



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Innovaatiojohtaminen

## julkisella sektorilla

Case: Opetus- ja koulutoimi Länsi-  
Uudellamaalla

---

Ahilampi, Anniina

2012 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Innovaatiojohtaminen julkisella sektorilla  
Case: Opetus- ja koulutoimi Länsi-Uudellamaalla

Anniina Ahilampi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2012

Anniina Ahilampi

**Innovaatiojohtaminen julkisella sektorilla**  
**Case: Opetus- ja koulutoimi Länsi-Uudellamaalla**

Vuosi 2012

Sivumäärä 63

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia innovaatiojohtamisen tilaa julkisella sektorilla. Erityisesti tavoitteena oli selvittää, mitä innovaatiot julkisen sektorin organisaatioissa ovat, mistä ja miten innovaatiot saavat alkunsa sekä miten innovaatiot kehittyvät. Lisäksi tutkimuksesta selvitettiin, mitä hyötyä innovaatiotoiminnasta julkisella sektorilla on.

Opinnäytetyön tietoperusta jaettiin kahteen suurempaan aihealueeseen. Viitekehys rakentui innovaatiotoiminnan ja julkisen sektorin johtamisen osa-alueisiin. Tutkimus toteutettiin osana opintojaksoa laadullisena tutkimuksena, koska tarkoituksena oli saada tietoa nimenomaan innovaatioiden laadusta, ei määrästä. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jotta saatiin mahdollisimman tarkat vastaukset. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 16 opettajaa ja rehtoria Länsi-Uudenmaan alueella.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että innovaatiot ovat julkisella sektorilla hyvinkin pieniä ja arkisia asioita, joilla pyritään parantamaan jokapäiväistä työskentelyä. Mukana on myös suurempia kehitysaskaleita, kuten tietotekniikan uusimista, mutta valtaosaksi innovaatiot liittyvät esimerkiksi opetusjärjestelyihin. Innovaatiot saavat alkunsa kouluissa suurimmaksi osaksi omasta porukasta, oman koulun sisältä. Kahvipöytäkeskustelut tuntuivat olevan hyviä innovatiivisuuden luojia. Tämän lisäksi innovaatioita saatiin myös koulutuksista, ja lakimuutosten yhteydessä on yleensä tarpeen uusia toimintatapoja. Tutkimuksessa kävi ilmi, että oppilaat osallistuvat aktiivisesti koulutoiminnan kehittämiseen, mutta vanhemmilta ei kehitysehdotuksia juuri koululle tule. Innovaatioiden kehittämistä tapahtui eniten koulun sisällä, esimerkiksi varta vasten perustetun kehittämistiimin toimesta. Johto suhtautui pääsääntöisesti innovaatiomyönteisesti kaikkeen innovaatiotoimintaan. Pällimmäisenä hyötynä tutkimukseen osallistuneet näkivät päivittäisten työtehtävien helpottamisen ja yleisen toiminnan kehittämisen.

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että kouluissa tulisi kiinnittää huomiota yhteistyön kehittämiseen sekä oppilaiden vanhempien että toisten alueen koulujen kanssa. Tärkeää olisi saada vanhemmat keskustelemaan asioista. Tämän lisäksi henkilöstölle olisi tarpeen tehdä selväksi, ettei innovaatiopuheilla ole tarkoitus painostaa henkilöstöä mihinkään.

Tutkimusta on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa selvittämällä, miten innovaatiotoiminnalla voitaisiin edistää työyhteisön motivoitumista ja hyvinvointia. Jatkotutkimusta laajennetaan koskemaan muutakin kaupungin henkilöstöä kuin vain opetustoimea. Uudessa tutkimuksessa voisi selvittää, miten innovaatiotoiminnalla voitaisiin lisätä innovaatiotoiminnan positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiselle ja työn mielenkiinnon säilymiselle, minkälaisia innovaatioita tähän tarvittaisiin ja minkälaisia resursseja tai osaamista tarvitaan.

Asiasanat: innovaatio, innovaatiojohtaminen, julkinen sektori, julkinen johtaminen.

Anniina Ahilampi

**Innovation Management in the Public Sector, case: Education and School Services in the Länsi-Uusimaa Independent School district**

Year	2012	Pages	63
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to examine the current condition regarding innovation management in the public sector. More specifically, the goal was to examine what kinds of innovations exist in the public sector; how and where they are created and further developed. In addition, the research revealed benefits of utilizing innovations in the public sector.

The theoretical context of this thesis was divided into two main topics; innovation practices as well as management in the public sector. The research itself was carried out as a qualitative study, since the goal was to collect information specifically on the quality of innovations rather than their quantity. Thematic interviews were used to gather information that would provide answers that were as accurate as possible. Sixteen teachers and principals from Länsi-Uusimaa area were interviewed.

The research results revealed that innovations within the public sector consist mostly of small, everyday solutions designed to improve daily working conditions. In addition, some large scale developments occurred, such as the renewal of IT equipment, but mostly innovations revolved around issues such as teaching arrangements. Innovations in schools are mostly created within the faculty concerned. So-called “coffee-break chats” appear to produce many innovative solutions. In addition, innovations are developed during training as well as along with legislative developments. The results of the study indicate that students often actively participate in the development of their school’s operations while parents remain more passive in the process. Most innovations are developed within the school itself, for example, by way of a development team assigned for the purpose. In general the management level had a positive attitude toward all innovative activity. The main benefit, regarding innovations that the participants perceived, was easing their daily duties as well as developing general procedures.

Based on the results of the study, it may be concluded that cooperation with both the students’ parents as well as other schools in the area should be improved. An important goal should be to increase discussion among the students’ parents. In addition, staff should be made to understand that innovation discussion is not meant to pressure the staff into anything.

A follow-up study in the future will determine how innovative activity could be utilized to increase staff motivation and well-being. The study will be extended to include other employees of the Lohja city in addition to those employed in education. An additional perspective could be to investigate how innovation processes could be used in order to increase the positive effects of innovations on work-place well-being and maintaining motivation as well as what kinds of innovations and resources or skills would be needed to achieve it.

Keywords: innovation, innovation management, public sector, public management.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön aihe .....	6
1.2	Tutkimusongelmat ja tavoitteet .....	7
1.3	Opinnäytetyön toteuttamisympäristö .....	8
1.4	Eettiset- ja salassapitokysymykset .....	9
2	Innovaatiotoiminta .....	9
2.1	Innovaatio .....	9
2.2	Innovatiivisuus .....	12
2.3	Luovuus .....	13
2.4	Innovaatiojohtaminen .....	15
2.5	Innovaatioprosessi .....	21
3	Julkisen sektorin johtaminen .....	23
3.1	Julkinen sektori .....	23
3.2	Opetus- ja koulutoimi Suomessa .....	25
3.3	Johtaminen julkisella sektorilla .....	26
4	Metodologia .....	28
4.1	Tutkimustapa .....	28
4.2	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	30
5	Tutkimus .....	31
5.1	Tutkimuksen suorittaminen .....	31
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	33
6	Tutkimustulosten analyysi .....	33
6.1	Innovaatiot opetus- ja koulutoimessa .....	33
6.1.1	Innovaatiotoiminnan käsitteet .....	33
6.1.2	Innovaatioiden lähtökohdat .....	34
6.1.3	Innovaatioesimerkkejä .....	37
6.1.4	Innovaatioiden kehittäminen .....	38
6.2	Innovaatioiden johtaminen .....	41
6.3	Hyödyt innovaatioista .....	44
6.4	Johtopäätökset tutkimustuloksista .....	46
6.5	Tutkimuksen jatkosuunnitelma .....	49
7	Yhteenveto .....	49
	Lähteet .....	52
	Kuviot .....	55
	Liitteet .....	56

## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja analysoida innovaatiojohtamista julkisella sektorilla. Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä julkishallinnon ja julkisten palveluiden kehittämiseen on viime vuosina kiinnitetty paljon huomiota. Lovio ja Kivisaari (2010) muistuttavat kirjallisuuskatsauksessaan, että innovatiivisuus on julkisella sektorilla käsitteenä vielä uusi. Innovaatiokäsitteistön käyttöönotolla voi olla laaja-alaista hyötyä, kuten se voi tarjota uusia näkökulmia sekä parhaimmillaan innostaa ja motivoida henkilöstöä. (Lovio & Kivisaari 2010, 3.)

Julkisella sektorilla innovaatiot ovat tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan kehittää parempia tapoja kohdata tarpeita, ratkaista ongelmia sekä käyttää tehokkaammin resursseja ja teknologiaa. Innovaatioita käytetään usein yleisten ja yksilöllisten tarpeiden parempana tunnistamisena sekä julkisten palvelujen tarpeiden ja odotusten ylläpitäjänä. (Mulgan & Albury 2003, 5.) Borins (2002, 474) toteaa artikkelissaan, että julkisella sektorilla johtajuuden ja innovaatioiden välillä on vahva side. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tätä sidettä. Opinnäytetyössäni olen tutustunut laajalti innovaatiokäsitteistöön kirjallisuuden avulla, sekä olen raportoinut ja analysoinut innovaatiojohtamista julkisella sektorilla käsittelevän tutkimuksen tulokset.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen suurempaan aihealueeseen. Aihealueet tulevat suoraan opinnäytetyön aiheesta Innovaatiojohtaminen julkisella sektorilla, case: Opetus- ja koulutoimi Länsi-Uudellamaalla. Teoreettinen viitekehys rakentuu näin ollen innovaatiotoiminnan ja julkisen sektorin johtamisen osa-alueisiin. Näiden kahden aihealueen sisällä käydään läpi erilaisia käsitteitä, joista yhdessä muodostuu isompi kokonaisuus. Innovaatiotoiminnan alla kerrotaan innovaatioista, innovatiivisuudesta ja luovuudesta sekä innovaatiojohtamisesta ja innovaatioprosessista. Julkisen sektorin johtamisen alla selvitetään julkisen sektorin toimintaa, opetus- ja koulutoimen tilannetta Suomessa sekä johtamista julkisella sektorilla.

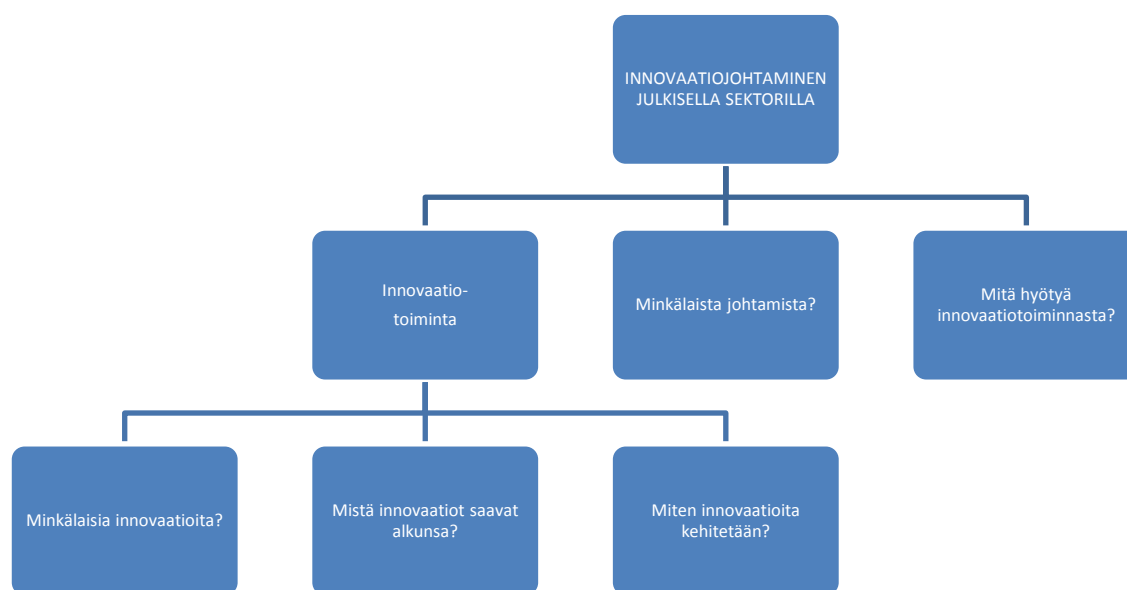
Julkiselta sektorilta tarkemman tutkinnan kohteeksi on valittu opetus- ja koulutoimi Länsi-Uudellamaalla. Tutkimus on suunnattu peruskouluihin ja mukana oli sekä ala- että yläkouluja. Mukaan haastateltiin niin suomen- kuin ruotsin kielisiäkin kouluja, ja haastattelut toteutettiin niin ikään kaksikielisinä. Maantieteellisesti tutkimuksessa haastateltiin kouluja Länsi-Uudeltamaalta, tässä tapauksessa Lohjalta, Siuntion ja Raaseporista. Aihe kiinnittyy keväällä 2012 Lohjan Laureassa käynnissä olleeseen opintojaksoon, F7008 Johtajuus - Ledarskap - Leadership (myöhemmin opintojakso). Opintojaksolla käsiteltiin innovaatioita, innovatiivisuutta ja innovaatiojohtamista julkisen sektorin näkökulmasta. Tutkimuksen kysymykset

suunniteltiin sekä varsinaiset haastattelut sekä haastattelujen litterointi toteutettiin tällä opintojaksolla. Tämä opinnäytetyö on toteutettu tämän opintojaksolla tehdyn tutkimuksen pohjalta. Oli tarkoitus, että tarvittaessa tutkimusta voitaisiin täydentää vielä lisähaastatteluilla, jotka olisivat kohdistuneet opintojaksolla tehdyn tutkimuksen tavoin Länsi-Uudenmaan alueen koulujen rehtoreihin ja opettajiin tai mahdollisesti Länsi-Uudellamaalla toimiviin koulu-toimenjohtajiin. Tutkimustulosten käsittelyn aikana huomattiin kuitenkin, ettei lisähaastatteluille ollut tarvetta.

Aihepiirin valintaa voidaan perustella kahdelta näkökannalta. Innovatiivisuus on nykypäivän trendi, sillä työntekijän tulee olla innovatiivinen ja työyhteisön kannustaa innovatiivisuuteen. Julkinen sektori on kuitenkin perinteisesti mielletty hyvin jäykäksi niin organisaatio- kuin yhteisötasollakin. Nämä kaksi muodostavat mielenkiintoisen yhtälön: miten jyrkässä ja hierarkkisessa julkisen sektorin organisaatiossa on alettu toteuttaa tätä nykyaajan johtamismallia? Opetus- ja kulttuuritoimi valikoitui kohdealueeksi, koska koulu on työyhteisö, joka mielletään useimmiten perinteiseksi julkiseksi organisaatioksi.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia innovaatiojohtamisen tilaa julkisen sektorin organisaatiossa, tässä tapauksessa opetus- ja koulutoimessa Länsi-Uudellamaalla. Erityisesti tavoitteena oli selvittää, mitä innovaatiot julkisen sektorin organisaatioissa ovat, mistä ja miten innovaatiot saavat alkunsa sekä miten innovaatiot kehittyvät. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, mitä hyötyä innovaatiotoiminnasta julkisella sektorilla on. Opinnäytetyössä selvitetään tutkimustulosten analysoinnin lisäksi, miten tästä tutkimuksesta voitaisiin jatkaa eteenpäin. Suurimpana tutkimusongelmana on kysyä, millaista innovaatiojohtaminen on julkisella sektorilla. Osaongelmana tutkitaan sitä, millaisia innovaatioita julkisella sektorilla toteutetaan, miten innovaatioita toteutetaan sekä minkälaisia hyötyjä innovaatiotoiminnasta koetaan olevan. Tutkimusongelmat on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusongelmat

Henkilökohtaiseksi tavoitteeksi määrittelin laajan tutustumisen julkisen sektorin organisaatioihin sekä innovaatiotoiminnan elementtien hallitsemisen. Julkisen sektorin organisaatioon tutustuminen täydensi tähän mennessä opittua, sillä opinnoissa käsiteltiin lähinnä yksityistä sektoria. Julkisen- ja innovaatiojohtamisen hahmottamisen syventäminen rakentaa entistä parempaa tuntemusta johtajuusopinnoille. Innovaatiotoiminnan hahmottaminen on tulevaisuuden työntekijälle tärkeää, ja näin luon etulyöntiasemaa tuntemalla aiheen käsitteistön ja teorian. Näiden lisäksi asetin tavoitteekseni harjoittaa kielitaitoani niin ruotsin- kuin englanninkin kielessä.

### 1.3 Opinnäytetyön toteuttamisympäristö

Toimeksiantajana tällä opinnäytetyöllä toimi Laurea-ammattikorkeakoulun Laurea Lohja. Tutkimusosuus toteutettiin keväällä 2012 opintojakson yhteydessä. Opintojaksolla tehty tutkimus vaati lisäperehtymistä ja tulosten kunnollista tutkimista ja analysointia, jolloin opinnäytetyö oli luonnollinen jatko tutkimukselle. Osallistuin itse myös kyseiselle kurssille, jolloin minun oli helppo lähteä työstämään opinnäytetyötä aiheesta.

Yhteistyökumppaneina opinnäytetyössä toimivat Länsi-Uudenmaan alueen peruskoulut, joissa tutkimus toteutettiin. Tutkimuksessa kouluina oli mukana niin alakouluja kuin yläkouluja Länsi-Uudenmaan alueelta Lohjalta, Siuntiossa sekä Raaseporista. Haastatteluja tehtiin opintojakson aikana sekä suomen että ruotsin kielellä, mikä toi oman haasteensa myös tutkimustulosten analysointiin.



## 1.4 Eettiset- ja salassapitokysymykset

Opinnäytetyössä, joka toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa, kohdataan paljon erilaisia eettisiä kysymyksiä tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteydessä. Opinnäytetyössä eettinen pohdinta on tärkeässä roolissa, ja yksi opinnäytetyöprosessin lähtökohdista onkin, että työssä noudatetaan kyseisen alan ammattieettisiä säädöksiä ja hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, Laurean opinnäytetyöohjeen 2011 mukaan.) Erilaisia hyvien käytänteiden loukkaamisia on kahdenlaisia. Piittaamattomuus näkyy tieteellisissä käytännöissä pahoina laiminlyönteinä ja holtittomuutena tutkimusta suorittaessa. Vilppi taas tarkoittaa tarkoituksellista huijausta. (Laurean opinnäytetyöohje 2011.) Tutkimusta tehdessä tulee opinnäytetyöntekijän pyrkiä totuuteen. Tulosten analysointivaiheessa ei tuloksia vääristellä, ja mikäli haastateltavia lainataan suoraan, lainaukset tulee merkitä asianmukaisesti. (Kananen 2008, 134.)

Opinnäytetyöprosessissa oleva opiskelija vastaa itse siitä, että hänellä on asianmukaiset tutkimusluvut opinnäytetyön suorittamiseen sekä siitä että opinnäytetyöprosessi noudattaa hankittuja lupia. Mikäli oletetaan, että tutkimuksen toteuttaminen aiheuttaisi tutkittaville fyysistä, psyykkistä tai oikeusturvaan liittyviä haittoja, opinnäytetyön tekijä voi hakea lausuntoa Laurean eettiseltä toimikunnalta. (Laurean opinnäytetyöohje 2011.) Tällaisia ongelmia ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä ollut odotettavissa. Kaikki opinnäytetyöhön liittyvä materiaali on käsitelty luottamuksellisesti, eikä haastateltavien henkilöllisyyksiä kerrota.

## 2 Innovaatiotoiminta

### 2.1 Innovaatio

Innovaatioita pidetään länsimaissa pääasiassa positiivisena ilmiönä ja sana innovaatio voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla. Innovaatioita toteutetaan tätä nykyä organisaatiotoiminnan kaikilla rintamilla, riippumatta toimialasta. Innovaatiot ovat tulleet tärkeäksi osaksi liike-elämää muun muassa sen vuoksi, ettei nykyään enää riitä että ollaan tehokkaita. Lisäksi nykyään teknologinen kehitys on hyvin nopeaa ja asiakkaat ovat tietoisempia ja vaativampia. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 38.) Koch ja Hauknesin (2005) mukaan innovaatio on uuden käytännön, prosessin tai tuotteen kehittämistä tai uuden mallin käyttöönottoa organisaation sisäisissä ja organisaatioiden välisissä suhteissa. Innovaatiolla tarkoitetaan myös uusien ajatusten keksimistä, jalostamista ja toteuttamista niin työtehtävässä, ryhmässä tai organisaatiotasolla siten, että siitä on hyötyä organisaatiossa. (Koch & Hauknes 2005, 6.)

Korpelainen ja Lampikoski (1997) ovat määritelleet innovaatioille lähteitä. Heidän mukaansa perinteisesti innovaatioiden katsotaan lähtevän siitä, että tuodaan esiin ongelmia ja viitekehysä, josta edetään soveltavaan tutkimukseen ja edelleen kehitysprojekteihin. Kehitysprojekteista syntyy uusia tuotteita, teknologioita ja palveluja eli innovaatioita. (Korpela & Lampikoski 1997, 138.) Johnson (2010a, 2010b, 245) muistuttaa, että mikäli haluaa organisaatiossa kehitettävän todellisia innovaatioita, tulee pitää mielessä myös innovaatiota edeltänyttä historiaa eli toimintatavat, tuotteet tai palvelut, jotka ovat edeltäneet innovaation syntyilannetta.

West ja Farr (1990) on määritellyt innovaation siten, että siinä on kyse uusien ajatusten tarkoituksenmukaisesta synnyttämisestä, edistämisestä ja toteuttamisesta yksilöiden, ryhmän tai organisaation hyödyttämiseksi (West & Farr 1990, Seeckin 2008, 246 mukaan). Apilo, Salkari ja Taskinen (2007) määrittelevät innovaation kaupallisesti menestyksekkäästi hyödynnetyksi uudeksi ideaksi. Tämä määritelmä korostaa vaihtoehtoihin tarttumista, jolloin innovaatio olisi muutoksen huomaamista ja hyödyntämistä käytännössä. Kun puhutaan, että innovaation pitää olla uusi idea, olisi hyvä täsmentää minkä tasoisesta uutuudesta on kysymys. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 22.) Apilo ym. (2007) jakavat uutuudet karkeasti kolmeen luokkaan: uusi organisaatiolle, uusi toimialalle, uusi maailmalle. Tulee myös muistaa, että asiakkaat näkevät uutuuden usein eri tavalla kuin organisaatio. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 22.)

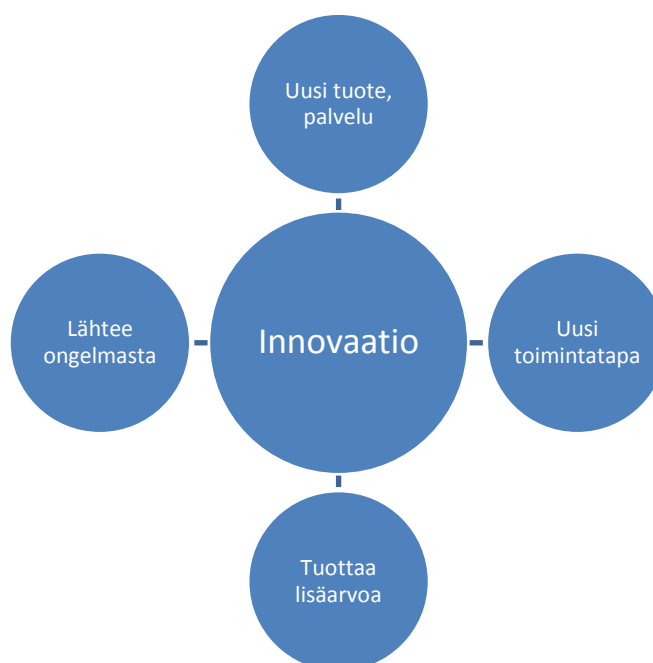
Seeckin (2008) mukaan innovaatiot voidaan jakaa teknisiin- sekä hallinnollisiin innovaatioihin. Ne vaikuttavat yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin. Tämän lisäksi innovaatiot voidaan jakaa erikseen tuote- ja prosessi-innovaatioihin. Jottei käsite olisi yksinkertainen, innovaatiot voidaan jakaa vielä vähittäisiin- ja asteittäisiin innovaatioihin. (Seeck 2008, 246-248.) Apilon ym. (2007) mukaan innovaatiot voidaan lisäksi jakaa kahteen muuhun ryhmään, radikaaleihin ja inkrementaaleihin innovaatioihin. Tämä jako perustuu uutuusarvoon ja siihen, mikä on innovaation merkitys organisaatiossa. Inkrementaaliossa innovaatioissa organisaatio käyttää hyväkseen aikaisemmin oppimaansa, jolloin innovaatiot perustuvat organisaatiossa jo käytössä olevaan liiketoimintakonseptiin ja prosesseihin. Radikaali innovaatio puolestaan muuttaa organisaation liiketoimintakonsepteja, ja innovaatioiden toteuttamiseksi organisaation tulee muuttaa toimintaprosessejaan ja -rakennettaan. Heidän mielestään organisaatio on vasta siten innovatiivinen organisaatio, kun se on toteuttanut radikaalin innovaation. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 23.) Oli innovaatio radikaali- tai inkrementaali-, prosessi- tai palveluinnovaatio, Bason (2011, 42) muistuttaa, että erityisesti julkisella sektorilla innovaatioiden tulee pyysyä lakien ja asetusten sisällä.

Myös Sydänmaalakan (2009) mukaan innovaatio voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Innovatio voi klassisesti ajateltuna olla uusi, omaperäinen tuote, joka on kaupallistettu. Tärkeää

ja olennaista innovaatiolle on se, että se tuo kehittäjälleen jonkinlaista lisäarvoa. Sydänmaalakka (2009) mainitsee myös, että nykypäivänä innovaatio nähdään laajemmin. Se ei enää ole pelkkä tuote vaan se on myös palvelu, prosessi tai toimintamalli. Pelkkä lopputulos ei enää kiinnosta, vaan halutaan tietää myös, miten lopputulokseen on päästy. (Sydänmaalakka 2009, 115-116.) Sydänmaalakka päätyy määrittelemään innovaation lyhykäisyydessään seuraavasti: ”Innovaatiot ovat organisaatioille taloudellisesta lisäarvoa tuottavat uudistukset ja parannukset, jotka voidaan nähdä prosessina. Innovaatio on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea.” (Sydänmaalakka 2009, 116.) Innovaatio voidaan rajata myös tarkemmin, esimerkiksi siten että se on kaupallisesti hyödynnettävissä oleva uudistus esimerkiksi tuotantotekniikassa tai valmistetavassa hyödykkeessä (Lindholm & Kettunen 2009, 114). Erään toisen yksityiskohtaisen määrittelyn mukaan innovaatio voi olla myös yhdistelmä tietämystä aidosta, merkityksellisestä ja arvostetusta uudesta tuotteesta, prosessista tai palvelusta (Harvard Business Essentials 2003).

Hartley (2005) muistuttaa, että innovaatiot ovat tärkeitä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Innovaatiot voivat olla vähän erilaisia eri sektoreilla, mutta kuitenkin myös samoja piirteitä löytyy. Molemmat sektorit voivat esimerkiksi kehittää tuoteinnovaatioita, palveluinnovaatioita tai organisaatioinnovaatioita. (Hartley 2005, 33.) Fuglsang ja Pedersen (2008) ovat määritelleet julkisen sektorin innovaatioille muutamia yleisiä määrittäjiä. Heidän mukaansa julkisella sektorilla innovaatiot tehdään useimmin yhteistyössä muiden julkisten organisaatioiden kanssa, ja tämän lisäksi innovaatiot toteutetaan yhdessä esimiesten ja alaisten välillä. Julkisella sektorilla innovaatiot useimmiten johtavat parempaan sisäisten resurssien käyttöön, vaikkakin nimenomaan resurssien puute on yleensä suurin este innovaatioiden toteuttamiselle. (Fuglsang & Pedersen 2008, 14.) Fuglsang ja Södersen (2010, 582) muistuttavat, etteivät innovaatiot ole läheskään aina suunniteltuja tai tietoisia tekoja, ja välillä innovaatiot huomaatankin vasta jälkikäteen.

Innovaatioita voidaan todella määritellä hyvin monesta eri näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä innovaatiolla tarkoitetaan ennen kaikkea uutta tuotetta, palvelua tai toimintatapaa, joka luo käyttäjälleen lisäarvoa. Uusi tuote voi tulla esimerkiksi uudesta työvälineestä, uusi palvelu uuden palvelun lanseeraamisesta väestölle ja uusi toimintatapa voi olla kehitetty työtehtävä. Innovaatio saa alkunsa usein ongelman tunnistamisesta. Innovaation ei tarvitse olla mitään suurta ja mullistavaa, mutta sen täytyy olla jollain tavalla uutta. Innovaation määrittelyä tässä opinnäytetyössä havainnollistetaan vielä kuviossa 2.



Kuvio 2: Innovaatio

## 2.2 Innovatiivisuus

Innovatiivisuus lähtee suurilta osin työympäristöstä. Organisaatiokulttuurilla on tutkittu olevan paljon merkitystä innovatiivisuuden synnyssä. Innovaatioihin kannustava organisaatiokulttuuri on muun muassa monipuolinen, siellä ei pelätä ottaa riskejä sekä siellä opitaan onnistumisista ja epäonnistumisista. Yksilötasolla innovatiivisuuteen vaikuttavat muun muassa motivaatio, asiantuntijuus ja persoonallisuus. (Seeck 2008, 258.) Apilon ym. (2007, 31) mukaan innovatiivisuus luo positiivista organisaatiokuvaa ja se on lisäksi organisaatiolle voimavara, joka saa kehityksen pyörän pyörimään myönteisesti. Lampikoski ja Lampikoski (2004) ovat sitä mieltä, että tavoitteiden saavuttaminen on hyvä keino sitouttaa hyvä henkilöstö organisaatioon. On selvää, että innovatiivisten ihmisten rekrytoiminen pitää yllä innovatiivista organisaatiota. Puolestaan innovatiivinen organisaatio houkuttelee innovatiivisia ihmisiä puoleensa ja näin syntyy myönteinen kierre. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 332-334.) Heikkilä (2010) painottaa uuden oppimista innovatiivisuuden ylläpidossa. Jotta työ ei olisi paikallaan polkevaa ja jotta organisaatio pystyisi luottamaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen, tulee organisaation järjestää työyhteisölleen oikeanlaiset puitteet. Uuden oppimisen tulisi innostaa ja kiehtoa kaikkia työntekijöitä. Jatkuva altistuminen uuden oppimiselle, ennakkoluuloton lähestymistapa ja avoimuus erilaisten tilanteiden kohtaamiselle tarjoavat mahdollisuuksia luovalle kasvu- sekä persoonalliselle kehittymiselle. (Heikkilä 2010, 361.)

Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen alueeseen. Tärkeintä on, että organisaatiossa painotetaan innovatiivisuuden tärkeyttä (Christiansen 2000, 2). Organisaatiol-

la on tämän lisäksi oltava selkeä käsitys alansa tulevaisuudesta ja kehittämisestä sekä siitä, miten oma organisaatio kehittyi alan mukana (Van der Panne, Gerben, Cees van der Beers & Kleinknecht 2003, Seeckin 2008, 257 mukaan). Tämäkään ei vielä riitä, vaan vielä tarvitaan selkeä käsitys kilpailijoista sekä yhteistyökumppaneista (Parzefall, Seeck & Leppänen 2008, Seeckin 2008, 257 mukaan). Sydänmaalakka (2009) puolestaan on sitä mieltä, että innovointi vaatii ennen kaikkea aikaa. Tehokkainta olisi, jos olisi käytettävissä aikaa ja paljon ideoita, joita kehittää ja joista valita. Toiseksi tärkeäksi kehitystekijäksi Sydänmaalakka nostaa ajattelun monimuotoisuuden maksimoinnin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimissä tulisi olla ihmisiä, jotka ajattelevat hieman eri tavalla asioista, tuovat omat näkemyksensä innovointityöhön. Kun tästä monimuotoisuudesta on huolehdittu, tulee vahvistaa ihmisten ja tiimien välisiä. Innovaatiot kehittyvät nimenomaan monimuotoisissa ja toimivissa tiimeissä. (Sydänmaalakka 2009, 136-137.) Borins (2001) muistuttaa, ettei innovatiivisuus ole vain johtajien asia, vaan innovatiivisuuden tulisi olla kaikkien työntekijöiden vastuulla. Vastuuta pitää voida jakaa, ja innovatiivisuuteen kannustaa siten, että niin nuoret kuin vanhat, luovat kuin urautuneet innostuvat innovoimaan. (Borins 2001, 317.)

”Innovatiivisuus on ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseksi” (Sydänmaalakka 2009, 132). Sydänmaalakan (2009) mukaan luovuus ja innovatiivisuus ovat helposti rinnastettavissa toisiinsa, vaikka nähdäänkin, että luovuus on enemmän liitoksissa yksilöihin ja innovatiivisuus organisaatioihin. Innovatiivisuus nähdään lisäksi useimmiten tavoitteellisena, kun taas luovuus edustaa taiteellisuutta ja avoimuutta. (Sydänmaalakka 2009, 132.)

Innovatiivisuudellakin on monta merkitystä, ja se voidaan käsittää eri yhteyksissä eri tavoin. Kaikki edellä mainitut määritelmät tukevat toisiaan. Tässä opinnäytetyössä innovatiivisuudella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla ihminen edistää työyhteisönsä kehittämistä, oli tämä sitten johtavassa asemassa tai rivityöntekijänä. Tässä innovatiivisuudella tarkoitetaan siis halua ja kykyä kehittää uutta, ja viedä sitä eteenpäin.

### 2.3 Luovuus

Innovatiivisuus ja luovuus sekoitetaan helposti toisiinsa, mutta ne eivät ole synonyymejä keskenään. Innovatiivisuus edellyttää jonkinlaista luovuutta, mutta luovuus ei välttämättä vie innovaatioon taikka edellytä innovatiivisuutta. (Seeck 2008, 247.) Lampikosken ja Lampikosken (2004) mukaan oman henkilökohtaisen luovuuden kehittäminen vaatii todellista paneutumista luovan persoonallisuuden, ajattelun ja toiminnan kokonaisuuteen. Parhaimmillaan luovuus on osana jokapäiväistä työtä. Useimmiten yksilöt ovat parhaita ideoiden keksijöitä, ja ryhmissä ideat viedään parhaiten eteenpäin ja niitä kehitetään. (Lampikoski & Lampikoski

2004, 53.) Karlöfin (1999) mukaan luovissa prosesseissa tarvitaan aina kausi, jolloin paneudutaan kunnolla ongelman kaikkiin tekijöihin, ja näiden kausien välillä tulee olla pitkäköjöjä ajanjaksoja, jolloin ongelmaa pohditaan vain yleisellä tasolla (Karlöf 1999, 155-156). Sydänmaalakka (2009) määrittelee luovuuden siten, että se on kykyä nähdä asioita täysin uusista näkökulmista ja tehdä niistä jotain täysin uutta, omaperäistä ja toimivaa. ”Luovuus on kyseenalaistavaa ja uutta etsivää ajattelua ja siihen tarvitaan voimakas sisäinen motivaatio.” (Sydänmaalakka 2009, 85-86.) Sydänmaalakka (2009) muistuttaa myös, että luovuuteen liittyy olennaisesti kyky toteuttaa, luovuudesta tulee syntyä konkreettinen lopputulos. Luovuuteen sisältyy lisäksi usein erilaisia riskejä, eikä luovuus aina ole myöskään rakentavaa. (Sydänmaalakka 2009, 86.)

Organisaatioiden liika kiire on omiaan tappamaan luovuutta. Usein nähdäänkin, että niin sanotut luovat lahjakkuudet vievät töitä kotiin, koska he käyttävät luovaan työhön omaa aikaansa vailla kiirettä ja hosumista. Luovia ihmisiäkin on erilaisia, toiset tarvitsevat hiljaisen ja rauhallisen paikan luovalle ajattelulle, toiset taas pystyvät olemaan luovia paikasta ja tilanteesta riippumatta. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 73-74.) Sydänmaalakka (2009) muistuttaa, että jokaisen tulisi vaalia omaa luovuuttaan ja säilyttää lapsenomainen luovuus myös aikuisena. Sydänmaalakan (2009, 180) mukaan itseään toteuttava luovuus ja uuden oppiminen on paitsi välttämätön osa ihmisyyttä, myös erittäin tärkeä osa henkilön psyykkistä terveyttä.

Työyhteisön ilmapiiri ja työympäristö itsessään toimivat helposti luovuuden estäjinä. Heikkilän (2010) mukaan työntekijän tulisi kokea työpaikalla psykologista turvallisuutta ja psykologista vapautta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että työntekijän tulisi kokea työskentelynsä, epäilynsä, kokeilunsa ja aloitteiden tekemisen olevan niin hyväksyttyä, ettei työntekijällä ole mitään menetettävää. Psykologisella vapaudella tarkoitetaan sitä, että tarvittaessa työntekijä pystyy jättämään taakseen häntä aikaisemmin rajoittavat määräykset ja järjestelmät. Monissa byrokraattisissa työyhteisöissä luova työntekijä kuitenkin tulee töihin ja jättää niin sanotusti persoonansa parkkipaikalle odottamaan työpäivän päättymistä. (Heikkilä 2010, 122.)

Sydänmaalakan (2009, 89) mukaan usein katsotaan, että luovuus ja älykyys ovat läheisiä termejä toistensa kanssa. Lampikoski ja Lampikoski (2004) muistuttavat kuitenkin, ettei luovuus ole sama asia kuin perusälykyys. Luovat ihmiset useimmiten omistautuvat kovasti asialleen ja luottavat omaan luovuuteensa sekä siihen, että he voivat saada aikaan jotain merkityksellistä. Luovat henkilöt useimmiten myös sietävät paremmin epäonnistumisia, ovat sinnikkäämpiä, sekä hyödyntävät herkemmin omat virheensä. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 56-57.) Tiimeissä ja työyhteisöissä on kuitenkin myös usein työntekijöitä, jotka ovat vähemmän luovia. Jotta saavutetaan jäntevää ja luovaa työskentelyä, on organisaatiossa tarpeen yrittää vahvistaa ja rohkaista näitä vähemmän luovia persoonia. Useimmiten ihmiset antavat luovan

puolensa tulla paremmin esiin sallivammassa työyhteisössä kuin kovin byrokraattisessa työyhteisössä. Myös kiire näkyy luovuudessa, ja kiireiset ihmiset luottavatkin helposti vanhoihin ja hyväksi havaittuihin tapoihin ennemmin kuin lähtisivät miettimään uutta toimintatapaa. (Heikkilä 2010, 97.)

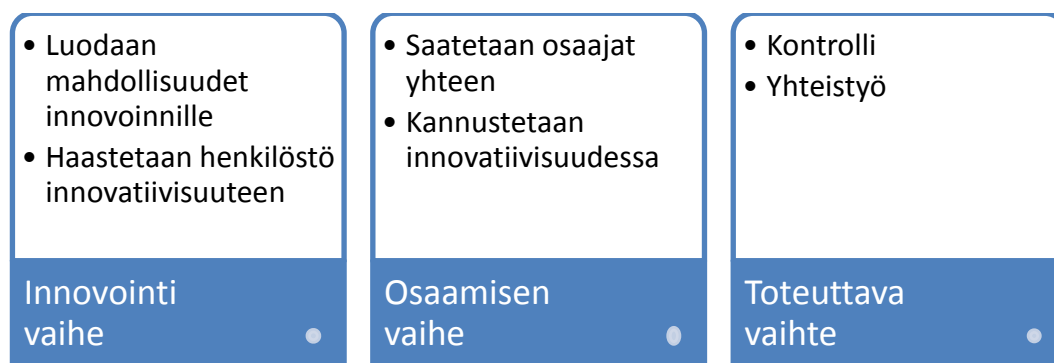
Heikkilä (2010) on sitä mieltä, että luovuutta tarvitaan nimenomaan haasteellisissa tilanteissa joihin ei ole tiedossa ennakoitavissa olevaa ratkaisua. Tämän kaltaiset tilanteet ovat avoimia, ja tuotettuja ideoita tai muita ratkaisuehdotuksia on lähes loputtomasti. Luovuuden merkitystä korostetaan nykypäivänä jo ammatissa kuin ammatissa ja tiedostetaan, että luovuus on tärkeää myös esimerkiksi opetuksessa, kasvatuksessa tai terveydenhuollossa. Haastavaa on kuitenkin se, että joskus tilanteet koetaan niin rajattuina tai suljettuina, ettei niiden ratkaisemiseen koeta olevan kuin yksi vaihtoehto. (Heikkilä 2010, 15-16.) Greenin (2010) mukaan luovuus voi organisaatiomaailmassa olla joko yksilöllistä lahjakkuutta, jokin prosessi tai tuote tai tunnustus ulkopuolisilta. Tietenkin luovuutta voi olla näiden kaikkien yhdistäminenkin. (Green 2010, 4.)

## 2.4 Innovaatiojohtaminen

Innovaatiojohtaminen on perinteisesti nähty lähinnä tuotekehittelyn asiana. Sydänmaalakan (2009) mukaan innovaatiotoiminnoissa on siirrytty pikkuhiljaa tuotekehityksen teknologiajohtamisesta innovaatiojohtamiseen. Innovaatioiden johtaminen on laaja-alainen prosessi ja se ei käsitä pelkästään ideasta innovaatioihin ajattelua. Innovaatioprosessin olisi ihanteellista kuu- lua organisaation pääprosesseihin ja sitä tulisi johtaa tämän mukaisesti. Innovaatiojohta- minenkaan ei ole pelkästään johtajan tehtävä, vaan siihen osallistuu koko organisaatio. (Sydänmaalakka 2009, 126.) Apilo ym. (2007) muistuttavat, että organisaation ylimmästä johdos- ta tulee tuki löytyä innovaatiomyönteinen ja visionäärinen ihminen, joka ei ole jäänyt jumiin menneisyyden menestyneisiin toimintamalleihin. Organisaatio hyötyy innovatiivisuudesta eni- ten, kun se valjastaa koko organisaation innovaatioprosessiin. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 38-39.)

Karlöf (1999) painottaa, että innovaatioita johtaessa tulee aina noudattaa organisaatiossa vallitsevaa strategiaa. Isoilla organisaatioilla on kirjoitettuna erikseen innovaatiostrategia, jonka mukaan innovaatioita viedään eteenpäin. Strategiaa noudatettaessa on johdon kuiten- kin oltava tarkkana, sillä jos asioita aletaan johtaa strategisen suunnittelun kautta, ollaan usein umpikujassa. Strateginen suunnittelu kun sitoo organisaation ylimmän johdon päätök- siin, ja vapaus ottaa aloitteita omiin käsiinsä vähenee. Kun johdetaan strategisesti, halutaan useimmin korostaa enemmän yrittäjähenkistä lähestymistapaa. Julkisella puolella on tavan- omaista, että todellisten tarpeiden ja toiminnan välinen yhteys hämärtyy. Ei olla täysin var-

moja siitä, mitä resursseja tarvitaan, ja kun johtajat mittaavat tuloksia enemmän työntekijöiden lukumäärällä kuin markkinoilta saatavilla tuloilla, resurssit kasvavat täysin väärästä paikasta. Byrokraattisimmissa organisaatioissa on usein varsinaiselle toiminnalle lähes täysin tarpeettomia kustannuksia. (Karlöf 1999, 39-40.)



Kuvio 3: Innovaatiojohtamisen vaiheet innovaatioprosessissa (mukaillen Apilo, Taskinen ja Salkari 2007, 113-115)

Apilon ym. (2007) mukaan innovaatioprosessi jakautuu johtamisen kannalta kolmeen erilaiseen vaiheeseen, innovointi-, osaamis- ja toteuttavaan vaiheeseen. Nämä vaiheet on kuvattu kuviossa 3. Innovointivaiheessa tärkeintä on vapaus, luovuus ja kriittisyyden puute. Johtamisen kannalta erityistä on luoda mahdollisuuksia innovoinnille esimerkiksi varaamalla resursseja ja haastamalla henkilöstöä innovatiivisuuteen. Osaamisvaiheessa on jo olemassa ideoita, mutta valmiit suunnitelmat niiden toteuttamiseksi puuttuvat. Johtajuuden kannalta tärkeää on tässä vaiheessa saattaa eri osaajat yhteen ja kannustaa innovatiivisuudessa. Johtamisen haasteeksi nousee tässä vaiheessa se, että henkilöstö tulisi saada ajattelemaan useita uusia mahdollisuuksia eikä päästä sitoutumaan vain yhteen vaihtoehtoon liian aikaisin. Viimeisessä vaiheessa eli toteuttavassa vaiheessa, korostuu erityisesti yhteistyön tehokkuus. Kahdessa aikaisemmassa vaiheessa innovaatiojohtajalla on ollut mahdollisuus hieman lepsuilla kontrollin suhteen, mutta viimeistään tässä vaiheessa johtamisen pitää olla kunnossa. Kontrolloinnin lisäksi johtamisessa tulee kiinnittää huomiota riittäviin resursseihin. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 113-115.)

Innovaatiojohtamisessa pitää ottaa huomioon se tosiasia, että eri vaiheissa innovaatioita tarvitaan erilaista johtamista. Asioiden johtamisen aika on enemmänkin innovaatioprosessin loppupäässä. Alkupäässä tarvitaan puolestaan ihmisten ja heidän ideoidensa tukemista sekä hyvien olosuhteiden ja mahdollisuuksien luomista. Johtajan on tärkeää tunnistaa eri vaiheet, milloin tarvitaan asioiden johtamista, management, ja milloin ihmisten johtamista, leadership. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 38.) Ihmisten johtamisessa johtajan tulee olla johtaja ja roolimalli. Johtajan on hyvä harkita jonkinlaisen kehitystiimin perustamista sekä hänen



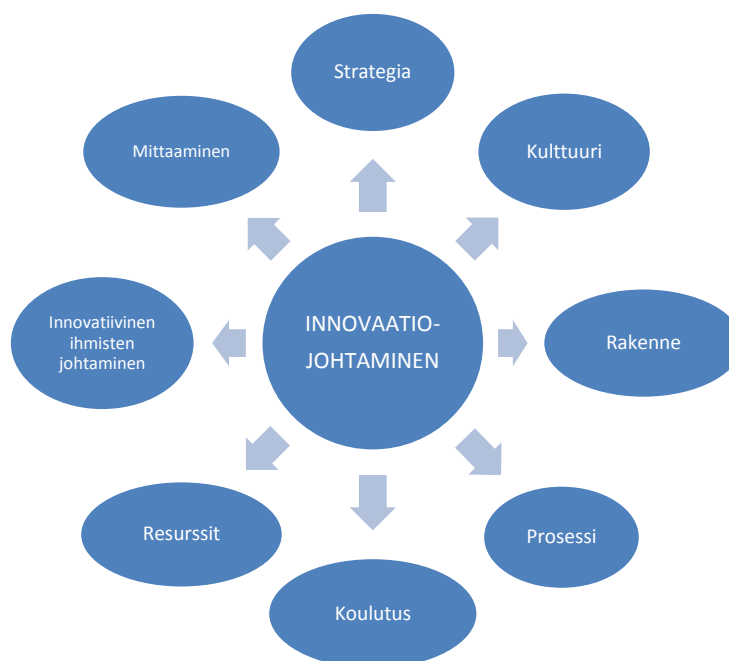
tulee välttää muutosprosessin kiirehtimistä. Lisäksi motivoimalla ihmisiä työskentelemään yhdessä saadaan aikaan parempia tuloksia. (Bower 1997, Mälkösen 2007, 93 mukaan.) Mönkkösen ja Roosin (2010) mukaan usein muutoksien alkumetreillä henkilöstö asettuu helposti puolustuskannalle, ja tässä vaiheessa johtajien onkin erittäin tärkeää saada kanavoitua toimintaa yhteistyön suuntaan. Tämä ei läheskään aina ole helppo haaste. (Mönkkönen & Roos 2010, 126.) Mönkkönen ja Roos(2010) ovat myös sitä mieltä, että muutokset organisaatioissa vaativat aina vahvaa johtajuutta. Varsinkin julkisella puolella muutokset tulevat usein ulkopuolisilta tahoilta, kuten lainsäädännöstä, ministeriöiltä tai kaupungilta. Usein muutoksia on valmisteltu pitkään, mutta ei huomioida sitä tosiasiaa, että organisaatio ei välttämättä ole kypsyttelyt muutosta yhtä pitkään kuin johto, jolloin muutos ei myöskään tapahdu nopeasti päätöksenteon jälkeen. Jotta muutokset saataisiin mahdollisimman juohevasti etenemään julkisessa organisaatiossa, tulee johdon selvittää organisaatiolle miksi, miten ja mitä muutoksessa on tarkoituksena tehdä. (Mönkkönen & Roos 2010, 129-130.)

Karlöfin (1999) mukaan jotta johtaja onnistuisi, tulee hänellä olla monenlaisia keskenään vastakohtaisia ominaisuuksia. Johtajan tulee olla ensinnäkin kiinnostunut niin organisaation toiminnasta kuin sen ihmisistä. Nämä kaksi ominaisuutta ovat tavallaan hieman ristiriidassa keskenään. Ihmisistä tulee olla kiinnostunut, jotta saadaan aikaan pysyvä organisaatio, mutta jos johtaja on kovin yrittäjähenkinen, jää häneltä usein ihmisten huolenpito vähemmälle kaiken suorittamisen ohella. Itse liiketoiminta saattaa kuitenkin toimia moitteettomasti. Julkishallinnon onneksi, suhdekeskeiset ihmiset hakeutuvat enemmän tälle puolen, jolla kilpailu ei ole toisten organisaatioiden kanssa niin kovaa ja ilmiselvää. Toinen haastava ominaisuuspari on arvon luominen asiakkaille, julkisella sektorilla yhteiskunnalle, samalla kun valvotaan kustannuksia. Vain harvat johtajat onnistuvat hallitsemaan molemmat osaamisalueet yhtä aikaa ja käsittämään onnistuneesti koska on aika antaa huomionsa tarkkuudelle kustannuksissa ja milloin taas luoda arvoa asiakkaalle. Varmuus ja riskinotto johtajuudessa ovatkin kolmas pari, joiden välinen ero on hyvin ohut. Menestyneen toimitusjohtajan ja harkitsemtoman intoilijan välinen ero on pieni, kun taas harkitsevan johtajan ja aikaansaamattoman byrokraatin välinen ero on selvempi. Loppupeleissä toiminnan johtaminen ottamatta riskejä voi olla yhtä kohtalokasta kuin harkitsemtomat sijoituksetkin. Johtajan on usein käytettävä päätöksenteossa mieluummin omaa harkintakykyään kuin tilastoja, ja tämän hahmottaminen muodostaakin neljännen vastakohtaparin johon hyvän johtajan tulee kiinnittää huomiota. (Karlöf 1999, 74-75.)

Sydänmaalakan (2009) mukaan innovatiivisen johtamisen tulisi olla ennen kaikkea tasapainoista johtamista, jossa keskitytään erityisesti siihen, miten ideoiden syntymistä ja niiden kehittämistä innovaatioiksi voidaan edistää. Hyvässä johtamisessa keskitytään ennen kaikkea tehokkuuteen, uudistumiseen, hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen. Kun nämä neljä asiaa on saa-

tu elämään ja tukemaan toisiaan, on saatu kasaan hyvä perusta kestäväälle kilpailukyvyille. Tällaista johtamista pitää organisaatiossa aina tapahtua niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatio- tasollakin. (Sydänmaalakka 2009, 221-222.) Innovaatiojohtamisessa yksi keskeinen ajatusmalli on se, että johto osaa tunnistaa, koska organisaatiossa pitää antaa tilaa ja aikaa, ja koska taas pitää tiukentaa rajoja. Johto voi usein ohjeistaa innovaatioissa eteenpäin, mutta välillä tarvitaan intuitiota. Usein onkin niin, että intuitioon perustuneet päätökset ovat pelastaneet innovaatioksi lopulta kehittyneitä ideoita kuihtumasta kasaan. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 35-37.) Sydänmaalakka (2009) muistuttaa, että useat organisaatioiden menestystekijät lähtevät innovaatioista. Innovaatioita voivat muun muassa olla tuoteinnovaatio, prosessi-innovaatio, palveluinnovaatio, liiketoimintamalli-innovaatio tai paradigmainnovaatio. Innovaatiojohtamisen tarkoituksena on löytää tilanteita innovoinnille, löytää liiketoiminnasta murroskohtia ja pyrkiä hyödyntämään näitä mahdollisimman nopeasti. Organisaatiolla pitääkin olla kokonaisvaltainen käsitys innovatiivisuudesta, jotta yrityksessä voi olla onnistunutta innovaatiojohtamista. (Sydänmaalakka 2009, 208-210.)

Innovaatiojohtaminen voidaan määritellä myös johtamisen malliksi, jolla edistetään ideoiden syntymistä ja niiden kehittämistä innovaatioiksi (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 35-37). Apilo ym. (2007) mukaan innovaatiot eivät synny, jollei niitä tehdä. Valitettavasti ei ole olemassa vain yhtä innovaatioprosessin mallia, vaan jokaisessa organisaatiossa innovaatiot kulkevat omia polkujaan, joita johtajat johtavat. Organisaatio itsessään, organisaation strategiat, kulttuurit, tuotteiden piirteet ja toimintatavat vaikuttavat kaikki organisaatiossa vallitsevaan innovaatioilmapiiriin. Innovaatioprosessi johdattaa uudet toimintamalli ideat ja ajatukset aiheista innovaatioiksi. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 35-37.) ”Innovaatiotoiminnan määritelmä käsittää johtamistoiminnan, jonka keinoin luodaan optimaaliset mahdollisuudet innovaatioiden kehittämiseen ja tuottamiseen organisaatiossa” (Lampikoski & Lampikoski 2003, 325). Sydänmaalakan (2009) mukaan innovaatiojohtamisen peruselementit ovat innovaatiostrategia, innovaatiokulttuuri, innovaatorakenne, innovaatioprosessi, innovaatiokoulutus, innovaatioresurssit, innovatiivinen ihmisen johtaminen sekä innovaatiomittaaminen. Näitä kaikkia osa-alueita on osattava johtaa oikein. (Sydänmaalakka 2009, 208-210.)



Kuvio 4: Innovaatiojohtamisen elementit (Sydänmaalakka 2009, 209)

Innovaatiojohtamisessa ja sen hahmottamisessa voidaan käyttää yllä olevaa Sydänmaalakan (2009) kuviota. Innovaatiojohtamisessa on monia puolia, joita tulee ottaa huomioon. Innovaatiostrategian on tarkoitus näyttää, miten ja millä alueilla organisaation on pyrittävä uudistumaan tavoitellessaan visiotaan. Innovaatiokulttuuri taasen on osa organisaatiokulttuuria, ja se määrittää innovatiivisuuden ja luovuuden asemaa organisaatiossa. Innovaatorakenteen on tarkoitus kuvata, miten organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot sekä organisaation rakenne tukevat innovatiivisuutta, eli onko organisaatio hierarkkinen ja byrokraattinen vai vapaampi muotoisempi. Innovaatorakenteesta käy ilmi myös innovaatioprosessi, jossa on mukana neljä vaihetta: ideointi-, valikointi-, kehitys- ja lanseerausprosessi. Henkilökuntaa pitää kannustaa luovuuteen ja luovuus tuleekin nähdä osaamisena. Henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky, muuan muassa, kuuluvat mukaan innovaatioressusseihin. Organisaatiossa pitää myös kiinnittää huomiota johtamiseen, osataanko ihmisiä johtaa siten, että johtaminen tukee luovuutta ja innovatiivisuutta. Viimeisimpänä elementtinä innovaatiojohtamisessa tarvitaan mittaamista. Organisaatiolla on oltava selkeät tavoitteet innovatiivisuudelle ja tavoitteita on seurattava, jotta tiedetään missä onnistutaan ja missä on vielä kehitettävää. (Sydänmaalakka 2009, 209-210.)

Organisaation kehittämistoiminta on nykyään avain asemassa liike-elämässä. ”Kehittämistä voidaan kuvata muutokseksi alkukantaisemmasta tilasta tarkoituksenmukaisempaan tilaan” (Karlöf 1999, 119). Kehittämistoiminta on hyvin luonteenomaista tänä päivänä johtajuudessa.

Enää ei tyydytä hoitamaan nykyjärjestelmiä mahdollisimman tehokkaasti, vaan pyritään kehittämään omaa toimintaa niin tehokkaasti kuin suinkin. (Karlöf 1999, 120.) Kauhasen (2008) mukaan organisaation henkilöstön kehittämistoiminta lähtee rekrytoinneista ja jo olemassa olevan henkilöstön kehittämisestä. Itsensä kehittäminen on tietysti kaikkien omalla vastuulla, mutta organisaation on annettava kehittämiselle mahdollisuuksia. Yksi vaihtoehto kehittämiselle on koulutus, mutta se ei suinkaan ole ainoa. Sekä työpaikalla että sen ulkopuolella on monia vaihtoehtoja kehittämiselle. Työpaikalla vaihtoehtoina on esimerkiksi järjestää työkierroja, sijaisuuksia, työn laajentamista ja mentorointia. Työpaikan ulkopuolella taas voi koulutuksen lisäksi tehdä opintokäyntejä tai lueskella alan kirjallisuutta. (Kauhanen 2008, 152-155.) Henkilöstön kehittämisen avulla avautuu mahdollisuuksia myös uusille ideoille ja innovaatioille.

Juuti (2006) on sanonut, että johtaminen voidaan aina määritellä vuorovaikutusprosessiksi. Johtamisen avulla pyritään vaikuttamaan organisaatioon ja sen toimintaan siten että määritellyt tavoitteet saavutettaisiin. Toimiva johtaminen edellyttää, että ihmisen käyttäytymisessä huomioidaan sekä ihmisluonnon rationaaliset että tunteenomaiset piirteet. Organisaation henkilöstö haluaa samanaikaisesti että heitä johdetaan, mutta myös, että heitä kunnioitetaan ja heille annetaan vapaus tehdä työtä. Kun esimies onnistuu yhdistämään molemmat puolet, hänellä on mahdollisuuksia menestyä johtajana. (Juuti 2006, 160-161.) Ruohotien (2006) mukaan johtaminen on sosiaalinen prosessi, jota johtaja säätelee ja näin ollen vaikuttaa organisaation tuotoksiin sekä organisaation henkilöstöön ja heidän tunne-elämäänsä. (Ruohotie 2006, 114.) Johtajuus voidaan hyvin tiivistää muutamaankin tavoitteeseen. Näitä tavoitteita ovat määrittää toiminnalle suuntaviivat, saada ihmiset mukaansa sekä saada ihmiset tekemään työtään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Karlöf 1999, 114.) Karlöfin (1999) mielestä johtajan tärkein tehtävä on seurata ympäristön tapahtumia ja muuttaa, tehostaa tai sopeuttaa toimintaa organisaatiossa ympäristön tapahtumien mukaisesti. Toimintaa on tarpeen tarkastella pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kommunikointi nousee nyky maailmassa ihan omalle tasolle johtajuuden välineistössä. Johtajan on seurattava ilmapiiriä niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin, oltava vakuuttava, ja johtajan pitää pystyä perustelemaan tehtyjä päätöksiä selkeästi. (Karlöf 1999, 114-115.)

Sydänmaalakka (2009) on määritellyt erääksi johtamisen innovaatioksi niin sanotun älykkään johtamisen. Se on kyseenalaistanut täysin vanhan alistavan tuntuisen johtamisen ja rakentanut uutta, valistavaa johtamista. Johtaminen tapahtuu monella tasolla, jolloin hierarkkinen, byrokraattinen ja kontrolloiva organisaatio on ongelmassa verrattuna verkostomaiselle, itseohjautuvalle ja avoimelle organisaatiolle. (Sydänmaalakka 2009, 143.) Julkisen sektorin organisaatiot ovat tunnetusti juuri näitä hierarkkisia ja byrokraattisia, joten muutoksen aika alkaa olla käsillä. Johtaminen ylipäänsä on muutosten edessä, sillä toimintaympäristö on muuttunut

entistä sekavammaksi. ”Hyvä johtaminen on yhteistoiminnan organisointia. Hyvä yhteistointa taas tukee luovuutta ja innovatiivisuutta.” (Sydänmaalakka 2009, 143-144.) Sydänmaalakan (2009) mukaan älykkäässä johtamisessa on kyse uudesta ja innovatiivisesta tavasta johtaa. Jotta johtaminen olisi tasapainoista, tulee siinä pyrkiä tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Tässä johtamisen innovaatiossa ihmiskäsitys on kokonaisvaltaista. Ihmistä ja työntekijää pidetään tekevänä, tietävänä ja tuntevana olentona. Jaettu johtajuus kuuluu niin ikään kuvaan. Johtaminen on hyvää yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki. Tämän mukaisesti johtamista tapahtuu monella tasolla, niin yksilö-, tiimi-, verkosto- kuin monimuotoisuuden johtamisena. Kaiken johtamisen lähtökohta on kuitenkin itsensä johtaminen. Ensin tulee johtaa itseään, jotta voi johtaa muita. (Sydänmaalakka 2009, 149-151.)

Innovaatiojohtaminen on erittäin laaja käsite, ja tässä työssä innovaatiojohtamista tutkitaan mahdollisuuksien mukaan kokonaisuutena. Tutkimuksessa on kyse nimenomaan julkisen sektorin innovaatiojohtamisesta, mutta koska innovaatiojohtamisessa käytetään kuitenkin samoja keinoja ja perusteita molemmilla sektoreilla, ei ole tarpeen määritellä erikseen innovaatiojohtamista julkisella sektorilla.

## 2.5 Innovaatioprosessi

Organisaatiolla olisi syytä olla olemassa tietty valmis prosessi, jonka avulla uusia ideoita voidaan järkevästi etsiä, arvioida ja kehittää. Sydänmaalakan (2009) mukaan innovaatioprosessissa voi olla neljä erilaista alaprosessia, jotka ovat ideointi-, valikointi-, kehitys sekä lanseerausprosessi. Jokaisen organisaation innovaatioprosessi on kuitenkin täysin omanlaisensa, eikä voida määritellä yhtä prosessia, joka toimisi kaikissa organisaatioissa sellaisenaan. Innovaatioprosessi voidaan jakaa esimerkiksi viiteen osa-alueeseen, jotka ovat mahdollisuuksien etsiminen ja strateginen ajattelu, avoin ideointi innovaatiostrategian mukaisilla tasoilla, ideoiden valikointi ja kehittäminen, palvelun tai tuotteen kehittäminen ja testaus sekä palvelun tai tuotteen lanseeraus. (Sydänmaalakka 2009, 215-216.) Sydänmaalakka (2009) on lisäksi sitä mieltä, että uusien mahdollisuuksien tulisi kuulua organisaatiossa jokaisen työntekijän velvollisuuksiin. Tulee muistaa, että uusien ideoiden kehittäminen pitää sisällään myös ideoiden tarkastelun kriittisesti niin organisaation strategian, asiakastarpeen, resurssien kuin toteuttamismahdollisuuksienkin kannalta. Juuri hylätyt ideat kannattaa säilyttää, sillä tilanteet muuttuvat, ja tällä hetkellä mahdoton idea voi olla toteuttamiskelpoinen esimerkiksi parin vuoden päästä. (Sydänmaalakka 2009, 217.)

Apilo ym. (2007) jakavat innovaatioprosessin kahteen osaan, jotka toistuvat lähes väistämättä kaikessa innovaatiotoiminnassa: Innovaatioprosessin alkupäähän ja varsinaiseen toteutusvaiheeseen. Innovaatioprosessin alkupäähän liittyy suurimmat haasteet, koska tässä vaiheessa

organisaatio muodostaa käsityksensä odotuksista, tulevasta tarpeen kehittymisestä sekä valitsee ideat, joita lähdetään kehittämään innovaatioiksi. Myöhemmin prosessin edetessä on paljon vaikeampaa vaikuttaa valintoihin, jonka vuoksi alkuvaiheessa kannattaakin ottaa useampi vaihtoehto käsiteltäväksi. Alkupään tehtäviin kuuluu esimerkiksi mahdollisuuksien tunnistaminen, ideointi, ideoiden kehittäminen ja arviointi. Itse toteutusvaihe sisältää nimensä mukaisesti ideoiden toteuttamisen sekä edelleen kehittämisen ja testauksen. (Apilo ym. 2007, 131-134.) Lampikoski ja Lampikoski (2004) aloittavat puolestaan innovaatioprosessin uuden mahdollisuuden tai ongelman havaitsemisesta. Alun jälkeen seuraa luova ajatteluprosessi, jossa luovuus pääsee valloilleen. Luovan kehittelyn jälkeen valitaan ideat joita lähdetään toteuttamaan ja rakennetaan näistä ideoista innovaatioita. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 21.)

Johnston ja Bate (2003) käyttäisivät innovaatioprosessin mallina viisiportaista strategiainnovaatioprosessia. Heidän prosessissaan ensimmäinen askel on prosessivalmiuden varmistaminen. Tämä edellyttää organisaation rakennettavaksi tiimiä, joka ottaa tehtäväkseen etsiä uutta. Prosessivalmiuden jälkeen seuraa ryhmittymisvaihe, jolloin organisaation johto yhdessä perustetun tiimin kanssa sopivat aloitteiden kohteet ja laajuudet sekä etsitään yksimielisyyttä siitä, mitä raja-alueita olisi syytä tutkia. Tutkimusvaihe sisältää nimensä mukaisesti uusien oivallusten keräämistä ja arviointia siitä, kuinka merkityksellisiä kerätyt oivallukset ovat. Tutkimusvaihetta seuraa luovavaihe, jolloin tiimi varsinaisesti tuottaa uusia ideoita, joilla voidaan parantaa tulevaisuudessa liiketoimintamahdollisuuksia. Viimeiseksi on vuorossa kartoitusvaihe, jossa tiimi luo suunnitelman tulevalle. (Johnston & Bate 2003, Heikkilän 2010, 269 mukaan.) Christiansenin (2000) mukaan jokainen innovaatioprosessi alkaa siitä, että on olemassa jokin idea, joka kumpuaa todellisesta tarpeesta. Ideassa voi olla mukana jokin uusi tekninen ratkaisu tai ihan puhtaasti markkinoiden tarve. Ideaa kehitetään organisaatiossa, pienempiä ideoita ehkä muutamia päiviä, suurimpien kanssa voi mennä vuosiakin. Christiansen pitää idean kehittämisvaihetta lähinnä ongelmanratkaisuna. Idean kehittämisvaihe onkin se pisin ja eniten vaativa vaihe, jonka valmistuttua seuraa julkaiseminen. (Christiansen 2000, 71.)

Innovaatioprosessia ei voida määritellä yksiselitteisesti tai siten, että laadittu malli sopisi organisaatioon kuin organisaatioon. Innovaatioprosessi on kuitenkin käsitteenä määrittelemisen arvoinen, sillä organisaatiossa olisi innovatiivisuuden maksimoimisen vuoksi olla jonkinlainen suunnitelma siitä, miten innovaatioprosessi organisaatiossa etenee. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa ei ole kuitenkaan lähdetty selvittämään organisaatioiden innovaatioprosesseista.

### 3 Julkisen sektorin johtaminen

#### 3.1 Julkinen sektori

Julkinen sektori sisältää valtionhallinnon organisaatioita ja kuntia, jotka ovat julkisen lain hallinnassa. Julkinen sektori sisältää valtion ja kuntien organisaatioita jotka huolehtivat julkisten palvelujen tuottamisesta, joihin sisältyy muun muassa yhteiskunnan turvatoimet, lait ja järjestyksen, koulutuksen, terveydenhuollon ja sosiaali- ja kulttuuripalvelut. (Koch & Haukes 2005, 17.) Julkisella sektorilla monet tavallisissa yksityisissä yrityksissä salaisiksi luokitellut asiat ovatkin täysin julkisia. Jokainen veroja Suomessa maksava on osallinen siinä, miten verovaroja Suomessa käytetään, mihin palveluihin ja missä määrin. Julkisen sektorin työteko on julkista ja avointa, ja myös rekrytointi on erilaista kun yksityisen sektorin yrityksessä. Silloin kun jokin virka avataan hakuun, on haku julkinen, ja tämän lisäksi usein myös hakijat ja rekrytointiprosessin eteneminen on julkista. (Mönkkönen & Roos 2010, 93-94.) Olennaista julkisissa palveluissa on julkisesta hallinnostakin tuttuja periaatteita. Pääperiaatteet julkisella sektorilla ovat kansalaisten yhdenvertaisuus ja kaikenlainen avoimuus, sekä tätä nykyä myös asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyyden lisäksi palveluja tuottaessa otetaan huomioon toiminnan vaikuttavuus sekä kustannustehokkuus. (Harisalo, Aarrevaara, Stenvall & Virtanen 2007, 126-127.)

Suomessa ja muissa Pohjoismaissa julkinen sektori on ottanut vastatakseen terveydenhoidon, koulutuksen, lastenhoidon sekä muita sosiaalisia palveluja. Jokainen suomalainen on jollain tapaa tekemisissä julkisen sektorin kanssa, sillä julkinen sektori Suomessa on esimerkiksi rakentanut lähes kaikki liikenneväylät. Julkinen sektori säätelee lait, joita yksityinen sektori noudattaa, ja toiselta kantilta julkinen sektori sekä tuottaa että rahoittaa yhteisiä palveluita. Esimerkiksi koulutuksen julkinen sektori tuottaa lähes kokonaan, päiväkodeista peruskoulun kautta lukioihin ja yliopistoihin. (Tuomala 2009, 15.) Suomen kunnilla on maailmanlaajuisestikin verrattuna suuri rooli hyvinvointi- ja muiden paikallisten palveluiden tuottamisessa. Kunnat järjestävätkin Suomessa kaksi kolmasosaa kaikista julkisista palveluista, jonka lisäksi kunnat hoitavat viranomaisvelvollisuuksia sekä kehittävät alueensa elinkeinotoimintaa. (Korpela & Mäkitalo 2008, 156.)

Kunnilla on Suomessa vahva itsehallinto sekä laaja tehtäväkenttä. Kunnilla on Suomessa myös verotusoikeus, jolla ne rahoittavat toimintaansa. Laajan tehtäväkentän avulla kunnat turvaavat asukkaiden hyvinvoinnin, yhdyskuntien ja elinkeinotoiminnan kehittämisen sekä ympäristöstä huolehtimisen. Näiden tehtävien ohella kunnat toimeenpanevat monia muita valtion niille osoittamia hallinto- ja viranomaistehtäviä, kuten lakisääteisen peruspalvelujen tuotta-

misen tai järjestämisen asukkaille. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007, 11, 20.)

Asiakasnäkökulman ja palvelukokemuksen tärkeyttä on viime vuosikymmeninä alettu vihdoin arvostaa myös julkisissa palveluissa. Harisalon ym. (2007) mukaan kyse julkisissa palveluissa on aina siitä, minkälaisiksi palvelut koetaan, koska loppujen lopuksi kansalaisia kiinnostaa eniten se, minkälaista vastinetta he veroeuroilleen saavat. Palvelujen tuotanto kuntatasolla on kiinni aina kuntalaisten tarpeista. (Harisalo ym. 2007, 128-129.)

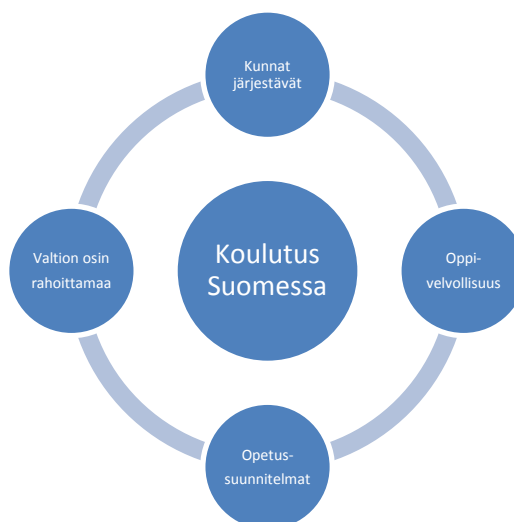
Virtanen ja Stenvall (2010) ovat määritelleet muutamia yksityiskohtia julkisen organisaation ja ympäristön välisestä suhteesta. Ensinnäkin on huomattava, että julkinen organisaatio vastaa usein yleishyödyllisistä toiminnoista tai palveluista, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, miten organisaatioissa suhtaudutaan toimintaympäristöönsä. Julkinen hallinto määrittelee lisäksi toiminnan luonteeltaan pakottavaksi tai monopolistiseksi, osin sen takia, että julkinen hallinto säätelee kansalaisten oikeudet ja palvelut. Julkinen toiminta on myös laajalti vaikuttavaa ja yhteiskunnallisesti avointa, ja julkisen organisaation johtaja joutuu toimimaan monesti julkisuuden ja sidosryhmien paineen alla. Lisäksi julkisia organisaatioita johtajineen määräävät erilaiset odotukset ja arvot, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, rehellisyys, avoimuus sekä laillisuus. (Virtanen & Stenvall 2010, 36.) Tuomala (2009) määrittää julkisen ja yksityisen sektorin suurimmaksi eroksi julkisen sektorin pakotusvoiman, johon perustuu esimerkiksi verotusoikeus. Ihminen voi milloin tahansa sanoutua irti yksityisestä organisaatiosta, kuten kirkosta, mutta valtion jättäminen on vaikeampaa. ”Julkinen sektori pystyy verotusoikeutensa ansiosta parantamaan kaikkien hyvinvointia tilanteissa, joissa yksityiseltä sektorilta puuttuvat keinot.” (Tuomala 2009, 17-18.)

Julkisen sektorin hankinnat kuuluvat hankintalainsäädännön alle. Pohjimmiltaan laissa on kyse kilpailuttamisveloitteesta, eli julkisella sektorilla on velvollisuus järjestää avoin kilpailutus hankinnoissaan. Laissa varmistetaan myös se, ettei hankinnoissa syrjitä tai suosita ketään, vaan että kilpailu on tasaväkistä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21.) Julkisella sektorilla uusia hankintoja tehdään joissain tapauksissa kitsaasti. Julkiset hankinnat ovat aina volyymiltaan suuria ja oikein käytettyinä hankinnoilla voi olla merkittävä rooli innovaatioiden synnyssä. Suurimpia esteitä uusille hankinnoille ei Kotilaisen ja Halmeen (2008) mukaan ole aina välttämättä varojen vähyys, vaikka niin äkkiä ajatellaankin. Suurempi este on usein hankinnoista vastaavien tahojen tietämättömyys ja edellytykset perehtyä riittävästi hankinnan tarjoamiseen. (Kotilainen & Halme 2008, 107.)



### 3.2 Opetus- ja koulutoimi Suomessa

Suomen koulutusjärjestelmä perustuu valtion ja kuntien rahoittamaan, opiskelijalle täysin maksuttomaan koulutukseen. Suomessa kunnat järjestävät peruspalveluinaan muun muassa koulutuksen järjestämisen. Koulutuspalveluihin sisältyvät kuusivuotiaiden esikoulu, yhdeksänvuotinen peruskoulu sekä toisen asteen lukio ja ammatillinen koulutus. Toisen asteen jälkeen nuori voi hakeutua vielä ammattikorkeakouluun tai yliopistoon, jotka ovat myös kuntien ja valtion rahoittamia koululaitoksia. (Anttiroiko ym. 2007, 21.) Suomessa jokainen vakituisesti asuva lapsi on velvoitettu täyttämään oppivelvollisuutensa, joka täyttyy lapsen käytyä yhdeksänvuotisen peruskoulun tai opiskelemalla muulla tavalla vastaavat yleissivistävät tiedot ja taidot. (Kuntaliitto 2008, 10.) Suomen koulutusjärjestelmää on avattu lisää kuviossa 5.



Kuvio 5: Koulutus Suomessa

Opetukseen ja koulutukseen liittyvän lainsäädännöstä päätetään Suomessa Eduskunnassa. Opetusministeriö tekee kaiken koulutukseen liittyvän valmistelun Eduskunnalle, johon liittyvät kaikki liittyen lainsäädäntöön, valtion talousarvioesityksiin ja mahdollisiin valtioneuvoston päätöksiin. Suuremmat koulutukseen liittyvät linjaukset määritellään hallitusohjelmassa. Opetusministeriön kehittämis- ja hallintotehtävistä huolehtii valtion asiantuntijakeskusvirasto, opetushallitus. Opetushallituksen pääasialliset tehtävät voidaan lukea suoraan laista: ”vastaa toimialansa kehittämisestä, edistää tuloksellisuutta ja seuraa koulutuksen järjestämistä”. Opetushallitus määrittelee valtion oppilaitoksille perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteet, joita koulut noudattavat. (Kuntaliitto 2008, 10.)

Koulutukseen liittyvissä laeissa ei ole otettu kantaa toimielimiin tai niiden tehtäviin kuntatasolla. Kunnassa on mahdollista olla esimerkiksi opetus- ja kulttuuritoimen johtosääntö tai

erikseen opetustoimen johtosääntö. Välttämättä johtosääntöjä ei erikseen tarvita eri toimielimille, kunnan oma kunnanvaltuusto päättää asiasta. Opetus- ja kulttuuritoimi voi olla useammankin lautakunnan alainen, tai suoraan kunnanhallituksen alainen, lisäksi kouluilla voi olla omat johtokunnat tai yhteinen johtokunta. Lisäksi vielä kuntalaki määrää, että kaksikielissä kunnissa tulee opetustoimen hallinnossa tulee olla eriteltynä kieliryhmät. (Kuntaliitto 2008, 16.)

Valtio kustantaa osansa koulusektorin toiminnasta. Rahoitusosuuksien määrittelemisessä käytetään peruskoulutasolla laskentakaavaa, johon vaikuttavat niin oppilasmäärä, oppilaskohtainen kustannus, kunnan asukastiheys kuin kouluverkoston rakennekin. Valtion osuudella on tietty enimmäismäärä, ja kuntia ikään kuin rankaistaan korkeista oppilaskohtaisista yksikkökustannuksista ja palkitaan matalimmista yksikkökustannuksista. (Ahonen 2009, 98.)

### 3.3 Johtaminen julkisella sektorilla

Uusi julkisjohtamisen oppi sai alkunsa Yhdysvalloissa 1970-luvulla ja sitä alettiin soveltaa laajemmin julkisiin organisaatioihin 1980-luvulla. Uuden julkisjohtamisen oppi perustuu yksityisten markkinoiden ihailuun ja idealisointiin. Koska yksityiset markkinat ovat tehokkaat ja perinteinen valtio tehoton, täytyy julkiset organisaatiot uudistaa yksityisten yhtiöiden johtamismallien mukaan. Tämä ajattelutapa vaatii paluuta vanhaan tayloristiseen hallintoteoriaan. Siinä on tavallista että kaikista asioista voidaan pitää objektiivisesti tiliä ja että kaikki asiat ovat yksiselitteisesti mitattavissa, laskettavissa ja hallittavissa. Tavoitteena on optimoida työn tuottavuutta suunnittelemalla jokainen yksittäinen tehtävä ja liike huolellisesti. (Patomäki n.d.)

Virtanen ja Stenvall (2010) ovat sitä mieltä, että julkisen ja yksityisen sektorin johtamisen välillä on enemmän yhteisiä piirteitä kuin erottavia. Konfliktien selvittäminen tai henkilöstön kannustaminen ei riipu millään tavalla siitä, kummalla puolella työskennellään. Virtanen ja Stenvall ovat tutkimuksissaan huomanneet, että painotuseroja näiden kahden sektorin välillä johtamisesta kuitenkin löytyy. Julkisten organisaatioiden erityispiirteenä voitaneen heidän mukaansa pitää sitä, että ne ovat ohjattavissa ylhäältä päin, eli julkinen organisaatio saa ikään kuin oikeutuksensa siitä, miten hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Tietysti sekä julkisen että yksityisen sektorin on noudatettava yhtä lailla lakeja, mutta julkisiin organisaatioihin kohdistuu lisäksi enemmän taloudellisuuden vaatimuksia. Julkisten organisaatioiden oikeus toimintaansa pohjaa nykypäivänä myös entistä enemmän asiakailta tulevaan hyväksyntään. Julkisessa organisaatiossa johtaja ja johtamistapa ovat lisäksi erityisen suurennuslasin alla, koska toiminta on täysin julkista ja se mitä tehdään vaikuttaa aina yhteiskuntaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 35-37.)

Näiden johtajuuden erojen ja yhtäläisyyksien lisäksi Virtanen ja Stenvall (2010) ovat määritelleet eroja toimintavaltuuksissa sekä johtamisedellytyksissä. Tällaisia eroja on muun muassa: Julkisissa organisaatioissa johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta toimia, koska rakenteet ja poliittinen toiminta hankaloittavat johtamistoimintaa. Julkisilla johtajilla on lisäksi vähemmän päätöksentekovaltaa, ja hankalamman johtajan asemasta tekee myös se, että henkilöstön asema on hyvin usein turvattu, jolloin johtaminen on luonteeltaan enemmän suostuttelevaa. Julkisella puolella lisäksi törmätään useammin todella radikaaleihin muutoksiin, jotka johtuvat useimmiten lainsäädännöstä. Näiden lisäksi johtajat voivat vain harvoin palkita henkilöstöään esimerkiksi tulokseen perustuvilla kannusteilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 37.)

Virtanen ja Stenvall (2010) ovat sitä mieltä, että nykypäivän julkinen johtaminen on laajentanut johtajien tehtäväkenttää entisestään. Suomessa keskeisimmät julkisen johtamisen haasteet ovat heidän mukaansa lähitulevaisuudessa strategisessa johtamisessa onnistuminen sekä ennakointi, henkilöstön uusiutuminen ja rekrytointi sekä osaamisen varmistaminen. Virtanen ja Stenvall (2010) muistuttavat myös, että julkisen johtamisen tulisi olla aina tavoitteellista. Tavoitteellinen johtaja lisäksi tiedostaa mitä johtaa sekä osaa miettiä sitä mitä ei tarvitse tai kannata johtaa. Julkisessa johtamisessa, kuten missä tahansa johtamisessa, olisi hyvä ottaa huomioon se että delekoi mahdollisuuksien mukaan tehtäviä toisille, kaikkea ei tarvitse tehdä johtajan itse. (Virtanen & Stenvall 2010, 67-68.) Drucker (2005) muistuttaa, että julkisen sektorin johtajan työ on läpikotaisin julkista. Kukaan ei ehkä tunnista johtajaa organisaation ulkopuolella, mutta organisaatiossa hänellä on valtava vastuu ja hänen tulee toimia ennen kaikkea esimerkkinä henkilöstölleen. Johtajan tulee tietää mitä organisaatio tällä hetkellä on, ja lisäksi sen, mitä sen pitäisi olla. Druckerin mukaan julkisen sektorin johtajan olisi tärkeintä tuntea kunnolla organisaationsa missio, ja ensimmäisenä tehtävänäan varmistaa että henkilöstö näkee, ymmärtää ja toteuttaa organisaation yhteistä missiota. (Drucker 2005, 45.) Salmisen (2011, 127) mielestä julkisen sektorin johtamisessa on eroteltavissa yksi teema ylitse muiden. Tämä teema on julkinen intressi, ja tämän intressin ilmeneminen julkisessa toiminnassa, julkinen etu kun koetaan useimmin yhteisenä, yleisenä tahtona, yhteisenä hyvänä tai jonkinlaisena epäitsekkytenä.

Julkisen sektorin johtajalle kuuluu Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan myös liuta osaamisvaatimuksia. Näistä muutamia, selkeästi yksityisen puolen johtajan osaamisvaatimuksista eroavia, ovat esimerkiksi se että kuntasektorilla toimivien johtajien on tunnettava kunnallinen päätöksentekojärjestelmä ja julkisen hallinnon rakenne. Näiden kahden vaatimuksen lisäksi määritellään seitsemän muuta osaamisvaatimusta. Nämä ovat kokonaisuuksien hallinta, kyky uudistaa ja uudistaa, tavoitteellinen työskentelytapa, vuorovaikutustaidot, kyky mahdol-

listaa optimaaliset työskentelyolosuhteet, johtamistyön periaatteellisen puolen oivaltaminen sekä käsitteellinen ajattelukyky. (Virtanen & Stenvall 2010, 84-85.) Salonen (2000) nostaa esille erityisesti koulun johtajan tärkeän tehtävän muistuttaa organisaatiotaan aika ajoin organisaation perustehtävästä. Kouluille on lainsäädännössä määritelty perustehtävä, ja koulujen toiminnan keskipisteenä tulisi olla oppilas. Perustehtävästä ja toiminnan keskipisteestä muistuttamisen lisäksi Salonen kehottaa johtajaa vielä lisäksi muistuttamaan organisaatiotaan oppilaitoksen päämäärien merkityksestä eri tahoille. (Salonen 2000, 24.)

Virtanen ja Stenvall (2010) rajaavat julkisen johtamisen käytännöt muun muassa tuottavuuden kehittämiseen sekä tuottavuuden arviointiin. Painopisteenä julkisessa hallinnossa on verkostojen hallinta. Mikäli johtamistaan julkisella puolella haluaa kehittää, tulee vaikuttaa nimenomaan käytäntöihin ja käytäntöihin liittyvään osaamiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 70-71.) Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan julkisen johtamisen tulisi ennen kaikkea keskittyä tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen. Julkiset mielipiteet pitää osata jättää omaan arvoonsa, sillä taustalla oleva huoli julkisen johtamisen ja organisaation maineesta ei ole niin vakava kuin miltä se mediassa saattaa näyttää. Kyse ei kuitenkaan koskaan ole vain tuottavuudesta tässä ja nyt, vaan kyse on pitkäjänteisestä julkisen hallinnon ja sitä kautta koko yhteiskunnan kehittämisestä. (Virtanen & Stenvall 2010, 244.) Saarelainen (2003) muistuttaa, että julkisen sektorin johtajan on tärkeintä muistaa julkisen sektorin perusajatus myös johtamisessaan. Julkisen sektorin johtamisessa tuleekin huomioida, miten voidaan johtaa entistäkin vastuullisemmin ja olla paremmin vastuussa kaupunkilaisista sekä heidän tyytyväisyydestään julkiseen palveluun. (Saarelainen 2003, 28.)

Julkisen sektorin johtamistyö on kaikesta päätellen kokenut aikamoisen käytännön muutoksen Suomessa viime vuosina. Virtanen ja Stenvall (2010) muistuttavat, ettei traditioiden murtuminen ole aina huono asia. Tällä he viittaavat siihen, miten ennen johtamistehtävät toimivat palkintona pitkästä urasta ja johtamistehtäviä täytettäessä oli kykyjen sijaan ratkaisevinta se, kenellä oli takanaan eniten virkavuotia. Johtamisosaaminen ja työvuosien lukumäärä eivät kuitenkaan välttämättä kulje samaa tahtia. Aiemmin myös vaadittiin, että johtajilla pitää olla vankka käytännön kokemus alalta. Tätä nykyä arvostetaan enemmän julkisen johtamistyön osaamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 243-244.)

## 4 Metodologia

### 4.1 Tutkimustapa

Tämä opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen opinnäytetyö. Tutkielmatyyppisessä opinnäytetyössä kerrotaan, miten ja miksi julkisen sektorin innovaatiojohtamisen tilaa tutkitaan. Työssä

käydään läpi muun muassa aihe, näkökulma, tavoitteet, tarkoitus ja tutkimusongelmat. Aiheen valinnan lisäksi kerrotaan tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja selvennetään muun muassa tutkimusasetelma sekä mahdolliset tutkimusongelmat. Opinnäytetyöhön sisältyy teoreettinen viitekehys, jossa on avattu keskeiset käsitteet ja kerrottu aikaisemmin tutkitusta tiedosta liittyen innovaatiojohtamiseen julkisella sektorilla. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään tutkimustulokset kattavasti ja analyttisesti. (Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet 2012.)

Tutkimus, joka opintojaksolla tehtiin ja jota opinnäytetyössä tutkittiin, on tyyliltään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksella oli tarkoitus kartoittaa innovaatiojohtamisen tilaa, jolloin määrällinen tutkimus ei olisi ollut oikea ratkaisu. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat muun muassa se että sillä on tarkoitus hankkia kokonaisvaltaisesti tietoa valitusta aiheesta. Laadullista tutkimusta tehdessä suositaan ihmisläheistä lähestymistapaa, jossa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän, kuin erinäisiin mittareihin. Tällä lähestymistavalla myös pyritään siihen, ettei tutkija määrittele sitä mikä on tutkimuksessa tärkeää, vaan luottaa enemmän siihen että tutkittavilta käy ilmi asiat, joita tutkimuksessa tulee pitää tärkeinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Laadulliset tutkimukset toteutetaan usein teemahaastatteluina, kuten opintojaksolla toteutettu tutkimuskin. Teemahaastattelulla saadaan parhaiten ja luotettavinta tietoa, kun halutaan tietää mitä joku ajattelee jostakin tietystä asiasta. Teemahaastattelut ovat usein keskustelevia tilaisuuksia, joissa tutkija johdattelee keskustelua. (Eskola & Vastamäki 2010, 26.) Teemahaastattelu antaa tutkittaville mahdollisuuden tuoda omia näkökantojaan esille entistä paremmin. Kohdejoukkoa ei valita teemahaastattelulle satunnaisesti, vaan se valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.) Kohdejoukkoa motivoi vastamaan kattavasti Eskolan ja Vastamäen (2010) mukaan ainakin kolme tekijää, joista ehdottomasti tärkein motivoija on mahdollisuus tuoda esiin omat mielipiteensä. Teemahaastattelussa mielipiteet eivät piiloudu lukujen ja kaavioiden taakse, vaan ne käsitellään sellaisinaan. Tämän lisäksi motivoijana voi toimia halu jakaa omia kokemuksiaan, tai puhdas hyvä kokemus aikaisemmasta osallistumisesta vastaavanlaiseen tutkimukseen. (Eskola & Vastamäki 2010, 27-28.)

Teemahaastattelut ovat lähes aina suullisia haastatteluja, jolloin haastattelupaikan valintaan tulee kiinnittää huomiota. Haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen, eikä haastattelun ulkopuolisia virikkeitä saisi olla liikaa. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, että haastateltavalla olisi mahdollisimman luontevaa olla haastattelupaikassa. On haastattelijan tehtävänä suunnitella haastattelulle paras mahdollinen paikka. (Eskola & Vastamäki 2010, 29-30.)

Koska haastattelussa tavoitteena on saada haastateltava kertomaan ajatuksiaan haastattelun aiheesta, on tärkeää että haastattelija ja haastateltava löytävät yhteisen sävelen. Ennen varsinaisen haastattelun alkua on hyvä puhella hetki niitä näitä, jotta haastateltava pystyy päättämään parhaan mahdollisen lähestymistavan, ja päättämään muun muassa teititteleeko vai sinutteleeko hän haastateltavaa sekä minkälaista kieltä muuten kannattaa käyttää. Kielen valintaan kannattaa kiinnittää huomiota jo hieman ennen haastattelua miettimällä, miten esimerkiksi ammattislangia voidaan kiertää, mikäli haastateltava ei ole saman ammattikunnan edustaja. (Eskola & Vastamäki 2010, 32-33.)

Laadullinen tutkimus voi monesta tuntua haastavammalta tai työllistävämmältä kuin määrällinen tutkimus. Ensimmäinen haaste koetaan usein jo tutkimuksen alussa, kun aletaan suunnitella tutkimusta. Kysymyksiä suunnitellessaan tutkijan tulee miettiä, minkälaisilla kysymyksillä haastattelussa saadaan vastaukset haluttuun teemaan, määriteltyyn tutkimusongelmaan. Hyvässä tutkimuksessa on käytetty kysymyksiä suunnitellessa sekä luovaa ideointia että aihepiirin tuntemusta, sekä mahdollisuuksien mukaan myös aikaisempia tutkimuksia tai aiheeseen sopivia teorioita. (Eskola & Vastamäki 2010, 35.) Tämän jälkeen seuraa aineiston keruuosio ja laadullisen tutkimuksen työläin vaihe, litterointi. Litterointitapoja on useita, mutta työläs ja aikaa vievä vaihe litterointi on joka tapauksessa. Aineistoa purkaessa tulee siihen jo tutustuttua alustavasti. Litteroinnin jälkeen on edessä vielä varsinainen tulosten analysointi. (Eskola 2010, 179-180.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 164) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, mikä tulee ottaa huomioon aineistoa tulkitessa. Tutkimustulosten analysoinnissa tulee tutkijan myös mahdollisuuksien mukaan tuottaa tuloksista kytkennät aiheen teoriaan (Eskola 2010, 197).

#### 4.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimus on usein ainutkertainen tapahtuma, jolloin tutkimuksen luotettavuutta pitää pystyä arvioimaan. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää kahta eri käsitettä, validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetista puhuttaessa puhutaan pätevydestä ja reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta ja toistettavuutta. (Vehkalahti 2008, 40.)

Ensisijainen asia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on pohtia tutkimuksen validiteettia. Validiteettia mitattaessa tutkitaan vastaako tehty tutkimus juuri niihin kysymyksiin joihin oli tarkoitus. Validiteetti arvioi tutkimusta ennen kaikkea sisällöllisesti. (Vehkalahti 2008, 41.) Tutkimuksen pätevyys arvioinnissa on mahdollista käyttää hyvin erilaisia tapoja. Käytännössä validiteetin arvioinnin päätarkoituksena on arvioida esimerkiksi sitä, täyttävätkö saadut vastaukset haluttuja kysymyksiä, vai onko vastaaja vastannut toisin kuin tutkija on ajatellut (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 231.)

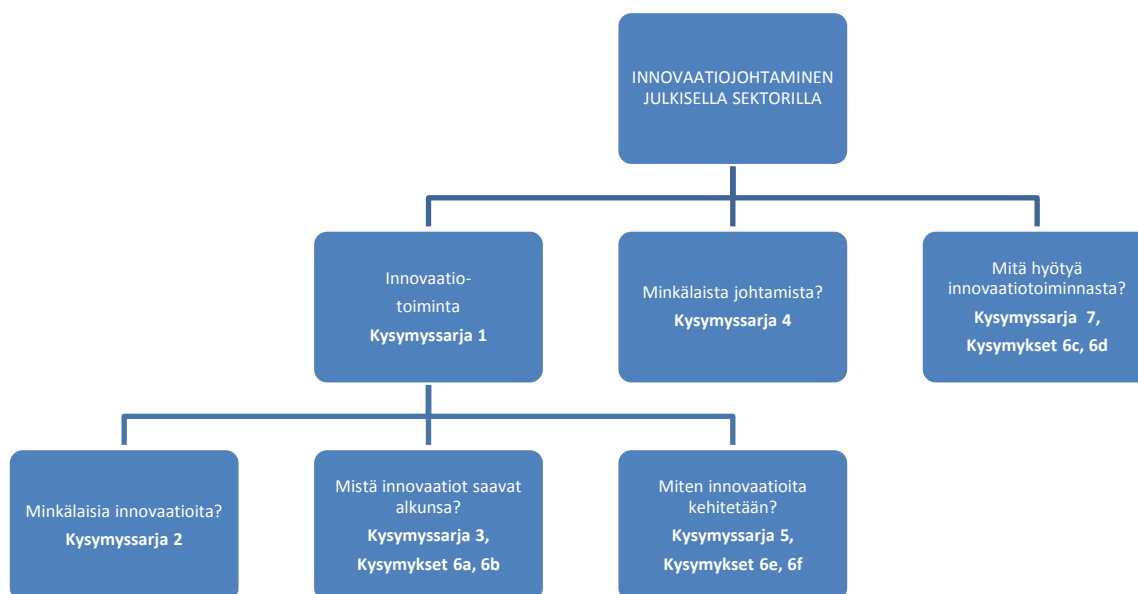
Mikäli validius ei toteudu, on reliabiliteettia turha arvioida. Mikäli validiteettia tutkimukselle löytyy, alkaa kiinnostaa myös tutkimuksen reliabelius. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimusta määrällisesti ja laadullisesti, eli arvioidaan sitä, kuinka toistettavia mittaustulokset ovat. (Vehkalahti 2008, 116.) Tällä tarkoitetaan siis sitä, että jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, olisivatko tulokset samanlaisia. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta reliabelius on tärkeää. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 231.)

## 5 Tutkimus

### 5.1 Tutkimuksen suorittaminen

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin keväällä 2012. Tutkimus oli osa opintojaksoa, joka oli suoritettavissa Laurea-ammattikorkeakoulu Lohjan toimipisteen tarjonnassa. Kurssille osallistui yhdeksän liiketalouden koulutusohjelman opiskelijaa, jotka kaikki olivat opinnoissaan vähintään toisella vuosikurssilla. Kurssille osallistuivat opiskelijat Petronella Fagerholm, Henna Pynnönen, Henri Ketola, Janne Silajärvi, Sonja Soininen, Anu Olsen, Tarja Laakkonen, Suvi Sjögren sekä Anniina Ahilampi. Kaikki yhdeksän opiskelijaa osallistuivat tutkimuksen suunnitteluun sekä toteutukseen.

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin jo aikaisin alkuvuodesta, ja kysymyslomaketta hiottiin opintojakson opiskelijoiden voimin moneen kertaan. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä tehdessä kiinnitettiin jo huomiota käytettävään kieleen avaamalla kaikille haastattelijoille käsitteet sekä muotoilemalla kysymykset kansankielellä. Kysymykset käännettiin opintojakson luonteen vuoksi myös ruotsin kielelle. Kysymysten pohjaksi käytiin läpi innovaatioihin liittyvää aineistoa, ja tämän tiedon pohjalta rakennettiin kysymyslomake. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetty kysymyslomake on liitteessä 1. Kuviossa 6 havainnollistetaan sitä, miten tutkimuskysymykset kohtaavat tutkimusongelman.



Kuvio 6: Tutkimusongelma

Kysymyslomakkeen oltua valmis sekä suomeksi että ruotsiksi maaliskuussa 2012, opiskelijaryhmä otti itse yhteyden haastateltaviin kouluihin. Yhteistuumiin päätettiin, että kouluja haastatellaan yhteensä kuutta, ja jokaisesta koulusta haastatellaan rehtorin lisäksi kahta opettajaa. Päätettiin, että kaksi kouluista olisi Lohjalta, kaksi Siuntiossa sekä kaksi Raaseporista. Lisäksi opintojakson luonteen vuoksi sovittiin, että toisen jokaisen kunnan kouluista oli oltava ruotsinkielinen. Kouluiksi mukaan valittiin Lohjalla Ristin koulu ja Källhagenin koulu, Siuntiossa Päivärinteen koulu ja Sjundeå svenska skolan, ja Raaseporissa Karjaan yhteiskoulu sekä Mikaeliskola. Kaksi haastatteluista kuitenkin peruuntui päällekkäisten aikataulujen vuoksi, joten opiskelijaryhmä haastatteli lopulta yhteensä 16 opettajaa ja rehtoria yhteensä kuudessa eri koulussa Länsi-Uudenmaan alueella. Näistä kouluista kolme oli ruotsinkielistä ja kolme suomenkielistä, ja haastatteluista seitsemän toteutettiin ruotsin kielellä ja loput yhdeksän suomen kielellä. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 20.3. -3.4.2012. Haastattelut järjestettiin haastateltavien omilla kouluilla jo senkin takia, että se oli haastateltaville helppoa. Kouluilla haastattelijat ja haastateltavat mieltivät yhdessä sopivan rauhallisen tilan haastattelun toteuttamiseksi.

Haastattelujen jälkeen opiskelijaryhmä myös litteroi haastattelut sanatakkasti siten, että jokainen opiskelija litteroi itse tekemänsä haastattelut. Litteroitua materiaalia oli yhteensä 62 arkkia. Kaikki haastattelut oli purettu toukokuussa 2012, ja niistä esitettiin silloin lyhyt yhteenveto ryhmän kesken.



## 5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Mikäli tämän opinnäytetyön tutkimustuloksien validiteettia tutkittaisiin, voitaisiin tutkinta ulottaa aina kevään opintojaksolle saakka, jolla tutkimus toteutettiin. Opintojakso perehtyi laaja-alaisesti innovaatiotoimintaan, ja tämän teorian pohjalta rakennettiin kysymyslomake. Kysymyssarjat rakennettiin siten, että päällimmäisiin kysymyksiin saatiin vastaus kaikilta haastateltavilta. Tärkeimpinä asioina oli saada tietoa siitä, millaista innovaatiojohtaminen on julkisella sektorilla, minkälaisia innovaatiot ovat, miten innovaatioita kehitetään sekä koetaanko innovaatiotoiminta hyödylliseksi. Samat kysymykset esitettiin haastatteluissa sekä opettajille eli henkilöstölle että rehtoreille eli esimiehille. Tällä varmistettiin se, että sekä henkilöstön että esimiehen haastatteluista saadaan vastaukset samoihin kysymyksiin, ja saadaan tuotua tutkimuksessa esiin eri tahojen näkemyserot.

Tämän opinnäytetyön reliabiliteettiä voidaan arvioida tämän jo tehdyn tutkimuksen pohjalta. Kysymyssarjoissa oli osin samoja kysymyksiä muotoiltuna hieman eri tavoin. Näihin kysymyksiin saatuja vastauksia verraten voidaan arvioida, ovatko vastaajat vastanneet saman kaavan mukaisesti hieman eri tavalla muotoiltuihin kysymyksiin vai nouseeko näistä esiin eroja. Vastauksia keskenään verratessa ei eroja nouse esiin, vaan haastateltavat vastasivat samoin eri puolilla haastattelua esitettyihin samankaltaisiin kysymyksiin. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen lähiaikoina, olisi odotettavissa, etteivät haastateltavien vastaukset eroaisi jo toteutettuun tutkimukseen verrattuna. Innovaatioita on kouluissa monenlaisia, mutta ne liittyvät kuitenkin samoihin aiheisiin, eikä tähän ole odotettavissa kovin suurta muutosta. Toki, mikäli haastattelu toteutettaisiin uudelleen eri haastateltavilla eri kouluista, voisi eroja löytyä, mikäli joku koulu olisi hyvinkin paljon innovatiivisempi kuin keskimäärin, tai mikäli jostain koulusta puuttuisi innovatiivinen ajattelu kokonaan. Tämä on kuitenkin jossittelua, sillä edellä mainitulla tapauksella ei tämän nimisen tutkimuksen reliabiliteettiä voi arvioida.

## 6 Tutkimustulosten analyysi

### 6.1 Innovaatiot opetus- ja koulutoimessa

#### 6.1.1 Innovaatiotoiminnan käsitteet

Haastattelun aluksi haluttiin haastateltavilta kysyä, miten he ymmärtävät tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Toisena käsitteistä esiteltiin innovaatiotermi, ja kysyttiin mitä tämä haastateltavien mielestä tarkoittaa. Innovaatio ymmärrettiin hyvin samalla tavalla kaikkien haastateltavien keskuudessa. Innovaatiossa koetaan syntyvän jotain uutta, ajatellaan uudella ta-

paa ja innostutaan uuden kehittämistä. Innovaatio koetaan myös jonkinlaisena elämyksenä ja toisaalta luovuutena. Innovaatio miellettiin myös eräänlaisen keskeneräisyyden sietämiseksi, uuden oppimiseksi ja keksimiseksi. Lisäksi todettiin, että innovaatiot voivat olla myös vanhan uudelleen työstämistä, tehdään jokin asia paremmin kuin ennen. Huomautettiin myös, ettei innovaatio läheskään aina ole mitään suurta ja mullistavaa.

Tällaisessa koulussakin olisi helppo tehdä vuodesta toiseen asiat samalla tavalla, niin sitten kun tulee joku tapahtuma tai projekti tai muuta niin sitten mietitään erilaisia tapoja tehdä se. (Opettaja F)

Innovaation lisäksi haastateltavia pyydettiin määritellä innovatiivisuus eli minkälainen on innovatiivinen henkilö. Tässäkin kysymyksessä vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, eikä isoa hajontaa syntynyt. Pääasiassa innovatiivinen henkilö koettiin idearikkaaksi ja luovaksi, mutta myös rohkeaksi, hieman hulluksikin sekä erittäin mielikuvitusriikkaaksi. Innovatiivisen ihmisen koettiin olevan kiinnostunut omasta perustyötehtävästään ja olevan halukas kehittämään tätä työtä ja työhön liittyviä toimintatapoja. Innovatiivinen henkilö lähtee haastateltavien mukaan helposti mukaan uusiin juttuihin ja kehittää niitä edelleen mielellään.

Innovatiivinen henkilö on kiinnostunut siitä omasta perustehtävästään ja on jatkuvasti valmis kehittämään sitä professuuria ja kehittämään itse siinä professuurissa ja osaa myöskin arvioida missä mennään ja keiden kanssa.” (Rehtori C)

En innovativ person är en som är spontan och kan lösa problem som kommer. (Opettaja C)

En innovativ person är en uppfinningsrik person. (Rehtori E)

### 6.1.2 Innovaatioiden lähtökohdat

Kolmannessa kysymyssarjassa haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi, mistä ideat uusiin innovaatioihin haastateltavien työpaikalla yleisimmin syntyvät. Haastateltavat myöntävät ideoiden syntyvän monista eri lähtökohdista. Lähes kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että ideat innovaatioihin nousevat useimmiten omasta porukasta, mahdollisesti keskustelujen tai kokemusten pohjalta. Useista vastauksista käy ilmi se, että koulumaailmassa ideat innovaatioihin lähtevät aina tarpeesta tai vaihtoehtoisesti ajatuksesta tehdä jokin päivittäinen asia uudella tavalla. Ideoita tulee niin johdolta, johtoryhmiltä, henkilöstöltä kuin oppilailtakin muun muassa oppilaskunnan toiminnan kautta. Joissakin haastatteluissa nousi esiin median, uutisten ja ympäröivän yhteiskunnan seuraaminen ja sieltä kimmonneiden ideoiden vaikutukset koulumaailman innovaatioihin. Muutamissa haastatteluissa nousi esiin se, että välillä innovaatiot tulevat ikään kuin pakottamalla kunnan tai valtakunnan tasolta muun muassa lakimuutosten muodossa. Lakimuutosten pohjalta lähdetään sitten itse innovoimaan uutta toiminta-

tapaa muutoksen mukaisesti. Lakimuutokset koskevat kaikkia kouluja, mutta tämä suunta innovaatioiden syntymisessä nousi esiin vain kahdessa haastattelussa. Tämän lisäksi ainoastaan yksi haastateltava oli sitä mieltä, että vanhemmilta tulee koulumaailmaan ideoita uusista innovaatioista. Monissa haastatteluissa tämä nousi kuitenkin esiin siinä, että vanhemmilta toivottiin enemmän ideoita.

Me kehitetään opetussuunnitelmaa, opetusjärjestelyitä ja opetusvälineitä siihen suuntaan, että oppiminen olisi vielä tehokkaampaa ja mielekkäämpää mitä se on ollut aikaisemmin. (Rehtori A)

Me tavallaan jaetaan porukassa ideoita, ja osa meistä on niin luovia, että nähdessään sopivan idean lähtevät sitä työstämään. (Opettaja A)

På internet finns det också massor av sidor för lärare, idéer hur man kan jobba. (Opettaja I)

Toisena aihepiiriin liittyvänä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, kannustetaanko työpaikalla henkilöstöä ilmaisemaan omat mielipiteensä tai tuomaan esiin uudet ideansa. Tästä kysymyksestä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä, jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa koulussa kannustetaan henkilöstöä tässä asiassa.

Uskaltaa tuoda esille hulluimmatkin ideansa, ei tarvitse hävetä. (Opettaja G)

Lähes kaikki vastaajista myönsivät esittäneensä työpaikallaan uusia ideoita. Eräs haastateltavista nosti esiin sen, ettei koulumaailmassa voida tehdä kovin järjestyttäviä innovaatioita, koska toiminnan pitää kaiken aikaa noudattaa opetussuunnitelmaa ja toisaalta taloudelliset resurssit ovat hyvin rajalliset julkisella sektorilla toimiessa. Kysyttäessä haastateltavilta onko heidän esittämiään ideoita toteutettu, suurin osa vastasi myöntävästi. Osa nosti samalla esiin, että ideoita toteutetaan hyvin vaihtelevasti, koska osa ideoista ei ole suoraan toteuttamiskelpoisia esimerkiksi juuri resurssipulan vuoksi. Käytännön syistä osa haastateltavien esittämistä ideoista on myös siirretty myöhemmin tarkasteltavaksi uudelleen parempana ajankohtana. Tähän liittyen kysyttiin lisäksi, miten uudet ideat on työyhteisössä otettu vastaan. Tämä kysymys poiki vastauksia laidasta laitaan, mikä onkin perusteltua, koska myös ideat ovat hyvin erilaisia ja eritasoisia. Suurimmaksi osaksi koettiin vastaanoton olleen hyvää. Haastatteluista nousi esiin se tosiasia, että ihmiset ovat hyvin erilaisia ja osa työyhteisön jäsenistä saattaa harata uutta ideaa vastaan ikään kuin tavan vuoksi. Haastateltavat ovat itse kehittäneet hyvin monenlaisia innovaatioita, joita on myös toteutettu.

Johtoryhmä johteisesti lähdettiin muuttamaan koko koulun toimintarakennetta. (Rehtori A)

Muutettiin oppiaineiden jakotusta, eli miten opetetaan minkälaisia tuntimääriä eri jaksoissa. (Rehtori C)

Erilaisia teemapäiviä, pajapäiviä ja projekteja. (Opettaja F)

Årsklockan har jag presenterat. (Rehtori B)

Oppilaskunta ei ole pakollinen alakoulussa, mutta täällä se on otettu hyvin vastaan (Opettaja B)

Välituntivalvontaa on kehitetty käytännöllisemmäksi. (Opettaja D)

Ainahan ei ole kaikki semmoisia joka heti toteutetaan, mutta voi olla sitten, että joku toteutuu vasta myöhemmin, mutta ihan hyvin on otettu kyllä kaikki vastaan. (Opettaja E)

Puhuttaessa innovaatioiden syntyemisestä haastattelussa kysyttiin myös, miten haastateltavat kokevat johdon rohkaisevan työntekijöitään avoimuuteen tai uusien ideoiden esille tuomiseen. Poikkeuksetta kaikki vastaajat, niin rehtorit kuin opettajat, olivat sitä mieltä että johto osaa rohkaista työntekijöitään avoimuuteen ja uusien ideoiden esittämiseen. Muutamat rehtorit kertovat konkreettisesti miten kannustavat avoimuuteen. Tällaisia keinoja on esimerkiksi kehottaminen miettimään, pohtimaan, ehdottamaan ja käymään läpi asioita, joista voidaan sitten lähteä yhdessä kehittämään. Opettajan kokouksissa henkilöstöä kannustetaan kertomaan mielipiteensä yhteisesti. Lisäksi haastatteluissa nousee esiin asenne, jossa asioista opitaan kantapään kautta eli ideoille annetaan mahdollisuuksia, vaikkei onnistumisesta ole täyttä varmuutta. Samalla kuitenkin rehtorit kokevat tehtäväkseen karsia selkeästi epärealistiset ideat. Vastauksista käy ilmi, kuinka henkilöstö kokee johdon kannustuksen olevan erityisen tärkeä niin sanotuissa pattitilanteissa, eli silloin, jos työyhteisössä on jokin ongelma, jonka selvittämiseen tarvitaan johtoa kannustamaan tiimityöskentelyyn. Yleisesti tiimityöskentelyn koetaan olevan arvokasta ja tarpeellista nykypolun maailmassa. Tässä nostettiin myös henkilöstön vastauksissa esiin kouluttautumismahdollisuudet sekä niiden arvostaminen. Henkilöstö kokee tärkeänä, että johto kannustaa heitä osallistumaan koulutuksiin ja kehittämään itseään.

Toivon aina, että uudet ideat toimitetaan minulle kirjallisesti, koska silloin on jo yksi kynnyksellä ylitetty muodostaessa ajatukset kirjalliseen muotoon ja asiaa on helpompi käsitellä. (Rehtori C)

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös, kokevatko he että heidän työpaikallaan on avoin ilmapiiri. Lähes kaikki olivat yksiselitteisesti sitä mieltä, että omassa koulussa on oikein hyvä, avoin ja kannustava ilmapiiri koko työyhteisön keskuudessa. Muutamista haastatteluista nousi kuitenkin esiin se realiteetti, että kukaan ei ole aina avoin, ja silloin tällöin saattaa muodostua niin sanottuja kuppikuntia, yleensä silloin, kuin avoimuutta eniten tarvittaisiin. Tämän lisäksi vastauksissa painotetaan sitä, että jokainen saa olla niin avoin kuin haluaa ja mikä tuntuu milloinkin hyvältä. Monet rehtoreista kertovat pitävänsä ovensa auki, jotta henkilöstö voi kokea itsensä koska vain tervetulleeksi juttelemaan mieltä painavista asioista. Avoimen ilma-

piirin lisäksi tiedusteltiin, kokevatko vastaajat itse olevansa avoimia. Tähän kysymykseen kaikki vastanneet vastasivat kyllä.

### 6.1.3 Innovaatioesimerkkejä

Innovaatiot julkisella sektorilla liittyvät useimmiten uusiin toimintatapoihin jokapäiväisessä opetustyössä ja muussa koulun arjessa. Innovaatioita on niin oppilashuollollisissa asioissa, niiden kehittämisessä ja uuden keksimisessä sekä koulun toimintarakenteiden parissa. Innovaatioita tehdään opetuksessa ja opetusjärjestelyissä, ja haastateltavat kokevatkin että heillä on hyvin vapaat kädet kehittää esimerkiksi oppituntejaan, kunhan noudatetaan opetussuunnitelmia. Hyvin useat haastateltavista vastaavat innovaatioiden liittyvän tietotekniikan uusiutumiseen tai tietotekniikkaan osa-alueena. Toiset vastaajista kokivat, että innovaatiot ainakin omalla kohdalla liittyvät useimmiten siihen, että tulee ahaa-elämys siitä, miten asioita ei ainakaan kannata tehdä, ja sitä kautta lähdetään tekemään jotakin muuta. Innovaatiot liittyvät useimmiten nimenomaan ja ennen kaikkea arkipäiväisiin asioihin.

Meillä on johtotiimi ja meillä jokainen kuuluu johonkin tiettyyn pedagogiseen tiimiin. (Opettaja B)

Meillähän ei ole jälki-istuntoa, vaan meillä harrastetaan tällaista verbaalijudoa oppilaiden kanssa. (Opettaja D)

Meillä toimii oppilaitten edustusryhmä, jotka on tämmöisissä tilaisuuksissa missä on tarjoilua sun muuta apuna. (Rehtori D)

Opetusjärjestelyt, millä tavalla me opetetaan ja miten jonkun asian vois oppia toisella tavalla. (Rehtori D)

Erlaisiin tapoihin toteuttaa näitä tapahtumia ja projekteja. (Opettaja D)

Jag tycker att med ny teknologi har skolan fått mest innovationer. (Opettaja C)

Vi har förnyat vår administration jätte mycket. (Rehtori F)

Vanhemmilta ei kyllä tule mitään vaikka pyytäisi. (Opettaja D)

Toisessa aihepiiriin liittyvässä kysymyksessä haastateltavilta tiedusteltiin, onko koulussa otettu viimeisen vuoden aikana käyttöön uusia innovaatioita ja jos on, niin minkälaisia. Kaikissa kouluissa kaikki haastateltavat löysivät jonkin innovaation joka oli otettu viime vuoden aikana käyttöön. Myös näissä lähimenneisyyden innovaatioissa tuotiin voimakkaasti esille tietotekniikan kehittymistä ja piirtoheitinaikakaudesta tietokoneaikakauteen siirtymistä. Tämän lisäksi nousi esille erilaisia työryhmiä, joita oli kouluissa kehitelty lähiaikoina. Toisissa kouluissa on rakennettu varta vasten kehittämistiimejä, toisissa on lähdetty laajentamaan johtoryhmää, jotta saadaan laajempaa ajattelua johtotasolle. Karjaalla koulussa on kehitetty välituntitoi-

mintaa kouluttamalla vanhempia oppilaita ”välkkäri liikuttajiksi”, eli koulutetut oppilaat tiettyinä välitunteina kerää joukkoa kasaan ja liikuttaa ja leikittää heitä. Tämän lisäksi henkilöstö ja oppilaat näyttävät innovatiivisuutensa esimerkiksi näytelmiä, tapahtumia tai projekteja suunnitellussa mitä moninaisimmin tavoin.

Netin käyttö opetuksen tukena on arkipäivää, joka ei ollut viis vuotta sitten lainkaan arkipäivää. (Rehtori A)

Kiva koulu-projekti, mikä on aivan loistava systeemi, se on ensimmäinen sellainen koulutus ja ensimmäinen toimintatapa kiusaamisen ehkäisemiseksi joka toimii koulun arjessa. (Opettaja D)

Joka päivä on aika innovatiivinen, on tavallaan valmistauduttu tiettyyn päivään ja heti ensimmäinen viisitoista minuuttia, kun on mennyt, niin voi olla, että on jo moni uusi polku mietitty ja valittu. (Rehtori D)

#### 6.1.4 Innovaatioiden kehittäminen

Tässä kysymyssarjassa ensimmäinen kysymys koski resursseja. Tarkemmin haluttiin tietää, minkälaisia resursseja kouluilla on käytettävissä innovaatiotoimintaan. Vastaukset kysymykseen poikkesivat toisistaan melko paljon, ja kysymys ymmärrettiin myös monella eri tavalla. Lähes jokainen vastaajista nosti esiin rahan puutteen, rahaa ei yksinkertaisesti ole käyttää julkisella sektorilla innovaatiotoimintaan. Rahallisina resursseina nostettiin esiin ainoastaan budjetteihin varattuja varoja esimerkiksi tietotekniikan uusimiseen. Osa nosti resursseina esiin kannustamisen, hyvän ilmapiirin sekä huumorin, joiden avulla innovaatiotoimintaa on helpompi kehittää eteenpäin. Haastateltavat kokivat aikaresurssin hyvin ristiriitaisesti. Osa vastaajista koki, ettei aikaa innovaatiotoimintaan ole käytettävissä riittävästi tai ollenkaan. Osa taas katsoi, että aika on ainoa resurssi joka koulussa on käytettävissä. Muutamalta vastaajalta tuli selkeänä viestinä se että aikaa on kyllä käytettävissä, mikäli sitä haluaa innovaatiotoimintaan käyttää. Osassa kouluja on käytössä niin sanottua YT-aikaa, jolloin opettajilla on viikossa tietty tuntimäärä opetuksetonta palkallista aikaa oman työnsä edistämiseen ja kehittämiseen. Tämä aika koettiin hyväksi, vaikka samalla koettiin, ettei niiden muutaman viikkotunnin aikana ehdikään tekemään kaikkea työn kehittämistä mitä olisi tarpeen tehdä. Toiset haastateltavista korostivat tässä kohtaa myös koulun perustehtävää, eli lasten kasvatusta, joka ei saa jäädä missään vaiheessa innovaatioiden tai resurssiajattelun jalkoihin. Toiset taas nostavat lasten valtavat mielikuvituksen hyväksi resurssiksi.

Ainoastaan henkinen resurssi, ei ole mitään muuta. (Rehtori C)

Me ollaan kuitenkin tämän meidän alan ammattilaisia, että kyllä siinä se osaamisen resurssi on. (Opettaja E)

Hyvä ilmapiiri ja kannustaminen ja huumorin käyttö että niin kyllä se selkeästi tuo lisäarvon siihen. (Rehtori A)

Oppilailtahan löytyy valtavat resurssit, että kun ajattelee, että heiltä löytyy mielikuvitusta. Lapset ovat todella hyviä keksimään ja sitten heillä on vielä se mielikuvitus semmoinen, erilainen kun aikuisilla. (Opettaja G)

Innovaatioiden kehittämiseen liittyen haastateltavilta kysyttiin myös palaverikäytännöistä, ja siitä, pidetäänkö työyhteisössä palavereja liittyen innovaatiotoimintaan. Vastauksista käy odotettavasti ilmi, ettei palavereja pidetä suoranaisesti innovaatiotoiminnan vuoksi, vaan perinteisiin opettajan kokouksiin sisällytetään ideoiden kehittelyä tai muuta innovaatioiden purkua. Opettajan kokouksissa esimerkiksi jaetaan jo kokeiltuja uusia toimintatapoja ja keskustellaan niiden kokonaisvaltaisesta käyttöönotosta. Toisinaan uudet innovaatiot vaativat oman työryhmän kehittämään itseään, jolloin toki tämä valittu työryhmä pitää keskenään palaverreja, jotka ovat nimenomaan innovaatioon keskittyviä. Kokouksissa järjestettyjen ideariihien lisäksi kouluissa suositaan kahvipöytäkeskustelujen hyödyntämistä. Tätä perustellaan paljon sillä, että kahvipöytäkeskusteluissa keskustelu on vapaampaa ja ihmisiltä jää kaikki keksimiseen liittyvä ylimääräinen paine pois, jolloin ideat tai muut tulokset ovat yleensä parempia ja toteuttamiskelpoisempia.

Varje vecka har vi lärarmöte och då är det fritt fram att vem som helst får ta upp vad som helst. (Opettaja H)

Kysyttäessä haastateltavilta, miten he itse voisivat kehittää työpaikkansa innovaatiotoimintaa, olivat vastaukset hyvin erilaisia. Osa vastaajista ei suoralta kädeltä keksinyt mitään konkreettista, jolla voisivat itse toimintaa kehittää, osa taas keksi monenlaisiakin tapoja. Vastusten joukosta nousi esiin esimerkiksi tarkoituksen mukaisten ideariihien järjestäminen, jossa tarkoituksena olisi vain kehittää paljon uusia ideoita, jollaisia ei välttämättä ihan heti edes kuvittelisi toteutettavan. Eräs konkreettinen tarve opettajakunnasta on aika ja raharesurssien lisääminen. Joissain kouluissa on perustettu jo työryhmiä tulevaisuuden kehittämistä varten, mutta työryhmillä ei ole aikaa kokoontua. Opettajat kokevat myös koulutuksiin osallistumisen hyödyllisenä, ja toivovat että niihin olisi mahdollista osallistua enemmän. Toiset vastaajista lähtivät miettimään kysymystä hyvin maanläheisesti. He vastasivat voivansa kehittää toimintaa olemalla avoimempia ja vastaanottavaisempia sekä tuomalla enemmän omia ideoitaan ja ajatuksiaan esiin. Muutamat vastaajista myös kokivat, että toiminnan kehittämisen kannalta olisi hienoa saada valjastettua lapset innovoimaan enemmän, koska lasten parhaaksi työtä tehdään. Haastateltavilta kysyttiin lisäksi samaa hieman toisessa muodossa, eli miten he omalta osaltaan pyrkivät edistämään innovaatiotoimintaa omalla työpaikallaan. Rehtorit painottivat vastauksissaan kannustavansa henkilöstöä kertomaan omat mielipiteensä ja jakamaan omaa osaamistaan. Työyhteisössä on monen eri aihealueen osaajia, ja jos kaikkien osaaminen saadaan otettua mukaan kehittämiseen, saadaan paljon monimuotoisempia tuloksia kuin vain

osan ollessa mukana. Opettajilta nousi esiin koulutuksiin osallistuminen ja sieltä arkeen tuodut ideat ja toimintatavat.

Voisin ehdottaa, että pidetään tällainen jonkin näköinen kokous, semmoinen ideariihi, minkälaisia uusia ideoita vaikka ryhmissä keksitään. (Opettaja G)

Kysyttäessä haastateltavilta, kokevatko he innovaatioiden luomisen ja kehittämisen helpoksi, vastaukset olivat sekä puolesta että vastaan. Toiset vastaajista kokivat innovoinnin suorastaan luonnolliseksi ja kuvailevat nappaavansa uusia ideoita päivittäin esimerkiksi yleisestä keskustelusta. Varsinkin pienet päivittäiset innovaatiot koettiin helpoiksi. Valtaosa haastateltavista koki kuitenkin innovoinnin haastavana ja osin vaivalloisena. Näissä tapauksissa osa piti kuitenkin ideointia helppona, mutta idean siirtäminen käytäntöön tuotti päänvaivaa. Vastauksista nousi esiin myös se, ettei innovaatioita pitäisi tehdä vain sen takia, että tehdään innovaatioita, vaan innovaatioiden pitäisi aina liittyä tarpeeseen.

On, koko ajan tulee jotain. Kaikista keskusteluista nappaan sieltä täältä tai sitten oppilaiden puheista, et ihan missä vaan. (Opettaja F)

Innovaatioita ei kuulu tehdä sen tähden, että tehdään innovaatioita! Vaan innovaatiot syntyvät siitä tarpeesta, jos on tarve. (Opettaja A)

Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä innovaatiotoiminta heidän mielestään vaatii johdolta. Kysymys osoittautui ehkä hieman haastavaksi, ja vastaukset menivät jonkin verran aiheen vierestä. Vastauksista sai kuitenkin poimittua useimmiten esille tulleet johdon tehtävät, eli henkilöstön motivoinnin, kannustamisen ja kuuntelemisen. Nämä koettiin tärkeiksi lähiesimieheltä. Kaikkien osapuolien sitoutumista innovaatioiden kehittämiseen nostettiin myös esiin. Lisäksi toivottiin enemmän resursseja ylempääkin, eli vastauksissa vedottiin opetushallitukseen sekä kuntaan, jotta innovaatiotoiminnalle saataisiin koulumaailmaan budjetoitua resursseja. Huomioitiin myös, että mikäli sivistyskeskus linjaisi strategiassaan koulujen innovaatioista, niihin myös budjetoitaisiin resursseja.

Halua muuttua, halua ajatella, että kaikkea voidaan kehittää ja voidaan päästä vielä suurempiin onnistumisiin. (Rehtori D)

Tässä sarjassa kysyttiin myös, työskentelevätkö alueen koulut yhteistyössä toistensa kanssa, ja miten yhteistyötä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Tässä näkyi selvää hajontaa eri kuntien välillä. Toisissa kunnissa vastaajat kokivat yhteistyötä olevan koko ajan enemmän. Alakoulut tekevät muun muassa yhteistyötä sekä esikoulun että yläkoulun kanssa oppilaiden siirtyessä koulusta toiseen. Alakoulussa tunnetaan molempien ympäröivien kouluasteiden toimintatapoja ja niitä otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon toiminnassa. Osassa kunnissa on yläkouluilla kummitoimintaa, jolloin alakouluista siirtyvillä on kummioppilas tulevassa opinahjos-



saan. Suomen- ja ruotsinkielisten koulujen välinen yhteistyö nähtiin hyvin eri tavoin eri kunnissa, muutamassa kunnassa se nähtiin mahdollisuutena, toisissa erikielisyys nähtiin lähes esteenä. Ylipäätään yhteistyötä kaivataan lisää, ja esimerkkeinä ehdotettiin esimerkiksi erilaisia yhteisiä projekteja ja tapahtumia. Joistain vastauksista kävi ilmi tahto siihen, että yhteistyötä pitäisi olla molemmin puoleista hyötyä, jotta siihen kannattaisi lähteä.

Så jag tror att vi samarbetar mera med andra skolor utan att vi vanliga lärare vet om det. (Opettaja C)

Nej, det har vi ju inte, vi är den enda svenskspråkiga skolan här. (Opettaja H)

## 6.2 Innovaatioiden johtaminen

Työyhteisön innovaatiojohtamista lähdettiin kartoittamaan kysymällä, kehitetäänkö työpaikalla yhdessä uusia ideoita ja toimintatapoja. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kyllä, vaikkakin toteutuskeinoja oli monenlaisia. Suurimmassa osassa kouluja erilaiset kokoukset ovat parhaita tilanteita kehittää uutta. Toiminnan jatkuvaa arviointia ja seuranta pidetään myös hyvänä kanavana huomata kehittämiskohteita ja lähteä kehittämään uusia toimintatapoja. Muutamassa koulussa rakennetaan erilaisia työryhmiä jonkin aihepiirin ympärille, ja esimerkiksi atk-puolella on vaihdettu pöytäkoneet kannettaviin tietokoneisiin nimenomaan työryhmän idean ja valmistelun pohjalta. Vastauksista nousee lisäksi esiin yhteistyö, jota tapahtuu, kun joku keksii idean, joku toinen kehittää ideaa vähän ja joku kolmas vielä enemmän.

Meidän jatkuva arviointi omissa tehtävissämme eli miten lukuvuosi on mennyt ja miten me ollaan onnistuttu niissä kasvatustavoitteissa jota me ollaan asetettu kullekin vuodelle. (Rehtori A)

Kun haastateltavilta kysyttiin, onko oppilaitoksen johto avoin uusille ideoille ja toimintatavoille, oli vastaus yksimielinen. Oppilaitosten johdosta rehtoreita pidettiin hyvin avoimina uusille haasteille. Pääsääntöisesti rehtorit ottavat uudet ideat hyvin vastaan, ja tarvittaessa vähän kyselevät ja kyseenalaistavat, ideaa jos näyttää siltä ettei ideaa ole ajateltu pidemällä tähtäimellä. Johdoksi määritettiin myös koulutoimenjohto, jota ei pidetä lainkaan yhtä avoimena uudelle, vaan se nähdään enemmänkin jarruna uudistuksille.

Yksi haastattelukysymyksistä etsi vastausta siihen, kokevatko haastateltavat saavansa riittävästi ohjausta uusien innovaatioiden käyttöönotossa. Vastauksissa mielipiteet jälleen jakautuivat, ja päällimmäiseksi ajatukseksi jäi se, että ohjauksen tarve riippuu hyvin paljon innovaatiosta, mikä on tietysti totta. Huomioitavaa on myös se, että jokaisella on yksilölliset lähtökohdat asioihin, kaikki eivät tarvitse yhtä paljon ohjausta, toiset taas tarvitsevat paljon enemmän kuin muut. Esimerkiksi uutta tekniikkaa otettaessa käyttöön järjestetään kouluissa koulutusta sen verran, mikä on milloinkin tarpeen. Uusissa toimintamalleissa, joita on otettu

käyttöön valtakunnallisesti, vastaajat kokevat ettei riittävää ohjausta ole välttämättä ollut, ja asioita on joutunut ratkomaan itsekseen tai yhdessä oman ryhmän kanssa. Tässä nousee esiin myös se, että joissain kouluissa on esimerkiksi it-tukihenkilö eli henkilö, joka osaa hie- man paremmin atk-asioita ja jonka puoleen voi ongelmatilanteissa kääntyä. Vastaajat koke- vat, että aikataulut ja kiire usein vaikuttavat ohjaukseen, eikä riittävää ohjausta näin ollen ehditä antaa tarpeeksi. Toisaalta koetaan, että tietoa ja ohjausta on mahdollista saada jos sitä haluaa, mutta kaikki eivät välttämättä ole niin kiinnostuneita uudesta ideasta että halu- aisivat ottaa siitä selvää.

Nej, absolut inte. Tiden räcker inte till allt. (Rehtori F)

Haastateltavilta kysyttiin myös, onko työyhteisössä muutosvastarintaa muutoksien kohdates- sa, ja mikäli sellaista on, miten se työyhteisössä ilmenee. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että jokaisessa työyhteisössä kuuluukin esiintyä jonkinasteista muutosvastarintaa, ja että sitä esiintyy myös omassa työyhteisössä. Nykypäivänä lähes jokaisesta muutoksesta kuitenkin pu- hutaan yhteisesti etukäteen, joten mitään suuria vastarintaryhmittymiä ei juuri synny. Yhdessä keskusteltaessa ja asioista päätettäessä kaikki ovat muutoksessa mukana, eikä vastarintaa silloin muodostu. Kuitenkin muutokset pitää koulumaailmassa markkinoida pikkuhiljaa, jotta hyvä lopputulos on mahdollinen.

Pitää olla nelikenttä, muuten ei onnistu. Pitää olla se niin sanottu jarruosasto. (Rehtori C)

Ei ole pitkään aikaan tehty mitään sellaista että opettajalautakunta olisi 'barri- kadeille' noussut. Muutokset on kuitenkin ollut sellaisia, että laajalla enemmis- töllä on yhdessä todettu että näin pitää tehdä. (Rehtori A)

Muutosvastarinta ilmenee lähinnä passiivisuutena, kukaan ei välttämättä suoraan sano mitään vastaan. Koetaan, että innovaatiot ovat kaikkien mielestä tervetulleita niin kauan, kun saa itse päättää kuinka paljon uuteen tapaan osallistuu. Kuitenkaan haastateltavat eivät näe, et- tä passiiviset ihmiset olisivat aina samoja henkilöitä, vaan passiivisuus vaihtelee innovaation mukaan, ja joskus voivat kaikki ovat mukana ideassa, toisinaan taas ei kukaan. Passiiviset henkilöstön edustajat tuovat mielipiteitään julki esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jolloin ti- lanne on saattanut olla päällä jo pitempään.

Meillä ei kukaan ilkeästi sano eikä tyrmää, se ilmenee vaan passiivisuutena ta- vallaan. (Opettaja D)

Asioista keskustellaan ja tulee mielipiteitä, mutta ei se ole sillä tavalla, että kukaan kokee, että en uskalla olla eri mieltä. (Opettaja A)

Kysymyssarjassa kysyttiin lisäksi, mikä on haastateltavien mielestä johdon tehtävä innovaatio- työssä. Pääkohtana vastauksista kävi ilmi, että johdon roolia innovaatiotoiminnassa pidetään

hyvin suurena. Haastateltavat toivat esiin perinteisesti uuden asian markkinoinnin ja myynnin työyhteisöön, vakuuttelun uutuuden tarpeesta tai käytännöllisyydestä. Markkinoinnin ja vakuuttamisen onnistuttua on kannustamisen, tukemisen ja mukana olemisen vuoro sekä siitä huolehtimisen, että päästään tavoiteltuihin tavoitteisiin. Johdon tehtävänä koetaan olevan myös henkilöstön kunnollinen osallistaminen muutokseen. Johdon halutaan toimivan ikään kuin valmentajana ja suunnan näyttäjänä sekä mahdollisuuksien luojana. Koetaan hyvin tärkeänä, että johto rakentaa mahdollisuuksia innovoida ja toteuttaa innovaatioita. Mahdollisuuksien rakentamisen lisäksi joissain tapauksissa johdolta kaivataan varsinaisen innovaation esiin tuomista sekä ohjausta innovaatiotoiminnassa oikeaan suuntaan. Kun uudet asiat on otettu käyttöön, johdolta kaivataan arvostusta ja kiitosta sekä arvostuksen jakamista siten että myös henkilöstö oppii arvostamaan uutta. Vastauksissa painotetaan, että on johdon tehtävä huolehtia siitä, ettei uuden toimintatavan lanseeraamisen jälkeenkään työyhteisö jää lepäämään laakereilleen, vaan että uudistusta tapahtuu vähän jatkuvasti.

Sen jälkeen kun asia on markkinoitu ja myyty, huolehtia, kannustaa, tukea, olla mukana, läsnä, vaikuttamassa siihen että toimitaan siihen halutun tavoitteen tai vision suuntaan. (Rehtori A)

Kyllä se on se markkinointi ja mainostaminen ja kertominen ja sitten yrittää vakuuttaa, että mitä hyötyä siitä voisi olla koko työyhteisön kannalta. (Opettaja D)

Man kan alltid rikta sig till ledningen och så är det dem som medarbetar vidare. En viktig roll. (Opettaja J)

Seuraava haastattelukysymys koski palkitsemista. Haluttiin selvittää, palkitaanko koulumaailmassa henkilöstöä innovaatiotoiminnasta. Vastaus oli odotettava, onhan kyseessä julkisen sektorin organisaatio. Rahallista tai muuta konkreettista palkitsemismahdollisuutta ei juuri ole. Palkkiot ovat julkisella sektorilla vielä hyvin lapsen kengissä. Monista vastauksista kävi ilmi kuitenkin, että myös hyvä mieli onnistumisesta tai uuden toimintatavan toimivuus on henkilöstölle palkinto. Oppilailta saatu välitön palaute nostetaan myös korkealle, kun puhutaan palkitsemisesta. Johdon puolelta nostettiin arvoonsa huomioiminen sekä julkinen kehuminen jos on tietyltä henkilöltä lähtöisin oleva innovaatio, jota on lähdetty onnistuneesti toteuttamaan. Positiivinen palaute ja yksinkertainen kiitos nousivat kuitenkin kaikista tärkeimmiksi palkitsemisen keinoiksi.

Huomioiminen ja sitten siitä saattaa tiedoksi että kehut julkisesti ja korjaava palaute yksityisesti. (Rehtori C)

Jos oma työ lähtee sujumaan paremmin, niin se on se palkinto. (Opettaja A)

Man ger positiv feedback. Så det är en bra belöning. (Rehtori E)

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, jaetaanko kehitettyjä ideoita muiden koulujen kesken vai jäävätkö innovaatiot oman talon sisään. Tässä vastauksessa huomasi eron opettajien ja rehtorien vastauksissa, sillä lähes kaikki opettajakuntaan kuuluvat eivät osanneet sanoa tai olivat sitä mieltä, että ideat jäävät omaan kouluun. Rehtorit puolestaan kertoivat, että kyllä innovaatioita jaetaan toisten koulujen kesken. Koulutukset nousivat omanaan esiin tässäkin kysymyksessä, sillä vastaajat kertoivat koulutuksissa jakavansa paljonkin ideoita keskenään. Myös paikkakuntaakohtaisesti keskustelua käydään, ja välillä toisesta koulusta saattaa tulla viestiä jostain esimerkiksi huonoksi toimintamalliksi osoittautuneesta ideasta, jolloin oma koulu voi välttää niin sanotusti turhan työn. Myös opettajat myönsivät jakavansa innovaatioita eteenpäin varsinkin silloin kun omassa koulussa on kehitetty joku todella hyväksi havaittu toimintamalli josta ollaan laajalti koko koulu ylpeitä. Jonkin verran otetaan myös mallia toisista kouluista, mutta asioista ei välttämättä keskustella toisten koulujen kanssa. Rehtorit ovat tässäkin paljon aktiivisempia kuin opettajat. Opettajat eivät myöskään välttämättä edes tiedä, onko ideoita jaettu.

Meillähän on suomen- ja ruotsin kieliset koulutoimet, niin tämä henkinen etäisyys on pitempi kuin maantieteellinen etäisyys ja meillä on tosi vähän yhteistyötä. (Rehtori C)

### 6.3 Hyödyt innovaatioista

Haastateltavilta kysyttiin vielä innovaatioiden hyödyistä. Ensimmäiseksi heiltä kysyttiin, onko innovaatiotoiminta heidän mielestään hyödyllistä. Vastaajat pitivät kaikki innovaatiotoimintaa erittäin hyödyllisenä, koska useimmiten innovoinnin tavoitteena on miettiä myönteistä uudistusta, miten saadaan joku asia toimimaan paremmin, tehokkaammin tai taloudellisemmin. Koulumaailmassa jäädään haastateltavien mukaan helposti junnaamaan asioita samalla tavalla kuin aikaisemmin, jolloin uudet tuulet ovat tervetulleita. Vastauksissa ajatellaan, ettei mikään menisi koskaan eteenpäin ja jäätäisiin yhteiskunnan ja maailman kehityksestä jälkeen, jollei uusia toimintatapoja kehitettäisi aktiivisesti. Koetaan, että koko ajan pitää olla pieni tekemisen meininki päällä, jottei jäädä paikalleen. Eräessä koulussa on koettu konkreettista hyötyä oppilaiden keskuudessa sen jälkeen, kun maanantaiaamun ensimmäinen tunti siirrettiin alkavaksi neljäkymmentäviisi minuuttia myöhemmin kuin ennen.

Onhan se aina hyvä, että keksitään uusia ja niinhän se pitääkin kun maailma kehittyy ja kun jotkut luonnonvarat esimerkiksi tai muut asiat ehtyy, niin aina pitää keksiä jotain uutta tilalle. Toki pitää käyttää myös vanhoja ja hyviä siinä rinnalla. (Opettaja G)

Nå, absolut, vi har till exempel i år en så konkret innovation att på måndag morgon högstadieklassen börjar tjugio över nio i stället för halv nio. (Opettaja J)

Jag älskar innovationer och jag älskar att hitta på nytt. Men det är också viktigt att hålla sig inom de gränser så att det ännu är en skola vi är i. Men absolut är innovationer viktiga. (Rehtori F)

Vaarallisempaa on se, että jämähtää paikalleen, ja ettei yritäkään miettiä ja keksiä mitään uutta. (Opettaja E)

Innovaatioiden koetaan helpottavan päivittäistä työskentelyä. Haastateltavat myöntävät, että innovaatiot usein tuottavat jonkinlaista lisätyötä aluksi tai jatkuvasti, mutta pitemmän päälle ne kuitenkin helpottavat päivittäisiä rutiineja. Esimerkkinä tästä nostettiin esiin muun muassa videotykkien käyttöönotto, joka on helpottanut huomattavasti esimerkiksi läksyjen tarkistamista. Toinen tietotekniikkainnovaatioihin liittyvä esimerkki on Vilma-järjestelmän käyttöönotto, joka on helpottanut suuresti koalueiden jakamisessa, kun saman tiedon saa kaikille vanhemmille samalla kertaa ja ainakin teoriassa voi olla varma että tieto saavuttaa vanhemmat, toisin kuin aina aiemmin ei välttämättä saavuttanut, jollei oppilas tietoa perille vienyt. Vastauksissa pohdittiin myös innovaation pitämistä arjessa. Kävi ilmi, että innovaation toteuttua innovaatiota pitäisi arvioida siten, että nähtäisiin onko innovaatio todella tuonut jotain lisäarvoa. Mikäli lisäarvoa on tuotettu, innovaatio pidetään arjessa, mutta mikäli huomataan, ettei lisäarvoa liiemmin ole tullut, voidaan mahdollisesti harkita innovaatiosta luopumista. Haastateltavat kokevat myös jaksavansa työssä paremmin, kun asioita tehdään eri tavoin eikä vuodesta toiseen samalla tavalla. Myös oppilaiden koetaan jaksavan paremmin ja olevan kiinnostuneempia, kun asioista tehdään erilaisia variaatioita.

Täytyy tehdä vielä se viimeinen valinta sitten kun innovaatio on toteutettu, tavallaan tarkistaa, että toiko tämä lisäarvon. Ja jos toi, niin sitten siitä pidetään kiinni, mutta jollei se tuokaan sitä, niin sitten laitetaan se innovaatio pois. (Rehtori D)

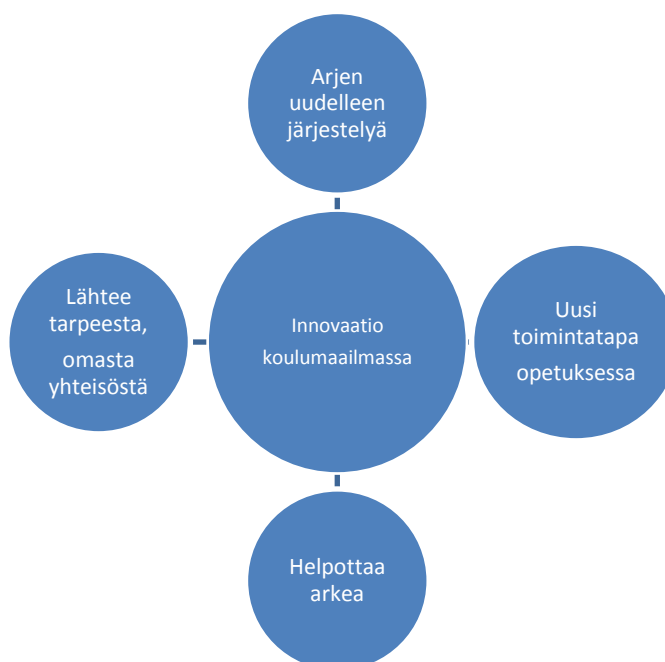
Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he yhteiskunnassa painostettavan liiaksi innovaatiotoimintaan, vai onko jatkuva innovaatioista puhuminen vain hyödyksi. Vastauksissa nostettiin ero julkisen sektorin organisaatioiden ja yksityisen sektorin markkinalähtöisyyden välille, ja todettiin että on esimiehen tehtävä rajata innovaatiotoimintaa siihen omaan sektoriin, omaan alaan sopivaksi. Vastauksissa todetaan, että raja yksityisen ja julkisen sektorin välille pitää välillä vetää kärkkäästi, koska kaikkea mitä tehdään yksityisellä sektorilla, ei voida mukauttaa mitenkään julkiselle puolelle. Koetaan, että julkishallinnon puoli elää vähän jälkijunnassa, eikä innovointiin senkään takia painosteta sillä puolella, toisin kuin ehkä markkinataloudessa. Koulutyö koetaan ruohonjuuritason työskentelyksi, perusajatuksena on opettaa lapset lukemaan, kirjoittamaan, laskemaan ja niin edelleen. Tämän työn jos tekee kunnolla, vähän paremmin kuin mikä riittäisi, on sekin jo paljon. Tämän lisäksi ei välttämättä tarvita kummempia innovaatioita, jotta perustehtävä täyttyy. Haastatteluissa mietitään myös sitä, stressaavatko nykyajan työntekijät liikaa asiaa, koetaanko että on pakko tehdä jotain uutta tai pakko ylittää omat rajansa. Lopputulemana onkin, että jokainen vastaa itse siitä kuinka

paljon halua antaa työlleen ja kuinka paljon halua itseään haastaa tai toimintatapojaan kehittää, eikä yhteiskunnan tai lehdistön paineita tulisi kasata omille hartioilleen. Haastattelut korostavat myös sitä, ettei kaikkea tarvitsekaan keksiä uudelleen.

Tuleehan siinäkin semmoinen totta kai hyväksi koetut vanhat asiat voi säilyttää, ettei kaikkea tarvitse kokoajan ideoita ja keksiä. Mutta omalla kohdalla pidän sitä sen takia hyvänä, et se auttaa jaksamaan työssä, että saa tehdä erilailla ja keksiä uusia asioita. (Opettaja F)

#### 6.4 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Innovaatiot julkisella sektorilla eivät välttämättä ole mitään suuria ja mullistavia, vaan ne voivat olla myös pieniä päivittäisiä keinoja parantaa jotain toimintamallia ja toimintatapaa. Haastatteluista kävi ilmi, että myös haastateltavat hahmottavat tämän, eivätkä ajattele innovaatioita pelkästään suurina mullistuksina. Vastauksista nousi paljon esimerkkejä, jotka ovat nimenomaan vain pieniä parannuksia jokapäiväiseen työhön. Kuvio 7 havainnollistaa, minkälaisia innovaatiot julkisella sektorilla todellisuudessa ovat. Esimerkiksi esimerkit tekniikan hyödyntämisestä sekä opettajankokouksissa käydyistä keskusteluista tuovat hyvin esiin, mitä innovaatiotoiminta voi yksinkertaisemmillaan olla. Toisaalta koko tietotekniikan uusiminen tai uudenlaisen johtoryhmän kehittäminen ovat jo suurempia innovaatioita, jotka vaativat enemmän aikaa ja resursseja.



Kuvio 7: Innovaatio koulumaailmassa

Tutkimustuloksista paistaa läpi henkilöstön halukkuus tehdä asioita uusin tavoin ja innovatiivisemmin. Koetaan, että innovatiivisuuteen kannustetaan laajasti jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa koulussa. Uusille toimintatavoille ollaan avoimia, ja koulujen johto on useimmiten innoissaan lähdössä kokeilemaan uusia asioita. Koetaan, että on parempi kokeilla uusia ideoita ja tarvittaessa kokeilun jälkeen hylätä ne, kuin että jätettäisiin kokonaan kokeilematta. Tämä kertoo myös omaa kieltään innokkuudesta innovointiin ja siitä, että innovaatioita kohtaan ollaan hyvinkin avoimia. Toki myös vastarintaa ilmenee jokaisessa työyhteisössä, mutta se ilmenee hyvin eri tavoin. Pääasiassa vastarinta esiintyy lähinnä passiivisuutena ja jälkikäteen kyräilynä. Harvemmin, mutta joskus kuitenkin, vastarinta on konkreettista ja näkyvää.

Haastatteluissa käy ilmi, että innovaatiot lähtevät useimmin oman talon sisältä, omasta porukasta sekä oppilailta. Haastateltavilta tulee selkeä viesti siitä, että vanhemmilta ei uusia ideoita tule, ei edes pyytämällä. Vanhemmat ovat tärkeä yhteistyökumppani koululle ja opettajille, ja tähän seikkaan olisikin tärkeää saada parannusta. Itse kunkin koulun olisi ehkä syytä miettiä, miten vanhempia saataisiin osallistettua koulutoiminnan ja koulun arjen kehittämiseen. Voidaan miettiä, onko näitä osallistamiskeinoja esimerkiksi mielipiteiden kysyminen uudesta toimintatavasta, tapahtuisiko tämä vanhempainilloissa tai vanhemman ja opettajan välisissä keskusteluissa, vai jotenkin muuten. Tärkeintä olisi saada vanhemmat herätettyä keskustelemaan asioista, jolloin myös kehitysideoita alkaisi tulla kuin itsestään.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että koulujen välillä on hyvin vaihtelevasti yhteistyötä. Luonnollinen yhteistyö alemman ja ylemmän kouluasteen välillä oppilaiden siirtyessä koulusta toiseen toimii jokaisessa kunnassa hyvin, mutta muuta yhteistyötä tehdään kunnasta ja henkilöstä riippuen hyvin eri tavoin. Haastateltavat toivat esille, että suomen- ja ruotsinkielisten koulujen välillä yhteistyö on käytännössä olematonta. Tässä olisi kuitenkin kouluille pohdittavaa, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää. Osassa kouluja vaihtoehtoja oli mietittykin, mutta käytäntöön asti niitä ei ole viety. Yhteistyöhön kannattaisi panostaa, sillä esimerkiksi haasteena nähdyllä suomen- ja ruotsinkielisten koulujen yhteistyöllä voisi olla kannattavia seurauksia. Vieraskielisen opettajan vierailu koulussa toisi lisäarvoa opetukseen, saati jos järjestettäisiin esimerkiksi yhteisiä tapahtumia, jolloin myös lapset pääsisivät keskenään tekemisiin kielestä riippumatta.

Puhuttaessa resursseista nousi tutkimuksessa osin odotetustikin esiin se, ettei innovaatiotoimintaan juuri ole käytettävissä resursseja. Haastateltavat kuitenkin osasivat nähdä resursseina myös muun kuin rahan. Rahaa ei innovaatiotoimintaan ole juuri korvamerkittynä, vaan mikäli innovointiin halutaan tätä resurssia käyttää, on se pois jostain muualta. Resursseja, joita haastateltavat kokivat olevan vaihtelevasti, oli muun muassa oman osaamisen resurssi sekä aikaresurssi. Ajankäytössäkin nousi tosin esiin se ristiriita, että innovaatiotoimintaan käytetty aika on useimmiten pois jostain muualta, eikä sitäkään voi käyttää tietenkään rajattomasti.

Osa haastateltavista kertoi uusien ideoiden syntyvänkin enimmäkseen vapaa-ajalle, ja ne sitten tuodaan työyhteisöön. Palkitsemisesta puhuttaessa nousi esiin se, ettei julkisella sektorilla ole mahdollista palkita hyvistä innovaatioista aineellisesti. Tämä olikin odotettavissa oleva tutkimustulos. Osa haastateltavista koki kuitenkin, että paras palkinto onkin se, että arki sujuu paremmin, tai kun oppilailta tulee hyvää palautetta esimerkiksi uudesta toimintatavasta. Tämä on merkittävä huomio, sillä usein koetaan, että ainoastaan aineellinen riittää palkkioksi, vaikka tosiasiaa se on kaukana totuudesta. Tärkeintä on kuitenkin aina kiitos.

Johdon tärkeimmäksi tehtäväksi innovaatiotoiminnassa määriteltiin avoimuus uusia ideoita kohtaan sekä innovaatiotoimintaan kannustaminen. Tutkimustuloksien perusteella nämä asiat korostuivatkin toteutuneina lähes jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa koulussa. Kannustaminen ja avoimuus näkyvät arjessa parhaiten esimerkiksi siinä, että johto on pääsääntöisesti milloin vain tavattavissa, ja että uusia ideoita lähdetään herkästi kokeilemaan. Toisaalta johdolta odotetaan myös ohjausta, eli mikäli uusi idea ei aivan nykytilanteeseen sovi, johdon tulee asiaan puuttua. Joissakin kouluissa ideoita toteutetaan helposti. Aina on kuitenkin mahdollista että uudesta toimintatavasta luovutaan mikäli huomataan ettei se sovi koulun arkeen juuri nyt. Ohjauksen lisäksi johdon odotetaan osoittavan resursseja innovaatiotoimintaan, kuten järjestävän työaikana aikaa esimerkiksi ideariihen tapaiselle työskentelylle. Johdon merkitys korostui tutkimuksessa merkittävästi, mutta siitä huolimatta korostettiin myös yhteistä vastuuta innovaatiotoiminnasta. Koettiin, että on tärkeää tehdä yhdessä uutta ja osallistaa kaikki työyhteisön jäsenet innovointiin.

Suurimmiksi hyödyiksi innovaatiotoiminnasta nousi omien työjärjestelyjen ja arjen helpottaminen. Koetaan myös, että uusien toimintatapojen ja työjärjestelyjen myötä työmotivaatio viihtyvyys työssä paranee, kun työhön tulee vaihtelua. Oppilaiden koetaan hyötyvän myös vaihtelusta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat poikkeuksetta innovaatiot hyödyllisiksi, vaikka uudet toimintatavat usein aluksi aiheuttavat jopa hieman ylimääräistä työtä.

Tutkimuksen viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien mielipidettä siitä, kokevatko he yhteiskunnan painostavan liikaa innovatiivisuuteen, vai onko runsaasta keskustelusta aiheen ympärillä vain hyötyä. Eräs vastaajista nosti esiin erittäin hyvän näkökulman, eli sen että jokainen päättää itse siitä, kuinka innovatiivinen haluaa olla, ja kuinka paljon innovatiivisuuteen haluaa panostaa. Innovatiivisuuden tai siitä keskustelemisen ei ole tarkoitus olla painostavaa tai luoda stressiä henkilöstölle. Kuitenkin näin välillä koetaan. Tästä olisi hyvä puhua työyhteisöissä, jotta kaikki tietävät mihin innovatiivisuuteen kannustamisella pyritään, eikä kukaan kokisi sitä pakottamiseksi tai stressin aiheuttajaksi.



## 6.5 Tutkimuksen jatkosuunnitelma

Tähän opinnäytetyöhön kuuluu osana myös jatkosuunnitelman teko. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää, minkälaista innovaatiojohtaminen on julkisella sektorilla ja minkälaisia innovaatioita case-tapauksessa opetus- ja koulutoimessa toteutetaan. Tutkimusta on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa selvittämällä, miten innovaatiotoiminnalla voitaisiin edistää työyhteisön motivoitumista ja hyvinvointia.

Koska tämä nyt toteutettu tutkimus kohdentui nimenomaan julkiseen sektoriin, koen luontevaksi että jatkotutkimus jatkaa samalla linjalla. Julkinen sektori käsittää kuitenkin muitakin organisaatioita kuin koulu- ja opetustoimen, ja voikin olla paikallaan miettiä, jatketaanko tutkimusta koulumaailman parissa. Vaihtoehtona tälle voisi olla esimerkiksi kunnan tai kaupungin henkilöstö yleisesti tai vaihtoehtoisesti valtion organisaatiot. Suunnitelmani pohjautuu vaihtoehtoon, jossa tutkimusta laajennetaan koskemaan muutakin kaupungin henkilöstöä. Tällä vaihtoehdolla laajennetaan tutkimusta laajemmalti julkiselle sektorille, eikä jäädä pelkästään koulumaailman sisälle. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan siihen, miten haasteltavat kokevat innovaatiotoiminnan edistävän työyhteisön motivoitumista työhön ja työhyvinvointia. Nyt toteutetussa tutkimuksessakin kävi ilmi, että henkilöstö kokee uudistumisen hyvänä asiana jaksamiselle ja se edistää työn mielenkiinnon säilymistä. Uudessa tutkimuksessa tulisi selvittää, miten innovaatiotoiminnalla voitaisiin näitä tuntemuksia entisestään lisätä, minkälaisia innovaatioita tähän tarvittaisiin ja minkälaisia resursseja tai osaamista tarvitaan.

Uusi tutkimus toteutetaan edellisen tavoin opintojaksolla. Tällöin työmäärä ei kasva liian suureksi yhtä opiskelijaa kohden, mitä se voi olla kun laadullista tutkimusta tehdään laajalla kohdejoukolla. Opiskelijaryhmä kokoaa tutkimuksen itse ja toteuttaa tutkimuksen käytännössä kuten tässäkin tutkimuksessa. Tutkimustulosten analyysi voidaan toteuttaa niin ikään opintojaksolla, tai mikäli työmäärä kasvaisi liian suureksi, voitaisiin analysointiin käyttää jälleen valmistumassa olevan opiskelijan voimavaroja. Tutkimusta aloitettaessa tulee kuitenkin olla selvillä, miten analysointi organisoidaan, ja ottaa tämä huomioon tutkimusta ja tutkimuskysymyksiä suunnitellessa.

## 7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia innovaatiojohtamisen tilaa julkisen sektorin organisaatioissa. Tarkemman perehtymisen kohteeksi päättyi opetus- ja koulutoimi Länsi-Uudellamaalla. Tavoitteena oli erityisesti selvittää, minkälaisia innovaatiot julkisen sektorin organisaatioissa ovat, mistä innovaatiot saavat alkunsa sekä miten innovaatioita kehitetään.

Tämän lisäksi tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, minkälaista hyötyä innovaatiotoiminnasta koetaan olevan.

Henkilökohtaisiksi tavoitteikseni määrittelin laajan tutustumisen julkisen sektorin organisaatioihin sekä innovaatiotoiminnan elementtien hallitsemisen. Koska opintoni keskittyivät pääasiassa yksityisen sektorin toimintaan, koin myös julkiseen sektoriin tutustumisen tärkeänä. Teoriaan perehtymisen myötä koen, että innovaatiotoiminnan käsitteet ovat nyt hallussani. Ymmärrän, minkälaisia innovaatiot ovat parhaimmillaan, mitä innovaatiot vaativat organisaatiolta ja johdolta ja miten innovatiivisuuteen voidaan kannustaa. Tämän lisäksi tunnistan julkisen sektorin erityispiirteet ja osaan hahmottaa, miten innovaatiotoiminta kiinnittyy nimenomaan julkisen sektorin toimintaan. Lähdemateriaalissa oli mukana paljon englanninkielistä lähdemateriaalia niin artikkeleiden kuin kirjojen muodossa. Tähän materiaaliin tutustuessani kartutin sanavarastoani ja opin paremmin etsimään olennaista tietoa myös vieraskielisestä lähdemateriaalista. Haastatteluista lähes puolet oli ruotsinkielisiä, joten myös ruotsin kielen osaamiseni parani tutkimustulosten analysointia tehdessä. Haastavuutta ruotsin kieli toi työhön esimerkiksi siinä, kun haastattelua kuunnellessa ei välttämättä saa olennaisista sanoista selvää tai tiedä, miten lausutut sanat kirjoitetaan. Tämä nousi haasteeksi eritoten suorina lainauksia tutkimustuloksiin kirjoittaessa.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin erillisellä opintojaksolla, jossa suunniteltiin kysymyslomake, haastattelut sekä haastattelujen purku. Tutkimusosuus onnistui loppujen lopuksi hyvin. Kuitenkin, jos tutkimusta lähdetäisiin nyt toteuttamaan, kiinnittäisin enemmän huomiota kysymyslomakkeen suunnitteluun, vaikka tässäkin toteutuksessa siihen käytettiin paljon aikaa. Kysymykset toistavat jonkin verran itseään, joka nousi esiin varsinaisesti vasta haastattelutilanteessa. Toistolla pystytään tutkimaan tutkimuksen validiteettia, mutta käytännössä haastattelutilanteessa haastattelija saattoi usein hypätä samalta kuulostavan kysymyksen yli ajatellen että asiasta on jo puhuttu. Tosiasiassa kysymykset oli muotoiltu hieman eri tavalla kuin edelliset, eli kysymykset olisi voinut kysyä. Kysymykset olisi voinut myös järjestellä hieman järkevämmin, enemmän kiinnittää huomiota siihen, että samaan aihepiiriin kuuluvat kysymykset tulisivat yhteen. Nyt kysymykset hieman pomppivat, mikä vaikeutti opinnäytetyön raportointia.

Itse tutkimus kuitenkin muutamasta parannuksen aiheesta huolimatta onnistui vastaamaan haluttuihin kysymyksiin. Selvisi, että innovaatiot ovat julkisella sektorilla ja erityisesti opetus- ja koulutoimessa pieniä ja päivittäisiä asioita. Tietotekniset uudistukset tuovat koulumaailmaan tarpeen kehittää uusia toimintatapoja, ja opetusjärjestelyiden kehittäminen tuovat vaihtelua sekä henkilöstölle että oppilaille. Innovaatiot mielletään helposti suuriksi uudistuksiksi, joten oli positiivista huomata, ettei henkilöstö julkisella sektorilla ajattele niin. Inno-

vaatiot ovat lähtöisin useimmiten omasta työyhteisöstä ja oppilailta, mutta oli yllättävää, ettei vanhemmilta tai sivistystoimelta juuri tule kehitysehdotuksia. Innovaatioita kehitetään niin ikään omassa työyhteisössä, ja vaikka yhteistyö toisten koulujen kanssa on lisääntymässä, niin kehitysideoiden jakaminen muiden kanssa ei ole kovin yleistä. Innovaatioista koettiin olevan monenlaisia hyötyjä, mutta suurimpana hyötynä nähtiin päivittäisen arjen helpottaminen.

## Lähteet

### Kirjallisuus

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahonen, P. 2009. Rajoittunut rationaalisuus Helsingin kaupungin kouluverkon tarkistamispolitiikassa. Teoksessa Jarmo Vakkuri (toim.): Paras mahdollinen julkishallinto? Helsinki: Gaudemus.
- Anttiroiko, A., Haveri, A., Karhu, V., Rynänen, A. & Siitonen, P. (toim.) 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. 1. painos. Helsinki: Talentum.
- Bason, C. 2011. Leading Public Sector Innovation. Bristol: The Policy Press.
- Christiansen, James A. 2000. Building the innovative organization. Management systems that encourage innovation. New York: St. Martin's Press.
- Christiansen, James A. 2000. Competitive innovation management. London: Macmillian Press Ltd.
- Drucker, P. 2005. Managing the Nonprofit Organization. New York: HarperCollins Publishers.
- Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2. painos. Helsinki: WSOY Pro.
- Green, A. 2010. Creativity in Public Relations. 4. painos. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Julkinen toiminta - julkinen politiikka. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Harvard Business Essentials. 2003. Managing Creativity and Innovation. Boston: Harvard Business School Press.
- Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Jyväskylä: Oy Enostone Ltd.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Johnson, S. 2010a. Where good ideas come from: the natural history of innovation. New York: Riverhead Books.
- Johnson, S. 2010b. Where good ideas come from: The seven patterns of innovation. London: Penguin Books.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kananen, J. 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Korpela, J. & Mäkitalo, R. 2008. Julkishallinto murroksessa. Helsinki: Edita Publishing.

- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus - muutosvoima. Juva: WSOY.
- Kotilainen, M. & Halme, K. 2008. Innovatiiviset julkiset hankinnat. Tekesin katsaus. Helsinki: Libris Oy.
- Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. 1. painos. Vantaa: Dark Oy
- Lindholm, T. & Kettunen, J. 2009. Kansantalous. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: Unipress.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava.
- Saarelainen, T. 2003. Managing local networks. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Salminen, A. 2011. Julkisen toiminnan johtaminen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salonen, M. 2000. Mitä johtajuus on? Teoksessa M. Toivanen (toim.) Kirjeitä rehtoreilta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Selkee, J. (toim.) 2008. Aakkoset sivistystoimeen. 2. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Tuomala, M. 2009. Julkistalous. Tampere: Gaudeamus.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

#### Artikkelit

- Borins, S. 2001. Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No 3, 2001, 310-319.
- Borins, S. 2002. Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*. 23/8 2002, 467-476.
- Fuglsang, L. & Pedersen, J. 2008. How different is public and private innovation? Roskilde University.
- Fuglsang, L. & Sörensen, F. 2010. The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*. Vol. 31, February 2011, 581-595.
- Hartney, J. 2005. Innovation in Governance and public Services: Past and Present. *Public Money & Management* January 2005.
- Koch, P. & Hauknes, J. 2005. Innovation in public sector. *Publin Report No. D20*, 17.

Lovio, R. & Kivisaari, S. 2010. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT Tiedotteita 2540.

Mulgan, G. & Albury, D. 2003. Innovation in Public Sector. Ver 1.9. October 2003.

#### Muut lähteet

Patomäki, H. n.d. Uusi julkisjohtaminen. Helsingin Yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 2.4.2012. [http://www.valt.helsinki.fi/vol/staff/patomaki/Uusi\\_julkisjohtaminen.pdf](http://www.valt.helsinki.fi/vol/staff/patomaki/Uusi_julkisjohtaminen.pdf)

Laurea. 2011. Laurean opinnäytetyöohje. Tulostettu 23.1.2012. [https://intra.laurea.fi/intra/fi/02\\_opiskelu/02\\_opiskelu\\_osa2/01\\_opinnot/05\\_opinnaytetyo/01\\_ont\\_ohjeet/Opinnaeytetyoeohje\\_aseteltu\\_240511.pdf](https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaeytetyoeohje_aseteltu_240511.pdf)

Laurea. 2012. Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet. Tulostettu 10.2.2012. <https://optima.discendum.com/learning/id74/bin/user?rand=9011>

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusongelmat.....	8
Kuvio 2: Innovaatio .....	12
Kuvio 3: Innovaatiojohtamisen vaiheet innovaatioprosessissa (mukaillen Apilo, Taskinen ja Salkari 2007, 113-115) .....	16
Kuvio 4: Innovaatiojohtamisen elementit (Sydänmaalakka 2009, 209). .....	19
Kuvio 5: Koulutus Suomessa.....	25
Kuvio 6: Tutkimusongelma .....	32
Kuvio 7: Innovaatio koulumaailmassa .....	46

## Liitteet

Innovaatiojohtamisen kenttätutkimusosuus.....	57
Haastatteluluettelo.....	63



Innovaatiojohtamisen kenttätutkimusosuus

Tämän kyselyn tekevät Laurea Lohjan liiketalouden kolmannen vuoden opiskelijat liittyen innovaatiojohtamisen kurssiin. Kyselyn tarkoituksena on selvittää innovatiivisuuden tilaa julkisen sektorin organisaatioissa. Kohdeorganisaatioina toimivat suomen- ja ruotsinkieliset peruskoulut Lohjalla (ja Raaseporissa).

”Innovaatio on uusi tai paranneltu tuote, palvelu tai toimintamalli, joka on otettu käyttöön.”

## 1. Perustietoja

### Bakgrundsinformation

a) Asemanne oppilaitoksessa  
Befattning

1. Opettaja / Lärare 2. Esimies / Förman

b) Kuinka kauan olette työskennellyt tässä oppilaitoksessa?  
Hur länge har du arbetat i den här läroanstalten?

Miten ymmärrätte käsitteen innovaatio?

Hur förstår du begreppet innovation?

Millainen on mielestänne innovatiivinen henkilö?

Hurdan är en innovativ person enligt din åsikt?

(Tässä yhteydessä innovaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi uutta toimintatapaa, jolla saadaan aikaan hyötyä. Innovatiivisuudella tarkoitetaan halua ja kykyä kehittää uutta ja viedä sitä eteenpäin.)

(I det här sammanhanget betyder innovation till exempel ett nytt tillvägagångssätt varmed man åstadkommer nytta. Innovation betyder vilja och förmåga att utveckla något nytt och föra det vidare.)

## 2. Julkisen sektorin innovaatiot

### Innovationer inom det offentliga sektorn

a) Mihin innovaatiot liittyvät työpaikallanne yleensä?

Inom vilka områden finns det vanligen innovationer på din arbetsplats?

- ] Johtamiseen / Lederskap
- ] Tietotekniikkaan / Datateknik
- ] Uusiin toimintamalleihin / Nya verksamhetsmodeller
- ] Työhyvinvointiin / Arbetshälsa
- ] Koulukuljetuksiin / Skoltransport
- ] Kouluruokailuun / Skolbispisning
- ] Johonkin muuhun, mihin? Någonting annat, vad?

b) Onko oppilaitoksessanne otettu käyttöön uusia innovaatioita viimeisen vuoden aikana? Jos on, mitä?

Har ni tagit i bruk nya innovationer i er läroanstalt under det senaste året? Om ni har, vad?

c) Jos ei, mistä luulette sen johtuvan?

Om ni inte har, vad tror du att det beror på?

### 3. Innovaatioiden syntyminen

#### Uppkomsten av innovationer

a) Mistä ideat uusiin innovaatioihin syntyvät yleensä?

Varifrån får ni vanligen idéer till nya innovationer?

- ] Henkilöstön toimesta / Från personal
- ] Johdon toimesta / Från ledning
- ] Sivistystoimen toimesta / Från bildningsväsendet
- ] Oppilaiden toimesta / Från elever
- ] Kehittämispäällikön toimesta / Från utvecklingschef
- ] Kunnan toimesta / Från kommun
- ] Jonkun muun toimesta, minkä? / Från annat håll, varifrån?

b) Kannustetaanko työntekijöitä ilmaisemaan omat mielipiteensä ja/tai uudet ideansa?

Uppmuntrar man de anställda att uttrycka sina åsikter och / eller nya idéer?

Kyllä / Ja                       Ei / Nej

c) Oletteko esittänyt uusia ideoita työpaikallanne? Jos kyllä, niin mitä?

Har du presenterat nya idéer på din arbetsplats? Om ja, vilka?

Kyllä / Ja                       Ei (Jos vastasit ei, siirry suoraan kohtaan e.) / Nej (gå till punkt e)

d) Miten ideanne on otettu vastaan?

Vad har andra tyckt om idéer som du presenterat?

e) Onko ideoitanne toteutettu?

Har man förverkligat dina idéer?

Kyllä / Ja                       Ei / Nej

f) Miten johto rohkaisee työntekijöitään avoimuuteen ja uusien ideoiden luomiseen?

Hur uppmuntrar ledningen de anställda att vara öppna och skapa nya idéer?

#### **4. Innovaatioiden kehittyminen ja käyttöönotto**

##### **Utvecklingen och ibrukttagandet av innovationer**

a) Kehitetäänkö uusia ideoita ja toimintatapoja yhdessä työpaikalla?

Utvecklar man nya idéer och förfaringssätt tillsammans med alla anställda på arbetsplatsen?

Kyllä / Ja                       Ei / Nej

b) Onko oppilaitoksen johto avoin uusille ideoille/ toimintatavoille?

Är ledningen på lärostalten öppen till nya idéer och förfaringssätt?

Kyllä / Ja                       Ei / Nej

c) Saavatko työntekijät tarpeeksi ohjausta uusien innovaatioiden käyttöönotossa?

När man inför nya innovationer, får de anställda tillräckligt instruktioner och handledning?

Kyllä / Ja                       Ei / Nej

d) Ilmeneekö henkilöstön keskuudessa muutosvastarintaa uusia toimintatapoja kohtaan?

Motstår de anställda förändringar eller nya förfaringsätt?

Kyllä / Ja                       Ei / Nej

Jos vastasitte kyllä, niin miten se ilmenee?

Om du svarade ”ja”, hur kommer det fram?

e) Mikä on mielestänne johdon tehtävä innovaatiotyössä?

Enligt din åsikt, vilken roll spelar ledningen i innovationsarbete?

f) Kuinka työntekijöitä palkitaan innovaatioiden syntymisestä vai palkitaanko ollenkaan?

Hur belönas de anställda för innovationer?

g) Jäävätkö kehitetyt ideat talon sisälle, vai jaetaanko ne myös muiden koulujen kanssa?

Förblir de nya idéerna inom er läroanstalt eller delar man nya idéer med andra skolor?

## 5. Innovaatioiden edellytykset ja edistäminen

a) Millaisia resursseja teillä on käytössänne innovaatiotoimintaan?  
Vilken typ av resurser har ni för innovationsverksamhet?

Aika  / Tid

Raha  / Pengar

Kannustava ilmapiiri  / Uppmuntrande atmosfär

Avoin vuorovaikutus ja kommunikointi  / Öppen dialog och kommunikation

Tarvittava osaaminen  / Tillräckligt kunnande

b) Pidetäänkö työpaikallanne palavereja liittyen innovaatiotoimintaan?

Har ni möten som gäller innovationer?

Kyllä / Ja

Ei / Nej

c) Työskentelevätkö alueen koulut yhteistyössä keskenään? Jos kyllä, miten?

Samarbetar skolorna på samma område med varanda? Om ja, hur?

Kyllä / Ja

Ei / Nej

Jos vastasitte ei, niin voisiko yhteistyötä kehittää ja millä tavoin?

Om du svarade nej, kunde man utveckla samarbetet och hur?

d) Miten itse voisitte kehittää oman työpaikkanne innovaatiotoimintaa?

Hur kunde du själv utveckla innovationsverksamheten på din arbetsplats?

e) Mitä kehittäminen mielestänne vaatii johdolta ja muulta henkilöstöltä?

Vad krävs det av ledningen, lärare och annan personal att ni kan utveckla innovationsverksamheten?

## 6.

a) Onko työpaikallanne avoin ilmapiiri?

Har ni öppen atmosfär i er arbetsplats?

b) Oletteko avoimia uusille ideoille?

Är er skola öppen för nya idéer?

c) Onko innovaatiotoiminta mielestänne hyödyllistä?

Tycker du att innovationsverksamhet är nyttig?

d) Helpottavatko uudet innovaatiot omaa työtänne?

Gör innovationer ditt jobb lättare?

e) Onko innovaatioita mielestänne helppo luoda ja kehittää?

Tycker du att det är lätt att skapa innovationer och utveckla dem?

f) Miten pyritte omalta osaltanne edistämään innovaatiotoimintaa työpaikallanne?  
Hur försöker du själv främja innovationsverksamhet på din arbetsplats?

**7. Kertokaa vielä lopuksi mitä mieltä olette innovaatioista ja erityisesti työpaik-  
kanne innovaatiotoiminnasta. Painostetaanko nyky-yhteiskunnassa mielestänne  
liikaa innovointiin vai koetteko sen hyödyllisenä?**

**Berätta till slut om du tycker att det finns någon slags tryck så att alla borde inno-  
vera**

**KIITOS AJASTANNE JA YHTEISTYÖSTÄ!**

## Haastatteluluettelo

- Opettaja A. 2012. Opettajan haastattelu 20.3.2012. Ristin koulu. Lohja.
- Opettaja B. 2012. Opettajan haastattelu 20.3.2012. Ristin koulu. Lohja.
- Opettaja C. 2012. Opettajan haastattelu 20.3.2012. Källhagenin koulu. Lohja.
- Opettaja D. 2012. Opettajan haastattelu 27.3.2012. Karjaan yhteiskoulu. Raasepori.
- Opettaja E. 2012. Opettajan haastattelu 28.3.2012. Karjaan yhteiskoulu. Raasepori.
- Opettaja F. 2012. Opettajan haastattelu 29.3.2012. Päivärinteen koulu. Siuntio.
- Opettaja G. 2012. Opettajan haastattelu 29.3.2012. Päivärinteen koulu. Siuntio.
- Opettaja H. 2012. Opettajan haastattelu 29.3.2012. Sjundeå svenska skolan. Siuntio.
- Opettaja I. 2012. Opettajan haastattelu 29.3.2012. Sjundeå svenska skolan. Siuntio.
- Opettaja J. 2012. Opettajan haastattelu 3.4.2012. Mikaeliskolan. Raasepori.
- Rehtori A. 2012. Rehtorin haastattelu 20.3.2012. Ristin koulu. Lohja.
- Rehtori B. 2012. Rehtorin haastattelu 20.3.2012. Källhagenin koulu. Lohja.
- Rehtori C. 2012. Rehtorin haastattelu 27.3.2012. Karjaan yhteiskoulu. Raasepori.
- Rehtori D. 2012. Rehtorin haastattelu 29.3.2012. Päivärinteen koulu. Siuntio.
- Rehtori E. 2012. Rehtorin haastattelu 29.3.2012. Sjundeå svenska skolan. Siuntio.
- Rehtori F. 2012. Rehtorin haastattelu. 3.4.2012. Mikaeliskolan. Raasepori.