



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Julkisen sektorin innovoinnin erityispiirteet -Case: Suomen kunnalliset kirjastot

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Heidi Kemppi
2010

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

JULKISEN SEKTORIN INNOVOINNIN ERITYISPIIRTEET

-CASE: SUOMEN KUNNALLISET KIRJASTOT

Pro gradu -tutkielma

Heidi Kemppe

k84115

08.10.2010

Johtamisen maisteriohjelma

Tiivistelmä

Tämä tutkielma on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun organisaatiot ja johtaminen -aineeseen tekemäni pro gradu –tutkielma. Tutkielmassani tarkastelen miten innovaatiot syntyvät julkisella sektorilla. Rajaen tutkimukseni Suomen kunnallisiin kirjastoihin. Tutkimuksessani perehdyn Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän ja yhteiskuntatieteen dosentti Lars Fuglsangin tutkimukseen. Sovellan ensimmäisenä Fuglsangin luomaa viitekehystä Suomen julkisen sektorin tutkimuksessa. Tutkin viitekehysten avulla miten innovaatiot on ideoitu ja toteutettu sekä ilmeneekö innovointiprosesseissa ideoiden vaihtelun ja valinnan mekanismeja. Tutkin myös ilmeneekö innovointiprosesseissa osallistavaa innovointia, jossa monien erilaisten toimijoiden erilaiset näkemykset ja ideat tuodaan yhteen.

Tutkielmani on osa Suomen Kuntaliiton kirjastoinnovaatiot –hanketta ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen vetämää Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta –hanketta. Suomen Kuntaliiton hankkeen tavoitteena on levittää tietoa toimivista kirjastoinnovaatioista ja edistää innovaatioiden tunnistamista, kehittämistä ja käyttöönottoa kirjastoissa. Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen vetämässä hankkeessa on mukana myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Aalto-yliopisto ja Suomen Ympäristökeskus. Hankkeen tavoitteena on tarkentaa käsitystä julkisen sektorin innovaatiotoiminnan piirteistä. Kunnallisten kirjastojen innovaatiot ovat yksi tapaustutkimus hankkeessa.

Tutkielmani aineisto koostuu kuudestatoista Suomen kunnallisten kirjastojen innovaatiosta. Tarkasteltavien innovaatioiden valintaan vaikutti Suomen suurten kaupunkien kirjastotoimenjohtajien verkoston keskustelut sekä Suomen Kuntaliiton kirjastoasiantuntijan ja omat näkemykseni innovaatioista. Mukaan haluttiin mahdollisimman erilaisia, mielenkiintoisia, pieniä ja suuria eri puolilla Suomea toteutettuja innovaatioita.

Tulokseni osoittavat, että strategisesti refleksiivinen (Fuglsang, Sundbo, 2005), eli yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ideoitu ja toteutettu innovointi on yleistynyt voimakkaasti ja on yhä yleistymässä julkisella sektorilla. Myös yrittäjämäinen (Fuglsang, 2008b), eli yksittäisen henkilön tai organisaation toimesta ideoitu ja toteutettu innovointi on yhä yleistä. Tulosteni mukaan julkisella sektorilla ilmenee osallistavaa innovointia. Osallistavassa innovoinnissa ilmenee myös ideoiden vaihtelun ja valinnan mekanismeja, jotka huolehtivat ideoiden vaihtelun ja valinnan tasapainosta innovointiprosessissa.

Sisällys

1. Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3 Keskeiset käsitteet	9
1.4 Tutkielman rakenne	10
2. Katsaus aikaisempaan tutkimukseen	11
2.1 Lars Fuglsangin ja Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimus	11
2.1.1 Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä.....	12
2.1.2 Neljä innovoinnin mekanismia.....	14
2.1.3 Innovoinnin nelikenttä.....	17
2.1.4 Osallistava innovointi.....	20
2.1.5 Julkisen sektorin innovointi.....	26
2.1.6 Kunnallisen kirjaston innovointi	30
2.2 Muita näkökulmia innovointiin	37
2.2.1 Avoin innovointi.....	37
2.2.2 Käytäntöteoreettinen lähestymistapa.....	40
2.2.3 Osallistava innovointi.....	44
2.2.4 Julkisen sektorin innovointi.....	47
2.2.5 Kunnallisen kirjaston innovointi	50
2.3 Yhteenveto	51
3. Tutkimuksen toteuttaminen	52
3.1 Innovaatioiden valinta	52
3.2 Aineiston keruu	55
3.3 Aineiston analyysi	57
3.4 Tutkimuksen rajoitteiden arviointi	59
4. Kunnallisten kirjastojen innovointi	61
4.1 Suomen kunnalliset kirjastot	61
4.2 Kuusitoista kunnallisten kirjastojen innovaatiota.....	64
4.2.1 Toimintamallit	65
4.2.2 Kirjastokonseptin uudistaminen	67
4.2.3 Uudet palvelut	69
4.2.4 Perinteisten kirjastopalvelujen kehittäminen.....	71
4.3 Yhteenveto	73

4.4	Kunnallisten kirjastojen innovaatiot innovoinnin nelikentässä	73
4.4.1	Yrittäjämäinen innovointi.....	74
4.4.2	Institutionaalinen innovointi.....	76
4.4.3	Avoin innovointi.....	77
4.4.4	Strategisesti refleksiivinen innovointi	78
4.5	Yhteenveto	80
4.6	Kunnallisten kirjastojen innovoinnin erityispiirteet	81
4.6.1	Open Zone –hanke.....	82
4.6.2	Entressen kirjasto	93
4.7	Yhteenveto	101
5.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	101
	Lähteet.....	108
	Muut lähteet.....	112
	Liitteet	113

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Julkinen sektori nähdään usein byrokraattisena ja vastahakoisena muutokselle. Sen tarkoituksena ei nähdä innovointia, vaan vakauden ja lainmukaisen järjestyksen ylläpito (Fuglsang, 2008, 234). Usein väitetäänkin, että julkiset instituutiot innovoivat vähemmän ja eri tavalla kuin yksityiset yritykset (Fuglsang, Pedersen, 2008, 1.) Julkisella sektorilla kuitenkin innovoidaan ja niin on tehty jo pitkään. Tämä on selvää, jos käytämme Mulganin ja Alburyn (2003) laajaa määritelmää julkisesta innovaatiosta: ” Määrittelemme innovaation uudeksi ideaksi, joka toimii. Tarkemmin: onnistunut innovaatio on uusien prosessien, tuotteiden, palveluiden ja toimituksen luominen ja implementaatio, joka tuottaa merkittäviä parannuksia tuloksiin, tehokkuuteen, vaikutuksiin tai laatuun”. Syynä julkisen sektorin innovointiin on, että siihen kohdistuu vaatimuksia kehittyä. Koulujen, sairaaloiden, kirjastojen ja muiden instituutioiden tulee jatkuvasti kehittää palvelujaan ja toimintatapojaan (Fuglsang, 2008b, 235). Julkisella sektorilla ei ole totuttu käyttämään käsitettä innovointi, sen sijasta käytetään erilaisia käsitteitä kuten palvelujen uudistaminen, parantaminen ja uudelleenjärjestely (Windrum, Koch, 2008, 229).

Valtioneuvoston vuonna 2008 hyväksymän innovaatiopoliittisen selonteon mukaan suomalaisen hyvinvointivaltion ylläpitäminen ja tuottavuuden kasvu vaativat erinomaisen innovaatioympäristön. Se edellyttää aktiivista ja dynaamista innovaatiotoiminnan uudistamista. Yritykset ja muut organisaatiot joutuvat tulevaisuudessa kohtaamaan jatkuvasti kiihtyvän kansainvälisen kilpailun innovaatiotoiminnan maailmanlaajuisessa, avoimessa toimintaympäristössä. Myös väestön ikääntymisen ja niukkenevien resurssien takia on kyettävä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti innovaatiotoimintaan tehdyt investoinnit. Innovoinnin tehtävänä on tukea kansantalouden myönteistä kehittymistä, yhteiskunnan kestävää uudistusta sekä kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin lisääntymistä. Kansainvälisten vertailujen mukaan suomalainen innovaatiojärjestelmä on ollut yksi maailman parhaista, mutta edelläkävijyys edellyttää uusia tehokkaita toimintamalleja (www.tem.fi/files/20298/INNOPOL_SELONTEKO.pdf)

Moore ja Hartley (2008) toteavat, että innovaatiotutkimus on keskittynyt pääasiassa vain yksityiseen sektoriin ja organisaation suoritusta tuote- ja prosessi uudistusten kautta

parantaviin innovaatioihin. Tutkimus ei ole juurikaan keskittynyt julkisen sektorin innovaatioihin, jotka pyrkivät parantamaan sosiaalisia toimia poikkisektoraalisen päätöksenteon sekä taloudellisten ja tuotantosysteemien uudelleenorganisoinnin kautta. Julkisen sektorin tutkimus on keskittynyt sosiaaliseen tasavertaistamiseen, mutta ei innovointiin. Viime aikoina on kuitenkin ollut suurta ammatillista ja teoreettista kiinnostusta julkisen sektorin innovointia kohtaan. Innovointi nähdään avaintekijänä laadun, tehokkuuden ja julkisen sektorin organisaatioiden reaktiokyvyn parantamisessa. Tutkimus keskittyy usein innovointiin vain palvelujen tuottamisen tehokkuuden näkökulmasta. Välillä kuitenkin tunnustetaan, että innovoinnin avulla voidaan julkisesta sektorista tehdä vastaanottavaisempi palveluiden käyttäjien tarpeille ja toiveille sekä siten voittaa takaisin julkisen sektorin asemaa arvoa luovana instituutiona (Moore, Hartley, 2008, 3-4.) Yksityisen sektorin innovointia on tutkittu paljon, mutta siitä johdettujen teorioiden ja empiiristen tulosten soveltaminen julkiselle sektorille ei ole yksiselitteistä. Suoraan julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta johdetulle teorialle on selkeästi kysyntää (Hartley, 2005, 33). Myös Pärna ja von Tunzelmann (2007) toteavat tieteellisen tutkimuksen rajoittuneen tutkimaan yksityisen sektorin innovointia. Julkisen sektorin innovoinnin empiirisestä tutkimuksesta ja sen analysointiin soveltuvasta kattavasta kehyksestä on heidän mukaansa puutetta (Pärna, von Tunzelmann, 2007, 109).

Julkisen sektorin tehtävä on huolehtia kansalaisten hyvinvoinnista turvaamalla järjestys ja turvallisuus sekä tarjoamalla välttämättömiä ja hyvinvointia edistäviä palveluja kansalaisille. Päätin tutkia innovointia julkisella sektorilla, koska se on erittäin ajankohtainen ja tärkeä aihe julkisen talouden ongelmien takia. Valtiovarainministeriön taloudellisen katsauksen mukaan Suomen julkinen talous on ollut lähtökohtaisesti vahva, mutta talouskriisin seurauksena se on heikentynyt voimakkaasti. Talous on kääntymässä vuonna 2010 maltilliseen nousuun, mutta julkisen talouden alijäämä syvenee edelleen, sillä suhdannetilän muutokset näkyvät julkisessa taloudessa viiveellä (Valtiovarainministeriön taloudellinen katsaus, syyskuu 2010, 4). Tämä kehitys asettaa paineita innovaatiotoimintaan tehtyjen investointien mahdollisimman tehokkaalle hyödyntämiselle. Valitsin julkisen sektorin innovoinnin tutkielmani aiheeksi myös siksi, että ei ole paljon aiempaa tutkimustietoa siitä, poikkeako se yksityisen sektorin innovoinnista.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia miten innovointi tapahtuu julkisella sektorilla. Tutkimuskysymykseni ovat miten innovaatiot syntyvät julkisella sektorilla, mitkä mekanismit ovat keskeisiä julkisen sektorin innovoinnissa ja ilmeneekö julkisella sektorilla osallistavaa innovointia, jonka määrittelen tarkemmin luvussa 2.1.4. Rajaan tutkimukseni Suomen kunnallisiin kirjastoihin. Tutkielmani perustuu Suomen kunnallisissa kirjastoissa ympäri Suomea keräämääni haastatteluaineistoon. Kunnalliset kirjastot ovat mielenkiintoinen kohde tutkimukselleni, koska kirjastoissa palveluja ja työtä kehitetään jatkuvasti ja kunnallisten kirjastojen innovointia ei ole aikaisemmin Suomessa tutkittu.

Tarkastelen innovointia pääasiassa tanskalaisen Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän (Innovation Research Group) ja erityisesti Roskilden yliopiston yhteiskuntatieteen dosentti Lars Fuglsangin luoman viitekehyksen perusteella. Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä on tutkinut julkisen sektorin innovointia kunnallisissa kirjastoissa ja useissa muissa julkisen sektorin instituutioissa. Heidän tutkimuksensa on tuoreinta ja kattavinta tutkimusta kunnallisten kirjastojen innovaatiotoiminnasta. Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän ja Lars Fuglsangin tutkimus julkisen sektorin innovoinnista on johtanut uuden lähestymistavan syntyyn, joka tarjoaa mielenkiintoisen ja kattavan pohjan tarkastelulleni. He ovat kirjoittaneet lukuisia artikkeleita ja teoksia julkisesta sektorista, innovoinnista ja palvelujen kehittämisestä.

Fuglsangin (2008b) mukaan käsitys julkisen sektorin innovoinnista on muuttumassa. Yleensä julkisen sektorin innovointi on nähty institutionaalisen prosessina, eli julkinen sektori on kehittynyt sisäisistä ideoista rakentaen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa tiettyjä resursseja, hierarkioita, rooleja ja funktioita. Innovointi julkisella sektorilla on muuttumassa institutionaalisesta avoimemmaksi innovoinniksi Chesbroughin (2003) termin. Chesbroughin mukaan avoin innovointi tarkoittaa, että arvokkaat ideat voivat tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta ja voivat yhtä lailla mennä markkinoille organisaation sisä- tai ulkopuolelta (Chesbrough, 2003, 43). Tanskalaisen Fuglsangin tutkimuksen (2008b) mukaan terveyspalveluissa ulkoiset ideat ovat tulleet tärkeämmiksi innovoinnille ja terveyslaitosten rajat ovat tulleet häilyvämmiksi. Eri sidosryhmien, kuten lääkäreiden, virkamiesten ja potilaiden roolit ovat tulleet ongelmallisemmiksi ja häilyvämmiksi. Siksi avoin innovointi on johtanut tutkimaan uusia tapoja käsittää sosiaalinen ja lainmukainen

järjestys. Tämä johtaa kysymykseen: Kuinka instituutiot voivat hyötyä organisaation ulkoisista ideoista ja yhdistää ne sisäisiin ideoihin? Fuglsangin mukaan muutoksessa ei ole kyse niinkään julkisen sektorin muuttumisesta innovatiivisemmaksi, vaan ennemmin siitä, että innovoinnin muoto muuttuu institutionaalista innovoinnista avoimeksi innovoinniksi. Samalla kohdataan uusia haasteita innovoinnin hyötyjen saavuttamiseksi (Fuglsang, 2008b, 235.)

Innovaatiokirjallisuudessa on tutkittu paljon innovaation ajureita ja esteitä. Suurin osa tästä kirjallisuudesta käsittelee taloudellisia, pätevyyteen ja organisaatioon liittyviä ajureita ja esteitä. Kulttuurisia ja eettisiä tekijöitä on tutkittu vähemmän (Fuglsang, Mattsson, 2009, 21). Fuglsangin (2008a) muodostama 'innovation with care' -lähestymistapa innovointiin ottaa huomioon sosiologisen ja taloudellisen näkökulman innovoinnissa. Käytän Fuglsangin kuvaamasta lähestymistavasta 'innovation with care' suomenkielistä käsitettä osallistava innovointi. Osallistava innovointi tarkoittaa Fuglsangin mukaan, että innovoinnissa on mukana monia eri tekijöitä erilaisine näkökulmineen, ideoineen ja kulttuureineen, jotka tulee huolellisesti tuoda yhteen innovoinnin hyötyjen saavuttamiseksi. Fuglsang ymmärtää innovoinnin interaktiivisena prosessina jossa on osallisena monia ihmisiä ja usein myös vaihtuvia ihmisiä eri sektoreilta (Fuglsang, 2008a, 3.) Osallistava innovointi on Fuglsangin (2008a) mukaan relevantti näkökulma julkisen sektorin palvelujen innovoinnin tutkimuksessa ja siksi halusin tutkielmassani tarkastella löytyykö julkisen sektorin ja osallistavan innovoinnin välillä yhteyttä.

Tutkielmani on osa Suomen Kuntaliiton kirjastoinnovaatiot –hanketta, jossa tavoitteena on levittää tietoa toimivista kirjastoinnovaatioista ja edistää innovaatioiden tunnistamista, kehittämistä ja käyttöönottoa kirjastoissa. Tutkielmani on myös osa Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen vetämää julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta –hanketta. Hankkeessa on mukana myös Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, Aalto-yliopisto ja Suomen Ympäristökeskus. Hankkeen tavoitteena on tarkentaa käsitystä julkisen sektorin innovaatiotoiminnan piirteistä. Hanke palvelee ministeriöiden yhteisiä tiedontarpeita julkisten palveluiden innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Tutkimus on luonteeltaan monitieteinen ja kunnallisten kirjastojen innovaatiot on hankkeen yksi tapaustutkimus.

Tutkielmani johtopäätöksistä ilmenee, että kunnallisten kirjastojen innovaatiot syntyvät useimmiten strategisesti refleksiivisen innovoinnin (Fuglsang, 2008a, 108) tuloksena. Strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ideointi ja toteutus tapahtuvat yhteistyössä muiden

toimijoiden kanssa. Myös yrittäjämäinen innovointi (Fuglsang, 2008a, 107) on kirjastoissa hyvin yleistä. Yrittäjämäisessä innovoinnissa ideointi ja toteutus tapahtuvat yksittäisen henkilön tai organisaation toimesta. Johtopäätösteni mukaan Suomen kunnallisissa kirjastoissa strategisesti refleksiivinen innovointi tulee jatkossa yhä yleistymään, koska koko prosessin kattavalla yhteistyöllä toimijat saavuttavat eniten hyötyjä. Tulokset osoittavat myös, että kunnallisten kirjastojen innovoinnissa ilmenee melko usein osallistavaa innovointia (Fuglsang, 2008a) ja ideoiden vaihtelun ja valinnan mekanismeja (Fuglsang, 2008a). Vaihtelun ja valinnan mekanismeilla taataan, että innovointiprosessissa on mukana mahdollisimman laaja kirjo erilaisia ideoita, joiden keskuudessa suoritetaan huolellista valintaa, jotta päädytään mahdollisimman hyvin kontekstiin sopivaan ratkaisuun.

1.3 Keskeiset käsitteet

Fuglsang (2010) toteaa innovoinnin olevan vaikea ilmiö määrittää ja tutkia. Hänen mukaansa ei ole olemassa yksimielisyyttä siitä, miten innovaatio tulisi määritellä. Kahdesta innovointiin liittyvästä asiasta ollaan kuitenkin yhtä mieltä: 1) innovointi tarkoittaa jonkin uuden tekemistä ja 2) uusi asia tulee saada toimimaan tietyssä kontekstissa (Fuglsang, 2010, 67.) Toivonen ym. (2007) toteavat, että innovaation tulee sisältää elementti, joka voidaan toistaa uusissa tilanteissa (Fuglsang, 2010, 67). Drejer (2004) toteaa, että innovointi tulee erottaa erittäin pienistä muutoksista ja sen sijaan nähdä kehittämiseen liittyvinä jyrkinä muutoksina (Drejer, 2004, 557). Palveluinnovaatiokirjallisuudessa on kuitenkin väitetty, että pienet asiakkaiden tarpeisiin vastaavat mukautukset voidaan myös katsoa innovaatioiksi (Fuglsang, 2010, 67).

Innovointi on erotettu muutoksesta määrittelemällä se tarkoitukselliseksi ja tiettyä tavoitetta kohti pyrkiväksi toiminnaksi. Tiedostamattomasti tai epäsuorasti syntyneitä muutoksia ei ole laskettu innovaatioiksi. Määritelmässä piilee kuitenkin ongelma, koska useat innovaatiot ovat satunnaisia tai kehittyviä, eli ne määritellään ja ymmärretään sitä mukaa kun ne kehittyvät. Fuglsang (2010) kyseenalaistaa suuruuden ja tarkoituksellisuuden innovoinnin kriteereiksi. Fuglsangin mukaan julkisen sektorin palveluiden innovointi tulee nähdä taitojen parantamisen ja rutiinien kehittämisen prosesseina. Valtaosa julkisen sektorin innovoinnin tutkimuksesta on keskittynyt tarkoituksellisen ja radikaalin innovoinnin tutkimukseen (Fuglsang, 2010, 68).

Fuglsangin (2010) mukaan innovointi ei ole sama asia kuin luovuus tai keksintö. Innovointiin kuuluu implementointi, diffuusio, toistaminen sekä taloudellisen ja sosiaalisen hyödyn näkökulma (Fuglsang, 2010, 73). Fuglsang ja Sorensenin (2009) mukaan innovointi on tietoista, tarkoituksellista toimintaa, jolla on tarkoitus muuttaa tuotetta tai palvelua ja se täytyy tulla käyttöön myös muualla ollakseen innovaatio. Tämän määritelmän mukaan päivittäiset muutokset tuotteissa tai palveluissa ovat innovaatioita vain, jos ne voidaan toistaa ja implementoida organisaatiossa tai ne voidaan siirtää markkinoille. Käytännössä kaikki innovaatiot eivät ole suunniteltuja ja tietoisia toimintoja, sillä usein innovaatiot tunnistetaan vasta jälkikäteen. Kehitys ja innovaatiot saattavat muodostua pitkällä aikavälillä pienten mukautusten sarjana, jotka ajan kuluessa muodostavat innovaation (Fuglsang, Sorensen, 2009, 2). Myös Chesbrough (2003) korostaa implementoinnin merkitystä innovoinnissa. Hän määrittelee innovaation keksinnöksi, joka on otettu käyttöön ja tuotu markkinoille (Chesbrough, 2003, ix.)

Fuglsang (2008a) toteaa useimmissa innovaation määritelmissä innovaation koostuvan kahdesta osasta: luovuus ja innovaatio (Amabile ym. 1996), keksintö ja diffuusio (Rogers, 1995), tutkiminen ja hyödyntäminen (March, 1991) sekä vaihtelu ja valinta (Nelson, Winter, 1977). Innovaation nähdään siis yleensä koostuvan kahdesta integroituneesta prosessista. Fuglsangin mukaan uusia ideoita tulee tutkia luovalla tavalla sekä koota, valita, implementoida ja hyödyntää ideoita. Vuorovaikutus innovoinnin kahden eri osan välillä ja sen tutkiminen on kriittistä (Fuglsang, 2008a, 6.) Innovointia sekä innovaatiota määriteltäessä on siis otettava huomioon useita ulottuvuuksia. Innovaation määritelmää tulee Fuglsangin ja Sorensenin (2009) mukaan laajentaa, jotta ymmärretään paremmin, miten innovaatiot syntyvät julkisen sektorin palveluissa (Fuglsang, Sorensen, 2009, 1-2.)

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielmani koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa tarkastelen aiempaa tutkimusta innovoinnista ja julkisesta sektorista. Tuon ensin esille Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän ja yhteiskuntatieteen dosentti Lars Fuglsangin tutkimusta. Tarkastelen erityisesti Lars Fuglsangin määrittelemiä neljää innovoinnin mekanismia (Fuglsang, 2008a, 3), innovoinnin nelikenttää (Fuglsang, 2008b, 236) ja osallistavaa innovointia (Fuglsang, 2008a, 3). Seuraavaksi tarkastelen muiden keskeisten

tutkijoiden tutkimusta avoimesta innovoinnista, käytäntöteoreettisesta lähestymistavasta, osallistavasta innovoinnista ja julkisen sektorin innovoinnista.

Kolmannessa pääluvussa käsittelen tutkimuksen toteuttamista ja perustelen tutkimusmenetelmäni. Neljännessä pääluvussa esittelen tutkimani kuusitoista kunnallisten kirjastojen innovaatiota ja tarkastelen niitä syvemmin Fuglsangin määrittelemän neljän innovoinnin mekanismin ja innovoinnin nelikentän avulla. Tarkastelen syvemmin kahta eri tavalla syntynyttä innovaatiota ja tutkin mitä erilaisia mekanismeja niiden innovointiprosesseissa nousee esille. Tutkin myös ilmeneekö niiden innovointiprosesseissa osallistavaa innovointia. Viimeisessä pääluvussa kokoan yhteen tutkielmani tärkeimmät johtopäätökset ja tuon myös esille jatkotutkimusehdotuksia.

2. Katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Luvussa 2.1 tarkastelen innovointia sekä tanskalaisen Lars Fuglsangin ja Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän luoman viitekehyksen avulla, että muiden keskeisten tutkijoiden näkökulmista. Tarkastelen syvemmin Fuglsangin kehittämää neljää innovoinnin mekanismia (Fuglsang, 2008a), innovoinnin nelikenttää (Fuglsang, 2008b) ja osallistavaa innovointia (Fuglsang, 2008a). Tuon myös esille innovaatiotutkimusryhmän tutkimusta Tanskan julkisen sektorin ja Tanskan kunnallisen kirjaston innovoinnista. Luvussa 2.2 tarkastelen innovointia muiden keskeisten tutkijoiden näkökulmasta. Tuon esille avoimen innovoinnin, käytäntöteoreettisen lähestymistavan, osallistavan innovoinnin sekä julkisen sektorin innovoinnin aiempaa tutkimusta.

2.1 Lars Fuglsangin ja Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimus

Ensimmäiseksi esittelen tanskalaisen Lars Fuglsangin ja Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimusta. Heidän tutkimuksensa on tuoreinta tutkimusta julkisen sektorin innovoinnista ja he ovat tutkineet kattavimmin kunnallisen kirjaston innovointia. Innovaatiotutkimusryhmässä on monipuolista osaamista, tutkijoilla on kokemusta myös

kunnallisen sektorin työstä käytännössä. Fuglsang ja innovaatiotutkimusryhmän muut tutkijat ovat kirjoittaneet lukuisia artikkeleita ja teoksia julkisesta sektorista, innovoinnista ja palvelujen kehittämisestä. He ovat luoneet viitekehyksen, joka tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman tutkielmaani. Heidän tutkimuksensa on kirjoitettu osittain hyvin abstraktilla tavalla, joka on haastavaa kääntää suomen kielelle. Tulkitsen melko vapaasti heidän viitekehystään ja tutkimustaan ja tuon esille keskeisimpiä käsitteitä englannin kielellä, jotta lukija ymmärtää, mille tulkintani perustan.

2.1.1 Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä

Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä on tehnyt tutkimusta yli viidentoista vuoden ajan. Tutkimusryhmällä on ollut valtavirrasta poikkeava näkökulma innovointiin. He ovat tutkineet esimerkiksi palvelu- ja elämystalouden innovaatioita, nopeita käytännöllisiä innovaatioita, jatkuvaa inkrementaalista innovointia, käyttäjien ja henkilöstön roolia innovointiprosesseissa sekä innovointia ymmärrettäväksi tekemisen prosessina (Fuglsang, 2008a, xiv.) Heidän tutkimuksensa on kohdistunut julkisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin (Fuglsang, 2008b), kirjastopalveluihin (Fuglsang, 2008a, Fuglsang, Mattsson 2008) ja vapaa-ajanpalveluihin (Fuglsang, Sorensen, 2009, Sundbo ym. 2008). Näiden tapaustutkimusten pohjalta he ovat pyrkineet luomaan käytäntöön pohjautuvaa näkemystä julkisen sektorin innovoinnista. Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmään kuuluu kuusitoista tutkijaa. He ovat edelläkävijöitä julkisen sektorin ja etenkin kunnallisen kirjaston innovoinnin tutkimuksessa. Siksi esittelen seuraavaksi lyhyesti tutkielmani kannalta keskeisimmät innovaatiotutkimusryhmän tutkijat ja heidän työnsä.

Lars Fuglsang on yhteiskuntatieteen dosentti viestinnän, liiketoiminnan ja informaatioteknologian osastolla Roskilden yliopistossa. Hän on kirjoittanut kirjoja ja artikkeleita innovoinnista, julkisen sektorin innovoinnista, palvelujen kehittämisestä sekä tieteen ja teknologian tutkimuksesta (Fuglsang, 2008a, x.) Fuglsang tutkii pääasiassa miten organisaation rakenteet on luotu toimimaan suhteessa luovuuteen ja innovointiin sekä suhteessa muihin yhteiskunnan ja liiketoiminnan muutoksiin. Hänellä on tämänhetkisessä tutkimuksessaan käytäntöteoreettinen näkökulma teknologiaan, innovointiin ja muutokseen, erityisesti muutosprosesseihin julkisissa palveluissa (<http://magenta.ruc.dk/vs/personale/fuglsang/>)

Jan Mattson on liikkeenjohdon professori Roskilden yliopiston viestinnän-, liiketoiminnan- ja informaatioteknologian osastolla. Hän on tehnyt useita professuureja Uudessa-Seelannissa, Australiassa ja Skandinaviassa. Mattsson on julkaissut useita kirjoja ja yli viisikymmentä kansainvälistä julkaisua. Hän on osallistunut useisiin kansainvälisiin tutkimusprojekteihin, jotka ovat keskittyneet asiakkaan ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen (Fuglsang, 2008a, xi.)

Jon Sundbo on myös liikkeenjohdon professori Roskilden yliopiston viestinnän-, liiketoiminnan- ja informaatioteknologian osastolla. Hän on palvelututkimuskeskuksen johtaja sekä innovointi- ja muutosprosesseja palveluissa ja tuottamisessa tutkivan keskuksen koordinaattori. Hän on julkaissut lukuisia artikkeleita innovoinnista, yrittäjyydestä, palvelujen johtamisesta, palvelusektorin kehittämisestä ja matkailutaloudesta. Hän on myös julkaissut useita kirjoja, kuten esimerkiksi *The Theory of Innovation* ja *The Strategic Management of Innovation* (Fuglsang, 2008a, xiii.)

John Storm Pedersen on yhteiskuntatieteen dosentti Roskilden yliopistossa yhteiskunta ja globalisaatio –osastolla. Hän on kirjoittanut kirjoja ja artikkeleita julkishallinnosta ja johtamisesta, julkisen sektorin rakenneuudistuksesta sekä julkisen sektorin innovoinnista. Hänen pääasiallinen tutkimuskohteensa tällä hetkellä on rakenteellisten uudistusten vaikutus Tanskan julkisella sektorilla sekä miten julkiset instituutiot tuottavat palveluja kansalaisille. Pedersen on toiminut pormestarinkanslian kansliapäällikkönä Aalborgin kunnassa, joten hänellä on myös käytännön näkemystä julkisen sektorin toimintaan (Fuglsang, 2008a, xii.)

Innovaatiotutkimusryhmän mukaan organisaatioiden täytyy innovoida luodakseen arvoa ja laatua asiakkaille sekä koko yhteiskunnalle, koska yhteiskunta ja markkinat muuttuvat jatkuvasti globaalissa maailmassa. Yhtä lailla niin julkisen sektorin ja vapaaehtoisjärjestöjen kuin yksityisten yritysten täytyy innovoida. Organisaatioiden innovointi ja kehitys perustuvat yhä laajemmin erilaisille tekijöille, ei pelkästään teknologialle, vaan myös markkinakäyttäytymiselle ja uusien elementtien käytölle, kuten elämyksille. Yritykset ja julkiset organisaatiot organisoivat innovointiprosessit uudella tavalla, erityisesti ottamalla henkilökunnan ja asiakkaat mukaan innovointiprosessiin. Innovaatiotutkimusryhmä tutkii innovoinnin mahdollisuuksia ja riskejä, ajureita ja esteitä sekä kuinka organisaatiot pääsevät tämän kehityksen kärkeen (www.ruc.dk)

Fuglsang ja Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä tuovat innovointiin uuden näkökulman korostamalla innovoinnin sosiologista ulottuvuutta. He korostavat innovoinnin

olevan vuorovaikutteista toimintaa, johon kaikilla tulisi olla mahdollisuus osallistua ja ilmaista tavoitteensa. Nykypäivän muutospaineet vaativat uudistuksia, joihin organisaatioiden tutkimus- ja kehitysyksiköt eivät enää yksin pysty. Tutkijat uskovat, että innovointi ilmiönä tulee palautumaan käyttäytymisen ja taloudellisten rakenteiden muutokseen, toisin sanoen sosiaaliseen ja taloudelliseen muutokseen. Heidän mukaansa innovointi tulee olemaan tulevaisuudessa kokonaisvaltaisempi ilmiö, kuin vain tutkimus- ja kehitysyksiköiden tai korkeateknologiayritysten tehtävä (Fuglsang, 2008a, xiv-xv.)

Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän mukaan tulevaisuudessa innovaatiotutkimuksen painotuksia tulee olemaan sosiaalinen yrittäjäyys, innovointi arvoa luovana kehitystekijänä ja kollektiivisena sosiaalisena toimintona. Innovaatiotutkimusryhmän mukaan uusi tutkimus tulee kehittämään uuden innovaatioteorian, joka ottaa huomioon uusia näkökulmia perinteisen taloudellisen näkökulman lisäksi. Se tekee innovaatioteoriasta mielenkiintoisen, mutta myös vaikeammin ymmärrettävän, koska innovaatioteoria tulee koskemaan yleisemmin sosiaalista muutosta. Sosiaalisen muutoksen käsittely haastaa innovaatioteorian kehittämisen. Se on kuitenkin välttämätöntä, jos halutaan selittää taloudellinen kehitys, joka tulevaisuudessa tulee koskemaan erilaisia ilmiöitä, kuten elämäntyyliä, elämyksiä, organisaation identiteettiä ja sosiaalisten ongelmien ratkaisua (Fuglsang, 2008a, xv.)

2.1.2 Neljä innovoinnin mekanismeita

Seuraavaksi esittelen Fuglsangin (2008a) kehittämät neljä innovoinnin mekanismeita. Fuglsang käsittää innovoinnin interaktiivisena prosessina, johon osallistuu useita ihmisiä eri sektoreilta. Innovointiin kytkeytyy runsaasti erilaisten ihmisten mielipiteitä ja ideoita. Nämä mielipiteet ja ideat tulee ilmaista, mutta lisäksi ne tulee myös koota yhteen ja suorittaa valintaa niiden joukossa (Fuglsang, 2008a, 3.) Innovointi vaatii monimuotoisuutta (diversity) ja kollektiivisuutta (collectivity), vaihtelua (variety) ja valintaa (selection) sekä luovuutta ja innovointia yhtä aikaa. Fuglsang pyrkii erottelemaan erilaisia mekanismeja, jotka auttavat näiden tasapainojen ja jännitteiden ymmärtämisessä. Nämä mekanismit takaavat, että innovointiprosessissa on riittävästi vaihtelua, eli monipuolinen kirjo erilaisia ideoita ja että niiden joukossa suoritetaan huolellista valintaa, jotta päädytään mahdollisimman hyvin kontekstiin sopiviin ratkaisuihin. Mekanismit ovat osallistuminen (involvement), tärkeys

(importance), aseointi (positioning) ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi (sensemaking) (Fuglsang, 2008a, 13-15.) Osallistuminen ja aseointi ovat monimuotoisuuden ja vaihtelun mekanismeja, ne keskittyvät siihen, että innovointiin kytkeytyy runsaasti erilaisia mielipiteitä ja ideoita. Osallistuminen toimii organisaation tasolla ja aseointi yhteiskunnallisella tasolla. Tärkeys ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi ovat kollektiivisuuden ja valinnan mekanismeja, ne keskittyvät siihen, että suoritetaan valintaa esille nousseiden ideoiden joukossa. Tärkeys toimii makrotasolla ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi mikrotasolla (Fuglsang, 2008a, 3-4.) Kuviossa 1. esitän innovoinnin mekanismit ja niiden ominaisuudet.

	Ideoiden vaihtelu		
Mikrotaso	Osallistuminen	Aseointi	Makrotaso
	Toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi	Tärkeys	
	Ideoiden valinta		

Kuvio 1. Neljä innovoinnin mekanismia.

Ensimmäinen mekanismi eli osallistuminen on monimuotoisuuden ja vaihtelun mekanismi organisaation tasolla (Fuglsang, 2008a, 3). Se huolehtii siitä, että innovointiprosessiin kytkeytyy riittävästi erilaisia ideoita ja mielipiteitä. Osallistuminen tarkoittaa siis ihmisten osallistumista kokemusten ja ideoiden vaihtoon. Edellytyksenä on, että ihmiset voivat ilmaista avoimesti mielipiteitään ja toimia itsenäisesti. Organisaation jäsenten lisäksi myös käyttäjät voivat osallistua kokemusten ja ideoiden vaihtoon. Osallistuminen vaatii myös, että johto valitsee huolellisesti muutamia ideoita ja luopuu osasta (Fuglsang, 2008a, 14.)

Toinen mekanismi eli tärkeys on kollektiivisuuden ja valinnan mekanismi makrotasolla (Fuglsang, 2008a, 4). Tärkeys viittaa siihen, että ihmiset kokevat tietyt ideat muita parempina ja ovat halukkaampia hyödyntämään sekä levittämään niitä. Ideoiden joukossa on siis suoritettava valintaa laajemman kontekstin tarpeiden mukaisesti. Tärkeys viittaa siihen, että

innovaation valintaa ja diffuusiota ei voida aina perustaa markkinamekanismille, vaan on otettava huomioon myös ihmisten tarpeet. Institutionaalisten asetelmien ja rakenteiden vuoksi ihmiset ovat usein riippuvaisia niistä palveluista, joita heidän asuinalueellaan tarjotaan, eikä markkinamekanismia siksi voida hyödyntää (Fuglsang, 2008a, 15.)

Kolmas mekanismi eli asemointi on monimuotoisuuden ja vaihtelun mekanismi yhteiskunnallisella tasolla (Fuglsang, 2008a, 4). Se huolehtii siitä, että innovointiprosessissa on ideoita riittävän monipuolisesti laajasti yhteiskuntaan suhteutettuna. Asemointi viittaa siihen, että ihmiset ja organisaatiot voivat asemoida itsensä toimijoiksi talouden muutoksessa ja innovoinnin kehityksessä. Ne eivät vain ota passiivisesti vastaan roolia, vaan aktiivisesti asemoivat itsensä suhteessa muihin. Muuttuvassa ympäristössä on kuitenkin haastavaa tunnistaa muiden toimijoiden ominaisuudet ja kyvyt. Edellytyksenä on, että ihmiset voivat ilmaista vapaasti taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteensa, mielipiteensä sekä mahdollisuutensa osallistua innovointiin. Asemoinnin voidaan ajatella koskettavan niin yksilöitä kuin organisaatioitakin. Esimerkiksi klassinen yrittäjyys on asemoinnin ilmentymä, jossa yksilöt asemoivat itsensä tietynlaiseen rooliin suhteessa muihin ihmisiin. Myös organisaatioilla, kuten kouluilla ja kirjastoilla on tarve asemoida itsensä osoittaakseen sen arvon, jonka ne voivat tarjota käyttäjille ja koko yhteiskunnalle (Fuglsang, 2008a, 15.)

Neljäs mekanismi eli toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi on mikrotasoinen kollektiivisuuden ja valinnan mekanismi (Fuglsang, 2008a, 4). Toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi tarkoittaa sitä, että ihmiset vaihtavat keskenään kokemuksia ja ideoita sekä jäsentelevät niitä yhdessä. Siten ihmiset saavat uusia kokemuksia ja ideoista tulee kaikkien ymmärrettäviä. Fuglsangin mukaan innovointiprosessissa on oltava tilaa jatkuvaan toiminnan ymmärrettäväksi tekemiseen. Organisaation jäsenten tulee luoda olosuhteet, joissa voi kollektiivisesti tehdä ymmärrettäväksi ihmisten muuttuvia tulkintoja ja ideoita sosiaalisista ja taloudellisista mahdollisuuksista. Ymmärrettäväksi tekeminen tarkoittaa ikään kuin uuden idean, tuotteen tai palvelun tuomista paikalliseen kontekstiin, ennen kuin sitä voi käyttää. Tämä on kriittistä innovoinnin muuttuessa avoimemmaksi. Kun ideoita ja keksintöjä omaksutaan ulkoisesta ympäristöstä ja pyritään tekemään niistä paikallisesti arvoa tuottavia, on pyrittävä tekemään ymmärrettäväksi muutoksia ja sitä, mikä on sopivaa ja tarkoituksenmukaista tietyssä kontekstissa (Fuglsang, 2008a, 15-16.)

Innovointi vaatii siis yhtä aikaa monimuotoisuutta ja kollektiivisuutta, eli vaihtelua ja valintaa. Tasapaino näiden ulottuvuuksien välillä on kriittinen tekijä innovointiprosessissa.

Tähän tasapainoon vaikuttaa markkinat sekä muut sosiaaliset ja organisatoriset tekijät. Fuglsangin (2008a) määrittelemien neljän innovoinnin mekanismin tunteminen auttaa tarkastelemaan näitä jännitteitä ja ristiriitoja sekä ymmärtämään innovointiprosessin eri ulottuvuuksia. Luvussa 2.1.4 esittelemäni Fuglsangin kehittämä osallistava innovointi (innovation with care) on lähestymistapa, joka pyrkii analysoimaan ja ymmärtämään kuinka ihmiset empiirisissä tapauksissa käsittelevät huolellisesti näitä jännitteitä ja ristiriitoja (Fuglsang, 2008a, 16.) Jatkossa esille tuomani lähestymistapa osallistava innovointi siis sisältää nämä neljä innovoinnin mekanisme.

2.1.3 Innovoinnin nelikenttä

Tässä luvussa tarkastelen Fuglsangin (2008b) määrittelemää innovoinnin nelikenttää ja sen muodostamaa kahta eri ulottuvuutta innovointiprosessin ymmärtämiseksi. Edellisessä luvussa tarkastelemani neljä innovoinnin mekanisme (Fuglsang, 2008a) ovat laajempia suuntaviivoja innovointiin, ne osoittavat osallistamisen ja monipuolisuuden sekä valikoivuuden ja yksimielisyyden merkityksen. Innovoinnin nelikenttä sen sijaan tarkastelee syvemmin ja yksityiskohtaisemmin innovoinnin tapaa käytännössä. Nelikentän muodostavat kaksi ulottuvuutta auttavat ymmärtämään innovointiprosessia ja nelikentän avulla voidaan innovointiprosesseja analysoida syvemmin. Nämä kaksi ulottuvuutta ovat innovoinnin lähteet ja innovoinnin toteuttajat. Lähteet jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin sekä toteuttajat yksittäisiin ja kollektiivisiin. Sisäinen lähde tarkoittaa organisaation omaa henkilöstöä. Ulkoinen lähde tarkoittaa organisaation ulkopuolisia toimijoita ja ideoita. Ulkoisia lähteitä voivat olla esimerkiksi käyttäjät, kilpailijat tai eri alalla toimivat organisaatiot. Yksittäinen toteuttaja tarkoittaa yksittäistä henkilöä tai organisaatiota. Kollektiivinen toteuttaja tarkoittaa kahden tai useamman organisaation liittoutumaa. Nämä kaksi ulottuvuutta muodostavat innovoinnin nelikentän, johon muodostuu neljä erilaista innovoinnin tyyppiä. Neljä innovoinnin tyyppiä ovat yrittäjämäinen innovointi, institutionaalinen innovointi, avoin innovointi ja strategisesti refleksiivinen innovointi. Neljä innovoinnin tyyppiä voidaan nähdä teoreettisina malleina sekä käytännön prosesseina (Fuglsang, 2008b, 235-238.) Taulukossa 1. havainnollistetaan innovoinnin nelikenttä.

Taulukko 1. Innovoinnin nelikenttä (Fuglsang, 2008b, 236).

	Ulkoinen lähde	Sisäinen lähde
Yksittäinen toteuttaja	Avoim innovointi	Yrittäjämäinen innovointi
Kollektiiviset toteuttajat	Strategisesti refleksiivinen innovointi	Institutionaalinen innovointi

Ensimmäinen innovoinnin tyyppi on yrittäjämäinen innovointi. Yrittäjä on tavallisesti ymmärretty dynaamiseksi ja arvoja luovaksi henkilöksi, joka pyrkii luomaan jotain täysin uutta (Schumpeter, 1934, 1969) tai etsii virheitä tai puutteita korjattavaksi (Kirzner, 1973). Yrittäjää saattaa motivoida tuotot, mutta myös monet muut tekijät, kuten tunnustus hyvästä työstä tai pyrkimys ratkaista ongelmia luovalla tavalla. Yrittäjän luomat arvot saattavat olla sosiaalisia tai taloudellisia arvoja. Fuglsang ymmärtää yrittäjämäisen innovoinnin sisäisesti ideoituna ja yksittäisen toimijan toteuttamana. Yrittäjämäinen innovointi rakentuu yrittäjän ideoille ja on yrittäjän eteenpäin ajamaa. Fuglsangin mukaan sitoutuminen yrittäjämäiseen innovointiin ei voi olla kuitenkaan pelkästään yksilöllinen ilmiö, vaan yrittäjän täytyy sitouttaa myös muut lähellä olevat henkilöt projektiinsa. Yrittäjyyden täytyy myös olla hyväksytty ja oikeutettu ilmiö ympäristössään. Yrittäjyyden tulee näyttäytyä tunnustettuna uramallina ja yksilöiden tulee omata taidot, joiden avulla he pystyvät asemoimaan itsensä yrittäjiksi suhteessa toisiin. Yrittäjyyttä ei pidä kuitenkaan pelkistää rooliksi. Se on ennemmin tilapäinen asema, kuin vakaa ja sosiaalisesti hyväksytty rooli. Yrittäjät ovat alttiita väitteille heidän uskottavuudestaan, luotettavuudestaan ja osaamisestaan (Fuglsang, 2008b, 236.)

Toinen innovoinnin tyyppi eli institutionaalinen innovointi tarkoittaa, että ideointi tapahtuu organisaation sisällä, mutta toteuttamisessa on mukana myös muita toimijoita. Institutionaalinen innovointi on innovaation rakentamista organisaation sisäisistä lähteistä ympäristön asettamien paineiden tuloksena. Institutionaalinen innovointi on altis ulkoisille paineille, koska yhteiskunta kehittyy ja ihmiset vaativat parempia palveluja. Tämä voi johtaa yleiseen käsitykseen siitä, kuinka palvelut voidaan toimittaa ja kuinka niitä voidaan parantaa. Nämä käsitykset muodostuvat myyteiksi ja osa näistä myyteistä vakiintuu esimerkiksi oikeutetuiksi teknologioiksi, professioiksi ja hallitusohjelmiksi. Ne asettavat organisaatioille paineen muuttua pyrkiessään ylläpitämään asemansa. Organisaatiot eivät kuitenkaan aina muutu ulkoisten paineiden mukaisesti. Institutionaalinen innovointi on melko yleistä julkisen

sektorin palvelujen kehittämisessä, koska valtuutus ja sitoutuminen julkisiin sääntöihin ovat tärkeitä innovoinnin ajureita. Fuglsangin mukaan institutionaalinen innovointi voidaan ymmärtää sekä ulkoisten muutospainoiden vastustuksena, että pyrkimyksenä parantaa palveluja, käyttäen hyväksi aikaisempia kokemuksia, toimintatapoja ja perimätietoa. Institutionaalisen innovoinnin mukaan asteittaiset muutokset, jotka nojautuvat perimätietoon ja kokemuksiin, ovat hyvä väylä muutokseen (Fuglsang, 2008b, 237.)

Kolmas innovoinnin tyyppi on avoin innovointi. Avoimessa innovoinnissa idea tulee ulkoisesta lähteestä, mutta innovoinnin toteuttaa yksittäinen henkilö tai organisaatio. Fuglsangin (2008b) määrittelemä avoin innovointi vastaa Chesbroughin (2003) ja von Hippelin (2005) käsityksiä avoimesta innovoinnista. Avoin innovointi on myös relevanttia julkisten palveluiden kehittämisessä, koska nykyään innovoinnin resurssit ovat laajemmin jakautuneet kuin aikaisemmin. Korkeasti koulutetuilta kansalaisilta, julkisten palveluiden ulkoistamisesta, kansainvälisistä tutkimuksista sekä median huomiosta ja kritiikistä nousevat ulkoiset ideat tulevat yhä tärkeämmiksi. Joskus uusi teknologia, kuten internet haastaa julkiset palvelut ja siten synnyttää uusia ideoita. Avointa innovointia ilmenee moderneissa demokraattisissa yhteiskunnissa, joissa kritiikki ja avoimuus ovat keskeisiä piirteitä. Avoin innovointi voi myös johtaa ahneiden instituutioiden altistumiseen ristikkäisille paineille ja instituutioiden hajoamiseen (Fuglsang, 2008b, 237-238.)

Neljäs innovoinnin tyyppi on strategisesti refleksiivinen innovointi (Fuglsang, Sundbo, 2005, 330). Strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ideat tulevat ulkopuolelta ja innovointi toteutetaan kollektiivisesti. Se on innovoinnin muoto, joka lähtee ulkoisista ideoista ja odotuksista suhteessa muutokseen, mutta joka samaan aikaan keskittyy sisäiseen kontrolliin, strategiaan ja järjestykseen. Se pyrkii luomaan arvoa yhdistämällä ulkoiset ideat sisäisiin ideoihin. Siten se saavuttaa avoimen innovoinnin hyödyt systeemisellä tasolla. Innovoinnin aikana tapahtuu laajaa vuorovaikutusta, tiedon vaihtoa ja ideoiden valintaa. Strateginen refleksiivisyys kytkeytyy innovatiivisten strategioiden muodostukseen. Se edellyttää myös henkilöstön ja käyttäjien osallistumista, mutta he eivät voi toimia omillaan, vaan heidän tulee toimia koko systeemin puolesta. Institutionaaliseen innovointiin verrattuna strategisesti refleksiivinen innovointi edustaa ulkoisempaa lähestymistapaa, koska sekä ideointi että toteutus on ulkoista. Avoimeen innovointiin verrattuna strategisesti refleksiivinen innovointi on systeemisempi lähestymistapa, koska toimijoiden katsotaan toimivan osana systeemisestä kontekstista enemmän kuin yksilöinä. Strategisesti refleksiivisen lähestymistavan mukaan henkilöstön, johdon ja käyttäjien kesken pyritään rakentamaan suhteita, jotka edistävät

vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa. Strateginen refleksiivisyys on laaja termi, joka osoittaa kollektiivisuutta ja monimuotoisuutta sekä tarvetta useiden mielipiteiden huomioimiselle, ideoiden arvioimiselle ja valinnalle (Fuglsang, 2008b, 238.)

Fuglsangin (2008b) mukaan näitä neljää innovoinnin tyyppiä ei ole tarkoitettu ymmärrettäväksi rakenteiksi, jotka ovat tiukasti sidoksissa toimijoihin, vaan toimijat voivat liikkua niiden välissä ja vaihtaa asemaa ajoittain. Ne eivät ole myöskään tarkoitettu ymmärrettäväksi rooleina perinteisen rooliteorian merkityksessä, vaan ne ovat ennemminkin asenteita tai toimintatapoja, joihin ihmiset voivat tukeutua dynaamisella tavalla (Fuglsang, 2008b, 238.)

2.1.4 Osallistava innovointi

Tarkastelen seuraavaksi osallistavaa innovointia, jolla tarkoitan alkuperäiseltä nimeltään 'innovation with care' -lähestymistapaa. Osallistava innovointi on kehittynyt Roskilden yliopiston tutkimuksessa viime vuosikymmenten aikana. Tutkimus on keskittynyt innovoinnin muutokseen teknologisesta ja teollisesta muodosta refleksiiviseksi (Fuglsang, Sundbo, 2005, 330), joka koskee monenlaisia instituutioita, sektoreita, yrityksiä ja sosiaalisia ryhmiä. Tämä vaatii uutta innovoinnin ja sosiaalisen kehityksen käsitteellistämistä, joka ottaa huomioon innovaatiotoimintaan liittyvien suhteiden heterogeenisyyden (Fuglsang, 2008a, 5.) Osallistava innovointi on lähestymistapa, joka pyrkii analysoimaan ja ymmärtämään kuinka ihmiset käsittelevät huolellisesti ideoiden vaihtelun ja valinnan välisiä jännitteitä ja ristiriitoja (Fuglsang, 2008a, 16.) Se kiinnittää huomiota tapoihin, joilla mielipiteet ja ideat kerätään ja levitetään erilaisten vaihto- ja valintamekanismien avulla, olettaen että osa ideoista on parempia kuin osa (Fuglsang, 2008a, 90). Siten innovoinnin neljä mekanismia, jotka ovat ideoiden vaihtelun ja valinnan mekanismeja, sisältyvät osallistavaan innovointiin.

Osallistava innovointi on lähestymistapa innovointiin, joka lähtee seuraavista olettamuksista:

1. innovointi ja innovoinnin tapa ovat tärkeitä taloudelliselle kasvulle ja sosiaaliselle kehitymiselle
2. innovoinnin käsite on helpommin ymmärrettävissä kun sitä tarkastellaan käytännön kautta, etenkin case -tutkimusten avulla; ja

3. käytännössä innovointi vaatii refleksiivistä lähestymistapaa, joka ottaa huomioon taloudelliset ja sosiaaliset elementit, kuten myös jännitteet sektoreiden, organisaatioiden ja ihmisten välillä (Fuglsang, 2008a, 4.)

Fuglsangin (2008a) mukaan osallistavassa innovoinnissa on mukana monia eri tekijöitä erilaisine näkökulmineen, ideoineen ja kulttuureineen, jotka tulee huolellisesti tuoda yhteen innovoinnin hyötyjen saavuttamiseksi. Hän ymmärtää innovoinnin interaktiivisena prosessina, jossa on osallisena monia ihmisiä ja usein myös vaihtuvia ihmisiä eri sektoreilta. Innovointi on siis yleinen toiminto, joka ei ole rajoitettu vain tiettyihin henkilöihin, kuten tutkimus- ja kehitysyksiköiden asiantuntijoihin. Innovointiin kytkeytyy ideoita ja mielipiteitä monilta erilaisilta ihmisiltä. Nämä ideat ja mielipiteet tulee Fuglsangin mukaan ilmaista, mutta ne tulee myös koota yhteen ja suorittaa niiden joukossa valintaa. Osa ideoista on parempia kuin toiset ja ne valitaan kehitettäväksi eteenpäin (Fuglsang, 2008a, 3.) Osallistava innovointi on kompleksi ja aikaa vievä prosessi, joka voi epäonnistua monella tavalla innovaatioon liittyvän riskin tai yllättävien seurausten vuoksi. Siksi tarvitaan huolellinen lähestymistapa, jossa monet näkökulmat ja ideat tuodaan yhteen huolellisella tavalla (Fuglsang, 2008a, 9.)

Osallistava innovointi esittää inkrementaalisen tavan parantaa yhteiskuntaa ja sen instituutioita. Se perustuu sosiaalisille arvoille ja riippumattomille mielipiteille. Ihmisten on annettava tukensa osallistavalle innovoinnille, jotta se onnistuu (Fuglsang, 2008a, 9.) Osallistavan innovoinnin lähestymistavan mukaan innovointi ei perustu vain käyttäjien valintoihin vaan myös mielipiteiden ilmaisuun innovaatiosta ja muutoksesta. Mielipiteet ja ideat voivat tulla henkilöstöltä, johdolta ja käyttäjiltä sekä laajemmin yhteiskunnalta. Fuglsangin (2008a) mukaan ihmisten tulee saavuttaa vapaus itsenäisesti muodostaa ja ilmaista mielipiteitä innovaatioista sekä taistella sosiaalisten arvojen puolesta, jotta osallistava innovointi toteutuisi. Tämä ei aina ole selvää julkisen sektorin innovoinnissa (Fuglsang, 2008a, 89.)

Osallistava innovointi kiinnittää huomiota tapoihin, joilla mielipiteet ja ideat kerätään ja levitetään erilaisten vaihto- ja valintamekanismien avulla, olettaen että osa ideoista on parempia, relevantimpia tai tehokkaampia kuin osa (Fuglsang, 2008a, 90.) Liiketoimintainnovaation kohdalla markkinamekanismi toimii keksinnön ja diffuusion välillä, koska kysyntä osoittaa mitkä ideat ovat parempia kuin muut. Julkiselta sektorilta markkinamekanismi puuttuu ja siksi sosiaaliset kokoamisen, valinnan ja diffuusion mekanismit ovat haastavampia (Fuglsang, 2008a, 8.) Osallistava innovointi on

lähestymistapa, joka painottaa huolellista ja luovaa vaihtelun ja valinnan tasapainottamista. Sen mukaan ideoiden valintaa ja diffuusiota ei tule tehdä mekaanisella, vaan mahdollisimman luovalla tavalla. Usein julkisille instituutioille laajempi diffuusio ja ideoiden valinta voi olla haastavaa, kun taas ideoiden ja mielipiteiden vaihtelu on yleisempää. Tähän vaikuttaa julkisten instituutioiden pyrkimys homogeenisyyteen enemmän kuin muunteluun ja valintaan (Fuglsang, 2008a, 89.)

Osallistava innovointi korostaa voimakkaasti huolenpidon (care) näkökulmaa. Fuglsang ja Mattsson (2009) toteavat, että kulttuurisia ja eettisiä asioita ei tarvitse nähdä pelkästään innovoinnin esteenä, vaan ne voidaan nähdä myös muutosta ohjaavina ajureina. Taloudellista muutosta ei tule heidän mukaansa nähdä suoraviivaisena rationaalisena prosessina, jonka täytyy murtaa kulttuuriset ja eettiset esteet. Enemmän muutos lähtee liikkeelle kulttuurisista ja eettisistä epäkohdista ja lieventää niitä (Hodgson, 2001). Näin huolenpito voidaan nähdä innovoinnin ajurina, joka auttaa ohjaamaan muutosta ajavien toimintaa. Huolenpidon eettinen malli sopii hajanaisten ja verkottuneiden innovointitoimintojen ytimeen, joissa innovointi koskee useita ja muuttuvia toimijoita, joiden tulee olla huolellisesti linkittyneinä yhteen kansojen, sektorien, ammattien ja kulttuurirajojen yli. Yleisten eettisten periaatteiden vakiinnuttaminen sellaiseen kontekstiin on luultavasti vaikeampaa. (Fuglsang, Mattsson, 2009, 21-22.)

Fuglsang ja Mattsson (2009) perustavat tutkimuksensa kolmelle pääoletukselle. Ensinnäkin huolenpidon etiikassa perinteisesti (Held, 2006; Noddings, 1984) huolenpito näyttäytyy suhteellisena käytäntönä, joka ylläpitää suhteita annetussa kontekstissa, jossa toisten kiinnostukset, motivaatiot ja kulttuurit ovat kriittisiä. Toiseksi huolenpito on tärkeä tapa sekä osallistaa ihmisiä innovointiin, että tapa toimia toisten ihmisten kanssa institutionaalisessa tai liiketoimintaympäristössä. Siten eettinen huolenpidon malli soveltuu nykypäivän hajautuneisiin ja verkottuneisiin innovaatiotoimintoihin, joissa innovointi koskettaa useita ja muuttuvia toimijoita, joiden tulee huolellisesti linkittyä yhteen yli kansallisten, ammatillisten ja kulttuuristen rajojen. Kolmanneksi huolenpito on asenne ja lähestymistapa innovointiin, joka pystyy ymmärtämään eettiset periaatteet tämän päivän julkisen sektorin innovoinnissa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 22.)

Fuglsangin (2008a) mukaan huolenpito on tärkeä tekijä etenkin palvelun innovointiprosessissa, koska siihen osallistuu yleensä työntekijöitä, johtajia ja käyttäjiä, toisin kuin esimerkiksi tuoteinnovointi tapahtuu usein tutkimus- ja kehitysyksikössä.

Innovointiprosessi on moniulotteinen sosiaalinen prosessi. Huolenpito tarkoittaa, että ylin johto on tietoinen johdon, työntekijöiden ja käyttäjien innovointikyvystä ja pyrkii parantamaan sitä, mutta myös asettaa rajat innovoinnille strategian mukaisesti. Fuglsangin mukaan innovointi palveluorganisaatioissa tulee ymmärtää strategian muodostukseen perustuvana huolellisena ja yhtenäisenä prosessina. Strategia ohjaa innovointiprosesseja. Strategia on muodostettu tulevaisuudesta tehtyjen tulkintojen perusteella ja siksi on tärkeää säännöllisesti seurata kehitystä ja strategian tilanteeseen vastaamista. Tämä vaatii työntekijöiden ja johdon osallistumista, sillä he refleктоivat strategiaa ja tarkistavat sen toimivuutta (Fuglsang, 2008a, 31-33.)

Fuglsang ja Mattsson (2009) tulkitsevat huolenpidon elämänasenteeksi, joka ylläpitää suhdekäytäntöjä huomioiden toisten ihmisten aseman ja motiivin sekä vahvistaen niitä. Ihmisten täytyy tietyssä määrin ymmärtää toistensa taustaa ja edellytyksiä sekä eroja tulkinnoissa. Huolenpito on edellytys toiminnan tavoitteen saavuttamiselle. Tämän kaltainen huolenpito oletetaan usein itsestäänselvyudeksi tietyissä käytännöissä. Jos ihmiset ovat esimerkiksi toimineet yhdessä samankaltaisessa tilanteessa useita kertoja, keskinäinen huolenpito tulee osaksi rutiineja. Ihmiset ymmärtävät toistensa taustat, edellytykset ja erot tulkinnoissa. Jos joukkoon tulee ulkopuolelta uusi osallistuja, huolenpito tulee jälleen kriittiseksi tekijäksi tilanteen toivotun kaltaisen toiminnan kannalta. Huolenpito on siis relevantti tekijä innovoinnissa ja palvelusuhteissa sikäli kuin erilaisen taustan omaavat ihmiset vastaavat toiminnasta (Fuglsang, Mattsson, 2009, 22-23.)

Noddings (1984) on määritellyt kolme huolenpidon osatekijää, jotka ovat Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan hyödyllisiä arvioitaessa huolenpitoa ja osallistavaa innovointia julkisella sektorilla (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24). Huolenpidon osatekijät ovat 1) mukaansa tempaaminen (engrossment), 2) motivaation siirto (motivational displacement) ja 3) huolenpidon tunnistaminen (recognition of care) (Noddings, 1984, 69).

Ensimmäinen huolenpidon osatekijä eli mukaansa tempaaminen tarkoittaa, että huolenpitäjä tai innovaattori tiedostaa niiden ihmisten aseman ja motivaation, jotka ovat välittömästi läsnä annetussa kontekstissa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24). Mukaansa tempaaminen ei tarkoita, että täytyy olla objektiivista tietoa toisista, vaan pyrkimystä esimerkiksi empatian kautta löytää yhteys toisten asemaan ja motivaatioon innovoinnin yhteydessä. Mukaansa tempaaminen on osittaista, koska kyseessä on välittömästi mukana olevien ihmisten intressit (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26-28.)

Toinen osatekijä eli motivaation siirto tarkoittaa, että osoitetaan ystävällinen asenne toisia kohtaan eikä käytetä tietoja toisten hyväksikäyttämiseen. Toiminnan lähtökohtana pidetään toisten intressejä eikä pyritä henkilökohtaisten intressien ajamiseen (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24.)

Kolmas osatekijä eli huolenpidon tunnistaminen tarkoittaa, että se josta huolehditaan, tunnistaa ja hyväksyy huolehtijan ja hänen huolenpitonsa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24). Mukaansa tempaaminen ja motivaation siirto eivät toimi moraalisina ohjenuorina, jos niiden kohteena olevat eivät hyväksy innovaattorin tai huolenpitäjän huolenpitoa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 30.)

Heldin (2006) mukaan henkilön kohtelu erityisenä huolenpidon kohteena ja erityisten huomionosoitusten antaminen hänelle on yksi piirteistä, joka erottaa huolenpidon etiikan perinteisemmästä oikeudenmukaisuuden etiikasta, joka kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti ja yleisin periaattein. Held (2006) määrittelee huolenpidon etiikan niin, että ne, jotka tunnollisesti välittävät toisista, eivät pyri saavuttamaan omia intressejään, vaan heidän intressinsä ovat kietoutuneet yhteen heidän välittämiensä henkilöiden intressien kanssa. He eivät toimi kaikkien muiden puolesta tai yleensä inhimillisyyden puolesta, vaan he pyrkivät vahvistamaan suhdetta itsensä ja erityisesti välittämiensä välillä (Held, 2006, 12.)

Huolenpidon etiikka ei pyri kehittämään eettisen käytöksen universaaleja periaatteita, vaan selittämään, kuinka ihmiset ylläpitävät hauraita suhteiden verkostoja, jotka mahdollistavat ihmisten kasvamisen ja menestymisen, kehittämällä luottamusta, kunnioitusta ja vastuuta toisistaan. Huolenpidon merkitys identiteetissä, ihmissuhteissa ja sosiaalisissa instituutioissa tunnustetaan yhä vahvemmin, etenkin yhteiskunnissa, joissa on huolehdittava suurista joukoista nuoria, vanhuksia ja sairaita (Gabriel, 2009, 383.) Fuglsang ja Mattsson (2009) näkevät huolenpidon asenteena, joka on ehdoton inhimillisyyden olemassaololle. Huolenpito voi olla monin tavoin rajoitettu, mutta sitä ei voida kokonaan poistaa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 22). Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan huolenpito on kuitenkin vaillinainen lähestymistapa, koska se huomioi vain ne yksilöt ja toimijat, jotka ovat välittömästi osallisina prosessissa. Huolenpito on siksi lähestymistapa, joka arvostaa tiettyjä näkökulmia ja kulttuureita tietyssä kontekstissa, mutta se ei johda yleisiin eettisiin periaatteisiin (Fuglsang, Mattsson, 2009, 22.)

Fuglsang ja Mattssonin mukaan käytännössä huolenpito ei ole vain puhtaasti hyväntahtoinen lähestymistapa. He väittävät, että erityisesti julkisella sektorilla huolenpidolla on kaksi puolta.

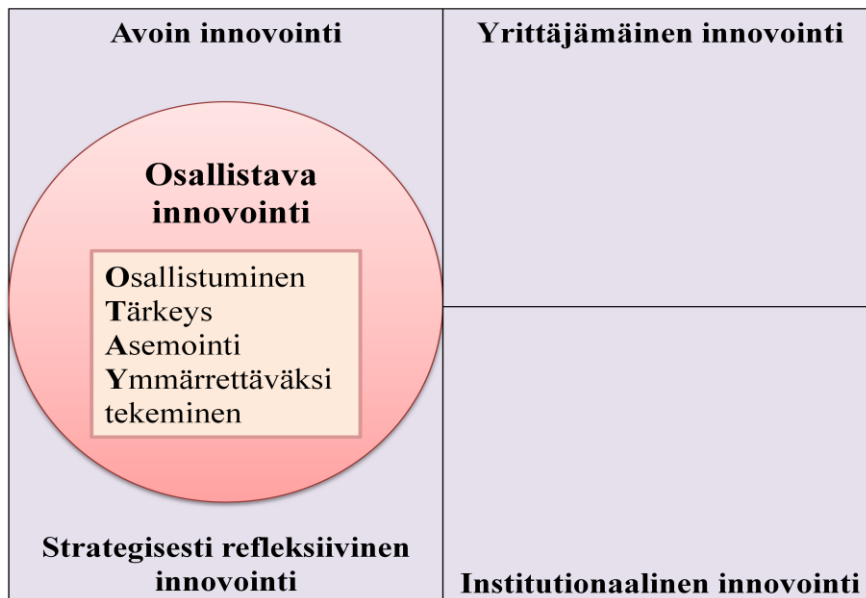
Toisaalta huolenpito tarkoittaa huolenpitoa toisista ottamalla huomioon heidän asemansa ja motiivinsa. Toisaalta huolenpito sisältää myös normatiivisen kontrollin ja toisten kouluttamisen elementin, kuten esimerkiksi lastentarhassa, koulussa ja terveydenhuollossa. Toisin sanoen huolenpidossa on käytännössä myös strateginen elementti, koska se pyrkii osallistamaan ihmisiä, jotka eivät muuten olisi osallisena prosessissa. Huolenpito voidaan nähdä elintärkeänä asenteena innovointiin ja sen mukaan on tärkeää pyrkiä keskittymään muiden osallistujien asemaan, ideoihin ja motiiveihin (Fuglsang, Mattsson, 2009, 23-24.)

Osallistava innovointi on näkökulma, joka keskittyy luovuuden ja innovoinnin väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi se keskittyy vuorovaikutukseen sosiaalisen ja taloudellisen kehityksen sekä liiketoimintainnovaatioiden ja sosiaalisten innovaatioiden (Young Foundation, 2006) välillä (Fuglsang, 2008a, 7.) Sosiaaliset innovaatiot perustuvat sosiaalisille tavoitteille ja prosesseille. Sosiaaliset innovaatiot ja liiketoimintainnovaatiot ovat usein päällekkäisiä ja kietoutuvat yhteen. Innovaation sosiaalisen tavoitteen ja arvon ymmärtäminen ja analysointi voi olla tärkeä liiketoimintainnovaation ajuri. Liiketoimintainnovaatioissa markkinamekanismi on tärkeä tekijä keksinnön ja diffuusion välillä. Julkisissa innovaatioissa markkinamekanismia ei kuitenkaan ole. Siksi sosiaaliset yhdistämisen, valinnan ja diffuusion mekanismit ovat tärkeitä. Osallistava innovointi pyrkii kiinnittämään huomiota mittaamisen ja diffuusion sosiaalisiin mekanismeihin. Se pyrkii myös analysoimaan markkinamekanismin ja sosiaalisten mekanismien monimutkaista vuorovaikutusta, ymmärrettynä valinnan ja diffuusion mekanismeina (Fuglsang, 2008a, 7-8.)

Sosiaalisten innovaatioiden kenttä on huonosti ymmärretty verrattuna korkeaprofiilisiin kaupallisiin innovaatioihin. Sosiaalisen innovaation ja osallistavan innovoinnin ongelma on, että lähestymistavan vaikutusta on vaikea määrittää ja mitata. Esimerkiksi koulun tai kirjaston vaikutusta on vaikeampi mitata ja analysoida kuin kaupallisten innovaatioiden vaikutuksia. Ne voidaan pyrkiä selittämään laaja-alaisesti, mutta niiden mittaaminen ja analysointi on haastavaa. Esimerkiksi kirjaston vaikutusta henkilökunnan tiedon lisääntymiseen ja sitä kautta kirjaston vaikutusta liiketoimintainnovaatioiden kehittämiseen on vaikea mitata (Fuglsang, 2008a, 10.)

Osallistava innovointi siis kiinnittää huomiota siihen, että innovointiprosessissa on oikeassa suhteessa monimuotoisuutta ja kollektiivisuutta, eli ideoiden vaihtelua ja valintaa. Osallistava innovointi keskittyy tarkastelemaan kuinka ideoiden vaihtelu ja valinta toteutuu innovointiprosesseissa. Osallistavaan innovointiin siis sisältyy Fuglsangin määrittelemät neljä

innovoinnin mekanisme, jotka ovat vaihtelun ja valinnan mekanismeja. Osallistava innovointi on lähestymistapa, joka vaalii vaihtelua ja valintaa sekä niiden yhdistämistä. Avoimeen ja strategisesti refleksiiviseen innovointiin sisältyy osallistavaa innovointia, koska ne huomioivat ulkopuolisten ideat ja mielipiteet ja pyrkivät suorittamaan valintaa niiden joukossa. Avoimeen ja strategisesti refleksiiviseen innovointiin liittyy siis ideoiden vaihtelua ja valintaa. Osallistavassa innovoinnissa on vahva huolenpidon näkökulma, joka on havaittavissa myös avoimessa ja strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ulkopuolisten osallistamisen kautta. Kuviossa 2. havainnollistan ideoiden vaihtelun ja valinnan mekanismien, innovoinnin eri muotojen sekä osallistavan innovoinnin suhdetta toisiinsa.



Kuvio 2. Innovoinnin neljän mekanismin, nelikentän ja osallistavan innovoinnin suhde.

2.1.5 Julkisen sektorin innovointi

Seuraavaksi tarkastelen Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimusta julkisen sektorin innovoinnista. Innovaatiotutkimusryhmän tutkimus painottuu erityisesti Tanskan sosiaali- ja terveydenhuolto sektorille. Fuglsang ja Pedersenin (2008) mukaan usein väitetään, että julkisen sektorin instituutiot innovoivat vähemmän ja eri tavalla kuin yksityisen sektorin yritykset. Fuglsang ja Pedersen ovat verranneet julkisen ja yksityisen sektorin innovointia

kahden tutkimuksen avulla. Tanskan yksityisen sektorin innovointia he ovat tarkastelleet European Community Innovation Survey (the CIS4-investigation) –tutkimuksen perusteella ja julkisen sektorin innovointia Pedersenin (2007) tutkimuksen perusteella (Fuglsang, Pedersen, 2008, 1.)

Pedersen (2007) on tutkinut innovointia Tanskan terveydenhuoltosektorilla. Fuglsang ja Pedersen (2008) vertaavat julkisen ja yksityisen sektorin innovoinnin tasoa, lähteitä, vaikutuksia ja esteitä. He toteavat suurimman osan terveydenhuoltolaitoksista, noin kahden kolmesta, olevan innovatiivisia. Se on kuitenkin hieman vähemmän kuin yksityisellä sektorilla. Innovoinnin tärkein lähde terveydenhuoltosektorilla on henkilöstö ja innovoinnin taustalla vaikuttaa henkilöstön ja johdon välinen yhteistyö. Innovointi tapahtuu yleensä yhteistyössä muiden terveydenhuoltolaitosten kanssa. Ulkoiset tekijät, kuten hallinnolliset organisaatiot, ovat mukana vaikuttamassa innovointiin. Innovointi johtaa tehokkaampaan sisäisten resurssien hyödyntämiseen, hyvinvointipalvelujen laadun paranemiseen, joustavuuden ja kapasiteetin nousuun sekä menestyskriteereiden parempaan täyttymiseen. Kansalaisten hyvinvointi paranee terveydenhuoltolaitosten innovoinnin seurauksena, mutta innovointi ei tyypillisesti johda laitosten taloudellisen tilanteen paranemiseen. Merkittävin este innovoinnille on resurssien puute. Muita esteitä ovat asiantuntijoiden asenne ja ulkoa annetut epäselvät tavoitteet (Fuglsang, Pedersen, 2008, 9-14.)

Julkisen sektorin terveydenhuoltolaitosten ja yksityisen sektorin yritysten innovoinnin väliltä löytyy yhteneväisyyksiä. Merkittävimpiä yhteisiä piirteitä terveydenhuoltolaitosten ja yksityisen sektorin innovoinnissa ovat henkilöstö tärkeimpänä innovoinnin lähteenä, innovoinnin johtaminen parempaan sisäisten resurssien hyödyntämiseen sekä yhteistyö sisäisten ja ulkoisten lähteiden välillä (Fuglsang, Pedersen, 2008, 14.)

Fuglsang ja Pedersenin (2008) mukaan terveydenhuoltolaitosten haasteena on tutkia ja seuloa ideat, jotta ne pystyvät valitsemaan niistä relevantit ideat jatkokehittelyyn. Terveydenhuoltolaitosten tulee pystyä jäljittämään ulkoiset kumppanit ja luoda suhteet niihin, sekä prosessoimaan eri lähteistä tulevaa informaatiota. Koska henkilöstö on todettu merkittävimmäksi innovoinnin lähteeksi, haasteena on saada henkilöstö osallistumaan innovointiin. Terveydenhuoltolaitoksille toinen merkittävä haaste on voittaa resurssirajoitteen aiheuttamat ongelmat ja irrottaa budjetista resurssit hyvän idean kehittämistä varten. Strateginen refleksiivisyys, eli ulkoisten ideoiden ja toteuttajien kanssa toimiminen strategiaa mukaillen on tärkeää, koska innovointi ei ole pelkästään hyvien ideoiden keksimistä, vaan

myös parhaiden ideoiden valintaa ja niiden jalostamista hyväksytyiksi palveluiksi ja konsepteiksi. Fuglsang ja Pedersenin mukaan terveydenhuoltolaitosten tulee olla avoimia uusille ideoille, osata valita oikeat ideat, keskittyä niihin, voittaa vähäisten resurssien ongelma ja tehdä valitsemistaan ideoista uusia palveluja. Tämä vaatii terveydenhuoltolaitoksilta strategista refleksiivisyyttä (Fuglsang, Pedersen, 2008, 15-16.)

Julkisen sektorin terveydenhuoltolaitosten innovointi tapahtuu erityisissä olosuhteissa ja ne kohtaavat erityisiä haasteita ja riskejä liittyen innovointiin. Terveydenhuoltolaitokset ovat asiantuntijoiden kenttää ja asiantuntijoilla on oma käsityksensä siitä, mikä on tärkeää ja mielenkiintoista kansalaisten näkökulmasta. Resurssit tulevat lähes kokonaan poliittis-hallinnollisilta organisaatioilta ja terveydenhuoltolaitosten tulee saada rahoitus myös innovaatioihin niiltä. Poliittis-hallinnolliset organisaatiot olettavat sitä vastoin, että innovaatiot johtavat lisäresursseihin ja ovat pitkällä tähtäimellä itsensä rahoittavia. Nämä vastakkaiset näkemykset saattavat johtaa konflikteihin terveydenhuoltolaitosten ja poliittis-hallinnollisten organisaatioiden välillä. Terveydenhuoltolaitokset eivät toimi markkinatalouden aiheuttaman paineen alla. Kuten jo todettiin, terveydenhuoltolaitokset eivät saavuta taloudellista hyötyä innovoinnilla, joten niillä ei ole taloudellisia paineita tai kannustimia innovointiin. Asiantuntijoiden näkökulman, ulkoisten resurssien ja markkinapaineen puuttumisen takia riskinä on, että julkisen sektorin terveydenhuoltolaitokset kääntyvät innovoidessaan sisäänpäin (Fuglsang, Pedersen, 2008, 16-17.)

Fuglsang ja Pedersenin (2008) mukaan julkisen sektorin terveydenhuoltolaitokset näyttävät pystyvän pitämään melko ulospäin suuntautuneen asenteen innovoinnissa. He päättelevät tähän olevan ainakin kaksi syytä. Ensinnäkin Tanskassa on tehty useita julkisen sektorin rakenneuudistuksia. Uudistusten seurauksena hallitus ja ministeriöt asettavat terveydenhuoltolaitoksille paineita uudistua (Pedersen, 2008). Terveydenhuoltolaitosten kykyä vastata kansalaisten tarpeisiin seurataan ja se asettaa hyvinvointilaitoksille ylhäältä alaspäin suuntautuvan paineen innovoida. Toiseksi myös kansalaisille annetaan yhä enemmän oikeuksia ja valtaa osallistua palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen sekä tarjotaan heille mahdollisuus antaa palautetta palveluista. Kansalaiset asettavat siis alhaalta ylöspäin suuntautuvan paineen koskien terveydenhuoltopalvelujen tuottamista ja toimittamista. Kansalaiset eivät kuitenkaan maksa enempää veroja, joten se asettaa terveydenhuoltolaitoksille paineen innovoida enemmän. Fuglsang ja Pedersen (2008) arvioivat, että yhtäaikaaisesti ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvat paineet johtavat luultavasti innovointipaineeseen, joka on verrattavissa yksityisen sektorin

markkinataloudesta aiheutuvaan paineeseen. Lisäksi ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvat paineet pakottavat terveydenhuoltolaitokset ottamaan ulospäin suuntautuneen ja avoimen näkökulman innovointiin (Fuglsang, Pedersen, 2008, 17-18.)

Fuglsangin (2008b) tutkimus Tanskan terveydenhuoltosektorilla osoittaa, että avoimuus ja vuorovaikutus voivat myös olla keskeisiä tekijöitä julkisen sektorin innovoinnissa. Fuglsang ymmärtää avoimuuden kykyä toimia ulkoisten ideoiden parissa ja saada hyötyä ulkoisista ideoista. Tutkimus osoittaa, että julkinen sektori on altis ulkoisille ideoille, eli avoimelle innovoinnille. Hyötyjen saaminen ulkoisista ideoista edellyttää kuitenkin strategista refleksiivisyyttä. Terveydenhuoltosektorilla strategisuutta tarvitaan Fuglsangin mukaan kysynnän selkeässä määrittelemisessä, ideoiden arvioinnissa ja yrittäjämäiseen toimintaan kannustamisessa. Refleksiivisyyttä tarvitaan ihmisten osallistamisessa ja yhteistyön kehittämisessä. Nämä toimet yhdessä voidaan tiivistää strategiseksi refleksiivisyydeksi. Fuglsang uskoo, että sekä strategisuus että refleksiivisyys ovat ominaisia piirteitä julkiselle sektorille (Fuglsang, 2008b, 246-247.)

Fuglsang (2010) on tutkinut kuinka arkipäivän työssä syntyneen innovaation (bricolage) käsitettä voidaan käyttää julkisen sektorin innovoinnin ymmärtämiseksi. Roskilden yliopiston tutkijat ovat tutkineet vanhusten hoitoa Tanskan julkisella sektorilla (Fuglsang, 2010, 75.) Tutkimuksen mukaan innovointia esiintyy kolmessa eri muodossa: 1) tarkoituksellisena toimintana, 2) osittain tahattomana toimintana ja 3) arkipäivän työssä tapahtuvana innovointina. Tarkoituksellinen innovointi on yleensä ylimmän johdon alulle laittamaa arvoa luovaa toimintaa, joka vastaa määrättyyn politiikkaan ja vaatimuksiin. Osittain tahaton innovointi on johdon välittämää ongelmalähtöistä toimintaa. Se alkaa yleensä alemman johdon ideasta ja pyrkii vastaamaan esille nousseihin ongelmiin. Arkipäivän työssä tapahtuva innovointi on henkilöstön aikaansaamaa innovointia. Arkipäivän työssä tapahtuva innovointi auttaa käsitteenä ymmärtämään miten henkilöstö osallistuu palvelun uudistamiseen ajan kuluessa. Pienet innovaatiot johtavat uusiin taitoihin ja rutiineihin, jotka ovat kiinteitä osia palvelussa ja palvelun toimittamisessa. Henkilöstö luo sitä kautta työskentelytapoja, jotka palvelevat erityisesti kyseisen alueen asukkaita (Fuglsang, 2010, 82).

Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimukset osoittavat, että Tanskan julkisella sektorilla innovoidaan melko paljon ja innovointi on avointa. Yhtäläisyyksiä yksityisen sektorin innovointiin löytyy runsaasti. Julkisen sektorin rakenneuudistusten sekä kansalaisten aiheuttamat innovointipaineet aiheuttavat ristikkäisen innovointipaineen

terveydenhuoltosektorille. Sitä voidaan verrata markkinatalouden aiheuttamaan paineeseen. Eri suunnista tulevat paineet pakottavat myös ottamaan avoimen näkökulman innovointiin. Julkisella sektorilla tapahtuu myös henkilöstön aikaansaamaa arkipäivän työssä syntyvää innovointia. Avoimen innovoinnin hyötyjen saaminen edellyttää strategista refleksiivisyyttä, jota Fuglsangin (2008b) mukaan julkisella sektorilla havaitaan.

2.1.6 Kunnallisen kirjaston innovointi

Seuraavaksi tarkastelen Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimusta Tanskan kunnallisen kirjaston innovoinnista. He ovat ensimmäisinä tutkineet kunnallisen kirjaston innovointia erittäin kattavasti. Tanskan kunnallinen kirjasto on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska viime vuosikymmenen aikana se on ottanut käyttöön useita merkittäviä innovaatioita (Fuglsang, 2008a, 97). Fuglsang (2008a) toteaa Tanskan kunnallisen kirjaston olevan innovoinnin kenttä, joka tarjoaa mielenkiintoisen esimerkin avoimesta innovoinnista julkisella sektorilla. Hän väittää, että Tanskan kunnallinen kirjasto ei ole byrokraattinen julkinen instituutti, joka on konservatiivinen ja haluton muuttumaan. Sen sijaan se on innovatiivinen ja yrittäjämäinen sekä kykenevä saamaan henkilöstön ja käyttäjät kiinnostumaan innovoinnista (Fuglsang, 2008a, 88.)

Kirjasto on ollut yli sadan vuoden ajan arvostettu instituutio tanskalaisessa yhteiskunnassa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26). Kirjastoa on perinteisesti pidetty demokratian ja sivistyksen edustajana. Se on nojannut velvollisuusetiikkaan ja näin ollen sen asema on oikeutettu yleisen moraalisen periaatteen nojalla. Samaan aikaan Tanskassa kirjastoja on kuitenkin pidetty osittain tylsinä paikkoina, joissa ei ole ollut riittävästi aktiviteetteja (Fuglsang, 2008a, 98). Internetin tulo mahdollisti tietoa etsiville ihmisille kirjaston välttelyn ja sen takia kirjasto on joutunut muotoilemaan uudelleen rooliaan ja tavoitettaan. Sen roolia ei muotoilla pelkästään demokratian ja sivistyksen edustajaksi, vaan myös tietoyhteiskunnan edustajaksi ja siksi funktionaalisemmalla tavalla. Myös kirjastonhoitajien rooli on muuttumassa kansalaisten opastajiksi tietoyhteiskunnassa. Nämä kaksi muutosta voidaan määritellä käsitteelliseksi innovaatioksi, joka johtaa kokonaan uudenlaiseen suhteeseen käyttäjän ja kirjaston välillä. Pyrkimyksenä on siirtyä yleisemmästä moraalisesta periaatteesta funktionalisempaan käsitykseen kirjaston asemasta yhteiskunnassa. Fuglsang ja Mattsson (2009) väittävät, että

huolenpidon etiikka tulee korvaamaan velvollisuusetiikan aseman moraalisen toiminnan suuntaviivana (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26.)

Fuglsangin ja Mattssonin (2009) mielestä Tanskassa kirjastot ovat pystyneet vastaamaan melko hyvin kohtaamiinsa haasteisiin. Yksi syy menestykseen on se, että kirjastonhoitajat pystyvät ammattinsa puolesta käyttämään informaatioteknologiaa monipuolisella tavalla työssään, kuten materiaalien järjestelmiseen ja jäsentelmiseen. Toinen syy on kirjastonhoitajien vahva halu turvata ammattinsa sekä kirjaston rooli tulevaisuudessa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26.)

Tanskan kunnallisen kirjaston piirissä sosiaaliset sekä strategiset areenat ovat lisääntyneet. Sosiaalisella ja strategisella areenalla Fuglsang tarkoittaa avointa paikkaa, jossa eri toimijat ja ihmiset voivat vapaasti esittää ideoitaan ja mielipiteitään toisilleen sekä jossa toimii hyvien ideoiden valinta ja diffuusio. Nykyään kiinnitetään enemmän huomiota innovoinnin mekanismeihin sekä vaihteluun ja valintaan. On luotu uusia sosiaalisia ja strategisia areenoita, jotka mahdollistavat paremmin ideoiden valinnan ja diffuusion. Esimerkiksi Tanskan kansallisella kirjastoviranomaisella (The Danish National Library Authority) on areenamainen rooli kirjastojen kehittämisessä. The Danish Bibliographic Centre (DBC) on yksityinen osakeyhtiö, jolla on tärkeä rooli kirjastojen kehittämisessä ja ideoiden valinnassa (Fuglsang, 2008a, 97.) Kirjastomaailmassa on myös esitelty uusia sähköisiä palveluja, jotka tavoittavat kirjastonkäyttäjät uusilla tavoilla. Ne on luotu sekä kirjastoviranomaisen ja DBC:n välisillä sopimuksilla että kirjastojen välisellä yhteistyöllä. Osasta näistä palveluista tulee itsestään sosiaalisia ja strategisia areenoita ideoiden vaihtelulle ja valinnalle (Fuglsang, 2008a, 97.)

Kirjastonhoitajien rooleista on keskusteltu ja ne tulkitaan uusilla tavoilla informaatioasiantuntijoina ja kulttuurin välittäjinä. Kirjastoalan oppilaitoksessa, joka on myös yksi sosiaalinen ja strateginen areena ideoiden vaihtelulle ja valinnalle, kirjastoammatillinen koulutus on muutettu moderniksi mediakoulutukseksi (Fuglsang, 2008a, 97.) Tanskan kirjastoalan ammattilehdessä kirjastonhoitaja nähdään proaktiivisena, ulospäinsuuntautuneena ja valmiina muuttumaan sekä taitavana myymään ja luomaan omaa työtään (DBC Avisen 04 Winter 2005). Myös kirjastotiloja on alettu muuttamaan eloisammiksi ja kokemusperäisemmiksi. Kirjastoissa on esimerkiksi erillisiä tiloja äänekkäille aktiviteeteille. Siten kirjaston imagoa muutetaan hiljaisesta ja tylsästä eloisammaksi (Fuglsang, 2008a, 97.) Kirjastoihin on myös tuotu runsaasti uusia digitaalisia työkaluja ja materiaaleja (PC, internet, CD, DVD, Pelit ym.) Nämä muutokset eivät ole teknisestä näkökulmasta kovin vaikuttavia,

mutta organisaation näkökulmasta ne ovat. Kirjasto on muuttumassa avoimeksi ja dynaamiseksi ympäristöksi, jolla katsotaan olevan välittävä rooli informaatioyhteiskunnan ja kansalaisten välillä. Kirjasto toimii oppaana internetin moniin tietolähteisiin (Fuglsang, 2008a, 97-98.)

Danish National Library Authorityn johtaja uskoo, että tulevaisuuden kirjasto voidaan nähdä kilpailutekijänä tanskalaisille yrityksille. ”Kysymys on, kuinka kehittää kirjastoista ulospäin suuntautuvia tietoverkkoja, jotka auttavat kansalaisia ja etenkin yrityksiä tiedonhaussa milloin he sitä tarvitsevat... Tavoite on, että kirjastot tarjoavat tulevaisuudessa helpon pääsyn relevanttiin informaatioon työtilanteissa, samoin kuin vesilaitos tarjoaa puhtaan veden hanasta” (Mandag Morgen No. 3, 23 January, 2006).

Nämä edellä mainitut muutokset kirjastossa voidaan nähdä avoimina innovaatioina. Ensinnäkin kirjasto on kohdannut kilpailua hakukoneilta kuten Googelta tai Yahooilta. Uudet mahdollisuudet ladata tietoa tai viihdettä internetistä ovat pakottaneet kirjaston seuraamaan tarkemmin kehitystä kirjaston ulkopuolella. Kirjastot ovat ymmärtäneet, että niiden tulee tavoittaa kirjaston käyttäjät uudella tavalla vakuuttaakseen heidät, että he tarvitsevat yhä kirjastoa. Onnistuakseen siinä kirjaston täytyy hyödyntää ulkoa tulevat ideat, uuden tiedon ja teknologian sekä yhdistää ne sisäisten resurssien ja ideoiden kanssa. Toisaalta samaan aikaan luodaan useita uusia sosiaalisia areenoita, joissa voidaan esittää ideoita muille sekä tunnistaa ja valita toimivat ideat. Näihin sosiaalisiin areenoihin kuuluu muun muassa uudelleen järjestelty Tanskan kirjastoviranomainen ja DBC, osa uusista sähköisistä palveluista, uudistettu kirjastoammatillinen oppilaitos, kirjastonhoitajien liitto ja kirjastoyhteisöt (Fuglsang, 2008a, 98.)

Kunnallinen kirjasto määritellään yhä sosiaalisena instituutiona, joka pääasiassa edistää koulutusta. Käytännössä kuitenkin kirjasto on kohdannut suuren muutospaineen. Kirjaston ei enää tule olla pelkästään osa koulutusta, vaan myös osa informaatioyhteiskuntaa. Sen tehtävä on kehittää jatkuvasti tietoyhteiskunnan kansalaisten ja työvoiman pätevyyttä sekä ikääntyneen väestön osaamista tietoyhteiskunnassa. Avoimen ja eloisan kirjaston luominen nähdään myös kollektiivisena haasteena kirjastoille. 1970- ja 1980-luvuilla kirjastot olivat yksilöllisempiä ja pirstaloituneempia. Kirjastosektorilla muodostetaan sosiaalisia ja strategisia areenoita sekä siirrytään kohti avointa ja strategisesti refleksiivistä innovointia. Tarkoituksena on luoda kehystä ideoiden vaihtelulle, valinnalle ja innovoinnille. Sosiaalisena instituutiona kirjastolla on potentiaalia luoda sosiaalisesti tehokkaita ideoiden vaihtelun ja

valinnan areenoita. Yksittäisillä kirjastoilla saattaa olla erilaisia kulttuureita, mutta kirjastojen välillä on kuitenkin jo olemassa verkosto, jossa on yhteistyön, pohdiskelun ja mielipiteiden vaihdon kulttuuri. Se tekee kirjastojen välisen kommunikaation helpommaksi. Muuttuakseen näiden edellä mainittujen linjojen mukaisesti kirjasto tarvitsee innovointia, jossa monet toimijat ovat mukana muuttamassa kirjaston tulevaisuutta. Tähän muutokseen tarvitaan poliittisen paineen, ammattitaidon ja sosiaalisen suuntautuneisuuden yhdistelmää (Fuglsang, 2008a, 98-101).

Tanskan kunnallisen kirjaston viime vuosien merkittävimpiä innovaatioita ovat danbibbase, bibliotek.dk ja Library Watch. Danbibbase on tietokanta, joka kattaa kaikki Tanskan kirjastojen materiaalit. Se käyttää hyväksi Tanskan kirjastojen yhteistä luettelointitapaa ja niiden luomia sähköisiä tietokantoja. Bibliotek.dk on kaikki Tanskan kirjastot kattava tietojärjestelmä. Bibliotek.dk:n avulla käyttäjät voivat selata ja tilata materiaalit kotoa tietokoneellaan. Se mahdollistaa käyttäjille pääsyn suureen valtakunnalliseen yhdistelmäkirjastoon. Library Watch on tietopalvelu, jossa asiakas voi kysyä esimerkiksi kirjoista, koulutehtävistä tai harrastuksista. Library watch-kotisivulla täytetään lomake, joka lähetetään kirjastonhoitajalle tai vaihtoehtoisesti keskustellaan kirjastonhoitajan kanssa keskustelukanavan välityksellä. Tämä voidaan nähdä kirjastonhoitajan työnkuvan laajenemisena, koska kirjastonhoitaja ei välttämättä vastaa täsmälliseen kysymykseen, vaan joutuu pohtimaan, etsimään tietoa ja keskustelemaan asiakkaan kanssa. Library watch on hyvä esimerkki muutoksesta, joka on muuttanut kirjastonhoitajan roolia oppaaksi tietoyhteiskunnassa. Se on myös esimerkki sosiaalisesta ja strategisesta arenasta, avoimesta sekä strategisesti valitusta innovaatiosta (Fuglsang, 2008a, 102-106.)

Bibliotek.dk:n kehittäminen on myös hyvä esimerkki Tanskan kunnallisen kirjaston siirtymisestä avoimeen innovointiin. Bibliotek.dk:n kehittämisessä Googlella on ollut tärkeä merkitys. Tarkoituksena on ollut tehdä yhteistyötä Googlen kanssa niin, että kaksi palvelua, bibliotek.dk ja Google voivat täydentää toisiaan. Google Scholarista ja Google Bookista on pääsy tiettyihin kirjaston luettelopalveluihin. Kirjasto on ymmärtänyt, että koska käyttäjät pitävät Googlea loistavana palveluna, kirjaston on suhtauduttava siihen samoin. Bibliotek.dk on kehittynyt projektina, joka heijastaa muutoksia innovoinnin muodossa, kirjaston toimialassa ja toimintakentässä. Kirjasto ei pyri määrittämään arvoaan sisältäpäin, vaan se pyrkii tarkkailemaan ulkoisia arvoja, jotka voi ottaa omaan käyttöönsä ja integroida sisäisten arvojensa kanssa. Se muuttaa kirjaston toimialaa, kirjastosta tulee ulospäin suuntautuneempi ja herkempi vaihtelulle ja valinnalle. Samalla kirjaston rooli muuttuu tietoyhteiskunnan

toiminnan opastajaksi. Myös kirjaston toimintakenttä muuttuu, se ei ole enää vain paikallinen kirjasto ja yhteisö. Bibliotek.dk on kehittymässä sosiaaliseksi ja strategiseksi areenaksi, jossa erilaiset mielipiteet integroituvat ja valikoituvat (Fuglsang, 2008a, 104-105.)

Innovoinnilla Tanskan kirjastosektorilla on tiettyjä ominaispiirteitä. Ensinnäkin innovointi on toimialakeskittynyttä, se keskittyy vain kirjastotyöhön, ei muihin palveluihin. Se tuo kuitenkin yhteen yleiset kirjastot, tieteelliset kirjastot, kirjastokoulutuksen ja sähköisten palvelujen kehittämisen tiettyjen sosiaalisten ja strategisten areenoiden ympärille. Toiseksi innovointi edistää kirjastojen yhteistyötä. Yhteistyö voi koskea yksittäisiä kirjastoja, kaikkia kirjastoja tai esimerkiksi DBC:tä sekä yksityisiä konsultteja. Nämä yhteistyösuhteet tuovat toimintaan vaihtelua. Kolmanneksi innovoinnissa painotetaan yhä enemmän valintaa, diffuusiota ja mittaamista. Aikaisemmin yksittäiset kirjastot käyttivät omia ideoitaan kirjastonsa kehittämiseen, mutta nykyään ideat jaetaan laajemmalle ja useita kirjastoja kannustetaan osallistumaan. Neljänneksi kirjaston kehitystä katsotaan yhä enemmän systeemiseltä tasolta. Kirjastot voivat kokeilla omia ideoitaan, mutta ne eivät toimi vain yksittäisen kirjaston puolesta, vaan koko kirjastosektorin puolesta (Fuglsang, 2008a, 106.)

Institutionaalinen innovointi on yhä tärkeä lähtökohta Tanskan kirjastosektorille. Kirjaston henkilöstön roolit ja tehtävät ovat selvästi institutionalisoituneet koulutuksen ja kirjaston sisäisten keskustelujen piirissä. Vaikka kirjastonhoitajan imago on muuttumassa, silti keskiössä ovat kirjastonhoitajan perustaidot ja kirjaston perustoimiala. Internetin tulon myötä on alettu tuoda esille kirjastoammattilaisten taitoja myös uusista näkökulmista. Kirjasto sosiaalisena instituutiona on myös haastettu monin tavoin. Rajapinta kirjastonhoitajan ja kirjastonkäyttäjän välillä tulee tärkeämmäksi määreeksi sisäisille standardeille ja laatukriteereille. Kirjastot ja kirjastonhoitajat ovat myös saaneet enemmän vapautta ehdottaa erilaisia projekteja. Kirjastojen ja kirjastonhoitajien odotetaan toimivan koko kirjastosysteemin puolesta ja arvioivan kokemuksia ja ideoita systeemisellä tasolla ennemmin kuin paikallisella tasolla. Kirjasto osallistuu aktiivisemmin muutoksiin eikä vain reagoi ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Kirjastot pyrkivät ideoiden vaihteluun ja valintaan ennemmin kuin yhdenmukaisuuteen (Fuglsang, 2008a, 107.)

Monet innovaatiot ovat riippuvaisia yrittäjämäisistä aloitteista, jossa pieni ryhmä kirjastonhoitajia määrittää innovoinnin mahdollisuudet ja johtaa projektia. Library Watch on esimerkki tällaisesta innovaatiosta. Yrittäjämäisille henkilöille, jotka haluavat luoda jotain uutta tai korjata havaitut virheet kirjastosysteemissä, annetaan tilaa toimia. Tanskan

kirjastosektorilla yrittäjämäisyys ilmenee yhteistyönä, jossa useat yrittäjät työskentelevät yhdessä koko kirjastosektorin puolesta uusilla sosiaalisilla ja strategisilla areenoilla. Yrittäjämäisesti syntyneet innovaatiot, kuten Library Watch, auttavat luomaan strategisia areenoita innovoinnille (Fuglsang, 2008a, 107-108.)

Avoin innovointi on voimakkaasti yleistymässä kirjaston kehittämisessä ja se on erittäin merkittävässä roolissa kirjaston muutoksessa. Tämän osoittaa ennen kaikkea internetin ja hakukoneiden tulo. Ne luovat kirjastolle ulkoista uhkaa ja ovat pakottaneet Tanskan kirjastosektorin seuraamaan käyttäjien toimintatapoja ja siksi siirtymään uuteen innovoinnin muotoon, jossa on merkittävässä roolissa kyky hyödyntää ulkoisia ideoita (Fuglsang, 2008a, 108.)

Kirjastoviranomaisen ja DBC:n muokkaaminen strategisiksi organisaatioiksi sekä koko kirjastosektorin kattavat keskustelut strategiasta osoittavat strategista refleksiivisyyttä. Jatkuvasti pyritään luomaan uutta kirjaston merkitystä ja strategioita, jotka voivat varmistaa kirjastojen roolin tulevaisuudessa. Nämä strategiat ovat samaan aikaan refleksiivisiä, eli ne linkittyvät henkilöstön ja käyttäjien ideoihin ja mielipiteisiin. Avoimuus ja strateginen refleksiivisyys ovat osa osallistavaa innovointia. Osallistava innovointi tarkoittaa vapautta ilmaista mielipiteensä ja ideansa sekä niiden tunnistamista ja valintaa. Tämä on mahdollista, koska kirjasto sosiaalisena instituutiona voi luoda sosiaalisia ja strategisia areenoita, joihin ihmiset ovat halukkaita osallistumaan. Sosiaaliset instituutiot voivat varmistaa vuorovaikutuksen ja innovoinnin tunnistamisen sekä tarjota tarvittavan sosiaalisen siteen ideoiden vaihtelun ja valinnan välille (Fuglsang, 2008a, 108-109.)

Fuglsang ja Mattsson (2009) tuovat esille Noddingsin (1984) määrittelemät kolme huolenpidon osatekijää: 1) mukaansa tempaaminen (engrossment), 2) motivaation siirto (motivational displacement) ja 3) huolenpidon tunnistaminen (recognition of care) (Noddings, 1984, 69). Fuglsang ja Mattsson soveltavat näitä osatekijöitä huolenpidon indikaattoreina tutkiessaan Tanskan kunnallisen kirjaston innovointia (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26-31).

Ensimmäinen osatekijä eli mukaansa tempaaminen tarkoittaa, että huolenpitäjä tai innovaattori tiedostaa niiden ihmisten aseman ja motivaation, jotka ovat välittömästi samassa kontekstissa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24). Fuglsangin ja Mattssonin mukaan mukaansa tempamisella voi olla kunnallisen kirjaston toiminnassa ainakin kaksi tarkoitusta: 1) kirjaston käyttäjien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen uusien kirjastopalvelujen käytettäessä ja 2) kirjastonhoitajien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen uusien

kirjastopalvelujen parissa työskenneltäessä. Innovaattori voi olla käyttäjien aseman ja motivaation mukaansa tempaama esimerkiksi seuraamalla käyttäjien toimintaa ja heidän käyttämiään palveluja ja siten tulemalla tietoiseksi käyttäjien tarpeista ja mielenkiinnon kohteista. Innovaattori voi olla kirjastonhoitajien aseman ja motivaation mukaansa tempaama tutkimalla kirjastonhoitajien ammatillisia tavoitteita ja mielenkiinnon kohteita. Kirjastonhoitajilla on nykyään uudenlainen käsitys roolistaan tietoyhteiskunnassa ja he pyrkivät tuomaan lisäarvoa yhteiskuntaan (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26-28.)

Toinen osatekijä eli motivaation siirto on tärkeä, koska huolenpidon asenteen omaava henkilö ei käytä toisilta saamaansa tietoa manipuloivalla tavalla palvelukseen omaa intressiään. Sen sijaan henkilö näkee toisen aseman ja motivaation syynä toiminnalle. Myös motivaation siirrolla on kaksi merkitystä kirjastonhoitajille ja kirjastonkäyttäjille: 1) motivaatio siirretään käyttäjille tai koko yhteiskunnalle ja 2) motivaatio siirretään kirjastonhoitajilta tai yksittäisiltä kirjastoilta. Motivaation siirto voidaan ajatella myös kirjastonhoitajien työn muutoksena säännöiksi ja arvoiksi yleisemmin. Kun esimerkiksi useammat kirjastot ja kirjastonhoitajat ottavat käyttöön uuden palvelun, käytöksen ohjaamiseksi tarvitaan sääntöjä. Motivaation siirtoa, eli sääntöjen siirtoa kirjastonhoitajilta käyttäjille tarvitaan, jotta palvelu saadaan toimimaan (Fuglsang, Mattsson, 2009, 29-30.)

Kolmas osatekijä on huolenpidon tunnistaminen. Mukaansa tempaaminen ja motivaation siirto eivät toimi moraalisisuuntaviivoina, jos mukaansa tempaamisen ja motivaation siirron kohteena olevat, eli käyttäjät ja kirjastonhoitajat, eivät tunnista ja hyväksy huolenpitoa huolenpitäjältä. Fuglsang ja Mattsson (2009) toteavat löytäneensä todisteita siitä, että huolenpito on uusi moraalinen suuntaviiva toiminnalle Tanskan kunnallisessa kirjastossa. Indikaattorit huolenpidolle, eli mukaansa tempaaminen, motivaation siirto ja huolenpidon tunnistaminen olivat havaittavissa heidän haastatteluaineistossaan (Fuglsang, Mattsson, 2009, 30-31.)

Fuglsangin (2008a) mukaan Tanskan kirjastosektorilla innovointi on siis aina ollut tärkeää, se on vain tapahtunut institutionaalisena innovointina. Nyt innovointi on muuttumassa institutionaalisesta avoimeksi ja strategisesti refleksiiviseksi (Fuglsang, 2008a, 96). Kilpailu on tullut tärkeäksi tekijäksi kirjastosektorilla ja ulkoisilla ideoilla on huomattavasti suurempi merkitys kuin ennen, josta seuraa innovoinnin muodon muuttuminen avoimemmaksi innovoinniksi. Vastauksena kasvavalle kilpailulle ja avoimuudelle kirjastot pyrkivät tunnistamaan sosiaalisia ongelmia, jotka voivat inspiroida innovointiprosesseja. Innovoinnin

kentällä rakennetaan myös sosiaalisia ja strategisia areenoita mielipiteiden vaihtoa ja ideoiden valintaa varten. Kirjastosektori on siis rakentamassa itselleen avointa ja strategisesti refleksiivistä innovointisysteemiä, joka tarkoittaa huomion kohdentamista vaihteluun ja valintaan muutoksen mekanismeina. Osallistava innovointi on kaiken tämän perustana oleva mekanismi. Kirjastoammattilaisten on suuntauduttava huolellisesti ja luovasti kohti ideoiden vaihtelun ja valinnan mekanismeja. Fuglsangin mukaan näin tapahtuukin, vaikka yhdenmukaisuus ja institutionaalinen innovointi saattavat yhä usein vallita julkisen sektorin innovoinnissa (Fuglsang, 2008a, 109.)

2.2 Muita näkökulmia innovointiin

Tässä luvussa tuon esille muiden keskeisten tutkijoiden näkemyksiä innovointiin. Ensimmäiseksi tarkastelen avoimen innovoinnin tutkimusta. Seuraavaksi tuon esille käytäntöteoreettisen lähestymistavan, johon Fuglsangin ja Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimusryhmä läheisesti liittyy. Sen jälkeen tarkastelen muiden tutkijoiden tutkimusta osallistavasta innovoinnista. Tarkastelen myös muutamien tunnettujen tutkijoiden näkökulmia julkisen sektorin innovointiin. Viimeiseksi tuon esille kunnallisen kirjaston innovointia käsittelevän tutkimuksen.

2.2.1 Avoin innovointi

Von Hippel (1988) on ensimmäisten joukossa todennut, että käyttäjät voivat olla myös itse innovaattoreita, eikä pelkästään avustavassa roolissa. Bogers ym. (2010) kirjoittavat, että von Hippelin tutkimusta on seurannut runsaasti tutkimusta käyttäjien roolista innovoinnissa ja on käynyt ilmi, että käyttäjien rooli innovoinnissa on hyvin merkittävä (Bogers ym. 2010, 858.) Franke ja von Hippel (2003) toteavat, että käyttäjien tarpeet ovat hyvin heterogeenisiä ja standardit tuotteet eivät pysty tyydyttämään käyttäjien tarpeita (Franke, von Hippel, 2003). Franke ja von Hippelin (2003) näkemys tukee Fuglsangin ajatusta heterogeenisistä tarpeista ja ideoista, jotka tulee Fuglsangin mukaan ilmaista, arvioida ja valita. Fuglsangin (2008a) määrittelemän osallistavan innovoinnin lähestymistavan mukaan innovointi ei perustu vain käyttäjien valintoihin vaan myös mielipiteiden ilmaisuun innovaatiosta ja muutoksesta.

Mielipiteet ja ideat voivat tulla henkilöstöltä, johdolta ja käyttäjiltä sekä yhteiskunnalta yleisesti. Fuglsangin mukaan osallistavan innovoinnin edellytys on, että ihmiset saavat vapauden itsenäisesti muodostaa ja ilmaista mielipiteitä innovaatioista (Fuglsang, 2008a, 89.)

Käyttäjät voivat olla tehokkaasti integroituneet innovointiprosessiin, kun heille tarjotaan mahdollisuus muokata tuotteita ja palveluja itse. Tiettyjen kehittämistoimenpiteiden ja tiedon siirtäminen käyttäjille on kustannusten kannalta järkevämpää, kuin yrittää siirtää tarvesidonnainen tieto käyttäjiltä tuottajille (von Hippel, 1994, 432). Bogers ym. 2010 toteavat, että tuottajat voivat tarjota käyttäjille mahdollisuuden kokea ja innovoida itsenäisesti tarjoamalla heille alustan yhteistyössä tehtävälle innovoinnille, esimerkiksi luomalla käyttäjyhteisöjä (Jeppesen, Frederiksen, 2006) tai tarjoamalla työkaluja innovointiin (von Hippel, Katz, 2002). (Bogers ym. 2010, 865.) Fuglsang (2008a) täydentää Von Hippelin (1994) ja Bogers ym. (2010) ajatuksia käyttäjien osallistamisesta innovointiin. Fuglsang (2008a) toteaa, että organisaatioiden tulee luoda olosuhteet toiminnan ymmärrettäväksi tekemiselle, eli kokemusten, mielipiteiden ja ideoiden vaihtamiselle ja yhdessä jäsentämiselle. Tällä Fuglsang viittaa siihen, että organisaatioiden tulee tarjota alusta innovointia varten (Fuglsang, 2008a, 15-16).

Chesbrough (2003) toteaa, että älykkäät ihmiset ovat levittäytyneet laajalle alueelle useisiin erilaisiin instituutioihin. Hänen mukaansa innovoinnissa tulee käyttää hyödyksi eri tavalla maailmaa katsovien ja eri työkaluja sekä metodeja käyttävien ihmisten tietoa. Sellaiset ihmiset työskentelevät todennäköisesti erilaisin menetelmin ja erilaisissa instituutioissa. Onnistuneen työskentelytavan löytäminen heidän kanssaan on uudenlaisen innovoinnin kehittämisen edellytys (Chesbrough, 2003, x.) Chesbroughin mukaan paras tulos saavutetaan kun hyödynnetään sisäinen ja ulkoinen tieto yhdistämällä tieto uusilla ja erilaisilla tavoilla ja sitä kautta luodaan uusia tuotteita ja palveluja (Chesbrough, 2003, 52). Chesbroughin ajatukset ovat hyvin samankaltaisia Fuglsangin osallistavan innovoinnin kanssa. Fuglsang vie ajatuksen kuitenkin pidemmälle. Fuglsang (2008a) käsittää innovoinnin interaktiivisena prosessina, johon osallistuu useita ihmisiä eri sektoreilta. Innovointiin kytkeytyy runsaasti erilaisten ihmisten mielipiteitä ja ideoita. Nämä mielipiteet ja ideat tulee ilmaista, mutta lisäksi ne tulee myös koota yhteen ja suorittaa valintaa niiden joukossa (Fuglsang, 2008a, 3.) Fuglsang vie ajatusta vielä pidemmälle, koska hän painottaa vahvasti mielipiteiden ja ideoiden ilmaisun lisäksi niiden arvioimista ja valintaa.

Chesbroughin (2003) mukaan innovointi on nykyään huomattavasti yleisempi ilmiö kuin ennen. Tiedon laajempi levittäytyminen on vähentänyt kiinnostusta suljettuun innovointiin uusien ideoiden keksimisessä. Innovointi voidaan nykyään ymmärtää interaktiivisena prosessina, joka koskee myös tutkimus- ja kehitysyksikön ulkopuolella toimivia ihmisiä. Chesbroughin mukaan avoin innovointi tarkoittaa, että arvokkaat ideat voivat tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta ja voivat yhtä lailla mennä markkinoille organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Tämä lähestymistapa asettaa ulkoiset ideat ja ulkoiset polut markkinoille yhtä tärkeiksi kuin sisäiset ideat ja markkinapolut aikaisemmin suljetun innovoinnin aikana (Chesbrough, 2003, 43-50). Fuglsangin (2008a, 2008b) määritelmä avoimesta innovoinnista täydentää Chesbroughin näkemystä. Fuglsang on määritellyt avoimen innovoinnin täsmällisemmin. Fuglsangin (2008b) mukaan avoimessa innovoinnissa idea tulee ulkoisesta lähteestä, mutta innovoinnin toteuttaa yksittäinen henkilö tai organisaatio (Fuglsang, 2008b, 237). Fuglsang painottaa siis vahvemmin sitä, että ideoinnissa on oltava mukana myös organisaation ulkopuolisia toimijoita, jotta saavutetaan enemmän hyötyjä.

Nykyään ulkoiset ideoiden lähteet ovat merkittäviä ja organisaatioiden tulee hyödyntää jakautuneen tiedon kenttää, eikä sulkeutua oman tutkimuksensa pariin. Aikaisemmin organisaatiot keskittyivät omiin ideoihinsa ja ydinosaamiseensa (Prahalad, Hamel, 1990, 80), mutta nykyään organisaatioiden tulee toimia yhdessä monien vaihtuvien toimijoiden ja sidosryhmien kanssa tarkoituksena saada hyötyä ulkoisista ideoista tai luopua niistä, jos ne eivät sovi yhteen sisäisten ideoiden kanssa (Chesbrough, 2003, 43-52.) Chesbroughin ajatus ulkoisten ideoiden sovittamisesta yhteen sisäisten ideoiden kanssa tukee Fuglsangin (2008a, 2008b) määrittelemää strategisesti refleksiivistä innovointia. Fuglsangin mukaan strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ideat tulevat ulkopuolelta ja innovointi toteutetaan kollektiivisesti. Se on innovoinnin muoto, joka lähtee ulkoisista ideoista ja odotuksista suhteessa muutokseen, mutta joka samaan aikaan keskittyy sisäiseen kontrolliin, strategiaan ja järjestykseen. Se pyrkii luomaan arvoa yhdistämällä ulkoiset ideat sisäisiin ideoihin. Siten se saavuttaa avoimen innovoinnin hyödyt systeemisellä tasolla (Fuglsang, 2008b, 238.) Fuglsang menee Chesbroughin ajatusta pidemmälle ottamalla hieman laajemman näkökulman ja painottamalla ulkoisten odotusten lisäksi voimakkaasti organisaation strategiaa ja tavoitteita.

2.2.2 Käytäntöteoreettinen lähestymistapa

Tässä luvussa tarkastelen käytäntöteoreettista lähestymistapaa työhön, oppimiseen ja innovointiin. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa keskittyy arkipäiväiseen toimintaan ja se on avoin sekä jatkuvasti muokkautuva lähestymistapa. Käytäntöteoreettisessa tutkimuksessa on havaittavissa samanlaisia käsityksiä ja määritelmiä muutosprosesseista kuin Roskilden yliopiston tutkimuksessa (Fuglsang, 2010, 74). Fuglsang ja Sorensenin (2009) mukaan julkisen sektorin innovoinnin tutkimuksen tulisi ottaa huomioon käytäntöteoreettinen näkökulma innovointiin. Heidän mukaansa tulisi ymmärtää käytäntöteoreettinen näkökulma arkipäivän työssä syntyvinä innovaatioina, ad hoc –innovaatioina ja jälkepäin tunnistettavina innovaatioina. Se vaatii kuitenkin laajemman käsityksen innovaatiosta, kuin perinteisesti on omaksuttu (Fuglsang, Sorensen, 2009, 18.)

Fuglsang ja Sorensenin (2009) mukaan ad hoc –innovaatio (Gallouj, Weinstein, 1997), jälkepäin tunnistettu innovaatio (a posteriori recognition of innovation) (Toivonen, ym. 2007) ja arkipäivän työssä syntynyt innovaatio (bricolage) (Fuglsang, 2010) ovat relevantteja käsitteitä julkisten palveluinstituutioiden kehittämisen ymmärtämisessä. Nämä käsitteet tuovat esille käytäntöteoreettisen näkökulman (Brown, Duguid, 1991, 2001; Gherardi, 2007) kehittämiseen ja innovointiin (Fuglsang, Sorensen, 2009, 1.)

Gallouj ja Weinstein (1997) määrittelevät ad hoc –innovaation interaktiivisena ratkaisuna yksittäiseen asiakkaan esittämään ongelmaan. Se on erittäin tärkeä innovoinnin muoto konsultaatiopalvelussa, joissa ajan myötä kumuloitunut tieto ja kokemus otetaan käyttöön ja synergisesti luodaan uusia ratkaisuja ja uutta tietoa. Niiden avulla asiakkaan tilanne muutetaan hänen tarpeidensa mukaisesti. Ad hoc –innovaatio on yleensä palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhdessä tuottama. Yleensä se syntyy normaalin palvelun tuottamisen prosessin yhteydessä ja usein se tunnistetaan innovaatioksi vasta jälkepäin (Gallouj, Weinstein, 1997, 549.)

Toivonen ym. (2007) toteavat jälkepäin tunnistetun innovaation (a posteriori recognition of innovation) tarkoittavan, että spesifillä alueella kehittynyt ja kertynyt tieto tunnistetaan vasta jälkikäteen tiedoksi, jota voidaan soveltaa myös muilla alueilla. Jälkepäin tunnistettu innovaatio nähdään vasta seuraavassa vaiheessa innovaationa, joka voidaan yleistää ja toistaa (Fuglsang, Sorensen, 2009, 3.)

Fuglsangin (2010) mukaan arkipäivän puuhastelu (bricolage) voidaan ymmärtää toimintaohjeiden sopeuttamisena uusiin tapahtumiin tai rakenteiden luomisena tapahtumien toimenpiteiksi. Se voi olla relevanttia organisaatioille luontaisen ja toistuvan innovoinnissa selviytymisen ymmärtämisessä. Se vaikuttaa erityisen relevantilta palvelujen tutkimuksessa, jossa palvelun tarjoajan ja käyttäjän kohtaaminen on erittäin merkittävää (Fuglsang, 2010, 74). Arkipäivän työskentely ilmenee usein piilevänä innovaationa. Innovaatio saattaa syntyä ajan kuluessa pienten muutosten sarjana, jotka lopulta yhdessä muodostavat innovaation. Tällainen innovaatio voidaan tunnistaa vasta jälkikäteen (Fuglsang, Sorensen, 2009, 2.) Näyttää siltä, että arkipäivän työssä syntyneet innovaatiot syntyvät usein ainakin osittain piilossa. Liian suuri johdon kontrolli tekisi arkipäivän työssä tapahtuvasta innovoinnista joustamattomampaa. Arkipäivän työssä tapahtuva innovointi ja muodollinen innovointi ovat osittain itsenäisiä prosesseja, mutta kuuluvat silti samaan systeemiin ja liittyvät toisiinsa sekä voivat inspiroida toinen toisiaan. Arkipäivän työssä tapahtuvan innovoinnin jonkin asteinen formalisointi tekee mahdolliseksi sen kommunikoimisen organisaatiossa (Fuglsang, Sorensen, 2009, 18.)

Fuglsangin (2008b) mukaan nämä edellä mainitut innovaation määritelmät ovat hyvin lähellä käytäntöteoreettisen tutkimuksen mukaisia muutoksen ja kehityksen määritelmiä. Monet käytäntöteoriat painottavat käytäntöä säännöllisyyksinä, jotka ovat muodostuneet yleisiksi rutiineiksi, jaetuiksi normeiksi ja arvoiksi organisaatiossa. Käytännöt ohjaavat ihmisten toimintaa organisaatiossa. Käytäntöä ei ajatella kuitenkaan pelkästään säännöllisyyksinä ja rutiineina, vaan siihen liittyy myös kyky käsitellä odottamattomia tapahtumia. Käytäntö ei ole yhtenäinen ja kontrolloitu toiminta, vaan siihen kuuluu poikkeuksia, virheitä ja puutteita, jotka viittaa siihen, että käytäntöä on jatkuvasti tarkennettava ja määriteltävä uudelleen (Fuglsang, Sorensen, 2009, 3.)

Brown ja Duguidin (1991) mukaan työkäytännöt ymmärretään perinteisesti konservatiivisina ja vastahakoisina muutokselle. Oppiminen ymmärretään irrallisena työstä ja ongelmallisena muutoksen yhteydessä. Innovointi ymmärretään käytäntöjä häiritsevänä, mutta tarpeellisena työn ja oppimisen muutokselle. Perinteiset oppimisteoriat arvostavat abstraktia tietoa enemmän kuin käytäntöjä ja erottavat oppimisen työstä ja oppijat työntekijöistä. Käytäntöteoreettisen näkökulman mukaan oppiminen tapahtuu työtä tehdessä ja oppiminen on silta työnteon ja innovoinnin välillä. Brown ja Duguidin mukaan työtä, oppimista ja innovointia ei pitäisi ajatella erillisinä toimintoina, vaan tiukasti yhteen kietoutuneina. Yhtenäinen käsitys työnteosta, oppimisesta ja innovoinnista on erittäin hyödyllinen, koska se

mahdollistaa synergiaetuja tuottavan yhteistyön työntekijöiden, oppijoiden ja innovaattoreiden välillä (Brown, Duguid, 1991, 40-41.) Brown ja Duguid arvostavat työtä sekä työkäytäntöjä ja heidän mukaan niiden tulee olla osa oppimisen ja innovoinnin tutkimusta. Fuglsangin käsitys innovoinnista perustuu vastaaville ajatuksille. Fuglsangin mukaan henkilöstön osallistuminen innovointiin on tärkeää ja hän arvostaa käytäntölähtöistä kehittämistä ja työkäytäntöjen muokkaamisessa syntyviä pieniä innovaatioita. Fuglsangin (2010) mukaan innovoinnin ei tarvitse olla tarkoituksellista ja suuria muutoksia tuottavaa toimintaa, vaan se voidaan nähdä taitojen parantamisena ja rutiinien kehittämisenä (Fuglsang, 2010, 68).

Brown ja Duguid (1991) toteavat innovoinnin lähteen olevan organisaation ja sen ympäristön rajapinnassa. Ympäristön tarkastelu ja uudenlaisen käsityksen muodostaminen sen luonteesta ovat edellytyksiä innovoinnin onnistumiselle. Ympäristön ymmärtäminen annettuna ja muuttumattomana on este innovoinnille. Epämuodolliset käytännöt luovat uusia tulkintoja ympäristöstä, koska niillä on käytännöllinen, eikä niinkään muodollinen yhteys ympäristöönsä. Muuttuva organisaatio pitää ympäristöään ja itseään osittain jäsentämättöminä ja siksi muokkautuvina. Se ei oletta, että on olemassa universaali malli, vaan etsii jatkuvasti innovatiivisia tapoja toimia, kehittää uusia näkökulmia ja pyrkii tulemaan uudenlaiseksi organisaatioksi. Päivittäinen innovointi ja oppiminen piilevät käytäntöjen innovoinnissa, jotka muuntuvat ajan mittaan radikaaleiksi innovaatioiksi kun niitä muokataan tutkimuslaboratorioissa (Brown, Duguid, 1991, 51-53.) Fuglsangin ajatukset henkilöstön ja käyttäjien osallistamisesta innovointiin tukee Brown ja Duguidin käsitystä siitä, että ympäristö ja sen muuttuvan luonteen käsittäminen ovat innovoinnin lähteitä. Fuglsangin (2008b) mukaan avoin innovointi on tärkeää, koska nykyään innovoinnin resurssit ovat laajemmin jakautuneet kuin aikaisemmin. Ulkoisia ideoita nousee monista erilaisista lähteistä ja ne tulevat yhä tärkeämmiksi (Fuglsang, 2008b, 237-238.) Fuglsang ajattelee ulkoisista lähteistä, kuten käyttäjiltä ja kilpailijoilta tulevien ideoiden heijastavan ympäristöä.

Brown ja Duguidin (2001) mukaan työkäytännöt ovat kriittisiä tiedon hankkimiselle organisaatiossa. Organisaatioihin muodostuneet käytännön yhteisöt ovat erinomaisessa asemassa tehokkaan ymmärryksen, ongelman määrittämisen, oppimisen ja tiedon tuottamisen näkökulmista. Ne ovat myös tietolähteitä kehittämisen, ylläpidon ja tiedon levittämisen näkökulmista. Yhteisöllinen tieto on enemmän, kuin osiensa summa. Organisaation kyky sopeutua jatkuvasti ja toimia proaktiivisesti on suuressa määrin käytännön yhteisöjen määrittämä, koska yhteisöjen jäsenet ovat yleensä samanaikaisesti myös muiden organisaation

ulkopuolisten yhteisöjen jäseniä. Yhteisöillä on käytännöissä kehittyntä tietotaitoa. Jos jaettu tietotaito tai hiljainen tieto tekee mahdolliseksi myös täsmällisen tiedon jakamisen tehokkaasti, yhteisöt, jotka jakavat yhteiset olosuhteet, ovat myös tehokkaita levittämään täsmällistä tietoa (Brown, Duguid, 2001, 200-205.) Brown ja Duguidin käsitykset käytännön yhteisöistä tukee Fuglsangin käsitystä siitä, että käyttäjien osallistuminen innovointiin on tärkeää. Koska käytännön yhteisöillä on runsaasti tietoa ja osaamista ja ne pystyvät jakamaan tietoa tehokkaasti, ne ovat välttämättömiä tehokkaalle innovoinnille. Yhteisöt määrittävät myös organisaation kyvyn sopeutua ympäristöön ja kyvyn toimia proaktiivisesti, joten niiden rooli innovoinnissa on merkittävä.

Gherardi ym. (2007) tuovat esiin kiintymyksen merkityksen sekä puhtaasti välineellisen ja taloudellisen näkökulman rajoitukset. Heidän mielestään ihmiset toimivat rakkaudesta siihen mitä he tekevät, eikä vain taloudellisista syistä (Gherardi, ym. 2007, 315.) Työn, työpaikan ja työn kohteen yhteys on subjektiivinen suhde, johon liittyy monenlaisia ja ristiriitaisiakin tunteita. Intohimo on tunne, joka pitää ihmisen läsnä siinä mitä hän tekee ja missä hän tekee (Gherardi ym. 2007, 321-322.) Fuglsang korostaa taloudellisten kannusteiden lisäksi vahvasti muita syitä innovointiin. Osallistava innovointi korostaa voimakkaasti huolenpidon näkökulmaa. Fuglsang ja Mattsson (2009) toteavat, että kulttuurisia ja eettisiä asioita ei tarvitse nähdä pelkästään innovoinnin esteenä, vaan ne voidaan nähdä myös muutosta ohjaavina ajureina. Taloudellinen muutos ei ole suoraviivainen rationaalinen prosessi, jonka täytyy murtaa kulttuuriset ja eettiset esteet. Ennenmuut muutos lähtee liikkeelle kulttuurisista ja eettisistä epäkohdista ja lieventää niitä (Hodgson, 2001). Näin huolenpito voidaan nähdä innovoinnin ajurina, joka auttaa ohjaamaan muutosta ajavien toimintaa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 21-22.) Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan huolenpitoa osoittaa toisten aseman ja motiivin tiedostaminen sekä niiden pitäminen toiminnan lähtökohtana. Myös kohteen huolenpidon tiedostaminen ja hyväksyminen ovat huolenpidon edellytyksiä (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24.) Tämä osoittaa sen, että Fuglsangin näkökulmasta innovoinnin ei pitäisi tapahtua vain taloudellisista syistä, vaan myös välittämisen tunteesta niitä kohtaan, joiden motiivit ja asema ovat toiminnan lähtökohtana.

Käytäntöteoreettinen lähestymistapa on hyvin avoin ja muuttuva lähestymistapa. Sen mukaan innovointia tapahtuu työyhteisöissä työkäytäntöjen muokkaamisen yhteydessä. Haasteena on ymmärtää organisaatiossa muodostettuja erilaisia yhteisöjä ja niiden linkittymistä toisiinsa sekä tiedon jakautumista yhteisöissä ja niiden kesken. Koska käytäntöteoreettisen lähestymistavan mukaan innovointi tapahtuu työkäytäntöjen ja työssäoppimisen yhteydessä,

se olettaa useiden eri toimijoiden osallistuvan innovointiin. Myös Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän mukaan innovointiin tulee ottaa osalliseksi useita, erilaisia ja muuttuvia toimijoita. Useiden ja erilaisten toimijoiden mukana ollessa nousee esiin erilaisia työkäytäntöjä ja erilaista oppimista. Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimus on keskittynyt juuri käytännön työhön. He ovat pyrkineet case-tutkimuksella luomaan mahdollisimman todenmukaista kuvaa julkisen sektorin instituutioiden toiminnasta ja innovoinnista. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa painottaa käytäntöjen tutkimisessa toimintaa ja vuorovaikutusta. Innovaatiotutkimusryhmän mukaan innovointi on vuorovaikutteinen prosessi, johon osallistuu useita toimijoita. Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimus kietoutuu yhteen käytäntöteoreettisen lähestymistavan kanssa ja heidän tutkimuksensa on tulkittavissa olevan osa käytäntöteoreettista tutkimusta ja näkökulmaa.

2.2.3 Osallistava innovointi

Tässä luvussa tuon esille Buur ja Matthews (2008) tutkimuksen osallistavasta innovoinnista (participatory innovation), koska heidän kehittämä osallistavan innovoinnin käsite tukee Fuglsangin näkemystä osallistavasta innovoinnista. Buur ja Matthews toteavat organisaatioiden arvostavan käyttäjien osallistumista innovointiprosesseihin yhä enemmän. He esittelevät kolme näkökulmaa käyttäjät osallistavaan innovointiin: 1) edelläkävijäkäyttäjät (the lead-user), 2) osallistava suunnittelu (participatory design) ja 3) suunnittelun antropologia (design anthropology). Nämä näkökulmat yhdistämällä he ovat kehittäneet osallistavan innovoinnin käsitteen (participatory innovation) (Buur, Matthews, 2008, 256-259.)

Edelläkävijäkäyttäjät (the lead-user) on von Hippelin (1988, 2005) kehittämä näkökulma, joka selittää edelläkävijäkäyttäjien kehittämien innovaatioiden liiketoimintapotentiaalin ja niihin johtaneet olosuhteet. Se on markkinasuuntautunut näkökulma ja pyrkii etsimään oikeat käyttäjät, jotka pystyvät innovoimaan uusia tuotteita tai palveluja. Osallistava suunnittelu (participatory design) on lähtöisin Kristen Nygaardin pioneerityöstä 1970-luvulla (Schuler, Namioka, 1993). Osallistavassa suunnittelussa loppukäyttäjät kutsuttiin osallistumaan arvioinnin lisäksi myös suunnittelemaan tuotteita ja systeemejä. Suunnittelun antropologia (design anthropology) on uudempi, etenkin Yhdysvalloissa tutkittu näkökulma, joka soveltaa antropologiaa tutkiakseen tuotteen, palvelun, teknologian, käyttäjien ja käytön konseptia

(Anderson, 1994) Näkökulma pyrkii selittämään perusteellisesti käyttäjien toimintaa ja käytön kontekstia. Suunnittelun antropologialla on yhteiskunnallinen eikä niinkään markkinalähtöinen näkökulma ja se auttaa poistamaan itsestään selvät oletukset muista kulttuureista ja näkemään, miten muut ihmiset käsittävät maailman. Osallistavan suunnittelun vahvuus on sen kyky esitellä uusia käyttäjälähtöisiä käytäntöjä organisaatioille, jotka työskentelevät perinteisellä tavalla (Buur, Matthews, 2008, 256-259.)

Buur ja Matthews (2008) toteavat, että osallistavasta suunnittelusta on kuitenkin vielä matkaa osallistavaan innovointiin. Uusien tuotteiden kehittäminen yhdessä käyttäjien kanssa ei aina takaa tuotteiden kaupallista menestystä. Kaupallinen menestys ei ole kuitenkaan ollut osallistavan suunnittelun tutkimuksen tavoitteena, vaan tutkia miten parhaiten saadaan käyttäjät osallistumaan kehitysprosesseihin ja miten varmistetaan ettei käyttäjien tavoitteet katoa prosessissa suunnittelun, markkinoinnin ja muun alle (Buur, Matthews, 2008, 259-260.) Osallistavan suunnittelun tutkimuksessa on selvästi havaittavissa huolenpidon näkökulma, koska se haluaa varmistaa käyttäjien tavoitteiden säilyvän toiminnan lähtökohtana. Se siis tukee Fuglsangin (2008a) määritelmää osallistavasta innovoinnista, jossa huolenpito on vahvasti läsnä. Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan yksi huolenpidon indikaattori on toisten ihmisten motiivien ja aseman asettaminen toiminnan lähtökohdaksi (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24).

Buur ja Matthews (2008) ovat kehittäneet käsitteen osallistava innovointi (participatory innovation), joka pyrkii yhdistämään osallistavan suunnittelun ja suunnittelun antropologian vahvuudet ottaen mukaan myös markkinalähtöisen näkökulman. Skandinaavisessa työpaikkakulttuurissa ja demokratiassa se tarkoittaa tavallisten ihmisten ottamista mukaan innovointiin, eikä vain tietyn lahjakkaana pidetyn luokan osallistamista. Osallistava innovointi on omistautunut toiminto, joka ottaa ihmisten käytännöt ja tarpeet lähtökohdaksi liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen tuotteiden ja palveluiden muodossa. Osallistavalla innovoinnilla on Buur ja Matthewsien mielestä kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen tuottaa tietoa käyttäjistä muodossa, joka innostaa organisaation jäseniä pohtimaan tuotetta, tuottajan roolia ja organisaation identiteettiä. Toiseksi osallistava innovointi pyrkii tuottamaan liiketoimintamahdollisuuksia, joiden kehittämisessä harkitaan käyttöä, vuorovaikutusta, teknologiaa ja liiketoimintamalleja (Buur, Matthews, 2008, 268.) Buur ja Matthewsien määrittelemä osallistava innovointi on hyvin lähellä Fuglsangin osallistavan innovoinnin määritelmää. Myös Fuglsangin (2008a) mukaan osallistava innovointi koskee erilaisia ihmisiä ja on yleinen toiminto, joka ei ole rajoitettu vain tiettyihin henkilöihin, kuten tutkimus- ja

kehitysyksiköiden asiantuntijoihin (Fuglsang, 2008a, 3). Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan osallistavassa innovoinnissa, jossa on vahva huolenpidon näkökulma, pidetään myös toiminnan lähtökohtana toisten intressejä eikä pyritä henkilökohtaisten intressien ajamiseen (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24).

Buur ja Matthews (2008) mukaan osallistava innovointi sisältää viisi vaihetta. Erilaisista henkilöistä koostuva tiimi organisoii nämä viisi vaihetta. Tiimi myös huolehtii käyttäjien ja avainhenkilöiden osallistumisesta innovointiin. Ensimmäiseksi tehdään kenttätutkimus, jossa etnografisin menetelmin tutkitaan ihmisiä ja käytäntöjä. Toisessa vaiheessa havaitut käytännöt ja tarpeet tehdään ymmärrettäväksi yhteistyössä kumppaneiden ja tarkkailun kohteena olleiden henkilöiden kanssa. Kolmannessa vaiheessa tuotetaan tuote- ja palveluideoita perustuen yhteistyössä muodostettuihin käsityksiin. Neljännessä vaiheessa kehitetään liiketoimintamallit uusille tuotteille ja palveluille yhdessä kumppaneiden ja tarkkailun kohteena olleiden ihmisten kanssa. Viimeiseksi kehitetään yhteistyössä uudet tuote- tai palvelukonseptit (Buur, Matthews, 2008, 268-269.) Fuglsang ei ole määritellyt osallistavan innovoinnin prosessia yhtä täsmällisesti kuin Buur ja Matthews. Fuglsang (2008a) on sen sijaan kehittänyt laajemman tulkinnan osallistavasta innovoinnista.

Buur ja Matthews (2008) toteaa käyttäjälähtöisen innovoinnin johtamisessa neljä erityistä haastetta. Ensinnäkin tulkinta käyttäjistä on heidän mukaansa este käyttäjäyhteistyön aloittamiselle, koska johto kokee usein käyttäjät epäpäteviksi innovoimaan organisaation tuotteita tai palveluja. Toiseksi eri ihmisten käsitys ja ilmaisu tulevaisuudesta vaikeuttaa innovointia, koska insinööreillä ja käyttäjillä saattaa olla hyvin erilainen aikaperspektiivi. Insinöörit keskittyvät yleensä pidempään aikaväliin kuin käyttäjät. Kolmanneksi on haastavaa aikatauluttaa innovointiprosessi ja osallistujien työskentely sekä tapaamiset ja luoda osallistumista edistävä ympäristö. Neljänneksi käyttäjäyhteistyöstä nousevat ideat voivat olla myös hyvin hankalia implementoida, koska organisaatio ei välttämättä omaksu ulkopuolisten kehittämiä ideoita helposti (Buur, Matthews, 2008, 270.) Fuglsang ei ole määritellyt tarkemmin osallistavaan innovointiin liittyviä haasteita. Luultavasti Fuglsangin määrittelemän osallistavan innovoinnin toteutus julkisella sektorilla käytännössä sisältää kuitenkin samantapaisia haasteita.

Buur ja Matthews (2008) näkemys osallistavasta innovoinnista (participatory innovation) on samankaltainen kuin Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän näkemys osallistavasta innovoinnista. Molemmat korostavat käyttäjien tarpeita innovoinnin lähtökohtana,

innovoinnin avoimuutta ja käyttäjien roolia innovoinnissa. Huolenpidon näkökulma ilmenee myös Buur ja Matthews'n osallistavassa innovoinnissa, koska heidän mukaansa tulee pyrkiä osallistamaan erityisen lahjakkaan luokan lisäksi myös muut käyttäjät innovointiin ja ottaa toiminnan lähtökohdaksi käyttäjien tarpeet. Buur ja Matthews'n näkökulmassa korostuu kuitenkin vahvemmin liiketoimintanäkökulma edelläkävijäkäyttäjät -näkökulman (the lead-user) kautta, mutta osallistava suunnittelu (participatory design) ja suunnittelun antropologia (design anthropology) tavoittelevat enemmän käyttäjien etua, kuin kaupallista menestystä. Buur ja Matthews'n määritelmä osallistavasta innovoinnista on täsmällisempi, koska he ovat määritelleet osallistavan innovoinnin viisi vaihetta ja neljä osallistavan innovoinnin johtamisen haastetta. Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä ei määrittele osallistavaa innovointia yhtä täsmällisesti kuin Buur ja Matthews, mutta lähestymistavat tukevat kuitenkin selvästi toisiaan.

2.2.4 Julkisen sektorin innovointi

Tässä luvussa tarkastelen aiempaa tutkimusta julkisen sektorin innovoinnista. Windrum ja Koch (2008) ovat koonneet yhteen julkisen sektorin tutkimuksia. Tutkimukset käsittelevät yrittäjämäisyyttä julkisen sektorin innovoinnissa (Windrum, 2008), uutta julkisjohtamisen oppia (new public management) (Hall, Holt, 2008), julkisen sektorin rakenneuudistuksia Euroopassa (Maroto, Rubalcaba, 2008) ja terveydenhuoltosektorin innovointia (Djellal, Gallouj, 2008). Kaikki Windrum ja Kochin kokoamat tapaustutkimukset koskevat sosiaali- ja terveystieteiden innovointia (Windrum, Koch, 2008, v-vi.)

Windrum (2008) on tutkinut millä tasolla innovointia tapahtuu julkisella sektorilla. Hän toteaa, että julkisella sektorilla innovoidaan eri tasoilla. Innovointia tapahtuu ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Alhaalta ylöspäin tapahtuva innovointi saattaa Windrumin mukaan keskittyä enemmän laajentamaan toimitettujen palvelujen laatua tai uuden palvelun kehittämiseen. Ylhäältä alaspäin tapahtuva innovointi liittyy usein julkisen sektorin uudistuksiin ja lainsäädäntöön ja se kohdistuu yleisempiin poliittisiin tavoitteisiin kuin yksittäisiin palveluihin. Ylhäältä alaspäin tapahtuvassa innovoinnissa implementaatio jätetään usein alemmille tasoille innovaatiota koskevan instituution vastuulle. Heidän mukaansa julkisen sektorin keskijohto, jonka he katsovat toteuttavan alhaalta ylöspäin innovointia, ei ole konservatiivista vaan se saattaa puolustaa radikaaleja muutoksia julkisissa palveluissa.

Julkisen sektorin henkilöstö on usein ammattitaitoisia asiantuntijoita ja heillä on kyky kehittää palveluja, toisin kuin poliittisella johdolla (Windrum, Koch, 2008, 13-14.)

Windrum (2008) on tutkinut alhaalta ylöspäin tapahtuvaa innovointia. Siihen liittyy kaksi huomionarvoista asiaa. Alemmilla tasoilla tapahtuvalta innovoinnilta vaaditaan vähemmän raportointia, jolla on kannustava ja palkitseva vaikutus. Sillä on toisaalta myös vaikutus innovoinnin mittaamiseen ja innovoinnin vaikutukseen tuottavuuteen sekä hyvinvointiin. Toinen huomionarvoinen asia on politiikka. Jos yrittäjämäisillä työntekijöillä on merkittävä rooli innovoinnissa, politiikan tulisi tunnistaa heidän rooli ja myöntää heille tarvittavat resurssit sekä vastuut. Windrumin mukaan henkilöstön ja poliittisen johdon välillä on erilaisista näkökulmista johtuva konfliktin mahdollisuus, joka on tunnistettava. Johto saattaa tavoitella tehokkuutta uudelleenjärjestelyn kautta, kun taas henkilöstö saattaa nähdä sen häiriönä ja haluaa keskittyä palvelujen kehittämiseen tavoitteena palvelun laadun paraneminen tehokkuuden lisäksi (Windrum, Koch, 2008, 14.)

Windrum (2008) on tutkinut julkisella sektorilla toimivia innovaatioita kehittäviä henkilöitä. Hän toteaa, että julkisella sektorilla on havaittavissa kahden tyyppisiä yrittäjämäisiä henkilöitä, poliittisia yrittäjiä ja palveluyrittäjiä. Poliittiset yrittäjät keskittyvät politiikkansa edistämiseen. Heitä kannustaa palkkiot, valta, status ja sosiaalinen tunnustus. He pyrkivät määrittämään, miten julkisten palvelujen tulisi auttaa ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa ja turvata heidän elämänlaatu. Poliittiset yrittäjät ovat usein suurien innovaatioiden takana. Palveluyrittäjät ovat luovia ja ongelman ratkaisukykyisiä. Se tarjoaa hyvät edellytykset innovaatioiden kehittämiseksi ja niiden käyttöön ottamiseksi. Palveluyrittäjät ovat myös kosketuksessa ulkopuoliseen ympäristöön ja saavat sieltä ideoita. Se johtaa usein inkrementaaliseen innovointiin ja sitä kautta myös suurempiin muutoksiin julkisen sektorin palveluissa. Palveluyrittäjät voidaan nähdä innovoinnin, implementoinnin ja diffuusion edistäjinä (Windrum, Koch, 2008, 236.) Poliittiset yrittäjät ovat verrattavissa Fuglsangin yrittäjämäiseen innovointiin. Palveluyrittäjät samankaltaisia kun Fuglsangin osallistava ja strategisesti refleksiivinen innovointi.

Windrum (2008) on tutkinut julkisen sektorin innovointiin liittyvää yhteistyötä. Hän toteaa, että julkisen sektorin innovointia ei voida ymmärtää erillisenä sosiaalisesta ja taloudellisesta ympäristöstä. Ympäristöön kuuluu vuorovaikutus yksityisen sektorin yritysten, kolmannen sektorin ja käyttäjien kanssa (Windrum, Koch, 2008, 239.) Windrumin ajatus tukee

Fuglsangin käsityksiä avoimesta ja strategisesti refleksiivisestä innovoinnista sekä osallistavasta innovoinnista, joissa innovointiprosessiin osallistuu ulkopuolisia toimijoita.

Myös muu aikaisempi tutkimus on kiinnittänyt huomiota yksityisen ja julkisen sektorin innovoinnin eroihin. Hartley (2005) toteaa yksityisen ja julkisen sektorin innovoinnin välillä olevan selkeän eron. Yksityisellä sektorilla innovaatio nähdään usein ansiona itsessään, jonka tarkoituksena on taata kilpailukyky uusilla markkinoilla tai elvyttää hiipuvia markkinoita. Julkisissa palveluissa sen sijaan innovaatio on oikeutettu vain, jos se parantaa julkista arvoa laadun tai tehokkuuden kautta. Hartleyn mukaan julkisella sektorilla innovaatio ja parannus tulee nähdä erillisinä toimintoina, eikä sekoittuneena toisiinsa. Innovaatiota tulee arvioida sen avulla, tuottaako se parannusta jollain alueella. Se auttaa erottamaan onnistuneet ja epäonnistuneet innovaatiot toisistaan. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu, vaan innovaation ja parannuksen suhde hämärtyy (Hartley, 2005, 30-32.)

Moore ja Hartleyn (2008) mukaan julkisen sektorin innovointi eroaa muusta tuotteiden ja palveluiden innovoinnista viidellä tavalla. Ensiksi julkisen sektorin innovointi hajottaa organisaatioiden rajoja ja luo uusia verkostoja eri toimijoiden välille. Huomion kohteena ei ole enää organisaation sisäiset muutokset vaan eri organisaatiot kattavat verkostot ja yksilöiden liikkuminen. Innovaation arviointi ei kohdistu yksittäisen organisaation tuottavuuden nousuun vaan kollektiivisen huomion kohteena olevien sosiaalisten olojen korjaamiseen. Toiseksi julkisen sektorin innovoinnissa käytetään hyväksi uusia rahoituksen, materiaalin ja inhimillisen pääoman lähteitä. Aikaisemmin julkisen sektorin tehottomassa käytössä olleet resurssit voidaan myös sijoittaa uudella tavalla. Kolmanneksi julkisen sektorin innovoinnille tyypillistä on käyttää hyväksi valtion roolia yksityisten oikeuksien ja vastuiden kokoamiseen, kannustamiseen ja uudelleen määrittämiseen. Julkinen sektori käyttää sääntelyoikeuttaan, moraalista valtaansa saadakseen muut toimijat toimimaan julkisen sektorin hyväksi. Neljänneksi on tyypillistä jakaa uudelleen oikeus määrittää mitä pitäisi tuottaa ja millä tavalla. Kun julkinen sektori ottaa muita toimijoita mukaan innovointiin, se joutuu luopumaan osasta oikeuksistaan. Viidenneksi julkisen sektorin innovoinnille on myös tyypillistä arvioida innovaatioita oikeudenmukaisuuden, yhteisöllisyyden ja tehokkuuden näkökulmista (Moore, Hartley, 2008, 14-17.)

Pärna ja von Tunzelmann (2007) ovat tutkineet julkisen sektorin innovointia Suomessa. Heidän mukaan Suomessa julkisen sektorin innovointi on käyttäjälähtöistä. Suomessa pidetään tärkeänä organisaation sisäisiä tukevia tekijöitä, kuten kannustava organisaation

strategia ja innovointiin kannustava kulttuuri. Ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, hyvät esimerkit, hyvä yhteistyö kumppaneiden kanssa ja käyttäjien kysyntä sekä luottamus ovat merkkejä systemaattisesta työstä ja julkisten innovaatioprosessien kehittyneisyydestä Suomessa (Pärna, von Tunzelmann, 2007, 123.)

Julkisen sektorin innovointia on tutkittu vähän, mutta erilaisista näkökulmista. Windrum ja Kochin (2008) kokoamat tutkimukset osoittavat, että julkisten palvelujen innovoinnin tutkimus on keskittynyt vahvasti sosiaali- ja terveystieteen tutkimukseen.

2.2.5 Kunnallisen kirjaston innovointi

Kunnallisen kirjaston innovointia on tutkittu todella vähän. Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä on edelläkävijä kyseisellä alueella. Morrison, Roberts ja von Hippel (2000) ovat kuitenkin tutkineet kunnallisissa kirjastoissa toteutettuja käyttäjälähtöisiä innovaatioita.

Morrison, Roberts ja von Hippel (2000) ovat tutkineet australialaisten kirjastojen tekemiä käyttäjälähtöisiä innovaatioita. Kirjastot ovat tehneet käyttäjälähtöisiä innovaatioita Online Public Access system -tiedonhakukoneisiin (OPAC). Von Hippelin (2005) mukaan ei näytä todennäköiseltä, että kirjastot seuraavat teknologisia innovaattoreita jäljitelläkseen niitä. Tietotekniikalla ja internetillä on kuitenkin ollut suuri vaikutus siihen miten kirjastot nykyään toimivat ja useissa kirjastoissa on ohjelmointiosaamista. Kirjastojen hakukoneet olivat alun perin edistyneiden käyttäjäinstituutioiden kehittämiä. Tutkiessaan australialaisten kirjastojen käyttäjälähtöisiä innovaatioita tutkijat saivat vastaukset 102 kirjastolta ja niistä kävi ilmi, että 26 prosenttia kirjastoista oli muokannut OPAC -ohjelmistoa huomattavasti pidemmälle kuin mihin systeemin tuottajan kyvyt olivat riittäneet. Kirjastojen kehittämät innovaatiot vaihtelivat paikallisten tarpeiden mukaan. Esimerkiksi kirjasto, jonka kokoelma oli jakautunut eri rakennuksiin ja henkilöstön ja asiakkaiden oli vaikeaa löytää kirjoja ilman tarkkoja ohjeita, muokkasi systeemiin kirjan palautusohjeet henkilökunnalle ja kanta-asiakkaille. Samoja innovaatioita ei toistettu paljon, vain internet-haun ominaisuuksien lisääminen systeemiin tehtiin useissa kirjastoissa samalla tavoin. Yhdeksän kirjastoa ehti ohjelmoida nämä ominaisuudet OPAC -systeemiin ennen kuin tuottaja tarjosi kyseistä ominaisuutta (von Hippel, 2005, 25.)

Kirjastoja pyydettiin arvioimaan omaa johtoasemaansa (leading edge status) sekä muiden kirjastojen johtoasemaa. Korkea johtoasema tarkoitti tutkimuksessa edelläkävijäkäyttäjää (lead user) -asemaa. Tutkimuksen mukaan niillä kirjastoilla, jotka olivat muokanneet OPAC -systeemiään, oli korkeampi johtoasema. Niillä oli selkeästi korkeammat kannustimet tehdä muokkauksia, paremmat tekniset taidot ja vähemmän ulkoisia resursseja. Ne esimerkiksi kokivat vaikeaksi löytää ulkopuolisia toimittajia, jotka voisivat tehdä heidän toivomansa muutoksen heidän puolestaan. Näiden neljän muuttujan perusteella kirjastot luokiteltiin innovaattoreihin ja ei-innovaattoreihin (von Hippel, 2005, 25-26.)

Käyttäjälähtöisten innovaatioiden arvo arvioitiin tutkimuksessa melko epämuodollisella tavalla. Kahden suuren australialaisen OPAC -tuottajan kehittämispäälliköitä pyydettiin arvioimaan jokaisen kirjaston kehittämän innovaation kaupallinen arvo. Heiltä kysyttiin kuinka tärkeä keksintö on kaupallisesti ja kuinka uutta tietoa oli innovaation kehittämisen hetkellä. Vastauksista kävi ilmi, että noin 70 prosenttia käyttäjäinnovaatioista tarjosi toiminnallisia parannuksia vähintään keskitason tärkeydellä ja useat yhdistettiin lopulta tuottajan OPAC -systeemiin. Toisaalta kehittämispäälliköt väittivät, että he olivat tietoisia edelläkävijäkäyttäjien tarpeista jo silloin kun edelläkävijäkäyttäjät kehittivät uusia innovaatioita. Kehittämispäälliköiden mukaan uutta tietoa heille tuotti vain 10-20 prosenttia kehitetyistä innovaatioista. Tuottajat siis ehkä tiesivät käyttäjien tarpeista mutta eivät nähneet vielä kannattavaksi kehittää tuotetta niiden mukaisesti (von Hippel, 2005, 26-27.)

2.3 Yhteenveto

Toisessa pääluvussa olen esitellyt Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän ja erityisesti Lars Fuglsangin luomaa viitekehystä. Olen tarkastellut syvemmin Fuglsangin kehittämiä innovoinnin mekanismeja, innovoinnin nelikenttää ja osallistavaa innovointia. Fuglsangin määrittelemät neljä innovoinnin mekanismia (Fuglsang, 2008a) osoittavat ideoiden vaihtelun ja valinnan merkityksen innovoinnissa. Fuglsangin (2008b) määrittelemä innovoinnin nelikenttä sen sijaan pyrkii tarkastelemaan innovointiprosesseja sen kautta, mistä ideat ovat peräisin ja miten innovaatio on toteutettu. Osallistava innovointi on lähestymistapa, joka pyrkii analysoimaan ja ymmärtämään kuinka ihmiset käsittelevät huolellisesti monimuotoisuuden ja kollektiivisuuden, eli ideoiden vaihtelun ja valinnan jännitteitä ja ristiriitoja (Fuglsang, 2008a, 16.) Innovoinnin neljä mekanismia sisältyvät siis osallistavaan

innovointiin. Osallistava innovointi puolestaan sisältyy kahteen innovoinnin nelikenttään muodostuvaan innovoinnin tyyppiin, avoimeen ja strategisesti refleksiiviseen innovointiin.

Olen tuonut toisessa pääluvussa esille myös muiden keskeisten tutkijoiden näkemyksiä avoimesta ja osallistavasta innovoinnista sekä julkisen sektorin ja erittäin vähän tutkitusta kunnallisen kirjaston innovaatiotoiminnasta. Toin esille myös käytäntöteoreettisen lähestymistavan, joka liittyy läheisesti Fuglsangin viitekehykseen. Useat näkemykset avoimesta ja osallistavasta innovoinnista tukevat Fuglsangin ja Roskilden innovaatiotutkimusryhmän tuloksia. Julkisen sektorin ja kunnallisen kirjaston tutkimuksen tarkastelu osoitti, että niitä on tutkittu aiemmin vain vähän. Jatkossa käytän aineistoni analysoinnissa Fuglsangin määrittelemiä innovoinnin mekanismeja ja innovoinnin nelikenttää sekä tutkin ilmeneekö kunnallisten kirjastojen innovoinnissa Fuglsangin määrittelemää osallistavaa innovointia.

3. Tutkimuksen toteuttaminen

Kolmannessa pääluvussa esittelen tutkimukseni empiirisen aineiston keruuta ja tutkimuksen toteutusta. Tutkielmani perustuu Suomen kunnallisten kirjastojen innovaatioiden case-tutkimukseen. Tässä luvussa tarkastelen aineistoa, joka koostuu kuudestatoista teemahaastattelusta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen tutkimusaineiston valintaprosessia ja esittelen aineiston. Toisessa alaluvussa tarkastelen tutkimusaineiston keruuta. Kolmannessa alaluvussa tarkastelen aineiston analyysia. Lopuksi tarkastelen tutkimukseni rajoitteita.

3.1 Innovaatioiden valinta

Tutkielmani tavoitteena on tutkia miten innovaatiot syntyvät julkisella sektorilla, mitkä mekanismit ovat keskeisiä julkisen sektorin innovoinnissa ja ilmeneekö julkisen sektorin innovoinnissa osallistavaa innovointia. Tutkimukseni kohteena on Suomen kunnallisissa kirjastoissa tehdyt innovaatiot. Kirjastot ovat sopivan rajattu alue ja toisaalta uusi alue tutkia julkisen sektorin innovointia. Keräsin tutkimani aineiston oman tutkielmani lisäksi myös

Suomen Kuntaliiton kirjastoinnovaatiot –hanketta varten sekä Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen vetämää Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta –hanketta varten. Suomen Kuntaliiton hankkeessa tarkoituksena on levittää tietoa toimivista kirjastoinnovaatioista sekä edistää innovaatioiden tunnistamista, kehittämistä ja käyttöönottoa kirjastoissa. Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen vetämässä hankkeessa on mukana myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Aalto-yliopisto ja Suomen Ympäristökeskus. Hankkeen tavoitteena on tarkentaa käsitystä julkisen sektorin innovaatiotoiminnan piirteistä. Kunnallisten kirjastojen innovaatiot ovat yksi tapaustutkimus hankkeessa.

Tarkasteltavat innovaatiot valitsin yhdessä Suomen Kuntaliiton kirjastoasiantuntija Maisa Lovion kanssa. Keskustelimme yhdessä innovaatioista ja valintakriteereistä. Valintaan vaikutti myös Suomen suurten kaupunkien kirjastotoimenjohtajien verkosto. Suomen Kuntaliitto järjesti suurten kaupunkien kirjastotoimenjohtajille vuorovaikutteisen tilaisuuden, jossa he saivat tuoda esille oman kirjastonsa innovaatioita ja kommentoida muiden kirjastojen esille tuomia innovaatioita. Samalla tuotiin esille myös pienempien kuntien kirjastojen tekemiä innovaatioita ja keskusteltiin niistä. Näin saatiin parempi käsitys innovaatioista ja niiden vaikutuksesta käytännössä. Sain mahdollisuuden osallistua kyseiseen tilaisuuteen ja kuulla kirjastotoimenjohtajien kannanottoja. Tilaisuudessa tein muistiinpanoja ja keräsin aineistoa Suomen Kuntaliiton ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen hankkeita sekä tutkielmaani varten. Tarkasteltavien innovaatioiden valintaan vaikutti Suomen Kuntaliiton kirjastoasiantuntijan, suurten kaupunkien kirjastotoimenjohtajien ja omat näkemykseni innovaatioista. Mukaan haluttiin mahdollisimman erilaisia, mielenkiintoisia, pieniä ja suuria eri puolilla Suomea toteutettuja innovaatioita.

Valitsimme kirjastoasiantuntija Maisa Lovion kanssa tutkimuksen kohteeksi kuusitoista innovaatiota. Kuudentoista innovaation joukko on riittävän laaja antamaan selkeän käsityksen siitä, minkä tyyppisen innovoinnin tuloksena innovaatiot kunnallisissa kirjastoissa syntyvät. Taulukossa 2. on lueteltu kaikki tutkitut innovaatiot, haastatellut henkilöt sekä haastattelun ajankohta ja kesto.

Taulukko 2. Innovaatiot ja haastattelut.

Innovaatio	Haastateltavat henkilöt	Ajankohta ja kesto
Kirjasto 10	Kari Lämsä, Helsingin kaupunginkirjasto	15.02.2010 01:21:10
Uudistettu lähikirjastokonsepti	Inkeri Näätsaari, Turun kaupunginkirjasto	23.02.2010 50:00
Tapahtumatuotanto verkostoyhteistyönä	Inkeri Näätsaari, Turun kaupunginkirjasto	23.02.2010 47:56
Ompelukone asiakaskäytössä	Saara Ihamäki, Helsingin kaupunginkirjasto	26.02.2010 56:30
Työnkierto	Riitta-Liisa Kivi, Tampereen kaupunginkirjasto	08.03.2010 01:37:46
Entressen kirjasto	Sunniva Drake, Espoon kaupunginkirjasto Hilkka Ranttila, Espoon kaupunginkirjasto Raisa Alameri-Sajama, Espoon kaupunginkirjasto	11.03.2010 01:51:59
Kirjastoauto Tilda	Pekka Suhonen, Leppävirran kunnankirjasto Päivi Ahveninen, sosiaali- ja terveystoimi	17.03.2010 01:26:11
Älyhylly	Helena Kankaanpää, Luvian kirjasto Markku Paukkunen, Prizztech Oy Harri Ketamo, Satakunnan ammattikorkeakoulu	22.03.2010 01:31:06
Monipalvelupisteet	Kari Pohjola, Salon kaupunginkirjasto	25.03.2010 01:36:59
Liikuntavälineiden lainaus	Liisa Häyrinen, Heinolan kaupunginkirjasto Outi Niskanen, Heinolan kaupunginkirjasto	30.03.2010 01:23:05
Joensuun seutukirjasto	Rebekka Pilppula, Joensuun kaupunginkirjasto	06.04.2010 01:37:10

Varauslahjakortti	Johanna Vesterinen, Jyväskylän kaupunginkirjasto	12.04.2010 39:53
Lukupysäkki	Hanna Martikainen, Jyväskylän kaupunginkirjasto Anna Kainolainen, Jyväskylän kaupunginkirjasto	12.04.2010 45:35
Ulkoistettu oppilaitoskirjasto	Jukka Salminen, Vantaan kaupunginkirjasto	19.04.2010 01:35:26
Chat-tietopalvelu	Mervi Pekkala, Oulun kaupunginkirjasto Soile Hirvasniemi, Oulun kaupunginkirjasto	22.04.2010 01:02:00
Open Zone	Anna Hilska, Turun kaupunginkirjasto Leena Aaltonen, Turun ammattikorkeakoulu	26.04.2010 01:19:56

3.2 Aineiston keruu

Aloitin aineiston keruun helmikuussa 2010. Aineistonkeruun suoritin tekemällä teemahaastatteluja valituista innovaatioista kirjastoissa eri puolella Suomea. Teemahaastattelulla pyrin saamaan erilaisista innovaatioista ja innovointiprosesseista mahdollisimman kattavasti tietoa, mutta kuitenkin säilyttäen saman suuntaviivan kaikissa haastatteluissa. Käytin kaikissa haastatteluissa lähes identtistä haastattelurunkoa. Muutama kysymys kuitenkin vaihteli innovaation tyypistä riippuen eikä keskustelu aina täysin seurannut haastattelurunkoa. Kirjastoasiantuntija Maisa Lovio oli mukana neljässä haastattelussa, kaksitoista haastattelua tein yksin. Aineiston kerääminen kesti kolme kuukautta.

Sopivan haastateltavan henkilön löytämisessä pyysin apua kirjastoasiantuntija Maisa Loviolta tai kunnan kirjastotoimenjohtajalta. He osoittivat kokemukseensa perustuen sopivan henkilön haastateltavaksi. Haastateltavana oli kirjastotoimenjohtaja, kirjastonjohtaja, kirjastonhoitaja tai kirjastovirkailija. Osassa haastatteluista paikalla oli kaksi tai kolme haastateltavaa, joilla oli hieman erilaiset näkökulmat asiaan. Paikalla saattoi olla esimerkiksi tiiviisti suunnittelussa

mukana ollut kirjastonjohtaja ja enemmän käytännön kokemusta omaava kirjastonhoitaja. Kolmessa haastattelussa oli mukana myös kirjaston ulkopuolisia henkilöitä, jotka olivat olleet mukana innovointiprosessissa. He olivat koulutus-, terveys- ja hyvinvointisektorilta sekä yksityiseltä sektorilta. Kaikki haastateltavat ottivat minut myönteisesti vastaan ja vastasivat innostuneesti kysymyksiini. Haastateltavat olivat usein imarreltuja kiinnostuksestani heidän toimintaansa kohtaan ja useimmat halusivat hyvin avoimesti kertoa toiminnastaan.

Nauhoitin kaikki haastattelut digitaalisella nauhurilla. Yhteensä tallennettua materiaalia kertyi 20 tuntia 22 minuuttia 42 sekuntia. Litteroin jokaisen haastattelun ja kirjoitin haastattelun perusteella innovaatiosta tiiviin kuvauksen ennen kuin siirryin tekemään seuraavaa haastattelua. Tarkemman analyysin tein innovaatioista siinä vaiheessa, kun olin tutustunut Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimukseen ja muuhun innovointia sekä julkista sektoria käsittelevään tieteelliseen aineistoon. Aloitin tutkielmani kirjoittamisen toukokuussa 2010. Tutkielmani kirjoittaminen kesti neljä kuukautta.

Silvermanin (2006) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä etnografian ja tarkkailun, haastattelun, tekstien, luonnollisesti tapahtuvan keskustelun sekä visuaalisten kuvien avulla. Hänen mukaansa menetelmän valinta riippuu tutkimuksen kohteesta ja analyysin tavasta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada mahdollisimman autenttinen käsitys ihmisten kokemuksista. Silvermanin mukaan avoimilla kysymyksillä päästään parhaiten tavoitteeseen (Silverman, 2006, 19-20.) Valitsin haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska menemällä paikan päälle ja haastattelemalla innovointiin ja toteuttamiseen osallistuneita ihmisiä heidän näkemyksestään innovaatiosta ja innovointiprosessista minulle välittyi aidontuntuinen kuva innovaatiosta ja sen syntymisestä. Havainnointi ei ollut mahdollista, koska innovointi tapahtuu yleensä yllättäen ja innovaation kehittäminen on usein hidas prosessi.

Valitsin menetelmäksi nimenomaan teemahaastattelun. Eskola ja Suorannan (2005) mukaan teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta haastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Ennalta määritellyt teemat kuitenkin varmistavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu ainakin jossain määrin samoista asioista. Teemat muodostavat myös konkreettisen kehikon, jonka avulla litteroitua aineistoa voi lähestyä jäsenyneemmin (Eskola, Suoranta, 2005, 86-87.) Haastattelurungon tekemisessä

minua auttoi kirjastoasiantuntija Maisa Lovio. Muokkasin kysymysrunkoa vielä ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Lähetin haastattelurungot etukäteen haastateltaville, jotta he saivat mahdollisuuden tutustua kysymyksiin ja hankkia tietoa asioista. Haastattelujen aluksi pyysin haastateltavaa henkilöä kuvailemaan kyseisen innovaation tahtomallaan tavalla, jotta ymmärtäisin, miten innovaation parissa työskentelevä henkilö käsittää innovaation. Seuraavaksi esitin kysymyksiä innovointiprosessista, minkä perusteella pystyin analysoimaan myöhemmin miten innovaatio on syntynyt ja ilmeneekö innovaation syntymisessä osallistavaa innovointia. Seuraavaksi esitin kysymyksiä innovaation hyödyllisyydestä. Keskustelimme haastateltavien kanssa myös kunnallisesta päätöksenteosta ja henkilöstön roolista innovoinnissa. Lopuksi keskustelimme siitä, mitä kirjaston henkilökunta oli oppinut innovaatioprosessista. Nämä samat teemat toistuivat jokaisessa haastattelussa.

Aineiston keruun jälkeen tutustuin Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimukseen ja muuhun julkisen sektorin innovoinnista ja osallistavasta innovoinnista kirjoitettuun tieteelliseen aineistoon. Sen jälkeen muotoilin tarkemmin tutkimuskysymykseni, johon vastaamalla pyrin tuottamaan uutta tietoa julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta. Aikaisempi tutkimus on tutkinut melko vähän julkisen sektorin innovointia ja hyvin vähän myös osallistavaa innovointia. Osallistavan innovoinnin yhteyttä julkiseen sektoriin on tutkinut aiemmin vain Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmä. Tutkielmani tuo uutta tietoa julkisen sektorin innovoinnista uuden viitekehyksen valossa.

3.3 Aineiston analyysi

Eskola ja Suorannan (2005) mukaan aineiston analyysillä pyritään aineiston tiivistämiseen ja informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. Empiirisen tutkimuksen perusajatuksena on perinteisesti ollut, että haastateltavien vastaukset kertovat siitä mikä on totta ja siten välittyvät totena ja välittömänä tutkijalle (Eskola, Suoranta, 2005, 137-138.) Tässä tutkielmassa analysoin litteroimiani teemahaastatteluja.

Eskola ja Suorannan (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen. Tulkintojen tekemiseen ei ole olemassa mitään muodollisia ohjeita. Laadulliseen analyysiin ja tulkintojen tekemiseen on olemassa kuitenkin kaksi periaatteellista lähestymistapaa. Voidaan pitäytyä tiukasti aineistossa ja rakentaa tulkintoja tiiviisti aineistosta

käsin. Toinen tapa on pitää aineistoa tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohtana, apuvälineenä tai lähtökohtana tulkinnoille. Eskola ja Suorannan mukaan yksi tulkintojen tekemisen ongelma on tutkija ja tutkittavien vaikeus ymmärtää toistensa kieltä (Eskola, Suoranta, 2005, 145.) Tehdessäni tulkintoja litteroimistani haastatteluista pidin haastattemieni henkilöiden kuvauksia ja kommentteja tulkintojen lähtökohtana, mutta tulkitsin niitä jokseenkin vapaasti, koska uskon saaneeni vapaammin tulkitsemalla kattavammin informaatiota aineistosta. Myös kielen ymmärtämisen haasteen vuoksi koin järkeväksi tulkita haastateltavien kuvauksia ja kommentteja melko rohkeasti.

Yinin (2009) mukaan case-aineiston analyysi on yksi vähiten kehittyneistä ja yksi case-tutkimuksen suurimmista haasteista. Yin (2009) tuo esille neljä vaihtoehtoista strategiaa aineiston analyysiin, jotka ovat teoreettinen mallintaminen, case-kuvauksen kehittäminen, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston käyttö sekä kilpailevien teorioiden tutkiminen. Strategia auttaa käsittelemään aineistoa puolueettomasti, tuottamaan tehokkaita analyttisiä johtopäätöksiä ja sulkemaan pois vaihtoehtoisia tulkintoja. Strategia auttaa myös käyttämään työkaluja ja tekemään tulkintoja tehokkaammin (Yin, 2009, 130-133.)

Käytän tutkielmani aineiston analyysiin Yinin (2009) esille tuomaa case-kuvauksen kehittämismenetelmää. Tässä menetelmässä kehitetään kuvaileva viitekehys case-tutkimuksen organisoimiseksi. Yinin mukaan joidenkin mielestä tämä strategia on vähemmän suotava kuin teoreettinen mallintaminen, mutta se tarjoaa vaihtoehdon teoreettiselle mallintamiselle. Case-tutkimuksen tarkoitus voi olla kuvaileva tutkimus. Kuvaileva viitekehys organisoii case-tutkimuksen analyysin. Case-tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus ei välttämättä ole kuvaileva, mutta kuvaileva lähestymistapa voi auttaa identifioimaan analysoitavat kausaalisuhteet. Case-kuvauksen kehittäminen on toimiva strategia myös silloin, kun on kerätty paljon dataa, mutta ei ole asetettu varsinaisia tutkimuskysymyksiä (Yin, 2009, 131.)

Tutkielmassani analysoin litteroimiani haastatteluja lukemani teoreettisen viitekehysten nojalla. Luon haastattelujen perusteella kuvauksen siitä, minkälainen innovaatio on ja millä tavalla se on syntynyt. Pohdin ilmeneekö innovoinnissa Fuglsangin määrittämiä neljää eri innovoinnin mekanismia. Selvitän kuka tai ketkä ovat keksineet ideat ja kuka tai ketkä ovat toteuttaneet innovaation. Sen perusteella sijoitan innovaatiot Fuglsangin innovoinnin nelikenttään. Innovoinnin nelikenttään sijoittamisen jälkeen analysoin ilmeneekö innovaatioiden syntymisessä osallistavaa innovointia. Tarkastelen syvemmin kahta innovaatiota ja niiden syntyä sekä osallistavan innovoinnin ilmenemistä niiden syntymisessä.

Analysoin aineistoa haastateltavien kertomien kuvausten ja kommenttien perusteella. Esitän joitakin haastateltavien kommentteja kirjoittamalla ne suorina lainauksina seuraavassa pääluvussa. Ne auttavat lukijaa ymmärtämään miksi olen päätenyt tiettyihin johtopäätöksiin ja se lisää tutkielmani luotettavuutta.

3.4 Tutkimuksen rajoitteiden arviointi

Aineiston keruuseen liittyi muutamia haasteita. En saanut kaikkiin haastatteluihin haastateltavaksi itse innovointiprosessissa mukana ollutta henkilöä, joten haastateltavan tieto oli muilta kuultua. Osalta haastateltavista saattoi puuttua joitain tietoja. On myös vaikea sanoa olivatko haastateltavat täysin rehellisiä vai yrittivätkö he antaa mahdollisimman hyvän kuvan kirjastonsa toiminnasta ja omasta työstään. Useat haastateltavat kuitenkin kertoivat avoimesti kohtaamistaan haasteista ja tekemistään virheistä. He halusivat kertoa virheistään, jotta voisivat auttaa muita kirjastoja toimimaan tehokkaammin. Useat haastateltavat totesivat, että ovat kaivanneet tietoa muiden kirjastojen innovaatioista, joten he olivat innoissaan Suomen Kuntaliiton hankkeesta, jota varten samalla tein haastattelut. Haastatteluni kautta heidän innovaationsa sai myös näkyvyyttä kirjastojen keskuudessa, joten he olivat innoissaan osoittamastani kiinnostuksesta heidän kirjastoaan ja innovaatiotaan kohtaan.

Eskola ja Suoranta (2005) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta, koska pääasiallisin tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse (Eskola, Suoranta, 2005, 210.) Pysin kirjoittamaan auki tutkimusprosessini, jotta lukija voi arvioida tutkielman tekemisen tapaan. Kirjoitan myös otteita litteroimistani haastatteluista, jotta lukija voi arvioida tutkielmani luotettavuutta ja johtopäätösten paikkansapitävyyttä.

Arvioin tutkielmani luotettavuutta Silvermanin (2006) esille tuoman reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti kertoo, päätyykö toinen tutkija samaan lopputulokseen, tulkintoihin ja väitteisiin tehdessään vastaavan tutkimuksen samoilla menetelmillä (Silverman, 2006, 282). Hyvän reliabiliteetin omaava tutkimus johtaa toistettaessa samaan tulokseen. Tutkielmani tulokset perustuvat analysoituun aineistoon eli haastatteluihin. Reliabiliteetissa on siis kyse siitä, saisiko toinen tutkija samat tulokset keräämäni aineiston perusteella. Nauhoitin, tallensin ja litteroin kaikki haastattelut, jotta pystyin myöhemmin

helposti palaamaan alkuperäiseen aineistoon. Olen tulkinnut aineistoani jokseenkin vapaasti, mutta kaikki tulkintani perustuvat haastateltavien kuvauksiin ja kommentteihin, joten aineistoni johtaisi luultavasti melko samankaltaisiin tuloksiin toisen tutkijan toistaessa tutkimuksen.

Validiteetti kertoo, tutkiiko tutkimus ongelmaa, jota sen on sanottu tutkivan (Silverman, 2006, 289). Tässä tutkielmassani vastaan tutkielman alussa esittämäni tutkimuskysymyksen. Vastaukseni perustuu keräämääni aineistoon ja sen analysointiin. Analysointi puolestaan perustuu tutustumaani teoreettiseen viitekehykseen. Tutkielmassani validiteetissa on kyse siitä, onnistunko vastaamaan esittämäni tutkimuskysymyksen. Seuraavassa pääluvussa esittelen aineistoani ja kirjoitan lainauksina joitakin haastateltavien kommentteja, joten lukija voi päätellä, miten olen johtopäätökset ja vastauksen tutkimuskysymykseeni muodostanut.

Yin (2009) tuo esille neljä periaatetta, joiden kautta voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Ensinnäkin tutkijan tulee tarkastella huolellisesti kaikkea aineistoa. Toiseksi analyysin tulee huomioida myös kaikki suurimmat kilpailevat tulkinnat. Kolmanneksi analyysin tulee osoittaa merkittävimmät tutkimuksen näkökulmat. Neljänneksi tutkijan tulee käyttää omaa aikaisempaa tietoa case-tutkimuksessaan (Yin, 2009, 160-161.) Tehdessäni haastatteluja ja litteroidessani niitä tutustuin perusteellisesti aineistooni. Analysointivaiheessa palasin uudelleen litteroituun aineistoon ja kävin sitä huolellisesti läpi. Julkisen sektorin innovointia ja osallistavaa innovointia on tutkittu melko vähän ja sen tutkimus painottuu Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimukseen. Kilpailevia tulkintoja on tarjolla vähän. Roskilden yliopiston tutkimuksen lisäksi olen tuonut esille muutamien muiden keskeisten tutkijoiden tutkimusta avoimesta ja osallistavasta innovoinnista sekä käytäntöteoreettisesta lähestymistavasta. Seuraavassa pääluvussa analyysin tukena esittelen tutkimukseni merkittävimmät näkökulmat. Tutustuin tarkemmin tutkielmani aiheeseen vasta tätä tutkielmaa aloittaessani, joten aikaisempaa täsmällistä tietoa minulla ei aiheesta juuri ollut. Käytin kuitenkin muuta opinnoissani karttunutta tietoa hyväkseni.

Silverman (2006) tuo esille tulosten yleistettävyyden. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyys perustuu tilastolliseen tarkasteluun. Yleistettävyyden osoittaminen on haastavampaa laadullisessa tutkimuksessa, koska case-tutkimus kohdistuu yleensä yhteen tai vain muutamaankin tutkimuskohteeseen. Jos laadullinen tutkimus nähdään pelkästään kuvailevana tutkimuksena, ei yleistettävyyden ongelmaa ole. Yleensä kuitenkin edustavuus koetaan ongelmaksi. Usein kuitenkin yksittäisen tapauksen tuottaman tiedon tieteellistä

merkittävyyttä väheksytään (Silverman, 2006, 303.) Tutkimukseni tarkoitus on lähinnä olla kuvaileva tutkimus. Kuusitoista innovaatiota kattava aineistoni on kuitenkin hyvin laaja case-tutkimuksen aineisto, joten aineiston koon perusteella tutkimukseni tulokset voidaan nähdä melko yleistettävänä. Aineistoni sisältää hyvin erilaisia innovaatioita, jotka on kehitetty laajasti eri puolilla Suomea. Suomen kunnallinen kirjastolaitos eroaa huomattavasti useiden maiden kirjastolaitoksista, joten yleistettävyys pätee vain samankaltaisen kirjastokulttuurin omaavissa yhteiskunnissa.

4. Kunnallisten kirjastojen innovointi

Neljännessä pääluvussa tarkastelen tutkielmani empiiristä aineistoa. Ensin tarkastelen Suomen kunnallisen kirjastolaitoksen toimintaa ja tavoitteita. Sitten esittelen tarkemmin kuusitoista tutkimaani kunnallisten kirjastojen innovaatiota. Seuraavaksi tarkastelen innovaatioita Fuglsangin (2008b) nelikentässä. Sen jälkeen tarkastelen syvemmin kahta valitsemaani innovaatiota, analysoin tarkemmin niiden syntyä ja tutkin ilmeneekö niiden synnyssä osallistavaa innovointia.

4.1 Suomen kunnalliset kirjastot

Suomi on kansainvälisesti tunnettu kattavasta kirjastoverkostaan. Kirjastojen käyttö- ja lainausluvut ovat suuret, noin 80 prosenttia suomalaisista käyttää kirjastoa säännöllisesti. Suomen kirjastoissa teknologian ja tietoverkon hyödyntäminen on edistyksellistä. Suomen kirjastoverkosto koostuu yleisistä eli kunnallisista kirjastoista, yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja erikoiskirjastoista sekä kouluissa ja oppilaitoksissa olevista oppilaitoskirjastoista. Kirjastolaki- ja asetus määrittelevät yleisten kirjastojen toiminnan tehtävät ja puitteet. Kirjasto- ja tietopalvelut edistävät yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, tietojen ja taitojen jatkuvaan kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Kuntien tehtävänä on järjestää kirjastolain mukaiset kirjasto- ja tietopalvelut joko itse tai yhteistyössä esimerkiksi muiden kuntien tai yhteistyötahojen kanssa. Kirjastolain ja -asetuksen mukaan kirjastoissa tulee olla

asiakkaiden käytettävissä kirjasto- ja tietopalvelualan henkilöstöä sekä uusitutuva kirjastoaineisto ja -välineistö. Suomessa kokoelmien käyttö ja lainaus on pääsääntöisesti maksutonta (www.minedu.fi.)

Kirjastoammatillisen henkilöstön riittävyys ja henkilöstön osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä kirjastojen toiminnassa. Kirjastoammatilaisilta edellytetään hyvää perus- ja täydennyskoulutusta, jotta kansalaisten tiedollinen tasa-arvo voisi toteutua. 1.1.2010 tuli voimaan valtioneuvoston asetus kirjastoasetuksen muuttamisesta. Asetuksella tarkennetaan kunnan kirjastolaitoksen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia. Asetuksen mukaan kunnan kirjastolaitoksen henkilöstöstä vähintään 45 prosentilla tulee olla korkeakoulututkinto ja vähintään 60 opintopisteen laajuiset korkeakoulutasoiset kirjasto- ja informaatioalan opinnot. Siirtymän tulee tapahtua kuudessa vuodessa asetuksen voimaan tulosta (www.minedu.fi.) Vuonna 2009 koko kirjaston henkilökunnasta 85,02 prosenttia oli kirjastoammatillisesti koulutettua henkilökuntaa (<http://tilastot.kirjastot.fi>).

Yleisiä kirjastoja ylläpitävät kunnat. Valtio tukee kunnallisten kirjastojen toiminnan järjestämistä osallistumalla valtionosuuksilla kunnallisten kirjastojen käyttökustannuksiin. Kansallisesti toimintaa ohjataan kirjastolailla ja -asetuksella, politiikkalinjauksilla, informaatio-ohjauksella ja harkinnanvaraisella rahoituksella. Opetusministeriö on tukenut valtionosuuksilla systemaattisesti kunnallisten kirjastojen käyttökustannuksia, rakentamista, kirjastoautohankintoja ja erilaisia kehittämishankkeita (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015, 23.)

”Yleisten kirjastojen kirjasto- ja tietopalvelujen tavoitteena on edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Kirjastotoiminnassa tavoitteena on edistää myös virtuaalisen ja vuorovaikutteisten verkkopalvelujen ja niiden sivistyksellisten sisältöjen kehittymistä.” (Kirjastolaki 904/1998, 2§)

”Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015. Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet” on opetusministeriön julkaisu, jossa määritetään Suomen yleisten kirjastojen toiminnan suunta ja päämäärä. Kirjastopolitiikka 2015 –ohjelman tavoitteena on varmistaa kansalaisten tiedon ja kulttuurin saatavuus ja saavutettavuus verkottuneessa tietoyhteiskunnassa. Yleinen kirjasto toteuttaa ja vahvistaa perusopetuksen ohella Suomen perustuslaissa todettuja jokaisen kansalaisen sivistyksellisiä oikeuksia. Kirjastot toimivat

kansalaisten avoimina oppimiskeskuksina. Ne opastavat kansalais- ja tietoyhteiskuntataitoihin sekä tukevat lasten medialukutaidon kehittymistä (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015, 6-9.)

Kirjastot ovat ensimmäistä kertaa tiukassa kilpailutilanteessa muiden toimijoiden kanssa, kun verkkopalvelut ovat yleistyneet. Kirjastot joutuvat kilpailemaan myös ihmisten ajan käytöstä. Jotta kirjastot voivat menestyä kilvassa, niiden on tuotettava sellaista lisäarvoa, jota muut eivät pysty tarjoamaan. Internetistä löytyvän kirjavan tiedon vuoksi korkeatasoisella kirjasto-osaamisella on tulevaisuudessa yhä suurempi kysyntä. Henkilökohtaisen ohjauksen tarpeen kasvaessa kirjastojen asiakaspalveluun tarvitaan nykyistä enemmän alan ydinosaamista. Tasokkaalle ja laajapohjaiselle osaamiselle on kysyntää, kun asiakkaalle etsitään laadukasta ja merkityksellistä verkkotietoa. Lähivuosina kirjastojen ydintehtäväksi nousee kansalaisten opastaminen tiedonhallintataitoihin (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015, 11-13.)

Opetusministeriön julkaisun mukaan kirjastojen tulee osata kohdata erilaisia asiakkaita. Palvelujen tasovaatimus kasvaa sivistys- ja koulutustason noustessa, tiedon ja kulttuurin kentän kasvaessa ja monimutkaistuessa. Yleisissä kirjastoissa kirjat ovat keskeisiä vielä pitkään, mutta uusien aineistojen ja vaihtoehtoisten palveluiden kehittämiseen ja tarjontaan tulee kuitenkin panostaa. Väestö- ja ikärakenteen muutokset vaikuttavat toiminnan painotuksiin. Julkaisun mukaan kirjaston tulee muokata toimintaansa ja palvelujaan erityisesti lasten ja nuorten, eli tulevaisuuden kirjastojen asiakaskunnan, käyttäytymistapojen ja tarpeiden mukaan. Kirjastotilan merkitys kohtaamis- ja tapahtumapaikkana kasvaa. Kirjastossa sekä poiketaan että oleskellaan. Kirjasto tarjoaa tilan hiljaisuudelle ja keskittymiselle sekä torjuu yksinäisyyttä ja tukee yhteisöllisyyttä (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015, 14-15.)

Yksittäiset kirjastot eivät toimi yksin, vaan ovat verkottuneet muiden kirjastojen kanssa. Ne toimivat osana kansallista ja kansainvälistä kirjasto- ja tietopalveluverkkoa. Yleiset kirjastot ovat kuntarajat ylittävän yhteistyön edelläkävijöitä. On rakennettu seudullisia kirjastojärjestelmiä ja tietokantoja sekä tehty yhteistyötä aineiston hankinnassa ja kuljetuksessa. Näin on vähennetty päällekkäistä työtä. Opetusministeriön julkaisun mukaan verkostoitunutta kumppanuutta ja yhteistyötä tarvitaan myös muiden hallintokuntien ja toimijoiden kanssa. Vuoropuhelu ja asiakkaiden kanssa yhdessä tekeminen, esimerkiksi ammatti- tai harrastajaryhmien kanssa opastaa kirjastoja tuntemaan heterogeenisen käyttäjäkunnan moninaista arvopohjaa, toimintatapoja sekä tiedon tarpeita. Arvokasta

käyttäjätietoa tarvitaan, jotta kirjastopalveluja voidaan ohjata oikeaan suuntaan (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015, 16-17.)

Asiakas on asiantuntija siinä, mitä hän kirjastosta tarvitsee. Opetusministeriön julkaisun mukaan kirjaston palveluja ei voi enää perustella pelkästään perinteisellä kirjaston käytöllä. Kansalaisten kirjastokäyttäytyminen muuttuu koko ajan. Kirjastojen on perusteltava olemassaolon oikeutuksensa kunta- ja palvelurakenteen muutoksissa. Oikeutus olemassaoloon on, kun käyttäjät hyötyvät kirjaston palveluista. Pelkkä reagointi tapahtuneisiin muutoksiin ei riitä. Myöskään yritykset tarjota kaikkea kaikille eivät riitä. Tulevaisuudessa kirjastojen on profiloituttava ja erikoistuttava käyttäjäryhmittäin, jotta ne voivat menestyä (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015, 19.)

Kirjastoja kehittämällä voidaan vähentää tiedollista ja sosiaalista syrjäytymistä sekä eriarvoistumista. Kirjastojen ansiosta kansalaisten tasavertaisuus paranee myös verkkopalvelujen käytössä. Kirjasto pystyy tukemaan kansalaisten sivistystä, kansallista identiteettiä, monikulttuurisuutta ja kansainvälisyyttä. Kirjastot parantavat lasten ja nuorten perinteistä lukutaitoa sekä media- ja informaatiolukutaitoa. Ikääntyvien elämänlaatua voidaan parantaa kirjastojen ja muiden toimijoiden välisellä yhteistyöllä. Kirjastot tarjoavat maahanmuuttajille kosketuspinnan asuinpaikan yhteisöihin, tietoon ja kulttuuriin ja näin maahanmuuttajien kotouttaminen nopeutuu. Kirjastot lisäävät kansalaisten osallisuutta, lisäävät yhteisöllisyyttä ja yhteisön identiteettiä. Laadukkaat kirjasto- ja tietopalvelut ovat väline kehittää yhteiskuntaa myönteisesti ja kestävästi (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015, 30.)

4.2 Kuusitoista kunnallisten kirjastojen innovaatiota

Tässä luvussa esittelen kuusitoista tutkimaani kunnallisten kirjastojen kehittämää innovaatiota. Innovaatiot ovat hyvin erilaisia ja ne tarjoavat kattavan pohjan tutkimukselleni. Seuraavassa luvussa esittelen innovaatiot jakaen ne neljään eri ryhmään: toimintamallit, kirjastokonseptin uudistaminen, uudet palvelut ja perinteisten palvelujen kehittäminen. Jaottelen innovaatiot näihin neljään ryhmään, jotta se helpottaa lukijaa hahmottamaan minkä tyyppisiä innovaatioita kirjastoissa tehdään ja millaisia innovaatioita aineistoni sisältää. Sen jälkeen asetan innovaatiot Fuglsangin innovoinnin nelikenttään sen mukaan, kuka on

kehittänyt ideat ja kuka innovoinnin on toteuttanut. Lopuksi tarkastelen syvemmin kahta valitsemaani innovaatiota ja niiden syntyä sekä tutkin ilmeneekö niiden innovointiprosessissa osallistavaa innovointia.

4.2.1 Toimintamallit

Aineistoni ensimmäinen ryhmä käsittää toimintamalli-innovaatiot. Toimintamalli-innovaatiot ovat erilaisia uusia tapoja tuottaa kirjastopalvelut. Ne voivat liittyä kuntien yleisiin toiminta- ja palvelurakenteiden uudistukseen tai ne voivat olla hieman pienempiä, joko muiden toimijoiden kanssa kehitettyjä tai yksittäisen kirjaston sisällä kehitettyjä toimintatapoja. Toimintamalli-innovaatiot ovat suuria innovaatioita. Aineistossani on viisi esimerkkiä toimintamalli-innovaatioista.

Salossa lähikirjastojen yhteydessä toimii alueellisia monipalvelupisteitä, joista saa kuntaliitoksen yhteydessä syntyneen uuden kunnan toimintoihin liittyvää asiakasneuvontaa ja –palvelua. Salon kuntaliitoksessa kymmenen kuntaa yhdistyivät Salon kaupungiksi. Alue on hajanainen ja etäisyydet ovat pitkiä. Monipalvelupisteet perustettiin kuntaliitoksen yhteydessä. Tavoitteena on tarjota asukkaille yksinkertaiset hallinnolliset palvelut, välittää tietoa kaupungin palveluista ja avustaa sähköisten palvelujen käytössä. Monipalvelupisteiden avulla alueilla pystytään säilyttämään kuntalaispalveluja sekä pienet lähikirjastot kuntalaisten ulottuvilla. Palvelupiste toimii kirjaston yhteydessä samassa tilassa ja kirjastos sihteeri hoitaa myös palvelupisteen tehtävät.

Turun kaupunginkirjasto, Turun ammattikorkeakoulu ja Turun Diakonia-ammattikorkeakoulu tekevät yhteistyötä Open Zone – Avoimen oppimisen ja aktiivisen kansalaisuuden lähikirjastovyöhyke -projektissa. Projekti kehittää kirjaston monikulttuurisia palveluja ja pyrkii saamaan maahanmuuttajaväestöä mukaan kirjaston toimintaan ja palvelujen kehittämiseen. Open Zone –hankkeessa toteutetaan ensimmäistä kertaa Suomessa maahanmuuttajille suunnatut kirjastoalan ammatilliset opinnot. Kirjastolla on tarve saada maahanmuuttajataustaista henkilökuntaa, jotta monikulttuurista asiakaskuntaa voidaan palvella paremmin. Osana projektia Turun ammattikorkeakoulussa järjestetään ammatillista kirjastoalan täydennyskoulutusta maahanmuuttajille. Pääsyvaatimuksena on korkeakoulututkinto sekä riittävä suomen kielen taito. Turun ammattikorkeakoulussa

järjestetään myös monikulttuurisen kirjastotyön täydennyskoulutusta kirjastoammattilaisille. Diakonia-ammattikorkeakoulussa järjestetään maahanmuuttajille tarkoitettuja viestintä- ja mediaopintoja. Kirjastoon koulutetaan myös maahanmuuttajataustaisia vertaisoppaita kirjasto-opastukseen. Maahanmuuttajaväestöstä etenkin naiset ja nuoret käyttävät kirjastoa hyvin vähän, joten projekti keskittyy heihin. Projekti pyrkii takaamaan kaikille tasapuolisen mahdollisuuden osallistua yhteiskuntaan. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama.

Vantaalla tuotetaan kirjastopalvelut oppilaitokseen yhteistyönä yleisen kirjaston ja ammattiopiston välillä. Vantaan kaupunginkirjasto tekee yhteistyötä ammattiopisto Varian kanssa. Ammattiopisto on ulkoistanut oppilaitoksen kirjastopalvelut kokonaan yleisen kirjaston hoidettavaksi. Kirjasto vastaa koko kirjaston toiminnasta, aineistosta, tilasta ja henkilöstöstä. Ammattioppilaitos voi keskittyä omaan osaamisalueeseensa kun sen ei tarvitse käyttää resurssejaan kirjasto- ja tietopalvelujen järjestämiseen. Yleinen kirjasto tuo asiantuntijuuden ja huolehtii henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Oppilaitoksen kirjasto on myös paikka, jossa opiskelijat voivat viettää aikaa ja viihtyä.

Joensuussa toimii viiden kunnan yhteinen seutukirjasto. Laajalla työssäkäynti- ja asiointialueella on kysyntää yhtenäiselle kirjastopalvelulle. Joensuun seudun kirjastot olivat tehneet jo pitkään yhteistyötä, mutta seutukirjaston perustamisen myötä alkoi hallinnollinen yhteistyö. Joensuun seutukirjasto oli ensimmäinen kerralla perustettu seutukirjasto. Joensuun seutukirjasto aloitti toimintansa vuonna 2007. Seutukirjastoon kuuluvat Joensuun, Kontiolahden, Liperin, Outokummun ja Polvijärven kirjastot. Seutukirjaston isäntäkuntana toimii Joensuu. Joensuun kaupunki toimii kirjaston ylläpitäjänä ja hallinnoijana. Kirjastojen kustannukset määritellään asukaslukupohjaisesti. Keskitettyjä ratkaisuja ovat toimistopalvelut, IT-palvelut, tarvikkehankinnat, kilpailutukset, koulutussuunnittelu ja sisäiset koulutukset. Seutukirjastossa asiakkaita on kohdeltava samalla tavalla kaikissa yksiköissä, joten seutukirjaston myötä yhdistettiin kirjastojen laina-ajat, maksut, käytösäännöt ja varausjonot.

Tampereen kaupunginkirjaston koti- ja laitospalveluyksikkö käyttää työnkiertojärjestelmää. Yksikkö tuottaa kirjastopalveluja ihmisille, jotka terveydentilansa vuoksi eivät pääse tavallisiin kirjastoihin. Yksikkö toimittaa aineistoa kotipalveluasiakkaille ja yhteisöille. Lisäksi yksikkö hoitaa viittä kiinteää laitoskirjastoa, jotka sijaitsevat vanhainkodissa, kahdessa sairaalassa ja kahdessa palvelukeskuksessa. Työnkiertojärjestelmän mukaisesti yksikön kirjastonhoitajat ja kirjastovirkailijat työskentelevät eri laitoskirjastoissa kolmen

kuukauden jaksoissa. Sen lisäksi jokaisella on omat henkilökohtaiset kotipalvelu- ja yhteisöasiakkaat, jotka eivät vaihdu. Kaksi päivää viikossa jokainen hoitaa kotipalvelu- ja yhteisöasiakkaita ja kolmena iltapäivänä viikossa laitoskirjastoja. Yksikön tietyissä laitoskirjastoissa työskentely on raskaampaa kuin toisissa. Työnkierrolla henkilökunnan työn raskautta tasataan ja helpotetaan. Yksikössä siirrellään joustavasti laitospalveluiden sekä koti- ja yhteisöasiakkaiden painopistettä tarpeen mukaan. Koti- ja laitospalveluyksikössä on työkiertojärjestelmän ohella syntynyt paljon uusia palveluhankkeita yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

4.2.2 Kirjastokonseptin uudistaminen

Aineistoni toiseen ryhmään kuuluu kirjastokonseptin uudistamista koskevat innovaatiot. Kirjastokonseptin uudistaminen tarkoittaa koko kirjaston muuttamista ja profiloimista. Kyseiset kirjastot ovat kaikki profiloitu tietynlaisille asiakasryhmille. Kirjastokonseptin uudistaminen on suuri innovaatio. Aineistossa on kolme esimerkkiä kirjastokonseptin uudistamisesta.

Entressen kirjasto Espoossa pyrkii vastaamaan alueen asukkaiden tarpeisiin. Alueella on noin 10 prosenttia asukkaista maahanmuuttajia. Kirjaston asiakaskunnasta maahanmuuttajia on noin 50 prosenttia. Kirjallisuutta löytyy lukuisilla eri kielillä ja opasteet on kirjoitettu kaikilla suurilla kielillä. Kirjastossa on viisi vakinaista maahanmuuttajatyöntekijää. Kirjaston toinen pääkohderyhmä on nuoret. Alueella asuu paljon yksinhuoltajaperheitä ja kirjasto haluaa panostaa nuoriin. Osa kirjaston työntekijöistä on käynyt nuoriso-ohjaajakoulutuksen. Entressen kirjasto toimii kauppakeskus Entressessä ja se on Espoon kolmanneksi suurin kirjasto. Kirjaston tila on avoin ja värikäs. Kirjasto on myös sosiaalinen tila, keskellä kirjastoa on suuri estradi, jossa henkilökunta ja asiakkaat voivat järjestää tapahtumia. Henkilökunta on jalkautettu asiakkaiden joukkoon. Tiskit eivät perinteisesti erota henkilökuntaa ja asiakkaita eri puolille, vaan ne ovat pöytiä, joiden ympärillä kaikki voivat liikkua vapaasti. Henkilökunta liikkuu asiakkaiden joukossa ja heidät erottaa työasusta. Kirjastolla on laajat aukioloajat, se on avoinna seitsemänä päivänä viikossa, arkisin yhdeksästä kahteenkymmeneen. Entressen kirjasto on saanut vuoden kirjastokehittäjän palkinnon vuonna 2009. Palkinnon myöntänyt opetusministeriö haluaa tuoda Entressen esiin esimerkkinä siitä, miten kirjasto voi vastata ajan signaaleihin osaamisella ja uutta luovalla innolla. Opetusministeriö painottaa kirjaston

räätelöintiä alueen yhteisön asukkaita varten, mielikuvituksella ja luovuudella toteutettua tilaa sekä Entressen kirjaston toimintaa Second Lifessa.

Kirjasto 10 on musiikkiin ja tietotekniikkaan erikoistunut kirjasto Helsingin keskustassa. Kirjasto tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden tuottaa itse haluamansa palvelut. Kirjasto on tila, jossa asiakkaat voivat luoda, esittää ja julkaista omaa kulttuuria. Kirjasto tarjoaa modernit tilat ja laitteet musiikin tekemiseen sekä omaehtoiseen opiskeluun ja työskentelyyn. Kirjasto 10:ssä järjestetään viikoittain erilaisia tapahtumia. Noin 80 prosenttia tapahtumista on asiakkaiden järjestämiä. Kirjastossa voi nauhoittaa ja editoida musiikkia ja valmiit äänitteet voi jättää kirjaston demotorniin asiakkaiden kuunneltavaksi. Kirjastossa on myös pieni esiintymislava, jossa pidetään esimerkiksi konsertteja, näyttelyitä ja keskustelutilaisuuksia. Liikkuvan tapahtumatekniikan avulla kirjasto vie tapahtumatuotantoa muihin kirjastoihin ja siten sitä saadaan levitettyä myös lähiöihin ja pienempiin kirjastoihin. Kirjasto on joustava ja moderni työskentelytila. Joustavan työskentelyn mahdollistavat kevyt ja liikuteltava teknologia sekä liikuteltavat kalusteet. Kirjasto lainaa erilaisia välineitä ja laitteita ja asiakas voi rakentaa itselleen omia tarpeitaan vastaavan työpisteen ja tietokoneen. Kirjastossa järjestetään ikäihmisille kursseja ja tietotekniikkapalveluja. Kirjasto 10:llä on erittäin laaja aukioloaika. Se palvelee asiakkaita seitsemänä päivänä viikossa, arkisin kahdeksasta kahteenkymmeneenkahteen. Kirjasto sijaitsee Helsingin Pääpostitalossa, missä ihmiset on helppo tavoittaa. Laajan aukiolon ja keskeisen sijainnin ansiosta kirjasto on pääkaupunkiseudun suosituin varaustennoutopiste.

Turun kaupunginkirjasto uudistaa palveluverkkoaan. Aikaisemmin käytössä on ollut universaali palvelumalli, nyt palveluverkkoa profiloidaan. Lähikirjastot profiloidaan ympäristön mukaan ja ne toimivat erilaisissa monipalvelukeskuksissa. Monipalvelukeskus voi tarjota kirjastopalvelujen lisäksi esimerkiksi nuorisopalveluja, maahanmuuttajapalveluja sekä sosiaali- ja terveystalouksia. Innovaatiossa merkittävää on kirjastopalvelujen tiivis integrointi muuhun palvelutoimintaan. Palvelut tuotetaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa sektorirajat ylittäen. Jokaisella toimijalla on oma vastualueensa ja erikoisosaamisalueensa, mutta palvelut tuotetaan yhdessä verkostona. Kirjastotilalla on tärkeä merkitys innovaatioissa. Tilan täytyy olla avoin muille palveluille. Esimerkiksi uusi Jyrkkälän kirjasto toimii nuorisotalon kanssa yhteisissä tiloissa. Kirjasto on sijoitettu sisääntuloaulaan. Asiakkaat voivat käyttää kirjastoa nuorisotalon ollessa auki, vaikka kirjastonhoitaja ei ole paikalla. Monipalvelukeskuksia käyttävät usein hyvin erilaiset käyttäjäryhmät. Kokemusten mukaan eri ryhmät tulevat hyvin toimeen samoissa tiloissa.

4.2.3 Uudet palvelut

Aineistoni kolmanteen ryhmään kuuluu uudet palvelut. Kirjastoissa on kehitetty runsaasti uudenlaisia palveluja. Kirjastojen palveluinnovaatiot tarkoittavat, että kirjastotilassa järjestetään palvelu, jota kirjasto ei ole koskaan aikaisemmin tarjonnut. Usein se järjestetään yhteistyössä jonkun toisen toimijan kanssa. Uudet palvelut voivat olla pieniä tai suuria innovaatioita. Aineistossa on neljä esimerkkiä uuden palvelun kehittamisestä.

Leppävirran kunnassa on käytössä uudistettu kirjastoauto, jossa yhdistyvät kirjasto ja terveyspalvelut, sekä muita kuntapalveluja. Ajatuksena on haja-asutusalueiden, lähinnä ikääntyneen väestön elämän helpottaminen oheispalvelujen muodossa kirjastoautosta saatavilla palveluilla. Projektissa oli mukana sosiaali- ja terveystoimi. Innovaatiossa on merkittävää se, että kirjastoautoa käytetään eri hallintokuntien tarpeisiin ja saadaan autolle muutakin käyttöä kuin kirjastotoiminta. Palvelulla helpotetaan autottomien asukkaiden asiointia ja tuetaan siten kotona asumista mahdollisimman pitkään. Eri toimijoiden välinen yhteistyö mahdollistaa oheispalvelut. Auton päätehtävä on kuitenkin kirjastopalvelujen vienti asiakkaille. Kirjastoautossa on asiakkaita varten esimerkiksi verenpainemittari, invahissi, saatavana postimerkkejä ja mahdollisuus kuljettaa kauppakasseja, pyykkipusseja tai lääkepusseja. Auto on rekisteröity kuljettajan lisäksi kahdelle hengelle, joten tarvittaessa autoon voidaan ottaa yhtä aikaa kaksi asiakasta kyytiin. Autossa on myös lääkekaappi, jota ei toistaiseksi käytetä. Leppävirta on isojen vesistöjen rikkoma pitäjä ja siellä on pieniä kyläkouluja, joihin kirjastopalveluja ei pystytä järjestämään. Leppävirran kaltaisessa kunnassa kirjastoautolle on kysyntää. Auton suurin käyttäjäryhmä on koululaiset ja toiseksi suurin kotona asuvat ikäihmiset.

Heinolan kaupunginkirjasto tekee yhteistyötä liikunta- ja terveystoimen kanssa aktivoidakseen kaupunkilaisia liikkumaan. Kirjastosta lainataan asiakkaiden käyttöön liikuntavälineitä kirjastokortilla. Liikuntatoimi omistaa välineet, joita kirjasto lainaa. Lainattavien liikuntavälineiden kirjo on laaja. Kirjastosta lainattavien liikuntavälineiden taustalla on Heinolan kaupunginhallituksen päätös nimetä Heinolan kaupunki terveysliikuntakaupungiksi. Heinolassa on käynnissä vuosina 2008-2012 Heinolassa Jyrää – terveysliikuntahankkeen toimenpideohjelma. Terveysliikuntahankkeen tavoitteena on vähän liikuntaa harrastavien liikunta-aktiivisuuden lisääminen. Innovaatio tukee Heinolan kaupungin strategiaa. Liikuntatoimi on laatinut kirjalliset ja kuvalliset ohjeet

liikuntavälineiden käyttöä varten, jotka on liitetty välineisiin. Liikuntavälineiden laina-aika on viikon ja niitä koskevat samat säännöt kuin kirjaston muutakin materiaalia. Kirjastossa on järjestetty teemapäiviä, joissa liikuntavälineitä esitellään asiakkaille ja niitä käytetään yhdessä.

Helsingissä Etelä-Haagan kirjastossa kirjastotilaa käytetään uudella tavalla. Kirjastossa on ompelukone asiakkaiden käytössä. Ompelukone on sijoitettu omaan rauhalliseen tilaan ja sen voi varata käyttöönsä kirjastokortilla. Asiakkaat tuovat mukanaan omat kankaat ja langat. Tarvittaessa asiakasta autetaan ompelukoneen käytössä. Ompelukone kirjastossa on uusi palvelu asiakkaille. Kirjasto tarjoaa myös aineistoa ompelusta ja käsitöistä, jota asiakkaat voivat hyödyntää käyttäessään ompelukonetta. Kirjastotilasta haluttiin tehdä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaava. Monilla lähiön asukkailla ei ole nykyään kotona omaa ompelukonetta. Kirjasto haluaa tarjota asiakkaille myös muuta, kuin perinteistä aineistoa. Kirjaston yksi tehtävä on oppimisen tukeminen. Kirjastot tarjoavat paljon erilaisia tietotekniikkapalveluja, mutta Etelä-Haagaan haluttiin tuoda tietotekniikan lisäksi erilainen palvelu, koska oppiminen on myös kädentaitojen käyttöä.

Turun kaupunginkirjasto tuottaa tapahtumia verkostoyhteistyönä erilaisten toimijoiden kanssa. Tavoitteena on tehdä kokoelmat, eli tieto- ja kulttuurisisällöt eläviksi. Kirjaston tiloissa järjestetään esimerkiksi tapahtumasarjoja, joihin kuuluu luentoja, näyttelyitä ja tanssiesityksiä. Teemana voi olla esimerkiksi islamilaiset kulttuurit tai ilmastonmuutos. Lisäksi järjestetään myös yksittäisiä tapahtumia. Kirjastolle merkittävää innovaatiossa on se, että palvelua ei tuoteta yksin kuten aiemmin. Kirjasto tarjoaa tapahtumalle tilan ja tietosisältöjen tuntemuksen, mutta yhteistyökumppani tuo teeman ja sisällön. Kirjasto on samanarvoinen järjestäjä ja tapahtuma tuotetaan verkostoyhteistyönä. Kirjasto pyrkii tuomaan oman näkökulmansa ja tavoitteensa mukaan eikä vain ottaa tapahtumaa sellaisenaan, se muodostaa tietoisien verkostoyhteistyön. Kirjasto ei siis pelkästään tarjoa tilaa, vaan on mukana aktiivisena toimijana. Asiakkaille uutta ovat uudet palvelut. Kirjasto tarjoaa monipuolisempia tapahtumia ja tietoa uudella tavalla. Aloite tapahtumiin tulee usein kirjaston ulkopuolelta, mutta myös kirjastossa mietitään, mistä asiakkaille halutaan kertoa, ja haetaan yhteistyökumppaneita. Kirjasto haluaa välittää tietoa ja ottaa kantaa tärkeisiin asioihin sekä nostaa esiin erilaisia näkemyksiä. Kirjastolla ei olisi resursseja järjestää vastaavia tapahtumia yksin.

4.2.4 Perinteisten kirjastopalvelujen kehittäminen

Aineistoni neljänteen ryhmään kuuluu perinteisten kirjastopalvelujen kehittämistä koskevat innovaatiot. Perinteisiä kirjastopalveluja, eli aineiston lainausta ja tietopalvelua, kehitetään nykyisin usein yhteistyössä muiden hallinnonalojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Perinteisen kirjastopalvelun kehittäminen voi tapahtua myös pelkästään yksittäisen kirjaston toimesta ja se voi olla pieni tai suuri innovaatio. Aineistossa on perinteisten palvelujen kehittämisestä neljä esimerkkiä.

Pohjois-Pohjanmaalla on käytössä reaaliaikainen verkkoneuvontapalvelu, jolla tavoitetaan helposti verkossa liikkuvat asiakkaat. Chat-tietopalvelu on asiakkaan ja kirjastovirkailijan välinen kysy-vastaa-palvelu. Kirjastoissa on aikaisemmin ollut hyvin vähän käytössä reaaliaikaista palvelua ja maakunnallinen toiminta on aivan uutta. Projekti toteutetaan maakunnallisena kehitysprojektina. Chat-tietopalvelu on osa kirjastoradio ja –chat –projektia, joka on viiden kunnan yhteinen hanke. Hankkeessa ovat mukana Haapajärven, Kiimingin, Kuusamon, Oulun ja Raahen kirjastot sekä Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen osaamis- ja kulttuuriyksikkö. Projekti on yhä kesken ja chat-tietopalvelu on toistaiseksi testikäytössä. Projektin tavoitteena on olla paremmin asiakkaiden tavoitettavissa, houkuttaa lisää asiakkaita sekä markkinoida kirjoja ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoja. Chat-tietopalvelun vastausvuoroissa on kymmenen kirjastoa.

Jyväskylän pääkirjastossa on lukupysäkki, pieni ja rauhallinen muutaman hengen lukutila. Lukupysäkillä on luettavissa laaja valikoima uutuuskirjoja. Pääpaino on kaunokirjallisuudessa, mutta myös tietokirjallisuutta on esillä. Lukupysäkillä on kirjoja viidestäkymmenestä seitsemäänkymmeneen ja kokoelma elää koko ajan. Lukupysäkillä on luettavissa myös kirjallisuuslehdet ja esimerkiksi kirjallisuusarvosteluja. Uutuuskirjat ovat yleensä hyvin kysytyjä ja pitkien varausjonojen päässä. Lukupysäkin kokoelmasta ei lainata kirjoja kotiin, vaan ideana on, että uutuuskirjat ovat aina asiakkaiden luettavissa tai selailtavissa kirjastossa. Lukupysäkillä ei haluta tuoda pelkästään suosituinta kirjallisuutta, vaan siellä halutaan nostaa esille mahdollisimman erilaista ja mielenkiintoista uutuuskirjallisuutta, josta asiakkaat eivät ehkä ole entuudestaan tietoisia. Lukupysäkillä reagoidaan ajankohtaisiin tapahtumiin ja ajankohtaiset teokset nostetaan esille nopeasti. Uutuuskirjallisuuteen pääsee tutustumaan rauhassa, eikä asiakkaalla ole ostopainetta.

Lukupysäkki halutaan pitää perinteisenä kirjastotilana, jossa ei ole tietokoneita tai muita laitteita. Siellä voi viettää kiireetöntä aikaa tutustuen ajankohtaiseen kirjallisuuteen.

Jyväskylän kaupunginkirjastossa on käytössä varauslahjakortti. Varauslahjakortti on kirjaston tavanomaisesta toiminnasta syntynyt kirjastotuote. Olemassa oleva palvelu jalostettiin uudenlaiseen muotoon ja tuotteistettiin. Kirjaston maksullinen palvelu uudistettiin ikään kuin kaupallisen mallin mukaan. Varauslahjakortti nostaa esille olemassa olevaa palvelua eri tavalla ja uudesta näkökulmasta. Se muistuttaa kirjaston palveluista ja madaltaa kynnystä käyttää niitä. Lahjakortti kannustaa myös asiakasuskollisuuteen, koska sitä on tarkoitus käyttää toistuvasti. Varauslahjakorttia on kahden tyyppistä, viiden varauksen ja kymmenen varauksen kortit. Viiden varauksen kortti on ulkoasultaan lapsille ja kymmenen varauksen kortti aikuisille suunnattu. Varauslahjakortti on perinteisen kaksiosaisen kortin näköinen ja sillä kuitataan maksu varausta haettaessa. Jyväskylän kaupunginkirjasto kuuluu Keski-Suomen kirjastoverkkoon, johon kuuluu yhdeksän kunnan kirjastot. Varauslahjakortti on käytössä kaikissa kirjastoverkkoon kuuluvissa kirjastoissa.

Luvian kirjaston älyhylyssä innovaatio on yhdistää tunnistettavuus fyysiseen objektiin, eli kirjaan ja rinnastaa fyysinen objekti verkko-objekteihin. RFID-teknologia, eli radiotaajuustunnistus on ollut kirjastoissa käytössä jo aiemmin, mutta tässä innovaatiossa hyödynnetään RFID-teknologiaa kirjastossa uudella tavalla. Älyhyly perustuu siihen, että kun kirja on tunnistettavissa, niin siihen voidaan liittää erilaisia tietoja. Tällä hetkellä älyhyly hakee kirjasta Wikipedia-tiedot ja kirja-arvostelut. Projekti toteutettiin yhteistyössä kirjaston, Satakunnan osaamiskeskuksen Prizztech Oy:n, Satakunnan ammattikorkeakoulun, Tampereen teknillisen yliopiston ja Turun yliopiston kanssa. Älyhyly on erittäin helppokäyttöinen, kirja asetetaan hyllyn päälle ja tiedot tulevat näkyviin itsestään. Palautuksen yhteydessä asiakas voi helposti arvostella lukemansa kirjan. RFID-tekniikalla toimivan lainaus- ja palautusautomaatin vieressä on laite, joka tarjoaa arvosteltavaksi juuri palautetut kirjat. Laite antaa mahdollisuuden valita asteikolla yhdestä viiteen. Asiakkaiden arvostelujen keskiarvo tulee näkyviin älyhylyssä kirjan tiedoissa. Älyhylyn avulla pyritään saamaan lapsia ja nuoria innostumaan enemmän kirjaston käytöstä. Älyhyly mahdollistaa uudenlaisen teknologian käytön myös vanhuksille, jotka eivät ole tottuneet käyttämään tietotekniikkaa. Älyhyly helpottaa tiedonhakua ja vähentää henkilökunnan työtä. Henkilökunnalle jää aikaa keskittyä vaativampaan asiakaspalveluun. Älyhyly on ikään kuin prototyyppi siitä, mitä voidaan tehdä, kun kirja tunnistetaan. Innovaatiota kehitetään parhaillaan eteenpäin.

4.3 Yhteenveto

Suomen kunnallisissa kirjastoissa on kehitetty hyvin erilaisia innovaatioita. Neljä luokkaa, joiden avulla innovaatiot esittelin, ovat sisällöltään hyvin erilaisia. Joukossa on pieniä ja suuria innovaatioita, kokonaisesta toimintamallista yksittäisiin palveluihin. Kunnallisten kirjastojen innovointi vaikuttaa tapahtuvan melko usein yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Innovointi on viemässä perinteisesti melko sulkeutunutta kirjastolaitosta avoimempaan suuntaan. Kirjasto toimii yhä useammin yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Kansalaisten tiedonhaku on helpottunut internetin käytön yleistymisen myötä ja kirjaston roolin on pelätty heikkenevän. Kirjasto on myös kohdannut uudenlaista kysyntää esimerkiksi ikääntyvien tai maahanmuuttaja-asiakkaiden taholta. Taatakseen oman asemansa kehittyvässä tietoyhteiskunnassa kirjastolaitos on alkanut kehittämään toimintaansa ja palvelujaan avoimemmin. Toisaalta myös julkisen sektorin taloudellisesti heikkenevä tilanne asettaa paineita kehittää palveluja tehokkaasti. Näyttää siltä, että toimintamalli-innovaatiot toteutetaan usein yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Kirjastokonseptin uudistaminen lähtee asiakkaiden muuttuvista tarpeista, mutta niiden ideointi ja toteuttaminen tapahtuu kuitenkin usein kirjaston sisällä. Uudet palvelut ja perinteisten palvelujen kehittäminen ovat yleensä pienempiä innovaatioita, mutta niiden merkitys on suuri muutoksen viestimisessä. Toisaalta pienetkin innovaatiot saattavat ajan kuluessa johtaa suurempiin muutoksiin.

4.4 Kunnallisten kirjastojen innovaatiot innovoinnin nelikentässä

Tässä luvussa jaan kunnallisten kirjastojen kuusitoista innovaatiota Fuglsangin innovoinnin nelikenttään (Fuglsang, 2008b) ja tarkastelen syvemmin innovointiprosesseja. Innovaatiot voidaan asettaa Fuglsangin innovoinnin nelikenttään sen mukaan, onko idea tullut kirjaston sisältä vai ulkoa ja onko idean toteuttanut kirjasto yksin vai useat toimijat yhteistyössä. Innovoinnin nelikenttä auttaa havaitsemaan, millä tavalla innovaatio on syntynyt ja sen avulla voidaan analysoida esiintyykö innovoinnissa osallistavaa innovointia. Tässä tarkastelussa tulkitsen koko kirjastolaitoksen yhdeksi organisaatioksi. Taulukossa 3. kirjastojen innovaatiot on aseteltu Fuglsangin nelikenttään.

Taulukko 3. Kunnallisten kirjastojen innovaatiot innovoinnin nelikentässä (sovellettu Fuglsang, 2008b, 236).

	Ulkoiset lähteet	Sisäiset lähteet
Yksilölliset toteuttajat	<p>Avoin innovointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ompelukone • Joensuun seutukirjasto 	<p>Yrittäjämäinen innovointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entressen kirjasto • Työnkierto • Lukupysäkki • Varauslahjakortti • Chat-tietopalvelu
Kollektiiviset toteuttajat	<p>Strategisesti refleksiivinen innovointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kirjastoauto Tilda • Liikuntavälineet • Open Zone • Monipalvelupisteet • Oppilaitoskirjasto • Älyhylly 	<p>Institutionaalinen innovointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kirjasto 10 • Lähikirjastokonsepti • Tapahtumatuotanto

4.4.1 Yrittäjämäinen innovointi

Yrittäjämäisessä innovoinnissa ideat tulevat henkilöltä itseltään tai organisaation sisältä ja innovaation toteuttaja on yksittäinen henkilö tai organisaatio. Aineistoni innovaatioista viisi on yrittäjämäisesti innovoituja. Idea maahanmuuttajille ja nuorille suunnattuun Entressen kirjaston kehittämiseen kypsyi kirjaston henkilökunnan keskuudessa. Suunnitteilla oli, että Espoon kauppakeskus Entressen avataan uusi kirjasto. Kirjaston henkilökunta halusi tehdä kirjastosta eloisan kohtauspaikan, joka vastaa erityisesti maahanmuuttajien ja nuorten tarpeisiin. Entressen kirjasto toteutettiin kirjaston henkilökunnan voimin. Suunnitteluun osallistui kirjaston vakituinen henkilökunta ja kirjastonjohtaja. Aktiivisesti suunnittelua vei

eteenpäin muutaman hengen ydinryhmä. Kirjaston henkilökunnalla oli tilapäisesti apuna tilansuunnittelijat.

Koti- ja laitospalveluyksikön henkilöstön työnkiertoon aloite tuli yksikön henkilöstöltä. Henkilöstöllä oli pyrkimyksenä tasoittaa oman työnsä kuormitusta, koska eri laitoskirjastoissa työskentely on fyysiseltä ja psyykkiseltä kuormittavuudeltaan erilaista. Työnkierron suunnittelu ja toteutus tehtiin oman henkilöstön keskuudessa. Henkilöstö on saanut monenlaista koulutusta, mutta konsultteja tai suunnittelijoita ei ole käytetty apuna työnkierron suunnittelussa, Se ideointi että toteutus tapahtui siis oman yksikön sisällä.

Lukupysäkki oli Jyväskylän kaupunginkirjaston tietopalvelutiimin idea. Kirjastoon haluttiin asiakkaiden nähtäväksi ja luettavaksi enemmän uutuuskirjoja, jotka olivat usein pitkien varausjonojen päässä. Aikuistenosastolla koottiin työryhmä, joka suunnitteli ja toteutti lukupysäkin. Työryhmä suunnitteli ja hankki kirjavalikoiman sekä kalusti ja sisusti tilan. Ideointiin tai toteutukseen ei siis osallistunut ulkopuolisia toimijoita.

Jyväskylän kaupunginkirjaston henkilökunta keksi varauslahjakortin pohtiessaan mitä asiakkaille voisi antaa arpajais- ja muiksi palkinnoiksi sekä miten asiakkaita voisi kannustaa kirjaston käyttöön. Varauslahjakortti toteutettiin kirjaston henkilökunnan voimin. Aktiivisesti toteutuksessa oli mukana kirjastotoimenjohtaja, kirjaston tiedottaja ja graafisen suunnittelun osaava työntekijä. Ulkoista apua ei käytetty.

Idea Pohjois-Pohjanmaan alueelliseen chat-tietopalveluun syntyi maakunnassa Haapajärven kirjastossa. Tavoitteena oli houkutella lisää asiakkaita ja tarjota helppo ja nopea tapa tarjota tietoa. Hanke on maakunnan viiden kunnan yhteinen, siinä on mukana Haapajärven, Kiimingin, Kuusamon, Oulun ja Raahen kirjastot. Maakunnan kirjastot toteuttivat chat-tietopalvelun yhdessä. Hankkeeseen palkattiin projektihenkilö vastaamaan projektin eteenpäin viemisestä ja tekniikan hanke sai yleisten kirjastojen verkkopalveluilta. Kirjastot päivystävät reaaliaikaisessa palvelussa jokainen vuorollaan.

Yrittäjämäistä innovointia havaitaan kuudentoista innovaation joukosta viiden innovaation syntymisessä. Yrittäjämäinen innovointi on aineistossani toiseksi yleisin innovoinnin muoto. Fuglsangin (2008a) mukaan julkisen sektorin innovoinnissa ollaan siirtymässä kohti avointa ja strategisesti refleksiivistä innovointia (Fuglsang, 2008a, 96). Kuitenkin Suomen kunnallisissa kirjastoissa yrittäjämäinen innovointi on yhä yleistä. Yrittäjämäinen innovointi tuntuu todennäköisesti kirjastossa helpolta, koska idea keksitään ja toteutetaan omin voimin.

Pyrkiminen yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa tuntuu todennäköisesti kirjastoissa yhä vieraalta. Kirjastot ovat perinteisesti tehneet paljon yhteistyötä keskenään, mutta erilaisten toimijoiden kanssa yhteistyötä ei ole juuri tehty. Innovoinnin painopiste ei kuitenkaan ole enää selkeästi yrittäjämäisessä innovoinnissa, kuten luultavasti aikaisemmin on ollut. Innovointi on siis ilmeisesti muuttumassa muihin innovoinnin muotoihin ja tältä osin tulokseni tukee Fuglsangin väitettä.

4.4.2 Institutionaalinen innovointi

Institutionaalisisessa innovoinnissa ideat tulevat organisaation sisältä ja innovaation toteuttaa eri toimijat yhteistyössä. Tarkastelluista innovaatioista kolme on syntynyt institutionaalisen innovoinnin tuloksena. Idea Kirjasto 10:in, eli musiikkiin erikoistuneen kirjaston perustamiseen syntyi, kun yhdistettiin kaksi olemassa olevaa kirjastoa yhdeksi kirjastoksi ja uuteen kirjastoon haluttiin tuoda uudenlaista toimintatapaa. Idea syntyi siis kirjaston sisällä. Kirjasto 10 toteutettiin henkilökunnan ja käyttäjien kanssa yhteistyössä. Käyttäjiltä kysyttiin mielipiteitä ja heitä pyydettiin mukaan kirjaston konseptiin kiinteästi kuuluvien tapahtumien suunnitteluun ja järjestämiseen. Toteutuksessa oli apuna myös suunnittelijoita. Käyttäjät osallistuvat jatkuvasti kirjaston toimintaan ja ylläpitoon järjestämällä tapahtumia kirjastossa. Innovaation toteutuksessa oli siis mukana kirjaston ulkopuolisia henkilöitä.

Turun kaupunginkirjaston uudistettuun lähikirjastokonseptiin idea tuli kirjaston henkilöstöltä, kun pohdittiin, miten laskevat kävijämäärät lähikirjastoissa saataisiin taas nousuun. Todettiin, että lähikirjastojen sijoittaminen erilaisiin monipalvelukeskuksiin tuo huomattavia synergiaetuja. Uudet lähikirjastot toteutettiin yhteistyössä kirjaston ja muiden palveluntuottajien kesken. Prosesseissa oli mukana myös esimerkiksi nuorisotoimen edustajia ja tilaliikelaitoksen edustajia.

Turun kaupunginkirjaston tapahtumatuotanto yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa oli kirjaston henkilökunnan idea, kun uudet suuret tilat olivat valmistumassa ja pohdittiin, miten tilaa voitaisiin käyttää hyödyksi. Tapahtumatuotantoa toteutetaan jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Usein muut toimijat ottavat yhteyttä kirjastoon ja tulevat kirjastoon järjestämään esimerkiksi luentoja, näyttelyjä tai esityksiä. Kirjasto tuo

tapautumaan aineiston ja aineistontuntemuksen sekä tilan. Innovaation toteutus ei siis olisi mahdollista yksin kirjastolle.

Institutionaalinen innovointi näyttää olevan melko harvinaista Suomen kunnallisissa kirjastoissa. Institutionaalisen innovoinnin tuloksena syntyi kolme tarkastelluista innovaatioista. Institutionaalisen innovoinnin harvinaisuus osoittaa, että kunnallisissa kirjastoissa ei yleensä lähdetä toteuttamaan kirjastossa keksittyä ideaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Jos idea on keksitty oman henkilöstön keskuudessa, se todennäköisesti myös toteutetaan kirjaston sisällä. Tähän syynä saattaa olla tottumattomuus yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa ja yhteistyön aloittamisen kokeminen hankalaksi. Itse keksitty idea koetaan luultavasti helpoksi toteuttaa itse omin ehdoin. Fuglsangin (2008a) mukaan institutionaalinen innovointi on aiemmin ollut tyypillistä julkiselle sektorille, mutta siitä ollaan siirtymässä pois (Fuglsang, 2008a, 96). Tulokseni tukevat selvästi Fuglsangin väitettä, koska institutionaalinen innovointi näyttäisi olevan harvinainen innovoinnin muoto kunnallisissa kirjastoissa.

4.4.3 Avoin innovointi

Avoimessa innovoinnissa ideat tulevat organisaation ulkopuolelta ja innovaation toteuttaja on yksittäinen henkilö tai organisaatio. Tarkastelluista innovaatioista kaksi on syntynyt avoimen innovoinnin tuloksena. Asiakaskäytössä oleva ompelukone oli alun perin kirjaston käyttäjän idea, joka tuli esille, kun haastateltiin käyttäjiä siitä, mitä he toivovat tulevaisuuden kirjastolta. Kun kirjastossa remontoitiin pieni tila, kirjaston henkilökunta päätti toteuttaa idean. Kirjastoon hankittiin ompelukone remontoituun tilaan ja ompelukoneen käyttöä varten laadittiin säännöt. Innovaatio toteutettiin kirjaston henkilökunnan keskuudessa.

Idea Joensuun seutukirjaston perustamiseen kypsyi alueen kirjastojen pitkän yhteistyön myötä. Seutuhallinnon kehittämiä palvelustrategioiden myötä ideaa alettiin kehittää eteenpäin ja seutuhallinto oli kiinteästi mukana ideoinnissa ja suunnittelussa. Toteuttamisesta oli vastuussa kirjasto ja siihen osallistui kaikki alueen kirjastot. Joensuun seudun seutuhallitus asetti ohjausryhmän sekä työryhmän, joka koostui kirjastonjohtajista, kirjaston hoitajista, sivistystoimenjohtajista ja seutuhallinnon kehittämisspälliköistä.

Avointa innovointia havaitaan vain kahden innovaation syntymisessä. Avoin innovointi on harvinaisin innovoinnin muoto aineistossani. Se merkitsee sitä, että yhdessä muiden toimijoiden kanssa ideoituja innovaatioita lähdetään vain harvoin toteuttamaan yksin, vaan ne toteutetaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Muiden toimijoiden kanssa yhteistyössä keksitty idea on todennäköisesti helpompi toteuttaa yhteistyössä muiden kanssa. Usein yhteistyössä ideoidun innovaation toteuttaminen myös todennäköisesti vaatii sellaista osaamista tai sellaisia palveluja, joita kirjasto ei pysty tuottamaan. Fuglsangin (2008a) mukaan julkisella sektorilla ollaan nykyään siirtymässä avoimeen innovointiin (Fuglsang, 2008a, 96), mutta tulokseni eivät tue tätä väitettä, koska avoin innovointi näyttää olevan tulosteni mukaan hyvin harvinaista kunnallisten kirjastojen innovoinnissa.

4.4.4 Strategisesti refleksiivinen innovointi

Strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ideat tulee organisaation ulkopuolelta ja innovaation toteuttaa eri toimijat yhteistyössä. Strategisesti refleksiivinen innovointi on yleisin aineistossani esiintyvä innovoinnin tyyppi. Tarkastelluista innovaatioista kuusi on strategisesti refleksiivisen innovoinnin tuloksia. Idea kirjastopalvelujen lisäksi vanhusten terveystalveluja tarjoavaan kirjastoauto Tildaan syntyi Leppävirran kirjastotoimenjohtajan ja kunnanjohtajan keskusteluissa kun oltiin hankkimassa uutta kirjastoautoa ja kunnan henkilöstöä oli kannustettu kehittämään monipalveluja. Kirjastoauto suunniteltiin ja toteutettiin kirjaston sekä sosiaali- ja terveystoimen yhteistyönä.

Liikuntavälineiden lainaaminen Heinolan kaupunginkirjastosta oli Heinolan liikuntatoimen idea. Idea keksittiin, kun kirjasto ja liikuntatoimi pohtivat, mitä ne voisivat tehdä yhdessä. Liikuntatoimi ja kirjasto toteuttivat idean yhteistyössä. Liikuntatoimi hankki välineet ja laati käyttöohjeet. Kirjaston vastuulla oli välineiden siirtäminen järjestelmään, välineiden lainaaminen ja liikuntavälineiden lainaamisesta tiedottaminen käyttäjille.

Open Zone –hanke oli Turun kaupunginkirjaston ja Turun ammattikorkeakoulun yhteinen idea, jota alettiin kehittää Euroopan sosiaalirahaston hankerahoitusta varten. Turun ammattikorkeakoulu ja kirjasto päätyivät yhdessä monikulttuurisia palveluja kehittävään hankkeeseen. Hanke toteutetaan yhteistyössä kirjaston, Turun ammattikorkeakoulun ja Turun Diakonia-ammattikorkeakoulun kesken. Ammattikorkeakoulut tarjoavat kirjaston kaipaamaa

koulutusta kirjaston henkilökunnalle sekä maahanmuuttajille. Kirjasto puolestaan kouluttaa maahanmuuttajataustaisia vertaisopastajia ja järjestää käyttäjille monikulttuurisia tapahtumia.

Alueellisten monipalvelupisteiden perustaminen oli osa Salon kuntaliitoksen järjestämissopimusta. Idea syntyi Salon kaupungin ja Suomen Kuntaliiton keskusteluissa viranomaispalvelujen järjestämisestä. Kirjasto lähti suunnitteluun mukaan varhaisessa vaiheessa, koska se halusi varmistaa lähikirjastojen säilymisen. Innovaatio toteutettiin kirjaston, Suomen Kuntaliiton ja Salon kaupungin johdon kanssa yhteistyössä. Käytännön toteuttamisesta vastasi kirjasto.

Idea ulkoistettuun oppilaitoskirjastoon tuli ammattiopistolta, koska se halusi saada kirjastopalvelut helpommin ja edullisemmin. Taustalla oli aiempaa yhteistyötä kirjaston ja ammattiopiston välillä. Innovaation toteuttamiseen osallistui ammattioppilaitoksen henkilökuntaa, opetusalan johtajia ja kirjaston henkilökuntaa.

Idea älyhylyyn syntyi työryhmän kesken, johon kuului kirjastonjohtaja, Luvian sivistyslautakunnan puheenjohtaja, kunnaninsinööri ja sivistystoimentarkastaja. Oli päätetty rakentaa uusi kirjasto ja pohdittiin, mitä uutta RFID-teknologiaan perustuvaa palvelua uuteen kirjastoon voisi tuoda. Älyhyly toteutettiin Luvian kirjaston, Prizztech Oy:n, Satakunnan ammattikorkeakoulun, Tampereen teknillisen yliopiston ja Turun yliopiston kesken yhteistyössä. Kirjasto toi esille kirjaston käyttäjien tarpeet ja Prizztech Oy, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto ja Turun yliopisto vastasivat suunnittelusta. Käytännön toteutuksesta vastasi pääasiassa Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Strategisesti refleksiivinen innovointi on yleisin innovoinnin muoto aineistossani. Strategisesti refleksiivistä innovointia havaitaan kuudentoista innovaation joukossa kuuden innovaation syntymisessä. Strategisesti refleksiivisen innovoinnin yleisyys osoittaa, että yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa kehitetyt ideat toteutetaan myös useimmiten yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että yhteistyössä kehitetty idea sisältää usein erilaisia palveluja, joita kirjasto ei yksin pystyisi toteuttamaan. Innovaatioilla tavoitellaan usein synergiaetuja. Fuglsangin (2008a) mukaan julkisella sektorilla ollaan siirtymässä kohti avointa ja strategisesti refleksiivistä innovointia (Fuglsang, 2008a, 96). Tutkimukseni tulokset osoittavat strategisesti refleksiivisen innovoinnin yleistymisen ja siltä osin tukee selvästi Fuglsangin väitettä. Näyttää siltä, että Suomen kunnallisissa kirjastoissa ollaan siirtymässä enemmän strategisesti refleksiiviseen innovointiin, kuin avoimeen innovointiin. Kirjastot, muut julkisen sektorin toimijat ja niiden

yhteistyökumppanit ovat ehkä ymmärtäneet, että strategisesti refleksiivinen innovointi, jossa koko prosessi suoritetaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, tuottaa enemmän hyötyjä. Kun innovaatio myös toteutetaan yhteistyössä, voidaan tuottaa palveluja pienemmillä resursseilla. Esimerkiksi Vantaalla kunnallisen kirjaston vastuulla toimiva oppilaitoskirjasto säästää oppilaitoksen resursseja, kun sen ei tarvitse huolehtia ollenkaan kirjaston toiminnasta. Yhteistyöllä pystytään myös toteuttamaan palveluja, joita yksittäinen organisaatio ei pystyisi tuottamaan. Esimerkiksi Luvian kirjastossa asiakkaita palvelevan älyhyllyn kehittäminen ei olisi ollut mahdollista ilman asiantuntijaorganisaation ja korkeakoulujen teknologista osaamista.

4.5 Yhteenveto

Kunnallisten kirjastojen innovoinnissa tulee siis esille kaikki neljä Fuglsangin innovoinnin nelikentässä (Fuglsang, 2008b, 236) esiin tullutta innovointitapaa. Yleisimmät innovoinnin muodot aineistossani ovat strategisesti refleksiivinen ja yrittäjämäinen innovointi. Tämä osoittaa, että kunnallisilla kirjastoilla on tapana ideoida sekä toteuttaa innovaatio joko alusta alkaen yksin tai yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Idean lähde siis usein määrittää myös toteutustavan. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että kirjastoilla ei ole perinteisesti ollut tapana tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Jos idea keksitään kirjaston sisällä, on helppoa alkaa myös toteuttamaan sitä omin voimin. Jos taas idea keksitään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, sen toteuttaminen usein edellyttää yhteistyötä, koska yksittäisellä organisaatiolla ei ehkä ole resursseja toteuttaa kyseistä ideaa.

Fuglsangin (2008a) mukaan innovointi Tanskan kunnallisessa kirjastossa on muuttumassa institutionaalisesta innovoinnista kohti avointa ja strategisesti refleksiivistä innovointia (Fuglsang, 2008a, 96). Aineistoni kuudestatoista innovaatiosta vain kolme on syntynyt institutionaalisen innovoinnin tuloksena. Tämä tukee Fuglsangin väitettä siitä, että institutionaalisesta innovoinnista ollaan siirtymässä pois. Kuitenkin viisi innovaatiota on syntynyt yrittäjämäisen innovoinnin tuloksena. Tämä viittaa siihen, että omaehtoisesta toiminnasta halutaan pitää yhä kiinni. Kirjastojen henkilöstö kokee sen todennäköisesti helpoksi ja turvalliseksi tavaksi toimia.

Tarkastelemistani innovaatioista vain kaksi on syntynyt avoimen innovoinnin tuloksena, joten Fuglsangin väitettä avoimeen innovointiin siirtymisestä tulokseni eivät tue. Sen sijaan kuusi innovaatiota on syntynyt strategisesti refleksiivisen innovoinnin tuloksena, joten Fuglsangin väitettä kohti strategisesti refleksiivistä innovointia tulokseni tukee. Fuglsangin (2008b) mukaan strategisesti refleksiivinen innovointi keskittyy ulkoisten ideoiden lisäksi sisäiseen kontrolliin ja strategiaan sekä näkee toimijat toimivan kollektiivisesti systeemisisissä kontekstissa. Siten se saavuttaa laajemmin avoimen innovoinnin hyödyt (Fuglsang, 2008b, 238). Näyttäisi siltä, että Suomen kunnallisissa kirjastoissa innovoinnin hyötyjen saavuttamisen haasteen edessä onkin päädytty avoimen innovoinnin sijaan strategisesti refleksiiviseen innovointiin, koska siinä idean toteuttaa eri toimijat yhteistyössä ja siten saadaan enemmän hyötyjä. Kun erilaiset palveluntarjoajat tuottavat esimerkiksi uuden palvelun yhdessä, pystytään tarjoamaan monipuolisempia palveluja pienemmillä resursseilla. Yhteistyöllä pystytään tarjoamaan myös aivan uusia palveluja, joita yksittäinen toimija ei pystyisi toteuttamaan.

Avoin innovointi tarkoittaa ulkoisten ideoiden hyödyntämistä ja niiden yhdistämistä sisäisiin ideoihin. Strategisesti refleksiivinen innovointi tarkoittaa systeemisempaa hyötyjen tavoittelua. Strategisesti refleksiivinen innovointi on ikään kuin pidemmälle kehitelty muoto avoimesta innovoinnista. Ymmärrän Fuglsangin tulkinnan innovoinnin muuttumisesta yrittäjämäisestä ja institutionaalista innovoinnista avoimempaan innovointiin vaiheittaisena. Ensimmäinen vaihe on siirtyminen avoimeen innovointiin ja seuraava vaihe on siirtyminen avoimesta innovoinnista strategisesti refleksiiviseen innovointiin. Tulosteni perusteella vaikuttaa siltä, että Suomessa ollaan ikään kuin siirtymässä jo toiseen vaiheeseen, eli strategisesti refleksiiviseen innovointiin. Ensimmäinen vaihe, eli avoimen innovoinnin vaihe ollaan ehkä käyty läpi hyvin nopeasti tai jopa tavallaan ohitettu. Julkisella sektorilla ollaan ehkä ymmärretty, että toteuttamalla koko prosessi yhteistyössä päädytään useampiin hyötyihin. Mahdollisesti tästä seuraa, että avoin innovointi ei tulekaan yleistymään, vaan strategisesti refleksiivinen innovointi yleistyy yhä enemmän.

4.6 Kunnallisten kirjastojen innovoinnin erityispiirteet

Tässä luvussa tarkastelen syvemmin aineistoni kahta eri tavalla syntynyttä innovaatiota. Valitsin syvempään tarkasteluun strategisesti refleksiivisen innovoinnin tuloksena syntyneen

Open Zone –hankkeen ja yrittäjämäisen innovoinnin tuloksena syntyneen Entressen kirjaston. Vertaan näiden kahden innovaation innovointiprosesseja, koska ne ovat Fuglsangin innovoinnin nelikentässä (Fuglsang, 2008b, 236) vastakohtia toisilleen. Entressen kirjaston innovoinnissa ideointi ja toteutus ovat tapahtuneet organisaation sisällä kun taas Open Zone –hankkeen innovoinnissa ideointi ja toteutus ovat tapahtuneet yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Näitä kahta innovaatiota yhdistävä tekijä on pyrkimys parantaa maahanmuuttajapalveluja ja maahanmuuttajien asemaa yhteiskunnassamme. Kummankin innovaation lähtökohta viittaa siis huolenpidon näkökulmaan. Tutkin mitkä seikat korostuvat näiden kahden esimerkin innovoinnissa ja siis mitkä seikat korostuvat Fuglsangin innovoinnin nelikentän vastakkaisissa kentissä. Tarkastelen myös ilmeneekö näiden kahden innovaation innovointiprosesseissa huolenpitoa ja osallistavaa innovointia.

4.6.1 Open Zone –hanke

Tässä luvussa tarkastelen Open Zone – Avoimen oppimisen ja aktiivisen kansalaisuuden lähikirjastovyöhyke –hanketta tarkemmin. Valitsin Open Zone –hankkeen syvällisempään tarkasteluun, koska se on strategisesti refleksiivisen innovoinnin tulos ja strategisesti refleksiivinen innovointi näyttäisi olevan tutkimukseni perusteella kaikkein yleisin innovoinnin muoto Suomen kunnallisissa kirjastoissa. Tutkin mitä erityispiirteitä Open Zone –hankkeen innovointiprosessissa ilmenee ja ilmeneekö siinä osallistavaa innovointia. Open Zone –hanke on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska siinä on mukana useita erilaisia toimijoita. Se on laaja ja moniulotteinen innovaatio, joka tarjoaa kattavan pohjan julkisen sektorin innovoinnin erityispiirteiden tutkimiselle. Haastattelin projektipäällikkönä toimivaa Turun ammattikorkeakoulun lehtori Leena Aaltosta ja Turun kaupunginkirjaston maahanmuuttajakoordinaattori Anna Hilskaa.

Open Zone –hankkeessa Turun kaupunginkirjasto tekee yhteistyötä kahden koulutusorganisaation, Turun ammattikorkeakoulun ja Turun Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen tarkoituksena on kehittää kirjaston monikulttuurisia palveluja. Hanke pyrkii saamaan maahanmuuttajaväestöä mukaan kirjaston toimintaan ja palvelujen kehittämiseen. Hankkeen kohderyhmänä ovat maahanmuuttajaväestö, erityisesti naiset ja nuoret, sekä kirjastoammattilaiset ja alan opiskelijat. Maahanmuuttajaväestöstä etenkin naiset ja nuoret käyttävät kirjastoa hyvin vähän, joten hanke keskittyy erityisesti heihin. Hanke

pyrkii takaamaan kaikille tasapuolisen mahdollisuuden osallistua yhteiskuntaan. Open Zone – hankkeessa toteutetaan ensimmäistä kertaa Suomessa maahanmuuttajille suunnatut kirjastoalan ammatilliset opinnot. Kirjastolla on tarve saada maahanmuuttajataustaista henkilökuntaa, jotta monikulttuurista asiakaskuntaa voidaan palvella paremmin. Osana hanketta Turun ammattikorkeakoulussa järjestetään ammatillista kirjastoalan täydennyskoulutusta maahanmuuttajille. Pääsyvaatimuksena on korkeakoulututkinto sekä riittävä suomen kielen taito. Turun ammattikorkeakoulussa järjestetään myös monikulttuurisen kirjastotyön täydennyskoulutusta kirjastoammattilaisille. Diakonia-ammattikorkeakoulussa järjestetään maahanmuuttajille tarkoitettuja viestintä- ja mediaopintoja. Kirjastoon koulutetaan myös maahanmuuttajataustaisia vertaisoppaita kirjasto-opastukseen. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama. Hanke alkoi 1.8.2008 ja päättyy 31.12.2011. Hanke on valtakunnallinen ja vastuuviranomainen on Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Maahanmuuttajien osallistuminen palvelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen mahdollistaa paremmat kirjastopalvelut, jotka vastaavat kaupungin asukkaiden tarpeisiin. Kirjaston henkilökunta ei tunne maahanmuuttajaväestöä riittävän hyvin voidakseen tarjota heille riittävät palvelut. Open Zone –hankkeen myötä myös kirjaston henkilökunta oppii monikulttuurisuutta uuden koulutuksen ja maahanmuuttajataustaisen henkilöstön kanssa työskentelemisen kautta. Maahanmuuttajien osallistuessa kirjaston toimintaan kirjasto tavoittaa tehokkaammin uuden asiakaskunnan eli maahanmuuttajat, joita on ollut vaikea tavoittaa. Etenkin maahanmuuttajataustaiset naiset ja nuoret käyttävät kirjastoa hyvin vähän. He eivät välttämättä edes tiedä mikä kirjasto on. Maahanmuuttajataustaisten työskennellessä kirjastossa tieto heidän keskuudessaan leviää tehokkaammin. Hyvin toteutuessaan Open Zone –hanke auttaa osaltaan maahanmuuttajien kotiutumista ja sopeutumista yhteiskuntaan. Hankkeen tavoitteena on tuottaa kirjastolle monikulttuurisen kirjastotyön valmennusohjelma, maahanmuuttajien vertaiskouluttajan valmennusohjelma, maahanmuuttajien kirjastoammatillinen pätevyyskoulutus ja lähikirjastojen monikulttuurinen palvelukonsepti. Maahanmuuttajien tavoittaminen on ollut kirjastolle haastavaa. Markkinointi on todennäköisesti tavoittanut vain aktiivisimmat henkilöt. Maahanmuuttajaväestön itse tekemä markkinointi ja markkinointi useilla eri kielillä tavoittavat maahanmuuttajaväestön tehokkaammin. Kirjaston vertaisopastajilla on tärkeä rooli uusien palvelujen markkinoinnissa. Monikulttuurisuuden kasvaminen on huomioitu Suomen kirjastoissa ja monikulttuurisia palveluja on kehitetty etenkin pääkaupunkiseudulla, mutta vastaavaa monikulttuuristen

palveluiden kehittämishanketta yhdessä koulutusorganisaation kanssa ei ole kuitenkaan aikaisemmin ollut.

Open Zone –hanketta ideoimassa oli Turun kirjastotoimenjohtaja ja Turun ammattikorkeakoulusta kaksi kirjasto- ja tietopalvelualan koulutusohjelman lehtoria. He olivat saaneet tiedon Euroopan sosiaalirahaston rahoittamasta kirjastoille suunnatusta kehittämisohjelmasta ja alkoivat pohtia, minkälaiselle projektille he hakisivat rahoitusta. He päätyivät yhdessä siihen, että kirjaston monikulttuurisia palveluja tulisi kehittää, sillä kysyntä on koko ajan kasvamassa ja nykyisellään palvelut eivät vastaa maahanmuuttajien tarpeisiin. Projektia rahoittava Lapin lääninhallitus rohkaisi kirjastoa ja ammattikorkeakoulua ottamaan koulutuksen vahvasti mukaan projektiin. Idea tuli siis osittain kirjaston ulkopuolelta. Seuraavaksi projektiin tuli mukaan Diakonia-ammattikorkeakoulu. Innovaatiota toteuttaa Turun kaupunginkirjasto, Turun ammattikorkeakoulu ja Turun Diakonia-ammattikorkeakoulu yhteistyössä. Pääasiallisina projektin vetäjinä toimii kirjaston maahanmuuttajakoordinaattori, Turun ammattikorkeakoulun kaksi kirjasto- ja tietopalvelualan koulutusohjelman lehtoria sekä Turun Diakonia-ammattikorkeakoulun viestinnän lehtori. Projektipäällikkönä toimii toinen Turun ammattikorkeakoulun lehtoreista. Hankkeen ohjausryhmässä on mukana myös maahanmuuttajajärjestöjen jäseniä. Yhteistyöhön on pyritty saamaan mukaan myös muita yhteisöjä ja erityisesti maahanmuuttajia. Yhteistyön merkitystä hankkeessa korostaa projektipäällikön kommentti:

”...meidän on saatava ne, joita tää koskee mukaan tähän toimintaan ja toimintaa kehittämään, et se on niinkun yhteisölliseksi työskentelytavaks sitä vois nimittää tai miten onkaan, mut sen mä nään niinku semmosena varsinaisena uutena juttuna mitä me tavoitellaan.”

Hän toteaa myöhemmin:

”sellasta hakeutuvaa ja tietosesti mukaan menemistä ja sitä yhteisöjen, oikeesti yrittää tavoittaa niitä ja ainakin niitä avainhenkilöitä ja luoda sitä verkostoa, ni kaikki ne on sellasii, mis meillä on kehittämistä kirjastoissa”.

Fuglsang (2008a) on määritellyt neljä innovoinnin mekanismeita, jotka auttavat erittelemään innovoinnin kahta ulottuvuutta, ideoiden vaihtelua ja valintaa eri tarkastelutasoilla. Mekanismit ovat osallistuminen (involvement), tärkeys (importance), asemointi (positioning) ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi (sensemaking) (Fuglsang, 2008a, 13-15.)

Osallistuminen ja asemointi ovat ideoiden vaihtelun mekanismeja, osallistuminen organisaation tasolla ja asemointi yhteiskunnallisella tasolla. Tärkeys ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi ovat ideoiden valinnan mekanismeja, tärkeys makrotasolla ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi mikrotasolla (Fuglsang, 2008a, 3-4.) Tarkastelen seuraavaksi Open Zone –hankkeen innovointiprosessia innovoinnin neljän mekanismin avulla.

Ensimmäinen mekanismi eli osallistuminen on ideoiden vaihtelun mekanismi ja se tarkoittaa ihmisten osallistumista kokemusten ja ideoiden vaihtoon. Edellytyksenä on, että ihmiset voivat ilmaista avoimesti mielipiteitään ja toimia itsenäisesti (Fuglsang, 2008a, 14.) Open Zone –hankkeen innovointivaiheessa sekä organisaatioiden jäsenet että käyttäjät saivat vapaasti ilmaista mielipiteitään ja osallistuivat kokemusten ja mielipiteiden vaihtoon. Kirjaston ja korkeakoulujen jäsenet vaihtoivat jatkuvasti ideoita ja mielipiteitä keskenään. Projektipäällikkö toteaa suunnitteluryhmän toiminnasta:

”...meillä on ollu aika keskusteleva se, ehkä just siks kun kaikki nyhrää vähän ittekseen, ni sit on tarve semmoselle jakamiselle.”

Maahanmuuttaja-asiakkaat pyritään pitämään jatkuvasti osallisina projektin kehittämisessä. Alusta asti maahanmuuttajajärjestöiltä kysyttiin kokemuksia ja mielipiteitä ja heidät otettiin osallisiksi projektin suunnitteluun. Verkostoituminen maahanmuuttajajärjestöjen kanssa jatkuu koko ajan projektin edetessä. Projektipäällikkö kuvaa kirjaston maahanmuuttajakoordinaattorin työtä:

”...hänen työssään on paljon tämmöstä maahanmuuttajayhteisöjen kanssa verkostojen rakentamista ja niiden kautta toimimista...”

Toinen mekanismi eli tärkeys on ideoiden valinnan mekanismi ja se viittaa siihen, että ihmiset pitävät toisia ideoita muita parempina ja ovat halukkaampia hyödyntämään ja levittämään niitä (Fuglsang, 2008a, 15.) Projektipäällikkö toteaa idean tärkeydestä:

”...siinä vähän niinku antamas sitä vihreetä valoa, et on oikeensuuntanen juttu, ni mun mielestä oli tärkeä se Lapin lääninhallituksen, et tavallaan sieltä rahoittajan puolelta se viesti, et ton kaltanen niinku olis semmonen, et sitä tarvittas...”

Idean arviointiin osallistui siis kirjastotoimenjohtaja, kaksi alan lehtoria ja rahoittaja, eli Lapin lääninhallitus. Tärkeys viittaa myös siihen, että innovaation leviämistä ei voida aina perustaa markkinamekanismille, vaan on otettava huomioon myös ihmisten tarpeet. Open Zone –

hankkeen idean valinnassa ei käytetty markkinamekanismia, vaan suunnitteluryhmä pohti kohderyhmän tarpeita ja valitsi heidän mielestään tarpeisiin vastaavan idean. Maahanmuuttajille halutaan tarjota parempaa palvelua hankkimalla monikulttuurista henkilöstöä. Maahanmuuttajakoordinaattori toteaa tarpeesta:

”...varmasti se tarve on ollu kauheen vahva täällä, että kehittää täällä näitä palveluja, et kuitenkin aika paljon on maahanmuuttajataustaisia asiakkaita ja toisaalta on paljon myös niitä, joita ei oo tavotettu.”

Myös idean levittämisessä käytetään ihmisten tarpeita eikä markkinamekanismia. Hankkeesta kerrotaan eteenpäin ja kannustetaan muita vastaavaan toimintaan, koska projektin uskotaan vaikuttavan myönteisesti maahanmuuttajien palveluihin ja asemaan. Projektipäällikkö toteaa idean levittämisestä:

”...tässähän on se idea, että vaikka me tehään tätä paikallisesti, ni nää hankkeethan on valtakunnallisia ja me ollaan sitouduttu siihen, että niitä hyviä käytäntöjä, tai sellasia lupaavia käytäntöjä aktiivisesti levitetään ja sitä varten meillä on semmonen koordinaatiohanke...”

Kolmas mekanismi eli asemointi on ideoiden vaihtelun mekanismi ja se viittaa siihen, että ihmiset ja organisaatiot voivat asemoida itsensä toimijoiksi yhteiskunnassa. Ne eivät vain ota passiivisesti vastaan roolia, vaan aktiivisesti asemoivat itsensä suhteessa muihin (Fuglsang, 2008a, 15.) Open Zone –hanke on Suomessa ensimmäinen maahanmuuttajataustaisia kirjastoammattilaisia kouluttava hanke ja kirjasto on pyrkinyt rohkeasti asemoimaan itsensä monikulttuuriseksi kirjastoksi. Hanketta toteutettaessa on selvästi pohdittu miten hanke halutaan asemoida yhteiskuntaan ja alueen muiden maahanmuuttajille kohdistettujen palvelujen joukkoon. Maahanmuuttajakoordinaattori toteaa asemointiin liittyen:

”Ja sit on niinkun Turussa hirveen paljon maahanmuuttajayhdistyksiä ja monenlaisia projekteja ja esimerkiks nää yhdistykset, niil on hirveen paljon toimintaa ja hyvää toimintaa, et mun mielestä niinku siinä kanssa se, et ei lähetä kilpailemaan niitten yhdistysten kanssa...”

Asemoinnin edellytyksenä on, että ihmiset voivat ilmaista vapaasti taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteensa sekä mielipiteensä ja mahdollisuutensa osallistua innovointiin (Fuglsang, 2008a, 15). Open Zone –hankkeen kehittämisessä on pyritty rohkaisemaan kontekstiin kuuluvia

yksilöitä ja organisaatioita esittämään mielipiteensä ja tavoitteensa sekä halukkuutensa osallistua innovointiin.

Neljäs mekanismi eli toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi on ideoiden valinnan mekanismi ja se viittaa siihen, että ihmiset jakavat keskenään ideoita ja mielipiteitä ja jäsentävät niitä yhdessä. Ideoiden jäsentely yhdessä tuottaa ihmisille uusia kokemuksia ja auttaa ymmärtämään ihmisten muuttuvia tulkintoja, kokemuksia ja ideoita. Ihmiset yrittävät yhdessä tehdä ymmärrettäviksi sitä, mikä on sopivaa ja tarkoituksenmukaista kyseisessä kontekstissa (Fuglsang, 2008a, 15-16.) Projektipäällikkö toteaa suunnitteluryhmästä:

”...ainakin mulla on semmonen tunne, että on saanu tukea myös siltä porukalta sitte, että meillä on ollu aika keskusteleva se, ehkä just siks kun kaikki nyhrää vähän ittekseen, ni sit on tarve semmoselle jakamiselle.”

Toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi tarkoittaa uuden idean, tuotteen tai palvelun tuomista paikalliseen kontekstiin ennen käytön aloittamista (Fuglsang, 2008a, 16). Idea Open Zone –hankkeeseen tuotiin paikalliseen kontekstiin keskustelemalla siitä kolmen eri toimijan kesken ja kysymällä maahanmuuttajien mielipiteitä siitä. Siten saatiin jäsennellyksi mitä lähdetään tavoittelemaan ja kaikki toimijat ymmärsivät tavoitteen samoin.

Näyttää siltä, että Open Zone –hankkeen innovointiprosessissa on kiinnitetty huomiota kaikkiin neljään innovoinnin mekanismiin. Innovoinnin mekanismit osoittavat siis monimuotoisuutta ja kollektiivisuutta, eli ideoiden vaihtelua ja valintaa innovoinnissa. Osallistava innovointi on lähestymistapa, joka pyrkii analysoimaan ja ymmärtämään kuinka ihmiset käsittelevät huolellisesti ideoiden vaihtelun ja valinnan välistä suhdetta (Fuglsang, 2008a, 16). Nämä neljä innovoinnin mekanismia ovat siis osa osallistavaa innovointia. Osallistava innovointi kiinnittää huomiota monimuotoisuuteen organisaation tasolla ja yhteiskunnallisella tasolla sekä kollektiivisuuteen makrotasolla ja mikrotasolla. Neljän mekanismin ilmeneminen innovointiprosessissa viittaa myös osallistavan innovoinnin ilmenemiseen. Seuraavaksi tutkin tarkemmin ilmeneekö hankkeen innovointiprosessissa osallistavaa innovointia.

Fuglsangin mukaan (2008a) osallistava innovointi tarkoittaa, että innovoinnissa on mukana monia eri tekijöitä erilaisine näkökulmineen, ideoineen ja kulttuureineen, jotka tulee huolellisesti saattaa yhteen. Näin saavutetaan parhaiten innovoinnin hyödyt. Fuglsang ymmärtää innovoinnin interaktiivisena prosessina jossa on osallisena monia ihmisiä ja usein

myös vaihtuvia ihmisiä eri sektoreilta (Fuglsang, 2008a, 3.) Open Zone –hankkeessa on mukana toimijoita kirjasto- ja koulutussektorilta. Kirjasto ja kaksi koulutusorganisaatiota tuovat yhteen erilaisia näkökulmia, kulttuureita ja ideoita. Kirjastolla on vankka tuntemus kirjaston käytännön toiminnasta ja asiakkaiden tarpeista sekä siitä, minkälaista henkilökuntaa kirjastoon tarvitaan. Koulutusorganisaatioilla on pätevyys kouluttaa ammattitaitoista henkilökuntaa kirjastoon. Turun ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma kouluttaa kirjastonhoitajia ja Turun diakonia-ammattikorkeakoulu tarjoaa viestintä- ja mediaopintoja. Lisäksi hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen on pyritty osallistamaan maahanmuuttajajärjestöjä. Projektipäällikkö kertoo hankkeen toimintatavasta:

”...kirjastot koittaa saada maahanmuuttaja-asiakkaita niinku haastaa mukaan tähän toiminnan kehittämiseen, että tää projekti koulutta maahanmuuttajataustaisia ihmisiä työskentelemään kirjastossa niinku ammattilaisina ammattilaisten kanssa...”.

Maahanmuuttaja-asiakkaat pyritään pitämään jatkuvasti osallisina projektin kehittämisessä. Alussa maahanmuuttajajärjestöille esitettiin projektisuunnitelma ja kysyttiin mielipiteitä siitä. Toiminnan alettua on pyritty entistä enemmän ottamaan maahanmuuttaja-asiakkaita mukaan toiminnan kehittämiseen ja rakentamaan verkostoja maahanmuuttajajärjestöjen kanssa. Ensimmäisen maahanmuuttajataustaisten kirjastonhoitajien koulutuksen päätyttyä maahanmuuttajataustaisia henkilöitä saadaan entistä kiinteämmin mukaan kirjaston jokapäiväiseen toimintaan ja kehittämiseen. Kirjaston maahanmuuttajakoordinaattori toteaa projektin tärkeimmäksi uutuusarvoksi:

”...ehkä just tää maahanmuuttajien ottaminen mukaan tähän suunnitteluun ja toteuttamiseen.”

Osallistavassa innovoinnissa on vahvasti läsnä huolenpidon näkökulma. Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan huolenpito asenteena innovointiin voidaan jakaa Noddingsin (1984) ehdotuksen mukaisesti kolmeen osatekijään, joita voidaan käyttää tutkittaessa huolenpitoa ja osallistumista innovointiprosesseissa. Osatekijät ovat mukaansa tempaaminen (engrossment), motivaation siirto (motivational displacement) ja huolenpidon hyväksyminen (recognition of care) (Noddings, 1984, 96). (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24.)

Ensimmäinen osatekijä eli mukaansa tempaaminen, tietoisuus toisten osallistuvien asemasta ja motiivista näkyy Open Zone –hankkeen suunnitteluvaiheessa. Kehittäjät tiedostivat

maahanmuuttajien aseman ja pyrkivät empatian kautta löytämään yhteyden maahanmuuttajien asemaan ja motivaatioon. Mukaansa tempaamisella on Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan kirjaston yhteydessä kaksi tarkoitusta, käyttäjien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen uusien palveluja käytettäessä sekä kirjastonhoitajien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen uusien palvelujen kanssa työskenneltäessä (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26). Open Zone –hankkeen suunnittelussa on havaittavissa käyttäjien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen kun kehittäjät pohtivat maahanmuuttajien tilannetta ja keinoja palvella heitä paremmin. Hankkeen alkuvaiheessa tehtiin maahanmuuttajapalvelukartoitus, jonka avulla selvitettiin maahanmuuttaja-asiakkaiden tarpeita ja heille tarjottuja palveluja. Sen kautta saatiin tietoa heidän asemastaan ja motiiveistaan. Projektipäällikkö kertoo muista hankkeen taustalla vaikuttaneista tekijöistä:

”...koulutusohjelma oli tehnyt kehitysyhteistyöhanketta Afrikassa, ni sit jotenkin ehkä se monikulttuurisuus tuli sieltä ja joku semmonen, et rupes kattelee vähän, että mitäs se yhdenvertaisuus oikeesti on ja miten se toteutuu meidän työssä ja koulutuksessa.”

Suunnittelijoiden aiemmat kokemukset ulkomaalaisten kanssa toimimisesta auttoi muodostamaan yhteyden maahanmuuttajien asemaan ja motiiveihin. Myös kirjastonhoitajien aseman ja motivaation mukaansa tempaamista on havaittavissa, koska kehittäjät pohtivat kirjaston henkilökunnan roolia monikulttuuristen palveluiden tuottamisessa ja päättivät muokata kirjastotyöntekijän roolia monikulttuurisuuteen keskittyvällä täydennyskoulutuksella. Kirjastonhoitajien tulee jatkossa kyetä työskentelemään myös eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa. Monikulttuurisuuteen keskittyvä täydennyskoulutus motivoi ja opastaa kirjastonhoitajia toimimaan uudenaikaisessa työympäristössä.

Toinen huolenpidon osatekijä eli motivaation siirto, toisten aseman ja motivaation näkeminen toiminnan lähtökohdista näkyy myös Open Zone –hankkeen kehittämisessä. Hankkeen vetäjät välittävät kohderyhmälle välittävän asenteen. He eivät pyri kohderyhmän hyväksikäyttämiseen ja omien intressiensä ajamiseen, vaan he pitävät maahanmuuttajien asemaa ja motiiveja toimintansa lähtökohdista. Projektipäällikkö toteaa toiminnan lähtökohdista:

”...kirjasto niinkun paremmin toimis kaikkien kaupunkilaisten tai kaikkien kansalaisten arjessa, että täällä tehtäis sellasia asioita, joita esimerkiks tietyt vaikkapa maahanmuuttajaryhmät toivoo.”

Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan motivaation siirrolla on kaksi merkitystä, motivaatio siirretään kirjastonhoitajilta ja se siirretään käyttäjille (Fuglsang, Mattsson, 2009, 29). Hankkeen vetäjät pyrkivät siirtämään omaa motivaatiotaan maahanmuuttajille. Hankehakemusta esiteltiin maahanmuuttajajärjestöille ja ne saivat kommentoida hakemusta. Kirjaston maahanmuuttajakoordinaattori käytti runsaasti aikaa verkostoitumiseen ja yhteistyökumppaneiden etsimiseen. Kirjastossa kokeiltiin erilaista toimintaa, esimerkiksi järjestettiin kulttuurien tuntemusta käsittelevä luentosarja ja kehitettiin kirjaston monikielistä kokoelmaa. Hankkeen vetäjät pyrkivät siirtämään motivaationsa maahanmuuttajille käymällä maahanmuuttajajärjestöjen luona kertomassa niille kirjaston ja ammattikorkeakoulujen uudelta toiminnasta sekä tarjoamalla heille kokeilumuodossa uusia palveluja.

Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan mukaansa tempaaminen ja motivaation siirto toimivat moraalisisina suuntaviivoina, jos mukaansa tempaamisen ja motivaation siirron kohteena olevat tunnistavat ja hyväksyvät innovaattoreiden huolenpidon (Fuglsang, Mattsson, 2009, 30). Kolmas huolenpidon osatekijä on huolenpidon hyväksyntä. Maahanmuuttajat näyttävät hyväksyvän huolenpidon kirjastolta ja korkeakouluilta, sillä he osallistuvat melko aktiivisesti hankkeen toimintaan ja kehittämiseen. Kirjaston maahanmuuttajakoordinaattori on jalkautunut maahanmuuttajajärjestöjen pariin ja luonut verkostoja ja sitä kautta rakentanut luottamusta eri toimijoiden välille. Kirjastossa toimii tällä hetkellä neljä eri maasta kotoisin olevaa vertaisopastajaa antamassa maahanmuuttaja-asiakkaille kirjasto-opastusta. Turun ammattikorkeakoulun järjestämä ensimmäinen maahanmuuttajille suunnattu kirjastoalan ammatillinen koulutus on kesken, mutta koulutusohjelmassa on 14 maahanmuuttajataustaista opiskelijaa. Maahanmuuttajien toimiminen vertaisopastajina kirjastossa ja maahanmuuttajataustaisten opiskelu kirjastoalalle osoittaa hyväksyntää kirjaston uusia palveluja ja huolenpitoa kohtaan.

Tarkasteltaessa Noddingsin (1984) määrittelemää kolmea huolenpidon ulottuvuutta Open Zone –hankkeen innovointiprosessissa näyttäisi ilmenevän huolenpitoa, sillä kaikki huolenpidon osatekijät ilmenevät prosessissa. Osallistavassa innovoinnissa on vahvasti läsnä huolenpidon näkökulma ja huolenpidon ilmeneminen hankkeen innovointiprosessissa viittaa siihen, että prosessissa ilmenee myös osallistavaa innovointia. Hankkeen vetäjät tiedostavat

selvästi maahanmuuttajien aseman ja motivaation. Tähän vaikuttaa esimerkiksi heidän aiemmat kokemukset kehitysyhteistyöhankkeesta ja käytännön kokemus kirjaston toiminnasta ja käyttäjistä. Hankkeen vetäjät eivät pyri omien intressiensä ajamiseen, vaan he pyrkivät parantamaan maahanmuuttajien palveluja ja siirtämään motivaatiotaan maahanmuuttajille. Maahanmuuttajat tuntuvat ainakin osittain tiedostavan ja hyväksyvän kirjaston huolenpidon, koska he suhtautuvat myönteisesti ja osallistuvat hankkeen toimintaan.

Heldin (2006) mukaan aidosti toisista välittävien intressit ovat kietoutuneet yhteen heidän välittämiensä henkilöiden intressien kanssa. He eivät toimi laajasti muiden puolesta tai yleensä inhimillisyyden puolesta, vaan he pyrkivät vahvistamaan suhdetta itsensä ja erityisesti välittämiensä välillä (Held, 2006, 12.) Open Zone –hankkeessa vetäjät kokevat empatiaa kohderyhmää kohtaan ja heidän intressinä on kohderyhmän aseman ja palvelujen parantaminen. He pyrkivät parantamaan erityisesti välittämiensä, eli maahanmuuttajien asemaa ja vahvistamaan suhdettaan heihin. Hankkeessa on siis havaittavissa huolenpitoa myös Heldin määritelmän mukaisesti.

Fuglsang ja Mattsson (2009) ehdottavat, että kulttuurisia ja eettisiä asioita ei tarvitse nähdä pelkästään innovoinnin esteenä, vaan ne voidaan nähdä myös innovoinnin ajureina. Muutoksen voidaan ajatella lähtevän liikkeelle kulttuurisista ja eettisistä epäkohdista ja korjaavan niitä (Hodgson, 2001). Näin huolenpito voidaan nähdä innovoinnin ajurina, joka auttaa ohjaamaan muutosta ajavien toimintaa (Fuglsang, Mattsson, 2009, 21.) Kirjaston ja koulutusorganisaatioiden ymmärrys maahanmuuttajien tilanteesta ja empatia maahanmuuttajia kohtaan sekä heidän yhteinen halu parantaa maahanmuuttajille tarjottuja palveluja sai hankkeen alkuun. Tieto maahanmuuttajien asemasta ja halu parantaa sitä ohjaa muutosta eteenpäin. Turun ammattikorkeakoulu oli ollut mukana kehitysyhteistyöhankkeessa Afrikassa. Kokemukset kehitysyhteistyöhankkeesta sai lehtorit pohtimaan monikulttuurisuutta ja sitä, mitä yhdenvertaisuus on ja miten se toteutuu kirjastonhoitajien työssä ja koulutuksessa. Projektissa mukana olevat henkilöt olivat maahanmuuttajien aseman ja motivaation mukaansa tempaamia. Projektipäällikkö toteaa:

”...jotenki tässä on joku sellanen aika intuitiivinenkin tieto, et mitä täs pitää tehdä ja sitten mä luulen, että me kaikki jotenkin haistettiin se asia suurin piirtein samalla tavalla...”

Fuglsangin (2008a) mukaan osallistavan innovoinnin lähestymistavassa innovointi ei perustu vain käyttäjien valintoihin vaan myös mielipiteiden ilmaisuun innovaatiosta ja muutoksesta

(Fuglsang, 2008a, 89-90). Open Zone –hankkeen alkuvaiheessa vetäjät esittivät hankehakemuksen maahanmuuttajajärjestöille ja pyysivät kommentteja. Fuglsangin mukaan osallistava innovointi kiinnittää huomiota tapoihin, joilla mielipiteet ja ideat kerätään ja levitetään erilaisten vaihto- ja valintamekanismien avulla, olettaen että jotkut ideat ovat parempia, relevantimpia tai tehokkaampia kuin toiset (Fuglsang, 2008a, 89-90). Open Zone –hankkeessa ideoiden kerääminen tapahtui kolmen eri organisaation välisten keskustelujen, maahanmuuttajajärjestöjen kanssa käytyjen keskustelujen ja maahanmuuttajapalvelukartoituksen kautta. Hankkeen vetäjät käyvät usein eri puolilla Suomea kertomassa hankkeesta ja levittämässä ideoita eteenpäin. Siten he saavat myös itse jatkuvasti palautetta ja uusia ideoita. Tämä toimii ideoiden vaihto- ja valintamekanismina.

Hankkeella tuotetaan hyötyä kohderyhmän lisäksi myös kirjastolle. Kirjaston käyttäjäluvut kasvavat, kun saadaan laajennettua uutta asiakasryhmää. Kävijämäärän kasvu auttaa kirjastoa vahvistamaan asemaansa, takaa sen toiminnan jatkumisen ja toiminnan rahoituksen. Projektipäällikkö toteaa:

”...kyllähän se (kirjasto) jotain hyötyä siitä itelleenkin varmaan haluu vai onks se riittävä hyöty et on onnellisia asiakkaita...”

Kirjaston maahanmuuttajakoordinaattori painottaa kuitenkin kohderyhmän hyötyä:

”Ei, se ei sais ainakaan mun mielestä, vaan nimenomaan se hyöty tulee maahanmuuttajille.”

Hankkeen pääasiallinen tavoite on siis maahanmuuttajille kohdistettujen palvelujen parantaminen ja hyödyn tuottaminen heille. Kirjaston saama hyöty koetaan toissijaiseksi tavoitteeksi. Open Zone –hanke kehitettiin, koska kirjastolla oli paljon maahanmuuttajataustaisia käyttäjiä ja monikulttuuristen palvelujen kysyntä oli kasvamassa. Kirjaston monikulttuurisia palveluja haluttiin kehittää ja tuottaa paremmin maahanmuuttajien tarpeisiin vastaavat palvelut. Toisaalta suurta osaa maahanmuuttajista kirjasto ei ollut tavoittanut ja se koettiin ongelmaksi. Kirjastoon haluttiin saada maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, koska se parantaa palvelua ja auttaa tavoittamaan maahanmuuttajat tehokkaammin. Maahanmuuttajataustaiset naiset ja nuoret etenkin käyttävät hyvin vähän kirjastoa ja projekti haluttiin kohdistaa erityisesti heihin, jotta he saisivat tasa-arvoisen mahdollisuuden osallistua julkisiin palveluihin. Toiminnan lähtökohtana on maahanmuuttajien aseman parantaminen. Innovaatio voi osaltaan myös vaikuttaa

yhteiskunnalliseen tasapainoon tarjoamalla kaikille tasa-arvoiset mahdollisuudet palvelujen käyttämiseen ja auttamalla maahanmuuttajia kotiutumaan. Hankkeen tavoitteet ja lähtökohdat viittaavat huolenpidon näkökulmaan.

Innovointiprosessia tarkasteltaessa kävi myös ilmi, että Open Zone –hankkeen innovointiprosessissa on vahvasti läsnä kaikki neljä innovoinnin mekanismia. Myös Noddingsin (1984) määrittelemät kolme huolenpidon ulottuvuutta ovat vahvasti esillä hankkeen innovointiprosessissa. Innovointiprosessissa on siis selvästi havaittavissa huolenpitoa. Hankkeessa on mukana eri toimijoita eri sektoreilta ja lisäksi kohderyhmä on osallistettu mukaan hankkeen kehittämiseen. Nämä tekijät osoittavat, että Open Zone –hankkeen innovointiprosessissa ilmenee Fuglsangin (2008a) määrittelemää osallistavaa innovointia.

Open Zone –hanke on yhä kesken. Ensimmäisten maahanmuuttajataustaisten kirjastoammattilaisten koulutus on yhä käynnissä. Kirjasto ei ole vielä saavuttanut maahanmuuttaja-asiakkaita toivotussa määrin. Uusista palveluista tiedottamista ja verkostoitumista maahanmuuttajajärjestöjen kanssa jatketaan aktiivisesti. Vastustus poliittisesti arkaa maahanmuuttajakysymystä kohtaan aiheuttaa haasteita hankkeen vetäjille. Monikulttuurisuus on uusi ja hankalasti määriteltävä käsite ja sen tuominen kirjastoon on vasta alussa.

4.6.2 Entressen kirjasto

Tässä luvussa tarkastelen syvemmin Espoossa sijaitsevaa Entressen kirjastoa esimerkkinä yrittäjämäisen innovoinnin tuloksena syntyneestä innovaatiosta. Yrittäjämäisessä innovoinnissa ideointi ja toteutus tapahtuvat yksittäisen henkilön toimesta tai yksittäisen organisaation sisällä. Yrittäjämäinen innovointi on vastakohta strategisesti refleksiiviselle innovoinnille, koska strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa sekä ideat että toteutus tapahtuu yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Tarkastelen Entressen kirjaston innovointiprosessiin liittyviä erityispiirteitä ja osallistavan innovoinnin ilmentymistä innovointiprosessissa. Vertaan Entressen kirjaston innovointiprosessia strategisesti refleksiivisen innovoinnin tuloksena syntyneen Open Zone –hankkeen innovointiprosessiin. Haastattelin projektipäällikkönä toiminutta aluejohtaja Sunniva Drakea sekä Entressen

kirjaston suunnittelussa mukana olleita kirjastonhoitajia Raisa Alameri-Sajamaa ja Hilkka Ranttilaa.

Entressen kirjasto Espoon keskuksessa pyrkii vastaamaan alueen asukkaiden tarpeisiin. Maahanmuuttajat ovat kirjaston toinen selkeä kohderyhmä. Alueella on noin 10 prosenttia asukkaista maahanmuuttajia. Kirjaston asiakaskunnasta maahanmuuttajia on noin 50 prosenttia. Kirjallisuutta löytyy lukuisilla eri kielillä ja opasteet on kirjoitettu kaikilla suurilla kielillä. Kirjastossa on viisi vakinaista maahanmuuttajatyöntekijää. Kirjaston toinen pääkohderyhmä on nuoret. Alueella asuu paljon yksinhuoltajaperheitä ja kirjasto haluaa panostaa nuoriin. Osa kirjaston työntekijöistä on käynyt nuoriso-ohjaajakoulutuksen. Entressen kirjasto on Espoon kolmanneksi suurin kirjasto. Se avattiin kauppakeskus Entresseen vuonna 2009. Kirjaston tila on avoin ja värikäs. Kirjasto on myös sosiaalinen tila, keskellä kirjastoa on suuri estradi, jossa henkilökunta ja asiakkaat voivat järjestää tapahtumia. Henkilökunta on jalkautettu asiakkaiden joukkoon. Tiskit eivät perinteisesti erota henkilökuntaa ja asiakkaita eri puolille, vaan ne ovat pöytiä, joiden ympärillä kaikki voivat liikkua vapaasti. Henkilökunta liikkuu asiakkaiden joukossa ja heidät erottaa kirjaston työasusta. Kirjastolla on laajat aukioloajat, se on avoinna seitsemänä päivänä viikossa, arkisin yhdeksästä kahteenkymmeneen. Entressen kirjasto on saanut vuoden kirjastokehittäjän palkinnon vuonna 2009. Palkinnon myöntänyt opetusministeriö haluaa tuoda Entressen esiin esimerkkinä siitä, miten kirjasto voi vastata ajan signaaleihin osaamisella ja uutta luovalla innolla. Opetusministeriö painottaa kirjaston räätälöintiä alueen yhteisön asukkaita varten, mielikuvituksella ja luovuudella toteutettua tilaa ja Entressen kirjaston toimintaa Second Lifessa.

Entressen kirjasto tarjoaa parempia palveluja etenkin maahanmuuttajille ja nuorisolle. Kirjastossa on maahanmuuttajia varten runsaasti vieraskielistä aineistoa, lukuisilla eri kielillä. Opasteet eri kielillä helpottavat maahanmuuttajien asiointia. Nuorisolle järjestetään tapahtumia ja nuoriso-ohjaajan koulutuksen saanut henkilökunta ohjaa nuoria. Kirjaston käyttäjämäärä kasvoi huomattavasti uuden Entressen kirjaston auettua. Kävijämäärä nousi 66 prosenttia vanhan kirjaston kävijämäärästä. Uusi konsepti toi kirjastolle julkisuutta. Etenkin vahva maahanmuuttaja- ja nuoriso-osuus asiakaskunnassa herättivät huomiota. Entressen kirjastosta on kirjoitettu lehdissä ja opetusministeriön myöntämä palkinto toi positiivista julkisuutta. Entressen kirjasto on herättänyt paljon kiinnostusta ja siihen käy tutustumassa kymmenet suomalaiset ja ulkomaalaiset kirjastoammattilaiset kuukausittain. Entressen kirjaston myönteinen vastaanotto ja sen saama huomio loi uskoa kirjastojen muuttumiseen.

Kirjasto on räätälöity vastaamaan maahanmuuttaja- ja nuorisoalueen tarpeisiin. Vastaavaa kirjastoa ei ole muualla Suomessa, mutta useat uusien kirjastojen suunnittelijat käyvät tutustumassa Entressen kirjastoon ja jäljittelevät osia siitä mukauttaen ne toisenlaiseen ympäristöön soveltuvaksi.

Idea uudenlaisen kirjaston kehittämiseen syntyi henkilöstön keskuudessa vanhassa kirjastossa, joka oli tarkoitus uudistaa. Idea uudesta konseptista kehittyi vähitellen ja sitä kehiteltiin melko pitkän aikaa kirjaston sisällä. Projektin alussa suunnitteluun osallistui kirjaston oma henkilökunta, mutta prosessin edetessä kirjaston henkilökunnan apuna oli myös suunnittelijoita. Pääasiassa suunnitteluun osallistui kolmen hengen ydinryhmä kirjaston sisältä ja suunnittelijat, mutta prosessin edetessä koko kirjaston henkilöstö osallistui muutosprosessiin. Henkilöstön keskuudessa tehtiin osaamiskartoituksia. Erilaista osaamista tehtiin näkyväksi ja etsittiin kehittämisalueita. Suunnittelun ydinryhmä käytti runsaasti aikaa idean kehittelyyn ja tutustui useisiin kirjastoihin ja muihin yhteisöihin ja hakivat sieltä ideoita pohtiessaan asukkaiden tarpeita. Suunnittelijoiden avun lisäksi kirjaston ulkopuolisia organisaatioita tai yksilöitä ei ollut osallisena projektissa. Henkilökunta kokeili rohkeasti useiden uusien ideoiden toimivuutta vanhassa kirjastossa. Vanhassa kirjastossa kokeiltiin esimerkiksi laajempia aukioloaikoja ja itsepalveluvarausta.

Seuraavaksi tarkastelen Fuglsangin (2008a) määrittelemien neljän innovoinnin mekanismin ilmentymistä Entressen kirjaston innovointiprosessissa. Mekanismit ovat siis osallistuminen (involvement), tärkeys (importance), asemointi (positioning) ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi (sensemaking). Nämä mekanismit auttavat tarkastelemaan ideoiden vaihtelua ja valintaa innovointiprosessissa, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä myös osallistavan innovoinnin näkökulmasta (Fuglsang, 2008a, 13-15.)

Ensimmäinen mekanismi eli osallistuminen tarkoittaa ihmisten osallistumista kokemusten ja ideoiden vaihtoon sekä mielipiteiden avointa ilmaisua ja itsenäistä toimimista (Fuglsang, 2008a, 14.) Projektipäällikkö kertoo innovointiprosessiin osallistuneista:

”...se sydänjengi oli kolme ihmistä, sit suunnittelijat ja projektipäällikkö, sit sen jälkeen tuli vähän isompi, se suunnitteluryhmä ja sit tuli koko henkilökunta...”

Entressen kirjaston suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistui siis kirjaston koko henkilökunta ja suunnittelijat, jotka vaihtoivat keskenään kokemuksia ja ideoita. Projektipäällikkö kertoo ideoiden vaihdosta ja avoimuudesta:

”Riideltiin ja oltiin eri mieltä... sitä syöttöä oli tarpeeks.”

Kirjaston sisällä mielipiteitä uskallettiin siis tuoda esille hyvin avoimesti. Myös eriäviä mielipiteitä uskallettiin ilmaista. Kirjaston käyttäjille tiedotettiin projektin etenemisestä, mutta varsinaista roolia muutosprosessissa heille ei annettu. Projektihenkilö (Hilkka) kertoo käyttäjistä:

”Ja sit siel oli vielä asiakkaat, siinä vanhassa (kirjastossa), ne oli koko ajan mukana sen henkilökunnan kautta. Niiden kanssa käytiin, jos ei nyt aina ihan dialogia, mutta kuitenkin kerrottiin missä mennään ja pidettiin niitä mukana.”

Käyttäjät koettiin jopa heikoksi vastukseksi ja siten innovoinnin edistäjinä. Käyttäjien tarpeita tutkittiin ja ne otettiin toiminnan lähtökohdaksi, mutta käyttäjiä itse ei pyritty osallistamaan ideointiin tai mielipiteiden vaihtoon. Projektipäällikkö kuvaa tilannetta:

”Tavallaan se on paradoksi, et se paikka, joka alueellisesti on heikoin, sosiaalitaloudellisesti heikoin alue Espoossa, että sinne tavallaan on helpompi tehdä semmonen, siel ei oo tämmösiä itsetietoisia asiakkaita...”

Toinen innovoinnin mekanismi on tärkeys, joka viittaa siihen, että ihmiset pitävät toisia ideoita muita parempina ja ovat halukkaampia hyödyntämään ja levittämään niitä (Fuglsang, 2008a, 15.) Projektipäällikkö kertoo valinnasta:

”...sitä syöttöä oli tosiaan tarpeeks, jollon se keskustelu aina, eiks näin voi tehdä ja voiko näin tehdä, se oli aina niinku mahdollista ja siin oli tarpeeks niinkun sitä valittavaa...”

Ideota tuotiin rohkeasti esille ja niistä keskusteltiin avoimesti. Ideoiden joukosta valittiin huolellisesti ne, jotka nähtiin parhaiten toimivaksi kyseiseen kontekstiin ja vastaamaan alueen asukkaiden tarpeisiin. Entressen kirjaston kehittämiseen vaikutti vahvasti alueen asukkaiden olosuhteet ja tarpeet. Projektin vetäjät olivat tietoisia alueen asukkaiden tilanteesta ja pyrkivät vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Projektipäällikkö toteaa idean valintaperusteista:

”...isot valinnathan siellä on se, että se on nuorisolle, se on lapsille ja sit se on maahanmuuttajakirjasto... lähdetään ottaa se, mikä tarve on, se on sitä paitsi nuorisoalue, se on lapsialue, se on semmonen alue, jossa on eniten Espoossa yksinhuoltajaäitejä, siel on eniten lapsia, kaikki tilastotkin tukee sitä, mut me ollaan niinku laitettu ihan oikeesti se, että puolet kirjastosta on lapsille ja nuorille

ja puolet aikuisille, eli me niinku annetaan suhteessa sitten vähän enemmän nuorille ja lapsille”.

Kolmas innovoinnin mekanismi eli asemointi viittaa siihen, että ihmiset ja organisaatiot voivat asemoida itsensä toimijoiksi yhteiskunnassa. Ne eivät vain ota vastaan roolia, vaan aktiivisesti asemoivat itsensä suhteessa muihin (Fuglsang, 2008a, 15.) Entressen kirjasto päätettiin alueen olosuhteiden mukaisesti profiloida maahanmuuttaja- ja nuorisokirjastoksi. Projektipäällikkö toteaa asemoinnista:

”...uudet konseptit, joissa ajatellaan uudella tavalla, varsinkin tällässä hirveen traditionaalisessa kirjastomaailmassa kun Suomi, niin ei oo helppoa joku uus ajattelu, vaan se on kipeetä.”

Entressen kirjastossa siis ei otettu vastaan valmista roolia, vaan kirjaston rooli luotiin aktiivisesti itse ja asemoitiin kirjasto suhteessa muihin kirjastoihin ja yhteisöihin. Entressen kirjasto haluaa olla edelläkävijä maahanmuuttajien ja nuorten palvelemisessa. Kirjasto on onnistunut asemoinnissaan ja tavoittanut kohderyhmänsä sekä saanut positiivista palautetta, mutta uudenlainen asemointi ei kuitenkaan ole ollut kirjastolle helppoa. Se on kohdannut myös vastustusta osalta käyttäjästä, jotka eivät koe sopeutuvansa maahanmuuttajien ja nuorten pariin.

Neljäs mekanismi on toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi, joka viittaa siihen, että osallistujat vaihtavat ideoita ja mielipiteitä ja jäsentävät niitä yhdessä. Yhdessä jäsentelyn kautta ihmiset saavat uusia kokemuksia ja ideoita ja voivat tehdä yhdessä ymmärrettäväksi sitä, mikä on tarkoituksenmukaista kyseisessä kontekstissa. Näin he suorittavat kollektiivisesti valintaa. (Fuglsang, 2008a, 15-16.) Projektipäällikkö kertoo haastattelussa, että suunnitteluryhmä oli sopivan kokoinen, ideoita tuotiin esille runsaasti ja prosessiin käytettiin riittävästi aikaa, keskustelua riitti jatkuvasti ja oli tarpeeksi aikaa asioiden prosessointiin. Projektipäällikkö kuvaa keskustelua:

”Siin tarvitaan tietyn tyyppinen dialogi, must meil oli semmonen ketju, et mä olin yhdessä päässä, nää suunnittelijat oli välissä ja sit oli se henkilökunta, sit tietysti mentiin myös näin sekasin.”

Entressen kirjaston suunnittelussa on havaittavissa toiminnan ymmärrettäväksi tekemistä ydinryhmän ja muun kirjaston henkilöstön kesken. Muita toimijoita toiminnan ymmärrettäväksi tekemiseen ei kuitenkaan osallistunut.

Entressen kirjaston innovointiprosessissa siis tärkeys ja asemointi näyttävät toteutuvan hyvin. Idea on valittu ympäristön tarpeiden mukaan ja se on asemoitu selkeästi yhteiskuntaan. Osallistuminen ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi näyttävät toteutuvan organisaation sisällä, mutta eivät laajemmin. Ideoiden vaihtoon ja jäsentelyyn osallistuu vain kirjaston sisäistä henkilökuntaa. Fuglsangin (2008a) mukaan osallistuminen ja asemointi ovat ideoiden vaihtelun mekanismeja, osallistuminen organisaation tasolla ja asemointi yhteiskunnallisella tasolla (Fuglsang, 2008a, 3-4). Ideoiden vaihtelua ilmenee siis yhteiskunnallisella tasolla, mutta ei organisaation tasolla. Tärkeys ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi ovat ideoiden valinnan mekanismeja, tärkeys makrotasolla ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi mikrotasolla (Fuglsang, 2008a, 4). Ideoiden valintaa ilmenee makrotasolla, mutta ei mikrotasolla. Ideoiden vaihtelu ja valinta toteutuvat siis makrotasolla, mutta kumpikaan ei toteudu mikrotasolla. Entressen kirjaston kehittämisessä siis huomioidaan ulkoisen ympäristön tarpeet ja ideoita valitaan niiden mukaisesti, mutta organisaation tasolla ympäristön muut toimijat eivät kuitenkaan ole mukana toiminnassa. Kirjaston kehittämisessä ei ilmene kaikkia neljää innovoinnin mekanismeja ja se viittaa siihen, että prosessissa ei myöskään ilmenisi osallistavaa innovointia. Seuraavaksi tutkin tarkemmin osallistavan innovoinnin ilmenemistä prosessissa.

Fuglsangin (2008a) mukaan osallistava innovointi on interaktiivinen prosessi, jossa on mukana monia eri tekijöitä erilaisine näkökulmineen, ideoineen ja kulttuureineen. Erilaiset näkemykset, ideat ja kulttuurit tulee huolellisesti koota yhteen ja suorittaa valintaa niiden joukossa, jotta saavutetaan innovoinnin hyödyt (Fuglsang, 2008a, 3.) Entressen kirjaston innovointiprosessi oli vuorovaikutteinen prosessi kirjaston sisällä. Kirjaston sisältä tulleita ideoita koottiin yhteen ja niiden joukossa suoritettiin valintaa. Prosessissa ei kuitenkaan ollut mukana kirjaston henkilöstön ja suunnittelijoiden lisäksi muita toimijoita, joilta olisi tullut erilaisia näkökulmia ja ideoita.

Osallistavassa innovoinnissa on vahvasti läsnä huolenpidon näkökulma. Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan huolenpito asenteena innovointiin voidaan jakaa siis kolmeen Noddingsin (1984) määrittelemään osatekijään, eli mukaansa tempaamiseen, motivaation siirtoon ja huolenpidon hyväksymiseen (Noddings, 1984, 69). Näitä osatekijöitä voidaan käyttää tutkittaessa huolenpitoa innovointiprosessissa julkisella sektorilla (Fuglsang, Mattsson, 2009, 24).

Ensimmäinen huolenpidon osatekijä eli mukaansa tempaaminen, tietoisuus toisten osallistuvien asemasta ja motiivista, ilmenee Entressen kirjaston innovointiprosessissa. Kirjaston henkilökunta oli alueen asukkaiden mukaansa tempaama. Henkilökunta pohti alueen asukkaiden oloja ja tarpeita. Alueella asuu runsaasti maahanmuuttajia ja yksinhuoltajaperheitä. Kirjaston henkilöstö tiedosti asukkaiden aseman ja pyrkivät empatian kautta löytämään yhteyden heidän asemaan ja motivaatioon. Mukaansa tempaamisella on Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan kaksi tarkoitusta, käyttäjien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen uusia palveluja käytettäessä ja kirjastonhoitajien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen uusien palvelujen kanssa työskenneltäessä (Fuglsang, Mattsson, 2009, 26). Entressen kirjaston suunnittelussa on havaittavissa käyttäjien aseman ja motivaation mukaansa tempaaminen henkilöstön pohtiessa alueen asukkaiden tilannetta ja heidän tarpeitaan. Myös kirjastonhoitajien aseman ja motivaation mukaansa tempaamista on havaittavissa, koska projektin ydinryhmä pohti kirjaston henkilökunnan roolia uudenlaisen kirjaston palvelujen tuottamisessa ja päätti muokata kirjastotyöntekijän roolia uudelleenlaiseksi. Muutoksia tapahtui runsaasti, kirjastoon esimerkiksi palkattiin viisi maahanmuuttajataustaista työntekijää, työntekijöille hankittiin nuoriso-ohjaajakoulutusta, työntekijät jalkautettiin tiskien takaa käyttäjien pariin ja työntekijöille hankittiin erityinen työasu, joka erottaa heidät käyttäjistä.

Toinen osatekijä eli motivaation siirto, toisten aseman ja motivaation kokeminen toiminnan lähtökohtana on myös havaittavina, koska henkilökunta pohti kirjaston suunnittelua nimenomaan alueen asukkaiden näkökulmasta ja heidän tarpeista käsin. Kehittäjät välittävät kohderyhmälle ystävällisen ja välittävän asenteen tarjoamalla heidän tarpeisiinsa vastaavia palveluja. He eivät pyri kohderyhmän hyväksikäyttämiseen ja omien intressiensä ajamiseen, vaan he pitävät alueen asukkaiden asemaa ja motiiveja toimintansa lähtökohtana. Projektipäällikkö toteaa projektin lähtökohdista:

”isot valinnathan siellä on se, että se on nuorisolle, se on lapsille ja sit se on maahanmuuttajakirjasto... lähdetään ottaa se, mikä tarve on, se on sitä paitsi nuorisoalue, se on lapsialue,, se on semmonen alue, jossa on eniten Espoossa yksinhuoltajaäitejä, siel on eniten lapsia, kaikki tilastotkin tukee sitä”.

Fuglsang ja Mattssonin (2009) mukaan motivaation siirrolla on kaksi merkitystä, motivaatio siirretään kirjastonhoitajilta ja se siirretään käyttäjille (Fuglsang, Mattsson, 2009, 29). Projektin ydinryhmä pyrki siirtämään omaa motivaatiotaan ja haluaan edistää käyttäjien

tyytyväisyyttä alueen asukkaille pyrkimällä tarjoamaan heille parempia palveluja ja innostavan ympäristön harrastusten, opiskelun ja työnteon pariin.

Kolmas huolenpidon osatekijä on huolenpidon hyväksyminen. Mukaansa tempaamisen ja motivaation siirron kohteena olevan tulee tunnistaa ja hyväksyä innovaattoreiden huolenpito, jotta mukaansa tempaaminen ja motivaation siirto toimivat moraalisisina suuntaviivoina (Fuglsang, Mattsson, 2009, 30). Entressen kirjaston kohdalla asiakkaat tuntuvat hyväksyvän huolenpidon kirjastolta, koska kirjasto on hyvin suosittu ja sen käyttö nousi 66 prosenttia uudistuksen jälkeen. Maahanmuuttajat ja nuoret, eli kirjaston tärkeimmät kohderyhmät, käyttävät kirjastoa hyvin paljon. Käyttäjistä noin 50 prosenttia on maahanmuuttajia. Suunnitteluvaiheessa henkilökunta ei kuitenkaan luonut niin läheisiä suhteita käyttäjiin kuin Open Zone –hankkeessa luotiin. Open Zone –hankkeessa kirjaston maahanmuuttajakoordinaattori jalkautui jo suunnitteluvaiheessa kohderyhmän eli maahanmuuttajien pariin ja loi verkostoja niiden kanssa.

Tarkasteltaessa Entressen kirjaston innovointiprosessia kolmen huolenpidon ulottuvuuden kautta havaitaan kaikkien kolmen osatekijän ilmenevän prosessissa. Entressen kirjaston henkilökunta pyrkii saamaan yhteyden alueen asukkaiden motivaatioon ja asemaan sekä ottamaan asukkaiden motivaation ja aseman toimintansa lähtökohdaksi. Henkilökunta on hyvin motivoitunut suunnittelemaan asukkaiden tarpeisiin vastaavan kirjaston ja onnistuvat siirtämään motivaatiotaan käyttäjille. Myös huolenpidon hyväksyminen havaitaan selvästi. Kirjaston henkilökunta onnistuu hyvin tuomaan innovointiprosessiin huolenpidon osatekijät. Myös yrittäjämäisessä innovoinnissa voidaan siis havaita huolenpidon ulottuvuuksia. Huolenpidon ulottuvuuksien ilmeneminen viittaisi osallistavan innovoinnin ilmenemiseen. Osallistavaa innovointia ei kuitenkaan ilmene, koska projekti ei ole toiminut vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristön toimijoiden kanssa ja useampia näkökulmia puuttuu..

Entressen kirjasto on saanut runsaasti hyvää palautetta. Kirjasto on tavoittanut maahanmuuttajat ja nuoret. Uuden kirjaston avaamisen myötä kirjaston käyttö nousi 66 prosenttia. Kirjaston käyttäjistä noin 50 prosenttia on maahanmuuttajia, kun alueella maahanmuuttaja-asukkaita on noin 10 prosenttia. Kirjastossa on myös 20 prosenttia maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Entressen kirjasto on saanut vuonna 2009 kirjaston kehittäjäpalkinnon. Perusteena oli kirjaston luovuus ja innostus, profilointi alueen asukkaita varten, moderni tila ja sosiaalisen median hyödyntäminen.

4.7 Yhteenveto

Tässä luvussa olen tarkastellut syvemmin kahden valitsemani kunnallisen kirjaston innovaation innovointiprosesseja ja niiden erityispiirteitä. Tarkastelin myös huolenpidon ja osallistavan innovoinnin ilmenemistä innovointiprosesseissa. Ensimmäiseksi tarkastelin Open Zone –hankkeen innovointiprosessia. Hanke on strategisesti refleksiivisen innovoinnin tulos, eli se on ideoitu ja toteutettu yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Prosessissa toteutui kaikki neljä ideoiden vaihtelun ja valinnan mekanisme, eli mukana oli laaja kirjo ideoita, joiden joukossa suoritettiin huolellista valintaa. Hankkeessa huolenpito sekä osallistava innovointi näyttäisivät olevan selvästi läsnä. Seuraavaksi tarkastelin Entressen kirjaston innovointiprosessia, joka on yrittäjämäisen innovoinnin tulos. Ideointi ja toteutus on tapahtunut kirjaston sisällä. Prosessissa toteutui ideoiden vaihtelua ja valintaa makrotasolla, mutta ei mikrotasolla. Ympäristön tarpeet on siis huomioitu, mutta käytännön tasolla ympäristön toimijoita ei ollut mukana prosessissa. Entressen kirjaston innovointiprosessissa ilmenee huolenpitoa, mutta osallistavaa innovointia siinä ei ilmene, koska prosessista puuttuu useiden erilaisten toimijoiden näkemykset ja ideat. Fuglsangin innovoinnin nelikentässä (Fuglsang, 2008b) nämä kaksi innovointiprosessia ovat vastakohtia toisilleen ja Fuglsangin mukaan strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ilmenee osallistavaa innovointia, mutta yrittäjämäisessä innovoinnissa sitä ei ilmene. Tulokseni tukevat Fuglsangin luomaa viitekehystä. Open Zone –hanketta ja Entressen kirjastoa yhdistää halu palvella erityisryhmiä, etenkin maahanmuuttajia paremmin. Molemmissa innovaatioissa vetäjät pyrkivät luomaan empatian kautta yhteyden kohderyhmän asemaan ja motivaatioon sekä ottamaan toiminnan lähtökohdaksi kohderyhmän tarpeet. Huolenpidon ilmenemisen molemmissa innovointiprosesseissa voidaan olettaa johtuvan innovaatioiden yhteisestä tavoitteesta.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää miten innovointi tapahtuu julkisella sektorilla. Tutkimuskysymykseni olivat miten innovaatiot syntyvät julkisella sektorilla, mitkä mekanismit ovat keskeisiä julkisen sektorin innovoinnissa ja ilmeneekö julkisella sektorilla osallistavaa innovointia. Tarkastelin Suomen kunnallisten kirjastojen innovointia, koska

kunnallisten kirjastojen innovointia ei ole aikaisemmin Suomessa tutkittu ja ne tarjoavat mielenkiintoisen pohjan tarkastelulle. Tutkimusaineistoni muodostui kuudestatoista kunnallisten kirjastojen innovaatiosta. Perehdyin tutkielmassani Roskilden yliopiston innovaatiotutkimusryhmän tutkimukseen ja tutkielmani pohjautui erityisesti yhteiskuntatieteen dosentti Lars Fuglsangin muodostamaan viitekehykseen. Heidän tutkimuksensa on tuoreinta tutkimusta julkisen sektorin innovoinnista ja se on johtanut mielenkiintoisen lähestymistavan syntyyn, jota ei ole aiemmin sovellettu Suomen julkisen sektorin innovoinnin tutkimuksessa. Tarkastelin myös muutamien muiden tunnettujen tutkijoiden näkemyksiä avoimesta innovoinnista, käytäntöteoreettisesta lähestymistavasta, osallistavasta innovoinnista ja julkisen sektorin innovoinnista. Käytin empiirisen aineistoni analyysissä erityisesti Fuglsangin määrittelemää innovoinnin neljää mekanismia (Fuglsang, 2008a) ja innovoinnin nelikenttää (Fuglsang, 2008b). Tarkastelin myös Fuglsangin määrittelemän osallistavan innovoinnin (Fuglsang, 2008a) ilmentymistä innovointiprosesseissa.

Tarkastelin innovaatioita Fuglsangin innovoinnin nelikentässä (Fuglsang, 2008b) havaitakseni millä tavalla innovaatiot syntyvät kunnallisissa kirjastoissa. Asetin innovaatiot nelikenttään idean lähteen ja innovaation toteuttajien mukaan. Nelikenttään muodostuu neljä innovoinnin tyyppiä, jotka ovat yrittäjämäinen, institutionaalinen, avoin ja strategisesti refleksiivinen innovointi. Asetettuani innovaatiot nelikenttään havaitsin, että eniten aineistossani ilmenee strategisesti refleksiivistä innovointia. Kuudestatoista innovaatiosta kuusi oli syntynyt strategisesti refleksiivisen innovoinnin tuloksena. Strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa innovaation ideointi ja toteutus tapahtuu yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Yrittäjämäisen innovoinnin tuloksena oli syntynyt viisi innovaatiota. Yrittäjämäinen innovointi on siis myös hyvin yleistä kunnallisissa kirjastoissa. Yrittäjämäisessä innovoinnissa innovaation ideointi ja toteutus tapahtuu yksittäisen henkilön tai organisaation toimesta. Institutionaalista innovointia esiintyi kolmessa tapauksessa. Institutionaalisisessa innovoinnissa ideointi tapahtuu yksittäisen henkilön tai organisaation toimesta, mutta toteuttaminen tapahtuu yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Avointa innovointia esiintyi kahdessa tapauksessa. Avoin innovointi näyttäisi olevan harvinaista kunnallisten kirjastojen innovoinnissa. Avoimessa innovoinnissa ideointi tapahtuu yhdessä muiden henkilöiden tai organisaatioiden kanssa, mutta toteutus tapahtuu yksittäisen henkilön tai organisaation toimesta.

Fuglsang (2008a) väittää, että julkisella sektorilla ollaan siirtymässä yrittäjämäisestä ja institutionaalisesta innovoinnista kohti avointa ja strategisesti refleksiivistä innovointia (Fuglsang, 2008a, 96). Tulokseni tukee Fuglsangin väitettä siltä osin, että institutionaalinen innovointi on tulosteni mukaan vähäistä ja strategisesti refleksiivinen innovointi yleistä. Kuitenkin tulosteni mukaan yrittäjämäinen innovointi on hyvin yleistä. Sen sijaan avoin innovointi näyttäisi olevan erittäin harvinaista, mikä on yllättävä havainto. Havainnot yrittäjämäisen innovoinnin yleisyydestä ja avoimen innovoinnin harvinaisuudesta eivät tue Fuglsangin väitettä.

Fuglsangin (2008b) mukaan strategisesti refleksiivinen innovointi keskittyy ulkoisten ideoiden hyödyntämisen lisäksi sisäiseen kontrolliin ja strategiaan sekä näkee toimijat osana kokonaisuutta eikä yksilöinä. Siten se saavuttaa laajemmin avoimen innovoinnin hyödyt (Fuglsang, 2008b, 238). Innovoinnin muuttuessa avoimemmaksi, kohdataan uusia haasteita hyötyjen saavuttamisessa. Näyttäisi siltä, että Suomen kunnallisissa kirjastoissa innovoinnin hyötyjen saavuttamisen haasteen edessä onkin päädytty avoimen innovoinnin sijaan strategisesti refleksiiviseen innovointiin, koska siinä idean toteuttaa eri toimijat yhteistyössä ja siten saadaan enemmän hyötyjä. Kun erilaiset palveluntarjoajat tuottavat palvelun yhteistyössä, ne pystyvät tarjoamaan monipuolisempia palveluja pienemmillä resursseilla. Yhteistyössä erilaiset palveluntarjoajat pystyvät kehittämään ja tarjoamaan myös aivan uusia palveluja, joita yksittäinen toimija ei pystyisi toteuttamaan.

Avoin innovointi tarkoittaa ulkoisten ideoiden hyödyntämistä ja niiden yhdistämistä sisäisiin ideoihin. Strategisesti refleksiivinen innovointi tarkoittaa systeemisempää hyötyjen tavoittelua (Fuglsang, 2008b, 238). Tulkitsen strategisesti refleksiivisen innovoinnin pidemmälle kehitellyksi muodoksi avoimesta innovoinnista. Ymmärrän Fuglsangin väitteen innovoinnin muuttumisesta yrittäjämäisestä ja institutionaalisesta innovoinnista avoimempaan innovointiin kaksivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on tulkintani mukaan siirtyminen yrittäjämäisestä ja institutionaalisesta innovoinnista avoimeen innovointiin ja toinen vaihe siirtyminen avoimesta innovoinnista strategisesti refleksiiviseen innovointiin. Tulosteni perusteella vaikuttaa siltä, että Suomessa ollaan jo pitkällä etenemässä toiseen vaiheeseen, eli strategisesti refleksiiviseen innovointiin. Ensimmäinen vaihe, eli avoimen innovoinnin vaihe on ehkä käyty läpi hyvin nopeasti tai osittain jopa ohitettu. Julkisen sektorin toimijat ovat ehkä ymmärtäneet, että toteuttamalla koko prosessi yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa saavutetaan useampia hyötyjä. Todennäköisesti tästä seuraa, että avoin innovointi ei tulekaan yleistymään, vaan strategisesti refleksiivinen innovointi yleistyy yhä enemmän.

Valitsin aineistostani kaksi innovaatiota, joiden innovointiprosesseja tutkin tarkemmin. Open Zone –hankkeessa Turun kaupunginkirjasto tekee yhteistyötä kahden koulutusorganisaation, Turun ammattikorkeakoulun ja Turun Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen tarkoituksena on kehittää kirjaston monikulttuurisia palveluja. Hanke pyrkii saamaan maahanmuuttajaväestöä mukaan kirjaston toimintaan ja palvelujen kehittämiseen. Open Zone –hanke on strategisesti refleksiivisen innovoinnin tuloksena syntynyt. Entressen kirjasto on profiloitunut alueen asukkaiden tarpeiden mukaisesti maahanmuuttaja- ja nuorisokirjastoksi. Entressen kirjasto on syntynyt yrittäjämäisen innovoinnin tuloksena.

Tarkastelin Fuglsangin (2008a) määrittelemien neljän innovoinnin mekanismin ilmenemistä Open Zone –hankkeen ja Entressen kirjaston innovointiprosesseissa. Innovoinnin mekanismit ovat osallistuminen (involvement), tärkeys (importance), asemointi (positioning) ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi (sensemaking) (Fuglsang, 2008a, 3). Nämä neljä mekanismia auttavat ymmärtämään monimuotoisuuden ja kollektiivisuuden, eli ideoiden vaihtelun ja valinnan välisiä tasapainoja innovoinnissa. Näiden ulottuvuuksien välinen tasapaino on kriittinen tekijä innovoinnin onnistumisessa. Ne huolehtivat siitä, että innovointiprosessissa on mukana riittävän laaja kirjo erilaisia ideoita ja siitä, että niiden joukossa suoritetaan huolellista valintaa. Näin päädytään mahdollisimman hyvin ympäristön tarpeisiin vastaaviin ratkaisuihin. Osallistuminen ja asemointi ovat monimuotoisuuden, eli vaihtelun mekanismeja, osallistuminen organisaation tasolla ja asemointi yhteiskunnallisella tasolla. Osallistuminen tarkoittaa toimijoiden vapaata osallistumista ideoiden ja mielipiteiden vaihtoon. Asemointi tarkoittaa toimijoiden aktiivista asemoitumista yhteiskuntaan tiettyyn asemaan suhteessa muihin toimijoihin. Tärkeys ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi ovat kollektiivisuuden, eli valinnan mekanismeja, tärkeys makrotasolla ja toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi mikrotasolla. Tärkeys tarkoittaa tietyn idean valitsemista muiden joukosta ja sen kokemista muita ideoita tärkeämpänä. Toiminnan tekeminen ymmärrettäväksi tarkoittaa kokemusten ja ideoiden jäsentämistä yhdessä samassa kontekstissa toimivien kanssa (Fuglsang, 2008a, 3-4.)

Open Zone –hankkeen innovointiprosessissa oli havaittavissa kaikki neljä innovoinnin mekanismia, joka osoittaa, että prosessissa on ollut ideoiden vaihtelua ja valintaa sekä mikrotasolla että makrotasolla. Entressen kirjaston innovointiprosessissa oli havaittavissa tärkeys ja asemointi, eli ideoiden vaihtelua ja valintaa on tapahtunut makrotasolla. Osallistumista ja toiminnan tekemistä ymmärrettäväksi ei ollut havaittavissa, eli ideoiden vaihtelua ja valintaa ei tapahtunut mikrotasolla. Entressen kirjaston innovointiprosessissa siis

ympäristön tarpeet on huomioitu, mutta käytännön tasolla ympäristön toimijat eivät ole olleet mukana prosessissa.

Osallistavassa innovoinnissa on vahvasti läsnä huolenpidon näkökulma. Tarkastelin huolenpidon ilmenemistä molemmissa innovointiprosesseissa kolmen Noddingsin (1984) määrittelemän huolenpidon osatekijän kautta, jotka ovat mukaansa tempaaminen (engrossment), motivaation siirto (motivational displacement) ja huolenpidon hyväksyminen (recognition of care) (Noddings, 1984, 69). Molemmissa prosesseissa ilmeni kaikki kolme huolenpidon osatekijää. Tämä viittaisi myös osallistavan innovoinnin ilmenemiseen molemmissa prosesseissa. Huolenpidon ilmenemisen molemmissa prosesseissa voidaan ajatella johtuvan siitä, että molempien innovaatioiden lähtökohtana on kohderyhmän, eli maahanmuuttajien asema ja intressit sekä tavoitteena parempien palvelujen tarjoaminen kohderyhmälle.

Yrittäjämäisessä innovoinnissa osallistavaa innovointia ei kuitenkaan ilmene, koska siinä ideointi ja toteutus tapahtuvat yksittäisen henkilön tai organisaation toimesta ja siten prosessista puuttuu erilaisia näkökulmia ja ideoita. Yrittäjämäistä innovointia ilmenee kunnallisten kirjastojen innovoinnissa yhä laajasti. Myöskään institutionaalisessa innovoinnissa osallistavaa innovointia ei ilmene, vaikka toteuttamiseen osallistuu muita toimijoita, mutta ideointivaiheessa ulkoisia ideoita ei hyödynnetä. Fuglsangin (2008a) mukaan avoimessa ja strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ilmenee osallistavaa innovointia ja huolenpidon näkökulmaa (Fuglsang, 2008a, 108). Avoimessa ja strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa otetaan jo ideointivaiheessa huomioon muiden toimijoiden mielipiteet ja kokemukset ja ulkoisia ideoita hyödynnetään omaan strategiaan soveltuen. Innovoinnin nelikenttä auttoi siis myös tarkastelemaan osallistavan innovoinnin ilmenemistä innovointiprosesseissa. Avoimen innovoinnin ja strategisesti refleksiivisen innovoinnin tuloksena on yhteensä syntynyt kahdeksan innovaatiota eli puolet aineistosta. Fuglsangin viitekehyksen mukaan osallistavaa innovointia ilmenee siis viidessäkymmenessä prosentissa aineistoni innovaatioista.

Fuglsangin (2008a) mukaan Tanskassa kunnalliset kirjastot ovat innovoineet jo pitkään, mutta se on aiemmin tapahtunut institutionaalisena innovointina. Internetin hakukoneiden luoma ulkoinen uhka on pakottanut Tanskan kirjaston seuraamaan käyttäjien toimintaa ja siirtymään avoimempaan innovointiin, jossa hyödynnetään ulkoisia ideoita (Fuglsang, 2008a, 108-109). Samankaltainen kehitys on havaittavissa myös Suomessa. Kunnalliset kirjastot haluavat taata

asemansa kehittyvässä tietoyhteiskunnassa ja sen takia niiden on vastattava internetin ja muun kehityksen luomaan kilpailuun. Ne ovat joutuneet kovaan kilpailuun käyttäjien ajankäytöstä. Kirjastot ovat selvästi lähteneet vastaamaan tähän kilpailuun strategisesti refleksiivisellä innovoinnilla, koska yhteistyössä erilaisten palveluntarjoajien kanssa ne pystyvät tarjoamaan asiakkaille uudenlaisia palveluja, joita yksin kirjaston resursseilla ei olisi mahdollista tarjota.

Tutkimukseni osoittaa, että strategisesti refleksiivinen innovointi on selvästi yleistynyt julkisella sektorilla. Se tarkoittaa, että Suomen julkisella sektorilla ilmenee selvästi osallistavaa innovointia, vaikka sitä ei ilmenekään aina. Kunnallisissa kirjastoissa osallistava innovointi ilmenee yhteistyönä eri toimijoiden kanssa. Avoimessa ja strategisesti refleksiivisessä innovoinnissa ideointi tapahtuu yhteistyössä muiden kanssa. Osallistava innovointi tarkoittaa julkisella sektorilla henkilöstön, käyttäjien ja muiden toimijoiden mielipiteiden ja kokemusten huomioimista innovointiprosessissa. Osallistavan innovoinnin ilmeneminen osoittaa, että julkisen sektorin innovoinnissa ilmenee innovoinnin neljä mekanismia, eli innovoinnissa suoritetaan ideoiden vaihtelua ja valintaa sekä makrotasolla että mikrotasolla. Näin varmistetaan, että prosessiin saadaan mukaan mahdollisimman laajasti erilaisia ideoita, mutta niiden joukossa suoritetaan kuitenkin huolellinen valinta, jotta päädytään kontekstissa mahdollisimman hyvin toimivaan ratkaisuun. Johtopäätösteni mukaan strategisesti refleksiivinen innovointi on noussut yleisimmäksi innovoinnin muodoksi ja se on yhä yleistymässä julkisella sektorilla, koska sillä saavutetaan enemmän hyötyjä, kuin muilla innovoinnin muodoilla. Sen sijaan yrittäjämäinen innovointi on vähenemässä, koska ulkoisten ideoiden merkitys on kasvanut kilpailtaessa käyttäjien ajankäytöstä. Tulosteni mukaan institutionaalinen ja avoin innovointi on harvinaista ja tilanne niiden osalta tulee todennäköisesti pysymään ennallaan.

Olen rajannut tutkimukseni koskemaan kunnallisten kirjastojen innovointia. Suomen kunnallisia kirjastoja on tutkittu hyvin vähän. Suomessa kirjastojen käyttöluvut ovat perinteisesti olleet suuret, mutta kiihtyvällä tahdilla kehittyneessä tietoyhteiskunnassa kirjastojen imago on muuttunut jäykäksi ja uusiutumattomaksi instituutioksi. Kirjastot ovat kuitenkin ryhtyneet innovoimaan ja hyödyntämään verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa. Kirjastojen toiminnan tutkiminen auttaa luomaan uudenlaista käsitystä kirjastoista. Kunnallisten kirjastojen tavoitteena on edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, jatkuvaan tietojen ja taitojen kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä jatkuvaan oppimiseen. Tavoitteena on edistää myös virtuaalisen ja vuorovaikutteisten verkkopalvelujen

kehittymistä. Tämän tärkeän tavoitteen täyttymisen takia kunnallisten kirjastojen innovaatiotoiminnan tutkimusta olisi hyödyllistä laajentaa.

Myös julkisen sektorin innovointia on tutkittu vähän. Julkisen sektorin tehtävä on ylläpitää järjestystä ja edistää kansalaisten hyvinvointia. Siihen kohdistuvat paineet, kuten väestön ikääntyminen, uudenlainen kysyntä sekä heikentyvä taloudellinen tilanne nostavat innovoinnin merkittävään asemaan julkisella sektorilla. Siksi julkisen sektorin innovoinnin tutkimusta olisi hyödyllistä laajentaa edelleen. Fuglsangin osallistava innovointi tuo esille sosiologista näkökulmaa ja sen tutkiminen on siksi tärkeää hyvinvoinnin edistämistä tavoittelevalla julkisella sektorilla. Sovellan ensimmäisenä Fuglsangin viitekehystä Suomen julkisen sektorin tutkimukseen. Tutkimuksen laajentaminen julkisen sektorin muille toimialoille, kuten esimerkiksi opetuslalle olisi hyödyllistä. Fuglsangin viitekehysten avulla voisi tutkia miten innovaatiot syntyvät ja ilmeneekö innovointiprosesseissa osallistavaa innovointia sekä mitä osallistava innovointi tarkoittaa muilla julkisen sektorin toimialoilla. Se tuottaisi tutkimustuloksia siitä, miten erilaisten toimialojen innovointi eroaa toisistaan ja miten erilaisten toimijoiden välistä yhteistyötä voisi edistää. Näin saataisiin arvioita siitä, miten innovointia julkisella sektorilla voisi kehittää.

Lähteet

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Anderson, R. J. 1994. Representations and requirements: the value of ethnography in system design. *Human-Computer Interaction*, 9 (1), 151-182.
- Bogers, M., Afuah, A., Bastian, B. 2010. Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36 (4), 857-875.
- Brown, J. S., Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40-57.
- Brown, J. S., Duguid, P. 2001. Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12 (2), 198-213.
- Buur, J., Matthews, B. 2008. Participatory innovation. *International Journal of Innovation Management*, 12 (3), 255-273.
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston. Harvard Business School Press.
- Dansk center for forskningsanalyse (CFA). 2006. Dansk erhvervslivs innovation 2004 (del af den fælleseuropæiske innovationsstatistik). Tabelsamling. Aarhus: Aarhus Universitet. Artikkelissa: Fuglsang, L., Pedersen, J. S. 2008. How different is public and private innovation? Paper for the EGPA Conference 2008. Innovation in the public sector.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Drejer, I. 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*,
- Easterby-Smith, M. 2000. Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783-790.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Vastapaino. Gummerus.

- Franke, N., von Hippel, E. 2003. Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: The case on Apache security software. *Research Policy*, 32, 1199-1215.
- Fuglsang, L. 2010. Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics*, 2010/1, 67-87.
- Fuglsang, L. (ed.) 2008a. Innovation and the Creative Process. Towards Innovation with Care. Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Fuglsang, L. 2008b. Capturing the benefits of open innovation in public innovation: a case study. *Int. J. Services Technology and Management*, 9, ¾, 234-248.
- Fuglsang, L., Mattsson, J. 2009. An Integrative model of care ethics in public innovation. *The Service Industries Journal*, 29 (1), 21-34.
- Fuglsang, L., Pedersen, J. S. 2008. How different is public and private innovation? Paper for the EGPA Conference 2008. Innovation in the public sector.
- Fuglsang, L., Sorensen, F. 2009. The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. Paper to XIXth International RESER Conference "Public and private services in the new global economy. Budapest 24.9.-25.9.2009.
- Fuglsang, L., Sundbo, J. 2005. The organizational innovation system: three modes. *Journal of Change Management*, 5 (3), 329-344.
- Gabriel, Y. 2009. Reconciling an Ethic of Care with Critical Management Pedagogy. *Management Learning*, 40 (4), 379-385.
- Gallouj, F., Weinstein, O. 1997. Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-556.
- Gherardi, S., Nicolini, D., Strati, A. 2007. The Passion for Knowing. *Organization*, 14 (3), 315-329.
- Hartley, J. 2005. Innovation on governance and public services: past and present. *Public money and management*, January, 27-34.
- Hartley, J., Allison, M. 2000. The role of leadership in modernization and improvement of public services. *Public Money and Management*, April, 35-40.

Held, V. 2006. *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*. Oxford: Oxford University Press.

Hodgson, G. M. 2001. The evolution of capitalism from the perspective of institutional and evolutionary economics. In G.M. Hodgson, M. Itoh, & N. Yokokawa (Eds.), *Capitalism in evolution: Global contensions – East and West* (pp.63-82). Cheltenham, UK and Northampton: Edward Elgar. Artikkelissa: Fuglsang, L., Mattson, J., 2009. An Integrative model of care ethics in public innovation. *The Service Industries Journal*, 29 (1), 21-34.

Jeppesen, L. B., Frederiksen, L. 2006. Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments. *Organization science*, 17, 45-63.

Kirzner, I. M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.

March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2 (1), 71-78.

Moore, M., Hartley, J. 2008. Innovations in governance. *Public Management Review*, 10 (1), 3-20.

Mulgan, G., Albury, D. 2003. *Innovation in the Public Sector*. London. Strategy Unit, Cabinet Office, October 2003. Artikkelissa: Fuglsang, L. 2008. Capturing the benefits of open innovation in public innovation: a case study. *Int. J. Services Technology and Management*, 9, 3/4, 234-248.

Nelson, R. R., Winter, S. G. 1977. In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 6 (1), 36-76. Teoksessa: Fuglsang, L. (ed.) 2008a. *Innovation and the Creative Process. Towards Innovation with Care*. Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.

Noddings, N. 1984. *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley, CA: University of California Press.

Pedersen, J. S. ed. 2007. *Ledelse i en refortid i velferdsstatens maskinrum*. Kobenhavn Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag. Artikkelissa: Fuglsang, L., Pedersen, J. S. 2008. How different is public and private innovation? Paper for the EGPA Conference 2008. *Innovation in the public sector*.

- Pedersen, D. 2008. "Strukturreformens styringspolitik – en overskridende dynamik". I Pedersen, D. Ed. 2008: *Genopfindelsen af den offentlige sektor – ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. København: Børsens Forlag. Artikkelissa: Fuglsang, L., Pedersen, J. S. 2008. How different is public and private innovation? Paper for the EGPA Conference 2008. Innovation in the public sector.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. 1990. The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Pärna, O., von Tunzelmann, N. 2007. Innovation in the public sector: Key features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity*, 12, 109-125.
- Rogers, E. 1995. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press. Teoksessa: Fuglsang, L. (ed.) 2008a. Innovation and the Creative Process. Towards Innovation with Care. Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schuler, D., Namioka A. 1993. *Participatory design: principles and practices*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Artikkelissa: Buur, J., Matthews, B. 2008. Participatory innovation. *International Journal of Innovation Management*, 12 (3), 255-273.
- Schumpeter, J. A. 1934, 1969. *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press. Artikkelissa: Fuglsang, L. 2008b. Capturing the benefits of open innovation in public innovation: a case study. *Int. J. Services Technology and Management*, 9, ¾, 234-248.
- Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data*. London. Sage Publications.
- Sundbo, J., Sorensen, F., Fuglsang, L. 2008. Innovation on the experience sector. Paper to RESER Conference, Stuttgart, Germany 25.-26. 9.2008.
- Toivonen, M., Tuominen, T., Brax, S. 2007. Innovation process interlinked with the process of service delivery: a management challenge in KIBS. *Economies et Societes* 8 (3), 355-384. Artikkelissa: Fuglsang, L. Sorensen, F. 2009. The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. Paper to XIXth International RESER Conference "Public and private services in the new global economy. Budapest 24.9.-25.9.2009.

- von Hippel, E. 1988. *The Sources of Innovation*. New York. Oxford University Press.
- von Hippel, Eric. 1994. "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40, 429-439.
- von Hippel, E. 2005. *Democratizing innovation*. London. The MIT Press.
- von Hippel, E., Katz, R. 2002. Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48, 821-833.
- Windrum, P., Koch, P. (ed.) 2008. *Innovation in public sector services. Entrepreneurship, creativity and management*. Cheltenham and Northampton, Ma: Edward Elgar.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research. Design and Methods*. Thousand Oaks. Sage.

Muut lähteet

Suomen suurten kaupunkien kirjastotoimenjohtajien verkoston tapaaminen Helsinki 29.01.2010 ja 16.04.2010

Kirjastopalvelut 2011 –koulutuspäivät Tampere 11.06.2010

DBCAvisen 04 Winter 2005, teoksessa: Fuglsang, L. (ed.) 2008a. *Innovation and the Creative Process. Towards Innovation with Care*. Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.

Mandag Morgen No. 3, 23 January, 2006, teoksessa: Fuglsang, L. (ed.) 2008a. *Innovation and the Creative Process. Towards Innovation with Care*. Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.

<http://tilastot.kirjastot.fi>. Luettu 09.09.2010.

www.finlex.fi. Luettu 13.9.2010.

www.minedu.fi/OPM/Kirjastot. Luettu 14.07.2010.

www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm32.pdf?lang=fi.

Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015. Luettu 24.08.2010.

www.ruc.fi. Luettu 13.08.2010.

www.tem.fi/files/20298/INNOPOL_SELONTEKO.pdf.

Valtioneuvoston

innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle. Luettu 13.08.2010.

www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20100910Taloud/TK_syys2010_netti.pdf. Valtiovarainministeriön taloudellinen katsaus. Syyskuu 2010.

Luettu 13.09.2010.

www.youngfoundation.org. Luettu 14.7.2010.

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Liite 1: Haastattelurunko

a) Haastateltavan taustatiedot

Nimi
Titteli ja työtehtävä
Koulutus
Työtausta

b) Innovaation kuvaus

Miten kuvailisit innovaation?
Mikä on innovaation erityinen uutuusarvo?

c) Innovointiprosessi

Miksi näin tehtiin? Mistä nousi idea?
Ketkä osallistuiivat innovointiin? Käytettiinkö ulkopuolista apua?
Miten yhteistyö sujui?
Mitä innovaatioprosessissa tehtiin?
Mikä prosessissa oli haastavaa tai ongelmallista?
Kuinka paljon innovaation kehittelyyn käytettiin aikaa?
Kuinka paljon innovaation kehittämisestä aiheutui kustannuksia?

d) Innovaation hyödyllisyys

Mitä hyötyä innovaatiosta käytännössä on? (palvelun laatu, taloudellisuus, työilmapiiri, julkisuus, kävijämäärät, uudet käyttäjäryhmät, kunnan strategia)
Kuka innovaatiosta hyötyy?
Minkälainen asiakaskunta innovaatiota käyttää?
Onko innovaatiota paranneltu jälkeenpäin?
Millaisiin olosuhteisiin innovaatio soveltuu?
Voisivatko muut kirjastot hyödyntää innovaatiota?
Miten innovaatio voidaan levittää muiden käyttöön?
Onko innovaatio jo käytössä muualla?
Miten asiakkaat suhtautuivat innovaatioon?
Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden käyttöön lisäävästi/vähentävästi?
Onko toiminta taloudellisesti tehokasta?

e) Kunnallinen päätöksenteko ja ilmapiiri

Miten idea meni läpi kunnassa?
Kuka teki päätökset?
Vietiinkö asia esim. lautakuntaan? Minkälaisen vastaanoton asia sai?

Kannustetaanko kunnassa innovointiin?
Kannustatteko itse alaisianne innovointiin?

f) Henkilöstön rooli

Mikä on henkilökuntanne keski-ikä ja sukupuolijakauma?
Onko kirjaston henkilöstöllä riittävästi osaamista?
Mitä osaamista kirjastosta puuttuu?
Minkälainen osaaminen kirjastossa on erityisen vahvaa?
Mitä erityisosaamista kyseisen innovaation kehittäminen vaati henkilöstöltä?
Onko henkilöstöä uudelleen koulutettu innovaation kehittämisen tai käyttöönoton yhteydessä?
Miten henkilöstö suhtautui innovaatioon?
Ilmenikö henkilöstön keskuudessa vastustusta innovaation käyttöä kohtaan?
Onko henkilöstö innostunut kehittämään työtään /kirjaston palveluja?
Minkälaista täydennyskoulutusta henkilöstölle järjestetään?

g) Opit ja oivallukset

Mitä prosessissa opittiin?
Mitä nyt tehtäisiin toisin?