

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**KOKEILUKULTTUURI KUNNISSA: IMAGONNOSTATUSTA VAI
AITOA TOIMINNAN UUDISTAMISTA?
Case-kuntina Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä**

Laura Lettenmeier
Kunta- ja aluejohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2018

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, Kunta- ja aluejohtaminen

Tekijä:	Lettenmeier, Laura
Tutkielman nimi:	Kokeilukulttuuri kunnissa: imagonnostatusta vai aitoa toiminnan uudistamista? Case-kuntina Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä
Pro gradu –tutkielma:	92 sivua, 1 liitesivu
Tutkielman ohjaajat:	Arto Haveri, kunnallispolitiikan professori, Tampereen yliopisto Tuula Jäppinen, innovaatio-asiantuntija, Suomen Kuntaliitto Annukka Berg, erikoistutkija, Suomen ympäristökeskus (aiemmin erityisasiantuntija, Kokeileva Suomi, Valtioneuvoston kanslia)
Aika:	Huhtikuu 2018
Toimeksiantaja:	Suomen Kuntaliitto
Avainsanat:	kokeilukulttuuri, kunta, elinvoima, vetovoimaisuus, uudistuminen

Kokeilukulttuuri on ilmiö, joka on noussut osaksi keskustelua suomalaisen julkisen sektorin kehittämisestä. Kokeilemalla kehittäminen, johon kuuluu epäonnistumisista oppiminen, pyrkii vastaamaan nykyajan entistä enemmän epävarmuutta sisältäviin tilanteisiin tuoden samalla vaihtoehdon perinteiselle suunnittelevalle kehittämiselle. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kokeilukulttuurin roolia kuntien kehittämisessä ja kuntakuvan rakentamisessa kolmen esimerkkinä toimivan edelläkävijäkunnan, Asikkalan, Lapinjärven ja Tyrnävän näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä tapausesimerkit kertovat kokeilukulttuurin mahdollisuuksista uudenlaisena toimintamallina kuntien uudistumisessa sekä elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistamisessa. Lisäksi tarkastellaan kokeiluihin kohdistuvia odotuksia sekä kokemuksia niistä, kuin myös kokeilujen roolia käytännön kehittämistyössä ja kuntakuvan rakentamisessa.

Teoreettinen viitekehys esittelee sekä kokeiluajattelua että tuo esiin näkökulmia kuntien kehittämiseen ja vetovoimaisuuteen liittyen. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Kaikissa kolmessa esimerkikunnassa on tehty kokeiluja, ja kokeileminen kumpuaa kuntien omasta innosta kehittää toimintaa uudella tavalla. Aineisto on kerätty haastatteleamalla sekä viranhaltijoita että luottamushenkilöitä touko-kesäkuussa 2017, ja se analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimus avaa uutta näkökulmaa kokeilukulttuurin liittämiseksi keskusteluun kuntien elin- ja vetovoimaisuudesta. Kokeilukulttuurin odotetaan kaikissa esimerkikunnissa vaikuttavan toimintatapojen muutokseen sekä vetovoimaisuuden vahvistumiseen. Etenkin Lapinjärvellä ja Tyrnävällä kokeilut yhdistetään myös yhteistyön ja kumppanuuksien kehittämiseen sekä kuntalaisten osallistumiseen. Olennaiseksi kunnan kehittämisen kannalta nousee kuitenkin kokeilemisen jatkuvuus. Keskeisin tutkimustulos on, että esimerkikunnat ovat eri vaiheissa kokeilukulttuurin sisäistämässä ja kokeilemiseen yhdistyvässä elin- ja vetovoimaisuuden vahvistamisessa. Asikkalassa, jossa kokeiluja toteutettiin melko lyhytaikaisena kehittämistoimenpiteenä, kokeileminen toi mukanaan mediahuomiota ja nostatti kunnan imagoa. Lapinjärvellä ja Tyrnävällä kokeileminen on otettu työkaluksi koko kunnan kehittämiseen. Tyrnävällä ollaan kokeilukulttuurissa kaikkein pisimmällä. Kokeileminen on ollut strategista ja pitkäaikaista, se on sisäistetty toimintatapana ja yhdistyy osaltaan kunnan elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistamiseen. Tällöin kokeilukulttuuri voi synnyttää kunnassa myös aitoa toiminnan uudistamista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Kokeilukulttuurin käsitteelliset lähtökohdat	2
1.2 Kokeilemista kuntiin	4
1.3 Tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.4 Tutkimuksen rakenne	7
2 ERILAISISTA SUUNTAUKSISTA JÄSENTYVÄ KOKEILUAJATTELU	8
2.1 Kokeilemisen juuret ja nousu yhteiskunnalliseen keskusteluun	8
2.2 Monenlaisia kokeiluluokitteluja.....	13
2.3 Kokeilemisen prosessi kehittämisessä	18
3 NÄKÖKULMIA KUNTIEN KEHITTÄMISEEN JA VETOVOIMAISUUTEEN	23
3.1 Kuntien toimintaympäristön muutos, uudistumiskyky ja innovatiivisuus.....	23
3.2 Elinvoimasta vetovoimaisuuteen ja mielikuvista maineeseen	26
4 ESIMERKKIKUNNAT, METODIT JA AINEISTO	29
4.1 Tutkimuskohteena Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä.....	29
4.2 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä.....	31
4.3 Sisällönanalyysin toteuttaminen	33
5 ANALYYSI: KOKEILUIHIN LIITTYVÄT ODOTUKSET, KOKEMUKSET JA KUNTAKUVA	35
5.1 Nopeaa kokeilemista Asikkalassa	37
5.1.1 Toiveissa uudenlainen toiminta ja julkisuuden saaminen.....	38
5.1.2 Asikkalan kokemukset kokeilemaan lähtemisestä.....	40
5.1.3 Erilaista imagonnostatusta osittain onnistunein lopputuloksin.....	46
5.2 Kokeillen kohti ihmislähtöistä Lapinjärveä	49
5.2.1 Tavoitteena houkutteleva ihmislähtöinen kunta	50
5.2.2 Kokeilut osana koko kunnan kehitystä	52
5.2.3 Vaikutuksia kuntakuvaan hitaasti mutta varmasti	58
5.3 Tyrnävän sisäänrakennettu kokeilukulttuuri	61
5.3.1 Yhdessä tekemällä rohkeisiin ratkaisuihin.....	62
5.3.2 Tyrnävän kokeileva tekemisen tyyli	64
5.3.3 Omista vahvuuksista syntyy aito kuntakuva	70
6 KOKEILUKULTTUURI KUNTAKUVAN KOHOTTAJANA JA VETOVOIMAISUUDEN VAHVISTAJANA	75
7 PÄÄTELMÄT	84
LÄHTEET	87
LIITE 1: Haastattelurunko	93

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. Kuntakohtaiset yläluokat	35
Kuvio 1. Eroja kokeilujen suunnitelmallisuudessa	13
Kuvio 2. Kokeilujen dynamiikan kolmiomalli	17
Kuvio 3. Kokeilemalla kehittämisen prosessi	20
Kuvio 4. Kokeilemisen jana esimerkkitapauksina toimivissa kunnissa	79

1 JOHDANTO

Kokeilukulttuuri on viimeisten parin vuoden aikana ollut vahvasti nosteessa. Sen leviäminen on innostanut erilaisia toimijoita luomaan uutta ja kehittämään toimintaansa kokeilujen keinoin. Kokeileminen haastaa perinteisen suunnitteluun pohjautuvan toimintatavan ja kääntää päähuomion asioiden testaamiseen pienten käytännön kokeilujen avulla (Pakarinen & Erkkilä 2017, 305). Tämä luo aivan uudenlaisia mahdollisuuksia tarttua toimeen ja siirtää painopiste tekemällä oppimiseen. Parhaassa tilanteessa kokeilut tarjoavat mahdollisuuden testata ja parantaa toimintaa sen perusteella, mikä toimii ja mikä ei toimi (Stenvall 2017, 11). Julkisen sektorin organisaatiot ovat viime aikoina tarttuneet kokeilukulttuuriin yhä rohkeammin ja tavoitteellisemmin. Kokeilukulttuuri luo julkishallinnolle uudenlaisen mahdollisuuden alkaa kehittää käytäntöjä ketterämmiksi ja tekemisen tapoja toimivammiksi.

Erityisen ajankohtaisen kokeilukulttuurista tekee se, että pääministeri Juha Sipilän vuonna 2015 aloittanut hallitus on hallitusohjelmassaan (Valtioneuvoston kanslia 2015a) nostanut kokeilukulttuurin käyttöön ottamisen yhdeksi hallituksen kärkihankkeista. *”Kokeiluilla tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, parannetaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä. Kokeiluissa hyödynnetään kansalaislähtöisiä toimintatapoja.”* Käytännössä tämä tapahtuu eri laajuisista kokeiluista koostuvan kokeiluohjelman avulla, systemaattisella kokeilutoiminnan käynnistämällä ja muuttamalla säädöspohjaa kokeiluja helpottavaksi. Kokeilutoiminnan avulla on myös tarkoitus parantaa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun liittyvää reagointia ja ennakointia. (Valtioneuvoston kanslia 2015a, 27.) Kokeilujen toteuttamiselle on hallitusohjelman toimeenpanemiseksi laaditussa toimintasuunnitelmassa määritelty kolme eri tasoa: strateginen taso, johon kuuluvat hallitusohjelmaan kirjatut kokeilut kuten perustulokokeilu, kokeilukeskittymien ja kumppaneiden taso, jota toteutetaan muun muassa kunnissa, maakunnissa, yrityksissä ja järjestöissä sekä kansalaisyhteiskuntaan viittaava ruohonjuuritaso (Valtioneuvoston kanslia 2015b, 81).

Ministeriötasolla kokeilukulttuurikysymyksiä koordinoi Valtioneuvoston kanslia ja etenkin sen Kokeileva Suomi -ryhmä. Verkosto kokeilukulttuurin ympärillä laajenee jatkuvasti, kun yhä useammat toimijat innostuvat uudesta, kokeilevasta toimintatavasta. Valtion suunnalta kumpuavan kokeilevan toiminnan ohella kokeilukulttuuriin ovat tarttuneet myös monet muut toimijat. Esimerkiksi Suomen Kuntaliitto on käynnistänyt oman Uskalla kokeilla -ohjelmansa, jolla se haluaa

kannustaa etenkin kuntia lähtemään rohkeasti kehittämään kokeilemalla. Ohjelman tarkoituksena on vahvistaa kuntien kokeilujen näkyvyyttä ja tukea kunnista lähtöisin olevia kokeiluja sekä niihin liittyvää verkottumista. Painopisteenä toimii kokeilukulttuurin vahvistaminen, jossa kiinnitetään erityistä huomiota organisaation toimintatapoihin, ilmapiiriin sekä uskallukseen kokeilla. Kokeiluja pidetään myös yhtenä välineenä tulevaisuuden kunnan rakentamisessa. (Suomen Kuntaliitto 2017a.) Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu yhteistyössä Suomen Kuntaliiton kanssa. Suomen Kuntaliiton rooliin on kuulunut työn ohjaaminen ja sen myötä kokeiluihin ja kuntakenttään liittyvän asiantuntemuksen tarjoaminen käyttöön tutkimusprosessin eri vaiheissa. Kuntaliitto voi hyödyntää tutkielman tuloksia myös käytännön kehittämistoiminnassa.

Kokeilevaa toimintatapaa on alettu soveltaa jo joissakin kunnissa, joissa halutaan luoda uutta tai kehittää ja kehittyä kokeilujen avulla. Tässä tutkimuksessa tarkastelen kokeilukulttuuria nimenomaan kuntien näkökulmasta. Kuntakentän ollessa parhailaan murroksessa ja toimintaympäristön muuttuessa entistä kompleksisemmaksi (Nyholm, Haveri, Majoinen & Pekola-Sjöblom 2017, 7) voisi kokeilukulttuuri tarjota uudenlaisia työkaluja kehittämiseen. Se nähdään monesti uutena ja ketteränä toimintatapana. On mielenkiintoista selvittää, miten kunnissa on tartuttu kokeilukulttuuriin, mitä odotuksia siihen liitetään ja minkälaisia kokemuksia kokeilemisestä on saatu. Erityisesti keskityn tutkimuksessani siihen, miten kokeilukulttuuri kytkeytyy kuntien elinvoimaisuuteen, vetovoimaisuuteen ja uudistumiseen. Toimivatko kokeilut lähinnä kuntakuvan kohottamisen keinona vai ovatko ne aito tapa uudistaa kuntaa ja vahvistaa sen elin- ja vetovoimaisuutta? Esimerkkitapauksina toimivat kolme melko pientä kuntaa: Asikkala, Lapinjärvi ja Tynävä.

1.1 Kokeilukulttuurin käsitteelliset lähtökohdat

Seuraavaksi määrittelen muutamia kokeilukulttuuriin liittyviä keskeisiä käsitteitä, joille tämä tutkimus perustuu. Käsitteet eivät ole yksiselitteisiä ja käytännön toiminnassa ne sekoittuvat usein keskenään. Kokeiluja on erilaisia, ja ne voivat olla vähäisillä resursseilla testattavia pieniä ideoita, toimenpiteitä tai uudenlaisia ratkaisuja tai toisaalta laajempaan muutokseen tähtääviä suurempia kokeiluprojekteja. Tasoltaan kokeiluja voidaan jakaa esimerkiksi nopeisiin, suunnitelmallisiin ja strategiaan kokeiluihin. Yleisesti kokeilu voidaan määritellä väliaikaiseksi asetelmaksi, joka mahdollistaa toimenpiteiden hyödyllisyyden selvittämisen jo ennen niiden varsinaista käyttöönottoa (Annala ym. 2015, 7). Esimerkiksi strategisten kokeilujen määritelmää voidaan soveltaa myös muille tasoille, sillä kaikilla kokeiluilla on joitakin samankaltaisuuksia. Berg, Hildén ja Lahti (2014,

9) kuvailevat strategista kokeilua uudeksi ja konkreettiseksi tekemiseksi, joka on rajattua esimerkiksi ajan, paikan, sisällön tai toimijoiden suhteen sekä voi mahdollisesti muuttaa yhteiskuntaa.

Kokeilevasta kehittämisestä puhuttaessa tarkoitetaan puolestaan uutta kehittämistyyliä palveluille, tuotteille ja politiikkatoimenpiteille. Oleellista on ottaa käyttäjät ja asiakkaat mukaan jo alkuvaiheessa. Kyseessä on nopeasyklinen ja ketterä kehittämisprosessi, jossa palvelu, tuote tai politiikkatoimenpide muovautuu iteratiivisen eli vaiheittaisen prosessin aikana eikä lopputulosta voida näin ollen ennalta tietää. (Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas 2015, 12.) Kokeilevan kehittämisen käsitteeseen yhdistyvät myös oppiminen sekä epäonnistumisen hyväksyminen, vaikka toiminnan täytyykin olla vastuullista (Stenvall 2017, 26). Kunnissa kokeileva kehittäminen on herättänyt vähitellen enemmän kiinnostusta uudenlaisena kehittämisoitteena. Kokeilutoiminta liitetään puolestaan pitkälti kuntien kehittämistoimintaan. Älykästä kokeilu- ja kehittämistoimintaa kunnissa käsittelevästä tutkimuksesta (Kurkela, Virtanen, Stenvall & Tuurnas 2016) käy ilmi, että kokeilu- ja kehittämistoiminta koetaan kunnissa tärkeäksi toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi. Kokeilujen voidaan nähdä yhdistyvän etenkin kuntien omien toimintatapojen ja kulttuurin muutokseen, ja niitä tulisi toteuttaa vanhojen tapojen muuttamiseksi. Laajojen kokonaisuuksien uudistaminen onnistuu paremmin pienimuotoisten kokeilujen avulla. (Kurkela ym. 2016, 67.)

Julkisessa keskustelussa puhutaan paljon kokeilukulttuurista tarkoittaen monenlaista kokeilemistä. Kokeilukulttuuri voidaan käsitteenä määritellä sosiaalisesti ympäristöksi, joka sekä rohkaisee kokeiluihin että hyväksyy kokeilevaan toimintatapaan kuuluvat kevyen suunnittelun sekä riskin epäonnistua (Berg ym. 2014, 14). Kokeilukulttuurille tyypillistä on innostuksen ja tekemisen meiningin levittäminen ja kehittämiseen kuuluvien keskeneräisyyden, epävarmuuden ja epäonnistumisten parempi hyväksyminen. Kokeilukulttuuri tuo myös mahdollisuuksia luoda kehitysprosesseista entistä tehokkaampia, havainnollisempia ja osallistavampia. (Emt. 40.) Kokeilukulttuurista keskusteleminen herättää ihmisissä kuitenkin myös ristiriitaisia ajatuksia. Kokeiluista puhuttaessa on helppo sanoa, että ”ainahan meillä on kokeiltu”. Kaikki eivät näe kokeilemistä uutena toimintatapana tai ymmärrä sen tuomaa hyötyä. Osittain kokeilukulttuurin osakseen saama kritiikki liittyy sen ympärillä leijuvaan epämääräisyyteen. Ei tiedetä tarkalleen, mistä kokeilemisestä on kyse ja miten se toimii. Epäselvyyttä liittyy myös kokeilukäsitteiden määrittelyyn (Breckon 2015, 10).

Kokeiluihin ja kokeilemiseen liittyy myös joitakin muita haasteita, sillä kokeileminen on toimintatapa, jota ei voida soveltaa kaikkeen. Kokeiluja saatetaan pitää kalliina keinona kehittää, vaikka monesti ne maksavat itsensä takaisin myöhemmin. Ajoittumiseen liittyvää haaste nousee esiin kiireisten politiikkaprosessien yhteydessä, sillä kokeiluprosessin tuloksia kohti ei saa kiirehtiä ennaikaisesti. Oppimisprosessin tulisi jatkua myös itse kokeilun päättyessä. Eettisyyden näkökulmasta voidaan pohtia, ovatko ihmiset aina tietoisia olevansa osana kokeilua. Lisäksi on huomioitava, että kokeilut eivät välttämättä toimi samalla tavoin eri paikoissa, minkä vuoksi yksi kokeilu saattaisi olla hyödyllistä toistaa useammassa eri paikoissa. Perustavanlaatuisen kokeilemiseen liittyvä haaste on, että poliittiset systeemit ovat usein kovin jäykkiä muutoksille. (Breckon 2015, 27–31.) Kokeilemisen haasteiden, joista edellä esitetyt ovat esimerkkejä, tiedostaminen saattaa kenties auttaa löytämään ratkaisuja ongelmiin.

1.2 Kokeilemistä kuntiin

Kokeilevaa hallintoa tulisi saada kansallisen tason lisäksi myös paikalliselle ja alueelliselle tasolle (Breckon 2015, 8). Kuntia kannustetaankin tarttumaan kokeiluihin ja kehittämään toimintaansa entistä innovatiivisemmin (Berg 2013, 19). Toisin kuin perinteisessä suunnittelukulttuurissa, kokeilukulttuurissa asioiden nopea testaaminen ja sen myötä saatava palaute auttaa myös arvioimaan vaikutuksia välittömästi (Pakarinen & Erkkilä 2017, 305). Kokeilut voivat saada kunnissa aikaan paitsi uudenlaisia palveluja, kohtaamisia ja käytäntöjä, myös entistä positiivisemmän toimintavireyden ja uutta innostusta kehittää toimintaa luoden edellytyksiä elinvoimaisuudelle ja vetovoimaisuudelle. Kokeilemalla kehittäminen voi mahdollisesti vahvistaa kunnan houkuttelevuutta ja auttaa muodostamaan positiivista kuvaa kunnasta. Sitran aikaisemmassa tutkimuksessa (Berg ym. 2014, 27) on huomattu myös, että pienet ja arkiset kokeilut herättävät paljon keskustelua ja saavat monia suuriakin kehittämis- ja strategiaprosesseja enemmän positiivista mediahuomiota.

Kuntien toimintaympäristössä tapahtuu parhaillaan laajoja muutoksia. Kuntakentällä vaikuttavat vahvasti suunnittelun alla olevat hallinnon ja palveluiden uudistukset. Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistuksen sekä maakuntauudistuksen myötä osa kunnan tehtävistä siirtyy maakuntatasolle. Jäljelle jäävissä kuntien tehtävissä painottuvat elinvoima, sivistys ja hyvinvointi, ja kunnan kehittämisestä ja yhteisöllisyydestä tulee entistä keskeisempiä. (Valtiovarainministeriö 2017, 3.) Uudistukset ovat todella merkityksellisiä sekä kuntien tehtävien, roolin ja aseman että koko kuntalähtöisen hallintojärjestelmän kannalta (Nyholm ym. 2017, 7). Parlamentaarisen työryhmän

väliraportissa (Valtiovarainministeriö 2017) on esitelty neljä skenaariota tulevaisuuden kunnasta: innostava elinvoimakunta, ratkaisut etsivä kunta, laiska kunta ja lannistunut kunta. Innostava elinvoimakunta on ”*elävä monimuotoinen yhteisö, jossa kunnan elinvoima synnyttää menestystä ja ylläpitää kasvua*”. Skenaariossa osana on myös kokeilukulttuurin kukoistaminen. Ratkaisut etsivä kunta korostaa etenkin sivistystehtävän roolia sekä yhteistyötä kansalaisyhteiskunnan kanssa. Myös tässä skenaariossa tarkoituksena on kokeilla uusia asioita ja toimintamalleja sekä vahvistaa täten palveluita ja elinvoimaisuutta. (Valtiovarainministeriö 2017, 14–17.) Tulevaisuuden kuntien tavoittelemisen arvoiset mallit sisältävät näin ollen molemmat kokeilutoiminnan ajatuksen osana elinvoimaista ja menestyvää kuntaa.

Elinvoimatehtävän vahvistuminen kunnissa tehnee maineesta ja maineyöstä entistä tärkeämpiä ja painottanee myös kilpailua kasvusta. Alueidentiteetin ylläpitämisestä saatetaan joutua miettimään uudestaan, kun osaa palveluista koskeva päätöksenteko siirtyy kauemmas kuntalaisesta. Maineyö tulee muuttumaan ja korostamaan ulkoisia sidosryhmiä ja elinvoimatyötä, minkä ansiosta mielikuvien tuotanto tulee olemaan yhä keskeisemmässä roolissa. (Halonen 2017, 293–295.) Tässä tutkimuksessa oletuksena on, että kokeilut tukevat osaltaan positiivisen mielikuvan syntymistä kunnasta, mikä lienee merkityksellistä myös kunnan vetovoimaisuuden kannalta.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Kuntakentän ollessa murroksessa kokeilut voivat olla yksi hyvä keino panostaa kehittämiseen ja uudistumiseen sekä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Ne voivat toimia eräänlaisena työkaluna, joka innostaa kuntaa toimimaan eri tavalla ja kehittämään innovatiivisia uusia käytäntöjä, jotka tukevat osaltaan myös kunnan elinvoimaisuutta sekä vetovoimatekijöitä. Kokeilemista pidetään tällä hetkellä ketteränä tapana uudistaa ja uudistua, joten kokeiluihin liitetään paljon positiivisia odotuksia, jotka heijastuvat myös tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on kytkeä keskustelua kokeilukulttuurista entistä vahvemmin osaksi kuntien kehittämistä ja tarjota uusi näkökulma kokeiluja käsittelevälle tutkimukselle tarkastelemalla millaisia merkityksiä kokeilukulttuuri saa yhdistettynä kuntien elinvoimaisuuden, vetovoimaisuuden ja uudistumisen näkökulmaan. Kokeilukulttuurin ollessa ilmiönä uusi ei kokeilujen roolia kuntakentällä ole vielä laajasti tutkittu.

Tutkimusasetelman taustalla on kysymys siitä, mistä kokeilukulttuurissa on kyse kuntien näkökulmasta. Tähän lähtöasetelmaan etsin aluksi vastauksia kirjallisuuden kautta, minkä jälkeen kohti empiriaa kuljettaessa tutkimus rajautuu koskemaan kuntien kokemuksia kokeiluista ja

kokeilemisesta. Yhtenä keskeisenä näkökulmana on, millaista mielikuvaa kokeilut luovat kunnasta. Kokeilut näyttäytyvät kuntien toiminnassa usein konkreettisina ja ihmisläheisinä tempauksina tai projekteina, jotka saavat melko helposti huomioita ja joihin myös media tarttuu tuoden lisää näkyvyyttä (ks. Berg ym. 2014, 27). Kokeilut ovat monesti niin käytännönläheisiä, että ihmisten on helppo ymmärtää niitä, ja ne synnyttävät myös reaktioita ihmisten mielessä. Näin ollen kokeilujen voidaan olettaa vaikuttavan osaltaan myös kunnan kuntakuvaan ja imagoon. Ennakko-oletuksena on, että kokeilut synnyttävät pääosin positiivista mielikuvaa kunnasta ja vahvistavat sitä kautta kunnan vetovoimaisuutta.

Lähestyn aihetta kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen toimii työn päättämiskysymyksenä. Se pyrkii tarkastelemaan kokeilukulttuurin mahdollisuuksia laajemmalla tasolla, toimintamallina kuntien uudistumiseen, elinvoimaan ja vetovoimaisuuteen yhdistyen. Ensimmäinen alakysymys käsittelee asiaa kokeilemiseen liittyvien odotusten ja kokemusten kautta ja toinen alakysymys tarkentaa näkökulmaa puolestaan enemmän kunnan kehittämiseen sekä kuntakuvan luomiseen. Työni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä tässä tutkimuksessa esitetyt tapausesimerkit kertovat kokeilukulttuurin mahdollisuuksista uudenaikaisena toimintamallina kunnan uudistumisessa sekä elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistamisessa?
 - Minkälaisia odotuksia kokeiluihin kohdistuu ja miten kunnan keskeiset toimijat ovat kokeneet kokeilemisen?
 - Miten kokeiluja voisi tämän tarkastelun perusteella käyttää kunnissa käytännön kehittämisen tai toisaalta kuntakuvan rakentamisen välineenä?

Tutkimuksessani tarkastelen asiaa etenkin kunnan keskeisten toimijoiden näkökulmasta, mikä pitää sisällään sekä viranhaltija- että luottamushenkilöpuolen. Tämä kohdistaa näkökulman selkeästi kunnan omaan toimintaan ja mahdolliseen mielikuvatyöhön. Saattaa olla, että kokeilujen avulla pyritään myös viemään kuntakuvaa johonkin tiettyyn suuntaan. Vastauksia kysymyksiin pyrin löytämään haastatteluin kerätyn tutkimusaineiston avulla tarkastellen aihetta esimerkkitapauksiksi valikoituneiden kuntien, Asikkalan, Lapinjärven ja Tyrnävän, kannalta. Kaikissa kolmessa esimerkkikunnassa on toteutettu kokeiluja, ja ne ovat myös saaneet julkisuutta eri medioissa.

Jo ennen haastattelujen toteuttamista on nähtävissä, että esimerkkikunnissa kokeiluja on toteutettu osana kunnan kehittämistä ja uudistamista, vaikkakin hieman eri lähtökohdista ja panostuksella.

Myös kokeilujen aikajänne poikkeaa eri kunnissa toisistaan. Asikkalassa kyse on lyhyemmästä asiantuntijan toteuttamasta kokeiluinterventiosta, kun taas Lapinjärvellä ja Tyrnävällä kokeileminen on osa strategisempaa ja pitkäaikaisempaa kehittämistoimintaa. Kokeilujen voidaan kyseisissä kunnissa olettaa muovaaman ihmisten mielikuvaa kunnasta, joten on mielenkiintoista nähdä millaisia merkityksiä erityyppinen kokeileminen nostaa esiin. Kaikki kolme kuntaa tavoittelevat kuitenkin joissain määrin samaa: kunnan tekemistä näkyväksi ja houkuttelevaksi sekä asukkaiden nostamista keskiöön.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdattelen tutkimusaiheeseen, kerron sen ajankohtaisuudesta sekä kokeilukulttuurin keskeisistä käsitteistä, kuten myös kokeilujen kytkeytymisestä kuntiin nyt ja tulevaisuudessa. Luvussa avaan myös tutkimuksen tavoitteita sisältäen tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset.

Seuraavaksi, luvuissa kaksi ja kolme esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kehystän tutkimuksen empiiristä osuutta kirjallisuuden avulla kuvaamalla erilaisista suuntauksista jäsentyvää kokeiluajattelua. Tämä luo perustaa yksityiskohtaisemmalle ja tarkemmin rajatulle tarkastelulle sekä rakentaa kentän, jolla liikutaan. Toinen luku pitää sisällään myös kokeilukulttuurin taustalla olevaa kirjallisuutta sekä kertoo kokeilukulttuurin synnystä ja noususta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Kolmannen luvun tavoitteena on puolestaan linkittää kokeiluajattelua hallintotieteelliseen keskusteluun käsittelemällä kuntien kehittymisen näkökulmia ja siihen läheisesti liittyviä innovaatioita ja uudistumista sekä elinvoiman, vetovoimaisuuden ja imagon rakentamiseen kytkeytyviä käsitteitä.

Neljännessä luvussa siirryn kohti empiriaa kertomalla esimerkkitapauksina toimivista kunnista hieman lisää ja tarkastelemalla tutkimuksen metodologiaa ja aineistoa haastatteluista sisällönanalyysiin. Analyysiosuus sijoittuu lukuun viisi ja siinä käyn kunta kerrallaan läpi kokeiluihin kohdistuvia odotuksia ja kokemuksia sekä kuntakuvan muodostumista. Luku kuusi keskittyy tulkintaan pitäen sisällään vertailua esimerkikunnista ja pohdintaa siitä, toimiiko kokeilukulttuuri etenkin kuntakuvaa kohottavana tekijänä vai myös vetovoimaisuuden vahvistajana. Tästä muodostuvat myös tutkimuksen tulokset. Viimeiseksi esittelen tutkimuksen päätelmät luvussa seitsemän.

2 ERILAISISTA SUUNTAUKSISTA JÄSENTYVÄ KOKEILUAJATTELU

Tämä teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen luku perustuu kokeilukulttuuriin liittyvälle kirjallisuudelle, jota tarkastelemalla pohdin, mistä kokeilujattelussa on oikeastaan kyse sekä miten se jäsentyy. Kokeilukulttuuria on tutkittu vielä melko vähän, ja siihen liittyen on löydettävissä monia eri selvityksiä ja esimerkiksi politiikkaohjelmia, mutta melko vähän tieteellistä teoreettista tutkimusta. Perehtyessäni kokeiluihin liittyvään kirjallisuuteen ja kansainväliseen keskusteluun, löysin kaksi toisistaan poikkeavaa kirjallisuussuuntausta. Ensimmäinen suuntaus pohjautuu kestävän kehityksen ajatteluun sekä transitio-kirjallisuuteen. Transitio-kokeiluja on toteutettu jo usean vuoden ajan (ks. esimerkiksi van den Bosch 2010). Ne perustuvat ajatukseen muuttaa yhteiskuntaa kestävämpään suuntaan. Kyse on ikään kuin siirtymästä kohti kestävämpää tulevaisuutta, ja yksi tapa vaikuttaa tähän ovat erilaiset kokeilut. Toisessa suuntauksessa on puolestaan kyse liiketoimintaperusteisesta kirjallisuudesta, joka kannustaa etenkin yrityksiä uudelleen, kokeilemaan toimintatapaan perinteisen suunnittelemalla kehittämisen sijaan. Tämä kirjallisuuden puoli esittelee myös kokeilemalla kehittämisen prosessia. Aluksi lähdetään kuitenkin liikkeelle tarkastelemalla, mistä kokeilukulttuurin juuret löytyvät ja miten kokeilut ovat nousseet yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämän jälkeen perehdytään siihen, millaisia luokitteluja kokeiluista on rakennettu. Luokittelut kertovat paljon muun muassa kokeilemisen tyylistä, vaikutuksista ja siitä, kuinka erityyppisiä kokeilut voivat olla.

2.1 Kokeilemisen juuret ja nousu yhteiskunnalliseen keskusteluun

Mistä kokeileminen on saanut alkunsa? Kokeileminen itsessään ei ole uusi asia. Sosiaalisen kokeilun käsite on ollut esillä jo 1800-luvulla. Kokeileminen on lähtenyt kuitenkin ensi kertaa nousuun vasta myöhemmin, 1930-luvun alkupuoliskolla Yhdysvalloissa, kun presidentti Franklin D Roosevelt totesi valtion tarvitsevan kokeilemistä. Hänen sanoin myös epäonnistumisen uhalla tulisi yrittää kokeilla. Kokeilujattelu on kuitenkin välissä jälleen laantunut. Iso-Britanniassa kokeileminen on noussut huomionarvoiseksi jälleen 2010-luvulla. (Breckon 2015, 13–16.) Tämänhetkisen kokeiluinnostuksen ei kuitenkaan välttämättä voida katsoa juontaneen juuriaan vuosikymmenten takaa vaan pikemminkin se vastaa pinnalla oleviin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Viime vuosien aikana tapahtuneen kokeilujattelun kasvun voidaan katsoa pohjautuvan ainakin yhteiskunnalliseen muutokseen ja siihen liittyvään ilkeiden ongelmien kohtaamiseen (ks. Annala

ym. 2016, 15; Hartford 2011; Laakso, Berg & Annala 2017, 8; van den Bosch 2010, 17). Ilkeät ongelmat, joita on nähtävissä, ovat monimutkaisia ja keskeisiä haasteita, jotka vaikuttavat myös toinen toisiinsa. Esimerkkejä tällaisista vaikeasti ratkaistavista ongelmista ovat ilmastonmuutos ja julkisen talouden rahoitushaasteet. Tämäntapaisten ongelmien ratkaiseminen ainoastaan totutun suunnittelun menetelmiä käyttäen ei ole helppoa ja toimivaa. (Annala ym. 2016, 15.) Haastavien ongelmien kanssa kietoutuu yhteen maailmassa lisääntynyt kompleksisuus (Hartford 2011, 3–5). Julkisten palvelujen paineet kasvavat ja niihin liittyy yhä enemmän ilkeitä ja hankalia yhteiskunnallisia ongelmia. Tämän valossa poliittisen ilmaston voidaan todeta alkavan olla valmis kokeilutoiminnalle. (Breckon 2015, 18.) Kompleksisessa ja muuttuvassa maailmassa kokeilemisen ja epäonnistumisen kautta oppiminen on välttämätöntä (Hartford 2011, 20). Hankalia yhteiskunnallisia ongelmia on niiden hallinnan parantamiseksi mahdollista pilkkoa pienempiin osiin kokeilujen avulla (Annala ym. 2016, 7). Nopeaa kokeilemistä kaivataan vastaamaan todellisiin olemassa oleviin ongelmiin, aikaisemman papereilla tapahtuneen kehittämisen ja sitä seuranneen kansallisen toimeenpanon sijaan (Mulgan 2014, 18).

Annala ym. (2016, 15–16) tunnistavat myös kaksi muuta syytä kokeilukulttuurin nousulle. Ensinnäkin yhteiskunnan uudistumisen ja kehittymisen näkökulmasta havaittavissa on turhautumista vaikeisiin ja huonosti eteneviin muutosprosesseihin, joita on yhteiskunnan eri kerroksissa ja aloilla. Kokeilut liittyvät tältä kannalta osaltaan normien purkuun, joka on tavoitteena myös Suomen hallitusohjelmassa (ks. Valtioneuvoston kanslia 2015a, 26), byrokratian vähentämiseen ja toimintatapamuutokseen selvityksiin nojautuvasta työtavasta kohti konkreettisempaa toimintaa. Toinen syy pohjautuu yhteiskuntamme moniarvoistumiseen ja hierarkioiden heikkenemiseen, mikä näyttäytyy esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan ja ruohonjuuritason kasvavana aktiivisuutena. Yhteiskuntaa kehitetään yhä enemmän yhdessä eikä informaatiosta ole pulaa. Kommunikointitapojen monipuolistumisen seurauksena verkostoituminen ja toimivien käytäntöjen levittäminen onnistuu yhä paremmin, mikä luo tilaa myös kokeilujen monistamiselle ja skaalaamiselle. (Annala ym. 2016, 15–16.)

Yhteiskunnallinen suunnittelu on nojannut Suomessa korporatistiseen poliittisten puolueiden, ammattiliittojen ja teollisuudenalojen välisen keskustelun ja yhdenmukaisuuden perinteeseen sekä politiikka-ohjelmiin, jotka ovat tällä vuosikymmenellä olleet aiempaa pienemmässä roolissa. Ajallemme tyypillisiin monimutkaisiin ekososiaalisiin haasteisiin ei ole löydetty riittäviä ratkaisuja eikä sektorirajat ylittävä kokonaisvaltainen politiikka ole muutenkaan lukeutunut Suomen vahvuuksiin. Tarve tulevaisuuspainotteiselle yhteiskunnan uudistamiselle on kuitenkin jatkuvasti

olemassa. (Berg 2012, 158–159.) Berg (2012, 161–165) lähtee hakemaan vastauksia haasteisiin ruohonjuuritason innovaatioista, jotka vastaavat paikalliseen tarpeeseen ja joita voidaan levittää myös laajemmalle yhteiskunnassa. Hän päätyy toteamaan kokonaisvaltaisen ekososiaalisen kokeiluyhteiskuntastrategian olevan yksi mahdollinen väylä uudistumiselle. Kokeiluyhteiskunnan toimintaperiaatteita ovat uusien asioiden kokeileminen pienesti tietyllä aikavälillä, kokeilujen vaikutusten laaja selvittäminen, kokeiluja seuraava demokraattinen keskustelu, toimintakulttuurille ominainen kokonaisvaltainen ja pitkän tähtäimen toiminta sekä ketteryys ja oppiminen. Muutoksia tehdään monesti verkostoissa sekä muissa uudenlaisissa ryhmittymissä ja myös johtaminen kannustaa ja näyttää suuntaa kohti itsenäistä muutosta. Ruohonjuuritason innovaatioita, joita yritetään skaalata myös muille tasoille, ovat luomassa monenlaiset toimijat. Kokeiluyhteiskunta on kaiken kaikkiaan avoin uudelle sekä hyväksyy epäonnistumiset. (Berg 2012, 161–165.) Tyypillistä kokeiluyhteiskunnalle on myös suurten puheiden sekä paperilla suunnittelun ja selvittelyn sijaan konkreettinen toimiminen sekä itse tekeminen ilman ylempien toimijoiden aloitetta (Berg 2013, 6). Berg (2013, 22) toteaa Suomen tarvitsevan kokeiluja, sillä on mahdollista että kokeiluyhteiskunnasta kehittyy uusi tietoyhteiskunta.

Suomessa keskiössä on ollut pitkälti tiede- ja teknologiapainotteinen innovaatiotoiminta. Nykyinen toimintaympäristö on kuitenkin täynnä ennalta arvaamattomia muutostekijöitä, joihin pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen tutkimus- kehittämis- ja innovaatiopolitiikka ei kykene reagoimaan tarvittavalla vauhdilla. Nähtävillä on tarve entistä ketterämmälle ja tehokkaammalle elinkeino- ja innovaatiopolitiikalle tuomaan ratkaisuja sekä suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin että pitkäaikaiseen taloudelliseen taantumaa. (Poskela ym. 2015, 8.) Kokeiluihin on viime vuosina Suomessa herätty ja myös käyttäjiä yritetään saada osallistumaan kehitysprosesseihin. Tarvetta on niin pienille ruohonjuuritason kokeiluille, julkisen sektorin uudistuksille kuin myös laajemmille strategisille kokeiluille ja toimintakulttuurin muutokselle. (Berg 2013, 7.)

Ensimmäisiä kokeilevan toimintakulttuurin omaksuneita tai sitä edistäneitä toimijoita ovat olleet Sitra, Tekes, eduskunnan tulevaisuusvaliokunta sekä muutamat tutkimuslaitokset, yritykset ja kunnat. Paikallistason ensimmäisten kokeilujen joukossa ovat olleet HINKU-hankkeen (Kohti hiilineutraalia kuntaa) pieninnovaatiot. (Berg ym. 2014, 9.) Bergin (2013) kirjoittamaan Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuun on koottu kokeilujen vauhdittamiseksi myös suuri joukko erilaisia toimenpide-ehdotuksia sääntelyn muuttamisesta kokeiluystävällisemmäksi ja kokeilujen nostamisesta hallitusohjelmaan ruohonjuuritason osallisuuteen kannustaviin kokeiluihin. Sitran selvityksessä vuodelta 2014 todetaan strategisten kokeilujen ja kokeilevan kehittämisen

menestyksen edellyttävän kuitenkin myös kulttuurista muutosta kohti kokeilukulttuuria (Berg ym. 2014, 40). Koska kokeilukulttuuri on vuonna 2015 nostettu myös Suomen hallitusohjelmaan (ks. Valtioneuvoston kanslia 2015a, 27), voidaan sen sanoa onnistuneen perustelemaan paikkansa osana suomalaisen yhteiskunnan kehittämistä.

Julkisille organisaatioille kokeileminen ei kuitenkaan välttämättä ole helppoa. Esimerkiksi Breckon (2015, 6) pohtii kokeiluja hallinnon kannalta. Hallinnon parissa kokeilut eivät ole uusi asia, mutta niistä oppiminen on kuitenkin melko vierasta. Kokeiluja ei myöskään aina oteta tosissaan tai ne sivuutetaan poliittisten paineiden tai tiukkojen aikataulujen vuoksi. Riski kokeilla, ja mahdollisesti epäonnistua, voisi kuitenkin tehdä hyvää myös hallinnolle. Harvoin voi sanoa varmaksi, mikä tulee olemaan politiikkaprosessin lopputulos. Tähän haasteeseen voitaisiin vastata kokeilevan hallinnon avulla. (Breckon 2015, 6.)

Julkisten organisaatioiden hallinnan näkökulmasta kokeilukulttuuria tarkastelevat Sabel ja Zeitlin (2012) avaavat puolestaan kokeilevan hallinnan käsitettä. Kokeilevassa hallinnassa on kyse rekursiivisesta prosessista, jossa asetetaan tilapäisiä tavoitteita ja annetaan paljon painoarvoa oppimiselle. Rekursiivisella tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintaketjua, jossa yhden prosessin lopputuloksesta syntyy lähtöasetelma seuraavalle eli koko prosessin iteraatio vaikuttaa lopulliseen tulokseen. (Sabel & Zeitlin 2012, 169.) Kokeilukulttuuri on nähty vastauksena etenkin strategisen epävarmuuden tilanteelle, jossa toimijat kohtaavat ongelmia, joiden ratkaisemisen halutulla tavalla tiedetään jo ennalta epäonnistuvan. Näin ollen yhteinen, deliberatiivinen mahdollisten ratkaisujen etsiminen nähdään kiinnostavana. Kokeilukulttuuri on monien muiden postmodernien ajatusten kanssa samoilla linjoilla siitä, että uudistamista kaipaavat päätöksenteon valtasuhteet ja rakenteelliset esteet eivät sijaitse hierarkkisessa rakenteessa vaan pikemminkin ympäri yhteiskuntaa. Kokeiluihin perustuvissa uudistuksissa painopiste on muodollisen institutionaalisen vallanjaon sijaan tilan luomisella paikallisille innovaatioille, mikä tapahtuu jakamalla vastuuta päätöksentekoprosesseissa ja pyrkimällä dynaamiseen vastuuvollisuuteen. Vaikka kokeilukulttuuriin uudenlaisena hallintatapana liittyy vielä paljon kysymyksiä, voidaan sen kuitenkin sanoa luoneen vahvaa toivoa uudistuksista. (Emt. 179–181.)

Kokeilujattelun teoreettiset juuret löytyvät puolestaan esimerkiksi transitio-kirjallisuudesta, jossa tähdätään kestäviin yhteiskunnallisen muutoksen tuottaviin kokeiluihin. Van den Boschin (2010, 37) mukaan transitio käsitetään yhteiskunnalliseksi muutokseksi tai siirtymäksi, jolla on erityinen luonne ja joka vaikuttaa pitkällä tähtäimellä muuttaen asioita myös rakenteellisesti. Se perustuu

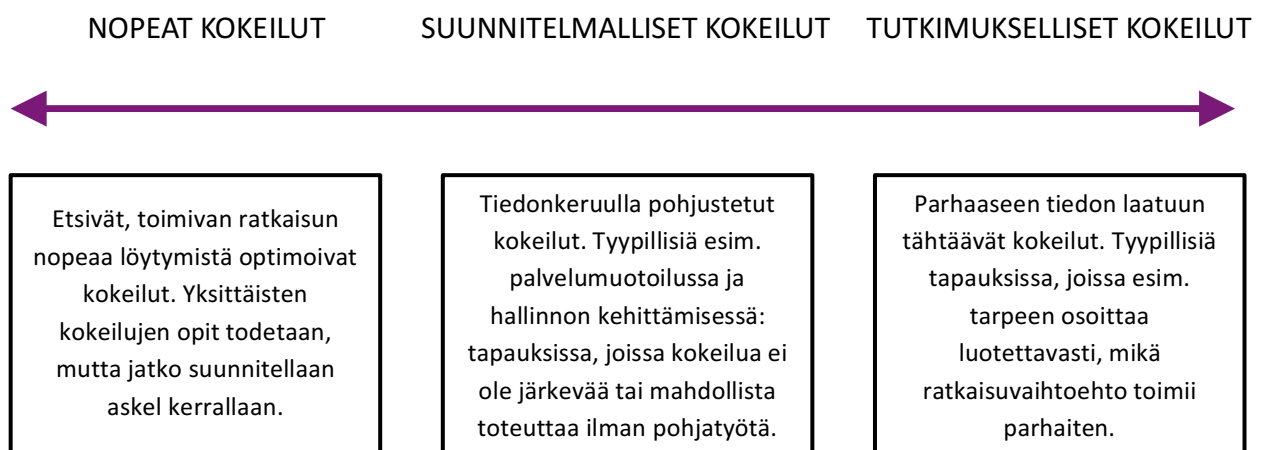
jonkin yhteiskunnallisen tarpeen, esimerkiksi terveydenhuollon, asumisen tai liikkumisen, täyttämiseksi aikaisemmasta poikkeavalla tavalla (van den Bosch 2010, 37). Transition management (TM) –ajattelussa pyritään kohti kestävästä kehitystä kokeilemalla ja oppimalla. Keskeisenä työkaluna ovat transitio-kokeilut. (Emt. 17.) Transitio-kokeiluilla tarkoitetaan käytännönläheisiä kokeiluja, jotka sisältävät riskin epäonnistua ja joiden toivotaan vaikuttavan keskeisesti yhteiskunnalliseen muutosprosessiin (Rotmans 2005, 50). Transitio-kokeiluja esiintyy TM-kirjallisuuden lisäksi myös Strategic Niche Management (SNM) –kirjallisuudessa. Strategic Niche Managementissa on kyse oppimisprosessien ohjaamisesta ja sosio-tekniikkainnovaatioiden yhteiskunnallisesta juurtumisesta, missä tärkeä osa on käytännön kokeileminen yhteiskunnallisissa alajärjestelmissä, nicheissä. Kokeilemisen pelikenttänä nichet luovat kokeilulle oman suojatun tilan. (van den Bosch 2010, 46–48.) Nichejen välttämättömät sisäiset prosessit, joita ovat visioiminen, oppiminen ja verkostojen rakentaminen, on tärkeää yhdistää myös ulkoisiin prosesseihin. Nichejen ja niissä tapahtuvien kokeilujen yhdistyminen laajemmille yhteiskunnallisille tasoille on olennaista kehityksen kannalta. Näiden nichet voisivat mahdollisesti toimia rakennuspaloina laajalti kestäväälle kehitykselle ja yhteiskunnalliselle muutokselle. (Shot & Geels 2008, 537, 550.) SNM-ajattelun kokeilut ovat vahvemmin teknologiapainotteisia kun taas transitio-kokeiluja voidaan pitää teknologisten innovaatioiden sijaan pikemminkin yhteiskunnallisten muutosten lähtöpisteinä (van den Bosch 2010, 48).

Monissa yhteiskunnallis-tekniikkainnovaatio nicheissä tapahtuvia kokeiluja käsittelevissä kansainvälisissä artikkeleissa korostetaan kokeilujen myötä tapahtuvaa oppimista. Esimerkiksi Regeer, de Wildt-Liesveld, van Mierlo ja Bunders (2016) käsittelevät oppimisen ja vastuuvollisuuden yhteensovittamista niche-kokeilujen arvioinnissa. Kokeilujen oppimisorientoitunutta arviointia tarvitaan, jotta kehitykseen voidaan vaikuttaa. Kokeilut ovat iteratiivinen ja osallistava prosessi, jossa reflektointi on oppimisen ja eri sidosryhmiä kohtaan vallitsevan vastuuvollisuuden yhteensovittamisen ytimessä. (Regeer ym. 2016, 24.) Myös Brown ja Vergragt (2008) pitävät oppimista systemiseen muutokseen tähtäävien yhteiskunnallis-tekniikkainnovaatioiden kokeilujen avaintekijänä. Oppimista tapahtuu sekä yksilön että tiimin tasolla ja oppiminen muuttaa ongelman luonnetta. Toistettaessa kokeiluja uudestaan, täytyy muistaa prosessin olevan yhtä tärkeä kuin lopputuloksen. (Brown & Vergragt 2008, 128.)

2.2 Monenlaisia kokeiluluokitteluja

Kokeilujen kenttää voidaan jäsenellä eri tavoin luokittelemalla. Kokeilut poikkeavat toisistaan muun muassa niiden laajuuden, menetelmien ja tavoitteiden suhteen. Muita taustalla olevia tekijöitä ovat esimerkiksi kokeilujen toimijat sekä niiden vaatimat resurssit. (Annala ym. 2016, 32.) Tutkimuskirjallisuudessa ei ole yhtä ja ainoaa kokeilujen luokittelutapaa, sillä luokittelut riippuvat lähestymistavasta. Seuraavassa on esitelty muutama keskeinen luokittelu, joiden perusteella kokeilujen kenttä rakentuu ja hahmottuu.

Breckonin (2015, 10–11) näkemyksen mukaan kokeilemisen ympärillä on epämääräisyyttä lähtien jo käsitteiden määrittelystä. Sen vuoksi kokeileminen tulisikin nähdä molempiin suuntiin kulkevana jatkumona perustuen kokeilujen suunnitelmallisuuden asteelle (katso kuvio 1). Yhdessä päässä ovat nopeat kokeilut, jotka pohjautuvat intuitiolle ja kokemukselle. Näissä kokeiluissa ei ole mietitty tarkkaan oppimista eikä kokeilujen arviointia. Janan keskivaiheilla ovat kokeilut, joiden perusta on uuden yrittämisessä ja oppimisessa myös systeemien kannalta. Nämä kokeilut ovat suunnitelmallisia, vaativat tiedonkeruuta, ja toisaalta myös tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa. Janan toisessa päässä ovat tutkimukselliset kokeilut, jotka saatetaan toteuttaa jopa kontrolliryhmää apuna käyttäen. Tutkimukselliset kokeilut tähtäävät selvästi laadukkaaseen tietoon. (Breckon 2015, 10–11.)



Kuvio 1. Eroja kokeilujen suunnitelmallisuudessa (Valtioneuvoston kanslia, Kokeileva Suomi 2017, soveltaen Breckon 2015, 11)

Kokeiluja voidaan jaotella myös vertikaalisesti pienkokeiluihin sekä vahvoihin kokeiluihin. Pienkokeilut pohjautuvat kansalaislähtöiseen ajatukseen, jonka mukaan ruohonjuuritason toimijat

voivat toteuttaa erilaisia omalla tavallaan yhteiskuntaa kehittäviä kokeiluja. Näiden toteuttamiseen tarvitaan kansalaisten innostusta sekä joitakin resursseja. Tavoitteena on itse kokeilemisen lisäksi kannustaa ruohonjuuritasoa toimimaan uudella tavalla. (Annala ym. 2016, 7.) Ruohonjuuritason kokeiluja on toteutettu esimerkiksi kotitalouksien tasolla (Lettenmeier 2018, 78–80). Myös Kallio, Lappalainen ja Tammela (2013) puhuvat nopeista pienkokeiluista, jotka luovat uudenlaisia mahdollisuuksia innovaatiolähtöiselle kehittämistyölle. Nopeat kansalaislähtöiset kokeilut voivat kääntää oppimisen asetelman uudenlaiseksi niin, että kaupunki voi oppia kansalaisilta (Kallio ym. 2013, 12). Kokeiluista opittuja asioita olisi hyvä levittää myös eteenpäin, missä nousee puolestaan esiin vahvojen kokeilujen rooli. Ne ovat pienkokeiluja laajempia ja monimutkaisempia, ja niissä korostuu myös tulosten luotettavuus, joka saadaan aikaan kokeilujen mittaamisella ja arvioinnilla. Vahvat kokeilut voivat myös pohjautua pienkokeiluille. (Annala ym. 2016, 7.)

Kokeiluja on luokiteltu neljään kategoriaan perustuen niiden yhteiskunnalliseen hyötyvaikutukseen, (Annala ym. 2016, 32) sekä potentiaalisille toiminnoille ja käyttötarkoituksille (Laakso ym. 2017, 12). Jaottelu perustuu etenkin van den Boschin (2010, 63–72) luokitteluun kokeilujen kolmesta mekanismista, joiden avulla pyritään vaikuttamaan muutokseen kohti kestävämpää yhteiskuntaa. Kyseiset mekanismit ovat syventäminen, laajentaminen sekä vaikutusten skaalaaminen, jotka tapahtuvat yhteydessä mikro-, meso- ja makro-tasojen toimintaan yhteiskunnassa. (van den Bosch 2010, 63–72.) Mikro-tasolla on kyse rajatuista sovellusalueista (niche), keskimäinen taso syntyy vallitsevasta toimintajärjestelmästä (regime) ja korkein taso yhteiskunnallisesta toimintaympäristöstä (landscape) (Geels 2002, 1259–1263). Seuraavaksi tarkastelen van den Boschin (2010, 63–72) esittämiä kokeilujen kolmea mekanismia, minkä jälkeen siirryn tarkastelemaan niihin pohjautuvia kokeilujen neljää kategoriaa (ks. Annala ym. 2016, 32–38; Laakso ym. 2017, 10–12).

Ensimmäinen mekanismi on syventäminen, jossa korostuu etenkin oppimisprosessi. Mekanismi perustuu kestävien muutosten (sustainability transitions) kirjallisuudelle, jonka mukaan tärkeää on ihmisten vuorovaikutukseen pohjautuva sosiaalinen oppiminen (ks. Wals 2007) sekä ihmisten ajattelua (kulttuuri), toimintaa, tapoja ja rutiineja (käytännöt) ja fyysisten, institutionaalisten ja taloudellisten kontekstien muutosta (rakenteet) painottava oppiminen. (van den Bosch 2010, 63–64.) Oppiminen niin muodollisesta kuin epämuodollisesta toiminnastakin sekä yksilöllisesti että ryhmissä voidaan nähdä keskeisenä tekijänä kokeilun kannalta, ja se voi antaa myös sysäyksen prosessin jatkumiselle (Bos & Brown 2012, 1348). Syventäminen tapahtuu yhteiskunnallisten tasojen näkökulmasta mikrotason systeemeissä (van den Bosch 2010, 70–71).

Toinen mekanismi eli laajentaminen pohjautuu kokeilun toistamiseen eri ympäristöissä ja liittämiseen muihin toimintoihin. Toistamisessa tai kokeilun liittämässä uuteen kontekstiin tulevat esiin syventymisvaiheen oppimisen tulokset eli muutokset kulttuurissa, käytännöissä ja rakenteissa. Laajentumista voi tapahtua sekä kulttuurin, käytäntöjen että rakenteiden soveltamisessa uuteen kontekstiin tai vaihtoehtoisesti uusien kulttuurien, käytäntöjen ja rakenteiden kyetessä toimimaan aikaisempaa laajemman funktion hyväksi. Laajentumisen mekanismista puhuttaessa tulee kuitenkin huomata, että kokeiluja ei voida toistaa täsmälleen samoina uudelleen vaan niissä on aina omat vivahteensa. (van den Bosch 2010, 66–67.) Yhteiskunnallisten tasojen näkökulmasta laajentaminen tapahtuu mikrotason systeemien välillä, jotka pääsevät samalla myös verkostoitumaan keskenään (emt. 71).

Kokeilujen kolmannessa mekanismissa eli ylöspäin skaalauksessa tavoitteena on juurruttaa kokeilu vallitseviin tapoihin ajatella (kulttuuri), toimia (käytännöt) sekä organisoida (rakenteet) yhteiskunnallisen järjestelmän tasolla. Tämän myötä siirrytään myös kokeilemisestä asian vakiinnuttamiseen valtavirralla. Mekanismi pyrkii skaalaamaan kokeilun vaikutusta mikrotason systeemistä ylöspäin mesotasolle (van den Bosch 2010, 68–70).

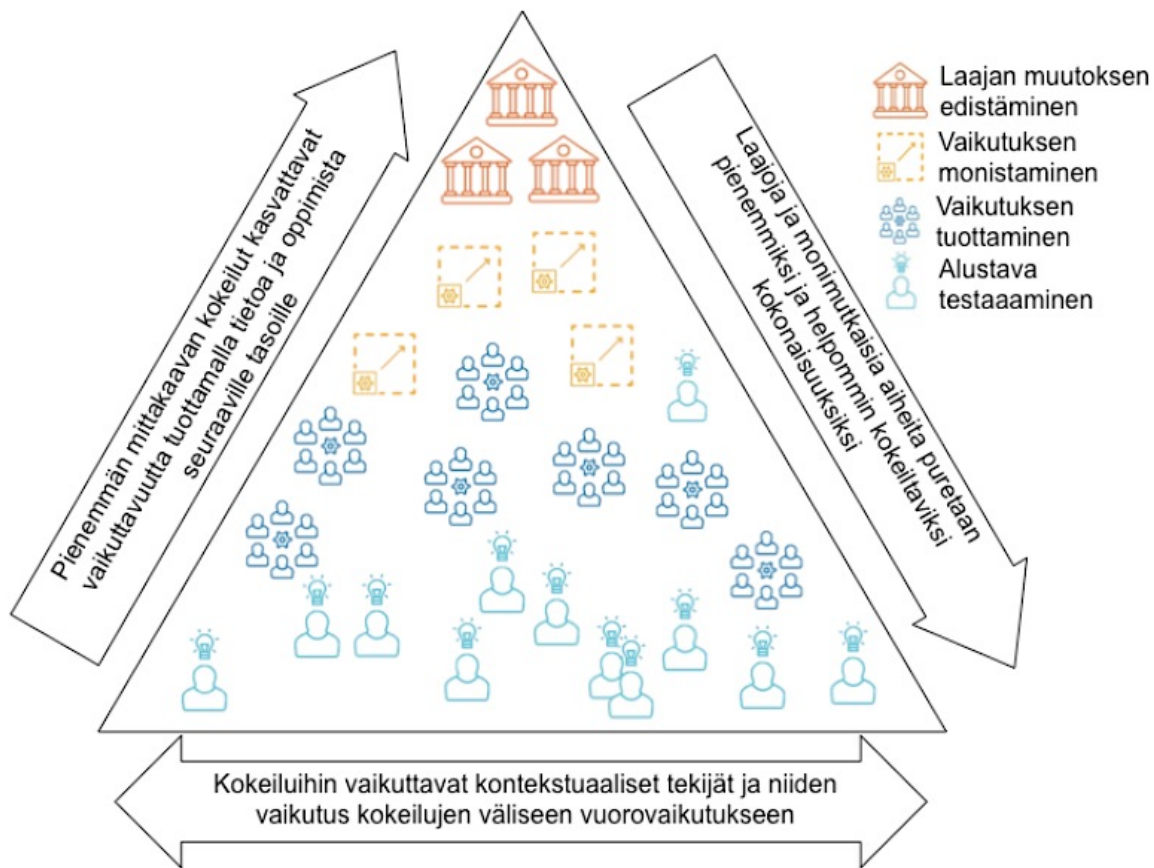
Edellä esitellyistä van den Boschin kokeilujen mekanismeista (2010, 63–72) on kehitetty edelleen neljä kokeilujen luokkaa, jotka kuvaavat kokeilujen yhteiskunnallisia hyötyjä (Annala ym. 2016, 32) sekä keskeisiä toimintoja, käyttötarkoituksia ja lähestymistapaa kokeilevaan hallintaan ja sen muutokseen vaikuttavaan potentiaaliin (Laakso ym. 2017, 10). Neljä kokeilujen luokkaa ovat alustava testaaminen, vaikutuksen tuottamisen välineenä toimivat kokeilut, vaikutuksen monistamista tavoittelevat kokeilut sekä laajan muutoksen edistämisen kokeilut (Annala ym. 2016, 30–38; Laakso ym. 2017, 10–11). Näyttäisi siltä, että kokeilujen kolmen mekanismin ohelle on muodostettu neljäs ryhmä, johon kuuluvat kaikkein pienimmät ja nopeimmat testaamiseen perustuvat kokeilut.

Ensimmäinen luokka ovat testit, joilla tarkoitetaan yleisimmin kokeiluiksi ymmärrettyjä pieniä kokeiluja, jotka pyrkivät vaikutusten tuottamisen sijaan luomaan tietoa kokeiltavasta asiasta (Annala ym. 2016, 34). Pienen kokeilun avulla testaaminen auttaa saamaan oppimisprosessin nopeasti ja pienellä vaivalla käyntiin, jotta nähdään mitkä osat toimivat (Ries 2011, 76–77). Nämä kokeilut ovat mutkattomia, sillä niiden toteuttaminen ei vaadi kovin paljon resursseja ja niitä voi toteuttaa lähes kuka vain (Laakso ym. 2017, 10). Toisessa luokassa on kyse vaikutuksen

tuottamisen tai syventämisen välineenä toimivista kokeiluista, jotka pyrkivät painottamaan muun muassa oppimista sekä toisaalta myös toimintatapojen muuttamista. Tämä syventyminen tapahtuu yleensä kokeilujen omassa vaikutuspiirissä. (Annala ym. 2016, 35.) Laakso ym. (2017, 10) painottavat oppimisen ja kokemusten kartuttamisen olevan kokeilemisen keskiössä, jopa tärkeimpien asioiden joukossa.

Kolmannen luokan tavoitteena on skaalata vaikutusta ja toimintaa niiden oman piirin ulkopuolelle eli monistaa vaikutuksia (Annala ym. 2016, 36). Laajentumisen luokassa oleellista on verkostoituminen sekä eri toimijoiden, esimerkiksi sidosryhmien ja kokeilujen kohteena olevien, osallistuminen antamalla palautetta. Toisten toimijoiden näkökulmien ymmärtäminen on tärkeää kokeilujen muihin piensysteemeihin levittämisen kannalta. (Laakso ym. 2017, 11.) Neljäs luokka käsittää kaikkein laajimman yhteiskunnallisen vaikutuksen, sillä sen ajatus on laajan systeemisen muutoksen edistämisessä. Muutokset saattavat näkyä esimerkiksi ajattelussa, puhetavoissa ja toiminnassa. Tämänkaltaisissa kokeiluissa on kyse strategisista kokeiluista, joista esimerkkinä voidaan pitää perustulokokeilua. (Annala ym. 2016, 37.) Vaikutusalueen laajentuessa lisääntyy myös kokeilujen kompleksisuus (Laakso ym. 2017, 11). Kokeilujen neljä luokkaa havainnollistuvat kuviossa kaksi, jossa ne on sijoitettu kolmion keskelle. Kuvion kolmiomallia avataan kokonaisuudessaan lisää hieman jäljempänä.

Edellä esitellyssä yhteiskunnallisiin vaikutuksiin perustuvassa luokittelussa on syytä kiinnittää huomiota muutamiin seikkoihin. Mallia voidaan hyödyntää kokeilujen suunnittelussa ja arvioinnissa. Keskeistä on, että kokeilujen vaikutukset sekä vaikuttavuus laajenevat siirryttäessä testiperusteisista kokeiluista kohti systeemisempää muutosta. Mikäli halutaan saada aikaan laajoja vaikutuksia, täytyy pyrkiä ensisijaisesti tekemään kokeilujen vaikutusta skaalaavia sekä systeemistä muutosta edistäviä luokkien kolme ja neljä kokeiluja. Myös ensimmäisten luokkien kokeilut voivat toisinaan levitä, sillä kokeilujen vaikutusten leviäminen saattaa tapahtua myös suunnittelematta. Oleellista on myös muistaa, että eri luokat eivät välttämättä sulje toisiaan pois. Laajojen kokeilujen sisällä saattaa esiintyä myös pienempiä kokeiluja. Muita luokkien suhteita määrittäviä periaatteita ovat kokeilun toimijoihin sekä verkostoihin ja heidän osaamiseensa liittyvä näkökulma kuten myös kokeilun toteuttamisen vaatimat rahalliset resurssit. Laajat kokeilut vaativat luonnollisesti enemmän resursseja ja toimijoita taakseen. (Annala ym. 2016, 38–40.)



Kuvio 2. Kokeilujen dynamiikan kolmiomalli (Laakso ym. 2017, 13, suomeksi Laakso 2017)

Laakso ym. (2017, 12–14) muodostavat artikkelissaan edellä esiteltyyn kokeilujen neljään luokkaan kategorisointiin sekä vertikaaliseen ja horisontaaliseen jäsentelyyn perustuvan kolmiomallin (katso kuvio 2). Neljä kokeilujen luokkaa kolmion sisällä kuvastavat kokeilujen kasvavaa vaikutusta ja lisääntyvää kompleksisuutta kohti kärkeä kuljettaessa. Tähän liittyvällä vertikaalisella akselilla tarkoitetaan kokeilujen suuntaa alhaalta ylös tai ylhäältä alas. Pieni testityyppinenkin kokeilu voi skaalautua kohti ylempiä tasoja. Ylimmällä tasolla puhutaan laajoista ja monimutkaisista kokeilevista prosesseista, joilla voi olla vaikutuksia yhteiskunnallisiin järjestelmiin. Toiseen suuntaan ajateltuna laajoihin ja kompleksisiin ongelmiin voidaan tarttua kokeilujen avulla tulemalla asteikolla taas alaspäin ja purkamalla laajoja kokeiluja toteuttamiskelpoisiin osiin. Vertikaalinen akseli voidaan hahmottaa myös kokeilemisen portaina, jossa ylöspäin kuljettaessa täytyy saavuttaa vuorotellen syventämisen ja laajentamisen tasot, ennen kuin voidaan päästä systeemiseen muutokseen asti. Horisontaalisesti katsottuna kokeiluja jäsennellään niiden toimintojen sisällä ja välillä riippuen siitä, mikä niiden tarkoitus on. Horisontaalisella akselilla paikalliset tekijät ovat merkittäviä, esimerkiksi kulttuuri, verkostot ja yhteistyö, kokeilujen käyttäminen poliittisiin tarkoituksiin tai alueellinen ulottuvuus. Kokonaisuudessaan kolmiomalli kuvaa kokeilevan

hallinnan muuttuvaa dynamiikkaa korostaen sitä, kuinka vertikaaliset ja horisontaaliset akselit toimivat linkkinä eri luokkien kokeilujen sisällä ja välillä. Kolmiomallin avulla on pyritty luomaan kokonaisvaltaista viitekehystä monenlaisten kokeilujen toimintojen ja käytön ymmärtämiseksi. (Laakso ym. 2017, 12–14.)

Edellä on käsitelty ensiksi van den Boschin (2010, 63–72) kolmea kokeilujen yhteiskunnalliseen hyötyvaikutukseen tähtäävää mekanismia, jotka ovat syventäminen, laajentaminen ja ylöspäin skaalaaminen sekä toiseksi Laakson ym. (2017, 12–14) rakentamaa kolmiomallia, jossa on kuvattu neljä kokeilujen kategoriaa sekä kokeilujen välistä dynamiikkaa. Kolmiomallin neljä luokkaa näyttävät kehittyneen melko pitkälle kolmen kokeilujen vaikutusmekanismin pohjalta. Vertikaalisen ja horisontaalisen näkökulman liittäminen kolmiomallin neljään kategoriaan tuo kuitenkin puuttuvan palasen kokeilujen jäsentämiseen. Nämä kokeilujen luokittelut yhdistyvät myös osittain samaan kontekstiin edellisessä alaluvussa sivuttujen kestävämpään yhteiskuntaan tähtäävään kokeilujen ja transitio-ajattelun kanssa.

2.3 Kokeilemisen prosessi kehittämässä

Kestävämpään yhteiskuntaan tähtäävästä transitio-ajattelusta ja siihen ajatusmaailmaan osittain kytkeytyvistä kokeiluluokitteluista poikkeavaa kokeilukirjallisuutta on löydettävissä ainakin liiketoiminnallisen ajattelun puolelta, jossa tarkastellaan pikemminkin kokeilemisen prosessin ja siihen liittyvien tekijöiden puolta (ks. Hartford 2011; Hassi, Paju & Maila 2015; Ries 2011; Tuulenmäki 2010). Liiketoimintaan perustuva kirjallisuus käsittelee kokeilemistä etenkin yritysten näkökulmasta, nostaen esiin kuinka organisaatioiden tulisi soveltaa kokeilemalla kehittämistä käytännön toiminnassa. Kokeilemalla kehittämisen tavoitteena on *”luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation toimintatapoja”*, mikä tapahtuu nopeiden, yksinkertaisten ja vähäisillä resursseilla toteutettavien kokeilujen avulla (Hassi ym. 2015, 4). Kokeilemisen prosessin tavoitteena on siis etenkin kehittää jotakin uutta ja ainutlaatuista (Tuulenmäki & Välikangas 2011, 32). Liiketoimintaan pohjautuvan kokeiluajattelun hahmottaminen saattaisi avata uusia uudistumisen ovia myös julkiselle sektorille.

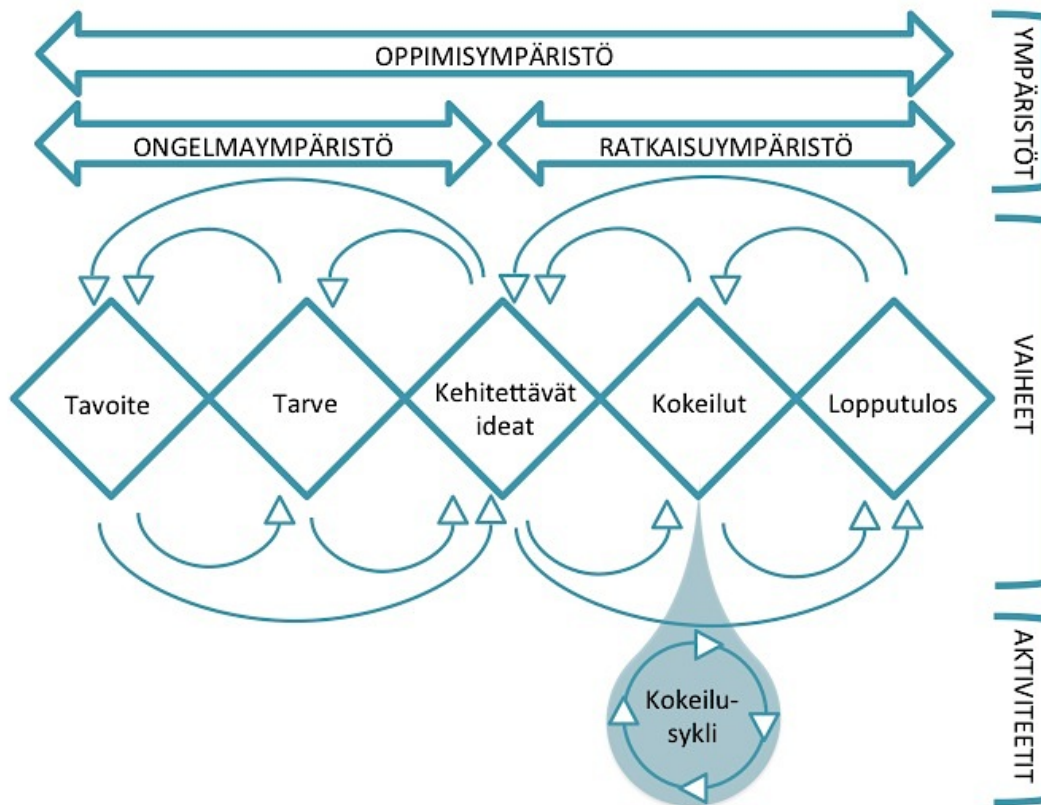
Kokeilemalla kehittämisen käsite avautuu paremmin vertaamalla sitä perinteiseen suunnittelemalla kehittämiseen, jossa tulisi ennalta tietää mikä projektin lopputulos tulee olemaan ja millä keinoin siihen päästään. Mitä vaikeammaksi esillä olevat ongelmat muodostuvat, sen haastavampaa niitä on ratkaista perinteisen suunnittelun avulla. Kokeilemalla kehittämisen maailmalle ovat epävarmuuden

ja kompleksisuuden lisäksi ominaisia lopputuloksen avoimuus, halu synnyttää uutta tietoa ja vastaan tuleviin asioihin reagoiminen sen mukaan, kun niitä nousee esiin. Kokeilemalla kehittämisen prosessia voidaan luonnehtia myös iteratiiviseksi eli eläväksi ja vaihteelliseksi, sillä yhden kokeilun avulla päästään aina kohti seuraavaa. Näin prosessista tulee nopea, tarkoituksenmukainen ja jatkuva sekä tosielämän testaamisen kautta syntyvä tieto ja oppiminen korostuvat. (Hassi ym. 2015, 19–28.)

Suunnittelemalla toimimisessa haaste on usein vahvassa nykyhetken ja menneisyyteen nojautumisessa, millä tarkoitetaan sitä, että suunnitelman avulla ei välttämättä voida nähdä edessä olevia mahdollisuuksia ennen kuin aletaan toimia. Suunnittelusta voi olla yllättävän pitkä matka todelliseen asian toteuttamiseen. Suunnitelmat eivät aina toteudu tai onnistu, mutta sen sijaan kokeilujen voidaan sanoa onnistuvan aina. Ne joko onnistuvat tarkoituksessaan tai epäonnistuessaankin auttavat oppimaan ja luovat uusia ideoita. (Tuulenmäki 2010, 19.) Uusien innovaatioiden saavuttamiseksi tulisikin jättää vähemmälle huomiolle mukava ja turvallinen vaihteellain tapahtuva suunnittelu ja yrittää opetella nopeatempoista kokeilemalla innovointia (Tuulenmäki & Välikangas 2011, 28). Yksi keskeisimmistä eroista kokeilemalla ja suunnittelemalla kehittämisen välillä on, että kokeileminen ei vaadi erillistä innovaatioprosessia tiimeineen tuotekehitykseen. Kokeilemisessä voivat olla mukana kaikki, ketä asia koskee ja prosessi perustuu keskustelulle sekä todelliselle toiminnalle. (Emt. 32.)

Kokeilemalla kehittämisen prosessia voidaan kuvata itsessään yhdenlaiseksi oppimisympäristöksi, jonka avulla synnytetään tietoa idean kehittämiseksi. Nopea oppiminen edistää tiedon määrän kasvamista ja vähentää epävarmuutta prosessissa. Oppimisympäristö on mahdollista jakaa ongelmaympäristöön, jossa rakentuu käsitys uuden kehittämisen syistä ja kohderyhmästä, sekä ratkaisuympäristöön, joka painottaa sitä, mitä ollaan tekemässä. (Hassi ym. 2015, 35–37.) Käytännössä prosessi alkaa joukolla pieniä kokeiluja, jotka toteuttamisensa jälkeen arvioidaan, minkä jälkeen jatketaan kokeilemista (Tuulenmäki & Välikangas 2011, 31). Kokeilemalla kehittämisen prosessissa voidaan erottaa viisi vaihetta: tavoite, tarve, kehitettävät ideat, kokeilut ja lopputulos (katso kuvio 3). Tavoite eli kehitysprojektin päämäärä, voi olla välillä konkreettinen asia, mutta toisinaan se saattaa olla myös epämääräinen pyrkimys esimerkiksi jotakin visiota kohti. Tarpeella tarkoitetaan puolestaan jotakin konkreettista ongelmaa, joka on tarkoitus ratkaista. Välillä prosessi voi alkaa myös ajatuksesta kehitettävästä ideasta, joka on itsessään innostava. Kehittämisprosessissa on mahdollista lähteä liikkeelle tavoitteesta, tarpeesta tai kehitettävästä ideasta mistä vain, mutta kaikkia kolmea olisi syytä kuitenkin miettiä. Näistä kolmesta palasesta

muodostuu myös edellä jo mainittu ongelmaympäristö. Seuraavat prosessin vaiheet, joista ratkaisuympäristö muodostuu, ovat kokeilut ja lopputulos. Monesti kokeilemalla kehittämisen prosessi on kuitenkin eri vaiheiden välillä joustavasti liikkumista, sillä uuden tiedon syntyminen kokeilussa saattaa tuoda muutoksia myös ongelmaympäristöön. (Hassi ym. 2015, 35–38.)



Kuvio 3. Kokeilemalla kehittämisen prosessi (soveltaen Hassi ym. 2015, 37)

Itse kokeilujen tekemisen vaihe on kaikkein keskeisin, sillä ne vievät oletukset testattaviksi käytäntöön ja näin ollen luovat myös lisää kehittämisen kannalta tärkeää tietoa. Yksittäistä kokeilua voidaan pitää omana viidestä vaiheesta rakentuvana syklinään. Sykli lähtee liikkeelle epävarmuuksien tunnistamisesta, joka perustuu kysymykselle mistä asioista halutaan oppia lisää. Seuraavat kaksi vaihetta, kokeiluasetelman suunnittelu ja prototyypin valmistelu, kulkevat usein käsi kädessä. Kokeiluasetelma vastaa siihen, miten kokeilu etenee ja prototyyppi puolestaan siihen, millainen kokeiluasetelman tulisi olla. Neljäs vaihe on palautteen keruu, joka tapahtuu kokeilun aikana. Erittäin tärkeää toimivan kehittämisprosessin kannalta on, että aikaa käytetään myös reflektointille, joka onkin syklin viimeinen vaihe. Keskeisinä kysymyksinä nousevat esiin mitä kokeilusta opittiin ja miten siitä hyödytään. Lisäksi reflektio luo hyvän pohjan myös seuraaville kokeiluille. (Hassi ym. 2015, 38–41.)

Vastaavanlainen prosessi piirtyy esiin myös Riesin (2011, 75–78) esittelemässä kokeilemiseen perustuvassa Lean startup –mallissa, jonka keskiössä on rakenna-mittaa-opsi-palautesykli. Aluksi täytyy selkiyttää, mitkä ovat suunnitelman uskomusolettamukset, jotka ovat ikään kuin prosessin hypoteeseja, joiden avulla mietitään mitä tulee oppia. Sen jälkeen jatketaan pienimmän mahdollisimman tuotteen (Minimum Viable Product, MVP) avulla rakentamisen vaiheeseen niin nopeasti kuin mahdollista. Kun tämä ensimmäinen kokeilu on toteutettu, täytyy sen onnistumista mitata. Syklin viimeinen vaihe on pohtia muutetaanko strategiaa vai edetäänkö samaa linjaa eteenpäin. Menetelmä kannustaa hankkimaan asiakaspalautetta mahdollisimman pian kehittämistyön edetessä. (Ries 2011, 75–78.) Riesin sykli ja edellä esitelty kokeilemalla kehittämisen prosessi vastaavat monilta osin toisiaan, sillä molemmissa korostuvat alkuasetelman tavoitteiden tärkeys, yksinkertaisen kokeilun tekeminen, palaute sekä kokeilun reflektointi ja siitä oppiminen.

Kokeiluista oppiminen tapahtuu pienten erehdysten ja epäonnistumisten kautta. Ne luovat aina uutta suuntaa prosessille. (Tuulenmäki & Välikangas 2011, 32.) Epäonnistuminen saattaa tuntua epämurkavalta, sillä emme ole tottuneet hyväksymään ja hyödyntämään sitä, mutta se on kuitenkin väylä oppimiseen (Hartford 2011, 20, 31). Hartford (2011, 36) esittää myös uudenlaisen toiminnan omaksumiselle kolme keskeistä kohtaa, jotka ovat uusien asioiden kokeileminen silläkin uhalla, että osa epäonnistuu, epäonnistumisesta selviäminen sekä sen ymmärtäminen, että on epäonnistunut. Kokeilujen on välillä myös epäonnistuttava, sillä se on yksi parhaista tavoista oppia, ja ajan kuluessa keskeistä on nimenomaan parantaa niin ketteryyttä kuin myös kykyä oppia ja luoda uutta (Tuulenmäki 2010, 171).

Tuulenmäki (2010, 18, 25–27) pitää tavoittelemisen arvoisina strategisia innovaatioita, joihin päästään vain tekemällä kokeiluja. Strategisilla innovaatioilla hän tarkoittaa innovaatioita, jotka koskevat strategiaa eli käytännössä organisaation toimintatapoja ja kyseenalaistavat näin ollen myös vallitsevia perusolettamuksia. Tällaiset innovaatiot voivat syntyä joko löytämällä, jolloin mahdollisuus innovaatiolle on jo olemassa odottaen etsijäänsä tai luomalla, jolloin ne syntyvät iteratiivisen oppimiselle perustuvan prosessin tuloksena. Luomisen prosessi on käytännössä kokeilemista. (Tuulenmäki 2010, 18, 25–27.) Kokeiluja olisi hyvä tehdä mahdollisimman nopeasti ja vähäisillä kustannuksilla. Jossakin kohtaa kokeilujen tekemisen jälkeen tulee kuitenkin aina vastaan piste, jossa täytyy päättää, jatketaanko toimintaa vai ei. Lopulta uuden arvon löytämisen myötä strateginen innovaatio voidaan skaalata mahdollisimman laajalle. (Emt. 170–171.)

Kokeilukulttuuria käsittelevään kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen huomioni kiinnittyy siihen, että liiketoimintakirjallisuudessa nousee lopulta esiin samoja teemoja kuin transitio-kirjallisuudessa. Strategisissa innovaatioissa (Tuulenmäki 2010) on kyse eri tavalla toimimisesta ja uudistumisesta, riskien ottamisesta ja oppimisesta, jotka voidaan nähdä kokeilujattelun taustalla olevina peruspalasina. Myös ajatus pienistä kokeiluista, joita voidaan lopulta skaalata laajemmalle toistuu molemmissa kokeilukirjallisuuden suuntauksissa (ks. Tuulenmäki 2010, 170; van den Bosch 2010). Lisäksi oppiminen on jatkuvasti läsnä oleva teema kokeiluista puhuttaessa.

3 NÄKÖKULMIA KUNTIEN KEHITTÄMISEEN JA VETOVOIMAISUUTEEN

Tämän tutkimuksen tarkastelemat kokeilut ja kokeileva kehittäminen sijoittuvat paikalliselle tasolle kuntiin, minkä vuoksi tulen seuraavaksi käsittelemään kuntia toimintaympäristönä sekä kuntien kehittämiseen liittyviä käsitteitä. Lähden liikkeelle kuntien toimintaympäristön muutoksesta, johon kytkeytyvät uudistuminen ja innovaatiot. Löytääkseen vastauksia tulevaisuuden merkittäviin kysymyksiin julkisella sektorilla olisi tärkeää luoda tämänhetkisestä rakenteisiin pohjautuvasta uudistumisesta poikkeavia tapoja kehittyä, missä yhtenä vaihtoehtona voisi olla kokeilutoiminta (Kurkela ym. 2016, 14). Kuntien kehittämisen ytimessä ovat myös monista eri tekijöistä syntyvät elinvoimaisuus ja vetovoimaisuus. Toisessa alaluvussa avaan paitsi näitä myös kuntakuvan kannalta oleellisia imagon, mielikuvan ja maineen käsitteitä.

3.1 Kuntien toimintaympäristön muutos, uudistumiskyky ja innovatiivisuus

Yhteiskunnan muuttuminen kompleksisemmaksi on havaittu myös kuntien toiminnassa. Kuntien toimintaympäristöä pidetään nykyään jatkuvasti muuttuvana (Möttönen 2011, 65). Jalonen (2007, 132–135) nostaa esiin kolme tekijää, jotka ovat vaikuttaneet toimintaympäristön monimutkaistumiseen: dynaamisuuden, kompleksisuuden ja moninaisuuden. Dynaamisuus käsitteenä pitää sisällään niin muutoksen määrän, muutoksen suunnan ja erilaisuuden kuin myös muutosten epäsäännöllisyyden ja yllättävyyden (Kallio 1995, 58). Kompleksisuus käsittää puolestaan moniin asioihin kytkeytyvät monimutkaisuuden ja epäselvyyden (Jalonen 2007, 133). Kuten Möttönenkin (2011, 66) toteaa, muutostilanteiden käsittäminen ja epälineaarisen kehittämisen hallinta on yhä haastavampaa. Moninaisuudessa on kyse erilaistumisesta, jota yhteiskunnallisessa kehityksessä tapahtuu. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti myös niiden asioiden välillä, jotka eivät ole riippuvaisia toisistaan, mikä johtaa ristiriitoihin ja ongelmiin, joihin on vaikea löytää ratkaisuja. (Möttönen 2011, 66.)

Toimintaympäristön muuttumisesta juurensa juontavat ilkeät ongelmat ovat haaste myös kuntakentällä. Sotaraudan (1996, 118) mukaan ongelmien ilkeys perustuu siihen, että niiden määrittely, haltuun ottaminen ja ratkaiseminen on vaikeaa. Ilkeät ongelmat perustuvat monesti myös useille erilaisille selityksille ja näkemyksille, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, miten niitä pyritään ratkomaan. Yksi ongelma saattaa liittyä edelliseen ja tämän ketjuuntumisen seurauksena ongelmavyöhdin alkupiste voi olla hankalasti löydettävissä. Ongelmien toisiinsa liittyminen ja

rajaamisen haasteet tekevät myös päätöksentekotilanteista vaikeita. Ilkeitä ongelmia on haastavaa irrottaa toisistaan tai kokonaisuudesta ja yhden ratkaisun löytyminen muuttaa tilannetta myös muiden ongelmien osalta. (Sotarauta 1996, 118.) Erilaisissa kunnissa on monesti erityyppisiä ilkeitä ongelmia. Ne saattavat liittyä esimerkiksi palveluiden kysynnän ja tarjonnan väliseen ristiriitaan, väestön ikärakenteen muutokseen tai yleiseen resurssipulaan. (Jalonen 2007, 40.)

Kunnat panostavat kuitenkin melko vähäisesti omaan kehittämiseensä ja tulevaisuuteensa. Vallitsevia rakenteita ja toimintatapoja ei kyseenalaisteta tarpeeksi. Järjestelmällisellä uudistamistyöllä sekä hyvällä asenteella olisi kuitenkin mahdollista uudistua. (Sotarauta, Saarivirta & Kolehmainen 2011, 52–54.) Kuntien on kyettävä turvaamaan peruspalvelunsa, minkä vuoksi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat kuntia miettimään, miten toimintatapoja, -malleja, prosesseja sekä rakenteita voitaisiin uudistaa. Tämä vaatii niin innovatiivisuutta kuin myös muutoksia asenteissa ja toimintakulttuurissa. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 15.) Innovaatiokeskustelun näkökulmasta kunnat ovat itse asiassa jatkuvuutta edustava instituutio jatkuvien muutosten maailmassa. Innovaatio on mahdollista määritellä ”*joksikin uudeksi asiaksi tai ideaksi, joka on sovellettu ja josta saadaan lisäarvoa*”. Se on uudistus, joka voi tavalla tai toisella auttaa kilpailutilanteessa tai ratkaistaessa yhteiskunnallisia ongelmia. Innovaatioita on olemassa erilaisia, ja ne voidaan jakaa esimerkiksi tavarat ja palvelut sisältäviin tuoteinnovaatioihin sekä prosessi-innovaatioihin, joihin lukeutuvat puolestaan teknologiset ja organisaationaaliset innovaatiot. Monesti ajatellaan, että innovaatiot liittyvät radikaaleihin muutoksiin, mutta sen lisäksi ne voivat kuitenkin kytkeytyä myös vähitellen tapahtuviin inkrementaalisiin uudistuksiin. Organisaatio voi siis olla innovatiivinen, vaikka se ei olisikaan jatkuvasti luomassa uusia palveluja ja tuotteita. Esimerkiksi julkiset palveluinnovaatiot ovat muotoutuneet yhdeksi julkisen sektorin toimintaa uudistavaksi välineeksi. (Sotarauta ym. 2011, 13–15.) Tyypillisimpiä tavoitteita innovaatioilla ovat tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääminen, yhteiskunnallisiin ongelmiin tarttuminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä kansalaisten ja yksityisten kumppaneiden osallistuminen (de Vries, Bekkers & Tummers 2016, 154). Jäppisen (2011, 81) mukaan havaittavissa on painopisteen vaihdos kuntia ohjailevasta valtiolähtöisestä innovaatio- ja kehittämistoiminnasta kohti kunnan vahvempaa roolia innovaatiotoiminnan käyttäjänä, soveltajana ja kehittäjänä, minkä myötä kunnat ovat saaneet uudenlaisen aseman kehittämistoiminnassa.

Yritysmailman tavoin innovatiivisuus ja luovuus vaikuttavat yhä enemmän julkisen sektorin menestykseen, mistä johtuen julkisten organisaatioiden muutos- ja innovatiivisuuskapasiteetin rooli korostuu (Anttiroiko, Bailey & Valkama 2011, 1). Yrityssektoriin verrattuna julkisen hallinnon

järjestelmä on reilusti monimutkaisempi ja avoimempi innovaatioympäristö, mikä tuo mukanaan omat haasteensa (Sotarauta ym. 2011, 19). Innovaatiot kuvastavat julkisella sektorilla uutuutta ja nykyaikaisuutta, ja ne nähdään vanhaan verrattuna jo välttämättömänä osana muutosta. Julkisella sektorilla menestystä on kuitenkin haastavaa saavuttaa, sillä innovaatiot voivat samanaikaisesti olla joillekin sidosryhmille hyödyksi ja toisille haitaksi. (Anttiroiko ym. 2011, 4.) Kunnan täytyy innovatiivisuuden mahdollistamiseksi synnyttää ja hyödyntää tietoa sekä huolehtia tiedon ja osaamisen liikkumisesta paitsi eri sektorien välillä myös eri kuntien välillä. Olennaista on myös tunnistaa kuntalaisten suunnalta nousevia tarpeita sekä yhdistellä erilaista osaamista, ajattelua ja asiantuntemusta. Innovaatiotoiminnan kehittämiseksi kunnat tarvitsevat myös yhteistyökumppaneita, kuten palveluntuottajia. (Sotarauta ym. 2011, 18.) Innovaatioiden tekemiseen liittyvätkin monet eri toimijat: luottamushenkilöt päättäjinä ja mandaatin tarjoajina sekä viranhaltijat toteuttajina, minkä lisäksi myös ihmiset asukkaina, asiakkaina ja käyttäjinä ovat saaneet entistä suuremman roolin (Anttiroiko ym. 2011, 8).

Puhuessaan innovaatioista julkisen sektorin ja sen hallinnan näkökulmasta Anttiroiko ym. (2011, 16–17) kuvailevat myös innovaatioiden tulevaisuuden piirteitä. Ensinnäkin innovaatioista yritetään saada apukeinoja tilanteeseen, jossa hallinnon täytyy nojautua yhä enemmän markkinamekanismeihin ja kumppanuuteen yksityisen sektorin kanssa samanaikaisesti, kun kansalaisten osallistumista pyritään lisäämään demokratian takaamiseksi. Muita innovaatioiden tulevaisuuden piirteitä ovat niiden kohdistuminen entistä enemmän toimeenpanoon ja palveluiden tarjoamiseen. Innovaatioista saatua tietoa voidaan käyttää yhä enemmän tekemällä oppimiseen, ja innovaatioista tulee entistä palvelulähtoisempiä. Todennäköisesti osa innovaatioista tulee myös epäonnistumaan, mikä ei kuitenkaan haittaa, sillä sekä epäonnistumisista että onnistumisista voidaan oppia. Epäonnistumisen huonoja vaikutuksia voidaan vähentää tekemällä pieniä mikrotason innovaatioita kalliiden kansallisen tai alueellisen hallinnon tason innovaatioiden sijaan. (Anttiroiko ym. 2011, 16–17.) Myös dynaamisuuden näkökulmasta tarkasteltuna innovaatiot voisivat auttaa organisaatioita oppimaan (Wihlman, Hoppe, Wihlman & Sandmark 2016, 55). Mielenkiintoista on, että innovaatioiden tulevaisuuden piirteissä näyttää olevan useita yhtäläisyyksiä kokeilujen kanssa, mikä on myös todettu viimeaikaisessa innovaatiotutkimuksessa. Esimerkiksi tekemällä oppiminen ja epäonnistumisten kääntäminen positiiviseksi oppimiseksi ovat kokeilemiselle hyvin tyypillisiä piirteitä (ks. Hassi ym. 2015). Innovaatioiden ja kokeilujen suhdetta on kokonaisuudessaan haastavaa avata, sillä ne kytkeytyvät monin tavoin toisiinsa. Osittain niillä on samoja uudistamiseen tähtäviä tavoitteita ja pyrkimyksiä, mutta innovaatio on kuitenkin

kokeilua huomattavasti laajempi käsite. Seuraavaksi esittelen muutaman yksittäisen esimerkin innovaatioiden ja kokeilujen yhteyksistä.

Innovaatioita on monenlaisia ja toiset niistä ovat lähempänä kokeiluja kuin toiset. Kallio ym. (2013) käsittelevät julkisten palveluiden käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta kertovassa artikkelissaan kahta erilaista tapaa kehittää palveluja käyttäjien kanssa. Toisessa näistä, nopean kokeilemisen kehittämistavassa, josta esimerkkinä ovat kansalaisten toteuttamat mini-pilotit, voidaan sanoa olevan kyse myös kokeiluista. Tämä osoittaa, että kokeiluista voidaan puhua välillä myös innovaatioina eikä rajan vetäminen kokeilujen ja innovaatioiden välille ole välttämättä myöskään tarpeellista. Kivisaari ja Saranummi (2008) nostavat puolestaan esiin systeemisten innovaatioiden näkökulmaa. Systeemiset innovaatiot kyseenalaistavat vallitsevia käytäntöjä ja toimintamalleja ja suuntaavat uudistamisen yhtä aikaa prosesseihin, palveluihin, rakenteisiin, organisointitapoihin ja teknologiaan. Systeemisten innovaatioiden tarkastelukehikkona Kivisaari ja Saranummi käyttävät transitio-kokeilujen kirjallisuudessakin keskeisenä elementtinä olevia Geelsin (2002) niche-, regime- ja landscape-tasojä, joiden avulla voidaan tarkastella sosio-tekni- sen muutoksen dynamiikkaa. Niche-tasolla tehtävät paikalliset kokeilut ovat lähtökohta kohti rakennemuutosta tähtääville innovaatioille, joita edistetään muutosta suuntaamalla ja juurruttamalla painottaen samalla avaintoimijoiden vuorovaikutusta ja oppimista. Systeemiset innovaatiot kehittyvät ja leviävät lopulta niche-tason ja vallitsevan toimintajärjestelmän (regime-taso) vuorovaikutuksen myötä. (Kivisaari & Saranummi 2008.) Systeemisten innovaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna innovaatiot voidaan nähdä kokeiluja laajempina muutosprosesseina, joihin paikallisella tasolla tehtävät kokeilut voivat johtaa.

3.2 Elinvoimasta vetovoimaisuuteen ja mielikuvista maineeseen

Innovaatiot, oppiminen ja luovuus ovat kaupunkien kilpailukyvyn ja sitä myötä myös elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden kannalta keskiössä (Sotarauta 2009, 18). Kunnan elinvoimalla tarkoitetaan Sallisen ym. (2012, 16) mukaan jatkuvaa uudistumiskykyä, jota kunnalla on oltava sen talouden, yhteiskunnan toimivuuden ja kuntalaisten hyvinvoinnin vuoksi. Kyse on myös uuden toiminnan kehittämisestä ja uusiin asioihin mukaan lähtemisestä. Elinvoimaisuudessa kyse on uudistumisen ja kehityksen lisäksi joustavuudesta, jota tarvitaan toimintaympäristön muutoksiin mukautumisessa ja uusiin haasteisiin vastaamisessa. Tähän tarvitaan yhteistyötä muun muassa kunnan eri toimialojen, kuntalaisten sekä erilaisten sidosryhmien kesken. Erilaisia elinvoimatekijöitä ovat muun muassa vetovoimainen ympäristö, kilpailukykyinen yrityskanta,

osaaminen, työvoiman saatavuus, palvelut, vahva kuntatalous, sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys. Käänteisesti ajateltuna myös elinvoimaa heikentävien asioiden kitkeminen, kuten työllistämistoimenpiteet, vahvistavat elinvoimaisuutta. Pyrkimyksenä on kyetä houkuttelemaan alueelle esimerkiksi asukkaita, matkailijoita, yrityksiä ja työpaikkoja sekä pystyä toteuttamaan hyvinvointia lisääviä palveluja. Elinvoiman lisääminen luo kuntaan viihtyvyyttä sekä aktiivista toimintaa. (Sallinen ym. 2012, 16.) Elinvoiman kannalta katsottuna kunnan voidaan sanoa olevan perusta kansalaisten päätöksenteolle, osallisuudelle, kunnan omille kehittämistoimille sekä täten koko alueen ja yhteiskunnan kasvun vahvistamiselle (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 20).

Kunnan elinvoimaisuuden kehittäminen viestinnän keinoin luo niin yrittäjille kuin muillekin sidosryhmille positiivista kuvaa kunnasta ja sen toiminnasta (Sallinen ym. 2012, 192). Mitä paremmin kunta pystyy viestimään sekä oman organisaationsa sisällä että ulospäin elinvoimaisuudestaan, sitä enemmän se vaikuttaa kunnan vetovoimaan ja kilpailukykyyn. Onnistumisista ja kehittämisestä viestiminen luo mielikuvaa elinvoimaisuuden rakentamisesta sekä houkuttelee mukaan uusia toimijoita. Elinvoiman voidaan jopa sanoa muuttuvan vetovoimaisuudeksi ulkoisen viestinnän onnistuessa. (Paananen ym. 2014, 79.) Kunta voi olla vetovoimainen niin asukkaiden kuin myös matkailijoiden ja yritystenkin näkökulmasta. Vetovoimaisuutta luovat esimerkiksi viihtyisät asuinalueet, hyvä saavutettavuus sisältäen muun muassa toimivat liikenneyhteydet, hyvät julkiset palvelut sekä luottamus kunnan kykyyn uudistua. Myös osaamisen kehittämiseen kannustavat rakenteet voivat olla tärkeä vetovoimatekijä. (Huovinen 2017, 398–399.) Onnistuessaan saamaan myönteistä julkisuutta ja luomalla täten positiivista mielikuvaa, kokeilut voivat olla myös yksi keino kunnan vetovoimaisuuden ja elinvoimaisuuden kasvattamiselle.

Vetovoimaisuuteen ja niin sanottuun kuntakuvaan liittyvät keskeisesti käsitteet mielikuva ja imago. Imago muodostuu sekä tietoisesti viestinnän ja imagonluomisen keinoin rakennetusta kuvasta (viestin lähettäjän näkökulma) että ihmisten mieliin syntyvistä käsityksistä ja vaikutelmista koskien esimerkiksi jotakin organisaatiota tai aluetta (viestin vastaanottajan näkökulma eli mieleen piirtyvä psykologinen kuva) (Halonen 2016, 42). Virtanen (1999, 9) määrittelee imagon useammin käsittävän ulkoisen identiteetin eli sen mielikuvan, joka ihmisillä tietystä paikasta on. Tämä mielikuva voi olla positiivinen, negatiivinen tai mitäänsanomaton. Kaupungin imago muodostuu muiden ihmisten kokemuksista ja tuntemuksista sitä kohtaan. (Virtanen 1999, 9.) Karvonen (1999, 39) puolestaan painottaa imagossa olevan kyse *”kuvan antamisesta ja saamisesta, viestinnästä ja viestien pohjalta tapahtuvasta käsitysten muodostamisesta”*. Imagon määrittelyssä on

kirjallisuudessa nähtävissä käsitteellinen kirjo, minkä vuoksi yhtä oikeaa määritelmää on haastava löytää (Halonen 2016, 34–35, 43). Mielikuva on puolestaan aina subjektiivinen, ihmisen kokema kuva esimerkiksi tietyistä alueista, ja sen muodostumisessa merkityksellisiä ovat profiilit, imago ja paikan markkinointi (Raunio 2001, 155). Imagon voidaan sanoa linkittyvän viestin lähettäjään vahvemmin kuin mielikuvan, joka korostaa enemmän viestin vastaanottavaa henkilöä ja hänen kykyään omaksua tieto sopeuttaen se omiin aikaisempiin käsityksiinsä (Halonen 2016, 49–50). Myös medially on tärkeä rooli imagon luomisessa (Karvonen 1999, 51).

Mielikuvasta voidaan kunnista tai kaupungeista puhuttaessa käyttää käsitettä kunta- tai kaupunkikuva (Halonen 2016, 48). Kaupunkikuva voidaan määritellä visuaaliseksi kuvaksi, joka kaupungista tai kaupunginosasta tunnetaan ja kaupunkikuvan synnyttämiksi vaikutuksiksi. Vaikka kaupunkikuva on yksilöllinen kokemus tietyistä paikoista, on mahdollista puhua yleisimmistä kaupunkikuvista, sillä ihmiset mieltävät kaupungit monesti melko samoilla tavoin. (Virtanen 1999, 10.) Vetovoimatekijät tai houkuttelevuus kuvaavat taas niitä positiivisia seikkoja, jotka saavat erilaiset toimijat, kuten asukkaat ja yritykset hakeutumaan tietylle paikkakunnalle. Käsitteet ovat lähellä imagon käsitettä, mutta keskeinen ero on se, että imago voi muodostua myös kielteiseksi. (Virtanen 1999, 9.) Kokemukset, tarinat ja kohtaamiset luovat mielikuvaa kunnasta ja synnyttävät sille pitkällä aikavälillä mainetta, joka voi positiivisessa tapauksessa rakentaa luottamusta ja vahvistaa vetovoimaa luoden edellytykset menestykselle tulevaisuudessa (Halonen 2017, 289).

Kunnan markkinointiviestinnällä pyritään nostamaan esiin ja levittämään tietoisuutta kunnasta ja sen palveluista, vaikuttamaan asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä luomaan edellytyksiä sille, että kuntaan yritetään saada uusia asukkaita, työvoimaa, matkailijoita ja yrityksiä. Tavoitteena on tehdä kunnan toiminnasta näkyvää ja kehittää myönteistä kuntakuvaa. Markkinointityöhön liittyy läheisesti kunnan maine, jonka uskotaan tuovan vetovoimaa ja menestystä. Maine syntyy mediajulkisuuden ja mainonnan lisäksi erilaisissa kanssakäymisissä ja perustuu pitkälti tekoihin sekä toimivaan vuorovaikutukseen. (Sallinen ym. 2012, 195.) Aula ja Heinonen (2002, 61) korostavat maineen muodostuvan omakohtaisista mielikuvista ja todelliselle toiminnalle pohjautuvista kokemuksista, joita esimerkiksi sidosryhmillä on organisaatiosta. Maine vaikuttaa luottamukseen organisaatiota kohtaan sekä sen vetovoimaisuuteen (Aula & Heinonen 2002, 23). Maine voi olla myös elinvoiman vetovoimaksi muuttava tekijä (Halonen 2017, 295–296).

4 ESIMERKKIKUNNAT, METODIT JA AINEISTO

Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa esimerkkitapauksina on kolme viime vuosina kokeiluja toteuttanutta kuntaa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus perustuu todellisen elämän ja sen moninaisuuden sekä monenlaisten suhteiden kuvaamiseen. Tutkimuskohdetta yritetään tarkastella kokonaisvaltaisesti. Huomioitavaa on, että tutkija ei pysty irrottautumaan omista arvolähtökohdistaan, jotka muovaavat ilmiöön liittyvää ymmärrystä, joten vahvaan objektiivisuuteen on mahdotonta päästä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161.) Laadullinen tutkimus pohjautuu asioiden ja ilmiöiden ymmärtämiselle, selittämisen sijaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28).

Seuraavaksi kerron lyhyesti, mistä tapaustutkimuksessa on kyse sekä perehdyn tarkemmin tutkimuskohteena toimiviin kuntiin, Asikkalaan, Lapinjärveen ja Tyrnävään. Perustelen myös kyseisten kuntien valintaa sekä avaan omaa suhdettani niihin. Tämän jälkeen käsittelen haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä ja sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä, tarkastelen niiden valintaa tämän tutkimuksen kannalta sekä avaan aineistonkeruu- ja analyysiprosessien etenemistä.

4.1 Tutkimuskohteena Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä

Tutkimusstrategiselta lähestymistavaltaan tämä tutkimus on case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yhdestä tai muutamasta toisiinsa yhteydessä olevasta rajatusta tapauksesta. Ominaista on, että mielenkiinto keskittyy usein prosesseihin eikä tapausta irroteta siitä ympäristöstä, johon se kuuluu. Monesti tavoitteena on ilmiöiden kuvaileminen. (Hirsjärvi ym. 2014, 134–135.) Tapaustutkimukseen päädytään usein silloin, kun kohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti huomioiden samalla sen konteksti. Tutkimuksen tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä jostakin ilmiöstä ilman, että tietoa pyritään yleistämään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa tapausesimerkeiksi on valittu kolme kuntaa, joiden kautta kokeilukulttuuria pyritään ymmärtämään kuntien kehittämisen sekä elin- ja vetovoimaisuuden kontekstissa.

Monissa kunnissa on toteutettu yksittäisiä kokeiluja viime vuosien aikana, mutta kaikkialle kokeileminen ei kuitenkaan ole jalkautunut yhtä vahvasti. Esimerkkikuntien valinnassa vaikutti yhtenä tekijänä se, että kunnassa tiedostetaan kokeileminen ja yritetään edistää sitä. Ensisijaisesti halusin tutkia kuntia, joissa kokeilutoiminta kumpuaa kunnan omasta innosta ja halusta kehittää rohkeasti kokeillen ilman, että kokeilut ovat lähtökohtaisesti osa jotakin tiettyä ylemmän tason

projektia. Tämä rajaa tutkimuksen ulkopuolelle esimerkiksi Valtiovarainministeriön koordinoimat kuntakokeilut ja digikuntakokeilut sekä muut hallituksen strategiset kokeilut. Käytännössä tässä tutkimuksessa on kyse kokeilutoiminnan alimman tason eli ruohonjuuritason kokeiluista, jotka koskevat kehittämistä paikallisesti tai pienimuotoisesti sekä joissakin tapauksissa myös keskimmäisen eli kumppanuuksien ja kokeilukeskittymien tason kokeiluista (ks. Valtioneuvoston kanslia 2015b, 81). Esimerkkikunnat olen valinnut pienten ja pienehköjen kuntien joukosta, jolloin nopeatkin kokeilut voivat vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kunnan kehittymiseen, toisin kuin suurissa kaupungeissa, joissa kokeilut liittyvät monesti tiettyyn osa-alueeseen tai projektiin. Kolmeen esimerkkikuntaan päädyin sen vuoksi, että täten sain mukaan enemmän variaatiota kuin tarkastelemalla vain yhtä tai kahta kuntaa. Kolme esimerkkitapausta tuovat kukin hieman erilaisen näkökulman kokeilukulttuuriin ja mahdollistavat kuntien vertailun keskenään. Kaikissa valituissa kolmessa case-kunnassa kokeiluja on toteutettu lähimenneisyydessä, viimeisten parin vuoden sisällä.

Asikkala on noin 8300 (Tilastokeskus 2017) asukkaan kehyskunta Päijät-Hämeessä. Asikkalassa kokeilemisesta innostuttiin Aalto-yliopiston MIND-tutkimusryhmän yli-innovaatioaktivisti Anssi Tuulenmäen kunnan johtoryhmälle ja myöhemmin valtuutetuille alkusyksystä 2016 pitämien kokeilukoulutusten kautta. Tuulenmäkeä voidaan pitää kokeilukulttuurin keskeisenä asiantuntijana Suomessa. Johtoryhmän kokeilukoulutuksessa ideoitiin pieniä ja nopeita, kuntaa piristäviä kokeiluja. Kokeilukoulutukseen liittyneet kokeilut toteutettiin osittain jopa vain muutaman viikon sisällä syksyllä 2016. Myöhemmin Asikkala on päätenyt mukaan muutamiin muihin kokeiluprojekteihin, mistä esimerkkinä on Asikkalan perusopetus- ja varhaiskasvatuspalveluiden yhdistämiseen liittyvä kokeilu, joka löytyy myös Kuntaliiton esimerkkitarinoista (ks. Suomen Kuntaliitto 2017b). Tässä työssä keskitytään kuitenkin Tuulenmäen kokeilukoulutukseen perustuviin kokeiluihin, sillä muista ei ollut aineistonkeruuvaiheessa vielä tietoa.

Itäisellä Uudellamaalla sijaitseva Lapinjärvi on kaksikielinen kunta, jossa asukkaita on noin 2700 (Tilastokeskus 2017). Lapinjärven tavoitteena on kehittää kunnasta ihmislähtöinen, mille perustuu myös kunnan strategia tuleville vuosille (Lapinjärven kuntastrategia 2017-2020). Ihmislähtöisyyteen pyritään uudenaikaisilla toimintatavoilla yhdessä kuntalaisten kanssa. Kokeileminen, heittäytyminen ja rohkea uuden luominen on mainittu myös strategiassa. Kuntaliitto on nostanut Lapinjärven yhdeksi kokeilemisen esimerkkikunnaksi ja kunnanjohtaja kuuluu Uskalla kokeilla –ohjelman kokeilulähettiläiden verkostoon. Lapinjärvellä ensimmäisiä kokeiluja on käynnistetty vuonna 2015.

Tyrnävä on noin 6800 (Tilastokeskus 2017) asukkaan kasvava ja kehittyvä, erityisesti perunanviljelystä tunnettu maalaiskunta Pohjois-Pohjanmaalla, Oulun eteläpuolella. Kunnan ikärakenne on poikkeuksellisen nuori. Tyrnävällä kokeilukulttuurilla on jo pidemmät perinteet kuin muilla esimerkkikunnilla. Kokeilemisen hyväksyminen on strategiassa (ks. Tyrnävän kuntastrategia) monilta osin läsnä, ja kokeilukulttuuria on vahvistanut myös kunnanjohtajan kannustus lähteä kokeilemaan. Huomattavaa on, että Tyrnävällä on alettu kokeilla ja toimia uudella tavalla jo ennen kuin kokeilukulttuuri tuli osaksi Suomen nykyisen hallituksen hallitusohjelmaa vuonna 2015. Tyrnävällä pyritään hyödyntämään vahvuuksia sekä panostetaan tietoisesti myös positiivisen kuntakuvan kehittämiseen. Tähän vetovoiman parantamiseen liittyen kunnassa on luotu myös Tyrnävän osaamista -brändi, jota kehitettiin yhdessä eri toimijoiden kanssa osana Tyrnävä tarjottimelle -hanketta. Kuntaliitto on tehnyt myös Tyrnävästä oman kokeilutarinansa ja kunnanjohtaja kuuluu Lapinjärven kunnanjohtajan tavoin kokeilulähettiläiden verkostoon.

Tärkeää on, että tutkija tiedostaa omat lähtökohtansa sekä suhteensa tutkimuskohteeseen (Eskola & Suoranta 2014, 17). Case-kunnista itselläni on erityinen suhde Asikkalaan siellä tekemäni korkeakouluharjoittelun vuoksi. Sinä aikana kunnassa syntyi innostus kokeiluja kohtaan. Olin mukana kokeilukoulutuksessa, jossa ensimmäisiä nopeita kokeiluja ideoitin ja käynnistettiin. Konkreettinen osallistuminen sai minut innostumaan kokeilukulttuurista ilmiönä entistä enemmän. Vaikka suhteeni Asikkalaan on läheisempi kuin muihin case-kuntiin, pyrin tarkastelemaan kuntia mahdollisimman tasavertaisesti. Minulla on kokemusteni ja aiheeseen perehtymisen myötä syntynyt myös tietynlainen käsitys kokeilujen olemuksesta ja kokeilukulttuurista. Omat käsitykseni olivat jo ennen aineistonkeruuta melko positiivisia, mutta tavoitteenani on suhtautua ennakkoluulottomasti erilaisiin käsityksiin ja pyrkiä ymmärtämään avoimesti kaikenlaisia näkemyksiä. Lisäksi on huomioitava, että tutkimuksen käsitellessä kuntakuvaa, joka muodostuu lähtökohtaisesti ihmisen subjektiivisen kokemuksen kautta (ks. Raunio 2001, 155), on tutkijallakin jo lähtötilanteessa omat mielikuvansa esimerkkitapauksina toimivista kunnista. Lapinjärvi ja Tyrnävä olivat minulle ennalta melko tuntemattomia kuntia, joten näiden kohdalla kuntakuvani vastaa pitkälti yleisiä käsityksiä kyseisistä kunnista.

4.2 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Empiirisen aineiston keräsin tekemällä teemahaastatteluja valituissa kunnissa. Kyseessä on puolistrukturoitu menetelmä, sillä se rakentuu tiettyjen kaikille haastateltaville samojen

aihealueiden ympärille (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelussa haastattelun teemat ja runko on suunniteltu, mutta kysymysten tarkka muoto sekä järjestys muotoutuvat tilanteen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että ennalta määritellyt teemat käydään läpi. Järjestys ja teemojen painottuminen saattavat kuitenkin vaihdella eri haastatteluissa. (Eskola & Suoranta 2014, 87.)

Haastattelun etuja ovat muun muassa ihmisen näkeminen subjektina sekä mahdollisuus selventää ja syventää saatuja vastauksia tarvittaessa (Hirsjärvi ym. 2014, 205). Haastatteluissa voi nousta esille asianhaaroja, joita tutkija ei ole osannut ennakoita. Tarkasteltaessa kuntien kokemuksia kokeiluista ovat kyseessä loppupelissä ihmisten kokemukset asioista. Oleellista oli onnistua löytämään organisaatiosta kunnan kokeiluja ja kokeilutoimintaa tuntevat henkilöt. Haastattelujen valitseminen aineistonkeruumenetelmäksi on perusteltua edellä esitettyjen näkökulmien lisäksi myös monipuolisen ja asiantuntevan aineiston keräämiseksi.

Haastatteluissa haasteena on vastausten sijoittaminen sosiaalisen tilanteen kannalta mukavuusalueen sisäpuolelle sekä konteksti- ja tilannesidonnaisuus, sillä haastateltava saattaisi erilaisessa tilanteessa vastata eri tavoin (Hirsjärvi ym. 2014, 206–207). Ihmisten taipumus kertoa asioista itselle suotuisaan tapaan on yksi haastattelun luotettavuutta mahdollisesti vähentävä tekijä. Haastatteluihin liittyy monesti myös muita virhetekijöitä, jotka saattavat riippua joko haastateltavasta tai haastattelijasta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35.) Hankaliksi koetuista asioista saatetaan vaieta, jolloin jotakin saattaa jäädä haastattelijalta kuulematta.

Aineistonkeruussa teemahaastattelujen tekemisen etu on strukturoitua haastattelua väljempi eteneminen, joka mahdollistaa niihin asioihin keskittymisen, joista haastateltavalla on paljon sanottavaa. Tämän tutkimuksen haastattelut koostuivat parin taustoittavan kysymyksen lisäksi kolmesta pääteemasta, jotka olivat kokemuksia kokeiluista, mielikuva kunnasta ja kokeilut osana kunnan kehittämistä. Teemahaastattelurunko on liitteenä yksi. Kaikissa kolmessa case-kunnassa haastateltiin kolmea keskeistä kunnan toimijaa eli yhteensä toteutettiin yhdeksän yksilöhaastattelua. Monipuolisen käsityksen luomiseksi valitsin haastateltavat sen mukaan, että heidän joukossaan oli sekä viranhaltija- että luottamushenkilöpuolen edustajia. Valintaan vaikutti myös haastateltavien rooli kunnan kokeilujen tai kokeilevan kehittämisen parissa sekä keskeisillä viranhaltijoilla ja luottamushenkilöillä oleva monipuolinen ja kattava käsitys kunnasta ja sen tilanteesta.

Tavoitteena oli haastatella case-kuntien kunnanjohtajia, yhtä toista kokeilujen parissa työskennellyttä viranhaltijaa sekä yhtä luottamushenkilöpuolen edustajaa, mikä onnistuikin hyvin. Lähestyin aluksi kunnanjohtajia, jotka ehdottivat toisiksi kahdeksi haastateltavaksi sopivia henkilöitä sen perusteella, ketkä tuntevat riittävän kokonaisvaltaisesti kuntaa ja sen kokeiluja. Asikkalassa haastattelin virassa toimivaa kunnanjohtajaa, palvelualueen talouspäällikköä, joka oli ollut toteuttamassa yhtä kunnan keskeisimmistä kokeiluista sekä kunnanhallituksen puheenjohtajaa. Lapinjärvellä haastateltaviksi valikoituivat kunnanjohtaja, hyvinvointijohtaja sekä kunnanhallituksen puheenjohtaja. Tyrnävällä haastateltavina olivat kunnanjohtaja ja kehitysjohtaja sekä kunnanhallituksen jäsenenä ja kulttuuritoimikunnan puheenjohtajana toimiva henkilö, joka oli aiemmin työskennellyt myös Tyrnävä tarjottimelle -kehityshankkeessa projektikoordinaattorina. Toteutin haastattelut touko-kesäkuussa 2017. Luottamushenkilöt toimivat tehtävissään kaudella 2012–2017, joten kauden lopussa heillä oli hyvä ja kokonaisvaltainen käsitys kunnan toiminnasta. Haastattelujen kesto vaihteli 33 minuutista tuntiin ja 22 minuuttiin kestäen keskimäärin noin 50–55 minuuttia. Nauhoitin ja litteroin kaikki haastattelut.

Haastattelutilanteisiin saatiin luotua luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollisti avoimen etenemisen teemoittain. Kahdessa haastattelussa esiintyi jonkin verran aikapaineita, joiden vuoksi näissä haastattelussa keskityttiin kaikkein tärkeimpiin asioihin. Haastateltavien valintaa voidaan pitää onnistuneena, sillä haastatelluilla henkilöillä oli hyvät tiedot kuntansa toiminnasta ja kokeiluista. Eri rooleissa toimivat ihmiset nostivat asioita esiin myös sopivasti eri näkökulmista. Esimerkiksi viranhaltijapuolen henkilöt kertoivat kokeiluista kunnan henkilöstön näkökulmasta, kun taas luottamushenkilöpuolella korostui poliitikkojen rooli päätöksentekijöinä, minkä vuoksi kokeilut on saatettu kokea hieman eri tavoin. Etenkin kunnanjohtajilla oli kaikissa kunnissa hyvä kokonaisvaltainen kuva kunnan toiminnasta, tavoitteista sekä toimintakulttuurista. Haastatteluissa haasteina voidaan pitää sitä, että oma kunta halutaan näyttää positiivisessa valossa ja omista kokeiluista ollaan niin vakuuttuneita, ettei niitä välttämättä kyetä reflektomaan kovin kriittisesti. Kokonaisuudessaan sain kerättyä runsaan ja monipuolisen aineiston.

4.3 Sisällönanalyysin toteuttaminen

Analysoin litteroidun haastatteluaineiston aineistolähtöisesti sisällönanalyysin keinoin. Menetelmän tarkoituksena on luoda tutkittavasta ilmiöstä tiivistettyä ja yleisessä muodossa olevaa kuvaa, jonka perusteella pystytään jatkamaan johtopäätösten tekoon. Sisällönanalyysissä on pohjimmiltaan kyse asioiden merkitysten etsimisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.) Sisällönanalyysi voi

karkeasti jaoteltuna olla joko aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. Aineistolähtöinen analyysi ei pohjautu ennalta määriteltyihin asetelmiin vaan sitä lähdetään luomaan alhaalta ylös –periaatteella empiirisestä aineistosta käsin, ja se pyrkii muodostamaan käsitystä jonkin ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 2014, 19). Aineistolähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka on induktiivinen (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136; Tuomi & Sarajärvi 2009, 96) eli se kulkee yksityiskohtaisista havainnoista kohti yleisiä merkityksiä (Hirsjärvi ym. 2014, 266).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineistoon perehtymisestä, minkä jälkeen sitä tarkastellaan tiettyjen kysymysten kannalta. Tekstistä kerätään pelkistettyjä ilmauksia. Tämän pelkistämisen vaiheen jälkeen edetään klusterointi- eli ryhmittelyvaiheeseen, jossa ilmauksia luokitellaan etsien samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Käsitteitä yhdistellään alaluokiksi ja lopulta yläluokiksi. Viimeistä vaihetta kutsutaan abstrahoinniksi eli teoreettisten käsitteiden etsimiseksi. Tavoitteena on empiiristä aineistoa tulkiten ja päätellen liikkuu jälleen kohti abstraktimpaa suuntaa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–112).

Tässä tutkimuksessa toteutin sisällönanalyysin luokitteluineen kuntakohtaisesti. Tein luokittelut poimien pelkistettyjä ilmauksia neljään eri kysymykseen perustuen. Ensimmäinen käsitteli kokeilemiseen ja kokeiluihin kohdistuvia odotuksia ja tavoitteita. Toisen kysymyksen perusteella selvitin haastateltujen kokemuksia kokeilukulttuurista. Kolmas kysymys käsitteli kokeilujen ja kokeilemisen onnistumista ja neljäs kuntakuvan muodostumista. Pelkistettyjen ilmausten perusteella tehdyssä luokittelussa syntyi ala- ja yläluokkia, joita muutin kuitenkin vielä ensimmäisen luonnoksen jälkeen, jotta kokonaisuus vastaisi paremmin tutkimuskysymyksiin. Analyysityön tulokset esitellään seuraavassa luvussa.

5 ANALYYSI: KOKEILUIHIN LIITTYVÄT ODOTUKSET, KOKEMUKSET JA KUNTAKUVA

Sisällönanalyysin lopputuloksena syntyi oheinen taulukko (katso taulukko 1), johon on koottu luokittelun perusteella syntyneet yläluokat kuntakohtaisesti jaoteltuna odotuksiin ja kokemuksiin kokeiluista ja kokeilemisesta sekä kuntakuvaan liittyviin tekijöihin. Kokemusten ja kuntakuvan osalta luokittelun tekemisen myötä löytyi lisäksi kaikissa kunnissa esiin nousevia yhdistäviä tekijöitä, joiden mukaan yläluokkia on ryhmitelty. Tämä näkyy taulukossa jaotteluna vaakariveittäin kokemusten ja kuntakuvan aihealueiden sisällä. Kokemusten osalta näitä yhdistäviä kokonaisuuksia ovat eri osapuolten toiminta ja yhteistyö, kokeilemisen piirteet, kokeiluprosessin eteneminen, lopputulos ja vaikutukset sekä kokeileminen osana kunnan toimintaa. Viimeksi mainittu kokonaisuus nousi esiin vain Lapinjärvellä ja Tyrnävällä. Kuntakuvaan liittyvät yläluokat jakaantuivat puolestaan melko luonnollisesti kuntakuvan muodostamiseen sekä kuntakuvan luomisen onnistumiseen liittyviin tekijöihin. Analyysissä huomioitavaa on, että osittain asioita ei pystynyt selkeästi jakamaan esimerkiksi odotusten ja kokemusten kesken niiden liittyessä samaan asiakokonaisuuteen, minkä vuoksi luokat käytännössä limittyvät osittain keskenään.

Taulukko 1. Kuntakohtaiset yläluokat

	ASIKKALA	LAPINJÄRVI	TYRNÄVÄ
ODOTUKSET	Uudenlainen ja kevyt tekemisen tapa Muutos ja kehittyminen Vetovoimaisuuden luominen	Hyvät asuinolosuhteet kuntalaisille Tehokas, uudenlainen ja yhteistyölähtöinen toiminta Elinvoiman ja vetovoimaisuuden edistäminen	Eri toimijoiden osallisuus ja yhteistyö Rohkea ja uudenlainen tekemisen tapa Hyvän ja pysyvän lopputuloksen saavuttaminen Hyvinvoinnin, elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistaminen
KOKEMUKSET			
Eri osapuolten toiminta ja yhteistyö	Innostus ja kannustus yhteistyön pohjalla Kuntalaisten ja luottamushenkilöiden huomioiminen	Yhteistyötä kaikkien panostuksella	Eri toimijoiden positiivinen osallisuus

Kokeilemisen piirteet	Kokeilemisen positiiviset piirteet Pienesti kokeileminen Yrittäminen ja epäonnistumisen hyväksyminen Kokeilukulttuurin haasteellisuus	Epäonnistuminen ja ennakkoluulottomuus Hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys Kokeilujen määrittely	Arkinen, aito ja uusi tekeminen Hallittu riskinotto Yhdistyminen laajemman tason toimintaan
Kokeiluprosessin eteneminen	Vaiheittainen eteneminen ja oppiminen Jatkuvuuden haasteet	Tarpeista tavoitteisiin Tekemisen myötä kehittyminen	Vanhoista toimintatavoista uusiin Tomerasti kohti tavoitteita
Lopputulos ja vaikutukset	Monenlainen palaute Vaikutukset näkyvyyteen ja kehittämiseen Kokeilemisen hiipuminen	Onnistuminen ja palaute Elin- ja vetovoimaisuuden vahvistaminen Kokeileminen laajemmassa kontekstissa	Hyvä lopputulos ja palaute Vaikutukset ja muutos
Kokeileminen osana kunnan toimintaa		Kokeilut osa kehitystä	Kokeilukulttuuri sisäistetty toimintatapa
KUNTAKUVA			
Kuntakuvan muodostaminen	Kuntakuvan luomisen taustat ja tavoitteet Kunnan viestintä ja markkinointi Erilaisuus ja erottuminen	Kuntakuvan luomisen lähtökohdat ja tavoitteet Kunnan ja kuntalaisten aktiivisuus	Kunnan vahvuuksista liikkeelle lähteminen Aktiivisen viestinnän ja median rooli Verkostot ja osallisuus Tiettyjen painopisteiden esiin nostaminen
Kuntakuvan luomisen onnistuminen	Näkyvyyden lisääntymisen osittainen onnistuminen Vaikutukset elin- ja vetovoimaisuuteen	Onnistunut näkyvyyden lisääntyminen Kuntakuvan luomisen haasteellisuus Vaikutukset kuntakuvaan ja vetovoimaisuuteen	Onnistunut näkyvyyden lisääntyminen Ulospäin välittyvä hyvä kuntakuva Vaikutukset kuntakuvaan sekä elin- ja vetovoimaisuuteen

Taulukko on syntynyt aineistolähtöisesti tehdyn analyysin pohjalta perustuen haastatteluihin eli kunnan keskeisten toimijoiden ajatuksiin, ja siinä on eritelty heidän näkemyksiään

kokeilukulttuuriin ja kuntien vetovoimaisuuteen liittyen. Seuraavaksi tulen avaamaan taulukkoa kunta kerrallaan. Kuntakohtainen käsittelyjärjestys on valittu sen vuoksi, että Asikkalan, Lapinjärven ja Tyrnävän kokeilut ja kokeileminen poikkeavat toisistaan melko paljon eikä niitä sen takia ole välttämättä mielekästä tarkastella vertailua painottaen. On tärkeää huomioida, että jokaisella kunnalla on oma kokeilemiseen ja kuntakuvaan vaikuttava konteksti, jossa asioita tapahtuu.

5.1 Nopeaa kokeilemistä Asikkalassa

Asikkala sai ensimmäisen kipinän kokeilukulttuuriin muutaman johtavan viranhaltijan ja luottamushenkilön vieraillessa Suomen Yrittäjien kunnallisjohdon seminaarissa toukokuussa 2016. Seminaarissa oli puhumassa kokeilukulttuurin asiantuntija Anssi Tuulenmäki. Innostavan esityksen seurauksena hänet kutsuttiin kertomaan kokeilukulttuurista myös Asikkalaan. Kunta on ollut kokeilunhenkinen ja avoin uusille ideoille jo aikaisemminkin, joten kokeilukulttuurin tietoinen luominen sopi sen kanssa yhteen. Elokuussa 2016 Tuulenmäki piti ensimmäisen työpajan kunnan johtoryhmälle ja keskeisille viranhaltijoille. Tilaisuus sisälsi sekä teoreettisempaa taustaa kokeilukulttuuriin ja kokeilemalla kehittämisen malliin liittyen että konkreettisten kokeilujen ideointia ryhmissä tavoitteena tehdä Asikkalasta haluttu asuinkunta. Seuraavien viikkojen aikana kokeiluja lähdettiin toteuttamaan. Tuulenmäki oli syyskuussa 2016 luennoimassa myös valtuustolle. Viranhaltijoille pidettiin syyskuussa Tuulenmäen johdolla vielä toinen tilaisuus, jossa keskusteltiin jo toteutetuista kokeiluista ja mietittiin miten kokeileminen jatkuu kunnassa tämän jälkeen.

Kokeilukoulutuksessa ideoiduista kokeiluista merkityksellisin ja näkyvin oli niin kutsuttu kuljetuskokeilu eli joukkoliikennekokeilu. Kokeilu syntyi tarpeesta saada lisää joukkoliikennettä Lahden ja Asikkalan välille. Kunta järjesti tilataksin kuljettamaan ihmisiä lauantai-iltaisain Lahdesta takaisin Asikkalaan. Kokeilu toteutettiin ensin kolmena lauantai-iltana syyskuussa, minkä jälkeen markkinointia lisättiin ja kokeilu toistettiin vielä uudestaan vastaavalla kaavalla pikkujouluaikaan. Muita kokeilukoulutuksen myötä syntyneitä kokeiluja olivat muun muassa kotisiivouksen toteuttaminen vastasyntyneen lapsen perheelle sekä Asikkala lasten silmin –projekti. Myös ruokahuollon puolella on toteutettu joitakin kokeiluja riippumattomana kokeilukoulutuksesta. Asikkalan kokeilut on luokiteltavissa pieniksi ja nopeiksi kokeiluiksi (ks. Annala ym. 2016; Breckon 2015, 10–11).

5.1.1 Toiveissa uudenlainen toiminta ja julkisuuden saaminen

Asikkalassa kokeilemiseen kohdistuvat odotukset liittyvät uudenlaiseen ja kevyeen tekemisen tapaan, muutokseen ja kehittymiseen sekä vetovoimaisuuden luomiseen, joita käsitellään seuraavaksi. **Uudenlainen ja kevyt tekemisen tapa** pitää sisällään muun muassa henkilöstön mukaan lähtemisen sekä odotukset tekemisen positiivisesta vireestä, vähäisillä resursseilla toimimisesta ja oppimisesta. Kokeileminen lähtee liikkeelle ihmisten toiminnasta, joten myös kunnan henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta. Lähtökohtana on ihmisten innostuminen. Kokeilemisessa odotukset kohdistuvat etenkin uudella tavalla ja erilailla tekemiseen. Keskeistä on uskallus olla erilainen sekä ottaa vastaan uusia tapoja ja ideoita entistä avoimemmin. Kunnan odotetaan muuttuvan innovatiivisempaan suuntaan kokeilemisen myötä. Kokeilemiseen liitetään myös odotuksia kustannustehokkuudesta, sillä kokeiluja ajatellaan olevan mahdollista toteuttaa halvalla, melko pienillä resursseilla. Tekemiseen yhdistyvät myös nopeus, helppous ja positiivisuus. Uusia asioita ajatellaan saatavan kokeilemisen avulla nopeasti käyntiin, ja toisaalta tärkeänä nähdään myös asioiden aikaansaaminen. Halutaan synnyttää positiivista tekemisen meininkiä ilman liikoja odotuksia tai laajoja tavoitteita. Kokeilujen odotetaan olevan matalan kynnyksen positiivista tekemistä. Huomioitavaa on, että nopean ja joustavan toimintatavan nähdään kokeilemisen keinoin olevan mahdollinen myös kunnille, joiden toiminnassa on perinteisesti totuttu jäykkyyteen ja asioiden melko hitaaseen etenemiseen.

”Kun toimitaan oikealla tavalla, tää kokeilu on just se, tässä iskee just se, että voidaan nopeastikin saada uusia asioita käyntiin. Sittenhän tässä on oleellista että opitaan. Kun lähdetään kevyesti niin ei lähdetä liian suurin odotuksin. Tää oli se mitä minä siinä toistelin koko ajan, että tää todennäköisesti ei onnistu loistavasti, että katotaan miten onnistuu.” (HI)

Myös epäonnistumisen odotetaan olevan osa kokeilemistä. Tärkeää on uskaltaa lähteä kokeilemaan, vaikka vähemmän hyvin onnistuminen onkin jopa todennäköistä. Kokeilevalta toimintatavalta odotetaan selkeästi epäonnistumisen sallimista ja epäonnistuminen saatetaan osittain mieltää jopa itse tarkoituksena. Epäonnistumisen odotetaan kuitenkin johtavan oppimiseen. Opitaan sekä yrittämään että löytämään uusia hyviä tapoja toimia.

Kokeiluihin liitetään Asikkalassa myös selkeä toive **muutoksesta ja kehittämisestä**. Konkreettisella tasolla kyse on palvelujen kehittämisestä kokeilemisen avulla. Kuntalaisten

palveluihin odotetaan parannuksia ja palvelujen kehittämiseen toivotaan uudenlaista otetta. Tekemällä kokeiluja yritetään myös kuntalaisille ja yrityksille välittää viestiä aktiivisista toimista palvelujen parantamiseksi.

”Niiltä on odotettu ihan konkreettisia parannuksia sekä kuntalaisten palveluihin että meidän omaan toimintaan.” (H1)

”Kyllähän se sitten, että saatais semmosia vinkkejä näiden palvelujen kehittämiseksi.” (H2)

Laajemmalla tasolla kokeilujen odotetaan olevan uudenlaista kehittämistoimintaa. Odotukset kokeilemista kohtaan ovat korkealla ja kokeilujen avulla halutaan hakea suuntaa ja palautetta tekemiselle, luoda uudenlaisia asenteita ja ravistella totuttuja toimintatapoja. Kokeilujen tavoitteellisuus nähdään tarpeellisena. Kokeiluilla uskotaan olevan mahdollisuuksia kehityksen avaintekijäksi, joka tuo nopeutta, ketteryyttä ja yrittäjämäistä toimintaa kuntakentän uudistuksiin. Odotukset kohdistuvat vahvasti myös siihen, että kokeilukulttuurista tulisi pysyvä toimintatapa. Kyseessä olisi iso kulttuurimuutos, joka vaatisi uudenlaisen toimintakulttuurin synnyttämistä. Tämä tuntuu kuitenkin olevan vielä kaukainen tavoite, jonka ei käytännössä uskota ainakaan vielä toteutuvan. Jatkuvuus ja vakinaistaminen nousivat haastatteluissa esille moneen otteeseen, sillä kokeiluilla tavoitellaan pysyviä muutoksia ja käytäntöön jääviä uudistuksia kertaluontoisten tekojen sijaan. Toiveena on kokeilujen jatkaminen normaalin työn ohella. Kokeilemiselta odotetaan erityisesti pitkäjänteisyyttä.

”Ehkä vähän enemmän vielä sitä kokeilukulttuuria odotettiin siinä vaiheessa ja ite ainakin ajatteli että se tulis se kulttuuri jatkuvaksi toimintatavaksi, että kokeillaan, että uskalletaan kokeilla uusia juttuja. Se oli ehkä se isoin odotus, mikä sitten olis kantanut pidemmän päälle.” (H3)

Vetovoimaisuuden luominen nousee myös yhdeksi selkeäksi tavoitteeksi Asikkalan kokeiluissa. Siihen liittyy odotuksia muun muassa kuntalaisten huomioimisesta, uusien asukkaiden saamisesta sekä kunnan markkinoimisesta. Vetovoimaisuuden ja positiivisen kuntakuvan synnyttämiseen vaikuttavat myös kuntalaiset. Asikkalan kokeilujen yhtenä tavoitteena olikin synnyttää kuntalaisille kokemus heidän huomioimisestaan. Esimerkiksi kotisiivouskokeilun tavoite oli tukea nuoria perheitä tarjoamalla heille siivous silloin, kun perheellä on kädet täynnä työtä vastasyntyneen lapsen kanssa. Kokeilemisen odotetaan vähintäänkin epäsuoraan vaikuttavan uusien asukkaiden

houkuttelemiseen ja sen kautta asukasluvun lähtemiseen nousuun. Asukashankinta olikin yksi selkeä tavoite kokeilujen ideointivaiheessa. Asikkalassa painotettiin case-kunnista ehkä kaikkein eniten sitä, että kokeilujen odotettiin tukevan suoraan kuntamarkkinointia, tuovan positiivista julkisuutta ja synnyttävän myönteistä mielikuvaa kunnasta. Kokeilujen nähdään toimivan perinteisestä poikkeavan kuntamarkkinoinnin keinona. Markkinointiin kaivataan selkeästi aitoa tekemistä ja uudenlaista toimintaa. Huomioitavaa on myös, että osa haastateltavista korosti kokeilujen olevan etenkin piilomarkkinoinnin väline, sillä markkinoinnillista tavoitetta ei haluta korostaa kuntalaisten silmissä. Kokeilujen odotetaan tuovan mukanaan myös positiivista julkisuutta, mikä nousi haastatteluissa moneen otteeseen esille.

”Tällaista positiivista julkisuutta, sehän se varmasti on, että halutaan tuoda esille, että meillä on tällainen hieno kunta ja hienoja uusia juttuja.” (H3)

Odotuksiin lukeutuvat sekä mediajulkisuuden saaminen kuin myös hienon kunnan esiin nostaminen. Positiivisen julkisuuden lisääntymisen odotetaan vaikuttavan etenkin kuntakuvan luomiseen. Kokeilujen avulla halutaan luoda myönteistä mielikuvaa kunnasta. Tavoitteena on erottua muista, vahvistaa kunnan omaleimaisuutta sekä luoda entistä modernimpaa ja uudenlaista kuvaa kunnasta. Asikkala haluaa profiloitua ketteräksi, nopeaksi ja kiinnostavaksi kunnaksi, jossa myös tapahtuu.

5.1.2 Asikkalan kokemukset kokeilemaan lähtemisestä

Asikkalassa kokemukset kokeiluista ja kokeilemisestä vaihtelivat hieman. Kokeiluista innostuttiin ja niihin liittyvät toimintatavat on ymmärretty, mutta ei sisäistetty. Tämä käy ilmi etenkin siitä, että kokeilukoulutuksen myötä syntyneiden kokeilujen jälkeen kokeileminen hiipui eikä sitä saatu integroitua osaksi koko kunnan toimintaa ainakaan odotetulla tavalla. Kokemuksia kokeiluista tarkastellaan analyysitaulukkoon (ks. sivut 35–36) perustuen neljän eri kokonaisuuden kannalta, jotka ovat eri osapuolten toiminta ja yhteistyö, kokeilemisen piirteet, kokeiluprosessin eteneminen sekä lopputulos ja vaikutukset.

Asikkalassa eri osapuolten toiminta ja yhteistyö näyttäytyvät yhtäältä innostuksena ja kannustuksena yhdessä tekemisen taustalla, kun taas toisaalta esiin nousevat kuntalaisten ja luottamushenkilöiden huomioiminen. **Innostus ja kannustus yhteistyön pohjalla** on tärkeää niin kunnan johdon kuin myös työntekijöiden suunnalta. Kunnan johdon roolin merkityksellisyys korostuu kokeilemisessä, mikä johtune kunnanjohtajan keskeisestä roolista kokeilemaan

lähdeittäessä. Lähtökohtana on, että kunnan johto sallii kokeilemisen. Johdon tehtävänä on myös tukeminen ja innostaminen. Kokeileminen ei synny ohjeista ja määräyksistä käsin vaan vaatii pikemminkin hienovaraista ohjausta sekä kokeilujen luomis- että seurantavaiheessa. Johdon sopivan roolin etsiminen nähtiin osaltaan myös vaikeana etenkin kokeilemisen alkuvaiheessa. Kun kokeiluajattelu sisäistetään, etenee se ilman potkimista. Tästä kertoo myös se, että ihmisten koettiin aidosti innostuessaan tarvitsevan vähemmän tukea kokeiluprosessissa. Innostuksen ja tekemisen meiningin levittäminen on kokeilukulttuurille tyypillinen piirre (Berg ym. 2014, 40). Toisaalta kävi ilmi, että kaikki eivät nähneet kokeilukulttuurin olevan kestävää sen ollessa vahvasti johtovetoista. Ylimmän johdon lisäksi nähdään tärkeänä, että organisaatiossa on muutosagentteja eli sisäisiä sparraajia, jotka vievät kokeilukulttuuria eteenpäin.

”Koko asiassa on olennaista se, että tää ei ole niin kuin johdosta lähtöisin. Johdon täytyy tukea ja innostaa tässä asiassa, kannustaa ja näin. Mutta jos koko ajan johto puskee päälle, kunnan johto, niin se ei ole kestävä ratkaisu. Se oli ajatus, että just se kulttuuri, että työntekijät kokis, että saa kokeilla ja että halutaan kokeilla.” (H1)

Johto ei missään tapauksessa voi olla ainoa kokeilukulttuuria kannatteleva osapuoli. Tärkeää on kokeiluinnotuksen lähteminen myös työntekijöistä. Kokeilukulttuurin lähtökohtana on ihmisten innostuminen, ja positiivista tekemisen meininkiä yritetään saada aikaan jo pienimmistä teoista lähtien. Kokeilijalle on hyväksi rempseys ja ryhpsähtelevyys, mutta ennen kaikkea motivoituneisuus. Yhdessä tekeminen sitoo kokeilutoimijoita yhteen. Liikkeelle voidaan lähteä joukolla ideoimalla. Kokeilemisen pitää olla kaikkien yhteinen juttu, joten se vaatii selvästi yhteisöllisyyttä. Huomattavaa on kuitenkin, että osa sopeutuu uudistuksiin nopeammin ja osa hitaammin.

Eri osapuolten toimintaan ja yhteistyöhön sisältyy luokittelussa myös **kuntalaisten ja luottamushenkilöiden huomioiminen**. Asikkalassa koetaan tärkeäksi, että kokeilut ovat kuntalaiset huomioivia. Yhdellä kokeilulla on monesti tietty kohderyhmä, mutta tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus on silti pidettävä mielessä. Kokeiluissa ihmiset pääsevät kokemaan asioita ja saavat sitä myötä kokemuksen huomioiduksi tulemisesta. Eri ihmiset saattavat silti saada kokeiluista eri verran irti. Kuntalaisten lisäksi kokeilukulttuurin juurruttamisessa on tärkeää huomioida luottamushenkilöt, sillä kunnan toiminta on joka tapauksessa poliittisesta päätöksenteosta riippuvaista. Asikkalassa yhtenä ongelmana tuli vahvasti esille luottamushenkilöiden sivullisuus kokeilutoiminnassa. Poliittisten päättäjien keskuudessa oli koettu,

että heidät on jätetty kokeilemisen ulkopuolelle ja kokeilut pidettiin lähinnä henkilökunnan asiana. Tämä lienee osasy siihen, miksi alun kokeiluinto ei jatkunut kunnassa kovin pitkään.

Kokeilemiseen liitetään monenlaisia ominaisuuksia, positiivisista piirteistä haasteisiin. Nämä muodostavat toisen kokonaisuuden liittyen kokemuksiin kokeiluista. Pienesti kokeileminen nähdään hyvänä, samoin kuin yrittäminen ja epäonnistumisen hyväksyminen. Ensiksi tarkastellaan, millaisia **positiivisia piirteitä** kokeilemiseen yhdistyy. Asikkalassa kokeilut ja kokeileminen nähdään aitona ja luonnollisena tekemisenä sekä voimakkaana keinona tehdä asioita. Toisaalta kokeilemiseen liitetään myös luovuus. Lähtökohtaisesti kokeilut nähdään positiivisina ja tärkeinä. Koetaan, että niiden taustalla on hyvä ajatus ja että ne herättävät kiinnostuksen. Kokeilujen synnyttämä positiivinen tunnelma levittyy myös muuhun työntekoon. Positiivisena piirteenä voidaan nähdä myös kokeilujen uutuus ja erikoisuus. Kokeileminen yhdistyy haastateltavien ajatuksissa nykyaikaisuuteen, ketteryyteen ja uudistamiseen. Se on merkki eteenpäin menemisestä. Asioita tehdään uudella tavalla ja myös hullut uudenlaiset asiat sallitaan. Kokeilevan kunnan nähdään olevan moderni ja ketterä, ja kokeilujen voidaan sanoa jopa ravistelevan kuntalaisia ja kunnan ihmisiä.

Asikkalalle ominaista näyttäisi olevan **pienesti kokeileminen**. Kokeilut nähdään yksittäisinä pieninä tekoina, jotka eivät välttämättä ole kovin sitovia. Pienimuotoisuus kävi ilmi myös kustannusnäkökulmasta. Kokeilujen todettiin olevan halpoja ja nopeita eli vaativan vain pientä rahallista panostusta. Alhaiset kustannukset ja kokeilujen hahmottaminen pieninä asioina kertovat siitä, että Asikkalassa ei nähty ainakaan vielä mahdollisuuksia yhdistää kokeilemistä suuriin kehittämishankkeisiin.

Kokeilemisen odotuksiin liitettiin epäonnistumisen salliminen ja uskallus tehdä uusia asioita. **Yrittäminen ja epäonnistumisen hyväksyminen** heijastuvat selkeästi kokemuksiin kokeiluista. Kokeillessa epäonnistumisen koetaan olevan sallitumpaa kuin muulloin. Toteutetuissa kokeiluissa pidettiin mielessä epäonnistumisen näkökulma eikä kokeilemistä luovutettu tai koko kokeilua nähty epäonnistuneena prosessin alussa kohdatuista vastoinkäymisistä huolimatta.

”Otetaan ennakkoluulottomasti uudenlaisia juttuja käyttöön ja nimenomaan ihan kokeilumielessäkin, nimenomaan yrityksen ja erehdyksen kautta eikä aina mennä niin pitkälle, että täytyy onnistua vaan että kokeillaan jotain juttuja ja sitä kautta voidaan löytää tosi hyviäkin juttuja.” (H3)

Yrityksen ja erehdyksen kautta tekeminen koetaan kuitenkin myös hieman jännittävänä, mikä ilmenee etenkin siinä, että työntekijöillä on jonkin verran vaikeuksia uskoa epäonnistumisen sallimiseen. Esille nousi myös huoli siitä, että epäonnistuminen ei ole julkisuudessa hyväksyttyä. Epäonnistumisen hyväksymiseen liittyy läheisesti rohkeus ja uskaltaminen. Kokeillessa on otettava riskejä eikä uutta saa heti tyrmätä. Kyse on tavallaan rajojen rikkomisesta sekä rohkeudesta panostaa tiettyihin asioihin. Kokeilemisen riskinotto nähdään vastakohtaisena kunnan viranhaltijoiden totutulle tarkkuudelle. Kuten haastatteluissakin tuotiin esiin, ei Asikkalan strategiaa ole kirjoitettu kokeilunäkökulmaa esiin nostaen. Strategiassa tähdätään kuitenkin rohkeiden ja luovien ratkaisujen tekemiseen (ks. Asikkalan kunnan strategia 2013-2016). Kokeilukulttuurille tyypilliset piirteet rohkeus ja uskaltaminen yhdistetään myös yrittäjyyteen. Yrittäjien nähdään tekevän jatkuvasti kokeiluja, ja tällaista toimintatapaa tulisi opetella myös kunnassa. Lisäksi kunnassa toimivien yrittäjien kokeiluhenkisyyden nähtiin vahvistavan kunnan kokeilujen uskottavuutta.

Positiivisten piirteiden ohella kokeilukulttuuriin yhdistetään myös monenlaisia **haasteita**. Kokeileminen koetaan työläänä ja aikaa vaativana eivätkä kokeilut synny ja etene itsestään. Osittain Asikkalan ehkä kokeilukoulutuksestakin johtuva kokemus oli, että kokeilut syntyvät keksimällä eivätkä luontaisesti. Kokeilut vaativat ajallisia, taloudellisia sekä henkilöresursseja. Kokeilujen koetaan olevan muusta työnteosta hieman erillisiä ja niiden hoitamisen nähdään kärsivän muusta työkuormasta syntyvästä taakasta. Vaikka kokeilemisessä korostuu uuteen hyppääminen, todettiin tekemisen kuitenkin vaativan suunnittelua, järjestelmällisyyttä ja kohdentamista tiettyyn asiaan. Kokeilujen hahmottaminen ei myöskään ole aina helppoa. Haasteellisena nähdään kokeilemiselta odotetun kulttuurimuutoksen läpivieminen. Loppupelissä kyse on kuitenkin toimintakulttuurin uudistumisesta ja siihen liittyvästä muutoksesta. Kokeilukulttuurin sisäistäminen edellyttää muutosten syntymistä kokeilujen avulla. Muutoksen myötä lisääntyy myös ihmisten luottamus kokeiluihin.

Kokeiluprosessin eteneminen on kolmas kokeilemisen kokemukseen liittyvä yläluokkia jäsentävä aihekokonaisuus. Asikkalassa kokeiluprosessin etenemiseen liitetään **vaiheittainen eteneminen ja oppiminen** sekä jatkuvuuden haasteet. Kokeilemisen prosessi nähdään vaiheittaisena, ja ajatuksena on asioiden testaaminen, kuten kokeilemalla kehittämisen mallissa (ks. Hassi ym. 2015, 35–39). Edetään pienin askelin ja kokeilu saatetaan toteuttaa muutamia kertoja sen sijaan, että lähdetäisiin liikkeelle kilpailutuksesta ja pitkäaikaisten sopimusten solmimisesta. Ensimmäiset kokeilukerrat

saattavat olla jopa pelkkää hakuammuntaa, ja eteenpäin päästään oppimisen kautta. Asikkalassa korostettiin nopeaa oppimista ja oppimisen tärkeyttä ylipäätään. Oppiminen nähdään myös yhtenä selkeänä kokeilemisen tavoitteena, jonka koetaan täyttyneen kohtalaisesti. Lisäksi opittiin etsimään ja tunnistamaan kokeiluja.

”Näissä kokeiluissa on tarkoitus edetä. Yksi hyöty on, että voi edetä nopeasti ja oppia nopeasti, saada tietoa nopeasti. Tässä toteutuu just se, että ikään kuin kovin vaikealta kuulostavat asiat, miten nyt saadaan kuljetuksia järjestettyä, kuka ja mitä maksaa ja näin, niin tähän ei mennyt kuin kaks tai kolme viikkoa niin oli kaikki selvää. Ilmoitukset lehdissä ja kuljettajan kanssa sovittu asiat. Tässä se niin kuin näkyi, että kuntakin voi toimia nopeasti ja joustavasti.” (H1)

Asikkalan kokemusten mukaan kokeilemisen prosessiin yhdistyy ennalta suunnitteleamattomuus ja tekemällä eteneminen. Kokeilemalla selvitetään tuntemattomia tekijöitä, minkä vuoksi kokeilut sopivatkin asioihin, joita ei pysty suunnittelemaan valmiiksi asti. Kokeilemaan lähdetessä ei luoda liian suuria odotuksia tulevasta eli tavoitteet ovat melko matalat. Toiminnan kautta haetaan suuntaa tekemiselle. Kokeileminen vaatii ennakkoluulottomuutta uusien asioiden käyttöönotossa, mihin liittyy osaltaan myös pieni sekavuus, kun tulevasta ei välttämättä ole tietoa. Kokeileminen nähdään näin ollen perinteiselle suunnittelulle vastakkaisena kehittämistapana. Sen myötä on myös mahdollista kerätä uutta tietoa asioista melko nopeasti, minkä myös Stenvall (2017, 41) toteaa raportissaan liittyen kokeilujen rooliin julkishallinnossa. Asikkalan kuljetuskokeilun koettiin onnistuneen uuden tiedon tuottamisessa, ja yleisesti kokeilujen nähtiin olevan aikaansaavia ja uusia hyviä asioita esille nostavia. Ajallisesti kokeilut nähtiin Asikkalassa ennemminkin lyhytkestoisina ja määräaikaisina nostoina. Muutenkin kokeiluihin liitettiin nopea toiminta. Kokeilujen koettiin käynnistävän uusia asioita nopeasti ja toisaalta edistävän myös jo käynnissä olevaa prosessia nopeasti ja yksinkertaisesti tekemällä, vaikka itse asiat olisivatkin vaikeita. Nopean uudistumisen nähtiin niin ikään olevan mahdollista kokeilujen avulla. Huomio kiinnittyi myös siihen, että kokeilemisen myötä alettiin uskoa kunnan mahdollisuuksiin toimia entistä nopeammin ja joustavammin.

Kokeilemisen **jatkuvuuden haasteet** nousivat Asikkalassa vahvasti esiin, sillä kokeilujen vakinaistamisessa ei lopulta onnistuttu. Kokeilujen vakinaistaminen nähtiinkin suurena kynnyskysymyksenä, joka vaatii pidempiaikaista pohdintaa. Haastatteluissa todettiin, että kokeilujen jatkon pohdinta olisi ollut oleellista, mutta siinä vaiheessa kokeilut lopahtivat. Myös

kokeilujen laajentamista olisi voinut vielä harkita. Kokeilujen jatkossa ja ylipäätään kokeilemisen ylläpitämisessä nähtiin yhtenä ratkaisevana tekijänä henkilösidonaisuus, sillä kokeilujen jatko saattoi olla yksittäisten ihmisten toimista ja asenteista kiinni. Myöskään todellista uskallusta tehdä päätöksiä kokeilujen jatkosta ei ollut. Näin ollen kokeilujen koettiin jääneen lyhytaikaisiksi nostoiksi, joista saattoi kuitenkin jäädä joitakin asenteita ja ajatuksia ilmaan odottamaan seuraavaa tilaisuutta. Yhtenä kokeilemiseen liittyvänä haasteena nähtiin myös hallinnon tiukat raja-aidat ja lain asettamissa puitteissa ja raameissa toimiminen.

Kokeilujen lopputulokseen ja vaikutuksiin, jotka muodostavat neljännen kokonaisuuden kokemuksiin kuuluvien yläluokkien osalta, liittyy monenlaisen palautteen saaminen, vaikutukset näkyvyyteen ja kehittämiseen sekä lopulta tapahtunut kokeilujen hiipuminen. Asikkalassa koettiin lähtökohtaisesti, että uuden toiminnan vastaanottaminen oli positiivista. Kokeilemistä ei tyrmätty ja uusille ajatuksille annettiin tilaa. Kuntalaisten suunnalta tuli runsaasti **monenlaista palautetta**, ja kokeilut herättivät selvästi reaktioita ihmisissä. Joukossa oli myös negatiivista palautetta ja vähättelevä kiitosta. Eniten huomiota herättänyt kuljetuskokeilu keräsi mielipiteitä sekä puolesta että vastaan, ja osittain sitä jopa haukuttiin kunnan juoppokuljetukseksi. Valtaosa kuntalaisten palautteesta oli kuitenkin positiivista ja tyytyväistä. Suurin osa kuntalaisista näki kokeilut kiinnostavina ja myönteisenä kehityksenä.

Kokeilemisella koettiin olevan myös **vaikutuksia kunnan näkyvyyteen ja kehittämiseen**. Pitkälti ajateltiin niin, että kehittymistä tapahtuu vain yrittämällä ja kokeilemisen salliminen on kehittämisen edellytys. Kokeilut sopivat myös tämänhetkiseen tilanteeseen, jossa kuntakenttä on murroksessa. Lisäksi niiden nähtiin vahvistavan kunnan hyvinvointia ja elinvoimaa sekä toimivan apuna palvelujen kehittämisessä. Myös median todettiin tarttuneen kokeiluihin niiden ollessa hieman erikoisia pikkuprojekteja. Kokeilun koettiin tuovan kunnalle lisää julkisuusarvoa ja auttavan erottumaan massasta. Kokeileminen yhdistettiin myös kuntamarkkinointiin ja sen ajateltiin auttavan siinä eteenpäin. Kaiken kaikkiaan Asikkalassa uskottiin siihen, että kokeileminen on kehittämisessä oleellista.

”Kyllähän se kokeileminen on se kehityksen moottori.” (H3)

Kuten aiemmin on jo nostettu esille, **kokeileminen hiipui** melko pian kokeilukoulutuksen jälkeen. Haastatellut kokivat, että kokeileminen toimintana jäi kokonaisuudessaan hieman keskeneräiseksi, minkä seurauksena myös laajemmat vaikutukset jäivät vähäisiksi. Kokeiluista käyty keskustelu

koettiin osin puutteelliseksi eikä kokeilujen nähty saavuttavan kaikkea niiltä toivottua hyötyä. Odotukset olivat korkeammalla, kuin mihin käytännössä pystyttiin. Kokeileminen painottui syksyyn 2016 eikä yhtenä syksynä kokeilemisen nähdä kantavan kovin pitkälle. Tekemisen pitäisi olla pitkäjänteisempää. Prosessissa koettiin olevan epätietoisuutta tavoitteenasetteluun, seurantaan ja palautteeseen liittyen, minkä vuoksi toivottiin, että kokeiluja voitaisiin mahdollisesti tulevaisuudessa suunnata enemmän tiettyihin tavoitteisiin. Haastateltujen kertomuksista kuului jonkinlainen pettymys siitä, ettei kokeilukulttuurista tullut pysyvä toimintatapa kunnassa.

”Siis tosi hyvä juttu [kokeileminen], mutta jäi kyllä näiltä osin vähän keskeneräiseksi. Olis pitänyt tehdä pitkäjänteisemmin sitä hommaa.” (H3)

”Tosin niiden tavoitehan on, että ne jää pysymään käytäntöön, mutta siitä ei nyt hirveesti oo näyttöä että jääkö. Mut kyllä sieltä jotain asenteita tai juttuja joka tapauksessa jää, mutta ei ihan kaikessa laajuudessaan.” (H2)

”Tässä [kuljetuskokeilussa] olis sitten ehkä pitänyt vetää johtopäätökset ja todeta tehdäänkö kokeiluja vielä lisää vai onko tässä nyt riittävästi tietoa siihen, että onko jotain pysyvämpää.” (H1)

Kokeilujen rooli kokonaisvaltaisessa kunnan kehittämisessä nähtiin pienenä. Muutamilla toteutetuilla kokeiluilla ei vielä koettu saatavan aitoja elinvoimavaikutuksia tai muutosta aikaan. Siitä huolimatta kokeilukulttuuriin suhtauduttiin ilmiönä positiivisesti ja jatkuvan kokeilemisen uskottiin voivan vahvistaa kunnan vetovoimaisuutta. Kunnan kokeilemisen koettiin kaikesta huolimatta toimivan eräänlaisena ponnahduslautana joidenkin yrittäjien kokeilemaan lähtemiselle. Uutta yritys yhteistyötä syntyi ja myös kuljetuskokeilu sai tavallaan jatkoa yrittäjän kautta, vaikkakin hieman toisenlaisessa muodossa. Kunnan kuljetuskokeilun uudelleenkäynnistäminen oli syksyllä 2017 eli useampi kuukausi haastattelujen tekemisen jälkeen jälleen esillä, ja valtuusto päätti myöntää määrärahan kokeiluun joukkoliikennevuorojen lisäämiseksi (ks. Asikkalan valtuuston pöytäkirja 11.12.2017). Joitakin merkkejä kokeiluista on siis jälleen ilmassa.

5.1.3 Erilaista imagonnostatusta osittain onnistunein lopputuloksin

Kunnan keskeisten toimijoiden mukaan Asikkalan kuntakuva muodostuu muun muassa seuraavista tekijöistä: Yhtenä selkeänä asiana nousee esiin kesämökkien suuri määrä, johon liittyy myös kunnan maine kivana kesäkuntana. Kunta on halunnut myös tosissaan säilyttää itsenäisyytensä. Palvelut ovat hyvät ja niistä nousevat erityisesti esiin liikuntapalvelut, joihin on panostettu suuresti. Lähtökohtaisesti perushyvään kuntakuvaan säröjä ovat vuoden 2016 tienoilla tuoneet poliittisen

puolen pieni sekavuus ja riitaisuus sekä kunnan henkilöstövaihdoksiin liittynyt uutisointi. Asikkala on joka tapauksessa kunta, jossa on yritystä moneen.

Asikkalassa kuntakuvan muodostamiseen yhdistetään viestintä ja markkinointi sekä erilaisuus ja erottuminen. Lisäksi merkitystä koetaan olevan **taustalla vaikuttavilla tekijöillä** sekä toisaalta **tavoitteilla**. Kuntakuvan luomiseen on helppo yhdistää tavoitteet positiivisen kuntakuvan synnyttämisestä. Tämä tavoite löytyy myös kokeilujen taustalta ja kokeilujen nähdäänkin luovan kuntalaisille entistä positiivisempaa kuntakuva. Kunnan lisäksi myös kuntalaisilla on vaikutusta kuntakuvan synnyttämisessä. Tuttavat kertovat toisilleen tarinoita ja luovat näin ollen samalla jonkinlaista mielikuvaa. Vertaismarkkinointi koetaan usein aidommaksi kuin virallinen markkinointi. Henkilökunnan viime vuosien rikkonaisuuden nähdään puolestaan olevan haasteita mukaan tuova taustatekijä. Positiivisen kuntakuvan synnyttämisestä haastaa myös se, että kunta on saanut aiemmissa yhteyksissä osakseen jonkin verran negatiivista mediajulkisuutta juuri kunnan henkilöstöön sekä poliittisen puolen yhteistyöhön liittyen.

”Asikkala on saanut vähän negatiivista julkisuutta, ja nyt niin kun ihan tietoisesti, että positiivista julkisuutta näiden kokeilujen kautta. Ja sit semmosta innovatiivisuutta ja voitaisko houkutella tänne sitä kautta uusia asukkaita, sillä ollaan kuitenkin semmosta muodikasta, modernia ja ajassa elävää porukkaa.” (H2)

Kuntakuvan luomisessa keskeisessä roolissa ovat **kunnan viestintä ja markkinointi**. Kokeiluja pidetään hyvänä välineenä toteuttaa kuntamarkkinointia, sillä kokeilut kertovat kunnasta luonnollisella tavalla eivätkä tunnu markkinointitempulta. Yhdeksi kokeilujen selväksi tavoitteeksi nostettiin huomaamaton kuntamarkkinointi. Kokeiluja pidetään halpana tapana saada julkisuutta, jolla on perinteisiä keinoja eli esimerkiksi messuilla käymistä enemmän vaikutusta kuntakuvaan. Kuntamarkkinoinnin yhtenä yleisenä tavoitteena on tehdä toiminnasta näkyvää (Sallinen ym. 2012, 195), mikä näyttää onnistuvan kokeilujen avulla melko hyvin. Myös kunnan omalla viestinnällä on keskeinen merkitys. Sosiaalinen media vaikuttaa kuntakuvaan, minkä vuoksi Asikkalassa on viestitty kokeiluista Facebookissa. Median suuntaan on niin ikään haluttu viestiä aktiivisesti julkisuuden saamiseksi.

Kokeilujen koetaan olevan **erilaisia ja erottuvia**, sillä niiden erikoisuuden nähdään vaikuttavan huomiokynnyksen ylittymiseen. Räväköillä julkisuuteen nousevilla kokeiluilla on vaikutusta kuntakuvaan ja niiden avulla kunta nähdään kiinnostavana. Lisäksi kokeilut jäävät mieleen.

Asikkalassa halutaan erottua positiivisesti eri tavalla tekemisen myötä massan mukana kulkemisen sijaan. Kokeilujen avulla yritetään luoda uskaltavaa ja eri tavalla toimivaa kuvaa kunnasta, mikä koetaan sopivaksi Asikkalan ollessa jo valmiiksi joukosta erottuva kunta. Kunnan imagoon sopii uskallus toimia eri tavalla. Merkittävä imagon vahvistuminen edellyttää kuitenkin jatkuvaa toimintaa.

”Siitä et on ihan sellaisia hullujakin uudenlaisia juttuja niin sopis siihen meiän imagoon hyvästi ja vois vielä sitä nostattaa nimenomaan. Sellaisella positiivisella tavalla hullun uskalias.” (H3)

Kokeilujen avulla pyritään profiloitumaan moderniksi ja ketteräksi kunnaksi, jolla on aktiivinen rooli palvelujen kehittämisessä. Tämä sopii kunnan mentaliteettiin, josta paistaa halu olla yrittäväinen sekä olla luovuttamatta heti. Myös yrittäjien kokeiluhenkisyys vahvistaa kuvaa kokeilevasta kunnasta.

Seuraavaksi tarkastellaan vielä kuntakuvan luomisen onnistumista Asikkalan kannalta. Kokeilujen myötä tehdyn työn avulla kunnan **näkyvyyttä on onnistuttu lisäämään osittain**. Kokeiluista on saatu positiivista julkisuutta ja niiden todettiin myös synnyttäneen keskustelua. Julkisuutta on saatu sekä sosiaalisessa että perinteisessä mediassa kuten lehdissä ja radiossa. Paikallislehden lisäksi maakunnan lehdet ovat tarttuneet kokeiluihin. Media on uutisoinut kokeiluista positiivisella vireellä, minkä nähtiin luoneen myös myönteistä kuntakuvaa. Asikkalassa nousi kuitenkin esiin ristiriitaisia mielipiteitä siitä, oliko toteutetuilla kokeiluilla todellista vaikutusta kuntakuvan luomiseen. Saadusta julkisuudesta huolimatta näkyvyyden lisääntyminen on koettu jokseenkin riittämättömänä. Mediajulkisuutta olisi voinut saada vielä enemmän ja kokeiluista oltaisiin voitu uutisoida vielä enemmän. Kuntakentällä Asikkalan kokeilemistä ei ole juurikaan huomattu. Kunnassa koettiin yhtäältä, että loppupelissä yksittäisillä kokeiluilla ei ole juurikaan vaikutusta kuntalaisten kuvaan kunnasta eikä kuntakuva varsinaisesti muuttunut kokeilurupeaman aikana. Toisaalta kokeiluihin suhtauduttiin kuitenkin positiivisesti ja niiden uskotaan vaikuttavan mielikuvaan kunnasta etenkin mikäli niitä olisi enemmän ja kokeileminen olisi jatkuvaa. Yksi merkki kuntakuvan onnistuneesta luomisesta on kokeilujen huomaaminen. Myös kunnan piilomarkkinoinnin näkökulmasta kokeilujen todettiin olevan onnistuneita.

Keskusteltaessa **vaikutuksista elin- ja vetovoimaisuuteen** yksittäisten kokeilujen mukanaan tuomaa mediajulkisuutta laajemmalla tasolla, haastateltavat totesivat kunnan vaikuttavan nyt

jossakin määrin elinvoimaisemmalta kuin ennen kokeilujen tekemistä. Jatkuvien kokeilujen nähdään vahvistavan vetovoimaisuutta. Ylipäätään kunnan positiivisia vetovoimatekijöitä halutaan nostaa entistä enemmän esille, minkä kylläkin nähdään olevan melko haastavaa.

5.2 Kokeillen kohti ihmislähtöistä Lapinjärveä

Lapinjärvellä kunnan vahva kehittäminen ja siihen liittyvä kokeileminen sai alkunsa uuden kunnanjohtajan myötä sekä tarpeesta ja halusta kääntää suunta positiiviseksi väsyttävien kuntaliitoskeskustelujen jälkeen. Kunnan toimijoiden tarinoista välittyi kokemus siitä, että pienessä kunnassa asiat oli aiemmin tehty melko vanhanaikaisesti, joten uudistukset olivat kaivattuja. Tammikuussa 2014 kunnassa tehtiin tietoinen päätös alkaa tehdä asioita eri tavalla ja painottaa voimavaroja. Sinä vuonna kasattiin Lapinjärven laatu –asiakirja, joka on toiminut perustana uudennaiselle kehittämiselle. Valtuusto päätti joulukuussa 2015 ihmislähtöisen kunnan tavoitteesta. Jo ennen sitä oli syksyllä alettu kokeilla, mitä kokeileminen, kehittäminen ja ihmislähtöinen kunta voisivat tarkoittaa. Vuonna 2016 päästiin toimimaan kunnolla ja toteuttamaan erilaisia ihmislähtöisiä kehittämisprojekteja, joissa kokeilut ovat olleet osana.

Ihmislähtöisyydestä kummuten Lapinjärvellä on toteutettu monia eri kokeiluja pienistä kokeiluideoista laajempiin projekteihin. Esimerkkejä pienistä kokeiluista ovat vauvatarvikkeita sisältävän kassan jakaminen vastasyntyneiden lasten perheille, kunnan blogi ja kokeilurahan jakaminen kuntalaisille hyvien ideoiden käytännön toteuttamisen edistämiseksi. Kyseistä ihku-rahaa (300 euroa) sai hakea kuka tahansa yksityishenkilö, yhdistys tai yritys ja raha oli mahdollista saada mihin tahansa yleishyödylliseen lapinjärveläisten hyvinvointia edistävän toiminnan toteuttamiseen. Kokeiluja on toteutettu myös kuntalaisten osallistumiseen liittyen, mistä keskeisin esimerkki on luovien unelmatyöpajojen järjestäminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja on niin ikään kehitetty vahvasti kokeilevalla tyylillä, mistä esimerkkinä ovat uudennaiset ratkaisut ikäihmisten kotihoidossa.

Suurempia kokeilevalla otteella tehtäviä kehittämisprojekteja ovat muun muassa muistiystävällisen taajaman kehittäminen taiteen ja asumisen keinoin, Lukkarinpuiston osallistavalla otteella toteutettu kehittämisprosessi, Husulanmäen alueen kaavoitus ja rakentaminen uudella innovatiivisella tavalla sekä uudenlainen työllistämismalli Taitopaikka. Husulanmäen alueen kaavoituksessa on kokeiltu yhdistää perinteitä nykyaikaiseen puurakentamiseen ja kehittää samalla uusia asumisratkaisuja huomioiden ihmislähtöisen kunnan ajattelun. Ihmislähtöisyys tulee ilmi esimerkiksi tavoitteessa

saada alueelle eri-ikäisiä ihmisiä ja heille yhteisiä piha-alueita. Taitopaikka on puolestaan työllistämiskokeilu, jossa valmennus tarjoaa lähikuntien työnhakijoille mahdollisuuden löytää töitä ja työnantajille mahdollisuuksia löytää sopiva työntekijä. Liikkeelle lähdetään työnhakijoiden henkilökohtaisista tarpeista käsin tilanteen mukaan joustuen. Työnhakija voi saada esimerkiksi koulutusta tiettyyn työtehtävään, päästä suorittamaan esiapukortin tai jakamaan osaamistaan muiden kanssa.

5.2.1 Tavoitteena houkutteleva ihmislähtöinen kunta

Lapinjärvellä kokeiluihin ja kokeilemiseen kohdistetaan odotuksia liittyen etenkin hyvien asuinolosuhteiden luomiseen kuntalaisille, tehokkaaseen, uudenlaiseen ja yhteistyölähtöiseen toimintaan sekä elinvoiman ja vetovoimaisuuden edistämiseen. **Hyvien asuinolosuhteiden luominen kuntalaisille** ilmenee Lapinjärvellä useamman selkeän tavoitteen kautta. Kuntalaisille pyritään tuottamaan hyviä palveluja, ympäristöstä halutaan kehittää houkuttelevaa ja hyvinvointia halutaan lisätä. Maaseutuasuminen halutaan pitää varteenotettavana ja mielenkiintoisena vaihtoehtona tulevaisuudessakin. Kaikki nämä odotukset tähtäävät selkeästi yhteen suurempaan tavoitteeseen: ihmislähtöisen kunnan kehittämiseen.

”Tavoitteita on tietysti ihmislähtöisyys ja sitten tietysti se että laatu pysyy ja että palvelut pysyy täällä kunnassa, että se on kyllä pakko sanoa. Meillä on täällä palveluja, jotka tuotetaan ihmisille, ihmislähtöisesti ja heidän tarpeen mukaisesti oikeaan aikaan oikeaan hetkeen, sehän on se tavoite. -- Ja sitten että ihmiset sais asuu kotona pitkään, että ne jotka haluaa asuu maalla niin annetaan mahdollisuus ja luodaan se ympäristö heille sinne.” (H4)

Palvelujen parantamiseen pyritään panostamaan kehittämällä uudenlaisia ja joustavia palvelumalleja sekä tuottamalla oikeanlaisia ja oikeanaikaisia palveluja kuntalaisille. Erityisesti esille nousivat korkeat odotukset toimivan kotihoidon mallin suhteen, sillä siihen liittyen on toteutettu myös kokeiluja. Vanhuksille halutaan antaa mahdollisuus asua kotona mahdollisimman pitkään. Palvelujen kehittämisessä kiinnitetään huomiota myös laatuun, sekä sen jatkuvuuden että parantamisen kannalta. Tavoitteena on säilyttää perus- ja lähipalvelut kunnassa. Niiden kehittäminen yhdistyy hyvinvoinnin lisäämisen tavoiteltavuuteen. Kokeilujen odotetaan tukevan kunnan ydintehtävää sekä kuntalaisten hyvinvointia. Yhtenä tärkeänä näkökulmana pidetään myös syrjäytymisen ehkäisemistä.

Kokeiluprojektien avulla pyritään kehittämään lähiympäristöä ja etenkin taajama-aluetta entistä houkuttelevammaksi. Ihmisille halutaan mahdollistaa Lapinjärvellä asuminen ja poismuuttoa yritetään ehkäistä. Odotukset kohdistuvatkin nimenomaan hyvien asuinmahdollisuuksien luomiseen maaseudulle, maaseutuasumisen kehittämiseen trendikkääksi sekä asukasmäärän nostamiseen. Niin asumisen kuin palvelujenkin kehittäminen kuntalaisia hyvin palveleviksi on osa kunnan laajaa strategista tavoitetta ihmislähtöisyydestä. Ihmisten halutaan viihtyvän ja heidän tarpeensa huomioidaan. Myös kuntaorganisaatiosta halutaan luoda ihmislähtöinen. Lisäksi odotuksia liitetään siihen, että kunta tulisi kuntalaisille tutuksi ja he tuntisivat paikan omakseen. Ihmislähtöisyyden ajatteluun punoutuu toiveita yhteisöllisyyden vahvistamisesta ja kuntalaisten yhdenvertaisuuden kehittämisestä.

Kokeilemisen ja kehittämisen odotetaan olevan **tehokasta uudenlaista ja yhteistyölähtöistä toimintaa**. Lapinjärvellä tekemisen tapaan halutaan kiinnittää huomiota ja prosesseja pyritään kehittämään yhä yhteistyölähtöisemmiksi, taloudellisemmiksi ja vaikuttavammiksi. Odotukset kääntyvät monesti myös kumppaneihin. Uusia yhteistyökumppaneita etsitään aktiivisesti ja lähialueen yritysyrityksiä halutaan kehittää. Tavoitteena on tehdä asioita uudella tavalla ja eri tavalla kuin aikaisemmin. Kokeilemisessä kohdistuu paljon odotuksia vanhojen tapojen kyseenalaistamiseen ja uusien toimintatapojen löytämiseen. Epäonnistuminen halutaan mahdollistaa. Erilaisilla tekeminen tuo mukanaan uusia vaihtoehtoja toimia sekä avaa ennalta arvaamattomia mahdollisuuksia. Tietoa ja toimijoita yhdistelemällä oivalletaan uutta. Kokeilukulttuurin ajatellaan tuovan kunnan kehittämiseen konkreettisia toimia aiemman jatkuvan haasteista selviämisen tilalle ja sen nähdään myös avaavan julkishallinnon rajoja. Lapinjärvi tavoittelee edelläkävijän roolia.

”Tavallaan kokeilu on sitä, että avaa semmoisia mahdollisuuksia, joita me ei voida ennakoita olevan edessä.” (H6)

Uudenlaiseen tekemisen tapaan liittyy myös tavoite toiminnan taloudellisuudesta. Resurssien järkevä kohdentaminen nousi useaan otteeseen esiin haastatteluissa. Resurssit halutaan myös hyödyntää entistä tehokkaammin. Kustannuksissa säästämiseen kohdistuu vahvoja odotuksia.

”Kyllä me ehkä odotetaan et se tavallaan, tai se koko ihmislähtöisyyden juttu et me saatais kohdennettua meidän resurssit silleen fiksusti, et se raha mitä me käytetään niin

käytettäis oikeisiin asioihin. Et me tehtäis asioita, joita ihmiset oikeesti tarvii ja et niillä ois vaikuttavuutta.” (H5)

Kokeiluista toivotaan myös yhteiskunnallisesti vaikuttavia. Silloin siirrytään omassa organisaatiossa tapahtuvasta kokeilujen syventämisestä ja siihen liittyvästä oppimisesta kohti kokeilujen laajentamista ja ylöspäin skaalaamista, joilla on vaikutuksia yhteiskunnassa vallitseviin toimintatapoihin (ks. van den Bosch 2010). Lapinjärvellä halutaan tehdä aidosti järkeviä juttuja, joilla on vaikuttavuutta myös oman kunnan ulkopuolella. Tekemisen tapaan liittyvät odotukset kertovat kunnan vahvasta halusta pyrkiä aktiivisesti eteenpäin ja vaikuttaa myös omien rajojensa ulkopuolella, mikä ei välttämättä ole kaikille pienille kunnille tyypillistä.

Kuntalaisten hyvien asuinolosuhteiden kehittämiseen ja uudenlaiseen tekemisen tapaan liittyy laajemmalla tasolla myös **elinvoiman ja vetovoimaisuuden edistäminen**. Odotuksia kohdistuu etenkin yrittäjien ja työpaikkojen houkuttelemiseen kuntaan, matkailun edistämiseen ja kunnan tunnettavuuden parantamiseen. Lapinjärvellä halutaan ottaa uudet yritykset ja työpaikat avoimesti vastaan, ja työnantajia houkuttaa aktiivisesti kuntaan. Yrittäjyyden ja elinkeinomahdollisuuksien parantamisen tavoite yhdistyy osaltaan elinvoimaisuuden tukemisen tavoitteisiin. Kokeilujen odotetaan selkeästi synnyttävän myös imagohyötyjä, lisäävän kunnan näkyvyyttä sekä tuovan kuntamarkkinointiin uusia tapoja ja lisää potkua.

5.2.2 Kokeilut osana koko kunnan kehitystä

Lapinjärven kokemukset kokeiluista liittyvät osittain samoihin asioihin kuin Asikkalassa, mutta painottuvat enemmän yhteistyöhön, osallisuuteen ja kehittymiseen. Kokeilut nähdään tärkeänä osana koko kunnan kehittämistä. Seuraavaksi tarkastellaan millaisina eri osapuolten toiminta ja yhteistyö, kokeilemisen piirteet, kokeiluprosessin eteneminen sekä lopputulos ja vaikutukset näyttäytyvät Lapinjärvellä sekä millä tavalla kokeileminen ilmenee osana kunnan toimintaa.

Eri osapuolten toiminnan ja yhteistyön kannalta kokeilemisessä nähdään Lapinjärvellä tärkeänä **yhteistyön tekeminen kaikkien panostuksella**, missä eri toimijoilla on omat tärkeät roolinsa. Etenkin kunnanjohtajan rooli nähdään keskeisenä, ja kunnanjohtajan avoimuutta pidetään kokeilemista helpottavana. Yleisellä tasolla nähdään myös, että kokeileminen vaatii suositun keulahahmon. Kunnanjohtajan lisäksi myös kunnan henkilöstöllä on roolinsa kokeilemisessä. Kokeileminen vaatii heiltä sitoutumista uudistumiseen ja riskinä saattaa sen myötä olla kuormituksen kasautuminen henkilöstölle. Luottamushenkilöiden asennoitumisella on niin ikään

vaikutusta. Poliittisen puolen suhtautumisessa koetaan olevan pientä hajontaa, vaikka lähtökohtaisesti luottamushenkilöt seisovat Lapinjärvellä kokeilemisen takana. Haastatteluajankohta sattui hyvin lähelle valtuustokauden vaihtumista, minkä vuoksi kunnassa mietitytti parhaillaan uusien luottamushenkilöiden tuleva asennoituminen kokeilukulttuuriin. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen roolia pidettiin kokeilemisessä keskeisenä, sillä kehittämisen nähtiin vaativan aina yhteistyötä. Kyse on ihmisten välisestä tekemisestä ja eri toimijoiden osallistumisesta. Yhteistyökumppaneita etsitään jatkuvasti ja toimintamalli onkin verkostomainen. Kokeiluissa keskeistä on yritys yhteistyö kuten myös ihmisten kuuleminen. Toisinaan ihmisten välinen tekeminen ja vuorovaikutus saattaa olla myös haaste, mutta Lapinjärvellä sen korostettiin ennemminkin opettavan yhdessä tekemistä.

Kokeilemisen piirteisiin liittyvien yläluokkien kokonaisuus muodostuu Lapinjärvellä epäonnistumisesta ja ennakkoluulottomuudesta sekä hyvästä ilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä. Huomiota kiinnitettiin myös kokeilujen määrittelyyn. Kokeilemiselle on Lapinjärvellä ominaista ensinnäkin **epäonnistuminen ja ennakkoluulottomuus**. Epäonnistuminen on kokeilemisen ytimessä, sillä se johtaa oppimiseen ja uuden luomiseen (Tuulenmäki 2010, 32). Epäonnistuminen näkyy Lapinjärvellä esimerkiksi siinä, että kokeilevaa kehittämistä ei lytätä ja erilaisia asioita uskalletaan tehdä. Erehtyminen ja virheiden salliminen pohjautuu jo strategiselle tasolle ja epäonnistumisen kulttuurilla on valtuuston hyväksyntä. Sen myötä kulttuuria onkin saatu aidosti muovattua suuntaan, jossa virheiden tekeminen hyväksytään, epäonnistumisista kerrotaan, ne käsitellään ja niistä opitaan. Asenne kunnassa on se, että mitään ei voi tehdä ilman virheitä tai epäonnistumista. Kokeiluissa on kohdattu myös epäonnistumisia, mutta niistä ei lannistuta vaan mennään eteenpäin ja kokeillaan seuraavaa asiaa. Epäonnistumisen kestämisen edellytyksenä koetaan olevan vahvan luottamuksen rakentaminen. Julkisella puolella epäonnistumisen salliminen on poikkeuksellista. Epäonnistumiseen liittyy läheisesti myös kokeiluista opittu ennakkoluulottomuus uusia asioita kohtaan.

”Kuntastrategiassa sanotaan, että meillä on myös oikeus tehdä niin et voidaan erehtyä ja voidaan tehdä virheitä. Ei voi kokeilla jos ei tee virheitä. Me hyväksytään se, että semmosta tapahtuu aina ja me kerrotaan siitä, missä me ollaan epäonnistuneita. Mä uskon, että missään ei ole semmosta paikkaa missä niitä ei ole, se vaan piilotetaan se epäonnistuminen. Eli meillä voidaan sanoa, että hei tää meni vähän mönkään, mutta tästä me kuitenkin aina voidaan saada jotain. Oliko se sitten

suunnitteluvaiheessa tai joissain muussa, voidaan saada uusia ideoita. Tiedetään sitten jatkossa, että noin me ei tehdä, mutta että mitä voidaan tehdä.” (H4)

Toiseksi Lapinjärvellä kokeilemisen piirteisiin kuuluu **hyvä ilmapiiri**, kunnan ja kuntalaisten **yhteisöllisyys** sekä kokeilujen toimiminen mahdollistajina. Kokeilut mahdollistavat paneutumisen tiettyyn asiaan sekä toisaalta niiden avulla voidaan mahdollistaa myös järkevää varojen käyttöä. Kunnan keskeisten toimijoiden ajatus oli, että kokeilu ei ole koskaan huonoa. Se on rentoa tekemistä kuivan virkamiestoiminnan sijaan. Tekemiseen yhdistyy hyvä meininki ja ilmapiiri. Lapinjärvellä keskitytään positiivisiin asioihin ja vahvuuksiin. Kokeileminen koetaan motivoivana ja se vaatii positiivista asennetta. Kunnan keskusteleva vahva ilmapiiri on kokeilemisen etu ja tukeekin sitä monin tavoin. Tämä ilmapiiri ja positiivinen tekeminen auttaa myös kunnan yhteisöllisyyden luomisessa. Kokeilut koskettavat ihmisiä ja yhteisöä, minkä vuoksi kunta koetaan entistä läheisemmäksi. Kokeilujen avulla luodaan yhteistä hyvää Lapinjärvelle. Kunnan näkökulmasta katsottuna kokeilut ovat opettaneet myös sen, että lapinjärveläiset ovat aktiivisia ihmisiä.

Kolmanneksi huomiota täytyy kiinnittää myös siihen, miten **kokeilut määritellään** eli mikä kaikki ylipäätään mielletään kokeilemiseksi. Kokeilut voivat olla pieniä asioita. Pienet yksittäiset kokonaisuudet on myös helppo perustella ja huomata, minkä lisäksi ne synnyttävät keskustelua. Lapinjärvellä on kuitenkin selkeästi myös laajan tason kokeiluja, joissa kokeileminen näkyy etenkin uudenlaisena tekemisenä ja eri tavalla toimimisena. Osa kokeiluista on pitkäkestoisempia kuin toiset. Lisäksi kunta on tehnyt yhteistyötä erilaisten tutkimusprojektien kanssa, mutta tutkimusten ei kuitenkaan nähdä olevan kokeilua. Kokeilujen jaottelu pieniin ja suuriin tiedostettiin myös kunnan sisällä.

”Mut näin mulle nyt ensimmäiseksi tuli tällainen jaottelu mieleen hyvin selkeesti, et on hyvin pieniä [kokeiluraha] ja sit on tällaisia projektiluontoisia [Husulanmäen alueen kehittäminen ja rakentaminen] ja sit on hyvin isoja kokonaisuuksia [muistiystävällisen taajaman kehittäminen].” (H6)

Kaikki kokeilut, etenkin suuret kokeilut, eivät välttämättä ole tarkkaan rajattuja. Kokeilujen määrittelyyn liittyy jonkinasteista epätarkkuutta ja Lapinjärvellä sanottiin aivan suoraan, ettei kaikki kokeileva toiminta välttämättä täyty kaikkia kokeilun kriteerejä. Kokeilun käsitteen ollessa jo valmiiksi monitulkintainen riskinä on sen muuttuminen entistä epäselkeämmäksi, kun sitä käytetään

kuvaamaan monenlaista kehittämistoimintaa miettimättä, mitä kokeilu oikeastaan onkaan (Stenvall 2017, 26). Huomioitavaa on myös, että kokeilujen lopputulokseen ja onnistumiseen vaikuttaa tapa, jolla niitä mitataan.

Seuraavaksi käsitellään kokeiluprosessin etenemiseen liittyviä kokemuksia Lapinjärven osalta. Lapinjärvellä kokeiluprosessi etenee tarpeista tavoitteisiin ja tekemisen myötä kehittymällä. **Tarpeista tavoitteisiin** viittaa siihen, että kokeiluprosessi lähtee liikkeelle ongelmalähtöisestä asioihin tarttumisesta. Ongelmien ratkaiseminen on hyvin tavallinen syy lähteä kokeilemaan (Stenvall 2017, 41). Kyseessä on omista tarpeista ponnistava eläväinen prosessi. Yksi kokeilemisen tärkeä lähtökohta Lapinjärvellä on myös usko yhteiseen päämäärään. Yhteisen vision ja vahvojen tavoitteiden nähdään vievän kuntaa ja sen kokeiluja eteenpäin toivottuun suuntaan, kohti ihmislähtöistä kuntaa. Näin ollen kokeileminen vaatii myös rajoja. Lapinjärvellä kokeiluja halutaan rajata etenkin mahdollisuuksien kautta. Esimerkiksi kotihoidon kokeilulla oli rajattu kesto, mutta rajaaminen voidaan ymmärtää myös muussa kuin ajallisessa kontekstissa, kuten toiminnan rajaamisena tietystä näkökulmasta käsin.

Kokeiluprosessin etenemiseen lukeutuu Lapinjärvellä ajatus **tekemisen myötä kehittymisestä**, mikä pitää sisällään kokemukset uudella tavalla tekemisestä, prosessin myötä kehittymisestä, muilta oppimisesta, konkreettisesta tekemisestä sekä prosessin etenemiseen liittyvästä epätietoisuudesta. Uudella tavalla tekeminen näyttäytyy eri tavalla toimimisena muihin kuntiin verrattuna. Kokeileminen opettaa ajattelemaan uudella tavalla sekä muuttamaan asenteita, käyttäytymistä ja jäykkiä toimintatapoja. Prosessiin liittyy myös muiden ideoiden hyödyntäminen ja muiden ideoiden yhdisteleminen uudeksi asiaksi.

”Koska sehän on just et yhdistetään näitä mitä muut on keksinyt tai oivaltaneet ja tuodaan yhteen ja syntyy sitten se uusi asia.” (H6)

Kokeilemisessa asiat kehittyvät prosessin myötä ja lopputulos voi olla odotuksista poikkeava. Asiat muuttuvat matkan varrella eikä etukäteen voida tietää mikä toimii. Eri vaihtoehtoja voidaan testata ja toimintaa kehittää, jotta tehtäisiin entistä järkevämpiä asioita. Prosessimaiset kokeilut ovat sen vuoksi hyvä keino löytää uusia menetelmiä sekä kerätä tietoa. Toisaalta prosessin etenemiseen liittyy myös epätietoisuutta tulevasta, sillä aina ei tiedetä mitä etsitään. Kokeilemalla kehittämisen prosessille tyypillistä on, että alun epätietoisuus ja epävarmuus vähenevät vähitellen prosessin edetessä ja tiedon määrän lisääntyessä (Hassi ym. 2015, 55). Lapinjärvellä on monesti meneillään

samanaikaisesti useita asioita, mikä luo osaltaan pientä epämääräisyyttä. Kokeilujen nähdään kuitenkin kasvattavan luottamusta asioiden järjestymiseen.

”Niin sitä ei voi varmaks sanoa, et toimiiko tämä ja mitä pitää tehdä et se toimis. Sit pitää olla valmis korjaamaan sitä, niin kun mäkin nyt mietin, että Taitopaikka, mitä mä pidän yhtenä tosi hienona juttuna, niin sitähan on korjattu tässä matkan varrella.”
(H6)

”Me ollaan todettu, et hirveesti menee kunnissa ja julkisella sektorilla aikaa byrokratiiaan ja sellaiseen jargoniin ja paperin pyörittämiseen. Niin todettiin, että meidän ei tarvii laittaa niitä vähäisiä resursseja siihen, vaan että mieluummin tehtäis asioita.” (H5)

Kokeiluihin yhdistyy Lapinjärvellä asioiden konkreettinen tekeminen. Painopistettä halutaan siirtää byrokratiasta itse toimintaan. Kokeilut ovat käytännönläheisiä tekoja, jotka koetaan juuri sen vuoksi monesti mukavana tekemisenä.

Seuraavan yläluokkien kokonaisuuden muodostavasta lopputulosten ja vaikutusten aihealueen näkökulmasta kokeilemiseen liitetään onnistuminen ja palaute sekä vetovoimaisuuden vahvistaminen, ja kokeiluista toivotaan olevan hyötyä myös omaa kuntaa laajemmassa kontekstissa. Lapinjärvellä kokeilujen **onnistuminen ja palaute** voidaan nähdä pitkälti positiivisessa valossa. Tähän mennessä toteutettujen kokeiluprojektien koetaan monelta osin onnistuneen ja vaikuttaneen myös palvelujen uudistumiseen. Kuntalaisilta on tullut suurimmaksi osaksi positiivista palautetta, mutta kehittämiselle löytyy kuitenkin aina myös vastustajansa. Viestit ovat olleet osittain ristiriitaisia ja kummastelevia, sillä muutoksen käsittäminen tuntuu olevan joillekin kuntalaisille haastavaa. Monet kuitenkin arvostavat kunnan aktiivista toimintaa.

”Ihmiset on ollut hirveen helpottuneita että tehdään, pidetään tää kunta hengissä.”
(H6)

Haastatteluissa nousi esiin myös useita esimerkkejä onnistuneista projekteista. Esimerkiksi kotihoitohankkeesta on ollut paljon hyötyä. Työllistymiseen liittyvä taitopaikka on ollut onnistunut kokeilu sekä kunnan että ihmisten työllistymisen kannalta. Husulanmäen projekti, jossa on kyse alueen kaavoittamisesta ja rakentamisesta uudella innovatiivisella tavalla, on saanut paljon tunnustusta ja jopa palkittu. Palveluiden käytön todetaan lisääntyneen viestinnän ja tietoisuuden

myötä. Kokeilujen koetaan vaikuttaneen palvelujen uudistumiseen myös yleisemmin, sillä niiden myötä on onnistuttu vahvistamaan nykyaikaista palvelujen liikkuvuutta ja digitalisoitumista sekä kehittämään tulevaisuuden palveluja.

Pohdittaessa Lapinjärven kokeilujen onnistumista, nousee esiin myös muun muassa **elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistaminen** sekä julkisuuden ja näkyvyyden saaminen. Kunnassa näkyvyyden ja näyttävästi tekemisen koetaan olevan tärkeää. Kokeilujen avulla on niin ikään saatu positiivista mediajulkisuutta. Niihin yhdistyy vahva yritys luoda vetovoimaista kuntaa, ja niiden nähdään tukevan elinvoimaisuutta sekä matkailun että palvelujen ja yrittäjyyden näkökulmasta. Keskeisenä nousevat esiin myös yrittäjyysmahdollisuudet, ja kokeiluilla on koettukin olevan elinvoimavaikutuksia etenkin yrittäjyyden kannalta. Toinen elinvoimaan yhdistyvä asia, johon kokeilujen koetaan vaikuttaneen, on asumisen kiinnostavuus.

Kokeilemisestä laajemmassa kontekstissa kertoo muun muassa se, että vaikka Lapinjärvellä kehitetään asioita omaan tyyliin liiallisesta byrokratiasta välittämättä, nousi haastatteluissa kuitenkin esiin kokeilemisen rooli osana julkishallinnollista toimintaa. Lapinjärvellä kerrottiin kunnan vähitellen oppineen miten julkisella puolella voidaan kokeilla. Läpinäkyvyys on keskeistä kunnan toiminnassa, mikä on otettu huomioon myös strategiassa. Kokeileminen ei myöskään onnistu, jos ajatellaan kaiken täytyvän olla valmiiksi suunniteltua. Kaiken kaikkiaan oltiin tyytyväisiä siihen, että julkishallintoa on vähitellen alettu avata kokeiluille. Kunnan tahtotila on selvästi myös tarjota muille mahdollisuus ottaa heistä mallia. Onnistuneiden kokeilujen laajentaminen muualle nähdään positiivisena ja Lapinjärvi haluaakin olla luomassa kokeiluja, joita muutkin voivat käyttää. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden kokeilujen toivottiin olevan hyödynnettävissä yhä laajemmin maakunta- ja sote-uudistuksen myötä. Kuntakentän muuttuessa kokeilujen nähdään muuttuvan entistä laajemmiksi ja verkostomaisemmiksi.

Lapinjärven ja Tyrnävän osalta yläluokista muodostuu vielä yksi kokemukseen liittyvä kokonaisuus: kokeileminen osana kunnan toimintaa. Osana kunnan toimintaa Lapinjärven kokeilujen koetaan olevan vahva **osa kunnan kokonaisvaltaista kehitystä**. Pienen kunnan etuna ja voimavarana nähdään sen ketteruus, joka tekee myös kokeilemisestä helpompaa. Useat Lapinjärven kehittämishankkeet ovat oikeastaan laajoja kokonaisuuksia ja pitkiä prosesseja, jotka muodostuvat monesta pienestä kokeilusta. Suurimmillaan kyse on ihmislähtöisen kunnan isosta ja toiminnallisesta muutoksesta, joka on alusta monille pienille kokeiluille. Osittain liikutaan jopa strategisten kokeilujen tasolla (ks. Berg ym. 2014, 9). Hankkeet auttavat kokeilujen toteuttamisessa

ja hankerahoitus toimii monilta osin kokeilemisen mahdollistajana. Kunnassa koettiin erityiseksi se, että Lapinjärven kaltainen pieni kunta voi olla mukana isoissa hankkeissa. Lapinjärven kokeilemisessa kyse on oikeastaan suuresta muutosprosessista. Kehitys on jatkuvaa ja koko ajan tehdään uutta. Lisäksi kehittämiseen kuuluu se, että aina on parantamisen varaa.

”Jos tehdään irtonaisia kokeiluja, niin jos ne ei ikään kuin oikeasti kiinnittäydy siihen toimintaan, niin sitten se jää irralliseksi ja vaik sieltä löytyis joku hyväkin toimintatapa, niin se ei ikinä jää ikään kuin elämään. Ja sit se on vaan turhaa työtä.”
(H5)

Kokeilut yhdistyvät kunnan kehittämisprosesseihin monella tapaa, ja kokeilemisen ja kehittämisen käsitteiden voidaan sanoa nivoutuvan jossakin määrin yhteen. Sitä kuvaa hyvin se, että kokeiluilla ei nähdä olevan suurta arvoa irtonaisina, jollaisia esimerkiksi Asikkalan kokeilut jossakin määrin olivat. Kokeilut liittyvät kunnan perustoimintaan ja esiin nousi myös näkemys siitä, että kokeileva kehittäminen olisi pitänyt aloittaa Lapinjärvellä jo paljon aikaisemmin. Resursseja on haluttu suunnata ylläpidosta kehittämiseen, jonka nähdään olevan välttämätöntä pienelle kunnalle. Strategiassa kokeilut ja kokeileva toiminta nousevat esiin monen eri aihealueen yhteydessä ja niiden nähdään yhdistyvän keskeisesti ihmislähtöisyyteen. Kaikesta huolimatta kokeilevan kehittämisen prosessin on pitänyt todistaa monesti hyvyytensä ja kestävyytensä.

5.2.3 Vaikutuksia kuntakuvaan hitaasti mutta varmasti

Kunnan keskeisten toimijoiden näkemyksen mukaan Lapinjärven kuntakuvassa merkittäviä tekijöitä ovat luonto, kaksikielisyys, maanviljely ja yrittäjäyys. Lisäksi korostuvat liikunta, yhteisöllisyys ja luovuus. Kunnassa on vahvat kylät, joilla näkyy oma kyläidentiteetti. Oleellista on myös sijainti, sillä yhtäältä Lapinjärvi sijaitsee Etelä-Suomessa melko lyhyen matkan päässä Helsingistä, Porvoosta, Kouvolasta ja Loviisasta, toisaalta Lapinjärvi ei ole kuitenkaan minkään kaupungin kupeessa, joten maaseutu korostuu. Lapinjärvi saatetaan tietää myös joistakin yksittäisistä asioista kuten Pukarin Paronista, siviilipalveluskeskuksesta tai Porlammin osuusmeijeristä. Mikään tekijä ei kuitenkaan erotu kuntakuvassa juurikaan ylitse muiden.

Kuntakuvan muodostamisesta puhuttaessa Lapinjärvellä nousevat esiin kuntakuvan luomisen lähtökohdat ja tavoitteet sekä kunnan ja kuntalaisten aktiivisuus. Lapinjärvellä kuntakuvan luomisen **lähtökohdat ja tavoitteet** lähtevät liikkeelle siitä, että kuntakuvan luomista omista vahvuuksista ja arvoista käsin pidetään tärkeänä. Kunnan vahvuuksista kertovat myös brändin osa-

alueet, joista on hyvä lähteä luomaan myös imagoa ja kuntakuva. Brändityö on kuitenkin vielä tuoretta ja melko alussa. Lapinjärvi haluaa luoda itsestään etenkin rehellistä ja omia aitoja vahvuuksia korostavaa kuvaa, joka pohjautuu positiivisille arvoille. Hyvänä lähtökohtana pidetään myös negatiivisen kuntakuvan puuttumista. Lapinjärvellä ajatellaan, että voidaan hyvin myös kokeilla minkälainen kunta halutaan olla ja jatkaa työtä sen mukaan. Uudenlaiset kokeilut, tavat ja keinot kohdata ihmisiä muovaavat osaltaan kuntakuva, kuten myös valmius vastaanottaa uusia asioita. Lisäksi Lapinjärvellä otetaan taide mukaan tekemiseen. Kuntakuvan luomiseen liittyy myös joitakin tavoitteita. Ihmislähtöisyyden lisäksi halutaan näyttää kunnan olevan edelläkävijä. Kunnasta halutaan luoda kuvaa mahdollisuuksien antajana, halpana ja hyvänä asuinkuntana sekä rehellisenä maalaiskuntana. Lapinjärvellä halutaan olla myös avoin ja auttavainen kunta. Kokeilut nähdään yhtenä keinona luoda positiivista kuntakuva ja edistää toivottuja tavoitteita.

Kunnan ja kuntalaisten aktiivisuudella nähdään olevan suuri rooli kuntakuvan muodostamisessa. Myös pieni kunta voi olla aktiivinen ja mukana isoissa hankkeissa. Tärkeää on, että kunta on mukana ja siellä tapahtuu. Kunnanjohtaja on niin ikään keskeinen, ja aktiivisella kunnanjohtajalla voi olla suuri vaikutus kunnan näkyvyyteen sekä maine- ja brändityöhön. Lapinjärvellä koetaan, että kunnanjohtajan persoonallisuudella on vaikutusta myös kuntakuvaan positiivisessa mielessä. Brändityössä ja kuntakuvan luomisessa keskeisiä toimijoita ovat myös kuntalaiset. Kunta on järjestänyt kaikille avoimen kuntamarkkinointityöpajan ideoinnin avuksi. Kyse on osallisuudesta ja ihmisten kohtaamisesta, joka vaikuttaa myös siihen viestiin, jota kuntalaiset kertovat kunnasta eteenpäin.

”Me halutaan olla edelläkävijä ja mukana oleva kunta, täällä niin kun tapahtuu. Ja sit vielä meilläkin täällä pääsee osallistumaan ja ihminen tulee kuulluksi ihmisenä.”

(H5)

Kunta voi olla aktiivinen myös oman viestinnän keinoin. Lapinjärvellä viestitään muun muassa kokeiluista kunnan omassa blogissa sekä sosiaalisessa mediassa. Tietoisuus kokeiluista onkin levinnyt sosiaalisessa mediassa melko hyvin. Etenkin kuntalaisten suuntaan viestitään myös kaikille avoimissa työpajoissa, jotka toimivat yhtenä kohtaamisen foorumina. Media kutsutaan paikalle, kun jotakin tapahtuu. Tärkeää on, että median kanssa osataan keskustella. Kunnan oman viestinnän halutaan olevan positiivista ja etenkin näyttävästi tekemisen nähdään olevan samalla hyvää markkinointia.

Lapinjärven osalta viimeisenä yläluokkien ryhmittymänä käsitellään kuntakuvan luomisessa onnistumista. Lapinjärvellä koetaan, että kuntakuvan luomisessa on onnistuttu kohtalaisen hyvin. Näkyvyyttä on saatu lisää ja tehdyllä työllä nähdään olevan myös jonkinlaisia vaikutuksia kuntakuvaan ja vetovoimaisuuteen. Kuntakuvan luomiseen liittyy kuitenkin aina omat haasteensa. Kokeilut ovat onnistuneet **lisäämään näkyvyyttä** sekä herättämään huomiota ja kiinnostusta lähialueella. Konkreettiset teot huomataan. Etenkin Husulanmäen alueen kehittämis- ja rakentamisprojekti on herättänyt huomiota. Lapinjärvi on saanut pieneksi kunnaksi runsaasti positiivista mediajulkisuutta. Näkyvyyttä on saatu eri medioissa aamu-tv:stä paikallislehtiin, jotka tarttuvatkin kokeiluihin aktiivisesti. Media seuraa mitä Lapinjärvellä tapahtuu ja on yhteydessä. Huomioitavaa on, että myös pienet kokeilut saavat hyvin mediajulkisuutta. Näkyvyyttä parantaa lisäksi asioiden liittyminen ihmisten omaan elämään. Pienten ja arkisten kokeilujen on aiemmassakin tutkimuksessa todettu herättävän runsaasti keskustelua sekä saavan positiivista mediahuomiota (ks. Berg ym. 2014, 27). Lapinjärven saama positiivinen julkisuus on moninkertaistunut kokeilujen myötä.

Vaikka kokeilut ovat onnistuneet lisäämään näkyvyyttä, koetaan kuntakuvan luomisen silti olevan välillä **haasteellista**, työlästä ja hidasta. Mielikuvat eivät muutu hetkessä ja tunnettavuus kasvaa hitaasti. Kunnan brändi on vielä palasia vailla selkeää kokonaisuutta. Medioissa ei kaikesta huolimatta ole saatu valtavaa läpimurtoa ja laajalla alueella erottuminen nähdään vaikeana. Lapinjärvellä on kuitenkin vahva halu tehdä töitä kuntakuvan eteen, vaikka lopputulokset näkyisivätkin vain hitaasti.

Hitaudesta huolimatta joitakin **vaikutuksia kuntakuvaan ja vetovoimaisuuteen** on haastateltujen mukaan kuitenkin jo näkyvissä. Lapinjärvellä halutaan luoda luovaa ja omaleimasta kuntakuvaa, mikä on osittain onnistunutkin. Kuntaa on kuvailtu viime aikoina muun muassa trendikkääksi ja hippikunnaksi. Työpajoista kummunnut markkinointi on ollut onnistunutta ja myös kuntalaiset ovat alkaneet nähdä kunnan rennompana kuivan ja virkamieslähtöisen mielikuvaan sijaan.

”Lapinjärvi sai just kuulla, että on tällainen boheemi ja trendien paikka.” (H4)

”Yks sanoi mulle, että te ootte tällainen uuden ajan, te ootte tällainen hippikunta.”

(H4)

”Te ootte tommoisia uuden ajattelijoita.” (H4)

Kokeileminen ja kokeilukulttuuri on selvästi näkynyt kunnan toiminnassa ja sillä on ollut vaikutusta kuntakuvan luomiseen. Kokeilut tuovat myös luotettavuutta ja vaikuttavuutta kuntakuvaan. Lisäksi profiloituminen kokeilevaksi kunnaksi ilmentyy eri tahojen kiinnostuksena kuntaa kohtaan, ja kunnanjohtajaa on pyydetty kertomaan kunnasta moniin eri tilaisuuksiin. Kaiken kaikkiaan positiivisen kuvan luomisen koetaan olevan tähän mennessä onnistunutta. Sen seurauksena Lapinjärvelle on kunnan keskeisten toimijoiden mukaan onnistuttu houkuttelemaan joitakin yrityksiä sekä synnyttämään työpaikkoja. Kokeilujen nähdään merkitsevän paljon kunnan vetovoimaisuudelle.

5.3 Tyrnävän sisäänrakennettu kokeilukulttuuri

Tyrnävällä on oltu kokeiluhenkisiä edelläkävijöitä jo pitkään. Juuret ovat 1990-luvulla, jolloin kunnassa kehitettiin Meijerikatua ja kirjastoa uudella tavalla tekemällä. Kokeiluja on siis ollut jo pidempään, ja niiden edellytyksen nähdään olevan etenkin hyvä ja luottamuksellinen päätöksentekokulttuuri. Kokeiluajattelu on kuitenkin korostunut ja laajentunut entisestään kunnanjohtajan vaihtuessa vuoden 2014 alussa. Strategiaprosessi vedettiin läpi uudella tavalla ja sen myötä hallitun riskinoton päätettiin olevan hyväksyttävää.

Tyrnävällä kokeilukulttuuri elää rakenteissa ja eri tavalla toimiminen on arkipäivää viranhaltijoiden työssä. Viime vuosina tehtyjä kokeiluja ovat muun muassa pieniksi ja nopeiksi kokeiluiksi määriteltävät peltotaideteoksen tekeminen sekä koko kunnan yhteinen neulegraffitiprojekti, sosiaaliohjaajan työskentely koulussa, sosiaali- ja terveydenhuollon puolen kotihoidon mobiiliratkaisu sekä koulun ylijäämäärüan myynti. Kotihoidon kokeilussa otettiin käyttöön uusi älypuhelimella toimiva palvelu tarkoituksena vapauttaa hoitajien resursseja aikaisemmasta hitaasta tietojen kirjaamisesta enemmän itse potilastyöhön. Kokeilun kestoksi oli aluksi sovittu puoli vuotta, minkä jälkeen se on saanut jatkoa. Koulussa puolestaan aloitettiin kokeilu yli jäävän ruuan myymisestä, vaikka etukäteen näytti siltä, että kouluruuan myyminen olisi byrokratian vuoksi haastavaa. Tyrnävällä kuitenkin tartuttiin ajatukseen ja lähdettiin ratkomaan esiin nousevia kysymyksiä yksi kerrallaan. Vähitellen uusi toimintatapa löysi hyvän muodon ja kokeilu on vakinaistettu eli kouluruuan myyntiä on jatkettu. Isoja kokeilevia kehittämishankkeita ovat puolestaan Palkin hevoskaava, Haurukylän kiertotalouskylä sekä Rantaroustin uuden koulun rakentaminen, jossa lähdettiin haastamaan totuttuja tilankäyttötapoja ja ideoimaan uusia ratkaisuja rakentamiseen. Kunta toimii monessa perinteisestä poikkeavalla tavalla, mikä ilmenee myös sote- ja sivistysosastojen uudenaikaisena sektorirajat ylittävänä yhteistyönä. Seuraavaksi avataan kokeiluihin

ja kokeilemiseen liittyviä odotuksia ja kokemuksia sekä kytkeytymistä kuntakuvaan Tyrnävän osalta analyysitaulukkoon (ks. sivut 35–36) perustuen.

5.3.1 Yhdessä tekemällä rohkeisiin ratkaisuihin

Tyrnävällä kokeilukulttuuriin kohdistuu odotuksia, jotka kuvastavat hyvin kunnan motivaatiota juurruttaa kokeileminen vahvasti osaksi kunnan toimintatapoja. Tyrnävällä odotetaan eri toimijoiden osallisuutta ja yhteistyön rakentamista, rohkeaa ja uudenlaista tapaa tehdä asioita sekä hyvän ja pysyvän lopputuloksen saavuttamista kokeilujen myötä. Myös hyvinvoinnin, elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistamiseen kohdistuu odotuksia.

Yhtenä yläluokkana nousee esiin **eri toimijoiden osallisuus ja yhteistyö**. Kunnan henkilökunnan odotetaan olevan motivoitunutta kokeilemaan. Tärkeänä nähdään myös, että henkilöstön sisällä vallitsee luottamus ja että kaikkia työntekijöitä osallistetaan yhteiseen tekemiseen. Kunnan henkilöstön osallisuutta sitoo yhteinen visio ja strategia, jotka luovat toiminnalle tavoitteet. Henkilöstön motivoituneisuuden lisäksi keskeisenä nähdään kuntalaisten osallistuminen. Odotukset kohdistuvat yhteisöllisen ja osallistuvan kunnan luomiseen, mikä ilmenee muun muassa asukkaiden kuuntelemisena sekä kuntalaisten uskalluksena lähestyä kuntaa ja tuoda esiin omia ideoitaan.

”Ehkä sillä tavalla niin kun odotukset on, toivomme saavamme ja pystyvämme motivoimaan meidän henkilökuntaa. Toivomme sellaista porukkaa, joka motivoituu.”

(H7)

”Mä ajattelen, että kokeilemista on sekin, kun kuntalaiset tuo näkemyksiä ja uskaltavat esittää uudenlaisia tapoja tehdä. Se, että niihin tartutaan ja niitä lähdetään selvittämään. Asukkaillekin tulee semmoinen olo, että tämä on heidän kuntansa.”

(H7)

Tyrnävällä kokeilemisen odotetaan poikivan myös yhteistyötä erilaisten kunnan ulkopuolisten tahojen kanssa. Kokeilujen myötä uskotaan löytyvän uusia kumppaneita, rahoitusmalleja ja toiminnan rahoittajia. Uskottavien yhteistyötahojen kanssa toimimisen nähdään tuovan kunnalle myös näkyvyyttä. Osallistaminen voidaan yleisesti nähdä yhtenä kokeilujen toimintamekanismina, mikä viittaa siihen, että kokeiluihin liittyy tarve luoda verkostoja ja laajentaa niitä sekä kehittää prosesseja vuorovaikutteisemmiksi (Berg ym. 2014, 5).

Kokeilemisen prosessiin kohdistuu Tyrnävällä paljon odotuksia ja tavoitteena on **rohkea ja uudenlainen tekemisen tapa**. Ajatellaan, että kokeilemiseen kuuluu aito tekeminen ja haasteiden nopea ratkominen. Kokeileminen nähdään fiksuna ja järkevänä toimintana. Oleellista on myös uusien asioiden ja innovaatioiden rohkea kokeileminen. Tähän liittyy läheisesti vanhan kyseenalaistaminen ja eri tavalla toimiminen. Ratkaisuja halutaan etsiä uudella tavalla totuttuja toimintatapoja samalla kyseenalaistaen. Omien toimintatapojen kyseenalaistamisen lisäksi myös kumppanit haastetaan miettimään, miten toimia uudella tavalla. Tavoitteena on muuttaa rakenteita asioita toisella tavalla tehtäessä. Raskaista perinteistä halutaan eroon ja byrokratiaa halutaan madaltaa. Tyrnävällä tavoitellaan reippautta, rohkeutta, vikkelyyttä ja notkeutta kunnan toimintaan. Kokeilukulttuuriin yhdistyy myös odotuksia keskeneräisyyden ja epäonnistumisen hyväksymisestä. Riskinoton tulisi olla sallittua, eikä epäonnistumisista saa syyllistää. Tavoitteena on luoda kulttuuria, jossa yrittämisestä saa kiitosta. Tämän lisäksi kokeiluihin kohdistuu odotuksia toimintatapojen muuttamisesta taloudellisemmiksi säästämällä ja kohdentamalla resursseja uudella tavalla.

”Mä olettaisin ja ajattelin, että kokeiluilta odotetaan sitä, että löydetään uusia tapoja tehdä, jotka on joko taloudellisempia tapoja suorittaa joku juttu tai löytää parempi tapa joka vaikka palvelee työyhteisöä paremmin. Tai asiakastytyväisyys on parempi.” (H8)

Uudenlaisen tekemisen tavan lisäksi suuria odotuksia kohdistuu siihen, että kokeilujen avulla saavutetaan **hyviä ja pysyviä muutoksia toimintaan**. Kokeilevalla otteella kehittämällä yritetään parantaa prosessin lopputulosta ja synnyttää parempia käytäntöjä. Kokeilujen odotetaan todella muuttavan asioita ja kehittävän esimerkiksi entistä toimivampia kokonaisratkaisuja. Niiden avulla pyritään löytämään uusia parempia toimintatapoja ja kehittämään sen myötä kunnan toimintaa yhä paremmaksi. Organisaation toimintatapojen kehittäminen on yksi tavallinen kokeilemisen tavoite (Hassi ym. 2015, 4). Tyrnävä haluaa olla eteenpäin pyrkivä kunta, jonka tekeminen on aidosti tarkoituksellista. Tavoitteena onkin saada kokeilut vakinaistettua ja osaksi toimintaa. Kokeilemalla pyritään luomaan pysyviä lopputuloksia.

Kuten Asikkalassa ja Lapinjärvelläkin, myös Tyrnävällä kokeilujen odotetaan **vahvistavan hyvinvointia sekä elin- ja vetovoimaisuutta** kuten myös parantavan kuntalaisten palveluita. Kuntalaisille halutaan tuottaa entistä parempia kokemuksia ja asiakastytyväisyyttä halutaan

parantaa. Kuntalaisten hyvinvointi nostetaan tärkeäksi tekijäksi, joka syntyy osaltaan koko kunnan hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden myötä.

”Tietenkin on tärkeää, että kuntalaiset voi hyvin ja näin, mutta on siinä toisaalta sit taas tämä että kuntalaisetkin voivat hyvin jos meidän kunta kokonaisuudessaan voi hyvin ja on elinvoimainen. Jos meidän kunta on tunnistettava ja esillä.” (H8)

Myönteinen kuntakuva ja tunnettavuuden vahvistaminen ovat myös Tyrnävällä vahvasti osana kokeilemiseen kohdistettuja odotuksia. Kunnan keskeiset toimijat korostivat, että kunnassa halutaan Tyrnävän näkyvän ulospäin, minkä seurauksena myös kunnan tunnistettavuus paranee. Kokeilemisen keinoin halutaan vahvistaa positiivisia ajatuksia kunnasta. Kokeilemisen tavoitteisiin lukeutuvatkin myös kuntamarkkinointi ja kunnan imagon parantaminen. Hyvän kuntakuvan ja kokeilujen avulla pyritään vahvistamaan kunnan houkuttelevuutta ja elinvoimatekijöitä. Kunnan ja yrittäjien uskotaan hyötyvän toinen toisistaan ja ketterän toiminnan avulla halutaan houkutella Tyrnävälle entistä enemmän yrityksiä, sekä pieniä että suuria toimijoita. Tavoitteeksi nousee tämän lisäksi palvelujen ja asukkaiden saaminen kuntaan. Tarkoituksena on vahvistaa elinkeinoelämän mahdollisuuksia sekä kunnan hyvinvointia ja elinvoimaisuutta kokonaisvaltaisesti.

5.3.2 Tyrnävän kokeileva tekemisen tyyli

Tyrnävän kokemukset kokeiluista perustuvat osittain samoihin eri toimijoiden yhteistyöhön, kokeilemisen piirteisiin, kokeiluprosessin etenemiseen sekä lopputuloksiin ja vaikutuksiin liittyviin asioihin kuin Asikkalassa ja Lapinjärvellä. Erityisenä Tyrnävällä nousee kuitenkin esiin se, että kokeilukulttuuri on kunnassa sisäistetty toimintatapa.

Tyrnävällä eri osapuolten toimintaa ja yhteistyötä kuvaa hyvin sanapari **positiivinen osallisuus**. Juuret ovat toimivassa, pitkäaikaisessa vahvassa ja luottamuksellisessa päätöksentekokulttuurissa. Viranhaltijat uskaltavat esittää ideoita luottamushenkilöille jo aikaisessa vaiheessa ennen päätöksentekoa ja asioiden vastaanottaminen poliittisella puolella on positiivista. Kokeilujen tekemisen nähdään edellyttävän keskustelevaa kulttuuria päätöksentekijöiden kanssa sekä rohkeutta ja jonkintasoista yksimielisyyttä päätöksenteossa. Haastateltavat pitivät Tyrnävän päätöksentekokulttuuria myötämielisenä kehittämislle, kokeilukulttuurille ja innovaatioille.

”Kokonaisuudessaan päätöksenteko on varmasti hyvin semmosta myötämielistä kehittämiseksi ja kokeilukulttuurille ja innovatiiviselle tekemiselle ja innovaatioille.”
(H8)

”Tän kunnan vahvuuksia on semmonen aika rohkea ja sitten myöskin yksimielinen ja hyvä päätöksentekokulttuuri, joka ei oo mikään itsestänselvyyys kunnissa eikä julkisella sektorilla ylipäätään. Se antaa semmoisen hyvän pohjan lähtee tekemään erilaisia kokeiluja.” (H9)

Tyrnävän toimijoiden mukaan riitaisan poliittisen kentän nähdään yleisesti hankaloittavan kokeilemistä. Tämä saattaakin olla yksi syy, minkä vuoksi Asikkalassa kokeilukulttuuri ei saanut kovin vahvaa asemaa. Tyrnävällä sekä kunnanjohtajalla että muilla esimiehillä ja henkilökunnan työyhteisöllä koetaan olevan keskeinen rooli kokeilemisen mahdollistamisessa. Kokeilukulttuurin nähdään henkilöityvän kunnan innostuneeseen ja kannustavaan johtoon, ja kunnanjohtaja lisääkin toiminnallaan myös kokeilujen ja kunnan näkyvyyttä. Tärkeäksi todettiin myös johtavien viranhaltijoiden sitoutuneisuus kokeiluihin sekä esimiesasemassa toimivien kokeilumyönteisyys. Kokeilemisen nähdään vaativan myös innostuneen, kannustavan ja rohkaisevan työyhteisön sekä työkaverit. Työyhteisö voi synnyttää yksittäisille työntekijöille halua panostaa henkilökohtaisesti toimintaan, ja kunnan sisällä halutaan pitää yllä sopivaa pientä kilpailuhenkeä kokeilemisessä. Motivoituneilla ihmisillä on halu kehittää, ja muutaman eniten innostuneen kautta saadaan uskallusta kokeilla levitettyä kunnan sisällä eteenpäin. Yksilöiden toiminnan näkökulmasta katsottuna oleellisena pidetään uskallusta mennä myös oman mukavuusalueen sekä omien työtehtävien ulkopuolelle. Kokeilemisen nähdään vaativan myös sekä hyvää ammatillista itseluottamusta että luottamusta toisten ammattitaitoon. Eri sektoreiden välillä tehdään kokeilevaa yhteistyötä, mistä hyvä esimerkki on sosiaali- ja terveystieteiden sekä sivistyspuolen johtavien viranhaltijoiden yhdessä perustama Lupa tehdä toisin -ryhmä, jonka tarkoituksena on tukea ratkaisukeskeistä yhteistyötä. Luottamus ja keskustelu ovat erittäin tärkeitä kokeilujen etenemisen kannalta.

Asukkaiden osallisuus koetaan tärkeänä osana kokeilukulttuuria. Kuntalaisilla on laajat osallistumismahdollisuudet ja heidän toiveisiinsa tartutaan. Tyrnäväläisillä on monesti myös mielipide asioihin. Parhaat kokeilut syntyvät lähellä kuntalaista ja työntekijää. Esimerkiksi Rantaroustin koulun suunnittelemisessa loppukäyttäjät eli lapset ja perheet pääsivät olemaan mukana. Tyrnävällä voidaan reilusti sanoa, että osallisuuden ja yhteisöllisyyden luomisessa on onnistuttu. Myös kumppanuus nostetaan kaiken kaikkiaan tärkeäksi osaksi kokeilukulttuuria. Aidot

kokeilut syntyvät eri toimijoiden yhteistyöllä, ja parhaiksi kokeiluiksi koetaan ne, joissa on hyvä kumppani. Kumppaneita ei kuitenkaan päästetä helpolla vaan heitäkin haastetaan tekemään erilaisia ratkaisuja. Ulkopuolisen asiantuntemuksen hankkiminen saadun rahoituksen avulla on ollut merkittävässä roolissa monissa Tyrnävän tähänastisissa kokeiluissa. Ylipäättään Tyrnävällä asenne on se, että kehittämisihmiset eivät voi tehdä kokeiluja vain itsekseen vaan tekemiseen tarvitaan mukaan monta eri tahoa ja toimijaa, jotta lopputuloksesta syntyy hyvä.

Kokeilemisen piirteisiin lukeutuu Tyrnävällä hallittu riskinotto, kokeilemisen yhdistyminen laajemman tason toimintaan sekä **aito, arkinen ja uusi tekeminen**, jota tarkastellaan ensimmäiseksi. Tyrnävän kokeilemistä kuvaa hyvin toiminnan uutuus, innovatiivisuus ja kehitys, yksinkertaisuus ja arkipäiväisyys sekä aito tekeminen. Lisäksi kokeileminen koetaan välillä myös työlääksi ja haastavaksi. Kokeilemisessä on monesti kyse uusien asioiden testaamisesta ja ratkomisesta. Kokeileminen yhdistetään Tyrnävällä erilaisiin innovatiivisiin konsepteihin, ja kokeilujen nähdään olevan tiiviissä yhteydessä innovatiivisiin hankintoihin. Kokeilukulttuurin jopa parasta antia todettiin olevan se, että pieni kunta pääsee testaamaan innovaatioita. Kokeilut ovat jatkuvan kehittämisen väline. Monet kokeilut koetaan konkreettisina ja arkipäiväisinä tekoina. Monen pienen asian yhdistäminen voi saada aikaan ison muutoksen. Tärkeää on, että asioita ei tehdä liian monimutkaisesti, sillä kyse on matalan kynnyksen ratkaisuista.

”Kokeilukulttuuri synnyttää helposti ajatuksen että vau ja miten tämä on mahdollista, mut se on ihan arkipäiväisiä asioita asioiden eteen. Ja kun niitä tekee ketjussa niin sä oot saanut ison muutoksen aikaan.” (H7)

Aito tekeminen ja jatkuva tekemällä oppiminen ovat tyypillisiä Tyrnävän kokeilukulttuurille. Kunnassa on halu tehdä asioita ja päivittäinen tekeminen muokkaa toimintakulttuuria. Asiat eivät saa jäädä kunnianhimoisiksi suunnitelmiksi vaan niistä täytyy seurata myös toimintaa. Tämä on kuitenkin monesti helpommin sanottu kuin tehty. Kokeileminen vaatii nimittäin sinnikkyyttä ja vahvoja perusteluja. Helpoin väylä ei välttämättä ole aina hedelmällisin ja kokeilemisen koetaan olevan aika ajoin raskasta työtä. Monissa uusissa asioissa ilmenee aluksi vastarintaa. Pelkästään ongelmia etsimällä ei kuitenkaan päästä eteenpäin, joten kokeilemisen koetaan olevan välttämätöntä. Haasteiksi voidaan lukea myös se, että organisatorisesti vaikeat kokonaisuudet eivät tue kokeilua. Tyrnävällä korostetaan, että onnistuminen ei ole pysyvä olotila ja sen eteen on tehtävä jatkuvasti töitä.

Myös Tyrnävällä uskaltaminen, **hallittu riskinotto** ja epäonnistumisen hyväksyminen ovat kokeilemisen ytimessä. Uskaltamiseen yhdistyvät halu olla rohkea ja haastaa itsensä. Tyrnävällä uusien ideoiden esiin tuominen on hyväksyttyä ja siihen kannustetaan. Kokeilemisen uskaltaminen ja hallitun riskinoton hyväksyttävyyden kumpuavat jo strategiasta. Tyrnävällä korostettiin etenkin sitä, että kokeilukulttuurille tyypillisen riskinoton täytyy olla hallittua. Etenkin suurempien projektien perustana on monesti riskianalyysi. Asikkalan ja Lapinjärven tavoin Tyrnävälläkin nostettiin esiin epäonnistumisen hyväksyminen osana kokeilemistä. Kaikilla on lupa epäonnistua ja tyrnäväläisittäin ajateltuna, jos ei epäonnistu koskaan ei ole yrittänyt tarpeeksi.

Tyrnävällä kokeilukulttuurille koetaan olevan ominaista **yhdistyminen laajemman tason toimintaan**. Ensinnäkin tämä näkyy hankerahoituksina, jotka mahdollistavat monet kokeiluprojektit. Kokeiluihin ei ole kunnalla ylimääräistä rahaa, vaikka eri tavalla toimimisen nähdään monesti olevan kustannustehokkaampaa. Toiseksi kokeilukulttuuri liitetään Tyrnävällä kansallisiin tavoitteisiin byrokratian madaltamisesta (ks. Valtioneuvoston kanslia 2015a, 26). Kokeilukulttuuriin eivät kuulu monimutkainen prosessi, hitaat hankerahat ja byrokratia, jotka joutuu kohtaamaan valitettavan usein tehdessä yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa. Kolmanneksi Tyrnävällä kommentoitiin myös valtakunnallisia kokeiluhankkeita, joiden raha tulisi ohjata suorempaan itse tekemiseen. Maakuntaudistuksen ja siihen liittyvien muutosten näkökulmasta pidettiin tärkeänä, että kuntakentän uudistusten rajapinnassa uskalletaisiin tehdä rohkeasti kokeiluja. Murrosvaiheissa on hyvä kokeilla uutta, mutta myös tässä tulisi muistaa, että kokeiluja kannattaa ensin tehdä pienissä asioissa ja vasta sen jälkeen edetä suuriin.

Seuraavana asiakokonaisuutena tarkasteltavaan kokeiluprosessin etenemiseen liittyy Tyrnävällä monia samoja tekijöitä kuin Asikkalassa ja Lapinjärvellä, esimerkiksi eri tavalla tekeminen. Kokeileminen nähdään erilaisena ja tavallisesta poikkeavana lähestymistapana asioihin, jonka myötä voidaan liikkua **vanhoista toimintatavoista uusiin**. Tyrnävällä pohditaan jatkuvasti, miten asiat voisi tehdä toisin, sekä hankkeiden alussa että jokaisessa vaiheessa. Myös ulospäin halutaan kyetä näyttämään, että toisella tavalla toimiminen on mahdollista. Vaihtoehtoisten toimintatapojen miettiminen on usein raja-aitoja madaltavaa tai rikkovaa. Uuden kokeileminen johtaa monesti myös itsessään parempien ja aikaisemmasta poikkeavien toimintatapojen löytymiseen eli eri tavalla tekemisen prosessin voidaan nähdä hyödyttävän tekemistä kahdesta eri suunnasta katsottuna. Vaikka kunnan rooli tulee lähiaikoina muuttumaan, halutaan Tyrnävällä jatkaa erilaisten toimintatapojen etsimistä, sillä tulevaisuudessa tapoja tehdä toisin tarvitaan vielä nykyistä enemmän.

”Kaikissa toimenpiteissä mitä tehdään, tehdään jollakin tavalla aina ajatusprosessi että onko tämä järkevin tapa, voisko tehdä jollain erilaisella tavalla paremmin. Ehkä myös se, että haastetaan jo olemassa olevia rakenteita, muun muassa lakia ja käytänteitä ja vastaavia että miten niitä oikeesti tulkitaan niin sekin on tulkinnan mahdollisuuksia.” (H7)

Eri tavalla tekemiseen liittyy erittäin läheisesti vallitsevien rakenteiden ja toimintatapojen kyseenalaistaminen. Olemassa olevia monesti pitkäaikaisia rakenteita halutaan lähteä tietoisesti haastamaan, mikä vaatii jokaiselta uskallusta sekä omien että kumppanien toimintatapojen aitoon kyseenalaistamiseen. Tätä toimintaperiaatetta noudattaen Tyrnävällä on onnistuttu muuttamaan perinteitä ja kehittämään toimintatapoja järkevämmiksi. Monesti vanhojen rakenteiden oletetaan olevan vahvoja, mutta Tyrnävän esimerkki todistaa, että niihin on kuitenkin mahdollista saada aikaan muutoksia. Edellä kuvatun kaltainen tekeminen yhdistyy myös prosessin myötä tapahtuvaan oppimiseen. Kokeilukulttuurissa opitaan prosessin jokaisessa kohdassa ja kokeileminen kehittyy prosessin aikana. Monista asioista ei etukäteen tiedetä niin paljon kuin luullaan, mutta epävarmimmista kokeiluista syntyy usein juuri mielenkiintoisimpia. Keskeneräisyys tulee hyväksyä ja virheet pitää sanoa ääneen, jotta niistä voidaan oppia. Ensin negatiivisilta tuntuvat kokemukset on usein mahdollista kääntää positiiviseksi oppimiseksi. Asioita kannattaa testata myös aluksi olemassa olevalla alustalla, minkä jälkeen on helppo lähteä luomaan uutta.

Tyrnävällä halutaan pyrkiä **tomerasti kohti tavoitteita**. Kokeilemiseen liitetään Lapinjärven tavoin nopea liikkeelle lähteminen sekä tiettyä päämäärää kohti pyrkiminen. Kokeilemisen prosessin ajatellaan lähtevän liikkeelle omista tarpeista, ja asioita lähdetään viemään eteenpäin sitä mukaa, kun niitä nousee esiin, välillä melko spontaanistikin ja kokeilujen koosta riippumatta. Myös mittaluokaltaan isoja kokeiluja pyritään tekemään nopeasti. Tämä vaatii uskallusta ja rohkeutta tarttua voimakkaasti toimeen, vaikka aivan joka kerta ei päästäisikään prosessissa loppuun asti. Tyrnävällä koetaan myös, että ilkeisiin ongelmiin tulee tarttua nopeasti ja yhteistyölähtöisesti. Yksi mahdollisuus hankalien yhteiskunnallisten ongelmien hallitsemiseksi on pilkkoa niitä osiin kokeilujen avulla (Annala ym. 2016, 7). Etenkin pienemmille kokeiluille on tyypillistä, että niitä saatetaan aloittaa jopa kesken kauden. Esimerkiksi koulun ylijäämäärüan myymiseen liittyvä kokeilu aloitettiin kesken lukukauden. Kokeiluilla saattaa olla tietty aikamääre, mutta niiden keston ei välttämättä tarvitse olla rajattu. Tyrnävällä pidetään tärkeänä, että kokeiluilla on tietty päämäärä. Kokeilujen toivotaan tähtäävän pysyviksi ratkaisuiksi ja jos ne uhkaavat jäädä vain väliaikaisiksi,

on jotakin tehtävä toisella tavalla ja kokeiltava uudestaan. Kokeileminen on lähtökohtaisesti tulevaisuusorientoitunutta tekemistä.

Lopputulos ja vaikutukset, jotka muodostavat seuraavan asiakokonaisuuden, ovat Tyrnävällä pitkälti positiivisia. Tyrnävällä kokeileminen on johtanut **hyviin lopputuloksiin** ja saadun **palautteen** perusteella kokeiluihin ollaan pääosin tyytyväisiä. Onnistuneiden hankkeiden myötä myös uusiin projekteihin liittynyt muutosvastarinta on hiipunut. Kuntalaisten kommentit kokeiluista ja muutoksesta vaihtelevat, mutta parhaiten onnistuneista kokeiluista puhutaan laajalti. Tyrnävällä koetaan, että vuoropuhelu, palvelun rakentaminen yhdessä ja erilaisten ratkaisujen miettimiseen haastaminen ovat avainasemassa hyvään lopputulokseen pääsemisessä. Projektit ovat olleet onnistuneita ja tavoitteisiin on päästy. Onnistuneista kokeiluista on saatu myönteisiä kokemuksia, joten ei ole yllättävää, että eri osapuolet ovat tyytyväisiä. Kokeilujen myötä prosesseihin on saatu tehokkuutta ja esimerkiksi kotihoidon kokeilussa työvoimaresurssi saatiin vapautettua ylimääräisestä kirjaamisesta aitoon laadun parantamiseen. Onnistumisesta kertoo myös se, että monet kokeilut ovat olleet kaikkien osapuolten kannalta kannattavia, mistä esimerkiksi voidaan nostaa koulun ylijäämäruuan myynnin kokeilu. Ylijäämäruuan kokeilu on myös hyvä esimerkki jatkuvaksi käytännöksi jääneestä kokeilusta, sillä kokeilun myötä onnistuttiin luomaan uusi toimiva toimintatapa. Suurin osa muistakin kokeiluista on jäänyt jatkuviksi, entistä paremmiksi käytännöiksi.

Onnistuneilla kokeiluilla on luonnollisesti myös monenlaisia **vaikutuksia** kunnassa. Tyrnävällä koetaan, että kokeiluilla on elinvoimavaikutusta. Elinvoima syntyy monen kokeilun summana. Kunnassa uskotaan siihen, että tulevaisuuden kunnat etsivät elinvoimaa yhä enemmän hankkeiden ja kokeilujen avulla. Kokeiluihin liitetään myös vaikuttavuus ja **muutos** yleisesti. Aidon vaikuttamisen nähdään olevan mahdollista kokeilujen avulla, ja asioita saadaan muutettua. Myös muiden kokeilemaan houkutteleminen synnyttää muutoksia. Kokeiluja pidetään lisäksi keinona saada aikaan yhteiskunnallisia muutoksia ja Tyrnävällä toivotaankin, että hyvät käytänteet voidaan skaalata esimerkiksi kuntakentän muutostilanteissa myös muualle. Teknisillä ratkaisuilla voidaan mahdollistaa asioita, mutta todellisen muutoksen tulee olla kulttuurissa. Muutoksen syntyä kuvaa myös prosessin eteneminen:

”Ensin kokeillaan pienemmässä mittakaavassa ja sit ne hyödyt ja haitat ehkä jollakin tasolla löydetään ja sit ne viedään isompaan mittakaavaan”. (H8)

Viimeisenä kokemuksiin liittyvänä kokonaisuutena käsitellään kokeilemistä osana kunnan toimintaa. Tyrnävän kunnan keskeisten toimijoiden tarinoista kävi ilmi etenkin se, että kokeilukulttuuri on kunnassa **sisäistetty toimintatapa**, mikä on selkeä ero Asikkalaan, mutta jokseenkin myös Lapinjärveen. Tyrnävän mielipide on, että kokeilemistä ei kannata tehdä itse kokeilemisen takia. Tähän liittyy myös se, että kokeiluista ei aina puhuta kokeiluina ja kokeilukulttuuri-sanana saatetaan jopa nähdä luovan harhaanjohtavaa mielikuvaa. Käytännössä kyse on kuitenkin juuri kokeilemisestä ja siihen kuuluvasta eri tavalla toimimisesta. Kun kokeiluja ei hahmoteta niin vahvasti yksittäisinä kokeiluina, ne ovat sisällä rakenteissa ja toimintatavoissa sen sijaan, että olisivat päälle liimattuja tekoja. Kokeilujen hahmottamisessa on välillä haasteita jopa oman organisaation sisällä, sillä kokeilut piiloutuvat Tyrnävällä osaksi perustyötä. Myöskään kuntalaiset eivät miellä kunnan toimintaa kokeilemiseksi. Kokeilut olisikin helpompi tunnistaa, jos kunnassa ei koskaan tapahtuisi mitään. Tyrnävän sisäänrakennettu kokeilukulttuuri, joka ulottuu kunnan koko organisaatioon ja jossa asiat ovat syvällä toimintatavoissa, on vielä melko poikkeuksellista kuntakentällä. Erityistä on myös, että Tyrnävällä on lähdetty kokeilemaan asioita jo ennen, kuin kokeilukulttuuri on nostettu kansallisella tasolla esiin tuomalla se hallitusohjelmaan.

”Minä huomaan sen meidän kunnassa, että ei välttämättä ite ees huomaa sitä että kyseessä on kokeilukulttuuri. Se on niin luontaista pohtia sitä, että miten tehtäis toisin.” (H7)

Tietoisuus siitä, että kunnassa toimitaan kokeilevasti on tullut tekemisen myötä. Sen myötä kokeilukulttuuri on nostettu myös strategiaan ja kokeilut ovat saaneet entistä vahvemman oikeutuksen yhdistyessään kunnan strategiseen päämäärään. Sallivaa toimintakulttuuria on luotu myös vetämällä strategiaprosessi itse läpi, ilman ulkopuolista konsulttiapua. Strategian kautta on haettu yhteinen päivittäiset kokeilut salliva kulttuuri ja suunta tekemiselle.

5.3.3 Omista vahvuuksista syntyy aito kuntakuva

Tyrnävän kuntakuvassa nousee kunnan keskeisten toimijoiden mukaan esille etenkin tietynlainen kulttuurimaisema, jolla tarkoitetaan sekä ympäristön lakeutta että keskustan kaunista rakennuskantaa. Lakeus on tyrnäväläisille sekä visuaalisesti merkittävä elementti että elinvoiman alkulähde. Maaseutukunnaksi jopa poikkeuksellisen iso prosentti väestöstä työskentelee alkutuotannon parissa. Elinkeinorakenteen lisäksi poikkeuksellista on nuori ikärakenne. Tyrnävälle on ominaista myös kotiseutuylypeys sekä mutkaton ja ajassa kiinni oleva elämä.

Tyrnävällä koetaan, että kuntakuvan muodostamiseen vaikuttavat kunnan omat vahvuudet, aktiivinen viestintä ja media, verkostot ja osallisuus sekä tiettyjen painopisteiden esiin nostaminen. Lapinjärven tapaan myös Tyrnävällä kuntakuvan muodostamisessa halutaan **lähteä liikkeelle kunnan omista vahvuuksista**. Mielikuvaa halutaan vahvistaa omista vahvuuksista käsin eli käytännössä Tyrnävä pyrkii vahvistamaan nykyistä kuntakuvaansa. Oleellista on tunnistaa ne piirteet, jotka erottavat kunnan muista. Täytyy tunnistaa ja kertoa rohkeasti siitä, mitä oikeasti ollaan. Jopa negatiivissävyytteisiä käsityksiä on mahdollista kääntää vahvuuksiksi. Tyrnävällä ajatellaan, että tulevaisuuden kunta profiloituu rohkeasti omaksi itsekseen ja kehittyy sen myötä. Kunnan vahvuuksien ja kehityskohteiden hahmottaminen on niin ikään yksi kokeilukulttuuria edesauttava tekijä (Pakarinen & Erkkilä 2017, 309). Kuntakuvan luomisen taustalla ovat myös Tyrnävän hyvät sisäiset käytännöt eli muun muassa hyvä päätöksentekokulttuuri ja motivoitunut henkilökunta. Poikkihallinnollista yhteistyötä tehdään mahdollisimman paljon ja säännöllisissä koko henkilöstön kokoontumisissa keskustellaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkityksestä. Kunnan kaikki työntekijät ovat mukana tekemässä ja luomassa Tyrnävän näköistä kuntakuvaa. Kuntakuvan luomisen ajatellaan vaativan aitoja tekoja eikä se saa olla päälle liimattua, mikä kertoo siitä, että Tyrnävällä halutaan tehdä asioita ja kertoa niistä vastuullisesti. Jos tekemisellä on aito tarkoitus, näkyy se myös ulospäin. Esille nostetaan etenkin aidosti mielenkiintoisia asioita.

”Mutta me lähdeittiinkin sitä kautta, että me oikeesti tunnistetaan ne asiat, missä me ollaan erilaisia kuin muut ja niiden pohjalta rakennetaan sitä kokonaisuutta. Koska kyllä me nähdään, että tulevaisuuden kunta, ne on niitä jotka pystyy profiloitumaan ja rohkeasti olemaan omia itseään.” (H9)

Tyrnävä tarjottimelle –hankkeessa luotiin Tyrnävän osaamista –brändi. Brändiä tehtiin tyrnäväläisten näköiseksi yhdessä yritysten kanssa. Brändi koostuu asioista, joita tehdään ja niiden kokonaiskuvasta tavoitteena tuoda toiminnalle ja tuotteille kasvot. Esimerkiksi paikallisten yritysten tuotteet saavat oman numeron, jolla tarkka alkuperä on mahdollista jäljittää. Brändi kokoaa yhteen monia eri toimijoita ja kunta on sitoutunut edistämään sen näkyvyyttä. Tyrnävällä haluttiin korostaa myös sitä, että bränditoimisto toimi vain ohjeistajan roolissa brändin luomisen prosessissa ja varsinainen työ tehtiin itse.

Kuten Asikkalassa ja Lapinjärvelläkin, myös Tyrnävällä **aktiivisen viestinnän ja median rooli** nähdään keskeisenä. Tyrnävällä halutaan tehdä asioita näkyvästi sillä ajatuksella, että myös pieni kunta voi tehdä asioita isosti. Kunnassa on reipas tekemisen meininki ja asioista halutaan kertoa

normaalista poikkeavalla tavalla. Tähän liittyy läheisesti kunnan oma viestintä. Sosiaalisessa mediassa viestitään aktiivisesti ja esimerkiksi Facebookia päivitetään monen henkilön voimin persoonallisella otteella. Sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän avoimuuteen halutaan kiinnittää huomiota ja myös tulevista suunnitelmista halutaan kertoa avoimesti. Kunnassa ei osteta mainontaa tai markkinointia vaan mieluummin panostetaan siihen tekemällä itse. Kokeiluista viestitään muun työn ohessa. Viestinnän laajuuteen on haluttu kiinnittää huomiota muun muassa juuri kuntaimagon kehittämisen vuoksi.

Media on yleensä kiinnostunut Tyrnävästä ja tarttuu herkästi positiiviseen tekemisen meininkiin. Kun medialle avaa projektien taustaa ja tavoitteita, luo se pääsääntöisesti positiivista kuvaa asioista. Toimittajat seuraavat kunnan sosiaalisen median kanavia ja lehdistö seuraa muutenkin aktiivisesti kunnan tapahtumia sekä kyselee lisätietoja heti tilaisuuden tullen. Tyrnävällä koetaan, että positiivinen kuntakuva antaa toisaalta eväitä kohdata media myös negatiivisissa asioissa. Kokeilujen nähdään vaikuttavan kuntakuvaan erityisesti silloin, kun media tarttuu niihin.

Kuntakuvan muodostamisessa vaikutusta on myös **verkostoilla ja osallisuudella**. Yhtäältä verkostot mahdollistavat yhteistyön uskottavien ja tunnettujen tahojen kanssa, mikä tuo myös näkyvyyttä. Tyrnävällä on ollut myös yhteistyötä julkisuuden henkilöiden kanssa, mikä on osaltaan lisännyt näkyvyyttä ja yhdistänyt eri osapuolten toimintaa. Toisaalta kuntakuvan luominen on tärkeää myös yhteistyökumppaneiden saamiseksi. Yhteistyö suurten toimijoiden kanssa vetää mukaan myös pienempiä kumppaneita. Yksi esimerkki yhteistyöstä eri toimijoiden kanssa on edellä jo mainittu brändin luomisen prosessi, jossa yritys yhteistyö oli keskeisessä asemassa. Kuntakuvan luomista ja kumppanien etsimistä pidetään tärkeänä myös rahoituksen saamiseksi. Myös kuntalaisten osallisuus mielikuvan luomisessa kertoo osaltaan kunnan yhteistyölähtöisyydestä. Tyrnävällä luodaan yhteisöllistä ja osallistuvaa kuntaa, sillä vastoin yhteisön näkemystä luotu kuntakuva vaikuttaa heti päälle liimatulta ja on vain lyhytaikainen. Kaikki toiminta on asukasystävällistä, mikä vaikuttaa myös siihen, että tyytyväiset asukkaat levittävät mielikuvaa myös eteenpäin. Mielikuvatyö lähtee oikeastaan asukkaiden kokemusten vahvistamisesta. Kokeilujen voidaan nähdä vaikuttavan kuntakuvaan juuri kuntalaisten kautta, ja osallistumisella ja vaikuttamisella nähdäänkin olevan positiivinen vaikutus kuntakuvaan. Tyrnäväläisiltä löytyy kotiseutuyllpeyttä, joka auttaa levittämään myönteistä kuvaa kunnasta eteenpäin. Myös media tarttuu paremmin kuntalaisten kuin kunnan tekemiseen.

Kuntakuvan muodostamisessa nähdään tärkeänä myös **tiettyjen painopisteiden esiin nostaminen**. Kokeilut vahvistavat kuvaa nykyaikaisesta, rohkeasta, reippaasta ja notkeasta kunnasta. Tyrnävällä halutaan profiloitua ennakkoluulottomaksi ja murtaa kuvaa raskaista perinteistä. Ajoittainen kyseenalaistaminen koetaan hyvänä ja se luo myös osaltaan ketterää imagoa. Tällaisen kuntakuvan luominen vaatii myös rohkeita yhteydenottoja, mikä on kuitenkin Tyrnävälle melko luontaista. Tyrnävä haluaa profiloitua maaseutu-, kiertotalous- ja alkutuotantokunnaksi. Imagollisesti myös kestävä kehitys nähdään hyvänä suuntana. Tavoitteena on olla eteenpäin pyrkivä moderni maalaiskunta.

”Jos me rohkeesti kerrotaan, et meillä on alkutuotanto ja se on tosi hifiä ja perustuu näihin juttuihin. Aikaisemmin se on ollut että juntit siellä viljelee perunaa. Mut sit tavallaan se on saatu käännettyä et se on -- todella hienoa et jotkut pystyy tekemään puhdasta ruokaa lähellä ja saamaan sen jonnekin eteenpäin.” (H9)

Maalaisuus ja Pohjois-Suomi voidaan monista vastakkaisista käsityksistä huolimatta nähdä myös etuina. Kokeiluilla on ollut positiivinen vaikutus Tyrnävän kuntakuvaan esimerkiksi peruna-alalla, jossa yrittäjät ovat tehneet perunanviljelyyn liittyviä kokeiluja. Yksi esimerkki tästä on perunoiden kasvattaminen ilmassa uutta teknologiaa ja uudenlaisia tilaratkaisuja hyödyntäen Kokeileva kunta ei kuitenkaan ole itsessään mikään tavoite eikä kuntakuvaa luoda vain imagon vuoksi. Kokeilukuntastatus nähdään päämäärän sijaan ennemminkin välineenä.

Analyysin viimeisen palasen muodostaa Tyrnävän kuntakuvan luomisen onnistumisen tarkastelu. Tyrnävän työ positiivisen kuntakuvan hyväksi on tuottanut tulosta. Näkyvyyden lisäämisessä on onnistuttu ja ulospäin välittyä tällä hetkellä hyvä kuva kunnasta. Kokeiluilla on selkeästi ollut vaikutusta kuntakuvaan ja vetovoimaisuuteen. Tyrnävä on **onnistunut lisäämään näkyvyyttään** melko hyvin kokeilujen ja muun aktiivisen toiminnan avulla. Isoilla kehittämisprosesseilla on saatu julkisuutta, tapahtumilla on ollut näkyvyyttä ja kunta on näkynyt sosiaalisessa mediassa. Valtaosa saadusta julkisuudesta on ollut positiivista. Kunnassa on huomattu nykyaikaisen kokeilukulttuurin tuovan mukanaan pastatilaa eikä mikään yksittäinen kokeilu ole saanut negatiivista julkisuutta. Tyrnävä on ollut monessa asiassa esillä ja siitä on tullut tunnetumpi. Viestiä on kulkenut eri medioihin, ja erityisen paljon on näytty painetussa mediassa. Media kiinnittää huomiota pieneen eteenpäin pyrkivään kuntaan, ja esimerkiksi Tyrnävän peltotaideteos sai jopa valtakunnallista huomiota lehdistössä.

”Tyrnävä on varmasti tunnetumpi nykyään kuin oli joskus aikoinaan.” (H7)

Näkyvyyden lisääntyminen on varmasti auttanut paljon myös hyvän kuntakuvan syntymiseen. **Ulospäin välittyy hyvä kuva kunnasta** ja kuntalaisillakin on positiivinen mielikuva omasta kunnastaan. Heille näkyy tekemisen meininki, samoin kuin yhdessä tekeminen. Kuntalaiset ovat kunnan saamasta näkyvyydestä mielissään, ja palautteen perusteella mielikuvatyö on hyvin onnistunutta. Palaute kertoo myös reippaudesta ja rohkeudesta, mikä tuskin on monellekaan kunnalle itsestäänselvyys. Kuntalaiset mieltävät kokeilukulttuurin niin luontaiseksi osaksi kunnan toimintaa, että he tuskin hahmottavat sen erityisyyttä.

”Mä luulen, että se semmonen aikalailla yhteisymmärrys ja yhteen hiileen puhaltaminen jossakin määrin välittyy.” (H8)

Kuntalaisten lisäksi myös ulkopuoliset tahot ovat osoittaneet kiinnostustaan Tyrnävää kohtaan. Esimerkiksi kunnanjohtajalle tulee paljon pyyntöjä tulla kertomaan kunnasta ulkopuolelle. Ulkopuolisten silmissä Tyrnävä saattaa olla profiloitunut nimenomaan kokeilevaksi kunnaksi, mutta käytännössä tämä on syntynyt muun tekemisen ohella.

Tyrnävällä koetaan, että kokeiluilla on ollut **vaikutusta kuntakuvaan sekä elin- ja vetovoimaisuuteen**, sillä kokeilut ovat tukeneet esimerkiksi kuntakuvan muodostumista. Myönteistä kuntakuvaa voidaan myös kehittää kokeilemalla entistä paremmaksi. Kokeilut luovat kunnasta tulevaisuuteen katsovaa kuvaa. Kuntakuvan luomista pidetään tärkeänä kunnan vetovoimaisuuden kannalta, sillä myönteinen imago houkuttelee asukkaita, palveluja ja yrityksiä. Onnistumisesta kertoo jatkuvuus uusien kokeilujen syntyminen ja yhteistyökumppaneiden löytyminen. Brändityötä pidettiin niin ikään hyvin onnistuneena. Haastateltujen mukaan selkeitä positiivisen elinvoiman merkkejä on näkyvissä, ja imago on kehittynyt haluttuun suuntaan.

6 KOKEILUKULTTUURI KUNTAKUVAN KOHOTTAJANA JA VETOVOIMAISUUDEN VAHVISTAJANA

Kokeilemista on tarjottu vaihtoehdoksi perinteiselle suunnittelemalla kehittämiselle, mutta sen ei aina koeta olevan helppoa. Kokeileminen vaatii muun muassa suoran kontaktin ihmisten kanssa, keskeneräisten ajatusten viemistä eteenpäin käytännössä testaamalla ja jatkuvan käytännön toimista seuraavan palautteen käsittelyä. Jotta tämä onnistuu, vaaditaan kokeilijoilta rohkeutta ja epävarmuuden sietämistä. Kokeileminen kuitenkin antaa myös paljon positiivista energiaa ja innostusta. (Hassi ym. 2015, 4.) Tämä näkyy myös tässä tutkimuksessa esimerkkitapauksina toimineissa kunnissa. Vertailtaessa Asikkalaa, Lapinjärveä ja Tyrnävää keskenään, on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, miten erilaiset lähtökohdat kunnilla on kokeilemiseen. Asikkalan kohdalla voidaan puhua lyhyestä kokeiluinterventiosta, joka oli kunnan ulkopuolisen konsultin käynnistämä. Tämä voisi toimia hyvänä ponnahduslautana matkalle kohti kokeilukulttuuria, mutta vaatii kuitenkin kunnalta omaa aktiivisuutta ja jatkuvaa työtä. Niiden avulla voidaan saada aikaan muutoksia kunnan kehittämistavan otteeseen, toimijoiden asenteisiin ja toimintatapoihin kuin myös kunnan toimintakulttuuriin. Lapinjärvi on puolestaan hyvä esimerkki siitä, että rohkeilla päätöksillä ja aidolla tahdolla muuttaa asioita voidaan alkaa luomaan muutosta tekemisen tavoissa, sillä muutama vuosi sitten aloitettu kokeileva kehittämistoiminta on tuottanut jo tulosta. Tyrnävällä kokeilemisen ja eri tavalla toimimisen juurten voidaan nähdä olevan syvällä, sillä vanhoja toimintatapoja on kyseenalaistettu jo monien vuosien ajan tavoitteena löytää uudenlaisia parempia ratkaisuja ja malleja. Tyrnävällä voidaan aidosti puhua kokeilukulttuurista, myös toimintakulttuurin näkökulmasta.

Tarkasteltaessa kuntien odotuksia kokeiluista, kokeilemisesta ja kokeilukulttuurista, nousee monien samankaltaisuuksien ohella esiin myös joitakin kunnat toisistaan erottavia seikkoja. Samankaltaisuuksia löytyy etenkin Lapinjärveltä ja Tyrnävältä, kun taas Asikkala poikkeaa niistä melko paljon. Asikkalassa odotukset vastaavat hyvin kokeilukulttuurin periaatteita, kuten epäonnistumisen hyväksymistä, oppimista sekä nopeaa ja innostavaa kehittämistapaa (ks. Berg ym. 2014, 40; Hassi ym. 2015; Poskela ym. 2015, 12), vaikka monesta asiasta ei olekaan vielä käytännön kokemusta. Odotukset kuulostavat eräänlaiselta oppikirjaesimerkiltä kokeilukulttuurista, mikä johtuu varmasti kokeilukoulutuksesta. Toisaalta näiden odotusten voidaan nähdä kertovan myös niistä syistä, joiden vuoksi kokeilemista haluttiin lähteä kunnassa edistämään. Asikkalassa kokeilukulttuuriin kohdistuvat odotukset tuntuvat luonteeltaan myös toiveilta, kun taas esimerkiksi Tyrnävällä odotukset reflektoivat osaltaan sitä kokemusta, jota kokeiluista on jo karttunut.

Lapinjärvellä ja Tyrnävällä kokeilemiseen liittyviä odotuksia suunnataan vahvasti myös yhteistyön ja kumppanuuksien kehittämiseen eri toimijoiden kesken sekä kuntalaisten osallistumiseen. Eri toimijoiden yhteistyöllä voidaankin tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan keskeinen rooli. Osallistumisen merkityksellisyyteen kokeiluissa viittaavat myös muun muassa Berg ym. (2014, 25-26) sekä Shot ja Geels (2008) painottaen verkostojen keskeistä roolia kokeiluissa sekä useampien toimijoiden osallistumista muutosprosesseihin. Johto, poliittiset päätöksentekijät ja erilaiset avaintoimijat kuten kehittäjät ovat tärkeässä asemassa kokeilemisen mahdollistamisessa ja käynnistämässä. Kokeilemisen edetessä ajattelu leviää yhteisöihin ja luottamus kokeilemistä kohtaan vahvistuu (Stenvall 2017, 42). Eri osapuolten toiminta ja yhteistyö on Asikkalassa jonkin verran suppeampaa kuin Lapinjärvellä ja Tyrnävällä. Asikkalassa esimerkiksi kunnan johdon rooli haki vielä hieman asemaansa ja kuntalaiset nähtiin kokeilujen kohderyhmänä aktiivisen prosessiin osallistumisen sijaan. Luottamushenkilöiden sivullisuus oli selkeä haaste. Kokeilukulttuuri saataisiin sidottua vahvemmin osaksi kunnan kehittämistä, jos se koettaisiin sekä viranhaltijapuolen että luottamushenkilöiden yhteisenä asiana, kuten Lapinjärvellä ja Tyrnävällä. Päätöksentekokäytäntöjen kehittymättömyys yhteensopiviksi kokeilukulttuurin kanssa on kuitenkin yksi keskeinen haaste uuden kokeilevan toimintatavan hyödyntämisessä (Stenvall 2017, 42). Lapinjärvellä ja Tyrnävällä korostuvat verkostomainen toiminta ja yhteistyön keskeisyys, jotka nähdään edellytyksenä kehittämiselle. Etenkin Tyrnävällä välittyy vahva mielikuva aidosti innostavasta yhdessä tekemisestä. Kokeilevassa kehittämisessä omalle kunnalle hyvä toimintatapa täytyy luoda itse yhteistyössä kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen kanssa (Pakarinen & Erkkilä 2017, 309).

Kokeilevan kehittämisen prosessille on tyypillistä nopeasyklisyys, ketteryys ja vaiheittaisen kehittämisen myötä oppiminen (Poskela ym. 2015, 12). Nämä painoutuivat osaltaan myös kaikkien kolmen kunnan odotuksissa kokeilemistä kohtaan, sillä toimintatapojen toivotaan muuttuvan kokeilemisen myötä. Kokeilukulttuurille tyypillisiä piirteitä kannattaa hyödyntää kunnissa käytännön kehittämistyössä myös muutoin. Lapinjärvellä ja Tyrnävällä erityisesti omista tarpeista liikkeelle lähteminen ja kohti tiettyä tavoitetta eteneminen nähdään tärkeänä. Jossain määrin kuntien kokemukset yhdistyvät tässä odotuksiin, koska kokeiluprosessien koettiin edenneen iteratiivisesti ja oppimista painottaen. Hassin ym. (2015, 35–38) esittelemä kokeilemalla kehittämisen prosessi, jonka vaiheet ovat tavoite, tarve, kehitettävät ideat, kokeilut ja lopputulos, ei kovin selkeästi toteudu sellaisenaan esimerkikuntien kokeiluissa. Lapinjärvellä ja Tyrnävällä monet kokeilut lähtevät liikkeelle tavoitteesta ja tarpeesta, kun taas Asikkalassa ongelmaympäristöä

ei välttämättä pohdittu tarpeeksi kokeilemaan lähdeittäessä. Itse kokeilujen tekemisen vaiheessa on erittäin tärkeää, että lopussa tapahtuvaan reflektointiin panostetaan (Hassi ym. 2015, 40–41). Tämä jäi Asikkalassa pitkälti puuttumaan, mikä lienee yksi syy sille, että kokeilemalla kehittäminen ei jatkunut toivotulla tavalla.

Kaikissa kunnissa nousi esiin myös toive resurssien vähäisyyteen vastaamisesta kokeilujen avulla. Kokeilemista pidetään kustannustehokkaana toimintana. Yhtenä samankaltaisuutena nousee myös esiin, että kokeileminen nähdään pitkälti positiivisena toimintana. Kaikissa kunnissa kokeilemiseen yhdistyy kuitenkin myös haasteita ja esimerkiksi Tyrnävällä kokeilemisen todettiin olevan aika ajoin raskasta. Asikkalassa haasteiden ratkaisemiseen ei välttämättä ollut niin paljon eväitä kuin Lapinjärvellä ja Tyrnävällä, joissa vallitsi laaja yhteinen tahtotila kokeilemalla kehittämisestä. Asikkalassa kokeilut hahmotettiin selvästi pienimuotoisina, jolloin liikutaan nopeiden ja pienten kokeilujen kentällä (ks. Annala ym. 2016, 34). Lapinjärvellä ja Tyrnävällä on puolestaan tehty monentasoisia kokeiluja, mikä myös tiedostettiin kunnissa. Tämä kertoo osaltaan kokeilukulttuurin sisäistämisestä.

Kokeilujen avulla Suomeen on saatu synnytettyä entistä enemmän käytännön tekoihin perustuvaa kehittämisen kulttuuria. Siitä huolimatta kokeiluprosessin viimeiset vaiheet ovat monissa yhteyksissä yhä haastavia, mikä ilmenee etenkin siinä, että kokeilujen tuloksia ei välttämättä osata konkreettisesti hyödyntää. Kokeilemista ei esimerkiksi olla kaikkialla saatu yhdistettyä kovin luontevasti päätöksentekokäytäntöihin ja toimintakulttuuriin, mikä johtuu etenkin sektorikohtaisesta organisaatorakenteesta sekä vahvasta normikulttuurista. (Stenvall 2017, 42.) Tämä käy ilmi etenkin Asikkalan kohdalla, jossa kokeiluja ei saatu aidosti vakinaistettua osaksi kunnan toimintaa. Jatkuvuus saattoi jäädä yhden ihmisen toimista kiinni. Jos koko kunnassa olisi hyväksytty kokeilemisen linja ja eri osapuolten välillä olisi runsaasti vuorovaikutusta, kokeilujen vakinaistaminen saattaisi onnistua paremmin. Yhteistyön voidaan sanoa olevan yhteydessä kokeilevan toiminnan jatkuvuuteen. Lapinjärvellä ja Tyrnävällä, joissa kokeilemisesta on kertynyt vähän enemmän kokemusta, jo odotukset kokeiluista kohdistuivat enemmän koko kunnan kehittymiseen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttamiseen. Analyysin perusteella voidaan todeta, että etenkin Tyrnävällä pysyvän lopputuloksen saavuttaminen nousi suurempaan rooliin kuin toisissa kunnissa. Tämä kertoo siitä, että Tyrnävällä halutaan kokeilujen myötä saada aikaan muutoksia ja viedä kuntaa eteenpäin kokonaisuudessaan, missä on myös onnistuttu hyvin.

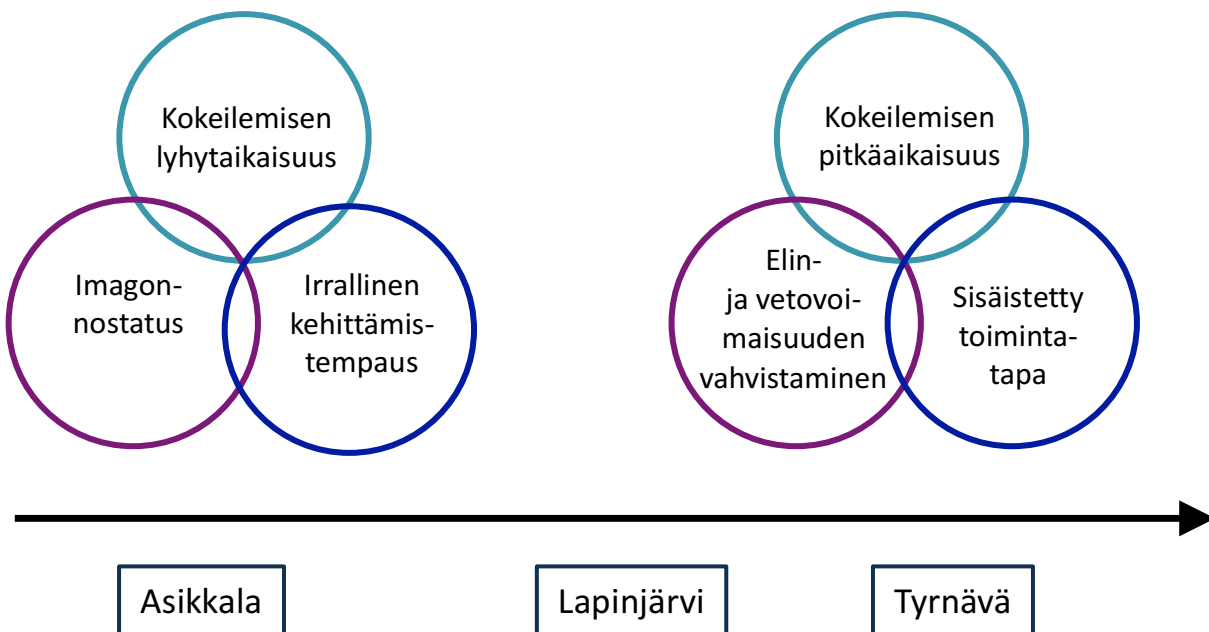
Kokeilemisessa näkyvät jossakin määrin myös van den Boschin (2010, 63–71) kokeilujen mekanismit, joiden avulla tavoitellaan muutosta sekä mikrotason systeemeissä että yhteiskunnallisten rakenteiden tasolla. Kokeilujen syventämisen mekanismi painottaa erityisesti oppimista niin sosiaalisesta ja kulttuurisesta kuin myös käytäntöjen ja rakenteiden näkökulmasta. Laajentamisen ja skaalaamisen mekanismit vievät kokeiluja uuteen kontekstiin ja ylemmille yhteiskunnallisille tasoille. (van den Bosch 2010, 63–71.) Tyrnävällä, ja osittain myös Lapinjärvellä, on nähtävissä merkkejä kokeilujen syventämisestä. Toiset kaksi tasoa, laajentaminen ja skaalaaminen, tulevat esiin vasta puhetasolla, mutta eivät kuitenkaan toteudu vielä juurikaan käytännön toiminnassa.

Kaikissa kolmessa kunnassa odotuksia kohdistetaan myös vetovoimaisuuden vahvistamiseen. Asikkalassa korostuivat kuntamarkkinointiin, julkisuuden saamiseen ja kuntakuvaan liittyvät piirteet eli kokeiluilta toivottiin jonkinlaisia imagonnostatusta ja nopeaa kuntakuvan kohottamista. Lapinjärvellä kokeiluilla toivotaan puolestaan olevan vaikutusta monenlaisiin elinvoimatekijöihin matkailusta työpaikkoihin. Tyrnävällä kokeiluilta odotetaan koko kunnan hyvinvoinnin, elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistamista. Kaikissa kunnissa korostui kokeilujen rooli nimenomaan kuntakuvan muodostamisen välineenä, mihin yhdistetään läheisesti myös viestinnän ja median rooli. Kaikkien kuntien kokeilut saivat julkisuutta mediassa, mikä on varmasti lisännyt kuntien näkyvyyttä. Pienimuotoiset ja käytännönläheiset kokeilut saavat monia muita asioita helpommin mediahuomiota, koska ne kytkevät tietyn konkreettisen ja rajatun kokonaisuuden laajempaan ilmiöön avaten samalla uusia näkökulmia, riskejä ja mahdollisuuksia (Berg ym. 2014, 27). Esimerkiksi Lapinjärvellä kokeilujen koetaan moninkertaistaneen kunnan saaman mediajulkisuuden, joten kokeilemisella voidaan olettaa olevan vaikutusta myös kuntakuvaan.

Asikkalan tapausta tarkastellessa saa sen suuntaisen käsityksen, että imagoa luodaan etenkin kunnasta käsin. Kokeiluja pidetään ennen kaikkea uudenlaisena kuntamarkkinoinnin keinona. Lapinjärvellä kuntakuvaa luodaan puolestaan kuntalaisia osallistaen. Tyrnävä on sitouttanut kuntakuvatyöhön kaikkein parhaiten eri toimijat: kunnan työntekijät, kuntalaiset sekä erilaiset kumppanit. Verkostojen ja osallisuuden rooli nähdään mielikuvatyössä keskeisenä. Virtanen (1999, 153) toteaa kaupungin olevan paljon muutakin kuin rakennettua ympäristöä taloine, katuine ja puistoineen, sillä todellisuudessa kaupunkia, sen identiteettiä ja monesti myös imagoa rakentavat asukkaat. Tyrnävällä lähtökohdat kuntakuvan luomiselle perustuvat kaikkein eniten omiin vahvuuksiin ja sen tunnustamiseen, mitä kunta jo on. Tavalliselta kuulostavista asioista, kuten

maaseudusta ja perunanviljelystä on mahdollista tehdä kunnan valttikortti. Täysin uuden imagon luomista parempi on pitää kiinni jo olemassa olevista positiivisista imagotekijöistä, tukea uusien syntyä oikein keinoin, olla avoin omaleimaisuutta vahvistavalle uudennlaiselle toiminnalle ja pienentää negatiivisten imagotekijöiden roolia (Virtanen 1999, 159).

Kaikissa esimerkkikunnissa kokeiluilla oli vähintään joitakin vaikutuksia kuntakuvaan. Asikkalan kohdalla voidaan puhua kokeilujen mukanaan tuomasta imagonnostatuksesta, joka ilmeni muun muassa positiivisena mediahuomiona. Vaikka kokeiluilla on ollut Asikkalassa pienempi rooli kuin Lapinjärvellä ja Tyrnävällä, tiedostetaan kunnassa silti kokeilujen mahdollisuudet sekä kunnan näkyvyyden vahvistamisessa että muussa kehittämisessä. Lapinjärvellä kokeiluilla nähdään olevan merkitystä niin ikään saadun mediajulkisuuden myötä, mutta kunnassa ymmärretään, että tunnettavuus lisääntyy hitaasti. Kokeilut ovat tuoneet kuntakuvaan luotettavuutta ja vaikuttavuutta, joiden voidaan nähdä merkitsevän paljon myös vähitellen lisääntyvälle vetovoimaisuudelle sekä tuovan mukanaan elinvoimavaikutuksia. Esimerkiksi yrittäjyys ja asumisen kiinnostavuus ovat vahvistuneet kokeilemisen myötä. Tyrnävällä toisia kuntia pitkäaikaisempi kokeilukulttuuri on vaikuttanut myös osaltaan kunnan tunnettavuuden lisääntymiseen sekä onnistuneeseen imagon kehittämiseen, minkä lisäksi näkyvissä on yhä enemmän positiivisia elinvoiman merkkejä. Kokeiluilla ja sitä syvemmällä olevalla kokeilukulttuurilla näyttää siis olevan vaikutusta kunnan vetovoimaisuuden vahvistamiseen työn ollessa pitkäjänteistä.



Kuvio 4. Kokeilemisen jana esimerkkitapauksina toimivissa kunnissa

Analyysin jälkeen olen tullut siihen lopputulokseen, että kokeilukulttuurista yhdistettynä tässä tutkimuksessa näkökulmaksi nostettuun elinvoiman ja vetovoimaisuuden tarkasteluun on mahdollista piirtää eteenpäin kulkeva jana, jota havainnollistaa kuvio neljä. Janan ensimmäinen määrittävä tekijä on kokeilemisen kesto. Tällä viitataan etenkin siihen, kuinka pitkään kunnassa on jo toteutettu kokeiluja tai tartuttu asioihin kokeilevalla otteella vanhoja toimintatapoja samalla kyseenalaistaen. Janan alkupäässä on kokeilemisen lyhytaikaisuus. Kun kokeileminen on uutta, ovat kokeilut monesti myös nopeita ja pieniä. Ne ovat testityyppisiä ja toteutetaan melko pienillä resursseilla tiettyä tarvetta varten (Laakso ym. 2017, 10) ja niiden avulla tavoitellaan nopeaa ratkaisun löytymistä, jonka jälkeen jatko suunnitellaan askel kerrallaan (Breckon 2015, 11). Tällaiset kokeilut eivät välttämättä vaadi laajaa eri toimijoilta tulevaa hyväksyntää tai asian viemistä poliittiseen päätöksentekoon. Janan toisessa päässä on kokeilemisen pitkäaikaisuus, millä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että kokeilemisella on jo pitkät perinteet ja erilaisia kokeiluja pienistä kokeiluista suuriin projekteihin on toteutettu jo huomattava määrä. Tällöin kokeiluihin lukeutuu sekä nopeita että suunnitelmallisia kokeiluja (ks. Breckon 2015, 11).

Toinen janalle akselin luova tekijä on kokeilemisen yhdistyminen koko kunnan kehittämiseen sekä siihen liittyen kokeilukulttuurin sisäistäminen toimintatapana. Parhaiten kokeilut yhdistyvät toimintaan silloin, kun tavoitteena on kehittää uudenlaista ajattelutapaa (Stenvall 2017, 42). Janan alkupäässä kokeileminen näyttäytyy omana kehittämistempauksenaan, joka on muusta kunnan toiminnasta melko irrallinen. Kuljettaessa janaa pidemmälle kokeileminen kytkeytyy yhä vahvemmin koko kunnan kehittämiseen. Janan toisessa päässä kokeilukulttuuri on sisäistetty toimintatapa, joka johtaa kunnan ja sen käytäntöjen syvälliseen uudistumiseen. Kyse on samalla myös toimintakulttuurin muutoksesta. Uudistuminen ja toimintakulttuurin muutos ovat yhteydessä kokeilemisen syventämisen mekanismiin. Siinä korostuu oppiminen, jota tapahtuu ihmisten ajattelun myötä muokkautuvassa kulttuurissa, erilaisten käytäntöjen eli toiminnan, tapojen ja rutiinien muotoutumisessa sekä rakenteissa tapahtuvissa muutoksissa (van den Bosch 2010, 63–64). Tärkeimpiä kulttuurisen muutoksen sisällään pitämiä tekijöitä ovat kokeiluissa hyväksytyt eri tavalla tekeminen ja epäonnistumisen salliminen, joita ei julkishallinnossa aiemmin ole juurikaan näkynyt (Stenvall 2017, 41–42). Kokeilemisestä voidaan janan oikeassa laidassa aidosti puhua kokeilukulttuurina. Tällaisen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen vaatii sekä pitkäjänteistä työtä että eri toimijoiden, muun muassa päätöksentekijöiden, kunnan henkilöstön sekä kuntalaisten, osallisuutta.

Kolmas janaa määrittelevä tekijä liittyy kuntakuvaan ja kunnan elin- ja vetovoimaisuuden vahvistamiseen. Janan alussa oleva imagonnostatus kiteyttää nopeiden kokeilujen vaikutuksen kuntakuvaan. Kun kokeiluja toteutetaan vain lyhyen aikaa, ei syvällisiä vaikutuksia kunnan elinvoimaisuuteen ja vetovoimaisuuteen ehdi vielä karttua. Imagonnostatus muodostuu pääasiassa kokeilujen saamasta julkisuudesta muun muassa mediassa (vrt. Berg ym. 2014, 27), mikä lisää hetkellisesti kunnan näkyvyyttä ja vaikuttaa jollakin tasolla myös ihmisten mielikuvaan kunnasta. Liikuttaessa janalla eteenpäin voidaan kokeilujen nähdä vaikuttavan kuntakuvaan yhä selvemmin. Lopulta kokeiluilla on kuntakuvavaikutusten ohella merkitystä myös kunnan vetovoimaisuuden ja elinvoimaisuuden kannalta, mikä ilmenee sekä kunnan sisällä kunnan ja sen asukkaiden hyvinvointina että ulospäin näyttäytyvänä houkuttelevuutena ja tunnettavuutena. Verkostomainen kehittämisote ja yhteistyö eri kumppanien kanssa tukevat elinvoiman vahvistumista (Sallinen ym. 2012, 16).

Analyysin ja kuntien vertailun perusteella voidaan päätyä siihen tulokseen, että Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä sijoittuvat janalle samaan järjestykseen kaikista janan eri näkökulmista katsottuna. Asikkala on janan alkupäässä, sillä siellä kokeilukoulutuksen yhteydessä toteutettu kokeileminen oli lyhytaikaista ja kokeilut toteutettiin omana tempauksenaan ilman laajaa kytkemistä kunnan kehittämistoimintaan. Kokeilukulttuuria ei aivan sisäistetty toimintatapana, mutta kokeilut saivat kuitenkin julkisuutta kohottaen kuntakuvaan ainakin jossakin määrin. Kokeilukoulutuksen jälkeen ei kiinnitetty tarpeeksi huomiota siihen, miten kokeileminen saataisiin jatkumaan ja uusi toimintatapa juurrutettua kuntaan. Asikkala osoittautui kokeilukulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksessa melko erilaiseksi kunnaksi kuin Lapinjärvi ja Tyrnävä, mikä vastaa ja vahvistaa jossakin määrin myös tähän liittyneitä tutkijan ennakko-odotuksia. Vaikka Asikkalan kokeilut ovat monissa määrin eri tasolla kuin Lapinjärven ja Tyrnävän pitkäjänteisempi työ kokeilujen parissa, voidaan niitä silti pitää onnistuneina paitsi medianäkyvyyden saamisen kannalta, mutta myös ollakseen kunnan ensimmäisiä kokeiluja, jotka herättelivät ihmisiä ylipäättään ajattelemaan kokeilukulttuuria. Lapinjärvi sijoittuu janan keskimaille, vaikka osittain sen voisi sijoittaa vähän lähemmäksi Tyrnävää kuin Asikkalaa. Kokeilujen kiinnittymisestä kunnan kokonaisvaltaiseen kehittämistoimintaan kertoo muun muassa niiden kytkeytyminen myös osaksi kunnan strategiaa (Poskela ym. 2015, 16). Lapinjärvellä on vallinnut jo muutaman vuoden yhteinen tahtotila kehittää kuntaan kokeillen uudenlaisia toimintamalleja ja vahvistaa kuntaa elinvoimaisena maalaiskuntana. Tyrnävä sijoittuu janalla selvästi pisimmälle. Kokeilemistä ei mielletä kokeilemiseksi vaan sen nähdään olevan osa perustyötä, minkä vuoksi Tyrnävän kohdalla voidaan puhua kunnan toimintatapoihin sisäänrakennetusta kokeilukulttuurista. Kokeilemisella on juuret syvällä ja

kokeilukulttuurista on tullut jatkuva yleisesti hyväksytty toimintatapa, joka tukee osaltaan myös kunnan elin- ja vetovoimaisuutta.

Perinteisillä suunnitteleamalla kehittämisen tavoilla ei pystytä enää toimimaan monissa nykyajalle tyypillisissä epävarmuutta ja jatkuvia toimintaympäristön muutoksia sisältävissä tilanteissa (esim. Hassi ym. 2015, 4). Kokeilu- ja kehittämistoimintaa pidetään kuntakentällä merkityksellisenä, koska se yhdistyy jatkuvasti läsnä olevaan toimintaympäristön muutokseen, joka kumpuaa muun muassa taloudellisista haasteista, vaatimuksista tehostaa toimintaa, väestörakenteen muutoksista, muutoksista palveluiden rakenteissa ja kysynnässä, vaihtuvista tarpeista ja uudesta lainsäädännöstä. Kehittämistoiminta on välttämätöntä sekä tämän hetken haasteisiin vastaamisen että tulevaisuuden ennakoinnin näkökulmasta. Kokeilujen rooli korostuu nimenomaan kuntien omien toimintatapojen ja -kulttuurin muutoksessa, jota tarvitaan laajemman toimintaympäristön muuttuessa ympärillä. Pienin askelin etenevät oppimiseen ja testaamiseen perustuvat kokeilut voivat olla hyvä väline suurten kokonaisuuksien uudistamisessa. (Kurkela ym. 2016, 67.) Kokeilukulttuurilla on toimintamallina hyvät mahdollisuudet toimia avaintekijänä kuntien uudistumisessa. Yhteiskunnallisella tasolla kokeilujen avulla voidaan alkaa ratkaista myös ilkeitä ongelmia (esim. Annala ym. 2016, 7, 15), jotka ovat läsnä myös kuntien toimintaympäristössä. Kokeilemalla kehittämistä voidaan pitää uutta arvoa luovana toimintatapana, vaikka ilmiöt olisivat kompleksisia (Hassi ym. 2015, 10).

Julkisen hallinnon epävarmuus synnyttää parhailaan haasteita kokeilujen tulosten hyödyntämiselle. Yhtäältä epävarmuus voi myös rohkaista kokeilujen käyttämiseen ratkaisujen hakemisessa ja toiminnan kehittämisessä, mutta toisaalta voi olla vaikeaa tietää kuka ja miten kokeilujen ratkaisuja pystyisi hyödyntämään. Täten kuntien kokeilujen vieminen maakuntatasolle ei välttämättä ole kovin helppoa. (Stenvall 2017, 42.) Tutkimukseni esimerkkikunnissa suhtauduttiin kokeilujen hyödyntämiseen uuden maakuntamallin luomisen yhteydessä varovaisen toiveikkaasti. Uudistus saattaisi sen sijaan luoda entistä enemmän mahdollisuuksia kokeilujen toteuttamiselle kunnissa, joiden on etsittävä rooliaan uudelleen osan toiminnasta siirtyessä maakunnalliselle tasolle. Tulevaisuuden kunnassa painottuvat avoimuus, uudistuminen, ketteryys ja verkostot, jotka toimintaympäristön muutoksessa kytkeytyvät yhteen kokeilukulttuurin kanssa luoden menestyvää ja kuntalaisten tarpeisiin vastaavaa kuntaa (Pakarinen & Erkkilä 2017, 297). Kokeilujen rooli osana tulevaisuuden kehittyvää ja elinvoimaista kuntaa on tunnistettu, mihin peilaten myös tämän tutkimuksen tulokset kunnan elinvoiman ja vetovoimaisuuden yhteyksistä kokeilukulttuuriin ovat merkityksellisiä.

Tulevaisuuden kunnissa, joissa korostuu elinvoiman vahvistaminen, täytyy kiinnittää yhä enemmän huomiota myös maineeseen sisältäen viestinnän, kuntalaisten ja sidosryhmien osallistumisen sekä positiivisen asenneilmaston (Halonen 2016, 211–214). Virtasen (1999, 158–159) mukaan kaupungille on mahdollista rakentaa imago, mutta helppoa se ei ole. Imagon muuttaminen on hidasta ja parhaimmillaan se on syntyessään itsestään kunnan muun kehityksen ohella. Kunnan imago vastaa kuntaa, joten kehittämällä kokonaisvaltaisesti kuntaa ja sen omaleimaisuutta kehittyy samalla myös imago. (Emt. 163.) Tämän tutkimuksen valossa kokeilukulttuuri näyttäytyy omalta osaltaan imagoon vaikuttavana tekijänä. Kokeilukulttuurin rooli kuntakuvan ja laajemmin kunnan vetovoimaisuuden vahvistamisessa konkretisoituu kunnan omaleimaisuuden vahvistamisen, rohkeiden ratkaisujen ja ketterien käytännön kokeilujen kautta. Positiiviset ja innostusta herättävät kokeilut lisäävät myös pienille kunnille tärkeää näkyvyyttä. Yhdistettäessä tähän pitkäjänteinen aito uudella tavalla tekeminen, joka johtaa kulttuurissakin näkyvään toimintatapojen muutokseen, voidaan kokeilukulttuurin sanoa vaikuttavan osaltaan kunnan elinvoimaan ja vetovoimaisuuteen kehitystä vahvistavana tekijänä.

7 PÄÄTELMÄT

Kokeilukulttuuri on saanut viime vuosina vähitellen jalansijaa kuntamaailmassa. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin kokeilukulttuuria kunnissa etenkin kuntien kehittymisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli tutkia, millaisia mahdollisuuksia kokeilukulttuurilla on uudenlaisena toimintamallina kunnan uudistumisessa sekä kehitettäessä kuntien elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta. Lisäksi tutkittiin kokeiluihin kohdistuvia odotuksia sekä kokemuksia niistä, kuin myös kokeilujen roolia käytännön kehittämistyössä ja kuntakuvan rakentamisessa. Tapausesimerkkeinä toimivat Asikkala, Lapinjärvi ja Tyrnävä, jotka kaikki ovat omia reittejään pitkin päätyneet toteuttamaan kokeiluja osana kunnan kehittämistä. Jo tutkimusprosessin alussa oli tiedossa, että kuntien kokeilut ja kokeileminen toimintana poikkeavat toisistaan, mutta tutkimuksen edetessä jännite sen välillä, pyritäänkö kokeiluilla luomaan etenkin hyvää imagoa vai myös uudistamaan toimintatapoja ja -kulttuuria vahvistui entisestään. Tutkimuksessa päädyin siihen, että Asikkalan lyhyen aikaa kestäneet kokeilut vaikuttivat jossakin määrin kunnan näkyvyyteen, kun taas Lapinjärvellä ja etenkin Tyrnävällä kokeileminen on otettu vahvemmin työkaluksi koko kunnan kehittämiseen. Tyrnävällä kokeilukulttuuri on jo kaikkein selvimmin onnistunut uudistamaan kuntaa ja vallitsevia ajattelutapoja sekä vahvistamaan osaltaan kunnan elin- ja vetovoimaisuutta.

Kokeilukulttuuriin kohdistuu kaikissa esimerkkikunnissa odotuksia liittyen sekä toimintatapojen muutokseen että elin- ja vetovoimaisuuden vahvistumiseen. Lapinjärvellä ja Tyrnävällä kokeilemisen koetaan yhdistyvän laajalti yhteistyön ja kumppanuuksien kehittämiseen paitsi eri sidosryhmien myös kuntalaisten kanssa. Kunnan kehittymisen kannalta keskeistä on nykyisten toimintamallien kyseenalaistaminen sekä kokeilemisen jatkuvuus. Käytännön kehittämiseen kokeilukulttuuri voi tarjota uudenlaisia toimintatapoja, joita voivat olla esimerkiksi epäonnistumisen hyväksyminen ja huomion kiinnittäminen prosessin aikana tapahtuvaan oppimiseen. Perinteisen pitkäkestoisen suunnittelun sijaan asioita kannattaa kokeilla nopeasti käytännössä.

Kokeilukulttuurin uutuus tutkimusaiheena ja ylipäätään toimintamallina toi mukanaan haasteita teoreettisen viitekehyksen luomiseen, mutta tarjosi toisaalta mahdollisuuden tarttua avoimin mielin nosteessa olevaan ilmiöön. Aiemmin kokeilukulttuuria on tutkittu kuntanäkökulmaan ja julkishallintoon liittyen muun muassa kokeilujen arvioinnin (Stenvall 2017) sekä älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistamisen kannalta (Kurkela ym. 2016), joten tämä tutkimus avaa uutta

näkökulmaa liittäen kokeilukulttuurin keskusteluun kuntien elin- ja vetovoimaisuudesta. Kokeilujen kentällä kiinnostukseni aihetta kohtaan lähti liikkeelle erityisesti pienistä ja nopeista kokeiluista, joiden avulla on mahdollista saada mediajulkisuutta ja vaikuttaa näin ollen kuntien näkyvyyteen ja kuntakuvaan. Perehtyessäni tapausesimerkkeihin sain kuitenkin huomata, että nopeiden kokeilujen lisäksi myös laajat kehittämishankkeisiin sidotut kokeilukokonaisuudet ovat merkittäviä nimenomaan kunnan elinvoimaisuuden ja toimintakulttuurin muutoksen näkökulmasta. Esimerkkikunnissa kokeileminen mielletään monella eri tapaa eikä erottelua erilaisten kokeilujen välille juurikaan tehdä käytännön toiminnassa, minkä vuoksi totesin olevan mielekkäämpää olla rajaamatta tutkimusta koskemaan vain yhtä kokeilujen luokkaa. Aihetta olisi mahdollisesti kannattanut analyysiprosessin aluksi täsmentää muilla tavoin aineiston ollessa monipuolinen ja laajahko. Jo tutkimuksen alkuvaiheilla läsnä ollut positiivinen asenteeni kokeilukulttuuria kohtaan on säilynyt mukana koko tutkimuksen ajan, ja uskoni kokeilukulttuurin mahdollisuuksiin uudenaikaisena toimintamallina on vahvistunut entisestään. Vaikka kokeilemiseen liitetään myös haasteita, näyttävät ne kuitenkin pieninä kokeilujen positiivisten vaikutusten vierellä.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on olennaista riippumatta tutkimusotteesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin alun perin määrälliseen tutkimukseen tarkoitettua validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät kuitenkaan istu parhaalla mahdollisella tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137). Sen sijaan luotettavuutta voidaan lisätä muun muassa tutkimusprosessin tarkalla kuvaamisella. Kolmen kunnan valitseminen osoittautui sopivaksi, sillä se antoi sopivan laajan kuvan aiheesta ja tarjosi mahdollisuuden myös vertailulle. Kunnissa nousi esiin melko paljon samantyyppisiä asioita, mikä lisää osaltaan kokeilukulttuurin vakuuttavuutta. Se näyttää ilmentyvän samankaltaisena eri puolilla Suomea. Yksilöhaastattelujen tekeminen mahdollisti monipuolisen ja kattavan aineiston keräämisen. Aiheen luonteesta johtuen eri henkilöiden haastatteleminen olisi saattanut korostaa erilaisia näkökulmia, sillä esimerkiksi kokemukset ja odotukset perustuvat aina ihmisten subjektiiviseen käsitykseen asioista. Haastateltavien valinnan voidaan kuitenkin sanoa onnistuneen viranhaltijapuolen ja luottamushenkilöpuolen nostaessa esiin hieman eri näkökulmia täydentäen samalla sopivasti toisiaan. Analyysi toteutettiin järjestelmällisesti ja sisällönanalyysin kaavaa tarkkaan noudattaen, mikä mahdollisti aiheen käsittelyn kattavasti ja toi haastateltavien äänen selkeästi esiin kuten aineistolähtöisessä työssä on tarkoitus. Tutkijana olen pyrkinyt tiedostamaan ja sivuuttamaan omat ennakkokäsitykseni, jotta pystyn ymmärtämään haastateltavia heidän näkökulmastaan käsin. Aikataulun kannalta katsottuna tutkimusprosessin yli vuoden mittainen kesto oli haastavaa siinä mielessä, että kokeilukulttuuri ja kuntakuva elävät jatkuvasti ja prosessit kehittyvät eteenpäin. Työn ollessa valmis esimerkiksi Asikkalan ja Tyrnävän

kunnanjohtajat ovat vaihtuneet, ja Asikkalan kokeilukoulutuksen jälkeen järjestetyistä kokeiluista on kulunut jo melko pitkä aika. Tämä tutkimus kuvaa näin ollen kuntien tilannetta kokeilukulttuurin ja kunnan imagon näkökulmasta etenkin siltä ajalta, kun haastattelut toteutettiin eli loppukeväästä 2017, eikä sen jälkeen tapahtuneiden muutosten merkitystä pystytä arvioimaan.

Tässä tutkimuksessa olen käsitellyt kokeilukulttuuria kunnissa keskittyen nimenomaan koko kunnan tasoon. Kolme esimerkkikuntaa tarjosivat hyvän kuvan ilmiöstä omalta osaltaan, ja kolmen kunnan tarkastelu rinnakkain mahdollisti myös vertailun ja lopputulosten reflektoinnin kuntien välillä. Samansuuntaisten yhteyksien kokeilukulttuurin sekä kuntien uudistumisen ja vetovoimaisuuden välillä voidaan uskoa nousevan esiin myös muissa kokeiluja aktiivisesti toteuttavissa kehittämismielisissä kunnissa. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää koskemaan kaikkia kuntia johtuen kokeilukulttuurin erilaisesta roolista ja lähtökohdista eri kunnissa. Myöskään sitä, ovatko kokeilut vaikuttaneet kuntien kehittymiseen ei pystytä suoraan arvioimaan. Tämän tutkimuksen esimerkkikunnat ovat edelläkävijöitä kokeilemisessä, koska monissa muissa kunnissa kokeilukulttuuria ei tunneta vielä ollenkaan. Aiheeseen olisi mahdollista syventyä tarkemmin tutkimalla esimerkiksi mediajulkisuuden roolia osana kokeilemistä mediassa julkaistujen artikkelien kannalta tai fokusoimalla jonkin tietyn palvelualueen kokeiluihin ja niiden rooliin toiminnan kehittämisessä. Myös johtamisen roolin tutkiminen kuntatason kokeilujen yhteydessä voisi olla potentiaalinen jatkotutkimusaihe etenkin toimintamallin ja –kulttuurin näkökulmasta.

Vaikka kokeilukulttuuriin yhdistetään monesti ominaisuuksia kuten helppous, nopeus ja vaivattomuus, vaatii kokeileminen kuitenkin johdonmukaisuutta ja pitkäjänteistä työtä, jotta sen hyödyt kehittämisen välineenä tulevat esiin. Tulevaisuuden kehittämistarpeet tutkimukseni esimerkkikunnissa painottuvat näin ollen kokeilemisen ylläpitämiseen ja kokeilukulttuurin kehittämiseen pysyväksi osana kunnan toimintaa. Pitkäaikainen ja jatkuva kehittämistoiminta vaikuttaa elinvoiman ja vetovoimaisuuden vahvistumiseen vähitellen. Oleellista on yhteinen tahtotila kokeilla, minkä apuna voi toimia kokeilukulttuurin sitominen kunnan strategiaan. Kun kokeilukulttuuri sisäistetään toimintatapana, on sillä hyvät edellytykset vaikuttaa alueeseen ja sen kehittymiseen paikallistasolla sekä kokeiluja skaalattaessa myös paikallistasoa laajemmin. Poliittinen kansallisen tason tavoite kokeilukulttuurin käyttöön ottamisesta on rantautunut vähitellen myös kuntatasolle. Kuntien kannattaa ottaa tästä koppi ja hypätä rohkeasti kokeilujen maailmaan, sillä tekemällä oppii.

LÄHTEET

- Annala, M., Berg, A., Antikainen, R., Kaskinen, T., Alanko, L., Leppänen, J. (2016). *Näkökulmia kokeilurahoitukseen - Ehdotus kokeilurahoitusalueen perustamisesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2016. Saatavilla 21.2.2017:
http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/14_Näkökulmia+kokeilurahoitukseen.pdf/1162092d-a2cd-4424-95c0-b3051bc1ed1f?version=1.0.
- Annala, M., Kaskinen, T., Lee, S., Leppänen, J., Mattila, K., Neuvonen, A., Nuutinen, J., Saarikoski, E. & Tarvainen, A. (2015). *Design for Government -kokeilulla ihmislähtöistä ohjausta*. Helsinki: Demos Helsinki ja Avanto Helsinki. Saatavilla 2.2.2018:
<https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/design-for-government-kokeiluilla-ihmislahtoista-ohjausta/>.
- Anttiroiko, A.-V., Bailey, S. J. & Valkama, P. (2011). Innovations in Public Governance in the Western World. Teoksessa A.-V. Anttiroiko, S. J. Bailey & P. Valkama (toim.), *Innovations in Public Governance* (s. 1–22). Innovation and the Public Sector, 15. Amsterdam: IOS Press.
- Asikkalan kunnan strategia 2013–2016. Saatavilla 24.11.2017:
<https://www.asikkala.fi/wp-content/uploads/2014/09/Strategia-2013-2016.pdf>.
- Asikkalan valtuuston pöytäkirja 11.12.2017, § 80. Saatavilla 13.1.2018:
<http://dynasty.phnet.fi/asikkala/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20171804-6>.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine: Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Berg, A. (2012). Paperitiikeristä kokeiluyhteiskuntaan. Teoksessa T. Helne & T. Silvasti (toim.), *Yhteyksien kirja. Etappeja ekososiaalisen hyvinvoinnin polulla* (s. 158–166). Kelan tutkimusosasto, Helsinki. Tampere: Juvenes Print.
- Berg, A. (2013). *Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013. Helsinki. Saatavilla 21.10.2016:
https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2013.pdf.
- Berg, A., Hildén, M. & Lahti, K. (2014). *Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina*. Sitran selvityksiä 77. Helsinki. Saatavilla 26.10.2015: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia77.pdf>.
- Bos, J.J. & Brown, R.R. (2012). Governance experimentation and factors of success in socio-technical transitions in the urban water sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 79, 1340–1353.
- Breckon, J. (2015). *Better Public Services through Experimental Government*. London: Nesta. Saatavilla 14.2.2017:
<http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/better-services-through-experimental-government.pdf>.
- Brown, H. S. & Vergragt, P. J. (2008). Bounded socio-technical experiments as agents of systemic change: The case of a zero-energy residential building. *Technological Forecasting and Social Change*, 75, 107–130.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: a Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94, 146–166.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Geels, F. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and case study. *Research Policy*, 31(8-9), 1257–1274.

Halonen, T. (2016). *Maineella menestykseen. Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä. Tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla*. Lapin yliopisto, Rovaniemi. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitas Lapponiensis 327.

Halonen, T. (2017). Tulevaisuuden kunta ja maine. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom (toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 288–296). Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö. Saatavilla 27.3.2017: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3325.

Hartford, T. (2011). *Adapt: Why Success Always Starts with Failure*. London: Abacus.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen! Organisaation käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Huovinen, J. (2017). Kunnat elinvoiman moottoreiksi. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen. & M. Pekola-Sjöblom (toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 394–404). Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö. Saatavilla 27.3.2017: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3325.

Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Julkaisu 693.

Jäppinen, T. (2011). *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa*. Acta-väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1154. Acta nro 230. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kallio, K., Lappalainen, I. & Tammela, K. (2013). Co-innovation in public services: Planning or experimenting with users? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 18(3), 2–16.

Kallio, O. (1995). *Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan: kunnan toimintaympäristön tilanetekijöiden merkitys etsittäessä selityksiä kuntien toimintamallien ja rakenteen muuttumiseen 1980-luvun alusta 90-luvun alkuun*. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitas Tamperensis ser A vol. 457.

Karvonen, E. (1999). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Kivisaari, S. & Saranummi, N. (2008). Vuorovaikutteisuus ja systeemiset innovaatiot terveydenhuollossa. Teoksessa J. Saari (toim.), *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos* (s. 280–300). Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J. & Tuurnas, S. (2016). *Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana*. Loppuraportti. Acta nro 263. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Tampereen yliopisto. Saatavilla 21.10.2016: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3235.

Laakso, S. (2017). Kuinka jäsentää kokeilujen kenttää? Kokeileva Suomi -blogi 23.10.2017. Saatavilla 21.3.2018: <http://kokeilevasuomi.fi/blogi/-/blogs/kuinka-jasentaa-kokeilujen-kenttaa->

Laakso, S., Berg, A. & Annala, M. (2017). Dynamics of experimental governance: A meta-study of functions and uses of climate governance experiments. *Journal of Cleaner Production*, 169, 8–16.

Lapinjärven kuntastrategia 2017–2020. Lapinjärvi – ihmislähtöinen kunta 2020. Saatavilla 15.4.2017: https://www.lapinjarvi.fi/easydata/customers/lapinjarvi2/files/1_testibannerit/kuntastrategia_2017-2020.pdf.

Lettenmeier, M. (2018). *A sustainable level of material footprint – Benchmark for designing oneplanet lifestyles*. Aalto-yliopisto. Väitöskirja. Painossa.

Mulgan, G. (2014). *Rewiring the brain: a rough blueprint for reforming centres of government*. London: Nesta. Saatavilla 2.3.2017: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/rewiringthebrain.pdf>.

Möttönen, S. (2011). Kunnallisen itsehallinnon merkitys ja uudistuminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Teoksessa A. Haveri, J. Stenvall & K. Majoinen (toim.), *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet* (s. 63–84). Acta nro 224. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Kunnallistieteen yhdistys.

Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. (2017). *Tulevaisuuden kunta*. Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö. Saatavilla 27.3.2017: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3325.

Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014). *Kunta elinvoiman johtajana*. Acta nro 255. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Saatavilla 16.3.2017: shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta255ebook.pdf.

Pakarinen, T. & Erkkilä, K. (2017). Kokeilukulttuuria kunnissa – Uskalla kokeilla ja verkostoitua. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom (toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 297–309). Acta nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja Valtiovarainministeriö. Saatavilla 27.3.2017: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3325.

Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H.-M. (2015). *Kokeileva kehittäminen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 67/2015. Saatavilla 27.10.2016:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75056/TEMrap_67_2015_web_18112015.pdf?sequence=1.

Raunio, M. (2001). Kaupunkiseutu myytävänä – imagot ja profiloituminen kaupunkiseudun markkinointiprosessissa. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.), *Alueiden kilpailukyyn kahdeksan elementtiä* (s. 151–170). Acta nro 137. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla 8.4.2017: <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p050617104020J.pd>.

Regeer, B. J., de Wildt-Liesveld, R., van Mierlo, B. & Bunders, J. F. G. (2016). Exploring ways to reconcile accountability and learning in the evaluation of niche experiments. *Evaluation*, 22(1), 6–28.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Rotmans, J. (2005). *Societal Innovation: between dream and reality lies complexity*. Inaugural Address. Erasmus University Rotterdam. Erasmus Research Institute of Management. Saatavilla 8.3.2017: <http://repub.eur.nl/pub/7293/EIA-2005-026-ORG%209058921050%20ROTMANS.pdf>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla 22.3.2018: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Sabel, C. & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist Governance. Teoksessa D. Levi-Faur (toim.), *The Oxford Handbook of Governance* (s. 169–183). Oxford: Oxford University Press.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. (toim.) (2012). *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Shot, J. & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537–554.

Sotarauta, M. (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Akateeminen väitöskirja. Acta Futura Fennica No 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sotarauta, M. (2009). Kuoliaaksi sivelty innovaatio? Teoksessa O. Voutilainen (toim.), *Kaupungit kurkottavat 2010-luvulle. Näkymiä ja haasteita uudistuvalla kaupunkipolitiikalle* (s.16–31). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 12/ 2009. Saatavilla 19.3.2018: <http://docplayer.fi/6434849-Kaupungit-kurkottavat-2010-luvulle-nakymia-ja-haasteita-uudistuvalla-kaupunkipolitiikalle.html>.

Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. (2011). *Mikä estää kuntien uudistumista?* Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 66. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. Saatavilla 21.10.2016:

<http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2066.pdf>.

Stenvall, J. (2017). *Kokeilut rubikin kuutioina? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa*. Acta nro 269. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Saatavilla 2.2.2018: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3389.

Suomen Kuntaliitto (2017a). Uskalla kokeilla –ohjelma. Saatavilla 9.12.2017: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/johtaminen-ja-kehittaminen/uskalla-kokeilla-ohjelma>.

Suomen Kuntaliitto (2017b). Kokeilutarinoita kunnista. Perusopetus- ja varhaiskasvatuspalvelut yhdistettiin Asikkalassa. Saatavilla 12.1.2018: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Asikkala.pdf>.

Tilastokeskus (2017). Kuntien avainluvut. Saatavilla 20.4.2017: <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=SSS>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuulenmäki, A. (2010). *Lupa toimia eri tavalla*. Porvoo: WSOYpro.

Tuulenmäki, A. & Välikangas, L. (2011). The art of rapid, hands-on execution innovation. *Strategy & Leadership*, 39(2), 28–35.

Tyrnävän kuntastrategia. Tyrnävä – strategia 2020. Saatavilla 15.4.2017: <https://www.tyrnava.fi/loader.aspx?id=400a998a-a7e2-4a42-bcd1-6af9c7ca626f>.

Valtioneuvoston kanslia (2015a). *Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Saatavilla 9.11.2016: http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETT_Y_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82.

Valtioneuvoston kanslia (2015b). *Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi*. Hallituksen julkaisusarja 13/2015. Saatavilla 9.11.2016: <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/321857/Toimintasuunnitelma+strategisen+hallitusohjelman+kärkihankkeiden+ja+reformien+toimeenpanemiseksi.pdf/92b90c0e-9154-487f-bbf8-543cb6433dd6>.

Valtioneuvoston kanslia, Kokeileva Suomi (2017). Kokeilijan työkalupakki. Saatavilla 23.2.2017: <https://www.slideshare.net/KokeilevaSuomi/kokeilijan-tykalupakki>.

Valtiovarainministeriö (2017). *Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030*. Parlamentaarisen työryhmän väliraportti Tulevaisuuden kunnasta. Saatavilla 17.2.2017: <http://vm.fi/documents/10623/2287526/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030/5aa03723-ae3-42fc-868f-3dea3b53c8a9>.

Van den Bosch, S. (2010). *Transition Experiments: Exploring Societal Changes Towards Sustainability*. Erasmus Universiteit Rotterdam. Dissertation. Saatavilla 14.2.2017: <http://repub.eur.nl/pub/20714/>.

Virtanen, P. (1999). *Kaupungin imago*. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Wals, A. E. J. (toim.) (2007). *Social learning towards a sustainable world*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U. & Sandmark, H. (2016). Innovation Management in Swedish Municipalities. *European Journal of Workplace Innovation*, 2(1), 43–62.

LIITE 1: Haastattelurunko

1) TAUSTA

- Haastateltavan rooli kokeilujen parissa

2) KOKEMUKSIA KOKEILUISTA

- Kokeilemaan lähteminen ja kunnan kokeilut
 - o Innostuksen synty, kokeilujen määrittely, kokeilujen onnistuminen
- Odotukset kokeiluja ja kokeilemista kohtaan
 - o Asenne kokeilemista kohtaan, kokeilemisen tavoitteet
- Kokeilujen reflektointi
 - o Hyödyt, haasteet, riskit, epäonnistuminen, oppiminen, jatko

3) MIELIKUVA KUNNASTA

- Kunnan imago ja kuntakuva
 - o Nykytilanne, kuntakuvan luominen, kokeilujen vaikutus, onnistuminen, kuntalaisten näkemykset, merkitykset vetovoimaisuudelle
- Kunnan oma viestintä kokeiluista
- Median rooli
 - o Kokeilujen medianäkyvyys

4) KOKEILUT OSANA KUNNAN KEHITTÄMISTÄ

- Kokeilevan kehittämisen malli
- Kokeilut osana kunnan kehittämistoimintaa
 - o Kokeilujen rooli kehittämisessä, yhdistyminen strategiaan, mahdolliset elinvoimavaikutukset, kokeilut kuntien uudistumisessa ja kuntakentän muutoksissa
- Mitä muuta haluaisit vielä sanoa?