys.

Palvelualani eri organisaatioissa innovaatiot kohtaavat usein muutosvastarintaa.

Palvelualani tiimeissä vallitsee ilmapiiri, joka kannustaa kehittämiseen.

Asiakkaiden palaute otetaan huomioon työskentelyssä.

Palveluorganisaatiomme kulttuuri on hierarkkinen.

Palveluorganisaatiomme kulttuuri on joustava, mukautuva ja epävirallinen.

#### 5. Henkilöstö

Missä määrin olette samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä?

Palvelualallani kiinnitetään huomiota etulinjan henkilöstön tarpeisiin ja odotuksiin.

Näistä tarpeista ja odotuksista nousee uusia ideoita ja innovaatioita palveluiden järjestämiseen.

Henkilöstö pystyy vaikuttamaan työhönsä palvelualallani.

Henkilöstöllä on väylä, jota kautta tuoda esiin uusia ideoita ja ehdotuksia.

Henkilöstön ideat eivät usein tule tietooni.

Toimintatapoja muutetaan palvelualallani enemmän johdon kuin henkilöstön aloitteesta.

Tartun johtajana henkilöstön ideoihin herkästi.

Johtajana annan helposti tunnustusta työntekijälle hyvistä ideoista.

Toimintaa parantavista ideoista palkitaan palvelualallani rahallisesti.

Palvelualallani ei ole käytäntöjä toiminnan parantamisesta erikseen palkitsemiseen.

Palvelualallani annetaan toimintaa parantavista ideoista muuta kuin rahallista tunnustusta.

Jos uudella tai nuoremmalla työntekijällä organisaatiossani on palvelua parantava idea, siihen suhtaudutaan kiinnostuksella ja tukien.

Jos uudella tai nuoremmalla työntekijällä organisaatiossani on palvelua parantava idea, siihen suhtaudutaan varauksella.

Palvelualallani on hyviä toimintatapoja, joilla palvelua parantavat ideat tulevat esille.

Jos palvelualallanne on hyviä toimintatapoja, joilla ideat tulevat esille, mitä nämä ovat?

[Avoin tila vastaukselle]

## 6. Yhteistyö, verkostoituminen

Alaisuudessani toimii enemmän kuin yksi palveluyksikkö tai tiimi  kyllä/ei

Jos vastasitte kyllä,

Kuinka samaa tai eri mieltä olette seuraavien väittämien kanssa;

Kommunikaatio palvelualan eri yksiköiden tai tiimien välillä toimii.

Kommunikaatio palvelualani eri yksiköiden tai tiimien välillä tapahtuu enemmän suoraan kuin johdon kautta.

Palvelualallani on riittävästi toimivaa yhteistyötä eri yksiköiden tai tiimien välillä.

Tämänhetkinen yhteistyön taso yksiköiden välillä vaikuttaa positiivisesti uusien ideoiden esiin nousemiseen.

Tämänhetkinen yhteistyön taso yksiköiden välillä vaikuttaa positiivisesti uusien toimintatapojen omaksumiseen.

Kunnassamme on riittävästi toimivaa yhteistyötä eri palvelualojen välillä.

Viestintä palvelualojen välillä toimii.

Innovaatioita omaksutaan oman palvelualan lisäksi myös muilta palvelualoilta sen ollessa mahdollista.

Palvelualani asiakkailta on kanava, jossa tuoda esiin ideoitaan palveluiden järjestämiseen.

Palvelualani muilta sidosryhmiltä saadaan ideoita uusiin toimintatapoihin.

## 7. Matkailun merkitys palveluihin

Kuinka samaa mieltä olette väittämien kanssa;

Matkailu vaikuttaa alani palveluiden järjestämiseen.

Matkailijoilta on tullut kehitysehdotuksia tai muuta palautetta alani palveluita koskien.

Matkailijoiden määrä vaikuttaa palvelualani käyttäjien määrään siten, että käyttäjiä on kuntalaisia enemmän.

Palvelualallani täytyy huomioida matkailijoiden vaikutus palvelutarpeisiin.

Matkailu on luonut palvelualalleni innovaatioita, jotka mahdollistavat matkailijoiden tarpeisiin vastaamisen.

Matkailuyrittäjät ovat tuoneet kehitysehdotuksia tietooni.

Matkailuyrittäjien kehitysehdotuksista on ollut apua palvelualani kehittämisessä.

## 8. Taustatiedot

\*Kunta [Valitse tästä] (Pudotusvalikko kunnista)

Palveluala [rasti ruutuun, pystyi valitsemaan useamman]

Perusturva/sosiaali

Sivistys/hyvinvointi

Tekninen & ympäristö

Talous

Kehittäminen

Yleishallinto & viestintä

Jokin muu

Jokin muu, mikä:

Yksikköne:

\*Henkilöstön määrä palvelualallanne: [Pudotusvalikko] 1-20, 21-40, 41-60, 61-80, 81-100, 100+

## 9. Avoimet kysymykset

Seuraaviin avoimiin kysymyksiin voitte vapaasti vastata tai siirtyä tallentamaan vastauksenne.

Millaisia erityispiirteitä kunnassanne on palvelualan kehittämisen suhteen verrattuna muihin kuntiin?

Kuka kartoittaa lupaavia innovaatioita kunnassanne?

Alaisenne tuo esiin lupaavan tavan kehittää toimintaa. Kuinka kehittäisitte ideaa eteenpäin?

Missä alanne palveluissa ilmenee se, että käyttäjiä on kuntalaisten määrää enemmän (matkailijat)?

Pakottaako matkailu mielestänne innovaatioihin palvelutuotannossa ja millä tavalla?

Millaisia kannustimia, palkintoja tai muita tapoja kunnallanne on tuke yksilöitä, yksiköitä ja toimeenpanevia organisaatioita hyödyllisten innovaatioiden omaksumisessa ja niihin sopeutumisessa?

[Osittainen tallennus]

Tietojen lähdetys

[Tallenna]