

Jenni Hakanen

Kokemuksia kelluvista kokoelmista

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Kirjasto- ja tietopalveluala

Tekijä: Jenni Hakanen

Työn nimi: Kokemuksia kellovistä kokoelmista

Ohjaaja: Ari Haasio

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 54

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyössä tutkittiin kirjastohenkilökunnan kokemuksia kellovien kokoelmien käytöstä ja käyttöönnotosta Suomen yleisissä kirjastoissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kirjastojen henkilökunnan ajatuksia kellovasta kokoelmasta ja sen mukanaan tuomasta muutoksesta. Tarkoituksena oli myös löytää keinoja, joilla henkilökunnan siirtymistä kellovan kokoelman käyttöön voitaisiin helpottaa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselyssä oli mukana viisi kellovaa kokoelmaa käyttävää yleistä kirjastoa eri puolilta Suomea, ja vastauksia saatiin 84. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, ja se toteutettiin verkossa Webropol-tiedonkeruuohjelmalla. Tulokset analysoitiin SPSS-analyysiohjelmalla.

Tutkimuksessa ilmeni, että kellovaan kokoelmaan suhtaudutaan kirjastoissa pääosin positiivisesti ja siihen liittyvien uusien asioiden opiskelua pidettiin mieluisana. Työpaikoilla oli kuitenkin esiintynyt myös kellovan kokoelman kritisointia ja haluttomuutta muuttaa omia työskentelytapoja. Tästä huolimatta varsinaista muutostarintaa ei kuitenkaan esiintynyt.

Työssä nostetaan esiin myös useita suosituksia kellovan kokoelman jatkokehittämiseen. Nämä suositukset on johdettu kirjastohenkilökunnan kokemuksista. Kellovien kokoelmien suurimmaksi ongelmaksi nousi tutkimuksen perusteella kokoelmien hallinnan ja tasapainottamisen haasteellisuus. Myös kirjastojen tietojärjestelmät kaipaisivat kehittämistä, jotta ne taipuisivat kellovan kokoelman käsittelyyn paremmin.

Kellovan kokoelman käyttöönnoton osalta tuli esille, että muutokseen liittyvässä viestinnässä ei ollut kaikilta osin onnistuttu kirjastoissa. Vastaajien mielestä kellovan kokoelman käyttöönottoa voitaisiinkin helpottaa mm. paremmalla tiedottamisella, selkeällä ohjeistuksella ja varaamalla riittävästi aikaa muutoksen läpivientiin.

Avainsanat: kellova kokoelma, muutos, muutosjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration

Specialisation: Library and Information Services

Author/s: Jenni Hakanen

Title of thesis: Experiences with floating collections

Supervisor(s): Ari Haasio

Year: 2017

Number of pages: 54

Number of appendices: 1

This thesis examines the experiences of library staff with the adoption and use of floating collections at Finnish public libraries. The objective of the thesis was to find out what library staff think about floating collection and the changes it brings to daily work. Another aim of the thesis was to identify factors that would enable the continued use of such collections.

The data of this quantitative study was collected with a survey. Altogether five public libraries and 84 employees participated in the study. Each participating library had adopted a floating collection. The survey consisted of several structured and open-ended questions. The survey was prepared with the Webropol software and analysed with SPSS.

The results of the study revealed the experiences with a floating collection and the related changes are mainly positive. However, some variance could be identified in the responses, and floating collections were also criticised. The feedback from the personnel was used to develop several recommendations to improve floating collections and their diffusion at libraries. These recommendations include the management of the collection and the improvement of information systems and communication regarding the changed work practices.

Keywords: floating collection, change, change management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO	7
2 KELLUVA KOKOELMA.....	9
2.1 Kelluvien kokoelmien hyödyt ja haitat kirjastoille.....	10
2.2 Kelluvien kokoelmien hyödyt ja haitat henkilökunnalle.....	11
3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	16
3.1 Lewinin muutoksen johtamisen malli.....	16
3.2 Kotterin muutoksen johtamisen malli.....	18
3.3 Muutoksen johtaminen kirjastoissa	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1 Kyselyn laatiminen	22
4.2 Tutkimusaineiston analysointi	26
5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
5.1 Kokemuksia kelluvasta kokoelmasta kirjastoissa	30
5.1.1 Kokemuksia kelluvasta kokoelmasta yleisesti.....	30
5.1.2 Kelluvan kokoelman koetut hyödyt.....	31
5.1.3 Työntekijöiden motivaatio.....	32
5.1.4 Kirjastojärjestelmän käyttäminen	33
5.2 Kelluvan kokoelman muutosjohtaminen.....	34
5.2.1 Muutosviestintä	34
5.2.2 Muutosvastarinta.....	35
6 SUOSITUKSET MUUTOKSEN JOHTAMISEEN JA KELLUVAN KOKOELMAN KEHITTÄMISEEN.....	37
6.1 Miten kehittäisin kelluvaa kokoelmaa?	37
6.2 Miten kehittäisin kirjastojärjestelmää kelluvan kokoelman hallinnan helpottamiseksi?	41

6.3 Millaista tukea jäin kaipaamaan?	42
6.4 Miten kelluvan kokoelman käyttöönottoa olisi voitu parantaa?.....	44
7 POHDINTA JA YHTEENVETO	47
7.1 Kohti kelluvan kokoelman onnistunutta käyttöönottoa.....	47
7.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	54

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kelluvan kokoelman onnistuminen kirjastossa.....	31
Kuvio 2. Kelluvan kokoelman koetut hyödyt.....	32
Kuvio 3. Työntekijöiden motivaatio.....	33
Kuvio 4. Kirjastojärjestelmän helppokäyttöisyys.....	34
Kuvio 5. Kelluvan kokoelman muutosviestintä	35
Kuvio 6. Kelluvan kokoelman muutosvastarinta.....	36
Taulukko 1. Kirjallisuudessa tunnistetut kelluvien kokoelmien hyödyt.....	13
Taulukko 2. Kirjallisuudessa tunnistetut kelluvien kokoelmien haitat	14
Taulukko 3. Vastaaajien taustatiedot	26
Taulukko 4. Avoimien kysymysten vastausmäärät.....	29
Taulukko 5. Parannusehdotuksia kelluvan kokoelman kehittämiseksi	39
Taulukko 6. Kelluvan kokoelman ongelmat.....	40
Taulukko 7. Kirjastojärjestelmän kehitysehdotukset.....	41
Taulukko 8. Työntekijöiden havaitsemia tukitarpeita.....	43
Taulukko 9. Kehitysehdotuksia käyttöönoton helpottamiseksi	45

1 JOHDANTO

Kelluvista kokoelmista on tullut erittäin suosittuja viime vuosien aikana kirjastoalalla. Kelluvalla kokoelmalla tarkoitetaan kirjastojen yhteistä kokoelmaa, jossa aineistolla ei ole kotikirjastoa, vaan se liikkuu omalla painollaan asiakkaiden lainaus- ja palautuskäyttämisen mukaan (Horton ym. 2009, 106). Tavoitteena on, että suurin osa palautetusta aineistosta voisi jäädä siihen kirjastoon, jonne se on palautettu (Palotie 2009, 31).

Suomalaiset yleiset kirjastot ovat yksi toisensa jälkeen siirtyneet hyödyntämään kelluvien kokoelmien tarjoamia mahdollisuuksia. Tästä näkökulmasta onkin melko poikkeuksellista, kuinka vähän niistä on tarjolla kirjallista materiaalia. Kelluvista kokoelmista on kirjoitettu melko vähän ja suurin osa aineistosta on kirjastojen itse laatimia raportteja kyseisen kirjaston aineiston kellutuksesta. Tieteellistä tutkimusmateriaalia on saatavilla niukasti.

Kelluviin kokoelmiin liittyvästä kirjallisuudesta ei löydy empiiristä tietoa siitä, miten työntekijät kokevat kelluvien kokoelmien käyttöönoton. Ensimmäisiä viitteitä potentiaalisista hyödyistä ja haasteista henkilökunnan näkökulmasta on kuitenkin esitetty. Yhtenä keskeisimpinä haasteina on huomioitu työntekijöiden epävarmuus sekä työrutiinien ja ajatusmallien muutokset (Cress 2004, 49; Bartlett 2014, 21). Nämä alustavat huomiot painottavat muutoksesta viestimisen ja työntekijöiden huomioinnin merkitystä osana kelluvien kokoelmien käyttöönottoa. Nämä näkökulmat korostuvat erityisesti muutosjohtamista koskevissa ohjeistuksissa.

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kahteen keskeiseen kysymykseen:

1. Miten yleisten kirjastojen työntekijät kokevat kelluvien kokoelmien käytön ja sen käyttöönottoon liittyvän muutoksen?
2. Millaisia suosituksia kirjastojen työntekijöillä on muutoksen johtamiseen ja kelluvan kokoelman kehittämiseen?

Opinnäytetyö keskittyy kelluvien kokoelmien käyttöön Suomen yleisissä kirjastoissa. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä työntekijöiden kokemuksia kelluvien kokoelmien käytöstä ja käyttöönotosta. Opinnäytetyö on toteutettu määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu pääasiassa kelluvien ko-

koelmien haasteista sekä muutosjohtamisen viestinnän ja henkilökunnan osallistamisen näkökulmista. Tutkimus kokoaa yhteen henkilökunnan ajatuksia siitä, mikä kelluvassa kokoelmassa on hyvää ja mikä kaipaisi vielä parannusta. Näiden esille tulleiden seikkojen pohjalta tuodaan esille keinoja, joiden avulla henkilökunnan sopeutumista kelluvaan kokoelmaan voitaisiin helpottaa muutosjohtamisen avulla.

2 KELLUVA KOKOELMA

Yleiset kirjastot toimivat tänä päivänä ympäristössä, jolle on ominaista nopeat muutokset, monenlaiset paineet ja kovat odotukset sekä asiakkaiden että kirjastoja rahoittavien kuntien ja valtion toimesta. Pienenevät taloudelliset resurssit vaikuttavat paitsi kirjastojen hankintoihin myös tila- ja henkilöstöratkaisuihin. Viime vuosina monet suomalaiset yleiset kirjastot ovatkin ottaneet käyttöönsä kelluvat kokoelmat, joiden avulla ei pelkästään pyritä paikkaamaan vähentyneitä toimintaresursseja, vaan myös tarjoamaan asiakkaille parempia, tiheään vaihtuvia kokoelmia.

Kelluvalla kokoelmalla tarkoitetaan sitä, että aineistolla ei ole nimettyä kotikirjastoa. Asiakas voi lainata kirjan yhdestä kirjastosta ja palauttaa sen toiseen, jonka jälkeen aineisto jää lainattavaksi siihen kirjastoon, jonne asiakas on sen palauttanut. Aineisto ei siis ole tietyn kirjastoyksikön omaisuutta, eikä sitä kuljeteta takaisin tiettyyn kirjastoon. Aineistot siirtyvät aina osaksi sen kirjaston kokoelmaa, johon ne palautetaan. (Cress 2004, 48.)

Johal (2012, 13) listasi artikkelissaan seuraavat kelluvan kokoelman käytön tavoitteet:

1. vähentää kuljetuksessa olevan aineiston määrää
2. vähentää kuljetuksista johtuvaa aineistonkäsittelyä kirjastoissa
3. parantaa aineiston saatavuutta
4. virkistää kokoelmaa kaikissa kirjastoyksiköissä
5. antaa kokoelman liikkua itseksensä

Cress (2004, 48) puolestaan toi esille, että kelluvan kokoelman avulla pystytään vastaamaan nopeammin aineiston kysyntään, takaamaan eri kirjastojen asiakkaille tasapuoliset mahdollisuudet saada käsiinsä erilaisia aineistoja, venyttämään aineistomäärärahoja sekä vähentämään henkilökunnan ergonomista rasitusta ja kirjastojen välisiä kuljetuksia. Voidaankin todeta, että kelluvan kokoelman käytön tavoitteena on lisätä kirjojen kiertoa ja yksittäisen toimipisteen kokoelman vaihtuvuutta, parantaa aineistojen saatavuutta asiakkaille ja vähentää kuljetuskustannuksia.

Kelluvia kokoelmia on käytössä yleisissä kirjastoissa mm. Kanadassa ja Yhdysvalloissa. Suomessa kelluvaa kokoelmaa hyödyntävät esimerkiksi Espoon, Jyväskylän, Oulun, Rovaniemen, Tampereen, Turun ja Vantaan kaupunginkirjastot. Kelluvia kokoelmia hyödynnetään eri kirjastoissa hyvin eri tavoin: osassa kelluu kaikki kirjastoaineisto, toisissa vain tietyt osat kokoelmasta.

2.1 Kelluvien kokoelmien hyödyt ja haitat kirjastoille

Kelluvien kokoelmien yleistymisen taustalla on useita syitä. Bartlett (2014, XIV) pitää rahaa suurimpana syynä kelluvien kokoelmien yleistymiselle. Hänen mukaansa pienenevät määrärahat ovat saaneet kirjastot kokeilemaan aineiston kellutusta. Rahaa säästyy, kun kuljetettavan aineiston määrä vähenee. Hän korostaa myös henkilökunnan työajan arvoa: kelluvan kokoelman myötä lähtevän ja saapuvan aineiston käsittely vähenee ja tästä vapautuvaa aikaa voidaan käyttää muuhun kirjastotyöhön. Lisäksi kokoelmamäärärahoissa voidaan säästää, kun jokaisen kirjaston ei tarvitse hankkia kirjasta omaa kopiotaan.

Toisaalta Johal ym. (2012, 15) haluavat korostaa erityisesti kelluvan kokoelman positiivista vaikutusta aineiston kierrolle. Kelluvan kokoelman etuna on, että aineisto on heti lainattavissa uudelleen sen sijaan, että se saattaisi olla poissa käytöstä useita päiviä kuljetuksen takia. Tästä on apua erityisesti uutuuskirjojen ja muiden suosittujen nimekkeiden kanssa (Bartlett 2014, XIV). Asiakkaat ovat tyytyväisiä saadessaan teoksen käsiinsä mahdollisimman nopeasti ja toisaalta kirjojen kierto nopeutuu ja sitä kautta kirjastojen lainausmäärät nousevat (Bartlett 2014, XIV). Kelluvan kokoelman ansiosta yksittäisen kirjaston kokoelma myös vaihtuu ja uusiutuu tehokkaammin (Johal ym. 2012, 15).

Bartlett (2014, 6) tuo erityisesti esille asiakkaiden merkityksen kelluville kokoelmille. Asiakkaiden vaikutus kokoelmanmuodostukseen korostuu kelluvaa kokoelmaa käyttävissä kirjastoissa. Asiakkaiden lainaus- ja palautuskäyttäytyminen muokkaa vahvasti kirjaston kokoelmaa ja ajatuksena onkin, että kokoelma alkaisi muuttua käyttäjiensä näköiseksi. Bartlettin mukaan aineiston käyttäytymistä seuraamalla voidaan vetää johtopäätöksiä siitä, mitä tietyn kirjaston asiakkaat lukevat ja millaista aineistoa he kirjastoltaan kaipaavat. Tieto siitä, millainen aineisto liikkuu missä-

kin, auttaa uusia hankintoja tehtäessä. Hankintoja voidaan jatkossa kohdistaa paremmin sellaiseen aineistoon, joka kiinnostaa ja kiertää hyvin.

Kaikista positiivisista puolistaan huolimatta kelluva kokoelma voi tuoda mukanaan myös haasteita. Suurin ongelma on aineiston epätasainen jakautuminen kirjastojen välillä: aineisto voi alkaa kasaantua joihinkin yksiköihin ja toisista se kelluu pois (Weber 2014, 27). Asiakkaat saattavat lainata kirjansa aina tietystä paikasta, mutta palauttavat ne sitten muualle (Bartlett 2014, XV). Tämä voi johtaa siihen, että tietyt kirjastot hukkuvat palautettuun aineistoon ja samaan aikaan toisista hyllyt alkavat tyhjentyä. Bartlett (2014, 7) korostaakin, että kokoelman kellutus vaatii jatkuvaa tarkkailua ja tarvittaessa aineiston jakaantumisen tasapainottamista. Kirjojen lähettämisestä eri kirjastojen välillä ei siis kokonaan päästä eroon, vaikka kelluva kokoelma olisikin käytössä (Weber 2014, 27). Kelluva kokoelma vaatii jatkuvaa tasapainottamista, jossa kirjoja laitetaan takaisin niihin kirjastoihin, joista aineistoa puuttuu (Weber 2014, 27). Kokoelman tasapainottaminen vie myös henkilökunnan aikaa ja aiheuttaa tätä kautta kustannuksia (Bartlett 2014, 7; Weber 2014, 27). Nämä kustannukset on muistettava huomioida, kun arvioidaan kelluvan kokoelman tuomia säästöjä ja kannattavuutta (Bartlett 2014, 7).

2.2 Kelluvien kokoelmien hyödyt ja haitat henkilökunnalle

Kelluvan kokoelman käyttöönotto on suuri muutos henkilökunnan näkökulmasta. Canty ym. (2012, 68) tuovat esille, että erityisesti pitkään samassa toimipaikassa työskenneille jo pelkästään työrutiinien muutos voi tuntua haastavalta. Kelluvan kokoelman myötä työntekijän työnkuva voi muuttua radikaalistikin, kun esimerkiksi aineiston hankintaa saatetaan keskittää. Bartlett (2014, 21) huomauttaa, että varsinkin lähikirjastoissa voi tuntua vaikealta luopua omasta kokoelmasta, jota on itse rakennettu ja joka tunnetaan läpikotaisin. Pelkona saattaa olla, ettei oman kirjaston kokoelmaa enää tunneta ja sopivan aineiston löytäminen asiakkaalle vaikeutuu (Canty ym. 2012, 68).

Bartlettin (2014, 22) mukaan kelluva kokoelma saattaa tuntua henkilökunnasta työläältä ja sen konkreettisia hyötyjä omalle työlle voi olla vaikea nähdä. Henkilökuntaa kuormittaa erityisesti puuttuva aineisto ja toisaalta ylitäydetyt hyllyt (Johal

ym. 2012, 15; Canty ym. 2012, 68). Samaa kirjaa voi kasaantua yhteen kirjastoon useita kappaleita ja toiset loistavat poissaolollaan (Weber 2014, 26). Tästä johtuva kirjojen lähettely eri kirjastojen välillä saattaa näyttäytyä henkilöstölle siten, ettei kelluva kokoelma vähennäkään luvatusi kirjojen siirtoihin kuluva työaika (Bartlett 2014, 22). Toisaalta moni kokee positiiviseksi sen, ettei kirjoilla ole enää omaa kotikirjastoa, joten niitä ei tarvitse enää lähettellä kirjastojen välillä edestakaisin (Johal ym. 2012, 15). Weberin (2014, 26) gradussa nämä edellä mainitut aineiston kierron ongelmat nousivat kirjastojen näkökulmasta kriittisimmiksi.

Epäselvyyttä kirjaston henkilökunnan kesken voi aiheuttaa se, kenelle aineiston hankinta ja poistaminen kuuluvat (Bartlett 2014, 21). Aikaisemmin moni kirjasto vastasi omasta kokoelmastaan huolehtimalla, että sopivaa uutta aineistoa ostettiin ja vanhempaa, huonommin kiertävää poistettiin (Bartlett 2014, 21). Viimeistään kelluvan kokoelman myötä monet kirjastot ovat siirtyneet tekemään hankintoja keskitetysti (Canty ym. 2012, 68). Bartlettin (2014, 21) mukaan hankinnan keskitäminen voidaan kokea joko positiivisena tai negatiivisena asiana: toisaalta voidaan haluta hallita kokoelman muodostusta itse, toisaalta ollaan helpottuneita siitä, että joku mahdollisesti asioista paremmin tietävä vastaa siitä. Kelluva kokoelma voi aiheuttaa epätietoisuutta myös siitä, mitä aineistoa poistetaan. Usein pelätään, että joku poistaa aineistoa, joka on tietylle kirjastolle tärkeää. Vastaavasti poistoja ei uskalleta tehdä, kun ei tiedetä, mitä voi ja saa poistaa.

Vaikka kelluvan kokoelman käyttöönotto voi aiheuttaa epävarmuutta henkilökunnalle (Bartlett 2014, 21; Johal ym. 2012, 14; Cress 2004, 49), siitä onnistutaan useimmiten löytämään myös oman työn kannalta positiivisia asioita. Tällainen voi olla esimerkiksi se, että asiakkaan kaipaama aineisto löytyy jo valmiiksi oman kirjaston hyllystä, eikä sitä tarvitse alkaa tilata toisesta kirjastosta (Cress 2004, 48; Bartlett 2014, 22). Toinen hyvä esimerkki on, että henkilökunnan mielestä uutta aineistoa liikkuu enemmän, kun kokoelma on yhteinen ja hankintoja keskitetään (Johal ym. 2012, 15). Kun jokaisen kirjaston ei välttämättä tarvitse hankkia omaa kappalettaan teoksesta, koetaan myös, että aineistomäärärahat riittävät pidemmälle (Bartlett 2014, 22).

Cressin (2004, 48–49) mukaan kelluvan kokoelman käyttöönotto on haasteellista, koska se on kirjastotyön ytimeen kohdistuva muutos, joka näkyy jokapäiväisessä

kirjastotyössä. Hän korostaa, että henkilökunnalle on annettava aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen, koska heiltä vaaditaan kokonaisvaltaista ajattelutavan muutosta. Suuret muutokset toiminta- ja ajattelutavoissa voivat pahimmillaan aiheuttaa ahdistusta työntekijöille.

Edellä käsitellyt kelluvien kokoelmien keskeiset hyödyt ja haitat on koostettu taulukoihin Taulukko 1 ja Taulukko 2.

Taulukko 1. Kirjallisuudessa tunnistetut kelluvien kokoelmien hyödyt

HYÖDYT	
<u>Kirjasto</u>	<u>Työntekijä</u>
Rahansäästö (kuljetukset, henkilökunnan palkat, aineistomäärärahat) (Cress 2004, 50; Weber 2014, 20)	Henkilökunnan ajansäästö (Johal ym. 2012, 15)
Ajansäästö (vähentää kuljetuksista joh- tuvaa aineiston käsittelyä) (Weber 2014, 20)	Asiakasrajapinnasta saatava positiivinen palaute (Cress 2004, 50)
Aineiston liikkuvuus itsestään (Bartlett 2014, 22)	Aineiston saatavuus (Bartlett 2014, 22)
Aineiston tehokkaampi kierto (esim. vaihtuvuus) (Johal ym. 2012, 15; Cress 2004, 50)	Hankinnan helpottuminen (nähdään mikä aineisto liikkuu missäkin) (Canty ym. 2012, 68)
Kuljetuksessa olevan aineiston määrän vähentyminen (Weber 2014, 20)	Tilaamisen ja varaamisen helpottuminen (Bartlett 2014, 22)
Aineiston parempi saatavuus (Bartlett 2014, 22; Weber 2014, 20)	Ajansäästö aineiston laittamisessa kotikirjastoon (Bartlett 2014, 22)
Keskitetty aineiston hankinta (Canty ym. 2012, 68)	Kokoelmamäärärahojen riittävyys (koetaan, että riittää pidemmälle) (Bartlett 2014, 22)

Taulukko 2. Kirjallisuudessa tunnistetut kelluvien kokoelmien haitat

HAITAT	
<u>Kirjasto</u>	<u>Työntekijä</u>
Puuttuva aineisto (Weber 2014, 26)	Työrutiinien muutos (Canty ym. 2012, 68)
Ylitäydetyt hyllyt (Weber 2014, 26)	Oman yksikön kokoelman tuntemus (Canty ym. 2012, 68)
Samojen nimekkeiden kasautuminen hyllyihin (Cress 2004, 48; Weber 2014, 26)	Epäselvyys kenen vastuulla poistot (Bartlett 2014, 21)
Aineiston valuminen pois (Weber 2014, 26)	Kokoelman tasaamisesta aiheutuva työkuorma (esim. ylimääräisten kirjojen lähettely eteenpäin) (Canty ym. 2012, 68)
Keskitetty aineiston hankinta (Bartlett 2014, 21)	Epävarmuus, ahdistus ja ennakkoasenteet muutosta kohtaan (Bartlett 2014, 21; Johal ym. 2012, 14; Cress 2004, 49)
Aineistojen epätasainen jakautuminen kirjastojen välillä (Johal ym. 2012, 15; Canty ym. 2012, 68; Weber 2014, 26)	Hyötyjen tunnistaminen hankalaa (Bartlett 2014, 22)
Kirjastojen teknologinen ja rakenteellinen valmius (haaste) (Cress 2004, 49)	Ajatusmallien muutos
	Kelluvien kokoelmien hallinta (Cress 2004, 49)
	Epäselvyys mitä saadaan poistaa (Bartlett 2014, 21)

Tässä luvussa tunnistetut haasteet auttavat kartoittamaan sitä, kuinka työntekijät kokevat kelluvien kokoelmien käytön. Näitä tunnistettuja tekijöitä hyödynnettiin tämän opinnäytetyön kyselyn laatimisessa, jotta voitiin löytää vastauksia työn en-

simmäiseen tutkimuskysymykseen. Useat haasteista liittyvät muutokseen ja siitä aiheutuvaan epävarmuuteen, asennoitumiseen sekä työrutiinien uudistumiseen. Seuraavassa luvussa käsitellään muutosjohtamisen kirjallisuutta, jossa edellä mainitut asiat korostuvat.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Organisaatiotutkimus on jo useamman vuosikymmenen ajan selvittänyt yrityksen kilpailukyvyn säilyttämistä sekä organisatoristen muutosten aikana että niiden jälkeen (Burnes 2004a, 34). Kotterin (1995, 59) mukaan muutokset organisaatioissa ovat välttämättömiä ja koskettavat jokaista toimialaa. Nämä muutokset voivat liittyä esimerkiksi uusien toimintatapojen käyttöönottoon tai organisaatorakenteiden uudistamiseen. Rose (1988, 37) korostaa erityisesti sitä, että organisatorisille muutoksille on ominaista niiden vaikutus paitsi johtamisen strategioihin myös työntekijöihin. Burnesin (2004a, 54) mukaan muutoksen johtamiseen on viime vuosina kehitetty useita teorioita ja malleja, jotka pyrkivät luomaan puitteita ja prosesseja sidosryhmien johtamiseen muutoksen läpiviemiseen. Hänen mukaansa muutoksen johtamisessa korostuu ihmiskeskeisyys sekä työntekijöiden motivaation lisääminen muutoksen eri vaiheissa ja näin ollen organisaatiot voidaankin nähdä erityisesti yhteistyön edistäjinä. Muutosjohtamisen tärkeyttä kuvastaa epäonnistuneiden muutosprojektien määrä. Appelbaumin ym. (2012, 765) mukaan epäonnistuneiden projektien määrä vaihtelee 33 prosentin ja 80 prosentin välillä.

Tässä luvussa käydään läpi keskeisimpiä muutoksen johtamisen teorioita sekä tuodaan esille muutoksen johtamisen näkökulmia kirjasto-alalta. Tässä opinnäytteessä muutoksella viitataan erityisesti kelluvien kokoelmien käyttöönottoon.

3.1 Lewinin muutoksen johtamisen malli

Muutoksen johtamisen teorioista vanhin ja varmasti myös tunnetuin on Kurt Lewinin Change Process -malli vuodelta 1947. Lewinin esittämä malli on yksinkertainen ja perustuu kolmeen vaiheeseen.

1. Sulattaminen:

Ensimmäisessä vaiheessa vanhat toimintatavat, joista halutaan eroon, ”sulatetaan”. Lewin kuvaili tätä väistämättömäksi aiemman unohtamisen vaiheeksi ennen uuden asian omaksumista. (Lewin 1947, 229.)

2. Muutos:

Toisessa vaiheessa muutosta lähdetään analysoimaan sekä viemään läpi. Tähän liittyen pyritään tunnistamaan muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja arvioimaan niiden vaikutusta (Lewin 1947, 230). Burnes (2004b, 987) kuvaili tätä vaihetta osaksi toimintatutkimusta, jossa muutos viedään vaiheittain läpi osana oppimisprosessia.

3. Uudelleenjäädys:

Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa uudet toimintamuodot jäädytetään osaksi uusiutuneita toimintatapoja, jotka heijastavat organisaation tai ryhmän jaettuja rutiineja ja arvoja. Mallin viimeinen vaihe on erityisesti ryhmätason toimintaa, sillä henkilötasolla tapahtuvat muutokset eivät riitä muutoksen vakiinnuttamiseen. (Lewin 1947, 232.)

Edgar Schein (1988, 239) on kuvaillut Lewinin tutkimusta urauurtavaksi ja painottanut sen merkitystä erityisesti konkreettisten muutosohjelmien ja projektien kehittämiseen. Burnes (2004b, 985) tuo puolestaan esille, ettei Lewinin tarkoituksena ollut mallissaan käsitellä yksiselitteisesti organisaatiomuutosta, vaan hänen kiinnostuksensa ulottui myös ryhmä- sekä yhteiskunta-tasolle.

Lewinin malli on vuosien saatossa kohdannut myös huomattavan määrän kritiikkiä. Burnes (2004b, 977) on tiivistänyt keskeisen kritiikin neljään kohtaan:

1. Lewinin malli olettaa, että organisaatiot ovat toistensa kaltaisia ja muuttumattomia
2. Malli painottuu vain pienien muutosten hallintaan, eikä huomioi kokonaisvaltaisten organisaation muutosten hallintaa
3. Malli jättää huomiotta joitakin muutokseen vaikuttavia seikkoja, kuten esim. vaikutusvallan ja politiikan
4. Malli ylikorostaa johtamisen osuutta muutoksessa, eikä huomioi mm. vuorovaikutusta työyhteisössä

Lewinin malli on saanut kritiikkiä erityisesti yksinkertaisista näkökulmistaan ja tämä onkin johtanut monipuolisempien mallien kehittämiseen. Pettigrew, Woodman ja Cameron (2001, 697) painottivat, että muutos on hyvin monimutkainen ja jopa sekasortoinen yhdistelmä päätöksentekoprosessia, henkilökohtaisia mielipiteitä ja

kokemuksia, poliittista ilmapiiriä sekä yhteistoimintaa. Monipuolisuus korostuu myös seuraavassa organisaatiomuutosta selittävässä Kotterin mallissa.

3.2 Kotterin muutoksen johtamisen malli

Yksi keskeisimmistä ja tunnetuimmista muutoksen johtamisen malleista on Kotterin kahdeksanportainen malli, joka perustuu erityisesti ihmislähtöiseen johtamiseen. Kotterin (1995) malli perustuu kahdeksaan muutoksen johtamisen ongelmaan, jotka on johdettu muutosprosessin muotoon. Nämä suositukset tulevat mm. auto-, ilmailu- ja viestintäteollisuuden yritysten muutosjohtamisen kokeiluista, joissa Kotter on itse ollut mukana (Kotter 1995, 59). Kotterin muutosjohtamisen kokeilut liittyivät esimerkiksi laatujohtamiseen, liiketoimintaprosessien uudistamiseen sekä organisaatiokulttuuriin muutoksiin.

Kotter (1995, 61) jakaa mallissaan muutoksen kahdeksaan eri vaiheeseen:

1. Muutoksen kiireellisyyden tähdentäminen:

Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan organisaation nykytilaa sekä markkinoita ja kilpailukykyä. Kotter (1995, 60) kuvaa tätä edellytyksenä onnistuneelle muutokselle, koska tässä vaiheessa löydetään keskeiset motiivit muutokselle ja motivaatiota lisäävät tekijät yrityksen eri toimijoiden näkökulmista.

2. Ohjaavan ydintiimin perustaminen:

Toisessa vaiheessa organisaatiossa tuodaan yhteen ihmiset, jotka voivat merkittävästi auttaa muutoksen läpiviennissä ja motivoidaan nämä henkilöt toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kotterin (1995, 62) mukaan onnistuneessa muutoksessa ydintiimi voi laajeta muutoksen läpiviennin aikana. Osanottajamäärät ovat erityisesti riippuvaisia yrityksen koosta. Tästä huolimatta organisaation johdon on oltava aktiivisesti mukana ja sitoutunut muutosprosessiin.

3. Vision laatiminen:

Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja siihen liitettävä strategia, jonka tarkoituksena on antaa selkeät suuntaviivat muutokselle ja sen läpiviennin. Ydintiimin tehtävänä on laatia pitkän tähtäimen visio, joka on mahdol-

lisimman helposti ymmärrettävissä (Kotter 1995, 63). Tarkemman strategian laatiminen on monivaiheinen prosessi, joka ei todennäköisesti rakennu yhdessä hetkessä.

4. Visiosta viestiminen:

Neljännessä vaiheessa visio viestitään kaikille organisaation toimijoille mahdollisimman monipuolisilla tavoilla. Ydintiimin tehtävänä on johtaa muutosta esimerkin voimin ja siten opettaa uusia toimintatapoja, jotka liittyvät vision saavuttamiseen. Kotter (1995, 63) kuvaa, kuinka viestintävaiheeseen liittyy usein johtoa ja ydinryhmää harhaanjohtava ajatus siitä, kuinka helppoa muutoksen viestintä on toteuttaa. Todellisuudessa viestintä vaatii huomattavia ponnisteluja eri viestintäkanavia käyttäen.

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan:

Viidennessä vaiheessa pyritään poistamaan tunnistettuja muutoksen esteitä. Lisäksi pyritään muuttamaan toimintoja ja rakenteita, jotka ovat vision kanssa ristiriidassa. Vaiheelle on ominaista riskien ottaminen sekä uusien ideoiden ja toimintatapojen kokeileminen. Kotter (1995, 64) korostaa, että onnistunut muutosprosessi vaatii isojen ryhmien osallistumisen viidenteen vaiheeseen, jotta voidaan ylittää vaativat ennakkoluuloihin ja asenteisiin liittyvät henkiset esteet.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen:

Kuudennessa vaiheessa asetetaan tavoitteita lyhyelle aikavälille ja lähde-tään toteuttamaan niitä muutoksia, joita tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Tässä vaiheessa pyritään myös tunnistamaan ja palkitsemaan henkilökuntaa, joka on mukana mahdollistamassa uudistumista. Kotterin (1995, 65) mukaan kokonaisvaltainen muutos on aina pitkän aikavälin prosessi, mutta lyhyen aikavälin onnistumisia voidaan mitata esimerkiksi 1-2 vuoden aikavälillä. Onnistumiset ovat tärkeä osa muutosprosessia ja niiden kautta henkilökunta näkee muutoksen tärkeyden.

7. Onnistumisten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten toteuttaminen:

Seitsemännessä vaiheessa muutokset on vakiinnutettava käytännöiksi ja tarvittaessa tehtävä lisämuutoksia, jotta vision mukaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Kotter (1995, 66) täsmentää, että johtajat juhlivat usein muutosta liian aikaisin. Muutosprosessin loppuunvienti saattaa edellyttää jopa

5-10 vuoden prosessia, joka kääntyy taantumaksi hyvin helposti. Pahimmillaan onnistuneet lyhyen aikavälin muutokset saattavat kadota.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin:

Viimeisessä vaiheessa pyritään juurruttamaan uudistuneet toimintatavat yrityskulttuuriin siten, että osoitetaan selkeä linkki muutoksen ja onnistumisten välillä. Tässä vaiheessa johtamisen muotoja kehitetään eteenpäin. Kotter (1995, 67) painottaa Lewinin muutoksen johtamisen mallin mukaisesti yhteisten normien, käytäntöjen ja arvojen tärkeyttä organisaatiokulttuurissa. Jotta muutos olisi onnistunut, henkilöstön on koettava, että uudet toimintatavat ovat oikea tapa hoitaa asioita. On erityisen tärkeää, että organisaatio viestii parannukset selkeästi, eivätkä oleta linkin muutoksen ja onnistumisten välillä olevan ilmiselvä.

Kotterin mallia on suosiostaan huolimatta myös kritisoitu useista eri näkökulmista. Appelbaum ym. (2012, 765–775) listaavat artikkelissaan mm. seuraavat puutteet:

1. Lähteiden ja empirian puute
2. Olemassa olevien muutosjohtamisen käytänteiden huomiotta jättäminen
3. Mallin sopimattomuus useanlaisiin muutosprojekteihin
4. Malli ei anna ohjeita ongelmatilanteiden hoitamiseen

3.3 Muutoksen johtaminen kirjastoissa

Muutoksen johtamisen esimerkkejä on dokumentoitu myös kirjastoihin liittyen. Adeyoyin, Imam ja Bello (2012) kuvasivat artikkelissaan muutamia haasteita, jotka liittyvät kirjastojen ja kirjastoalan digitalisaatioon. Artikkelissa muutos liitetään erityisesti tieto- ja viestintäteknikan mukanaan tuomaan kokonaisvaltaiseen muutokseen toimintatavoissa.

Adeyoyin ym. (2012) tuovat esille, että muutostarve kirjastoissa voi syntyä organisaation ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Esimerkiksi tieto- ja viestintäteknikan yleistymisen ja teknologian kehittyminen ovat luoneet paineen kehittää myös kirjastojen järjestelmiä. Muutostarve voi johtaa pieniin tai suuriin muutoksiin: teh-

däänkö vain välttämättömät muutokset vai kehitetäänkö kirjastoja yhä suuremmin digitalisaation mahdollisuuksia kohti.

Yi (2015) käsitteli artikkelissaan muutosjohtamisen keinoja Yhdysvalloissa sijaitsevien tieteellisten kirjastojen näkökulmasta. Tutkimus keskittyi ensisijaisesti johtamisen keinoihin, eikä niinkään työntekijöiden kokemuksiin tai asenteisiin. Tam ja Robertson (2002) toivat artikkelissaan esille Adeyoyin ym. (2012) tapaan informaation ja teknologian kehittymisen tuomia haasteita johtamisen näkökulmasta.

Organisaatiomuutos voi usein työntekijöiden puolelta näkyä epävarmuutena ja johtaa muutosvastarintaan (Piderit 2000, 783). Piderit (mts. 784) haluaa korostaa, että kaikki uudistusten kyseenalaistaminen ja negatiiviselta vaikuttava palaute ei ole muutosvastarintaa. Ihmiset saattavat ilmaista huolenaiheitaan ja kysellä muutoksesta yleisesti, eikä tätä pidä tulkita muutosvastarinnaksi. Vastarinta saattaa pahimmillaan ilmetä esimerkiksi mielenosoituksellisuutena, avoimesti valittamisena tai kieltäytymisenä muuttaa toimintatapojaan. Kyseisissä tapauksissa organisaatio ei saisi vastata käyttäytymiseen voimakkailla negatiivisilla vastareaktioilla (Piderit 2000, 784). Johtajan pitäisi pystyä näkemään tilannetta syvemmälle ja ymmärtämään, että useissa tapauksissa työntekijällä on aito huoli organisaation tilasta (Piderit 2000, 784).

Tässä luvussa käsiteltyjä asioita lähestytään opinnäytteen empiriaosassa muutoksesta viestimisen sekä muutosvastarinnan näkökulmista. Tämän lisäksi opinnäytteen suositusosiossa syvennytään muutosjohtamisen näkökulmiin, jolla pyritään auttamaan kirjastoja kelluvien kokoelmien käyttöönoton seuraavissa vaiheissa. Kuten Kotterin muutoksen johtamisen malli mallista käy ilmi, käyttöönotto sekä siihen liittyvät muutokset mitataan paremminkin vuosissa kuin kuukausissa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin pääosin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään tuottamaan luotettavaa, perusteltua ja yleistettävää tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta (Kananen 2008, 10). Vilkan (2005, 73) mukaan määrällinen tutkimus sopii erityisesti tapauksiin, joissa kohderyhmä on suuri ja anonymiteetin säilyttäminen on tärkeää. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 140) korostavat puolestaan tutkimusaiheen ja siihen liittyvien teorioiden tuntemuksen tärkeyttä. He tuovat esille, että tutkimus on suunniteltava soveltuvan teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja siinä käytettävät mittarit on pysyttävä perustelemaan näiden teorioiden kautta. Määrällisessä tutkimuksessa aiemman tutkimuksen johtopäätökset ohjaavat siis vahvasti aineiston keruuta, otannan valintaa ja analyysimenetelmiä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 136).

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska se soveltuu kvalitatiivista tutkimusta paremmin suurien vastaajamäärien käsittelemiseen. Tarkoituksena oli kerätä kattavasti eri kirjastojen työntekijöiden kokemuksia kellovasta kokoelmasta, joten tutkimuksen perusjoukko oli suuri ja vastausten kerääminen muuten kuin kyselytutkimuksena olisi ollut haastavaa. Kyselyssä mukana olleet kirjastot sijaitsevat eri puolilla Suomea, joten tutkimusaineiston kerääminen esimerkiksi haastattele-malla olisi ollut sekä ajallisesti että taloudellisesti mahdotonta.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli paneutua erityisesti teoriaosuudessa käsiteltyihin kellovan kokoelman käyttöönottoon sekä siihen liittyvän muutosjohtamisen onnistumiseen. Tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia siihen, kuinka kellovan kokoelman käyttöönottoa voitaisiin viedä onnistuneesti eteenpäin työntekijän näkökulmasta.

4.1 Kyselyn laatiminen

Opinnäytteen empiirinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyseessä on poikittaistutkimus, jossa aineisto on kerätty tietyssä ajankohtana useilta eri vastaajilta (Vastamäki 2007, 126). Tässä tutkimuksessa mitataan henkilöiden tämänhetkisiä kokemuksia kellovasta kokoelmasta. Tutkimukseen pyydettiin mukaan kuutta

suomalaista yleistä kirjastoa, jotka olivat avoimesti tiedottaneet (esim. verkkosivuil-
laan) käyttävänsä kelluvaa kokoelmaa. Näistä viisi saatiin mukaan tutkimukseen.

Tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Pe-
rusjoukko voidaan tutkia kokonaisuudessaan tai siitä voidaan ottaa pienempi jouk-
ko vastaajia (otos), joiden tarkoitus on edustaa koko perusjoukkoa (Heikkilä 2010,
31). Tämän tutkimuksen perusjoukkona on kelluvaa kokoelmaa käyttävien yleisten
kirjastojen henkilökunta. Perusjoukon laajuuden vuoksi oli perusteltua toteuttaa
otantatutkimus kokonaistutkimuksen sijaan. Kanasen (2008, 10) mukaan otantaa
kannattaa käyttää, jos perusjoukko on suuri ja sen tutkiminen esimerkiksi maksaisi
liian paljon tai olisi muuten haastavaa. Otantaan päädyttäessä on kiinnitettävä eri-
tyistä huomiota otoksen laadukkuuteen, jotta saadut tulokset ovat riittävän luotet-
tavia yleistettäväksi koskemaan tutkimuksen koko perusjoukkoa (Kananen 2008,
10). Tämän tutkimuksen otos käsittää viiden kelluvaa kokoelmaa käyttävän yleisen
kirjaston henkilökunnan.

Opinnäytteen kysely (ks. liite 1) valmisteltiin teoriataustaan pohjautuen. Kysely
sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suurin osa kysymyksistä oli struk-
turoituja eli vastaaja valitsi esitetyistä vastausvaihtoehdoista itselleen sopivimman.
Lahtisen ja Isoviidan (1998, 80–81) mukaan strukturoidut kysymykset ovat nopeita
vastata, joten niihin vastataan usein tunnollisemmin kuin avoimiin kysymyksiin. He
myös tuovat esille, että ne ovat helpompia käsittää oikein eli väärinymmärryksen
mahdollisuus on pienempi kuin avoimissa kysymyksissä. Kyselyä rikastettiin myös
avoimilla kysymyksillä, koska määrällisestä tutkimuksesta saatava tieto on usein
pinnallisempaa kuin laadullisin keinoin kerätty aineisto (Hirsjärvi, Remes ja Saja-
vaara 2009, 165). Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tuottama tieto auttaa
erityisesti ymmärtämään tarkasteltavan kohteen laatua ja merkityksiä (Hirsjärvi,
Remes ja Sajavaara 2009, 165).

Kysymyksiin vastattiin Likert-asteikolla (1. täysin eri mieltä, 2. jokseenkin eri miel-
tä, 3. en samaa enkä eri mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 5. täysin samaa miel-
tä). Kyselyn väittämillä pyrittiin vastaamaan osittain ensimmäiseen tutkimuskysy-
mykseen. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin täydentämään vastaus ensimmäiseen
tutkimuskysymykseen (Miten yleisten kirjastojen työntekijät kokevat kelluvien ko-
koelmien käytön ja sen käyttöönottoon liittyvän muutoksen?). Tämän lisäksi avoi-

milla kysymyksillä pyrittiin vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen (Millaisia suosituksia kirjastojen työntekijöillä on muutoksen johtamiseen ja kelluvan kokoelman kehittämiseen?).

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa havaittiin useita tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin kelluvien kokoelmien käyttöönotosta. Näistä johdettiin seuraavat teemat kyselyn pohjaksi:

- **Kelluvien kokoelmien käytön ja käyttöönoton kokemukset:** Koetut haasteet on johdettu pääasiassa kelluvien kokoelmien tutkimuksesta nousevista mahdollisista haasteista. Lisäksi kyselyssä käsiteltiin positiivisia kokemuksia, jotka nousevat kelluvan kokoelman mahdollisista hyödyistä.
- **Kelluvien kokoelmien hallinta:** Paino on erityisesti tietojärjestelmien helppokäyttöisyydessä. Kysymykset on johdettu kelluvien kokoelmien haasteista sekä teknologian hyväksymisen teoriasta (Technology acceptance model, tarkempi kuvaus alla).
- **Muutoksesta viestiminen:** Viestintään liittyvä osio on johdettu muutosjohtamisen malleista ja niihin liittyvistä mittareista (tarkempi kuvaus alla).
- **Muutosvastarinnan ilmeneminen:** Muutosvastarintaa käsittelevä osio on johdettu muutosjohtamisen haasteista.

Muutosjohtamisen kysymykset (mittarit) on johdettu suoraan muutosjohtamisen kirjallisuudessa korostuvista tekijöistä sekä empiirisesti luotettavaksi osoitetuista mittareista (mm. Lappalainen 2010). Olemassa olevien mittarien hyödyntämisellä varmistettiin erityisesti tutkimuksen luotettavuuden parantaminen sekä tulosten vertaileminen alan muihin tutkimuksiin. Cressinkin (2004, 49) esiintuomat kelluvien kokoelmien hallintaan liitetyt tekniset valmiudet käsitellään tässä opinnäytetyössä työntekijän näkökulmasta. Tätä varten mitattiin henkilön kokemusta käytettävästä tietojärjestelmästä sekä sen helppokäyttöisyydestä ja ymmärrettävyydestä. Teknologian käyttöönottoa käsittelevä teoria Technology Acceptance Model (TAM) tarjoaa tähän tarkoitukseen soveltuvan koetun helppokäyttöisyyden mittarin (Davis 1989). Vankateshin ja Balan (2008, 274) mukaan kyseistä teoriaa on hyödynnetty jo vuosikymmeniä useilla eri toimialoilla, joten mittaria voidaan pitää luotettavana ja hyvin soveltuvana tämän kyselyn tietojärjestelmiä käsittelevään osaan. Davisin (1989, 340) esittämät kysymykset järjestelmän helppokäyttöisyyteen on muokattu

kelluvia kokoelmia koskeviksi. Tällä varmistettiin tiedon kohdistaminen kyselyn vastaajien työtä vastaavaksi.

Kyselyssä ei otettu kaikkia mahdollisia kelluvien kokoelmien mahdollisuuksia ja haasteita huomioon. Kyselyssä on esimerkiksi jätetty huomiotta hankinnan toteuttamiseen liittyvät yksityiskohdat, koska kirjastoissa hankintojen tekeminen kuuluu usein vain tietyn pienen työntekijäjoukon työnkuvaan. Tästä syystä pääpaino kohdistuu kysymyksiin, jotka voitiin yleistää suurimmalle osalle henkilökuntaa. Kyselytutkimukseen liittyi myös retrospektiivinen osuus, jossa vastaajat pohtivat kelluvan kokoelman käyttöönottoa ja muutoksen onnistumista.

Kyselyn pituus pyrittiin rajaamaan muutosjohtamisen sekä kelluvien kokoelmien näkökulmasta siten, että keskeiset ilmiöt tulisivat tarpeeksi syvällisesti käsiteltyä, mutta samalla kysymysten määrä pysyisi kuitenkin kohtuullisena ja vastaaminen nopeana. Erityistä huomiota kiinnitettiin kyselyn selkeyteen ja helppotajaisuuteen, koska kuten Lahtinen ja Isoviita (1998, 67–68) tuovat esille, kyselylomakkeen kysymysten lukumäärällä ja niiden muodolla sekä itse lomakkeen ulkoasulla on olennainen vaikutus kyselyn vastausprosentin suuruuteen. Hyvin laadittu kyselylomake vaikuttaa myös tutkimuksen tulosten luotettavuuteen (Valli 2007, 102).

Kyselylomakkeen testasi ja tarkasti henkilö, joka työskentelee kirjastonhoitajana kelluvaa kokoelmaa käyttävässä suomalaisessa yleisessä kirjastossa. Hänen työpaikkansa ei ollut mukana tässä tutkimuksessa. Tähän päädyttiin, koska haluttiin varmistua siitä, että kyselylomake on selkeä, eikä siinä ole väärinymmärryksen mahdollisuuksia. Lomaketta tarkastamaan haluttiin henkilö, joka on työnsä puolesta päivittäin tekemisissä kelluvan kokoelman kanssa, ja täten ymmärtää aiheeseen liittyvää erikoissanastoa. Kyselylomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia testaajan kommenttien perusteella.

Kysely toteutettiin verkossa Webropol-tiedonkeruuohjelmalla. Kyselyn linkki lähetettiin kirjastojen vastuuhenkilöille, jotka jakoivat sen henkilöstölle joko kirjaston intranetissä tai suoraan työ sähköposteihin. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa helmikuussa 2017, jonka jälkeen saatu vastausmäärä arvioitiin (tuolloin 67 vastausta). Kyselyn vastausaikaa päätettiin jatkaa vielä neljän päivän ajan ja kirjastojen vas-

tuuhenkilöitä pyydettiin muistuttamaan henkilöstöä kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia saatiin lopulta yhteensä 84.

4.2 Tutkimusaineiston analysointi

Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa Taulukko 3. Kyselyn vastaajat työskentelivät useissa eri työtehtävissä. Vastaajia voidaan pitää melko kokeneina kirjastoalan ammattilaisina, sillä suurin osa (yli 80 %) oli työskennellyt kirjastoalalla yli viisi vuotta. Kelluvat kokoelmat olivat kuitenkin enemmistölle jokseenkin uusi kokemus. Jopa yli 70 prosenttia vastaajista oli työskennellyt kaksi vuotta tai vähemmän kelluvan kokoelman parissa.

Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot

Ammattinimike	Vastaajien määrä	Osuus vastaajista
Kirjastovirkailija	41	48,8 %
Kirjastonhoitaja	20	23,8 %
Informaatikko	3	3,6 %
Kirjastonhoitaja	4	4,8 %
Muu	16	19 %
Yhteensä	84	100 %
Työura kirjastossa	Vastaajien määrä	Osuus vastaajista
Alle vuoden	1	1,2 %
1-5 vuotta	12	14,3 %
6-10 vuotta	22	26,2 %
yli 10 vuotta	49	58,3 %
Yhteensä	84	100 %
Kelluvan kokoelman kokemus vuosina	Vastaajien määrä	Osuus vastaajista
Alle 1 vuotta	34	40,5 %
Alle 2 vuotta	25	29,8 %

Alle 3 vuotta	9	10,7 %
Alle 4 vuotta	6	7,1 %
Yli 4 vuotta	10	11,9 %
Yhteensä	84	100 %
Työskentelen		
	Vastaajien määrä	Osuus vastaajista
Pääkirjastossa	30	35,7 %
Lähikirjastossa tai kirjastoautossa	52	61,9 %
Yhteensä	82*	97,6 %*

*Vastaajista 2 ei raportoinut työpaikkaansa

Tutkimus toteutettiin pääasiassa tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelmistoa. Kyselyn tulosten analysointi aloitettiin deskriptiivisellä (kuvailevalla) analyysillä tarkastellen kirjastojen tuloksia yhdessä. Tutkimustuloksia analysoitaessa havaittiin isoja eroja (keskihajonta) vastauksien välillä, joka johti tarkempiin kirjastojen sekä ammattinimikkeiden välisiin analyysihin. Yksityiskohtaisemmissa analyysissä hyödynnettiin faktorianalyysiä, summamuuttujia (luotettavuuden takia) sekä yksisuuntaista varianssianalyysiä ryhmien välisten erojen tarkasteluun.

Faktorianalyysi on monimuuttujamenetelmä, joka mahdollistaa usean väittämän tarkastelun piileviin yhtenäisyyksiin perustuen (Fabrigar & Wegener 2011, 2–4). Faktorianalyysissä pyritään siis löytämään väittämät, jotka edustavat sisällöllisesti samaa käsitettä ja korreloivat tilastollisesti keskenään. Fabrigar ja Wegener (2011, 2–4) tuovat esille, että keskenään korreloivien muuttujien perusteella voidaan tunnistaa faktoreita, jotka tiivistävät mitatut väittämät muutamaaan tilastollisesti tarkasteltavaan kokonaisuuteen. Erityisesti tapauksissa, joissa muuttujien välisiä vaihteita ei voida täysin ennustaa (esimerkiksi teorian pohjalta), voidaan hyödyntää eksploraatiivista faktorianalyysiä. Kyseisessä menetelmässä hyödynnetään muuttujien latauksia (0 ja 1 välillä), joiden pohjalta voidaan tarkastella ja arvioida faktorien soveltuvuutta tutkimukseen (Fabrigar & Wegener 2011, 2–4). Tämän tutkimuksen faktorilatauksissa hyödynnettiin Hair ym. (1998, 102) suosittelemaa 0.65 rajaa, koska vastaajia oli alle 85. Tämä tarkoittaa, että keskenään latautuvien väittämien oli ylitettävä 0.65 faktorilataus, jotta faktoria voidaan pitää luotettavana.

Aineistosta löytyneet faktorit laskettiin SPSS-ohjelmistoa käyttäen summamuuttujiksi. Summamuuttuja on keskenään latautuvien väittämien keskiarvon perusteella luotu muuttuja. Summamuuttujalla valmistellaan toisiinsa liittyvien väittämien yhdistäminen jatkoanalyysijä varten. Summamuuttujien avulla saadaan myös lisää tietoa faktorien luotettavuudesta. (Metsämuuronen 2003, 443.) Tutkielman summamuuttujat laskettiin lähdekirjallisuudesta löytyneitä mittarirakenteita noudattaen vähintään kolmen kysymyksen keskiarvoon perustuen. Summamuuttujat (faktorit) laskettiin väittämien keskiarvoon perustuen vain silloin, kuin näiden muuttujien luotettavuusarvo (Cronbachin alfa eli mittarin yhtenäisyys) ylitti vähimmillään arvon 0.7. Näin ylitettiin luotettavuusarvon suositeltu raja (0.6) (Metsämuuronen 2003, 443).

Koska vastaajiin kuului niin pääkirjastoissa kuin lähikirjastoissakin työskenteleviä henkilöitä, oli olennaista testata missä määrin vastaukset eroavat näiden kahden ryhmän välillä. Kahden ryhmän summamuuttujien arvojen välisiä eroja tarkasteltiin yksisuuntaista varianssianalyysiä käyttäen. Yksisuuntainen varianssianalyysi on varianssianalyyseistä yksinkertaisin, ja sen avulla voidaan tarkastella, eroavatko kahden ryhmän väliset keskiarvot tilastollisesti toisistaan. Jos ero on tilastollisesti merkittävä, kahden ryhmän väliset tulokset eroavat keskiarvoiltaan merkittävästi toisistaan (Kim & Kohout 1975, 401). Tulosten analysoinnissa selvisi, että pääkirjastoissa ja lähikirjastoissa työskentelevien henkilöiden kokemusten välillä ei ole tilastollisesti merkittäviä eroja ($p > 0.05$), joten tästä syystä näitä tuloksia ei käsitellä opinnäytteessä.

Kysely sisälsi myös useita avoimia kysymyksiä, joita analysoitiin laadullisin keinoin pyrkien tunnistamaan aineistossa useasti toistuvia tekijöitä ja yleistämään vastaajien näkökulmia. Tutkimuksen avoimissa kysymyksissä tarkasteltiin kokemuksia kelluvan kokoelman käyttöönottoon liittyen. Näihin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, mutta tästä huolimatta vastauksia kertyi hyvin. Taulukossa Taulukko 4 on esitetty kysymyskohtaiset vastausmäärät.

Taulukko 4. Avoimien kysymysten vastausmäärät

Avoimien kysymysten vastausmäärät	Vastausten määrä
Miten kehittäisit kulluvaa kokoelmaa?	40
Miten kehittäisit käytössäsi olevaa kirjastojärjestelmää kulluvan kokoelman hallinnan helpottamiseksi?	38
Millaista tukea jäit kaipaamaan?	23
Miten kulluvan kokoelman käyttöönottoa olisi voitu parantaa?	18

Kuten yllä on kuvattu, tutkimukseen liittyvän kyselyn valmistelussa pyrittiin hyödyntämään olemassa olevia mittareita sekä teoriataustaan pohjaavia näkökulmia. Nämä vaikuttavat suoraan tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen. Lisäksi tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin monipuolisia tutkimusmenetelmiä, jotka mahdollistivat laaja-alaisen ymmärryksen kulluvan kokoelman käyttöönottosta. Monipuoliset menetelmät mahdollistivat myös tulosten vertailemisen kirjastojen välillä ja suositusten hyödynnettävyyden useita kirjastoja koskeviksi.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseen osallistuneiden kirjastojen tulokset käsitellään tässä opinnäytetyössä yhteisesti ilman, että yksittäistä kirjastoa pystytään tuloksista tunnistamaan. Jokaisella kirjastolla on myös halutessaan ollut mahdollisuus saada käyttöönsä omat tuloksensa tämän opinnäytetyön ulkopuolella.

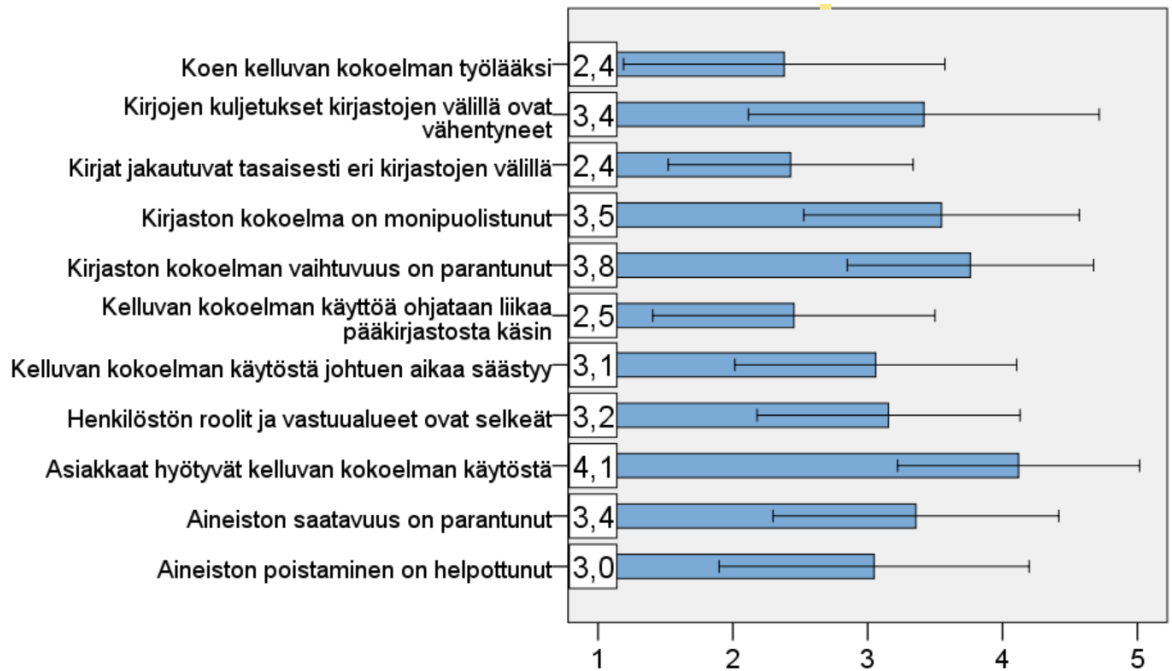
Tulosten käsittely on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Ensiksi käydään lävitse kirjastojen henkilökunnan tämänhetkisiä kokemuksia kellovasta kokoelmasta. Tämän jälkeen käsitellään tuloksia muutosjohtamisen onnistumisen näkökulmista. Viimeisenä käsitellään kyselyn avoimien kysymysten sisällöt.

5.1 Kokemuksia kellovasta kokoelmasta kirjastoissa

Tässä alaluvussa käsitellään kirjastojen henkilökunnan tämänhetkisiä kokemuksia kellovasta kokoelmasta. Ensiksi käsitellään kokemuksia kellovasta kokoelmasta yleisesti, jonka jälkeen siirrytään kokemuksiin hyödyistä. Näiden jälkeen käsitellään vastaajien motivaatiotekijöitä sekä kellovan kokoelman hallintaa kirjastojärjestelmien helppokäyttöisyyden näkökulmasta.

5.1.1 Kokemuksia kellovasta kokoelmasta yleisesti

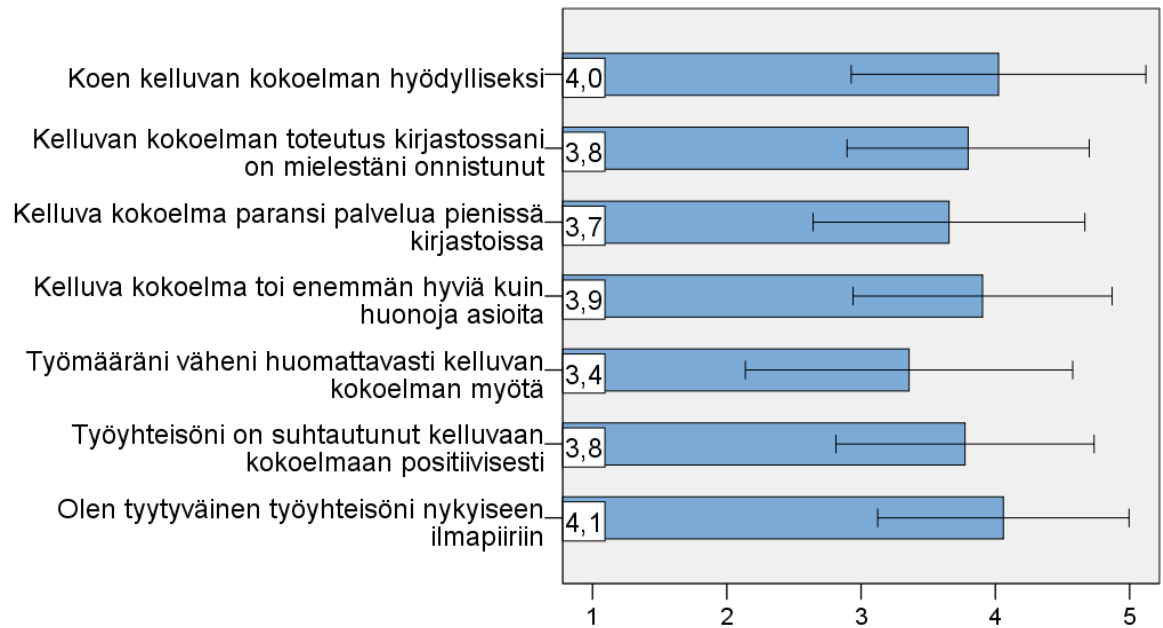
Vastaajien kokemukset kelloviin kokoelmiin liittyen on kuvattu kuviossa Kuvio 1. Kuviossa esitetään myös vastauksien keskihajonta. Kuvioista käy ilmi, että kellovan kokoelman toteutusta ei keskimäärin ole koettu äärimmäisen positiivisesti tai negatiivisesti. Vain harva vastaajista oli väittämistä täysin eri tai täysin samaa mieltä. Positiivisimmin koettiin asiakkaiden saamat hyödyt kellovasta kokoelmasta. Kirjojen jakautumisesta tasaisesti kirjastojen välillä oltiin toisaalta jokseenkin eri mieltä. Molemmat näistä näkökulmista vahvistavat teoriasta nousevia näkökulmia.



Kuvio 1. Kelluvan kokoelman onnistuminen kirjastossa (1: täysin eri mieltä, 2: jokseenkin eri mieltä, 3: en samaa enkä eri mieltä, 4: jokseenkin samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä; keskihajonta esitetty kuvassa), N=84

5.1.2 Kelluvan kokoelman koetut hyödyt

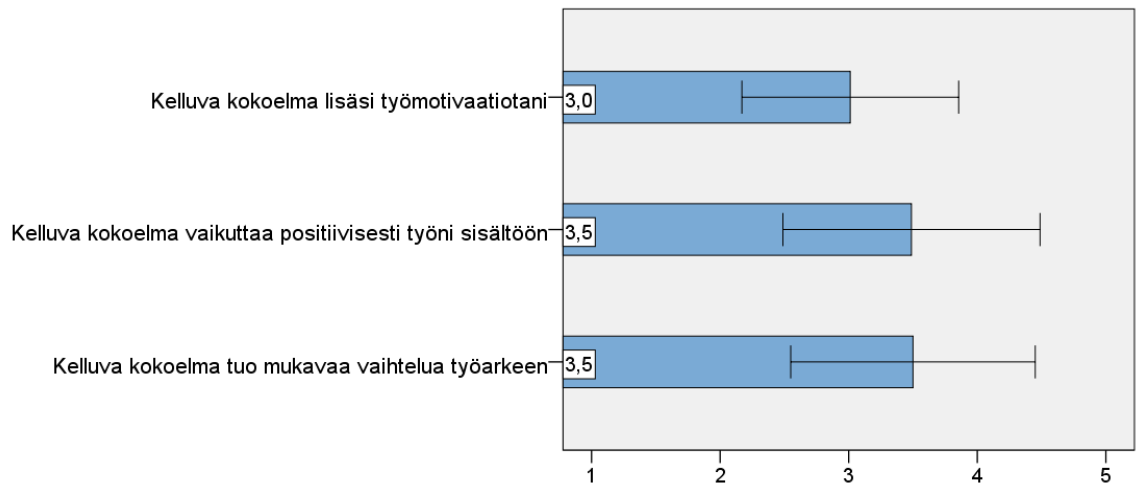
Vastaajat kokivat pääsääntöisesti kelluvan kokoelman hyödylliseksi (Kuvio 2). Kuten kuviosta voidaan nähdä, että vastauksien välillä oli kuitenkin hajontaa, vaikka ne eivät painottuneetkaan vahvasti negatiiviseen. Yleisesti kirjastoissa suhtauduttiin kelluvaan kokoelmaan positiivisesti ja koettiin, että ne toivat mukanaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia puolia. Eniten hajontaa havaittiin työmäärän vähentymisen osalta. Tarkemmat syyt eivät ole suoraan pääteltävissä kuviosta ja siksi kelluvan kokoelman jatkokehittämiseen liittyviä suosituksia käsitellään luvussa 6.1.



Kuvio 2. Kelluvan kokoelman koetut hyödyt (1: täysin eri mieltä, 2: jokseenkin eri mieltä, 3: en samaa enkä eri mieltä, 4: jokseenkin samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä; keskihajonta esitetty kuvassa), N=84

5.1.3 Työntekijöiden motivaatio

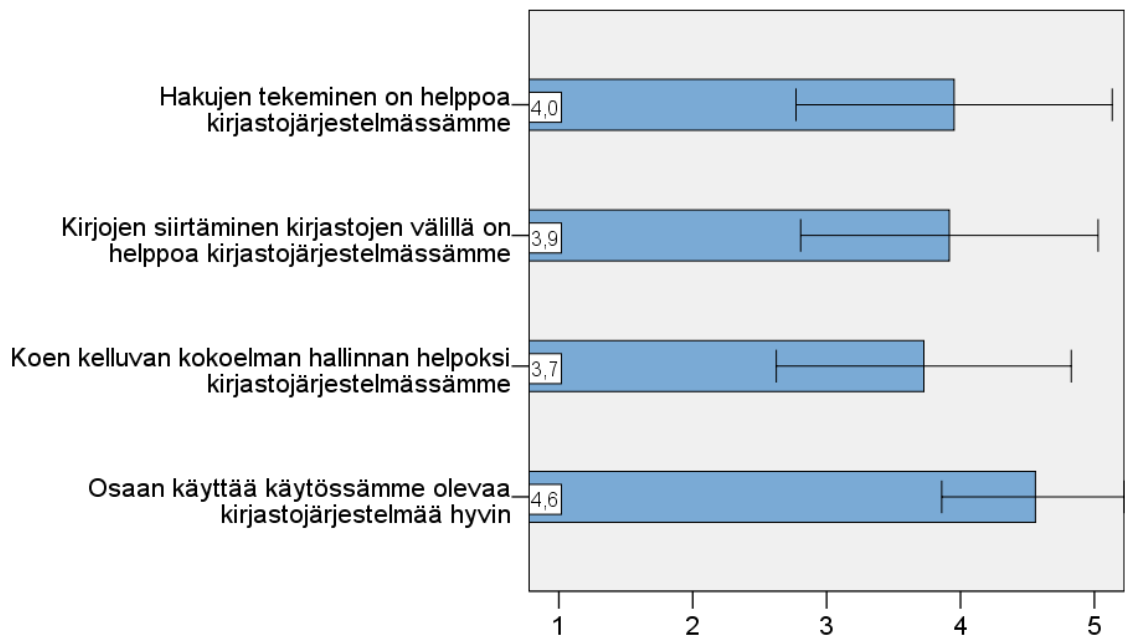
Kyselyssä selvitettiin myös sitä, miten kelluva kokoelma vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon kirjastossa. Kuviosta Kuvio 3 voidaan nähdä, että vastaukset painotuivat neutraalin ja jokseenkin samaa mieltä välimaastoon. Kelluvan kokoelman ei koettu lisänneen työmotivaatiota, mutta toisaalta ei vähentäneenkään sitä. Tästä huolimatta kelluvan kokoelman käytössä havaittiin useita ongelmia, jotka liittyivät mm. henkilökunnan asenteisiin. Näitä ongelmia käsitellään tarkemmin luvussa 6.1.



Kuvio 3. Työntekijöiden motivaatio (1: täysin eri mieltä, 2: joikeenkin eri mieltä, 3: en samaa enkä eri mieltä, 4: joikeenkin samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä; keskihajonta esitetty kuvassa), N=84

5.1.4 Kirjastojärjestelmän käyttäminen

Yhtenä keskeisenä teoriataustan ja sitä kautta myös kyselyn osa-alueena oli kirjastojärjestelmän käyttäminen ja sen toimivuus kelluvan kokoelman hallinnan työkaluna. Tulokset olivat työntekijöiden omaan kokemukseen nojaten rohkaisevia. Kuten kuviosta Kuvio 4 käy ilmi, suurin osa vastaajista koki osaavansa käyttää kirjastossaan käytössä olevaa tietojärjestelmää hyvin. Itse kelluvan kokoelman hallinta-näkökulmat tietojärjestelmään liittyen aiheuttivat enemmän vaihtelua vastaajien välillä: osan mielestä tietojärjestelmä taipui kelluvan kokoelman käyttöön melko hyvin ja osan mielestä se teki työskentelystä haastavaa. Kelluvan kokoelman tietojärjestelmän kehitysideoita käsitellään tarkemmin työn suosituksissa (kts. luku 6.2).



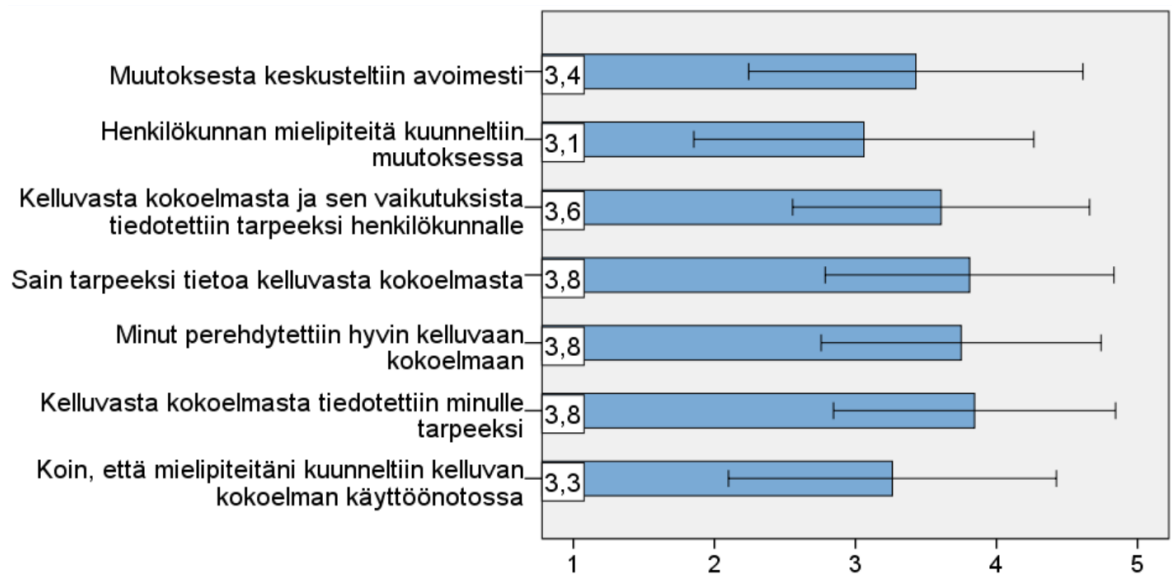
Kuvio 4. Kirjastojärjestelmän helppokäyttöisyys (1: täysin eri mieltä, 2: jokseenkin eri mieltä, 3: en samaa enkä eri mieltä, 4: jokseenkin samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä; keskihajonta esitetty kuvassa), N=84

5.2 Kelluvan kokoelman muutosjohtaminen

Seuraavaksi käsitellään kyselyn tulokset muutosjohtamisen näkökulmiin liittyen. Ensiksi käsitellään muutosviestintään liittyviä tekijöitä, joiden jälkeen siirrytään muutosvastarintaa ilmentävien väittämien tarkasteluun.

5.2.1 Muutosviestintä

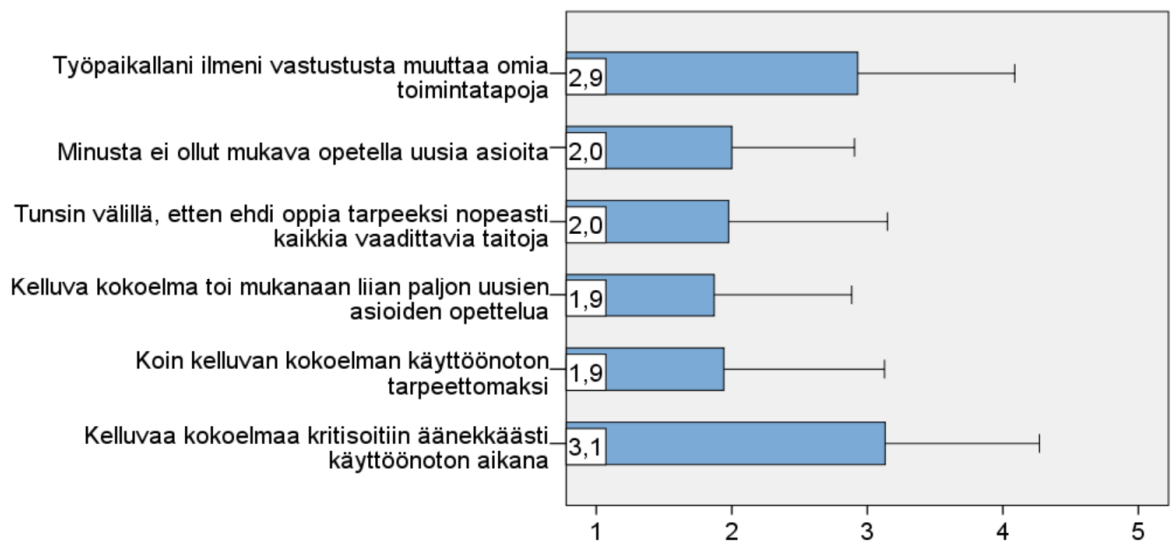
Kuviossa Kuvio 5 kuvataan muutosviestinnän onnistuminen kirjastojen henkilökunnan näkökulmasta. Kuten kuviosta näkyy, henkilökunnan ja oman mielipiteen kuuntelemisessa on suurin vaihtelu ja painotus negatiiviseen. Tuloksista käy ilmi, että vastaajien kokemukset eroavat useissa kysymyksissä vahvasti toisistaan. Toisaalta kuviosta voidaan todeta, että viestintä on monelta osin myös koettu onnistuneeksi. Luvussa 6.3 paneudutaan näihin näkökulmiin syvemmin.



Kuvio 5. Kelluvan kokoelman muutosviestintä (1: täysin eri mieltä, 2: jokseenkin eri mieltä, 3: en samaa enkä eri mieltä, 4: jokseenkin samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä; keskihajonta esitetty kuvassa), N=84

5.2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaan liittyviä kysymyksiä tarkasteltiin opinnäytteessä sekä vastustuksen ilmenemisen osalta että myös uusien asioiden opettelu näkökulmasta. Kysymykset esitettiin negatiivispainotteisesti saatavilla olevien mittareiden mukaisesti. Kuviosta Kuvio 6 voidaan nähdä, kuinka uusien asioiden opiskelu oli pääasiassa mieluisaa. Työpaikoilla ilmeni tästä huolimatta kelluvan kokoelman kritisointia ja vastustusta muuttaa omia toimintatapojaan. Tämä ei suoranaisesti ole hälyttävää, koska kuten muutosjohtamisen teoriat osoittavat, muutokset yleisesti aiheuttavat epävarmuutta.



Kuvio 6. Kelluvan kokoelman muutosvastarinta (1: täysin eri mieltä, 2: jokseenkin eri mieltä, 3: en samaa enkä eri mieltä, 4: jokseenkin samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä; keskihajonta esitetty kuvassa), N=84

6 SUOSITUKSET MUUTOKSEN JOHTAMISEEN JA KELLUVAN KOKOELMAN KEHITTÄMISEEN

Tässä opinnäytteessä käsitellään kelluvan kokoelman kokemuksia kirjastojen työntekijöiden näkökulmasta. Työssä tarkastellaan erityisesti kelluvan kokoelman käyttöönottoa muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytteen empiirisen osuuden kautta saatiin hyvä ymmärrys tämänhetkisestä tilanteesta sekä kartutettiin useita näkökulmia kelluvan kokoelman ja sen käyttöönoton kehittämiseksi. Tässä luvussa käsitellään kyselyn avoimet kysymykset. Työntekijät saivat esittää avoimesti kehitysehdotuksia kelluvan kokoelman, niiden käyttöönoton sekä kirjastojärjestelmän parantamiseksi. Nämä suositukset on tarkoitettu erityisesti kirjastojen toiminnan kehittämiseen.

6.1 Miten kehittäisin kelluvaa kokoelmaa?

Vastaajat saivat kyselyssä kirjoittaa omia ehdotuksiaan kelluvan kokoelman parantamiseksi. Tähän liittyen havaittiin useita parannusehdotuksia (Taulukko 5). Ensimmäinen parannusehdotus koskee aineiston yhdenmukaista tarroittamista. Kelluvasta aineistosta tulisi poistaa kaikki vanhat merkinnät kotikirjastoista ja korvata ne uusilla yhdenmukaisilla merkinnöillä. Myös erilaiset genretarrat ja vastaavat on syytä poistaa, koska eri kirjastoissa on ollut erilaiset käytännöt genreluokituksen suhteen. Osassa kirjastoista ei ole ollenkaan genrejen mukaista hyllyjärjestystä tai eri kirjastot ovat saattaneet luokitella teoksia eri genreihin. Vanhat tarrat kelluvassa aineistossa ovat omiaan aiheuttamaan sekaannusta ja toisaalta ne eivät ainaakaan edistä ajatusta yhteisestä kokoelmasta.

Toinen parannusehdotus koskee kehitystä kohti täyskellutusta. Tästä vastaajilla oli hyvin vaihtelevia näkemyksiä: osa oli sitä mieltä, että kaikki aineisto olisi pitänyt laittaa suoraan kellumaan, toiset taas toivoivat vain osakellutusta. Erityisesti lehtien ja uutuuskirjojen kelluntaa pidettiin hankalana. Lehtien vuosikerrat haluttiin säilyttää ehjinä kokonaisuuksina, jotta asiakkaan olisi helpompi löytää haluamansa numero. Toisaalta kaikkiin kirjastoyksiköihin ei ole tullut samat lehdet, joten muualta kelluneelle lehtiaineistolle ei välttämättä löydy edes paikkoja. Vastaajat toivoivat

myös uutuuskirjojen jättämistä kellutuksen ulkopuolelle. Osassa kirjastoista näin oli toimittukin. Tällä tavoin uutuuskirjoja riittää kaikkien yksiköiden hyllyihin, eivätkä ne kellu varausten mukana esimerkiksi pääkirjastoille.

Kolmas parannusehdotus koskee tarpeenmukaista aineistoa. Kellutuksessa pitäisi huomioida paremmin mitä aineistoa tarvitaan missäkin. Tällä voitaisiin vähentää turhaa aineiston lähettämistä paikasta toiseen ja toisaalta varmistettaisiin, että sopivaa aineistoa löytyy sieltä missä sitä tarvitaan. Vastauksista nousi esille, että henkilökunta ei aina oikein tiedä, kuinka toimia omaan kirjastoon kelluneen aineiston kanssa. Jos vastaava aineisto löytyy jo oman kirjaston hyllystä, esimerkiksi vanhempia kirjoja pallorellaan helposti kirjastolta toiselle. Vastaaajat toivoivat, että jokainen tarkistaisi kokoelman tilanteen ennen kuin lähettää aineistoa eteenpäin toiseen kirjastoon: missä ko. aineistoa tarvittaisiin vai tarvitaanko enää missään.

Vastaaajat korostivatkin erityisesti, että myös poistojen tekemistä olisi tehostettava jotenkin. Aineistoa pitää voida ja uskaltaa poistaa, kun sille ei enää ole käyttöä. Osa vastaajista toi esille kokemuksen, että kaikki eivät osallistu aineiston poistamiseen tasapuolisesti ja poistojen tekeminen jää niiden kirjastojen harteille, joihin aineistoa kelluu tai kellutetaan muista kirjastoista eniten. Moni koki, että kelluvan kokoelman myötä ihmisten uskallus tehdä poistoja on laskenut: kun ei enää ole kyse kirjaston omasta kokoelmasta, ei joko viitsitä tehdä poistoja tai ei uskalleta kajota yhteiseen kokoelmaan. Näistä syistä johtuen kirjastoissa olisi ehkä hyvä miettiä tehtyjen poistojen seuraamista aktiivisesti jollakin tavoin, ellei sitä jo tehdä. Seuraaminen voitaisiin hoitaa melko yleisellä tasolla, esimerkiksi tarkistamalla, että kaikissa yksiköissä on tehty poistoja. Laadukkaaseen poistojen tekemiseen voitaisiin tarvittaessa myös järjestää opastusta.

Viides kehitysehdotus koskee henkilökunnan ammattiosaamisen täysipainoista hyödyntämistä. Kirjastoissa on osaavaa ja koulutettua henkilökuntaa, mutta heitä olisi osattava paremmin hyödyntää. Huolta herätti esimerkiksi se, että poistoja tekevät kirjastoammattilaisten sijaan henkilöt, joilla ei ole ollenkaan alan koulutusta tai työkokemusta, eikä näin ollen kunnollista näkemystä kokoelmanhoitoon ja sen kehittämiseen. Kokematon työntekijä tekee usein poistoja pelkästään esim. lainustilastojen valossa. Hän ei välttämättä ymmärrä, ettei kirjasarjan keskeltä voi poistaa yhtä osaa, vaikka sitä olisikin lainattu vähän, koska ilman sitä sarja jää

vajaaksi. Toisaalta vastauksista nousi esille myös tarve henkilökunnasta nimetyille kellutusvastaaville, jotka ymmärtäisivät paremmin kellutuksen kokonaiskuvan ja joilta voisi tarvittaessa kysyä neuvoa. Moni vastaajista mainitsi, että olisi ollut mukava, jos talossa olisi ollut joku tietty nimetty henkilö, jolta olisi voinut kysyä apua tarvittaessa. Olisikin järkevä tapa hyödyntää henkilökunnan kelluvan kokoelman osaamista käyttämällä heitä toistensa ”apuopettajina”. Nimeämällä jonkun vastuuhenkilön tähän, muun henkilöstön kynnyks kysyä ja pyytää apua varmasti laskee.

Vastaajat ehdottivat myös hankinnan keskittämistä kokonaan. Kelluvan kokoelman muodostumisen kannalta on haastavaa, jos hankintoja tehdään jokaisessa kirjastoysikössä. Tällä tavalla samoja nimekkeitä kertyy, eikä kelluvan kokoelman pääidea, kirjastojen yhteinen kokoelma, pääse toteutumaan. Kokoelman hallinta ja kehittäminen olisi helpompaa, jos hankinta keskitettäisiin omaan yksikköönsä.

Taulukko 5. Parannusehdotuksia kelluvan kokoelman kehittämiseksi

Parannusehdotuksia	Esimerkit aineistosta
Aineiston tarroituksen yhdenmukaistaminen	- Kotiosastoton tarroitus - Erityismerkintöjen, kuten genremerkkien, poistaminen (kaikissa toimipisteissä ei ole samoja genrejä samoin perustein)
Kelluvan kokoelman laajentaminen koskemaan suurempaa osaa aineistoja	- Kaikki aineisto laitettava kellumaan (täyskellutus) - Joitakin aineistoja esim. lehdet ja uutuuskirjat ei pitäisi kelluttaa
Aineistojen tarpeen tunnistaminen	- Enemmän tietoa siitä, mitä aineistoa missäkin tarvitaan, jotta sitä voisi tarvittaessa siirtää - Lähikirjastot lähettävät pääkirjastoon vanhempaa aineistoa tarkistamatta, paljonko sitä on paikalla. Pitäisi tarkistaa koko kirjaston kokoelma ja lähettää sinne missä on tarvetta.
Poistojen tehostaminen	Poistoja tehostettava, jottei kokoelma näytä tylsältä samojen kirjojen hyllyrivistöltä

Ammattiosaamisen hyödyntäminen	• Esim. poistoja teetetään joskus liikaa määräaikailla sivareilla tms. työntekijöillä nollalistojen avulla, kun pitäisi osata katsoa myös laadullisia tekijöitä, eikä pelkkiä numeroita • ”Kellutusvastaavien” nimeäminen ja heidän osaamisensa hyödyntäminen
Hankinnan keskittäminen	• Ratkaisisi aineiston samanlaisuuden ongelman

Vastauksista nousi selkeästi esille myös muutamia kelluvan kokoelman ongelmia, joihin olisi tärkeä löytää ratkaisuja ennen kuin konkreettisiin kehitysehdotuksiin päästään käsiksi. Nämä voidaan tiivistää kolmeen kohtaan: kokoelmien hallinnan haasteet, kokoelman tasapainottamisen haasteet sekä asenteet. Taulukossa Taulukko 6 kuvataan esimerkkejä jokaiseen näistä.

Taulukko 6. Kelluvan kokoelman ongelmat

Ongelmia joihin tarvitaan ratkaisu	Esimerkit aineistosta
Kokoelmien hallinta hankalaa	• Poistojen ja hankintojen suhdetta on hankala tietää • Kokoelman pitäminen sopivan kokoisena • Jos esim. opettaja palauttaa kaikki 11 luokalle varaamaansa kirjaa samaan kirjastoon, ne jäävät sinne, jollei siellä aktiivisesti seurata tilannetta
Kokoelman tasapainottaminen	• Voikohan kehittää muuten kuin kappalemääriä lisäämällä? • Miten saada pieni tulvakirjasto toimimaan ilman raskasta poiskeluttamisen rumbaa? • Kokoelmaan kelluu joitakin aineistoja aivan liikaa joidenkin tiettyjen asiakkaiden mieltymysten takia ja ne jäävät seisomaan pieneen kirjastoon. • Pieniin kirjastoihin ei riitä uutta aineistoa

Henkilökunnan asenteet	Tarvittaisiin sitä, että henkilökunta kunnolla sisäistäisi, että kokoelma todellakin on yhteinen, eikä ongelmia (esim. resut, hyllynlämmittimet tms. poistoa tarvitsevat) siirretä toisten käsiteltäväksi.
------------------------	--

6.2 Miten kehittäisin kirjastojärjestelmää kelluvan kokoelman hallinnan helpottamiseksi?

Taulukkoon Taulukko 7 on kerätty vastaajilta tulleita kirjastojärjestelmän kehitysehdotuksia. Useat vastaajista kokivat, että kirjaston tietojärjestelmää tulisi kehittää paremmin kelluvan kokoelman vaatimuksia vastaavaksi. Kehitysehdotuksiin lukeutui niin uusia toiminnallisuuksia ja sovelluksia kuin myös ulkoasuun ja esitystapaan liittyviä asioita. Nykyisiä tietojärjestelmiä tulisi myös edelleen kehittää toimivammiksi sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta.

Vastauksissa korostui erityisesti toivomus jonkinlaisesta sovelluksesta, jolla turvataisiin aineiston tasapuolinen jakautuminen eri toimipisteiden välillä. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että kirjastojärjestelmä osaisi ohjata aineistoa sinne, missä sitä eniten tarvitaan. Moni vastaaja toivoi, että järjestelmä pystyisi suoraan tunnistamaan, jos palautettua aineistoa löytyy jo oman kirjaston hyllystä ja ehdottamaan toista kirjastoa, johon se kannattaisi lähettää. Moni koki, että tällä hetkellä suuri osa työajasta kuluu siihen, että tätä työtä täytyy tehdä manuaalisesti ja yksitellen tarkistaa jokaiselle kirjalle sopiva sijainti. Älykkyyden lisääminen tietojärjestelmään onkin yksi keskeisistä kehityskohteista.

Taulukko 7. Kirjastojärjestelmän kehitysehdotukset

Järjestelmän kehitysehdotuksia	Esimerkit aineistosta
Tiedonhaun nopeuttaminen	- Järjestelmä/tiedonhaku helpommaksi ja nopeammaksi - Hakuominaisuudet tällä hetkellä hankalat: perushaku toimii, mutta hakutulosten rajaaminen hidasta ja työlästä

Työtä helpottavien tilastotietojen saatavuuden parantaminen	• Tarkempia/monipuolisempia lainaus- ja kelluntatilastoja järjestelmästä (mikä aineisto liikkuu, mikä seisoo hyllyssä) • Järjestelmän rinnalle tilasto-/seurantatyökalu tms. kelluvan kokoelman hallintaan • Nyt täytyy seurata manuaalisesti, seurantapalikka lainausohjelmaan olisi tarpeen
Järjestelmän "älykkyyden" lisääminen	• Järjestelmä ohjaisi itse niteitä sinne, missä niitä tarvitaan, ja estäisi tällä tavalla kaksois- ja kolmoiskappaleiden kerääntymisen • Tarvitaan säännöllisiä (ajastettuja?) lista-ajoja kokoelman eri osista ja jonkinlainen automaatio, jolla on helppo siirtää aineistoa pääkirjaston ja lähikirjastojen välillä • Jonkinlainen ilmoitus, kun vaikkapa tietyn alan tai luokan teokset keskittyisivät liiaksi johonkin tiettyyn kirjastoon, olisi hyvä. Tällöin niitä voitaisiin siirtää myös muualle ja siten valikoimia tasapainottaa.
Ulkoasu ja graafinen ilme	• Graafinen ilme miellyttävämmäksi • Sekä henkilökunta- että asiakaskäyttöliittymien selkeyttäminen: molemmat ovat tällä hetkellä sekavia ja haastavia käyttää
Turhan tiedon poistaminen	• Osastotunnukset ja kotikirjasto-merkinnät pois järjestelmästä (vaikeuttavat henkilökunnan hakujen tekemistä ja aiheuttavat sekaannuksia asiakaskäyttöliittymässä)

6.3 Millaista tukea jäin kaipaamaan?

Vastaajilta kerättiin tietoa myös siitä, millaista tukea he jäivät kaipaamaan kelluvan kokoelman käyttöönotossa (Taulukko 8). Keskeisimmät tukitarpeet voidaan tiivistää kolmeen kohtaan: kirjallinen ohjeistus, viestinnän tehostaminen sekä työajan kohdentaminen.

Kelluvan kokoelman kirjallinen ohjeistus koettiin liian vajavaiseksi. Selkeät toimintatavat vahvistavat yhteisten käytäntöjen yhdenmukaista toteutusta. Myös viestintä koettiin jokseenkin epätasapainoiseksi eri kirjastojen välillä. Osa vastaajista koki, että pääkirjasto otettiin muutokseen mukaan ja sai esimerkiksi parempaa perehdytystä, kun taas pienemmät kirjastot jäivät pimentoon. Viestinnän ei pitäisi painottua pelkästään informaation levittämiseen kirjaston henkilökunnalle vaan nimenomaan tiedon jakamiseen eri osapuolien välillä sekä työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemiseen. Kelluvasta kokoelmasta ei pitäisi vain puhua, vaan työntekijöiden pitäisi pystyä osoittamaan työaikaansa konkreettiseen tekemiseen. Erityisesti koulutus, perehdytys sekä työajan kohdennus koettiin keskeisiksi kehityskohteiksi. Useat vastaajat kokivat, että oli oltava itse aktiivinen, osallistuttava koulutuksiin ja etsittävä tietoa, jos halusi pysyä mukana muutoksessa. Tukea oli saatavilla, jos sitä osasi itse pyytää.

Taulukko 8. Työntekijöiden havaitsemia tukitarpeita

Tukitarpeita	Esimerkit aineistosta
Kirjallinen ohjeistus	• Kirjallista tutkimusmateriaalia kellutusta suunnitteleville ja vetäville olisi tarvittu, mutta sitä ei juuri ollut saatavilla • Selkeät/konkreettiset toimintaohjeet koskien kellutusta (kuka, mitä, missä, milloin, miten) • Toimintaohjeita ongelmien varalle • Käyttöönoton jälkeisiä selvityksiä kellutuksen vaikutuksista
Johtamisen / viestinnän tehostaminen	• Tiedotukseen panostamista • Tasapuolisuutta kirjastojen välillä • Parempaa johtamista, jotta saa tarpeeksi tukea/tietoa • Keskustelua kelluvan kokoelman käyttöön otosta henkilöstön kanssa (henkilöstö päätöksentekoon mukaan) • Kellutuksesta nousevista asioista keskusteleminen yhdessä kollegoiden ja esimiesten kanssa

Koulutus / työajan kohdentaminen	• Enemmän työaikaa kokoelman hoitoon liittyviin tehtäviin, koska ne korostuvat tässä muutoksessa • Mieluummin koulutusta kuin pelkkiä tiedotteita: niihin ei ehdi työaikana kunnolla perehtymään ja niissä on aina väärinymmärryksen mahdollisuus
----------------------------------	--

6.4 Miten kelluvan kokoelman käyttöönottoa olisi voitu parantaa?

Kyselyssä työntekijät saivat kertoa omin sanoin, miten kelluvan kokoelman käyttöönottoa olisi voitu heidän mielestään parantaa. Tähän liittyen nousi esiin useita tekijöitä (Taulukko 9). Ensinnäkin tuloksissa korostui parempi ja monipuolisempi tiedotus. Samoin kuin aiemmissa tuloksissa, tiedotus ja viestintä ei saa jäädä yksisuuntaiseksi, vaan työntekijät pitää ottaa aktiivisesti mukaan. Toinen kehityskohde liittyi yhdenmukaisten tarroitusmenetelmien puuttumiseen, joka haastaa päivittäistä toimintaa. Työntekijöiden mielestä aineiston johdonmukainen tarroittaminen uuden kokoelman mukaiseksi olisi paitsi helpottanut perustyötä myös antanut tarvittavan signaalin yhteisestä päämäärästä.

Kehityskohteisiin lukeutui myös toimintaohjeiden epäselvyys. Toimintaohjeiden selkeys kärsii erityisesti, kun niitä päivitetään usein. Tämä ei sinänsä ole pelkästään negatiivinen asia, sillä kokoelmauudistuksessa toimintaohjeita päivitettiin ongelmatilanteiden myötä. Jatkuvasti muuttuva ohjeistus voi kuitenkin kuormittaa jo valmiiksi muutospaineiden keskellä painivaa henkilökuntaa, joten uudet toimintatavat ja niihin johtaneet syyt on hyvä avata esimerkiksi keskusteluiden kautta. Vastauksista nousi esille myös ehdotus uusien aineistojen jättämisestä kokonaan kellutuksen ulkopuolelle. Osassa kirjastoja näin oli toimittukin, mutta osassa kaikki aineisto oli mukana kellutuksessa. Ongelmana pidettiin sitä, että uusi aineisto kelluu esimerkiksi varauksien myötä helposti isompiin kirjastoyksiköihin, eivätkä pienet kirjastot saa hyllyihinsä uutta materiaalia. Uutuuksien jättäminen osaksi kirjas-

tojen omia kokoelmia takaisi, että niitä löytyisi tasaisemmin kaikkien kirjastojen hyllyistä.

Viimeinen kehitysehdotuksista liittyy kelluvan kokoelman käyttöönoton läpiviemisen aikatauluun. Vastauksissa korostui oman kirjaston kiire hypätä tuntemattomaan, joka toi työntekijälle stressiä omasta osaamisesta ja oman mielipiteen lausumisen oikeutuksesta. Moni vastaajista koki, että hitaammalla tahdilla olisi ollut helpompi saada koko henkilökunta kelluvan kokoelman taakse. Jatkuva muutos ja kiire aiheuttivat negatiivista suhtautumista asiaan, eikä kelluvan kokoelman hyviä puolia pystytty riittävän tehokkaasti markkinoimaan henkilökunnalle. Käyttöönottoon olisi ollut hyvä varata enemmän aikaa, jotta asioiden sisäistämiseen sekä palautteeseen reagoimiseen olisi jäänyt enemmän aikaa.

Taulukko 9. Kehitysehdotuksia käyttöönoton helpottamiseksi

Kehitysehdotuksia	Esimerkit aineistosta
Parempi ja monipuolisempi tiedotus	- Kellutuksen käyttöönottoa vetävät ihmiset olisivat voineet kiertää jokaisessa kirjastoyksikössä kertomassa asiasta ja vastamassa kysymyksiin. - Kun ammatti-identiteettiä muutetaan painottamalla enemmän kokoelmatyötä, niin laajempaa keskustelua muutoksesta olisi tarvittu. Nyt työ koettiin osin ylimääräisenä lisänä, eikä suunnanmuutoksena.
Aineistomerkintöjen yhtenäistäminen keskitetysti ja suunnitellusti	- Aineistoa ei ole johdonmukaisesti tarroitettu uudelleen ja tästä johdun esim. osastotunnukset ovat mitä sattuu - Osassa aineistosta on edelleen tietyn kirjaston tarrat, osassa yhteiset
Selkeät toimintaohjeet ja säännöt	- Sääntöjä tehtiin sitä mukaa, kun ongelmia ilmeni - Selkeät toimintaohjeet eri tilanteisiin

Uusien aineistojen jättäminen kellutuksen ulkopuolelle	• Uutuuskirjat kelluvat pienistä kirjastoista isompiin yksiköihin
Riittävän pitkän aikavälin varaaminen muutoksen läpiviemiseen	• Aikataulu olisi voinut olla hiukkasen hitaampi, jotta kaiken sisäistämiseen olisi ollut paremmin aikaa. • Jos ei olisi ollut niin kiire viedä projekti maaliin, oltaisiin paremmin ehditty analysoida kellutuksen vaikutuksia ja pystytty reagoimaan välittömästi negatiivisiin puoliin.

7 POHDINTA JA YHTEENVETO

7.1 Kohti kelluvan kokoelman onnistunutta käyttöönottoa

Kelluva kokoelma on toimintatapa, josta on toistaiseksi hyvin vähän tutkimustietoa. Tästä syystä on hyvin tärkeää kuunnella myös kirjastojen työntekijöiden mielipiteitä sekä itse kelluvien kokoelmien että niiden käyttöönoton kehittämiseksi. Tämä opinnäytetyö pyrki tuomaan näkökulmia juuri näihin tarpeisiin.

Tälle tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten yleisten kirjastojen työntekijät kokevat kelluvien kokoelmien käytön ja sen käyttöönottoon liittyvän muutoksen?
2. Millaisia suosituksia kirjastojen työntekijöillä on muutoksen johtamiseen ja kelluvan kokoelman kehittämiseen?

Tämän opinnäytteen luvut 5 ja 6 pyrkivät erityisesti antamaan vastauksen tutkimuksen ensimmäiseen kysymykseen, kun taas luku 6 keskittyi vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen.

Kyselytutkimuksen tuloksista nousi useita osa-alueita, joissa pääsääntöisesti on onnistuttu työntekijöiden mielestä hyvin. Pääasiassa kelluvaan kokoelmaan sekä kirjastojen työilmapiiriin muutoksessa oltiin tyytyväisiä. Myös kirjastojärjestelmän peruskäyttö oli vastaajilla hyvin hallussa, mutta he kokivat, ettei se taipunut riittävän hyvin kelluvan kokoelman hallintaan. Nämä näkökulmat täydentävät hienosti aiheen tutkimustietoa ja erityisesti Bartlettin (2014) sekä Johalin ym. (2012) tutkimustuloksia kirjaston henkilöstön näkökulmasta. Toisaalta kyselyn tuloksista kävi ilmi isoja vaihteluita vastaajien välillä. Nämä vaihtelut osoittautuivat tarkemmassa tilastollisessa analyysissä osittain selittyvän eri kirjastojen vastauksien välisinä eroina. Koska tässä opinnäytteessä ei käsitellä yksittäisen kirjaston tuloksia, näiden tuloksien tarkempi tarkastelu jää siten kyseisten kirjastojen kanssa keskusteltavaksi.

Työn empiiriseen osuuteen lukeutui useita näkökulmia muutosjohtamisen teorioihin liittyen. Kelluvan kokoelman käyttöönottoa voidaan pitää erittäin merkittävänä kirjastoammatillisena muutoksena, joka vaikuttaa oleellisesti kirjastojen kokoelma-

työhön. Tällainen suuri, suoraan työntekoon vaikuttava muutos aiheuttaa vähintäänkin epävarmuutta tai pahimmillaan jopa vastustusta työntekijöissä. Tämän tutkimuksen tuloksia yleisesti tarkastellen voidaan kuitenkin todeta, että esimerkiksi Kotterin (1995, 61) kahdeksan vaiheisen mallin osa-alueet eivät tulleet hälyttävällä tavalla kyselyn tuloksista esiin. Ääripäitä ei sinänsä esiintynyt eri väittämien osalta, vaikka kehitystarpeita esiintyi jokaisen kirjaston kohdalla. Esimerkiksi Pideritin (2000, 783) esittämää muutosvastarintaa ei juurikaan ilmennyt tämän kyselyn tuloksissa.

Toisaalta kyselyn tuloksissa kävi ilmi, että kelluvaan kokoelmaan liittyvässä muutosviestinnässä ei oltu täysin onnistuttu. Osalle vastaajista oli jäänyt mielikuva, ettei heidän mielipiteitään oltu tarpeeksi kuultu muutoksen aikana. Olisikin hyvä huomioida Kotterin (1995, 64) suositukset työntekijöiden valtuuttamisen suhteen. Yleisenä ohjenuorana voitaisiin todeta, että muutoksesta viestiminen on erittäin tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on yksittäisen työntekijän kuunteleminen ja hänen näkökulmiensa ymmärtäminen. Valtuuttaminen on erityisesti vastuunantoa, jolla voitaisiin todennäköisesti välttää kritiikki siitä, ettei mielipiteitä kuunneltu tarpeeksi. Pettigrew, Woodman ja Cameron (2001, 697) korostivat, että muutosjohtaminen vaatii huomattavaa yhteistoimintaa. Heidän mukaansa yksittäisten työntekijöiden näkökulmat ja asenteet voivat muuttaa merkittävästi muutosjohtamisprosessin lopputulosta. Kelluvan kokoelman käyttöönottoon liittyvä tiedottaminen ja henkilökunnan osallistaminen kannattaakin suunnitella tarkasti jo etukäteen, jotta tutkimuksessa esille nousseilta tuntemuksilta välttyttäisiin.

Luvussa 6 esitettiin kirjastojen työntekijöiden näkökulmia siitä, miten kelluvaa kokoelmaa ja niiden käyttöönottoa voisi heidän mielestään parantaa. Näiden tulosten analysoinnista nousi esiin useita näkökulmia miten kelluvaa kokoelmaa voisi kehittää kirjastojen ja henkilökunnan tarpeita paremmin vastaavaksi. Kirjastojen olisi hyvä tutustua luvun 6 suosituksiin, koska niissä korostuu erityisesti henkilökunnan omat näkökulmat kelluvan kokoelman kehittämiseksi. Nämä näkökulmat tuovat huomattavan määrän uutta tietoa kelluvasta kokoelmasta ja antavat suhteellisen monipuolisen vastauksen tämän tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin. Niistä löytyy myös monia keinoja muutosviestinnän sekä kirjastojärjestelmien jatkokehittämiseen.

Tämän tutkimuksen pohjalta voisikin väittää, että kelluvan kokoelman hyödyntämisessä ollaan Suomessa vielä melko varhaisessa vaiheessa ja kirjastojen pitää määrätietoisesti kehittää kelluvan kokoelman hallintaa. Tämän tutkimuksen teoriataustassa esitetyille muutosjohtamisen malleille on ominaista, että muutos vaatii eri vaiheiden iteroimista sekä jatkuvaa organisaation oppimista. Olisikin suositeltavaa, että kelluvan kokoelman hallintaan liittyviä prosesseja ja rakenteita arvioitaisiin kriittisesti, jotta työntekijöiden esittämät ongelmat eivät paisu hallitsemattomasti kelluvien kokoelmien yleistymisen myötä.

7.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tälläkin tutkimuksella on tiettyjä rajoituksia. Ensinnäkin tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kelluvan kokoelman käyttöönottoa ja käyttöä olisi voitu tarkastella myös haastatteluja sekä muita menetelmiä hyödyntäen. Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että poikittaistutkimus, joka sijoittuu yhteen ajankohtaan ja heijastelee työntekijöiden senhetkisiä tuntemuksia, oli perusteltu, koska se tarjosi monipuolisia näkökulmia kelluvaan kokoelmaan. Kyselyssä oli erityisesti etuna, että tutkija ei voinut vaikuttaa läsnäolollaan vastaajien näkökulmiin ja vastauksiin. Kyselyn valmistelussa hyödynnetyt mittaristot sekä analyysimenetelmät antavat myös tukea tutkimuksen oikeellisuutta ja luotettavuutta ajatellen.

Yksi tutkimuksen rajoituksista liittyy tulosten yleistettävyyteen. Tutkimusaineisto (N=84) on suhteellisen pieni huomioon ottaen Suomessa toimivien kirjastojen määrän sekä potentiaalisen otannan koon. Alkuperäistä vastaajamäärää saatiin nostettua jatkamalla kyselyn vastausaikaa ja muistuttamalla kirjastoja vastaamisen tärkeydestä. Myös tutkimukseen osallistuneet kirjastot osallistuivat aktiivisesti tutkimusaineiston keruuseen. Kirjastot pyrkivät löytämään sopivat vastaajat (Intran ja sähköpostin avulla) annetun aikarajan puitteissa. Tämän avulla päästiin tutkimusaineiston lopulliseen vastaajamäärään sekä vaikutettiin otannan sopivuuteen ja tutkimuksen oikeellisuuteen.

Vastaajamäärästä huolimatta voidaan nähdä, että aineisto kuvastaa hyvin tarkasteltavaa ilmiötä ja vastaajat olivat sopivia ilmiön tarkastelemiseen. Voidaankin to-

deta, että kelluvan kokoelman käyttäjien määrän tarkka tunnistaminen on itsessään ongelmallista. Kirjastojen yhteyshenkilöt olisivat tarvittaessa pystyneet vahvistamaan kirjastojen henkilöstömäärän, mutta he korostivat, etteivät itsekään osaa kertoa tarkkaa osallistujamäärää, koska koko henkilöstö ei työskentele kelluvan kokoelman parissa. Lisäksi vastaajiksi haluttiin ne työntekijät, jotka olivat työskennelleet kelluvien kokoelmien parissa jo niiden käyttöönoton aikana. Tämä johtui tutkimusasetelmasta, jossa haluttiin peilata kelluvaa kokoelmaa nimenomaan muutoksen kautta. Vaikka tutkimuksen tulosten laajemmassa yleistettävyydessä täytyykin käyttää harkintaa, tutkimuksen tulokset osoittavat myös useita yhtymäkohtia aiempiin havaintoihin nähden. Tutkimuksessa käytetty teoriapohja on jokseenkin vakiintunut muutosjohtamisen osalta, joten tuloksia voidaan erityisesti peilata kirjastojen nykyiseen toimintaan liittyen. Vaikka tämän tutkimuksen keskeiset suositukset ovatkin nousseet tutkimukseen osallistuneiden kirjastojen toiminnasta, nämä tulokset voidaan ottaa huomioon myös muissa kirjastoissa vähintään ennaltaehkäisevinä suosituksina.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi erityisen hyödyllistä paneutua tarkemmin asiakasrajapintaan näiden näkökulmien tarkentamiseksi. Myös erityisesti kirjastonjohtajien haastattelut voisivat valottaa hyvin kelluvan kokoelman strategisia näkökulmia ja viedä eteenpäin muutosjohtamisen tutkimusta kirjastoissa. Näiden lisäksi ei-käyttäjille suunnattu tutkimus olisi erittäin hyödyllistä. Tutkimusaineistoa voisi kerätä kirjastoista, jotka eivät käytä kelluvaa kokoelmaa tai jotka vasta suunnittelevat sen käyttöönottoa. Tällä tavoin saataisiin myös vertailevaa tutkimusta siitä, kuinka suhtautuminen kelluvaan kokoelmaan muuttuu ennen ja jälkeen käyttöönoton. Tämä opinnäyte antaa hyvän pohjan näille tutkimuksille.

LÄHTEET

- Adeyoyin, S. O., Imam, A. & Bello, T. O. 2012. Management of Change in the 21st Century Libraries and Information Centres. [Verkkolehtiartikkeli]. Library Philosophy and Practice Feb2012. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavana Ebsco Library & Information Science Source-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. [Verkkolehtiartikkeli] Journal of Management Development 31 (8), 764–782. [Viitattu 20.9.2016]. Saatavana: https://www.researchgate.net/profile/Steven_Appelbaum/publication/242339672_Back_to_the_future_revisiting_Kotter's_1996_change_model/links/0f31752f14502e718d000000.pdf
- Bartlett, W. K. 2014. Floating Collections: A Collection Development Model for Long-Term Success. Santa Barbara: Libraries Unlimited.
- Burnes, B. 2004a. Managing change: A strategic approach to organisational dynamics. 4th ed. Harlow: Pearson Education.
- Burnes, B. 2004b. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Management Studies 41 (6), 977–1002. [Viitattu 19.8.2016]. Saatavana: <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Cress, A. 2004. The latest wave. [Verkkolehtiartikkeli]. Library Journal 129 (16), 48–50. [Viitattu 4.4.2016]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Davis, F. 1989. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. [Verkkolehtiartikkeli]. MIS Quarterly 13 (3), 319–340. [Viitattu 19.9.2016]. Saatavana: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/249008>
- Fabrigar, L. R. & Wegener, D. T. 2011. Exploratory factor analysis. Oxford: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R.E. & Black, W. 1998. Multivariate data analysis. 5th ed. London: Prentice Hall.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7.-8. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

- Horton, V., Gaetz, I. & Smith, B. 2009. Growth management solutions. Teoksessa V. Horton & B. Smith (toim.) Moving materials: physical delivery in libraries. Chicago (IL): ALA Editions.
- Johal, J., Quigley, T., Bartlett, W., Kressler, T., Gafiney, J., Bartel, C., Nesbit, R., Zielinski, M. & Cropper, D. 2012. Take the plunge! Implementing floating collections in your library system. [Verkkolehtiartikkeli]. Public Libraries 51 (3), 13–20. [Viitattu 11.6.2016]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kananen, J. 2008. Kvantti – kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kim, J. O. & Kohout, F. J. 1975. Analysis of variance and covariance: subprograms ANOVA and ONEWAY. [Verkkolehtiartikkeli]. Statistical package for the social sciences 2, 398–433. [Viitattu 30.9.2017]. Saatavana: http://info.css.edu.pl/css/courses/ResearchMethods/CourseMaterials/Readings/KmKohout_1973_R22_ANOVA.pdf
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard Business Review 73 (2), 59–67. [Viitattu 1.9.2016]. Saatavana Ebsco Business Source Elite-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos.
- Lappalainen, A.-R. 2010. Muutosprosessi henkilöstön kokemana: Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksen toteuttamisen onnistuminen henkilöstön näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos, hallintotiede. Pro gradu. [Viitattu 2.1.2017]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81395/gradu04158.pdf?sequence=1>
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Palotie, E. 2015. Logistiikkaselvitys: nykytilan kuvaus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin kaupunginkirjasto. [Viitattu 30.9.2017]. Saatavana: <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/Logistiikkaselvitys%20-%20Nykytilan%20kuvaus.pdf>
- Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. 2001. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. [Verkkolehtiartikkeli]. The Academy of Management Journal 44 (4), 697–713. [Viitattu 30.8.2016]. Saatavana: http://www.jstor.org/stable/3069411?seq=1#fndtn-page_thumbnails_tab_contents

- Piderit, S. K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change. [Verkkolehtiartikkeli]. *Academy of Management Review* 25 (4), 783–794. [Viitattu 28.8.2016]. Saatavana: [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20\(2000\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20(2000).pdf)
- Schein, E. H. 1988. *Organizational Psychology*. 3rd ed. London: Prentice Hall.
- Tam, L. W. H. & Robertson, A. C. 2002. Managing change: libraries and information services in the digital age. [Verkkolehtiartikkeli]. *Library Management* 23 (8/9), 369–377. [Viitattu 10.9.2016]. Saatavana Ebsco Library & Information Science Source-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korj. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 102–125.
- Vastamäki, J. 2007. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korj. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 126–138.
- Venkatesh, V. & Bala, H. 2008. Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. [Verkkolehtiartikkeli]. *Decision Sciences* 39 (2), 273–315. [Viitattu 9.9.2016]. Saatavana: http://www.vvenkatesh.com/wp-content/uploads/2015/11/Venkatesh_Bala_DS_2008.pdf
- Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Weber, K. E. 2014. The Benefits and Drawbacks of Working with Floating Collections: The Perceptions of Public Librarians. [Verkkolehtiartikkeli]. Chapel Hill: University of North Carolina. School of Information and Library Science, Master of Science in Library Science. Pro Gradu. [Viitattu 11.5.2016]. Saatavana: <https://cdr.lib.unc.edu/indexablecontent/uuid:8dcb9639-47a0-4bb4-80c6-0e38e56b3ed0>
- Yi, Z. 2015. The management of change in the information age: Approaches of academic library directors in the USA. [Verkkolehtiartikkeli]. *Library and Information Research* 39 (120), 43–64. [Viitattu 6.7.2016]. Saatavana: <http://www.lirjournal.org.uk/lir/ojs/index.php/lir/article/view/622/691>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1. Kyselylomake



KELLUVAT KOKOELMAT KIRJASTOSSASI

Hyvä vastaaja,

Tämä kysely on suunnattu yleisten kirjastojen työntekijöille, jotka työskentelivät kelluvien kokoelmien parissa jo niiden käyttöönoton aikana. Kyselyllä kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia kelluvan kokoelman käyttöönotosta ja käytöstä kirjastoissa. Kyselystä saatuja tietoja hyödynnetään Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelualan opinnäytetyöhön.

Huomaathan, ettei sinun tarvitse vastata kyselyyn, jos et työskennellyt kirjastossasi kelluvan kokoelman käyttöönoton aikana.

Arvioitu vastaamiseen kuluva aika on 10 minuuttia. Kysely on avoinna 16.2.2017 saakka. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Lämmin kiitos osallistumisestasi.

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

2. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?

- ☐ Alle 20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ Yli 60

3. Koulutus (merkitse ylin tutkintosi)

- ☐ Toisen asteen koulutus
 - ☐ Alempi korkeakoulututkinto
 - ☐ Ylempi korkeakoulututkinto
 - ☐ Muu, mikä?
-

4. Ammattinimike

- ☐ Kirjastovirkailija
- ☐ Kirjastonhoitaja
- ☐ Informaatikko
- ☐ Kirjastonjohtaja
- ☐ Muu, mikä?

5. Olen työskennellyt kirjastoalalla

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

6. Mistä vuodesta lähtien olet työskennellyt kelluvan kokoelman parissa?

7. Työskentelen ensisijaisesti

- ☐ Pääkirjastossa
- ☐ Lähikirjastossa tai kirjastoautossa

8. Missä kirjastossa työskentelet

- ☐ Kirjasto A
- ☐ Kirjasto B
- ☐ Kirjasto C
- ☐ Kirjasto D
- ☐ Kirjasto E

* Tutkimuksessa mukana olleet kirjastot anonymisoitu

KELLUVAT KOKOELMAT

9. Miten mielestäsi kelluva kokoelma toimii omassa kirjastossasi?

Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin sa- maa mieltä
Kirjojen kuljetukset kirjastojen välillä ovat vähentyneet	☐	☐	☐	☐	☐
Kirjat jakautuvat tasaisesti eri kirjastojen välillä	☐	☐	☐	☐	☐
Kirjaston kokoelma on monipuolistunut	☐	☐	☐	☐	☐
Kirjaston kokoelman vaihtuvuus on parantunut	☐	☐	☐	☐	☐
Aineiston saatavuus on parantunut	☐	☐	☐	☐	☐
Aineiston poistaminen on helpottunut	☐	☐	☐	☐	☐
Koen kelluvan kokoelman työlääksi	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilöstön roolit ja vastuualueet ovat selkeät	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluvan kokoelman käytöstä johtuen aikaa säästyy	☐	☐	☐	☐	☐
Asiakkaat hyötyvät kelluvan kokoelman käytöstä	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluvan kokoelman käyttöä ohjataan liikaa pääkirjastosta käsin	☐	☐	☐	☐	☐

10. Miten kehittäisit kelluvaa kokoelmaa? (voit perustella aiemmin esitellyihin osa-alueisiin liittyen)

11. Miten helpoksi koet kelluvan kokoelman hallinnan?

Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri miel- tä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaan käyttää käytössämme olevaa kirjastojärjestelmää hyvin	☐	☐	☐	☐	☐
Koen kelluvan kokoelman hallinnan helpoksi kirjastojärjestelmässämme	☐	☐	☐	☐	☐
Kirjojen siirtäminen kirjastojen välillä on helppoa kirjastojärjestelmässämme	☐	☐	☐	☐	☐
Hakujen tekeminen on helppoa kirjastojärjestelmässämme	☐	☐	☐	☐	☐

12. Miten kehittäisit käytössänne olevaa kirjastojärjestelmää kelluvan kokoelman hallinnan helpottamiseksi?

KELLUVAN KOKOELMAN KÄYTTÖÖNOTTO

13. Miten mielestäsi kelluvan kokoelman käyttöönoton johtamisessa on onnistuttu?

Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työntekijöitä kohdeltiin kelluvan kokoelman käyttöönoton aikana tasapuolisesti	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluvan kokoelman käyttöönottoa ohjattiin liikaa pääkirjastosta käsin	☐	☐	☐	☐	☐
Koin, että mielipiteitäni kuunneltiin kelluvan kokoelman käyttöönotossa	☐	☐	☐	☐	☐
Tunsin, että johdolla on selvä käsitys, miten kelluvan kokoelman käyttöönotto toteutetaan	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluvasta kokoelmasta tiedotettiin minulle tarpeeksi	☐	☐	☐	☐	☐
Minut perehdytettiin hyvin kelluvaan kokoelmaan	☐	☐	☐	☐	☐
Sain tarpeeksi tietoa kelluvasta kokoelmasta	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluvasta kokoelmasta ja sen vaikutuksista tiedotettiin tarpeeksi henkilökunnalle	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilökunnan mielipiteitä kuunneltiin	☐	☐	☐	☐	☐

tiin muutoksessa

Muutoksesta keskusteltiin avoimesti	☐	☐	☐	☐	☐
Sain kelluvan kokoelman käyttöönottoon tarpeeksi tukea	☐	☐	☐	☐	☐

14. Millaista tukea jäit kaipaamaan?

15. Miten mielestäsi kelluvan kokoelman käyttöönotossa on onnistuttu?

Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ilmapiiri kirjastojen välillä kiristyi kelluvan kokoelman käyttöönoton aikana	☐	☐	☐	☐	☐
Ilmapiiri työyhteisössäni kiristyi kelluvan kokoelman käyttöönoton aikana	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluvaa kokoelmaa kritisoitiin äänekkäästi käyttöönoton aikana	☐	☐	☐	☐	☐
Koin kelluvan kokoelman käyttöönoton tarpeettomaksi	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluva kokoelma toi mukanaan	☐	☐	☐	☐	☐

liian paljon uusien asioiden opet-
telua

Tunsin välillä, etten ehdi oppia
tarpeeksi nopeasti kaikkia vaadit-
tavia taitoja

Minusta oli mukava opetella uusia
asioita

Työpaikallani ilmeni vastustusta
muuttaa omia toimintatapoja

16. Miten kelluvan kokoelman käyttöönottoa olisi voitu parantaa?

17. Millaiseksi koet kirjaston arjen kelluvan kokoelman käyttöönoton jälkeen?

Valitse omaa mielipidettäsi lähinnä kuvaava vaihtoehto.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen työyhteisöni nykyiseen ilmapiiriin	☐	☐	☐	☐	☐
Työyhteisöni on suhtautunut kel- luvaan kokoelmaan positiivisesti	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluva kokoelma tuo mukavaa vaihtelua työarkeen	☐	☐	☐	☐	☐

Kelluva kokoelma vaikuttaa positiivisesti työni sisältöön	☐	☐	☐	☐	☐
Työmääräni lisääntyi huomattavasti kelluvan kokoelman myötä	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluva kokoelma lisäsi työmotivaatiotani	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluva kokoelma toi enemmän hyviä kuin huonoja asioita	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluva kokoelma heikensi palvelua pienissä kirjastoissa	☐	☐	☐	☐	☐
Kelluvan kokoelman toteutus kirjastossani on mielestäni onnistunut	☐	☐	☐	☐	☐
Koen kelluvan kokoelman hyödylliseksi	☐	☐	☐	☐	☐

VASTAUSTEN LÄHETYS

Kiitoksia kyselyyn osallistumisesta. Lähetä vastauksesi painamalla Lähetä-nappulaa.