

Opinnäytetyö (YAMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

2013

Raija Järvimäki

# VIESTINNÄN ROOLI MUUTOKSESSA

– kahden organisaation kirjastopalvelujen  
yhdistyminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Raija Järvimäki

## VIESTINNÄN ROOLI MUUTOKSESSA – KAHDEN ORGANISAATION KIRJASTOPALVELUJEN YHDISTYMINEN

Kehittämistyöni tarkoituksena on ollut selvittää muutokseen liittyvää viestintää. Lähtökohtaisesti on haluttu selvittää, mitä merkitystä viestinnällä on muutoksessa, millaisia piirteitä tiedottamiseen kuuluu, ja miten oikea ja onnistunut tiedottaminen toteutetaan. Tutkimuksella on haluttu avata kirjastopäälliköille mahdollisia uusia näkökulmia tiedottamiseen kirjastopalvelujen muutoksessa.

Tutkimuksen viitekehyksenä on viestintä, jossa painopiste on jo toteutuneen muutoksen jälkeisessä tilanteessa. Tutkimuskohteena on kirjastopalveluiden lakkauttaminen ja palveluiden siirtyminen organisaatiosta toiseen. Porissa Diakonia-ammattikorkeakoulun kirjaston kirjastopalvelut lakkautettiin 2010 ja palvelut siirrettiin Satakunnan ammattikorkeakoulun kirjastoon.

Tutkimusta on teoreettisesti taustoitettu muutosjohtamisen, viestinnän strategian ja muutosviestinnän kautta. Aineistoa on koottu tekemällä e-lomakekysely kohdennettuna rajatusti ammattikorkeakoulun informaatioille ja opetushenkilöstölle. Tutkimusaineistona on käytetty myös kirjastopalvelujen siirtymisessä muodostuneita tilastoituja aineistoja, sekä muutoksen aikana muodostuneita sähköpostiviestejä. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös keväällä 2013 toteutettua kansallista kirjastokyselyä. Tutkimustulosten analyysimenetelmänä on tapaustutkimus.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että Samkin kirjastopalvelut ovat onnistuneet hyvin niin palvelukontekstissa kuin tiedottamiseen ja muuhun viestintään liittyvissä tehtävissä ajatellen Diakin opetushenkilöstöä. Kyselyyn osallistuneen opetushenkilöstön vastauksista käy myös ilmi halukkuutta oppia uusia viestintään liittyviä tekniikoita. Sosiaalinen media koettiin toistaiseksi olevan enemmän vapaa-aikaan liittyvä asia. Kirjastohenkilöstön puolella puolestaan viestintätekniikat ovat tutumpia ja käytössä myös arjen työssä. Muutoksessa on ilmennyt muun muassa työtehtävien uudelleen suunnittelua ja jakamista kirjastohenkilöstön kesken.

Ammattikorkeakoulukirjastoissa myötäillään ajan hengen pedagogisia suuntauksia, kuten esimerkiksi sitä, että verkko-opetus on koko ajan lisääntymässä, ja kirjastoissa panostetaan e-aineistojen saatavuuteen. Jatkovasti uudistuvat mobiilitekniikat tuovat uusia haasteita kirjastotyössä toimiville asiantuntijoille. Tähän kytkeytyen kehittämistyön loppuosassa on luodattu ajatuksia myös digitaalisuuteen kuuluvasta näkökulmasta ja sosiaalisesta mediasta ei enää pelkästään vapaa-aikaan kuuluvana osana vaan työvälineenä.

### ASIASANAT:

kampus, kirjastopalvelut, muutosjohtaminen, muutosviestintä, viestintästrategiat

MASTER´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in Library and Information Services

2013 | 56

Olli Mäkinen, PhD, Principal Lecturer

Raija Järvimäki

## CHANGING PATTERNS OF COMMUNICATION – MERGING LIBRARY SERVICES OF TWO ORGANIZATIONS

The purpose of this Master´s thesis is to study the role of communication during organizational changes. The aim of the study is to discover what purpose the communication has in change and how to execute the successful communication. Another aim of the study is to provide library managers some new ideas and perspectives on the importance of communication.

In the study the starting point is the change that took place when the library of Pori Diakonia University of Applied Sciences was closed and merged with the library of Satakunta University of Applied Sciences in 2010.

The theoretical part of the study is based on the theories of management of change, the strategies of communication, and especially on the changing patterns of communication. The data have been collected by making an e-form questionnaire that was strictly sent to the library information specialists, and also teaching staff of Diakonia University of Applied sciences. The data are also based on the statistical information that was collected during library services transfer. Also email messages are used as data. In addition the national online library questionnaire of the spring 2013 is used as a source. The method of study is a case study.

The results of the study indicate that the library of Satakunta Applied Sciences has succeeded in proving library service and communication skills for Diakonia teaching staff. The replies of questionnaire also show willigness to learn new communication techniques. The teaching staff use social media mainly in their leisure time whereas library personnel use social media also at work. Library staff also planned and shared some of their duties among colleagues.

In the development of library services of the focus is on current pedagogic trends of education like online studies. In libraries e-resources are invested in. Constantly developing mobile technologies give new challenges to library services. This is linked at the end of the study with digital environments as well as social media not only used in leisure time but also as a tool at work.

### KEYWORDS:

campus, library services, management of change, communication in change, communication strategies

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Muutos on jatkuva ilmiö	7
1.2 Kehittämistyön viitekehys	8
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS</b>	<b>9</b>
2.1 Tapaustutkimus	9
2.2 E-lomake aineiston keruumenetelmänä	10
2.3 Tutkimuksen rakenne ja lopputulokset	11
<b>3 DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN ESITTELY</b>	<b>12</b>
3.1 Diakin erityistehtävä	12
3.2 Diakin kirjasto	13
<b>4 KIRJASTON KOKOELMIEN YHDISTÄMINEN</b>	<b>14</b>
4.1 Alkutapaaminen tiedottamisen merkeissä	14
4.2 Kuvausta työstäni Diakissa, projektin toteutus	15
4.3 Yhteydenpitoa projektin aikana	17
<b>5 MUUTOKSEN NÄKÖKULMA</b>	<b>21</b>
5.1 ”Vanhat polut umpeutuvat”	21
5.2 Muutoksessa tarvitaan yhteistyötä	22
5.3 Kulttuurinen muutos kirjastopalveluissa	22
<b>6 VIESTINNÄN NÄKÖKULMA</b>	<b>23</b>
6.1 Viestinnän määritelmän muutoksia	23
6.2 Viestinnän strategian merkitys työyhteisöviestinnän näkökulmasta	24
6.3 Muutosviestintä	25
6.4 Muutosviestinnän strategia	26
6.5 Viestinnän foorumeita	27
<b>7 TUTKIMUKSEN TULOKSIA</b>	<b>30</b>
7.1 Opetushenkilöstön tulokset	31
7.1.1 Kirjastopalvelujen käytettävyys	31
7.1.2 Viestintäkanavat	34
7.1.3 Johdon viestintä/esimiesviestintä organisaatiota koskevissa muutoksissa	36

7.2 Informaatikoiden vastaukset	37
7.2.1 Kuormittavuus muutoksessa	37
7.2.2 Viestintäkanavat	38
7.2.3 Johdon viestintä /esimiesviestintä organisaatiota koskevissa muutoksissa	39
<b>8 YHTEENVETOA TUTKIMUSTULOKSISTA</b>	<b>41</b>
8.1 Epäilyt palvelujen toimivuudesta kaikkoavat	41
8.2 Kirjastojen johtajat tiedottamisen tiennäyttäjinä	42
8.3 Viestinnässä ollaan nuorallakävelijöitä	43
<b>9 YHTEENVETOA VIESTINNÄSTÄ MUUTOKSESSA</b>	<b>44</b>
9.1 Palvelujen monimuotoisuus ja viestintä	44
9.2 Kirjasto on kampuksen majakka	45
9.3 Uudet palvelut edellyttävät viestinnän vuorovaikutteisuutta	46
<b>10 TULEVAISUUSNÄKÖALOJA KIRJASTOPAVELUISTA, VERKKO- OPETUKSESTA JA SOSIAALISEN MEDIAN NOUSEVASTA ROOLISTA OPETUKSESSA</b>	<b>47</b>
10.1 Opetuksen menetelmien muutoksia	48
10.2 Verkko-opiskelu lisääntyy	48
10.3 Kirjastojen henkilöstöt avainasemassa	49
<b>11 LOPUKSI</b>	<b>51</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>53</b>

## **LIITTEET**

Liite 1 Kysymykset e-lomakkeella opetushenkilöstölle

Liite 2 Kysymykset e-lomakkeella informaatikoille

## **KUVAT**

Kuva 1 Käytännön suunnittelun viitekehys 11

Kuva 2 Muutosprosessin viisi vaihetta 26

Kuva 3 Viestinnän foorumit	28
Kuva 4 Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja	29
Kuva 5 Kirjaston käyttö	33
Kuva 6 Palvelujen toimivuus	35

## **KAAVIOT**

Kaavio 1 DIAK Pori kevät 2010	19
Kaavio 2 SAMK Tiilimäki konversion jälkeen 2010	20

# 1 JOHDANTO

Ammattikorkeakouluissa eletään jatkuvan muutoksen piirissä. Koulutusohjelmia on lakkautettu, aloituspaikkoja on vähennetty, ammattikorkeakouluja on yhdistetty. Tästä esimerkkinä Tampereen ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulujen yhdistyminen vuonna 2010 (Ponteva 2012, 54).

Kampuksia kehitetään jatkuvasti muun muassa siten, että ammattikorkeakoulukampuksia yhdistetään yhteistoimintaan yliopistojen kanssa. Muutokset koskevat olennaisesti myös kirjastopalveluja. Vaasassa on toteutettu mittava kolmen yliopiston ja kahden ammattikorkeakoulun kirjaston toiminnan yhdistäminen. Vaasaan syntyi Tritonia, jonka toiminnassa yhdistettiin ”kolmen yliopiston toimintakulttuurit, kahden kieliryhmän kulttuurit, kolmen paikkakunnan eli Vaasan, Turun ja Helsingin kulttuurit ja osittain eri tieteenalojen informaatiokulttuurit.” (Palonen & Pöytälaakso-Koistinen 2009, 20-24). Muodostuneen oppimiskeskuksen myötä Tritonialla on myös kaksi eri toimialaa: kirjasto ja opetuksen kehittämissyksikkö.

## 1.1 Muutos on jatkuva ilmiö

Toimintaympäristöt muuttuvat ja vääjäämättä tällä on vaikutuksensa myös koulutusorganisaatioiden henkilöstölle. Muutokset organisaatioissa eivät vaikuta ainoastaan rakenteisiin, työtapoihin ja prosesseihin. Muutoksilla on aina selkeä vaikutuksensa myös organisaatioiden palveluksessa oleviin työntekijöihin (Matala 2012,2).

Porissa kahden organisaation kirjastopalvelujen yhdistäminen toteutettiin kesälä 2010. Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin toimipisteen kirjasto- ja tietopalvelu lakkautettiin. Kirjastonpalvelujensa lakkautuksen seurauksena Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) ostaa kirjastopalvelut Satakunnan ammattikorkea-

koululta (Samkilta). Kirjaston kokoelma ja palvelut siirrettiin Diakonia-ammattikorkeakoulun tiloista Porissa Tiilimäellä sijaitsevaan Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kirjastoon. Osallistuin kokoelman muutostyöhön puolen vuoden ajan alkaen toukokuussa ja päättyen lokakuun lopussa 2010. Tästä kehittämistyöstä on tehty Diakonia-ammattikorkeakoulun kirjaston kanssa toimeksianto.

## 1.2 Kehittämistyön viitekehys

Tiedonkulku on tärkeää työyhteisöissä kaikille osapuolille. Usein muutoksiin liittyviä kompastuskiviä löytyy viestinnästä. Miten tieto kulkee, kulkeeko se oikeaan aikaan ja oikeille henkilöille. Muutostilanteessa ei tavanomainen viestintä riitä, koska tiedontarve on jatkuvaa (Juholin 2013, 404).

Tässä tutkimuksessa viitekehys on muutokseen kohdistuva viestintä ja tutkimus painottuu viestintään jo tapahtuneen muutoksen jälkeen. Tutkimusta taustoitetaan aluksi kuvaamalla kirjastopalvelujen siirtymistä Porissa Diakin kirjastosta Satakunnan ammattikorkeakoulun Samkin kirjastoon. Porin Diakin opetushenkilöstölle sekä kirjastojen informaatioille osoitetun e-lomakekyselyn avulla pyritään selvittämään viestinnän onnistumista muutoksen jälkeen, kun kirjastopalvelut on saatu toiminnoiltaan järjestettyä ja aikaa on selkeästi toiminnan muuttumisesta kulunut. Myös viestinnän välineitä selvitetään kyselyn avulla, kuten esimerkiksi sosiaalisen median roolia tiedottamisessa.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös sitä, kuormittaako muutos työntekijöitä, ja muuttuuko työ selkeästi aikaisempaan tilanteeseen nähden. Selvitetään näin ollen lyhyesti viestinnän roolia myös työhyvinvointiin liittyen.



## 2 TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS

Kehittämistyössäni on käytetty rajausta kahteen osaan. Ensiksi luodetaan kirjastopalvelujen asiakkaiden näkemyksiä viestintään suhteessa kirjastopalvelujen muutokseen. Asiakkaiksi tässä on rajattu Porin Diakin opetushenkilöstö, jota kampuksella on kymmenen henkilöä. Toiseksi kartoitetaan kirjasto- ja tietopalveluhenkilöstön näkemyksiä suhteutettuna mahdolliseen muuttuneeseen työkuvaan ja viestinnän merkitystä muutoksessa.

### 2.1 Tapaustutkimus

Kehittämistyöni tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Tapaustutkimusta (case study) voidaan käyttää kaikessa tutkimuksessa sekä kehittämisessä, missä kohde voidaan rajata. Tapaus voi olla siis koko yritys, osasto, asiakasryhmä tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimusta voidaan käyttää hyvin esimerkiksi toiminnallisen kokonaisuuden ja tapahtumasarjan tutkimisessa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan lähemmin tarkastella jonkin tapahtuman, tilanteen, kuten muutoksen vaikutuksia ja saada tutkimuksen avulla kehittämisideoita ja viedä muutosta eteenpäin (Ojasalo ym. 2009, 37-38,53).

Tapaustutkimuksessa käytetään eri tietolähteitä. Tutkimusaineistona ovat erilaiset dokumentit, kuten esimerkiksi tilastot, lomakekyselyt ja haastattelut, jolloin tutkimusta ei tehdä pelkästään yhden tietolähteen perusteella (Kananen 2012, 35).

Tapaustutkimus kohdistuu ajankohtaisiin asioihin, ja kohdistetaan toiminnan kuvaukseen tai tulkintaan. Menetelmä ei ole sinänsä riippuvainen henkilöstön osallistumisesta, ja on toteuttavissa muun muassa laajan arkistomateriaalinkin avulla. Tapaustutkimusta voidaan näin ollen täydentää henkilötasolta saatavalla tiedolla (Anttila 2007, 120).

Tutkimukseen pyydettiin mukaan neljä kirjastojen informaatikkoa, joiden työhön olennaisesti tapahtunut muutos liittyy, tai jotka osallistuivat muutokseen projektin jonkin osa-alueen osalta. Verkostomaisesti toimivalla Diakin kirjastolla on esimerkiksi systeemiasiantuntija, jonka toimipiste on toisaalla kuin Porissa, ja joka etätyönä teki tarvittavia järjestelyjä muutosprojektiin liittyen.

Tapaustutkimuksen menetelmämäärittelyyn perustuen ja tietolähteisiin liittyen tässä tutkimuksessa lähdeaineistoihin sisältyy myös muutosprosessiin liittyviä sähköposteja 2010, joista on poimittu otteita asiayhteyttä kuvaamaan, sekä keväällä 2013 tehty kansallinen kirjastojen käyttäjäkysely. Kansallisesta kirjastokyselystä on poimittu Porin Diakilta saatuja vastauksia koskien Samkin Tiilimäen kirjastopalvelujen käyttöä.

Lisäksi tutkimuksen taustalla on myös konkreettinen kirjastopalvelujen yhdistämisprojekti. Tutkimuksen tekijän kiinnostus kehittämistyön aiheeseen nousee ensiksi juuri tämän taustatuntemuksen kautta, sekä toiseksi viestinnän roolista tässä jo toteutuneessa muutoksessa. ”Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn.” (Ojasalo ym. 2009, 54).

## 2.2 E-lomake aineiston keruumenetelmänä

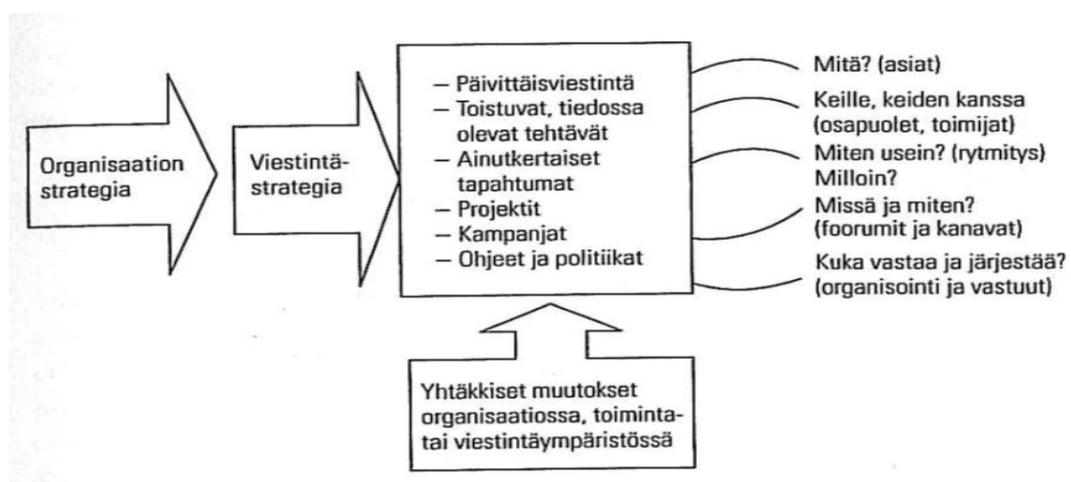
Aineistoa kehittämistyöhön on kerätty kyselytutkimuksen avulla ja e-lomakekyselyn muodossa. E-lomake on laadittu avoimin kysymyksin. Lomakkeita on laadittu kaksi, joista toinen osoitettiin opetushenkilöstölle (liite 1) ja toinen kirjaston henkilöstöön kuuluville neljälle informaatikolle (liite 2). Lomakkeisiin on laitettu myös yhteydenottopyyntö mahdollista haastattelua varten. Haastatteluja ei tähän kehittämistyöhön tehty, vaan tutkimuksen tulokset perustuvat e-lomakkeilla saatuihin vastauksiin. Diakin opetushenkilöstöltä vastauksia tuli kolmelta henkilöltä ja informaatikoista tutkimukseen osallistui kaksi henkilöä.

### 2.3 Tutkimuksen rakenne ja lopputulokset

Tutkimuksessani edetään kertomalla aluksi lyhyesti Diakonia-ammattikorkeakoulun taustoista. Omiin kokemuksiini perustuen kuvataan muutostyötä Porissa tiedonkulkuun kytkeytyen. Viestinnän merkitystä kirjastopalvelujen saatavuudessa otetaan esille, ja yhdistetään viestinnän teoriaa tehtyyn kyselyyn.

Tapaustutkimuksen tulosten analysointia tehdään teorialähtöisesti eli deduktiivisesti sekä aineistolähtöisesti eli induktiivisesti (Kananen 2012, 36). Kehittämistyössäni pääasiallisena lähtökohtana on aineistolähtöinen lähestymistapa, missä hypoteeseja muodostuu e-lomakkeella tehdyn kyselyn tulosten perusteella, kansalliseen kirjastokyselyyn, sekä muuhun käytännön muutostyössä kerääntyneeseen materiaaliin, kuten muodostuneisiin tilastoihin perustuen.

Lopputulokseksi luodetaan mahdollisia uusia näkökulmia viestinnän strategiaan kirjastojen johtotehtävissä oleville henkilöille. Strategian sanotaan olevan tietynlainen selkäranka päivittäiselle toiminnalle, mutta työelämässä tulee silti tilanteita, jolloin strategia ei anna tarpeeksi liikkumavaraa. Silloin toimitaan olemassa olevan tiedon pohjalta parhaan harkinnan mukaan (Juholin 2013, 87). Työelämän viestintää voidaan hahmottaa parhaiten seuraavan kaavion avulla, jossa esitetään viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys.



Kuva 1 Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143).

### 3 DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN ESITTELY

Suomalaisen sosiaali- ja terveysalan koulutuksen katsotaan alkaneen Diakin historiaa ajatellen jo vuonna 1867. Tuolloin Helsingin diakonissalaitos aloitti diakonissakoulutuksen maassamme. Diakoniajärjestöjen ylläpitämiä koulutuspaikkoja perustettiin eri puolille maata. Nyt toimipaikat sijaitsevat Poriin ohella Helsingissä, Järvenpäässä, Kauniaisissa, Oulussa, Pieksämäellä ja Turussa.

Ammattikorkeakoulu-kokeiluun siirryttiin Diakissa vuonna 1996. Toiminta vakinaistettiin vuonna 2000. Ammattikorkeakoulujärjestelmän luomisella pyrittiin korjaamaan aikaisemman koulujärjestelmän mahdollisia epäkohtia, sekä kehittämään koulutuksen laatua ja ottamaan huomioon myös yhteiskunnan ja työelämän muutokset. ”Diakonia-ammattikorkeakoulu on saanut ensimmäisenä ammattikorkeakouluna Suomessa Reilun kaupan korkeakoulun arvonimen”. (Diakonia-ammattikorkeakoulun [www.sivut](http://www.sivut) 2013)

#### 3.1 Diakin erityistehtävä

Ammattikorkeakoulu on valtakunnallisesti toimiva ja sijaitsee verkostomaisesti ympäri maamme. Diakin omaleimaisuus näkyy sen kansallisessa erityistehtävässä. Historiaansa suhteuttaen Diak vastaa yli 90 prosentista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakonian ja nuorisotyön virkoihin kelpoistavasta ammattikorkeakoulutuksesta. Diakille on ensiksi keskeistä kehittää asemaltaan yhteiskunnallisesti eettisesti vahvaa koulutusta sosiaali- ja terveysalalla, sekä humanistisella ja opetusalalla. Toiseksi sen kansallisena erityistehtävänä on kehittää kirkollisen diakoni-, diakonissa- ja nuorisotyönohjaajakoulutusta. (Diakonia-ammattikorkeakoulun [www.sivut](http://www.sivut) 2013)

Diakin osaamisalueita ovat voimavarat ja laatu, kasvu ja asiantuntijuus, osallisuus ja terveys, kirkko ja yhteiskunta, johtaminen ja palvelujärjestelmät. (Diakonia-ammattikorkeakoulun [www.sivut](http://www.sivut) 2013)

### 3.2 Diakin kirjasto

Diakin kirjasto tuottaa kirjasto- ja tietopalveluita asiakkailleen yhdessä Helsingin Diakoniaopiston, Suomen Kirkon Seurakuntaopiston Säätiön sekä Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulujen kanssa. Kirjasto palvelee myös Koulutuskeskus Agricolan, Oulun Diakoniaopiston ja Suomen Raamattuopiston opiskelijoita ja henkilökuntaa.

Aineiston painopistealoja ovat diakonia, kasvatus, sosiaali- ja terveysala, monikulttuurisuus sekä viittomakieli ja tulkkaus. Diakin kirjastossa on yli 150 000 kirjaa, opinnäytetyön, av-tallenteen ja aikakauslehden kokoelma sekä keskeiset elektroniset tiedonlähteet. Kirjasto on kaikille julkinen, ja palvelut ovat pääosin maksuttomia. (Diakonia-ammattikorkeakoulun [www.sivut](http://www.sivut) 2013)

## 4 KIRJASTON KOKOELMIEN YHDISTÄMINEN

Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin kirjaston lakkauttaminen oli ollut jo pidempään tiedossa, mutta minulle asia esitettiin tammikuussa 2010 siinä valossa, voisinko ryhtyä toteuttamaan käytännön työtä kirjaston kokoelman suhteen.

### 4.1 Alkutapaaminen tiedottamisen merkeissä

”Projektin käynnistämisen luonnetta kuvaa hyvin sen englannin kielinen termi kick-off” (Pelin 2011, 75). Varsinainen kick off muutosprojektissa tapahtui toukokuun alussa 2010. Porissa Diakin toimitiloissa pidettiin yhteispalaveri, johon osallistuivat Samkista kirjastonjohtaja (sittemmin kirjastopäällikkö), kirjaston suunnittelija, informaattikko sosiaali- ja terveystieteiden kirjastosta Tiilimäeltä, johon Diakin Porin kokoelmaa oltiin siirtämässä, ja kehittämistyön tekijä, joka oli nimetty käytännön työn toteuttajaksi.

Diakin puolelta palaveriin osallistui koko Porin yksikön henkilökunta mukaan lukien Diakin kirjaston ainoa työntekijä Porissa, informaattikko, joka muutoksen yhteydessä siirtyi Samkin kirjaston henkilökuntaan sijoituspaikkanaan Rauman sosiaaliterveysalan kirjasto. Palaveriin osallistui myös Diakin opiskelijoiden edustaja.

Muutokset työympäristössä kytkeytyvät tavalla tai toisella tunteisiin (Juuti & Virtanen 2009,28). Tämän vuoksi oli hyvä järjestää yhteispalaveri, jossa Diakin henkilökunnalla ja opiskelijoiden edustajalla oli mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan, ilmaista huoltaan ja toivomuksiaan kirjaston kokonaisvaltaiseen muutosprojektiin liittyen.

Kokoelman suhteen Diakin henkilöstöllä ilmeni huolestuneisuutta muun muassa palvelujen saatavuuden suhteen, sekä kokoelmaan liittyen esimerkiksi hengellisen ja kirkollisen aineiston ajantasaisuuteen ja ylläpitoon. Keskustelussa

ilmeni, ettei Diakin opetushenkilöstön tarvitse kantaa huolta kokoelman ajan-  
tasaisuuteen, koska Samkissa oltaisiin jatkossa myös tämän kokoelman ylläpi-  
don suhteen Tiilimäellä ajan tasalla. Tässä viestinnän ja yhteydenpidon merki-  
tys Tiilimäen ja Diakin opetushenkilöstön välillä tuli merkittävästi esille. Tällai-  
sissa tilanteissa avoin vuoropuhelu on tärkeässä roolissa, joka palvelee kirjas-  
ton asiakaspalvelutilanteissakin osapuolten välisiä tiedon, vaikutusmahdolli-  
suuksien ja osallistumisen tarpeita. (Juholin 2013, 249)

Opiskelijoiden edustajan välityksellä esitettiin kysymyksiä Diakin opiskelijoiden  
tiedontarpeiden opastamiseen, tiedonhaun opetukseen, ja kirjaston käyttöön  
liittyvissä asioissa. Omakohtaisena kokemuksena tähän voisi mainita, että Dia-  
kin opiskelijoita on menneinä parina vuotena asioinut Tiilimäen kirjastomme  
ohella myös oman pääpaikkani Tiedepuistonkin kirjastoon, joten olemme koko-  
naisuutena Samkin kirjastossa tähän suhteuttaen mielestäni onnistuneet asia-  
kaspalvelutyössämme.

Diakin opiskelijat otettiin huomioon Samkin kirjastossa jatkossa tapahtuvien niin  
lainausten kuin muunkin asiakaspalvelun sujuvoittamiseksi. Myös opiskelijoiden  
tiedonhaun opettamisen järjestelyjä oli myös ennakkoon ajateltu. Tiedonhaun  
opetus Porissa järjestettiin jakamalla vastuualueita Samkin informaatikoiden  
kesken. Raumalle sijoitettu aiemmin Diakissa työskennellyt informaatikko on  
käynyt sovitusti Porissa opettamassa tiedonhakua Diakin opiskelijoille. Myös  
Taidekoulun informaatikko Kankaanpäästä on käynyt opettamassa asiakkai-  
tamme tiedonhaun lähteille Tiilimäellä Porissa. Tiilimäen kirjaston informaatikko  
on avainasemassa Diakin suuntaan yhteydenpidossa ja kokoelman hankinois-  
sa.

#### 4.2 Kuvausta työstäni Diakissa, projektin toteutus

Projekteja on hyvin erilaisia. Muutos voi liittyä esimerkiksi kehitystoimintaan,  
prosesseihin, markkinointiin tai organisaation hallintoon. Projektiin liittyy suun-  
nitelmallisuus. Projektilla on tehtävämääritys, joka sisältää myös aikataulun,

jonka raameissa työ edistyy. Lyhyesti kuvattuna projekti on työ, joka tehdään tietyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin 2011, 24, 31, 106).

Tässä suorittamassani työssä voidaan puhua toiminnan kehittämisprojektista, joka on ollut osa toiminnan järjeistämistä sekä organisaation uudistamista. Projektissa on ollut myös piirteitä toimitusprojektista, jonka alkamiselle luonteenomaista on toimeksiantosopimus ja aikataulussa pysyminen (Pelin 2011, 33-34). Tämän projektin aikataulu toteutui kirjastopäällikön kanssa käydyn keskustelun mukaisesti, jossa aikaraamit sovittiin aikajanelle 01.05.- 30.10.2010.

Muutosprojektiin liittyen työni Diakissa alkoi heti yhteispalaverin jälkeen toukokuun alussa 2010, jolloin siirryin työskentelemään Diakin kirjastoon. Projektien toteuttamiseen tarvitaan myös tiettyjä resursseja. Näihin kuuluvia ovat henkilöt, jotka projektin suorittavat, sekä laitteet, joiden avulla projekti pystytään toteuttamaan (Pelin 2011, 147). Samkin kirjastosta sain käyttööni kannettavan tietokoneen ja työpuhelimen.

Ammattikorkeakouluissa kuten yliopistojenkin kirjastoissa on käytössä Voyager-kirjastojärjestelmä, joten Porissa informaatikon kanssa meidän ei tarvinnut opetella uusia kirjastojärjestelmiin liittyviä poikkeavuuksia. Samkissa kokoelmatietokanta on Tyrni ja Diakissa vastaava on nimeltään Diana. Diakin systeemivastaavalta sain tarvittavat tunnukset Dianaan. Työpisteeni kirjastossa varustettiin Diakissa myös pöytäkoneella. Alkoi kahden kirjaston kokoelman välimaastossa tehtävä päivittämistyö. Kuten sähköpostissaan 16.6.2010 Samkin kirjastopäällikkö Kärki kannustaa muutostyöhön: ”Siitä se sitten alkaa. Nolatilanteesta”.

Diakissa esivalmisteluja kirjastojärjestelmissä kokoelman siirtoon oli jo tehty Samkin kirjastopäällikön, suunnittelijan ja Diakin informaatikon kesken. Diakin informaatikko oli myös aloittanut jo ennen oman työni aloittamista kokoelman evaluoinnin ja yhteistuumin päätimme, että ensivaiheen työtehtäviini kuului poimia kirjaston kokoelmasta ns. vanhoilla viivakooditarroilla varustetut teokset, mikä oli selkeä merkki siitä, ettei teoksia oltu lainattu useampaan vuoteen. Mi-



käli teoksia olisi lainattu, teosten tarroitus olisi uusittu mahdollisesti jo lainausvaiheessa.

Vanhentunutta aineistoa alettiin poistaa. Sain informaatikolta listauksen kokoelmasta poimittavista teoksista, ja poiminnan jälkeen tarkastin Varastokirjastosta, oliko sen kokoelmassa jo ko. teoksia. Mikäli teokset löytyivät, poistin ne Diastasta, ja teokset vietiin keräyspaperiin. Muutoin teokset järjestettiin lähetettäväksi kootusti Varastokirjastoon.

Kurssikirjojen ja lehtien käsittely oli myös ensisijaisen tärkeä vaihe sen vuoksi, että painettu kurssiaineisto oli heti opiskelijoiden käytössä, kun koulujen seuraava lukuvuosi jälleen alkaisi. Lehtien suhteen tarkastin niin Diakin kuin Samkin kokoelmat mahdollisten puuttuvien numeroiden kohdalta, ja toimitin puuttuvat numerot niihin Diakonia-ammattikorkeakoulun kirjastoihin, joista tietyt numerot olivat esimerkiksi kadonneet. Kurssikirjat lisättiin uusina niteinä Tiilimäen kokoelmaan. Kirkolliset lehdet luetteloihin kokoelmaan uusina lehtinä.

Kokoelman valmistelutyöt kestivät noin kuukauden, ja sen jälkeen tapahtui vielä kirjojen pakkaaminen muuttolaatikoihin ja kuljettaminen Diakista Samkiin kirjastoon, jonne välimatkaa on noin 200 metriä ”kadun toiselle puolen”. Muutto suoritettiin yhteisvoimin kirjaston henkilöstön kanssa. Tiedepuiston kirjaston koko väki oli mukana muutossa.

Työni kokoelman suhteen jatkui Samkin kirjastossa Tiilimäellä, jossa tehtiin tilajärjestelyjä tiivistämällä Tiilimäen kirjaston hyllyjä siirtäen kirjoja luokkakohdasta. Hyllyjä hankittiin myös lisää Diakin kokoelman mahduttamiseksi osaksi Tiilimäen kokoelmaa.

#### 4.3 Yhteydenpitoa projektin aikana

Projektin sisäinen tiedottaminen on tärkeää. Viestinnän välineitä ovat muun muassa puhelin, sähköposti, palaverit, asiakirjat ja raportit (Pelin 2011 289).

Yhteydet Samkin kirjastopäällikköön toimivat sähköpostilla ja puhelimitse, sekä sovitulla tapaamisilla, kun eteen ilmaantui jokin ongelmatilanne järjestelmän, tai kokoelmaan liittyvien muiden ongelmien vuoksi. Yhteyttä pidettiin myös muuten kuulumisia vaihdellen projektin etenemisestä.

Kokoelman siirtotyö Dianasta Samkin kirjastojärjestelmään Tyrniin vaati huomattavasti myös etukäteistyötä. Voyager-kirjastojärjestelmään liittyen kokoelmien yhdistäminen Porissa edellytti yhteydenpitoa aina Chicagoa myöten. Tästä yhteydenpidosta huolehti pääasiassa Samkin kirjastopäällikkö, joka tiedotti järjestelmätason tilanteen edistymisestä sähköposteilla 17.5.2010 ja 10.6.2010 "...locationeiden mapping file on ensimmäinen vaihe, palataan siihen ensi viikolla". ... "item type code on lainaREF -> kannattaa muuttaa lainaosastolle pick and scanilla jo ennen konversiota, vaikka menee myös konversion yhteydessä".

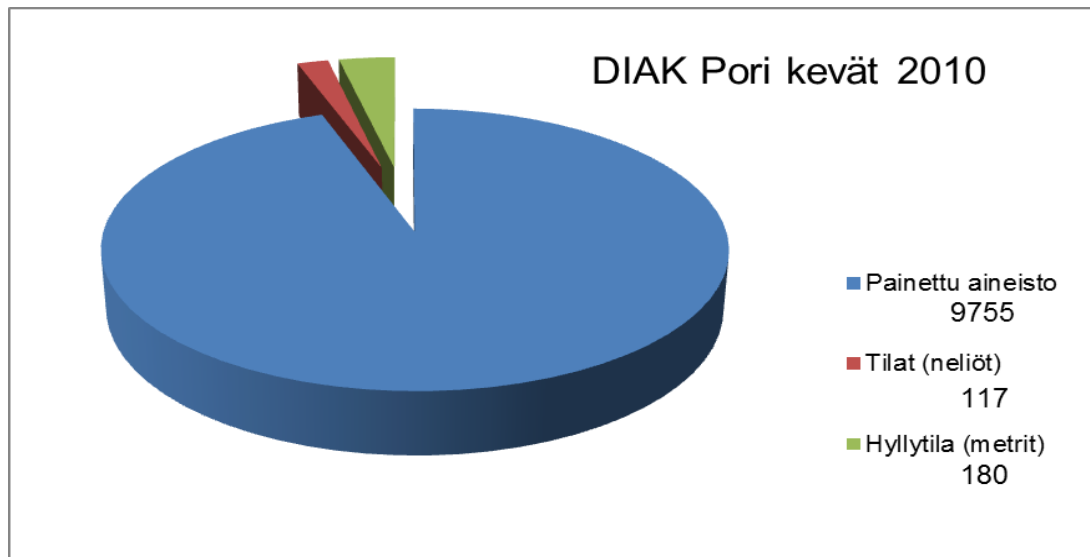
Kokoelmatyön ongelmiin viitaten voisi mainita muun muassa Diakin kokoelmas- ta konversion yhteydessä tapahtuneita ns. haamuteoksia, joita ei ollut enää olemassa jo aiemmin tehtyjen poistojen vuoksi, tai teoksia oli kadonnut. Sähköpostilla kehittämistyön tekijä tiedotti kirjastopäällikkö Kärjelle 18.6.2010: "Diakin puolella on kaikenlaisia item statuksia, missing, in transit jen. Voyager deleteä en saa toimimaan".

Nämä tilanteet aiheuttivat Samkin Tyrni-kokoelmatietokantaan muun muassa turhia bibliografisia tietueita, joita piti erikseen poistaa. "Tupla-bibien" sekä isbn-tietoja sisältämättömien tietojen poistaminen oli jokseenkin hankalaa, ja tietokannan siivoamista tarvittiin näidenkin osalta. Sähköpostien välityksellä 16.-17.8.2010 pohdittiin luettelointiin liittyviä asioita kehittämistyöntekijän ja kirjastopäällikkö Kärjen kanssa: "Lainaosaston kirjoissa on myös paljon tuplabibejä, koska isbarittomien yhdistäminen on äärimmäisen hankalaa. 8-laina -> tupla-holdingsit 1077 kpl." Parikymmentä itemia on sujahtanut väärän holdingsin alle, liitteenä lista...".

Hyllyluokitukset piti myös tarkistaa. Myös lainaosaston puolella oli paljon yhteisiä nimekkeitä. Näiden hyllyluokitus piti yhtenäistää Dianasta Tyrnin mukaisek-

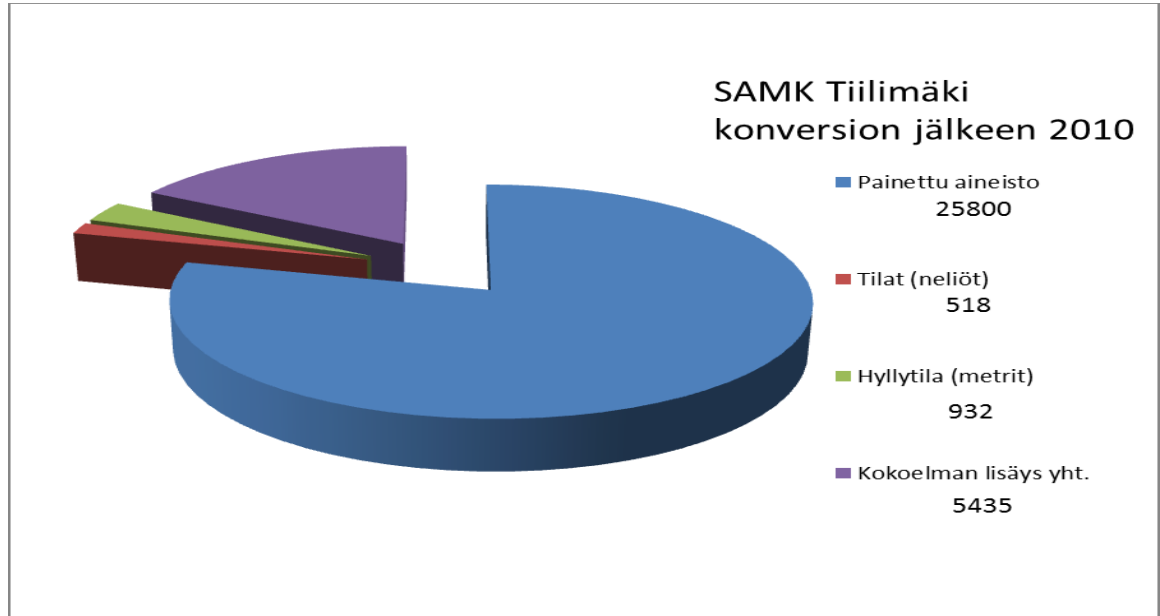
si. 20-luokan niteet piti varustaa viivakoodeilla sekä selkätarroilla uusiksi. Näin teokset sai siirrettyä suoraan Samkin Tiilimäellä suoraan hyllyihin.

Kun Diakin Porin kokoelma oli kokonaan siirretty eli konversoitu Tyrniin, kokoelman järjestämiseksi tarkastin siis teosten tilanteen Samkin kirjastojärjestelmästä, ja siirsin Diakin kirjat uusina niteinä osaksi Samkin kokoelmaa ja tarvittaessa muutin teosten luokitteluja. Seuraavassa kaaviossa näkyy kirjaston kokoelman kokonaisuus lukuina ennen muutosprojektia. Tilastointiluvut on saatu Samkin kirjastopäälliköltä 26.9.2013, Tilastointitiedot liittyvät siirtoprojektiin 2010.



Kaavio 1 DIAK Pori kevät 2010

Kokoelmasta poistettiin noin puolet painetuista aineistoista. Painettuja aineistoja sijoitettiin Samkin kokoelmaan yhteensä 5435 nidettä. Vertailun vuoksi alla olevasta kaaviosta (kaavio 2) näkyy Samkin Tiilimäen kirjaston vastaava tilanne ennen muutosprojektia ja kokoelmaan liitetty lisäys tehdyn konversion jälkeen.



Kaavio 2 SAMK Tiilimäki konversion jälkeen 2010

Kokoelmatyö saatiin päätökseen lokakuun lopussa 2010, joten työn kestolle alun perin keväällä toukokuussa suunniteltu ja resurssoitu aika piti hyvin paikkansa. Jotakin pieniä korjauksia, jotka ilmenivät loppusyksyn mittaan arjen työssä, korjailtiin, mutta nämä korjaukset olivat nopeasti tehtävissä.

## 5 MUUTOKSEN NÄKÖKULMA

”Vain muutos on varmaa” (Pelin 2011,11). Pelkistetysti kuvaten muutos voidaan nähdä uutena tapana organisoida ja työskennellä (Ponteva 2012, 15). Perustyö ei perusteiltaan välttämättä muutu, mutta organisaatiossa tapahtuu monenlaisia muutoksia, jotka kohdistuvat erilaisiin asioihin. Muutoksessa, oli se sitten kokonaisvaltaista organisaatiomuutosta tai vain pieniä osia organisaatioissa tapahtuvista muutoksista, tapahtuu vanhan toiminnan poistumista ja uusien toimintojen aloittamista. Muutokseen kuuluu myös muutosvastarinta.

### 5.1 ”Vanhat polut umpeutuvat”

Otsikkoon viitaten näin tapahtui myös Porissa Diakissa kun verkostomaisesti toimivan koulutusorganisaation yksi kirjasto kokonaan lakkautettiin. Sopeutumisesta muuttuviin tilanteisiin vaaditaan tämältyyppisissä muutoksissa niin kirjastojen henkilöstöiltä kuin kirjastojen asiakkailtakin. Selkeitä muutoksia voidaan tunnistaa kirjaston aukioloaikojen muuttumisena, tai kirjaston fyysisen sijainnin muuttumisena. ”Vanhat polut umpeutuvat” ja niiden tilalle tulee uusia polkuja, uusia toimintatapoja ja uusia välineitä (Juuti & Virtanen 2009, 13, 16).

Myös työhyvinvointiin olennaisesti kuuluu avoin ja keskustelulle valmis yhteisö. Sanattomat psykologiset sopimukset määrittelevät mitä työntekijä yksilötasolla voi taustaorganisaatioltaan kohtuudella odottaa ja edellyttää. Psykologisessa sopimuksessa käsitellään sisällöllisesti organisaation kulttuuria ja arvoja. (Matti-la 2008, 19)

## 5.2 Muutoksessa tarvitaan yhteistyötä

Toimintakulttuurissa on tunnusomaista avoin vuorovaikutus. Toimintakulttuurin muutos tarvitsee dialogia. (Takanen & Petrow 2010, 143-144). Hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan vuovaikutteista yhteistyötä, joka perustuu samoihin sääntöihin kuin muutkin sosiaaliset tilanteet. Käytännön yhteistyöhön sisältyy näin ollen niin yksin kuin yhdessä tekemistä. Tarvitaan valmisteluja, päätöksentekoa sekä tiedottamista. Yhteistyöhön kuuluu myös huolehtia asiassisällöistä sekä ihmisistä. (Kuusela 2013, 97, 112)

## 5.3 Kulttuurinen muutos kirjastopalveluissa

Juuti & Virtanen (2009, 44) toteavat, että ”kulttuurinäkökulman mukaan organisaation muutos oli seurausta siitä, että organisaation jäsenet kykenivät ymmärtämään kulttuurin syvärakennetta uudella tavalla”.

Kahden tai useammankin organisaation toimintojen yhdistyminen on siis myös erilaisten toimintakulttuurien yhdistämistä. Tässä muutosprojektissa erityisesti hengellisen ja kirkollisen työn rooli opetuksessa on merkittävä, mikä selittyy Diakin historiallisella taustalla, ja näkyy myös kirjaston kokoelman sisällöstä. Kirkolliseen toimintaan, diakoniatyöhön ja nuoriso-ohjaamiseen kuuluvaa aineistoa liitettiin osaksi Samkin kokoelmaa. Mukana tuli myös runsaasti sairaanhoitoon kuuluvaa aineistoa, jota oli jo ennestään Samkissa.

Samkin puolella sosiaali- ja terveysalan opetus on kulttuurisesti erilaista. Kirjastoissa on huomioitava myös ulkomaalais-taustaiset opiskelijat. Kulttuurista taustaa vasten myös viestintäosaaminen, johon kuuluvat taidot, tiedot ja asenteet, on olennainen osa työelämää. Viestintäosaaminen liittyy jokaisen työyhteisön jäsenen ammattiosaamiseen kokonaisuutena. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15)

## 6 VIESTINNÄN NÄKÖKULMA

Organisaatioissa viestintää ei pidetä enää erillisenä toimintana vaan se on olennainen osa kaikkea työyhteisöön kuuluvaa tekemistä ja elämistä. Työyhteisön muutoksiin liittyen tietoa ei ole koskaan liikaa. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä vaativampi on viestinnän rooli näissä tilanteissa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35) Kuten Juholinkin (2013, 156) toteaa: ”Viestinnällä on tärkeä rooli hankkeen kaikissa vaiheissa”.

### 6.1 Viestinnän määritelmän muutoksia

Viestinnän määrittely vilisee erilaisia termejä, kuten tiedottaminen, yhteisöviestintä, organisaatioviestintä, muutosviestintä tässä vain muutamia mainiten. Viestintä on vuorovaikutusta, jota tapahtuu kaikkialla, niin kotona, ystäväpiirissä kuin työpaikoillakin (Juholin 2013, 22).

Perinteisesti ajatellen viestintä on ollut ylhäältä alaspäin kulkevaa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35). On ajateltu, että viestintää voidaan kontrolloida sidosryhmineen henkilöstö mukaan lukien. Internet on muuttanut käsityksiä viestinnän paradigmasta. Tämä viestintäympäristön perustavanlaatuinen muuttuminen on niin nopeaa, että eri ilmiöiden perässä on vaikeaa pysyä. Nyt viestinnän paradigman olennaisena osana kuuluu, että viestintävelvollisuus lankeaa jokaiselle organisaation jäsenelle (Juholin 2013, 19-20).

## 6.2 Viestinnän strategian merkitys työyhteisöviestinnän näkökulmasta

Viestinnän strategia perustuu koko organisaation perustehtävään. Viestintää määrittävät monet tekijät. Tärkeimpinä voidaan mainita erilaiset lait, säädökset, sitoumukset, sekä periaatteet.

Työyhteisöviestinnän puolelta yksi säännöstö tulee yhteistoimintalaista, jonka keskeiset periaatteet ovat informointi ja konsultointi. Laissa kuvaillaan melko yksityiskohtaisesti, mitä asioista henkilöstölle tulisi tiedottaa. Organisaation muutoksiin liittyen henkilöstöllä pitää olla myös mahdollisuus kertoa mielipiteensä asiasta. Laissa säädetään työntekijöille annettavista tiedotteista, sekä muista organisaation muutokseen liittyvistä toimista, joista esimerkiksi yksi on työntekijöiden kanssa neuvoteltavat asiat. Strategia sisältää määrittelyjä, joiden avulla toimintaa voidaan ohjata, ja jotka ovat näkyvissä kaikissa toimintojen rakenteissa. Strategia sisältää niin toiminnan tavoitteet (miksi), kuin myös keskeiset toimintalinjat (miten). Organisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä myös viestintästrategia on muutettavissa ja tarkennettavissa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 148. Juholin 2013, 88-91)

Strategiaan suhtaudutaan monin tavoin. Toisaalta sen ajatellaan hidastavan toimintaa, koska viestintää pidetään tilannesidonnaisena, ja tilanteisiin pitäisi pystyä reagoimaan mahdollisimman nopeastikin. Kuitenkin viestinnän strategia antaa suunnan käytännön viestinnälle. Strategia on kuitenkin osa organisaatiomuistia, joka on tarpeen useissa yhteyksissä, kuten arvioinneissa ja suunnittelussa (Juholin 2013, 86-87).

Viestinnälle voidaan myös määritellä niin perustavaa laatua olevia kuin tilannekohtaisiakin tehtäviä. Näistä perustavanlaatuisia tehtäviä ovat muun muassa työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin. Tilannekohtaisia tehtäviä katsotaan olevan esimerkiksi suuri organisatorinen muutos, uuden toimintastrategian muodostaminen ja kulttuurienvälisyyteen sopeutuminen (Juholin 2013, 100-101).



Porissa Diakin henkilöstön ja Samkin kirjaston edustajien kanssa toteutettu yhteispalaveri ennen kirjastopalvelujen todellista muutostyötä, on yksi konkreettinen esimerkki näistä vaikutusmahdollisuuksista yhteistoiminnan kehittämiseksi kirjastopalvelujen muutoksen seurauksena.

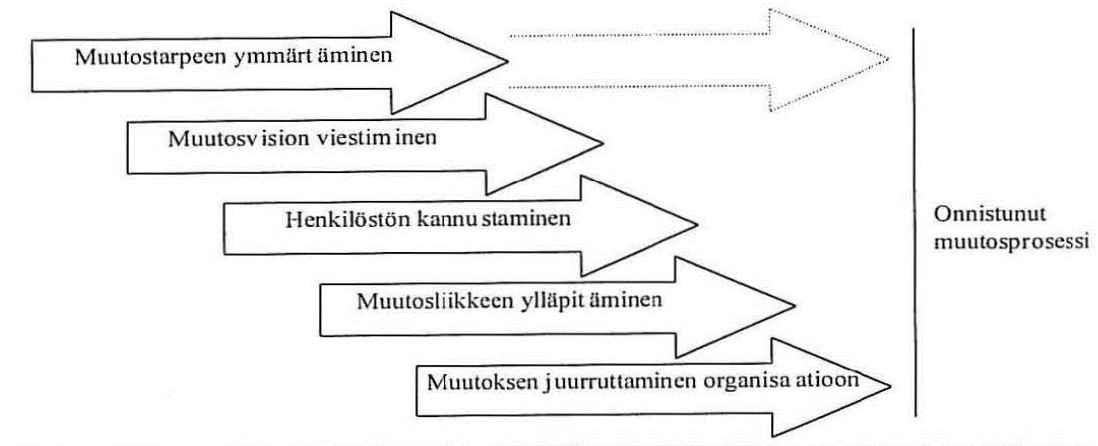
Kirjastoissa on sitouduttu taustaorganisaatioidensa viestintästrategiaan, mutta kirjastoilla on myös oma viestintäkulttuuri liittyen kirjaston sisäiseen viestintään, sekä viestintään myös ulkopuolisiin sidosryhmiin. Kirjastoista tiedotetaan ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille kirjaston tapahtumista ja kirjaston muusta toiminnasta liittyen vaikkapa muutoksiin aukioloajoista. Yhteistyökumppaneille viestitään mahdollisista muutoksista palveluissa tai vaikkapa organisaatiomuutoksiin liittyen yhteystietoihin tulevissa muutoksissa.

Kirjastojen sisäinen viestintä liittyy olennaisesti muun muassa yhteisiin toimintoihin, kuten esimerkiksi kirjaston omiin henkilöstöpalavereihin, sekä mahdollisiin muutoksiin esimerkiksi kirjastotyössä. Omassa työyhteisössäni kirjastopäällikkö tiedottaa kirjastomme henkilöstölle viikoittain säännöllisesti erilaisista kirjastoon vaikuttavista asioista. Kirjastopäällikkö toimii näin ollen myös tiedonvälittäjänä oman henkilöstönsä ja muun organisaation johdon välillä.

### 6.3 Muutosviestintä

Vaikka muutosviestintä on osa strategista viestintää, sitä pidetään omana viestinnän lajinaan. Muutoksessa muodostuu väistämättä paljon kysymyksiä sekä myös vaatimuksia yhteistyölle. Muutosviestinnän yksi perusvaatimus on jatkuvuus sekä prosessimaisuus (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19, 44,78).

Muutokseen liittyy viisi vaihetta. Muutosviestinnän prosessimaisuuteen sekä jatkuvuuteen liittyen seuraavassa kaaviossa kuvataan nämä muutosviestinnän vaiheet:



Kuva 2 Muutosprosessin viisi vaihetta (Koskinen 2009, 6).

#### 6.4 Muutosviestinnän strategia

”Muutosta on entistä vaikeampi myydä organisaatiolle pelkillä tiedotteilla ja powerpointeilla. Ihmiset kun eivät enää ole lampaita, kyseenalaistamatta ryntää muutokseen”. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.)

Muutoksessa organisaation henkilöstöä kiinnostaa ensisijaisesti jokaisen oma työtilanne, mutta pohdintoja kohdistuu myös organisaation tilanteeseen. Muutostilanteessa puhutaan reaktiivisesta ja proaktiivisesta viestinnästä. Reaktiivinen viestintä on usein muodollista, kirjallisesti henkilöstölle osoitettua viestintää, joka ei välttämättä sellaisenaan vastaa henkilöstön tiedontarpeeseen. Reaktiivisen viestinnän odotetaan vastaavan lähinnä *miten*-kysymykseen (Juholin 2013, 404).

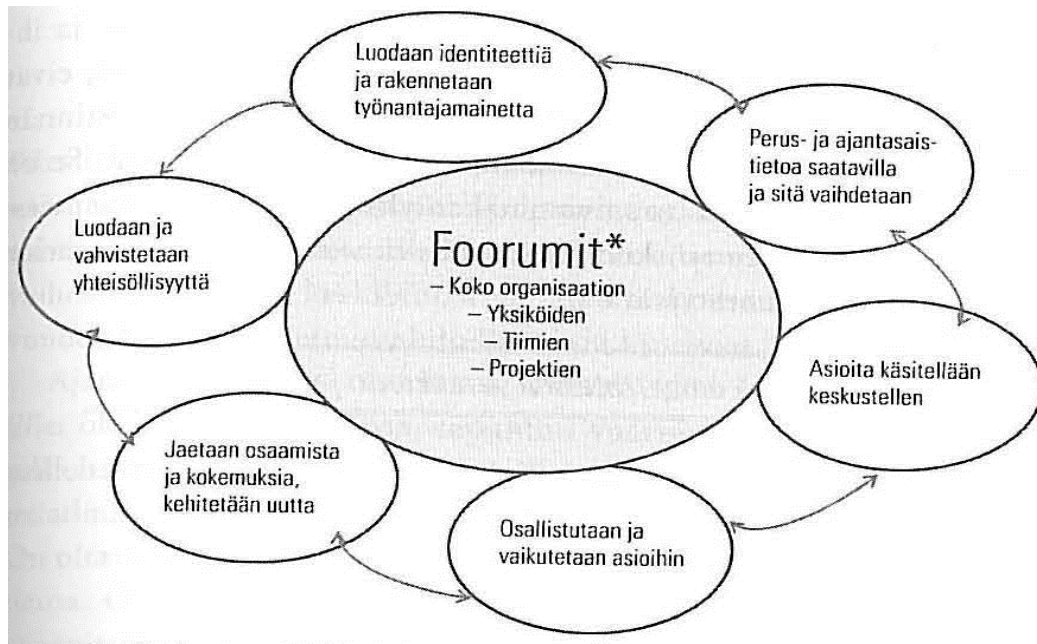
Marjut Matala on pro gradussaan (2012) tutkinut muutosviestintää. Matalan tutkimuksella on kaksi lähtöajatus. Muutos ei synny ilman viestintää ja viestintä on strategisen johtamisen väline muutostyössä. Tutkimuksen tarkoituksena

on ollut selvittää, mitä muutokset edellyttävät viestinnältä johtamisen näkökulmasta, ja mitä ovat viestinnän keskeiset tehtävät. (Matala 2012, 3)

*Miksi* -kysymykset muutosviestinnässä ovat olennaisia, kun kyseessä on proaktiivinen viestintä. Tämän tarkoituksena on saavuttaa organisaatiossa yhteisymmärrystä siitä, mitä muutoksessa on taustalla, ja mitä sillä pyritään saavuttamaan. Näin ollen muutoksen yhteydessä on hyvä määritellä viestintästrategiaan nojautuen, millaista viestintää toteutetaan. Muutosviestinnässä erityisesti avoimuudella on keskeinen rooli, koska näin edistetään yhteistyötä johdon ja henkilöstön välillä, jolloin huhuilta ja oletuksilta katkaistaan siivet, ja henkilöstön motivaatiota yhteistyöhön edistetään. (Juholin 2013, 404-408)

## 6.5 Viestinnän foorumeita

Juholin (2013) esittää viestinnän foorumeita erilaisten toimijoiden näkökulmista. Foorumeina on koko organisaatiosta tai erilaisten tiimien, yksiköiden projektien näkökulmista lähtevä lähtevä viestintä ja tiedottaminen. Foorumeilla osallistutaan asioiden kulkuun ja asioita käsitellään keskustellen. Näin jaetaan kokemuksia ja kehitetään uutta. Myös identiteetin luomiseen ja työantajakulttuuriin viestinnän foorumeilla on merkityksensä. Luodaan myös yhteisöllisyyttä ja vahvistetaan yhteistoimintoja. Kuvassa 3 ilmenee eri toimijoiden yhteisöllinen näkökulma.

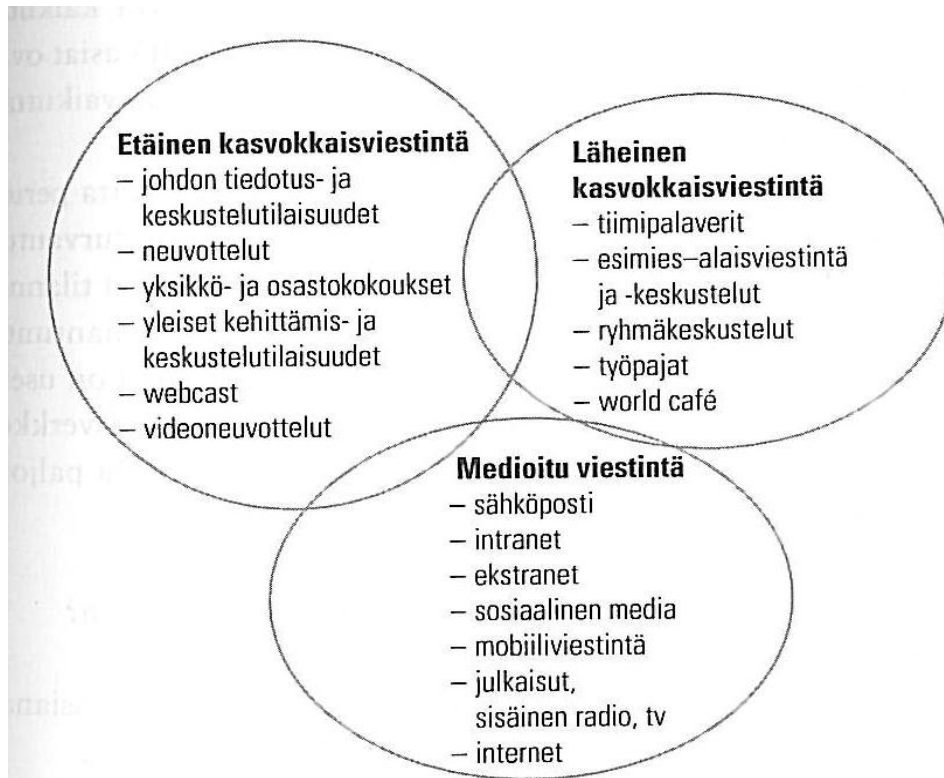


Kuva 3 Viestinnän foorumit (Juholin 2013, 179).

Opetuksen ja oppimisen tueksi on myös tullut uusia välineitä. Diak, joka on verkostomaisesti toimiva organisaatio, on ottanut haltuunsa uusien välineiden ja yhteyksien käytön opetuksessa.

15.3.2013 järjestettiin Minä, Moodle ja Mobiili- tilaisuus Tiedepuistossa Porissa. Paikalla oli useiden satakuntalaisten koulutusorganisaatioiden edustajia. Myös Diakin edustaja oli kertomassa Diakonia - ammattikorkeakoulun verkossa pidettävien opetusten ja muun yhteydenpidon käytöstä. "Tablet-laitteet oppimisen ja opetuksen tukena" kuvaa Diakonia-ammattikorkeakoulussa nykykäytössä olevaa tekniikkaa (<http://www.satakorkea.fi/vinkkejaopetukseen>).

Yhteydenpidon ja viestinnän ylläpitämiseksi on siis olemassa monenlaisia mahdollisuuksia. Tähän nähden luulisi olevan melkein pä mahdotonta jäädä viestinnän, tiedonkulun ulkopuolelle. Kasvokkainviestinnän moniulotteisuus ja medioitu viestintä täydentävät viestinnän kenttää. (Juholin 2013, 409) Näin voi todeta myös seuraavasta kuvasta (kuva 4).



Kuva 4 Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja (Juholin 2013, 409).

Tekemässäni e-lomakekyselyssä selvitettiin myös, mitä viestinnän välineitä kirjastolla on käytössä ja mitä välineitä myös asiakkaamme, tässä tapauksessa siis Diakin opetushenkilöstö käyttää. Tehty lomakekysely avartaa näkemystä arjen käytänteistä ja välineistä viestinnän suhteen.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSIA

Kyselytutkimus e-lomakkeella tehtiin helmi-maaliskuun aikana 2013. Lomaketeeniikassa käytettiin Eduix E-lomake 3.1 – ympäristöä, jossa laadittiin lomakkeiden rakenne, ja lähetettiin jakeluna sähköpostitse kohderyhmälle. Vastaus-tekniikassa pysytään anonyymeinä.

Lomakkeita laadittiin kaksi. Toinen näistä suunnattiin Diakin opetushenkilöstölle, ja toinen informaatikoille, joita muutosprosessi työnä jollakin tasolla sivusi. Lomakkeiden kysymykset olivat pääosin erilaisia tutkimuksen kohderyhmiä ajatellen.

Porissa Diakonia-ammattikorkeakoulussa opetushenkilöstöä oli kymmenen kyselytutkimuksen suorittamisen aikoihin. Vastaukset saatiin kolmelta opetushenkilöstöön kuuluvalta. Vastausprosentiksi näin ollen tuli opetushenkilöstön kohdalla tuli kolmekymmentä.

Tutkimukseen pyydettiin osallistumaan neljää informaatikkoa, joista vastasi kaksi henkilöä. Kumpaankin lomakkeeseen liitettiin tutkijan yhteystiedot mahdollista tarkentavaa haastattelua varten. Haastatteluja ei suoritettu. Vastausaikaa tutkimukseen osallistuneille varattiin kahdesta kolmeen viikkoon, ja yhden kerran lähetettiin vielä määräajan puitteissa muistutusviesti tutkimukseen osallistumisesta.

Keväällä 2013 oli myös kansallinen kirjastokysely, johon osallistuivat kaikki maamme kirjastot. Tähän tutkimukseen on poimittu myös joitakin asiayhteyteen liittyviä osia kansallisella tasolla tehdystä kirjastokyselystä koskien Diakonia-ammattikorkeakoululta saatuja vastauksia ja kohdistuen Satakunnan ammattikorkeakoulun Tiilimäen kirjastoon.

Saadut vastaukset tehdyn tutkimuksen kannalta antavat melko selkeän kuvan muutoksen jälkeisen asiakaspalvelun sekä muu kirjaston toiminnan tilanteesta. Seuraavassa tarkastellaan saatuja tuloksia noudattaen lomakkeiden kysymysrakennetta.

## 7.1 Opetushenkilöstön tulokset

Saadut vastaukset tehdyn tutkimuksen kannalta antavat melko selkeän kuvan muutoksen jälkeisen asiakaspalvelun sekä muu kirjaston toiminnan tilanteesta. Seuraavassa tarkastellaan saatuja tuloksia noudattaen lomakkeiden kysymysrakennetta. Sanallisen tulosten arvioinnin yhteydessä on sitaatteja saaduista vastauksista asiayhteyteen liittyen.

### 7.1.1 Kirjastopalvelujen käytettävyys

Aluksi lomakkeessa kysyttiin kirjastopalvelujen käytettävyyttä. Tähän osioon kuului kolme kysymystä.

Ensimmäisenä tiedusteltiin, onko kirjastopalvelujen siirtymisellä toisiin toimitiloihin ollut vaikutusta omiin työtehtäviin.

Vastauksista pääsääntöisesti käy ilmi, ettei kirjastopalvelujen siirtymisellä Samkin ole ollut suoranaisesti vaikutusta, mutta palvelujen siirtyminen on jossain määrin vaikeuttanut kirjastossa käymistä. Tähän ovat lähinnä olleet syynä aikataulut. Kesken työpäivän on koettu hankalaksi käydä kirjastossa, ja iltapäivällä puolestaan kun voisi asioida kirjastossa, se onkin ollut jo kiinni. Todettakoon tässä yhteydessä, että Diakista Samkin kirjastoon Tiilimäellä on matkaa noin 150 metriä.

*Harvoin käynti onnistuu keskellä työpäivää. Vihdoin klo 17 aikaan saatan ehtiä, mutta silloin on kirjasto kiinni.*

*....Ainoastaan se, että kirjat on täytynyt noutaa Samkin SoTePon kirjastosta. (Tässä lyhenne SoTePo tarkoittaa Samkin Sosiaali- ja terveysalan Porin kirjastoa, nimi ollut aiemmin käytössä (tutkijan huomautus).*

Toisena kysyttiin kirjastopalveluista tiedottamisen riittävyttä ja onko vastaajilla ollut huomioita mahdollisista puutteista tiedottamisessa.

Tässä jokainen vastaaja totesi kirjaston suoriutuneen tiedottamisesta erinomaisesti.

*Tiedottaminen on erinomaisen hyvää.*

*Erittäin hyvää tiedottamista. Kaikki tärkeät asiat on saanut aina sähköpostitse.*

*Kirjaston henkilökunta on tiedottanut kiitettävästi uutuuskirjoista ja materiaalinkeistä.*

Kolmanneksi tässä osiossa kysyttiin, onko kirjastopalveluilla merkittävyyttä liittyen omaan työhön. Esimerkiksi käydäänkö kirjastossa vai käytetäänkö tiedonhankinnassa kirjaston kautta saatavia etäpalveluja, kuten verkkoaineistoja, enemmän. Tiedusteltiin myös ohjaavatko opettajat opiskelijoita käyttämään kirjaston palveluja.

Opetushenkilöstö kertoi käyttävänsä kirjaston tuottamia palveluja monipuolisesti, niin painettuja aineistoja kuin verkkoaineistojakin. Työhön suoranaisesti vaikuttaa se, että osa vastaajista kertoi tarvitsevansa suunnitelmallisuutta työssään entistä enemmän. He kertoivat myös ohjaavansa opiskelijoita etsimään tietoa kirjaston kautta.

*Kyllä on merkittävyyttä työn kannalta. Suunnitelmallisuutta tarvitaan vähän enemmän; aikaa myös, jos esim. piipahtaa kirjastossa kesken päivän.*

*Ohjaan aina tarvittaessa opiskelijoita asioimaan kirjastossa.*

Kansallisen kirjastokyselyn (2013) tuloksia voisi tässä yhteydessä myös ottaa esille, kun puhutaan Diakonia-ammattikorkeakoulun asioimisesta Samkin Tiilimäen kirjastossa. Tässä on otettava huomioon se, että vastaukset ovat tulleet koko Porin Diakin yksiköstä, eikä näin ollen opetushenkilöstöä tästä voi erik-



seen poimia. Kansallisen kirjastokyselyn vastauksia on otettu huomioon tässä erityisesti siitä näkökulmasta, kun omassa tutkimuksessani tiedusteltiin ohjaavatko opettajat opiskelijoita käyttämään kirjastopalveluja. Saadut tulokset kirjastokyselyn valossa kuitenkin antavat suuntaa siihen, miten usein Tiilimäen kirjastossa kokonaisnäkökulmaa ajatellen käydään.

Seuraavassa on voidaan nähdä (kuva 5) kansallisen kirjastokyselyn tuloksista liittyen kirjastossa käymiseen. Tilastoidut tiedot on saatu Samkin kirjastopäälliköltä syyskuussa 2013, ja niiden pohjana on kansallisen kirjastokyselyn 2013 tuloksia.

Kaikista selkein kirjaston käyttöaste vastausprosenttien mukaan on, että Diakin asiakkaat käyvät Samkin Tiilimäen kirjastossa noin kerran kuukaudessa. Toisena tuloksista näkyy selkeästi muutaman kerran kuukaudessa -vaihtoehto.

## 2. KIRJASTON KÄYTTÖ

### 2.1 Käyn arvioimassani kirjastossa



Kuva 5 Kirjaston käyttö 2013.

### 7.1.2 Viestintäkanavat

Viestintäkanavista ja -välineistä oli laadittu kolme kysymystä. Aluksi kysyttiin mitä viestintäkanavia mieluiten opetushenkilöstö käyttää työssään, ja millaiset kanavat ovat vastaajan mielestä parhaita viestintään. Tiedusteltiin myös sosiaalisen median osuutta viestinnän välineenä.

Diakissa henkilöstöllä on käytössä organisaation oma intra nimeltään Duuri. Myös Fronter ja Moodle-verkko-oppimisalustat mainittiin vastauksissa. Vastauksista ilmeni myös, että esimerkiksi Facebook koetaan osana henkilökohtaista viestintää, ei niinkään ammattimaista.

*Fronter- ja Moodle -verkko-oppimisalustat. Sosiaalinen media kuten esim. Facebook on vähäisemmässä roolin...*

Vastauksista ilmeni myös, että sähköposti on kaikista yleisin yhteydenpidon välineistä.

Opetushenkilöstöltä tiedusteltiin myös onko tiedon välittymiseen ilmennyt ongelmia, mihin vastattiin pääasiallisesti, ettei mitään suuria ongelmia ole ollut.

Viestintäkanaviin yhdistettynä tiedusteltiin myös, millaiset viestintämenetelmät opetushenkilöstön mielestä kirjastopalveluista olisi hyvä käyttää ja tässä erikseen vielä sosiaalisen median osuutta.

Vastaajat totesivat, että uusien viestintäkanaviin tulee suhtautua suuntausten mukaan, ja myös itse kouluttautua niitä käyttämään.

*Verkko-oppimisalustat voisivat olla hyvä vaihtoehto pelkän sähköpostiviestinnän rinnalla. Myös sosiaalisen median roolia voisi ainakin joillain tavalla vahvistaa ja kehittää.*

*Pitää itsekin näissä asioissa kouluttautua.*

Kansallisen kirjastokyselyn (2013) kautta saadusta palautteesta nähdään myös tiedottamisen ja viestinnän osuus, kun ajatellaan kirjastopalveluja kokonaisvaltaisesti ja Diakin asiakaskuntaa ajatellen.

Kaavion kohdassa 3.5 ”Kirjasto tiedottaa palveluistaan ja aineistoistaan riittävästi” kuvataan asteikolla 1- 5, jossa luku 1 on huonoin ja paras puolestaan on luku 5. Kuvasta nähdään suhdeluku tiedottamisen onnistumisesta, joka tässä kyselyssä on 3,786. Tilastoidut tiedot tähän on saatu Samkin kirjastopäälliköltä syyskuussa 2013, ja ne ovat osa kansallisesta kirjastokyselystä 2013 tulleita tuloksia koskien Diak Porin asiakkaiden Samk Tiilimäen kirjaston käyttöä.

### Palvelujen toimivuus



Kuva 6 Palvelujen toimivuus 2013.

### 7.1.3 Johdon viestintä/esimiesviestintä organisaatiota koskevissa muutoksissa

Viimeisessä osiossa lomakekyselyssä oli vuorossa esimiehen rooli organisaatiomuutoksesta viestimisessä. Tässä kysyttiin kahta asiaa: 1. Millaista vastaajien mielestä on hyvä ja onnistunut esimiehen taholta tullut viestintä ja 2. Miten muutosviestintää tulisi toteuttaa.

Ensimmäiseen kysymykseen vastaajat totesivat, että yleensä muutoksista on tiedotettu hyvin. Esimiehen taholta odotetaan säännöllistä ja tärkeitä asioita toistavaa viestintää. Viestinnän oikea-aikaisuudella on myös merkitystä.

*Säännöllistä ja tärkeitä asioita toistavaa, eri kanavia käyttävää.*

*Oikeat asiat välittyvät oikeille henkilöille, oikealla tavalla, oikea-aikaisesti.*

Viestinnän toteuttamisesta vastauksista ilmeni selkeitä kannanottoja johdon roolista organisaatiomuutoksessa.

*Kerrotaan oikea-aikaisesti henkilöställe kaikista oleellisista asioista, jotka vaikuttavat työn tekemiseen, työyhteisöön ja myös työntekijöihin tavalla tai toisella.*

*Muutoksista tulee viestittää mahdollisimman varhain, mikä on haastavaa, kun varmuudella ei kukaan osaa sanoa siirtymäaikoja, vastuuhenkilöitä ym.*

Muutoksesta kommentoitiin myös kansallisen kirjastokyselyn kautta

*Alklujärkytys oli suuri aikoinaan, kun Diakin kirjasto lopetettiin ( säästösyistä tietysti). Nykyinen vaatii tietysti vaivaa aina mennä sinne matkan päähän, kun aikataulu yleensä kiireinen. Mutta palvelu ja asiantuntemus osoittautunut kyllä naapurikoulussa vähintään yhtähyväksi.*

## 7.2 Informaattikoiden vastaukset

Myös informaattikoiden kaavake oli jaettu kolmeen osioon. Ensimmäisessä käsiteltiin kuormittavuutta muutoksessa. Tämän kokonaisuuden alle sisällytettiin kaksi kysymystä.

### 7.2.1 Kuormittavuus muutoksessa

Kysyttäessä ensiksi onko kirjastopalvelujen siirtymisellä toisiin toimitiloihin tai yhdistymisellä toiseen organisaatioon ollut vaikutusta työtehtäviin ja jos vaikutusta on ollut, pyydettiin kuvailemaan millaisia vaikutukset ovat olleet.

Informaattikoiden työnkuva on oleellisesti muuttunut tapahtuneen kirjastopalvelujen muutoksen myötä. Kuormittavuutta on lisännyt selkeästi työtehtävien lisääntyminen.

*Osa Porin kirjaston töistä siirtyi minun hoidettavakseni.*

*Diak Porin asiakaspalvelu ja aineiston valinta, hankinta, sisällönkuvailu ja luettelointi Diak Porin tarpeisiin syksystä 2010 alkaen. Tiedonhankinnan opastusta ja neuvontaa kirjaston asiakaspalvelussa Diak Porin asiakkaille...*

Muutoksen myötä on myös työtehtäviä jaettu eri informaattikoiden kesken. Työnjako on ollut tervetullutta työmäärän jonkin verran lisääntyttyä.

Kysyttäessä miten kuormittavaa informaattikoiden mielestä on työskennellä muutoksessa, kysymystä tarkennettiin: Muuttuvatko esimerkiksi työtehtävät, ja tuleeko muutoksen myötä myös uusia vastuita, vastaajat totesivat vastualueiden jonkin verran lisääntyneen.

## 7.2.2 Viestintäkanavat

Viestintäkanavat -osiossa oli neljä kysymystä, joiden avulla pyrittiin avaamaan kirjastopalveluista tiedottamista yhtenä informaattikoiden tehtävistä. Tässä lähtökohtana on muutokseen liittyvän tiedottamisen näkökulma.

Informaatikoita pyydettiin aluksi kuvailemaan muutokseen liittyvää viestintää ja tiedottamista. Liikkuvatko huhut nopeammin kuin organisaatiosta lähtöisin oleva sisäinen tiedottaminen?

Informaatikot kertovat saavansa useimmiten muutoksiin liittyen tietoa omilta sidosryhmiltään, kuten esimerkiksi niiltä tiimeiltä, mihin kuuluvat. Myös virallinen tiedottaminen on ollut riittävää.

*Diak Porin kirjastopalvelujen muutokseen liittyvä tiedottaminen ja viestintä oli mielestäni ihan riittävää ja tuli ajoissa. Huhuja en muista ainakaan itse paljon kuulleen ennen virallista tiedottamista.*

Informaatikoilta tiedusteltiin myös, mitä viestintäkanavia he käyttävät omassa työssään ja kenelle viestejä työtehtävissä osoitetaan. Vastauksista ilmeni, että tiedottaminen on moniulotteista ja listattuna tiedottamista on paljon, joka suuntautuu myös eri tahoille. Alla yksi esimerkkivastaus:

*SAMK Tilimäen kampuksen ja Diak Porin henkilöstölle (kirjaston tiedotteet, muutokset aukioloajoissa jne.), kirjastopäällikölle, SAMKin kirjastohenkilöstölle, yksittäisille opettajille (tiedonhankinnan opetuksiin liittyen), joskus osaamisalueiden johtajille.*

Viestintäkanavista oli käytännön työssä havaittu, että sähköposti on varmin ja yleisin tiedottamiseen käytetty väline.

*Sähköposti lienee tärkein, koska se on koko työpäivän auki asiakaspalvelun jne. takia.*

*Lähtämisen ja vastaanottamisen kannalta minulle paras väline..*

Myös muita välineitä käytetään.

*AC kirjaston sisäisessä viestinnässä sekä ulkoisissa koulutuksissa. Kirjaston ja SAMKin sekä Diakin kirjaston Facebook-sivu. Lync ja Yammer (satunnaisemmin) SAMKin henkilöstön sisäisessä viestinnässä.*

Mahdollisista tiedonvälittymisen ongelmatilanteista informaatikot löytävät seuraavaa:

*..ongelmallisinta, kun viestin sisältö ei ole lähettäjällekään ihan selvä ja tieto muuttuu nopeaan tahtiin. 2010 kirjaston muutossa ei ollut tiedotuksen suhteen minun kannaltani ongelmia.*

*En välttämättä tiennyt asiasta kaikkea, mutta jokseenkin sen, mitä tarvitsi tietää.*

Viestintäkanavat –osion viimeinen kysymys johdatteli pohtimaan, mitä viestintämenetelmää informaatikoiden mielestä kirjastopalveluista olisi hyvä käyttää. Kysyttiin myös, mikä esimerkiksi sosiaalisen median rooli on tässä.

*Kaikkia menetelmiä, jolloin saadaan hyvä peitto.*

*...kirjaston palveluista tiedottamista asiakkaille, niin kirjaston www-sivut (tieto kulkee kaikille asiakkaille, myös omien organisaatioiden ulkopuolisille) lienee paras väylä. Sosiaalinen media (Facebook, Twitter) myös hyvä lisä tässä, keventää välillä virallista tiedotuslinjaa. Omien taustaorganisaatioiden henkilöstöille myös sähköposti tarvittaessa. SAMKin sisällä Yammerissakin on ollut kirjaston tiedotusta..*

### 7.2.3 Johdon viestintä /esimiesviestintä organisaatiota koskevissa muutoksissa

Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa tiedusteltiin johdon roolia muutoksessa aivan samoin kuin opetushenkilöstöllekin suunnatussa kyselyssä. Osiossa oli kaksi kysymystä. 1. Millaisena kuvailisit hyvää ja onnistunutta esimiehen/ johdon viestintää? ja 2. Millä tavalla muutosviestintä pitäisi mielestäsi toteuttaa?

Informaatikoiden vastaukset noudattivat lähes samaa kaavaa kuin opetushenkilöstönkin vastaukset.

Kysymykseen 1 informaatikoiden vastauksista ilmenee, että tiedottamisen tulisi olla oikeaan aikaan toteutettua totuudenmukaista tietoa. Tiedottamisen tulisi olla myös

*Avointa, arvostavaa ja ajoissa olevaa viestintää, joka tulee kaikille asiaan liittyville henkilöille.*

Kysymykseen 2 informaatikoiden vastauksista ilmenee, että tiedottamista ei ole koskaan liikaa, koska tiedottamiselta odotetaan, että sitä toteutetaan mahdollisimman monella foorumilla.

*Hyvissä ajoin, avoimesti ja useampia, vaihtoehtoisia viestintävälineitä hyödyntäen, jotta kaikki henkilöstön jäsenet saavat tiedon ajoissa.*



## 8 YHTEENVETOA TUTKIMUSTULOKSISTA

Teorian kautta avattiin muutokseen liittyviä näkökulmia muun muassa kulttuurisesta muutoksesta, työhön liittyvästä muutoksesta, ja erityisesti viestinnän roolista muutoksessa. Muutokset ovat jatkuvia. Pieniä muutoksia tuskin edes havaitsemme, mutta kun muutos on kokoluokassaan niin suuri, että toiminnot muuttuvat selkeästi totutusta, tai toimintoja suoranaisesti lakkautetaan, aiheuttaa se kokonaisvaltaisia järjestelyjä ja uuteen sopeutumisia.

Kansallisen kirjastokyselyn kautta tullut kommentti alkujärkytyksestä, joka oli ollut suuri Diakin kirjastopalvelujen lakkautuksen vuoksi Porissa, kuvaa varmasti monen samassa tilanteeseen joutuneen henkilön tunteita eri organisaatioissa ja eri toimialoilla. Muutokseen pitää osallistua, halusi tai ei. Uusia yhteistyömuotoja kuitenkin samalla kehittyi.

### 8.1 Epäilyt palvelujen toimivuudesta kaikkoavat

Diakin henkilöstölle sekä muutosprojektiin olennaisesti osallistuneille informaatikoille suunnatun lomakekyselyn, sekä myös kansallisen kirjastokyselyn kautta saaduista tutkimustuloksista voidaan selkeästi todeta, että tässä teoria ja tutkimustulokset tukevat toisiaan. Näkökulmat, mitkä löytyvät teoriasta liittyen viestintään ja muutokseen tukevat saatuja tuloksia.

Muutoksessa eri organisaatioiden palveluja yhdistäessä on varmasti epäluuloja ja ennakkoluuloja totuttujen palveluiden saamisesta uusien järjestelyjen kautta. Nyt kun aikaa kokoelman siirrosta ja palvelujen siirtymisestä Diakista Samkin Tiilimäen kirjastoon on kulunut kolme vuotta, voi tämän ajan puitteissa hyvin tehdä arviointeja siitä, miten muutoksen jälkeinen toiminta on sujunut. Tutkimuksessani tulee esille se, että Samk Tiilimäki on saamansa palautteen perus-

teella onnistunut hyvin kirjastopalvelujen järjestämisessä Diakista kirjastoon tulevien asiakkaiden käyttöön.

Viestintä on ollut vastaajien mielestä riittävää, opetushenkilöstön tarpeita koulutusmateriaaliin suhteen on huomioitu, ja erilaisista tilanteista on tiedotettu hyvin. Palveluihin on oltu pääsääntöisesti tyytyväisiä ja saaduista opetushenkilöstöltä tulleista vastauksista on aistittavissa hienovaraista yllättyneisyyttä siitä, että Samkin kirjastopalvelut ovat hyvät ja toimivat. Näin ollen muutoksesta aiheutunut vastarintaa ja mielipahaa ollaan palvelujen organisoimisella saatu vähennettyä.

Viestinnän merkitys muutoksessa on myös teoriaan perustuen suuri. Tämäkin tutkimus osoittaa, että odotukset muutosviestinnälle ovat suuria. Organisaatiossa viestintä on läpi organisaation menevää yleistä tiedottamista, mutta tiedottamista tarvitaan myös muun muassa lähiesimiehiltä alaisille.

## 8.2 Kirjastojen johtajat tiedottamisen tiennäyttäjinä

Kirjastopalvelujen kohdalla viestintä on moniulotteista. Kirjastolle viestitään ja kirjastosta viestitään. Tiedottamisessa on huomioitava eri sidosryhmät ja toiminta, johon tiedottaminen kohdistuu. Kirjastopalveluissa jokainen henkilöstöön kuuluva toimii omalta osaltaan tiedottajan roolissa eteen tulevien tilanteiden mukaan. Jokin viestinnän osa-alue on säännöllistä, kuten esimerkiksi kokoelma-työssä uutuuksista tiedottaminen.

Esimiestasolla puolestaan on huomioitava muulle kirjastohenkilöstölle suunnattu viestintä. Esimies toimii näin ollen koko organisaatiossa viestin välittäjän roolissa, mutta myös eräänlaisena puskurina taustaorganisaation ja omien alaistensa välillä.

Tutkimuksessani kävi hyvin selkeästi ilmi juuri tähän nojaten, että viestinnän tulee olla avointa, suuntautua oikeille henkilöille ja oikeaan aikaan. Tätä suoraan odotetaan. Myös viestinnän välineiden monipuolisuutta odotetaan. OI-

laan valmiita jopa kouluttautumaan ja oppimaan uusia tekniikoita viestinnän sujuvuutta ajatellen.

Kouluttautumisessa on mahdollista käyttää Adobe Connect (AC) - tekniikkaan tai muuta vastaavaa verkkotekniikkaa, jolloin kouluttautuminen ei edellytä matkustamista koulutuspaikkakunnalle. Vaihtoehtoiset, monipuoliset viestintävälineet mahdollistavat sen, että tiedottamisessa ei syntyisi aukkoja. Tutkimusvastauksissa näinä uusina tekniikoina perinteisen sähköpostin ja organisaation intran lisäksi mainittiin Lync, Yammer, Twitter ja organisaation Facebook-sivut.

### 8.3 Viestinnässä ollaan nuorallakävelijöitä

Viestinnällä on suuri myös psykologinen merkitys. Herkästi voi tulla tilanteita, joissa jokin henkilö tai jopa henkilöstöryhmä jää peräti kokonaan tiedottamisen ulkopuolelle epähuomiossa, tai jokin viesti ei välity tarpeeksi ajoissa. Tiedottamisella ei ole mitään painoarvoa, jos tiedottaminen on ajallisesti myöhässä. Esimerkiksi organisaation henkilöstö saa tietää muutoksiin liittyvistä asioista ulkopuolisista medioista, kun oman organisaation sisäinen viestintä laahaa jäljessä.

Työhyvinvointiin ja muuhunkin työssä viihtymiseen viestinnällä siis on oma merkittävä roolinsa. Avoin ja tilanteeseen sopiva tiedottaminen merkitsee yksilön kannalta varmasti paljon niin hyvässä kuin pahassa. Kuten tutkimusvastauksistakin ilmenee, viestinnän tulisi olla arvostavaa ja säännöllistä. Tiedottamista odotetaan pikemmin olevan liikaa kuin liian vähän. Vaikka muutokseen liittyen ei ehkä tapahtuisikaan mitään merkittävää, silti odotetaan johdolta jotakin tiedottamista, oli se sisällöltään sitten vaikka sitä, että mitään uutta tiedotettavaa ei ole. Pääasia tässä on, että henkilöstö koko ajan otetaan muutoksessa huomioon.

## 9 YHTEENVETOA VIESTINNÄSTÄ MUUTOKSESSA

Edellisessä luvussa tuli olennaisesti esille viestintään lisääntyvä vuorovaikutteisuus -näkökulma. On mahdollista, että teknologinen jatkuva ja nopea kehitys osaltaan pirstaloi kirjaston palvelutarjontaa. Siksi erityisesti eri asiakasryhmien tarpeet olisi huomioitava tarkasta. Kansainvälistyminen edistää muualta tulevien innovaatioihin tutustumista ja mahdollisesti innovaatioiden muokkausta ja käyttöönottamista omassa työssä.

### 9.1 Palvelujen monimuotoisuus ja viestintä

Kirjastoissa käyvät asiakkaat kysyvät kirjastosta kaikkea mahdollista. Joskus kirjastohenkilöstö saattaa olla henkilölle jopa ainoa sosiaalinen kontakti vaikkapa useamman päivän aikana. Kirjastotyön sosiaalistumisesta on edellisessä kerrottu sosiaalisen median välineitä luetellen, mutta sosiaalisuus voidaan tässä käsittää myös asiakaspalvelussa eteen tuleviin tilanteisiin. On tärkeää, että asiakas kohdataan ennakkoluulottomasti ja arvostavasti. Yksikään kysymys ei ole ns. tyhmä kysymys.

Kokonaisvaltaisen viestinnänkin tulisi olla sen vuoksi selkeää ja ymmärrettävää. Usein viestinnässä saatetaan lipua itselle selvän, mutta ammattiryhmän ulkopuolisille vieraan ammattislangin käyttöön. Tällaisissa tapauksissa jokin palvelu, muutos palveluissa tms. tilanne saattaa jäädä asiakkaalle epäselväksi, ja palvelusta saadaan huonoja signaaleja jatkoa ajatellen.

## 9.2 Kirjasto on kampuksen majakka

Ammattikorkeakouluissa monestakin näkökulmasta ja mediassa suhteellisen usein olevista uutisista päätellen ollaan tätä nykyä hakeutumassa erilaisiin yhteistyömalleihin, rakennetaan uusia kampuksia ja organisoidaan rakenteita. Yhteistyötä ollaan kehittämässä esimerkiksi juuri verkko-opintoihin nähden. On selvää, ettei kaikkea voi opiskella pelkästään verkossa, mutta niille oppiaineille, joille verkko-opiskelumuoto on hyvin mahdollista, tämä antaa paljon erilaisia ratkaisuja opiskelijalle valita omaan henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaansa mielekkäitä ratkaisuja.

Kampusratkaisuihin tulisi huomioida erityisesti, että kirjasto on kaikille keskeinen niin työtä edistävää kuin opinnoissa tukevaa palvelua tuottava ydinpalvelu. Kirjasto on kampuksen majakka. Se on tapaamispaikka, oleskelupaikka, ja paikka, josta saa apua tiedonhaussa. Fyysisesti kirjasto on aina olemassa, oli se sitten virtuaalinen tai perinteinen. Virtuaalisuus ei tarkoita pelkästään sitä, ettei kirjastolla olisi enää seiniä, vaan seinät ja tila voivat olla pienemmät, mutta fyysisenä tilana kirjasto on olemassa. Perinteisiä aineistojakin kuitenkin hankitaan. E-aineistojen toimivuus olisi silti erittäin suotavaa.

Sen kokemuksen mukaan, mikä itselläni on, kirjasto on koulukampuksilla melkein pä ainoa paikka, jonne voi aina tulla, jossa voi viettää vapaa-aikaa, jossa voi tehdä läksyjä, pelata pelejä, tehdä ryhmätöitä, juoda kahvia ja ottaa vaikka päiväunet sohvanurkkauksessa.

Uudet palvelut, virtuaalisuus, verkko-aineistot on tuotava mahdollisimman lähelle opiskelijaa. Siksi olisikin hyvä, että myös kirjastoissa olisi volyymia hankkia muun muassa iPadeja ja vastaavia mobiililaitteita opiskelijoiden lainattavaksi. Kannettavista tietokoneista, langattomuudesta sinänsä, on nyt ollut jo hyviä kokemuksia Satakunnassa.

Kirjastojen johtajilla on oma vaativa vastuunsa, että palvelut toimivat ja vastaavat kysyntää, henkilöstö osaa, asiakasprofiilit on mahdollisimman selkeät, ja viestinnänkin avulla luodaan edelläkävijyyttä.

### 9.3 Uudet palvelut edellyttävät viestinnän vuorovaikutteisuutta

Kirjastojen uudella palvelulla ja osaamisella tarkoitetaan sitä, että kirjastoissa otetaan siis uusia teknologioita arjen palveluihin. Näin on jo tapahtunutkin. Kuten jo aiemminkin on sivuttu uusia teknologioita termeinä, kuten blogit, Facebook, niin myös esimerkiksi RSS-syötteet, Flickr, Twitter, jne. ovat jo tuttuja tämän päivän kirjastoyöhön olennaisesti kuuluvia toimintoja. Vuorovaikutteisuus palvelujen kehittämisessä lisääntyy kirjastoalalla tietotekniikan kehittymisen myötä. (Sipilä, 2007, 119).

Kirjasto 2.0-teoksessa otetaan muutoksen näkökulma esille vuorovaikutuksen kautta. Teoksessa määritellään kirjastoa ilmiönä. Määrittely on seuraavanlainen: ” Kirjasto 2.0 on muutos vuorovaikutuksessa käyttäjien ja kirjastojen välillä uudessa osallistumisen kulttuurissa, jonka sosiaaliset verkkoteknologiat ovat mahdollistaneet” (Holmberg ym. 2009, 168).

On jo todettu, että verkkopalveluiden kautta kirjastotyön näkyvyys muuttuu, jolloin myös viestinnälle tulee uusia ulottuvuuksia. Verkon kautta asiakkaille tuotetut sisällöt merkitsevät myös lisääntyvää vuorovaikutteisuutta. Tämä mahdollistaa ja lisää asiakkaiden tarpeiden huomioonottamista ja palvelujen kehittämistä asiakkaiden mielipiteitä huomioiden (Holmberg ym. 2009, 161).

## **10 TULEVAISUUSNÄKÖALOJA KIRJASTOPAVELUISTA, VERKKO-OPETUKSESTA JA SOSIAALISEN MEDIAN NOUSEVASTA ROOLISTA OPETUKSESSA**

Ammattikorkeakouluissa kirjastot ovat tuottavat palveluja niin opetushenkilöstölle, opiskelijoille, mutta toimivat myös avoimina kirjastoina organisaation ulkopuolisillekin asiakkaille. Aineistoja myös kaukolainataan. Ammattikorkeakoulukirjastot toimivat hyvin verkostoituneesti yhdessä muiden kirjastoorganisaatioiden kanssa.

Kuitenkin ammattikorkeakouluissakin koulutuksessa ollaan muutosten edessä. Verkko-opetus, sosiaalinen media ja uusien välineiden omaksuminen on murroksessa. Uudet ammatteihin opiskelemaan tulevat opiskelijat ovat pääosin jo omaksuneet muun muassa sosiaalisen median käytön ja erilaiset mobiililaitteet. Tekniikka on varmasti hallussa, mutta oikean tiedon löytäminen ja hyödyntäminen ovat yksi koulutuksen ja ohjaavien opettajien haasteita.

Jyväskylän yliopistossa 2012 väitöskirjan aiheesta “Online reading as an individual and social practice (Internetlukeminen yksilöllisenä ja yhteisöllisenä toimintana)” tehnyt Carita Kiili mainitsee tutkimuksessaan muun muassa, että nuoret kyllä hallitsevat internetin käytön, mutta tiedontarpeen käsitteellistäminen haku- kyselyissä, kriittinen lukeminen ja useiden lähteiden hyödyntäminen vaativat ohjausta. (Kiili 2012, 61)

Arvelen, että on hyvin pitkälle koulutusorganisaatiosta kiinni, miten näihin uusiin opetuksen muotoihin lähdetään mukaan. Sosiaalisen median maksuttomuus on varmasti yksi tällainen varteenotettava huomio, kun opetuskäytänteitä suunnitellaan.

Tähän nähden ajattelisin myös, että erityisesti kirjastojen rooli tulisi olla entistä enemmän edelläkävijänä, tiennäyttäjänä, ja kirjastoilla tulisi olla valmiuksia to-

teuttaa uusia palveluja, kun uusia teknologioita tulee opetuksessa käyttöön. Seuraavassa luodataan ajatuksia tulevaisuuteen koko ajan muuttuvan ympäristömme näkökulmaa avaten, ja sitä, mitä muutoksia tai edellä mainitut asiat saattavat aiheuttaa myös uusista kirjastopalveluista tiedottamiseen.

### 10.1 Opetuksen menetelmien muutoksia

Sosiaalinen media on levinnyt vähitellen ammattikorkeakoulujen käyttöön opetuksessa ja oppimisessa. Sosiaalisessa mediassa käytetään apuna tietoteknisiä ratkaisuja, joiden avulla tuotetaan palveluja. Blogit, sisältöjen luonti ja julkaiseminen, sisältöjen jakaminen, yhteisöllinen tuottaminen ovat tällaisia tyypillisimpiä palveluita. Jaettavat sisällöt voivat olla esimerkiksi videoita, äänitallenteita ja diaesityksiä. Esimerkiksi perinteiset oppimisympäristöt ovat ottaneet sosiaalisessa mediassa käyttöön muun muassa wikejä.

Tyypillistä sosiaalisen median käytölle on avoimuus, opiskelijälähtöisyys, yhteisöllisyys sekä läpinäkyvyys, ja se auttaa PBL- eli ongelmalähtöisessä oppimisessä. Ohjaavalla opettajalla on mahdollisuus reaaliajassa verkossa nähdä, mitä opiskelija oppimisprosessin ajan tekee, ja kuinka opinnoissaan edistyy. Näin voidaan havaita mahdolliset ongelmat, ja puuttua niihin ajoissa. (Aarreniemi - Jokipelto 2012, 99 -113)

### 10.2 Verkko-opiskelu lisääntyy

Opiskelu ja opetus on murroksessa. Verkko-opiskelu mahdollistaa, ettei opiskelu ole enää aika- ja paikkasidonnaista. Verkon kautta saadut oppimateriaalit, e-kirjat ja muut verkkopalvelut ovat jatkuvasti saatavilla. Oppimisympäristöjen laadittamisessa ja koostamisessa olisi hyvä huomioida, mitä sosiaalisen median välineitä oppijat ovat muutenkin tottuneet käyttämään. Oppimisympäristöistä tässä



voisi mainita esimerkiksi Second Life:n, LinkedIn:n, sekä Facebook:n (Kalliala & Toikkanen 2012, 86).

E-kirjat ovat lisääntymässä oppimateriaaleina. Verkkotuotteita pidetään dynaamisina. Näin ollen ne edellyttävät myös dynaamista palvelumallia. Erilaiset lukulaitteet mahdollistavat vaikkapa kurssikirjojen käytön useammalle asiakkaalle kerrallaan verrattuna siihen, että perinteisiä kirjoja kirjaston hyllyssä on tarjolla esimerkiksi viisi kappaletta kolmenkymmenen opiskelijan käyttöön. ”E-lukulaitteen tärkein ominaisuus on dynaamisuus ja helppous” (Ekholm & Repo, 2010, 110).

### 10.3 Kirjastojen henkilöstöt avainasemassa

Kirjastojen henkilöstöt ovat jo perinteisesti pidetty asiantuntijoina kirjastojen aineistojen järjestämisessä, oikean ja relevantin tiedon seulomisessa ja palvelujen tuottamisessa. Kirjastotyön teknisyys on monipuolistumassa ja tämän vuoksi ollaan siirtymässä kirjasto-osaamisesta uusille linjoille. Tulevaisuuden kirjastotyössä tarvitaan entistä enemmän henkilöstöltä moniosaamista, sosiaalisuutta ja uusia taitoja (Sipilä 2007, 119).

Aiemmin on mainittu, että kirjastojen tulisi olla edelläkävijöitä ja valmiita vastaamaan muutoksiin palveluissaan. Tähän kirjaston palvelujen edelläkävijyyteen kuuluu olennaisesti kirjaston henkilökunnan teknologisen osaamisen lisääminen ja ylläpitäminen. Kirjastohenkilökunnan tulee ”ymmärtää verkkoa, ja verkon ilmiöitä...” (Holmberg ym. 2009, 100).

Sosiaaliset verkkoteknologiat merkitsevät uusien näkemysten ja ideoiden lisääntymistä. Kirjastotyö muuttuu entistä enemmän näkyvämmäksi, kun verkkoon tuotetaan uusia sisältöjä. Tällaisia sisältöjä ovat muun muassa blogit, sosiaalisessa mediassa erilaisista tapahtumista tiedottaminen jne. Myös kansainvälistyminen tuo selkeämmin kirjastohenkilöstön muuttuvaa toimenkuvaa esille. Mahdollisuudet verkostoitua globaalisti, saada uusia näkemyksiä ja ottaa uusia

erilaisia työkaluja käyttöön, monipuolistaa kirjastopalveluja. Henkilöstölle tulee näin mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja pätevyyttään jopa niin, ettei koulutukseen tarvitse aina matkustaa Holmberg ym. 2009, 101).

Verkkopalvelut eivät tarvitse seiniä siinä mitassa kuin perinteiset painettuun aineistoon tarvittavat tilat. Kirjastoille tulee verkon kautta mahdollisuuksia kehityä ja laajentua ilman fyysisiä rajoituksia. Näin ollen henkilökunnalla on laajempia mahdollisuuksia myös jakaa tietoaan, koska heillä on mahdollisuuksia olla myös sisältöjen tuottajan roolissa. Henkilökunnalla on näin ollen myös mahdollista tuottaa erilaisille asiakasryhmille kohdistettuja räätälöityjä verkkopalveluita (Holmberg ym. 2009, 102-103).

Yhteisöllisyyden näkökulmasta virtuaalinen kirjasto on avoinna asiakkaille 24/7. Sosiaaliset työkalut mahdollistavat ja tarjoavat monipuolisia vuorovaikutusmahdollisuuksia kirjaston henkilöstön ja kirjaston asiakkaiden välillä (Holmberg ym. 2009, 164).

## 11 LOPUKSI

Kehittämistyön kirjoittamisen aikana heräsi paljon ajatuksia menneistä kahdesta ja puolesta vuodesta YAMK-opintojen parissa. Mitä pidemmälle teoriaa muodostui, sitä useammin huomasi, että ”tässä on jotakin tuttua”. Opintojen aikana on käyty monenlaisia johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia, kuten asiakkuuksien johtamista, henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia, ja erilaisia strategioita tässä vain muutamia mainiten.

Viestintä on keskeinen asia. Sillä on tärkeä rooli niin tiedonkulun kannalta, mutta myös markkinoinnissa ja erilaisten asioiden esille tuomisessa. On ollut mielenkiintoista avata viestinnän käsitettä ja havaita, miten moniulotteisesta asiasta on kyse ja miten moneen asiaan se vaikuttaa.

Viestinnälle on odotuksia. Tehdyssä kehittämistyössä tuli esille sellaisia odotuksia, joiden luulisi olevan helppoja ja yksinkertaisia toteuttaa. Viestinnälle on muun muassa avoimuuden odotuksia, sen pitäisi kohdentua oikeille henkilöille oikeaan aikaan. Viestinnälle on myös arvostus-odotuksia. Henkilöstö kokee, että sitä arvostetaan, kun heille tiedotetaan asioista. On kuitenkin muistettava, ettei aina voi tiedottaa. Viestinnälle on siis olemassa myös rajoituksia. Keskenäisistä asioista on vaikea viestittää ns. oikein. Missä sitten mahtaa mennä oikea-aikaisuuden raja? Kuka sen määrittelee? Milloin aika on kypsä, että voidaan tiedottaa?

Kuten edellisessä luvussa oli jo mainittu, kirjastopäälliköillä on tulevaisuudessa haasteita saavuttaa kirjastopalveluihin liittyvässä tiedottamistyössä oikea näkökulma. Uudet sukupolvet tulevat vuosi toisensa jälkeen opiskelemaan ammattikorkeakouluihin. Uudet tekniikat ottavat tilaa perinteisiltä palvelumuodoilta. Tiedottaminen ja asiakkaiden huomioiminen on siis entistäkin haastavampaa teknistyvien palvelujen myötä silti unohtamatta perinteisiä palveluita.

Jatkotutkimusta ajatellen olisi mielenkiintoista selvittää kirjastojen johtajien ja päälliköiden näkökulmaa suhteessa viestintään, markkinointiin, asiakasprofilointeihin ja uusiin viestintäkanaviin uusien teknologioiden myötä.

## LÄHTEET

- Aarreniemi-Jokipelto P. 2012. ”Verkot vietihin syville, ennätettiin etemmä” – kokeiluja ja kokeimuksia sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakoulussa... Teoksessa Kotila H. Mäki K. (toim.) Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2. Helsinki: Edita.
- Anttila P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Diakonia-ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 9.7.2013. <http://www.diak.fi>.
- Ekholm, K & Repo, Y. 2010. Kirja tienhaarassa vuonna 2020. Helsinki: Gaudeamus.
- Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Holmberg, K. & Huvila, I. & Kronqvist-Berg, M. & Nivakoski, O. & Widén-Wulff, G. 2009. Kirjasto 2.0. Muuttuva osallistumisen kulttuuri. Helsinki: BTJ.
- Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Kopijyvä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kalliala, E. & Toikkanen, T. 2012. Sosiaalinen media opetuksessa. 2. uud. p. 2012. Helsinki: Finn Lectura.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen ja kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kiili C. 2012. Online Reading as an Individual and Social Practice. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 441. Jyväskylä.
- Koskinen, K. 2009. Muutoksen johtaminen – teoriasta pohjaa oikealle toiminnalle. Viitattu 16.8.2013. [http://www.priorite.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b6836418-b356-4544-a0f6-03c4b489f583&groupId=10128](http://www.priorite.fi/c/document_library/get_file?uuid=b6836418-b356-4544-a0f6-03c4b489f583&groupId=10128).
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: SanomaPro.
- Matala, M. 2012. ”Miksi ei voida vastata miksi -kysymyksiin?": Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Pro Gradu. Hallintotieteen maisterinohjelma 2012. viitattu 9.7.2013. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74520/Matala.Marjut.pdf?sequence=1>.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Minä, Moodle ja Mobiili 15.3.2013. Viitattu 27.9.2013. <http://www.satakorkea.fi/vinkkejaopetukseen>.
- Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY-pro.
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7.uudistettu painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Palonen, V. & Pöytälaakso-Koistinen, S. 2009. Kokemuksia kirjastojen yhdistymisestä – Tritonian henkilöstön näkökulmia muutoksiin. Signum 4, 20-24.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1. painos. Helsinki: SanomaPro.

Sipilä, S. 2007. Tulevaisuuden kirjastotyö vaatii moniosaajilta sosiaalisuutta ja uusia taitoja. Teoksessa Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa – Millaista osaamista kirjastot tarvitsevat. Kirjastonhoitajien säätiön julkaisu. Forssa: Painotalo Auranen.

Takanen, T. & Petrow, S. 2010. Kohtaamisen voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta. Sitra 290. Helsinki: Edita.

Kysymykset e-lomakkeella opetushenkilöstölle

**Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, usein nopeassakin aikataulussa, tiedonkulkua on tärkeä osa muutosta. Esimerkkinä muutoksesta on kirjastopalvelujen siirtyminen Diak:n toimitiloista Samk:n toimitiloihin Porissa. Esimerkkiä voi peilata mihin tahansa ammattikorkeakouluihin kohdistuvaan muutostilanteeseen.**

**Kyselyssä otetaan esille kolme näkökulmaa kirjastopalveluiden muutokseen liittyen. Ensin selvitetään kirjastopalveluiden käytettävyyttä, seuraavaksi mietitään viestintäkanavien valintaa ja tiedonkulkua, ja lopuksi otetaan esille esimiehen roolia muutosviestinnässä.**

### **Kirjastopalvelujen käytettävyys**

1. Onko kirjastopalvelujen siirtymisellä toisiin toimitiloihin ollut vaikutusta omiin työtehtäviisi?
2. Onko kirjastopalveluista tiedottaminen ollut mielestäsi riittävää? Mitä puutteita siihen mahdollisesti liittyy?
3. Onko kirjastopalveluilla merkittävyyttä työsi kannalta? Tarkennukseksi lisäkysymykset: Käytkö kirjastossa vai käytätkö tiedonhankinnassa kirjaston kautta saatavia etäpalveluja enemmän? Ohjaatko opiskelijoita käyttämään kirjaston palveluja?

### **Viestintäkanavat**

4. Mitä viestintäkanavia käytät mieluiten työssäsi? Mitkä ovat sinulle parhaita välineitä tiedon lähettämiseen ja vastaanottamiseen? Käytätkö esim. sosiaalista mediaa tiedonvälittämisessä?
5. Oletko havainnut tiedon välittymisessä ongelmia?
6. Mitä viestintämenetelmää mielestäsi kirjastopalveluista olisi hyvä käyttää? Sosiaalisen median rooli?

### **Johdon viestintä/esimiesviestintä organisaatiota koskevissa muutoksissa**

7. Millaisena kuvailisit hyvää ja onnistunutta esimiehen/ johdon viestintää?
8. Millä tavalla muutosviestintä pitäisi mielestäsi toteuttaa?

Kysymykset e-lomakkeella informaatikoille

**Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, usein nopeassakin aikataulussa, tiedonkulku on tärkeä osa muutosta. Esimerkkinä muutoksesta on kirjastopalvelujen siirtyminen Diak:n toimitiloista Samk:n toimitiloihin Porissa 2010. Esimerkkiä voi peilata mihin tahansa ammattikorkeakouluihin kohdistuvaan muutostilanteeseen. Muutos tuntuu olevan nykypäivänä jatkuvaa.**

**Kyselyssä otetaan esille kolme näkökulmaa kirjastopalveluiden muutokseen liittyen. Ensin selvitetään kuormittavuutta muutoksessa, seuraavaksi mietitään viestintäkanavien valintaa ja tiedonkulkua, ja lopuksi otetaan esille esimiehen roolia muutosviestinnässä.**

### **Kuormittavuus muutoksessa**

1. Onko kirjastopalvelujen siirtymisellä toisiin toimitiloihin tai yhdistymisellä toiseen organisaatioon ollut vaikutusta omiin työtehtäviisi? Jos vaikutusta on ollut, niin kuvaile millaisia vaikutukset ovat olleet.
2. Miten kuormittavaa mielestäsi on työskennellä muutoksessa? Tarkennukseksi: Muutuvatko esimerkiksi työtehtävät, ja tuleeko muutoksen myötä myös uusia vastuita?

### **Viestintäkanavat**

3. Kuvaile muutokseen liittyvää tiedottamista ja viestintää. Tarkennukseksi: tuleeko tekeillä olevasta muutoksesta tietoa nopeammin (ns. huhuja) muualta kuin oman organisaation sisältä?
4. Mitä viestintäkanavia käytät mieluiten työssäsi? Tarkennukseksi: kenelle osoitat viestejäsi?
5. Edelliseen viitaten: Mitkä ovat sinulle parhaita välineitä tiedon lähettämiseen ja vastaanottamiseen?
6. Oletko havainnut tiedon välittymisessä ongelmia? Kuvaile tilanteita, jotka mielestäsi ovat olleet tiedon välittymisen suhteen hankalia.
7. Mitä viestintämenetelmää mielestäsi kirjastopalveluista olisi hyvä käyttää? Mikä mielestäsi on esimerkiksi sosiaalisen median rooli tässä?

### **Johdon viestintä /esimiesviestintä organisaatiota koskevissa muutoksissa**

8. Millaisena kuvailisit hyvää ja onnistunutta esimiehen/ johdon viestintää?
9. Millä tavalla muutosviestintä pitäisi mielestäsi toteuttaa?