

Opinnäytetyö (YAMK)

Kirjasto- ja tietopalvelualan koulutusohjelma

2016

Maaria Harviainen

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TAIDEYLIOPISTON KIRJASTOSSA

– sävelet ja koreografia



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma (YAMK)

2016 | 71+3

Olli Mäkinen

Maaria Harviainen

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TAIDEYLIOPISTON KIRJASTOSSA - SÄVELET JA KOREOGRAFIA

Taideyliopisto perustettiin vuonna 2013 yhdistämällä Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulu. Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää millaista osaamista Taideyliopiston kirjastossa tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksen teoriaosuuden muodostivat osaamista, osaamisen johtamista ja kirjastoalan toimintaympäristön muutosta käsittelevä kirjallisuus. Tutkimuksen empiirinen osuus koostui neljästä kahdenkeskisestä teemahaastattelusta ja yhdestä teemakeskustelusta viiden henkilön kesken. Haastateltavat olivat kirjastoalan toimijoita sekä yksi taidealan professori ja keskusteluun osallistujat olivat Taideyliopiston opettaja-tutkijoita. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään kirjaston tärkeimpien yhteistyökumppaneiden eli yliopiston opettajien ja tutkijoiden näkemyksiä ja tarpeita kirjaston suhteen. Toisaalta kirjastoalan haastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan toimintaympäristön muutoksen merkitystä ja vaikutuksia yliopistokirjastoissa.

Haastatteluiden perusteella yliopistotasosta koulutusta, kirjastoalan koulutusta ja substanssialan (musiikki, teatteri, kuvataide) osaamista pidettiin tärkeänä erityisesti yliopistokirjastossa. Kirjastoalalla tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota laaja-alaiseen osaamiseen, kykyyn soveltaa taitoja erilaisissa tilanteissa ja sosiaalisiin taitoihin. Kirjastoalan ydinosaamista on sekä painettujen että elektronisten julkaisujen tuntemus, tiedon hankinta ja järjestäminen sekä erilaisten aineistojen saattaminen asiakkaiden käyttöön.

Yliopistokirjastoissa yleensä ja Taideyliopiston kirjastossa erityisesti tarvitaan kirjastoalan täydennyskoulutusta. Haastatteluiden ja kirjallisuuden perusteella Taideyliopiston kirjaston osaamisen kehittäminen edellyttää suunnitelmallista osaamisen johtamista. Taideyliopiston kirjasto voi ottaa oppia muista yliopistokirjastoista, joissa oppivan organisaation ideaa on toteutettu erilaisilla käytännön toimilla: työssä oppiminen, opintopiirit, vertaispari-työskentely, kansalliset ja kansainväliset työryhmät, kehityskeskusteluiden kehittäminen, osaamiskartoitus. Tärkeää on luoda johtamisjärjestelmä, joka tukee oppimista ja osaamisen kehittämistä.

ASIASANAT:a

osaaminen, korkeakoulukirjastot, yliopistokirjastot, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Library and Information Services (MBA)

2016 | 71+3

Olli Mäkinen

Maaria Harviainen

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE LIBRARY OF THE UNIVERSITY OF THE ARTS HELSINKI - MUSIC AND CHOREOGRAPHY

The University of the Arts Helsinki was launched in 2013 upon the merging of the Finnish Academy of Fine Arts, Sibelius Academy and Theatre Academy Helsinki. The present Master's Thesis focuses on what kind of knowledge and professional skills are needed in the future in the University of the Arts library. The theoretical part of the study is comprised of literature about knowledge management and the changes in the library field in general such as technological change and digitalization. Theme interview and theme discussion were used as research methods. The interviewees were experts from university library field and researchers and teachers from the University of the Arts. The aim of the interview was to explore the ideas and needs of the libraries' important stakeholders, namely university teachers and researchers. On the other hand, the experts from university libraries shared their views of the future development and the change in university libraries in general.

Based on the interviews, it can be concluded that academic education, library education and the subject area knowledge of music, theater and fine arts was considered important in the University of the Arts library. In the library field increasing attention should be paid to wide-ranging competencies, ability to apply one's knowledge into different situations as well as to social skills. The core competencies in library field are the knowledge of both printed and electronic publications, information retrieval as well as organizing and providing specialized services to library users.

In a constantly changing working environment there is a need for continuing training in university libraries and in the University of the Arts library. Based on the interviews and research literature, the development of competencies in the University of the Arts library requires systematic knowledge management. The University of the Arts library can learn from other university libraries where the idea of learning organization has been applied into practice in the daily operations: on-the-job learning, study circles, peer-working, national and international working groups, the development of performance review discussions and knowledge audits. It is important to create a management system that supports the learning and development of competence and skills.

KEYWORDS:

knowledge management, skills, learning, university libraries

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TAIDEYLIOPISTON KIRJASTO	8
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS JA TULEVAISUUDEN KOMPETENSSIT	11
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN	19
4.1 Osaamisen määrittely	19
4.2 Osaamisen johtamisen määrittely	26
5 KEHITTÄMISTYÖNÄ KIRJASTOSSA TARVITTAVAN OSAAMISEN MÄÄRITTELY	33
5.1 Kehittäminen	33
5.2 Tutkimuskysymykset ja menetelmät	34
5.3 Haastattelut ja analysointi	37
5.3.1 Elektronisten aineistojen kasvun vaikutukset yliopistokirjastojen toimintaan	39
5.3.2 Kirjaston rooli perustutkimuksen suorittamisen tukena ja yliopiston tutkimuksen tukena	42
5.3.3 Osaamistarpeet yliopistokirjastoissa ja substanssiosaamisen merkitys	44
6 CASE: BENCHMARKING BERLIN	49
7 OSAAMISTARPEET JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMENPITEET TAIDEYLIOPISTON KIRJASTOSSA	56
8 LOPUKSI	67
LÄHTEET	69

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden pääkohdat teemoittain.

Liite 2. Tulevaisuuden yliopistokirjaston palvelut haastatteluiden perusteella.

Liite 3. Kirjastoalan osaaminen yliopistokirjastossa.

KUVAT

Kuva 1. Osaamisen jäävuorimalli.	20
Kuva 2. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).	21
Kuva 3. Aineettoman pääoman arvo (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2010, 32).	23
Kuva 4. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri (Viitala 2005, 193).	30
Kuva 5. Aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12)	38
Kuva 6. Benchmarking wheel (Brophy 2006, 150).	50
Kuva 7. Bibliothek der Universität der Künste Berlin.	55
Kuva 8. Osaamisen jaottelu (mukaillen Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2010, 32-34).	58

TAULUKOT

Taulukko 1. Kirjastoammattilaisen kompetenssit.	17
Taulukko 2. Aineeton pääoma (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2010, 31)	22
Taulukko 3. Uuden tiedon luomisen malli (Viitala 2005, 168 ja Nonaka & Takeuchi 1995, 62)	28
Taulukko 4. Oppivan organisaation rakentamisen välineitä (mukaillen Saarti & Juntunen 2010, 4 ja haastattelut)	64

1 JOHDANTO

Vuoden 2013 alusta lähtien Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatteri-korkeakoulu ovat muodostaneet Taideyliopiston. Taideyliopisto on juuri vastikään synnitetty uusi organisaatio, jonka perustana ovat kolme pitkät perinteet omaavaa Akatemiaa. Taideyliopiston synty oli tietynlainen mullistus ja ainakin iso muutos näiden kolmen Akatemian historiassa. Kirjastojen osalta organisaation yhdistäminen on vielä kesken. Tätä kirjoitettaessa kirjastolla ei vielä ole yhteistä johtajaa vaan kunkin akatemiakirjaston esimiehistä koottu johtoryhmä. Vuoden 2016 aikana tullaan valitsemaan Taideyliopiston kirjastonjohtaja.

Vuonna 2009 voimaan tullut uusi yliopistolaki, Taideyliopiston muodostaminen ja yleinen kirjastomaailman murros vaikuttavat myös Taideyliopiston akatemioiden kirjastojen toimintaan. Pienet tai pienehköt akatemiakirjastot ovat pitkään toimineet varsin perinteisesti ja niiden toiminta on nojautunut muista korkeakoulukirjastoista poikkeaviin kokoelmiin. Kirjastomaailmaa ravistelee voimakas toimintaympäristön muutos, jonka on sysännyt liikkeelle muuttuva, vuorovaikutteinen teknologia, kustannusmaailman muutos, talouden kehitys ja osittain myös kirjastohenkilöstön pitkät työurat ja täydennyskoulutuksen puute.

Tutkimuksellinen kehittäminen on ketterä keino ensinnäkin kerätä tietoa organisaation toiminnan mahdollisista heikkouksista ja toiseksi tutkimuksen avulla löytää ratkaisuja ja uusia toimintatapoja, joilla organisaation kehitys jatkuu. Muuttuvassa toimintaympäristössä kehittymisen edellytys on ilmiöiden jatkuva tarkastelu ja organisaation toimintatapojen jatkuva määrittely uusissa tilanteissa. Tutkimuksen menettelytapoihin pohjaava kehittäminen sopii käytännön työelämän kehittämiseen yliopisto-organisaatioissa erityisesti silloin kun tarvitaan ratkaisuja käytännön työn järjestämiseen ja toisaalta uusien toimintatapojen pohjaksi kaivataan tutkimustietoa.

Kirjaston kuten monen muunkin organisaation tai yrityksen voimavara on sen henkilöstö. Tämän opinnäytteen idea on lähtenyt omakohtaisesta havainnosta kirjastotyön muuttumisesta ja omaan kirjastoon ja sen henkilöstöön kohdistuvis-

ta osaamisen haasteista. Keväällä 2014 Taideyliopiston toimeksiannosta tehtiin alustava selvitys kaikkien akatemiakirjastojen henkilökunnan koulutuksesta ja työkokemuksesta. Ajatuksena on ollut, että selvitystyö olisi pohjana tulevaisuudessa tehtävälle osaamiskartoitukselle. Ennen varsinaista osaamiskartoista on kuitenkin syytä selvittää millaista osaamista nimenomaan Taideyliopiston kirjastossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytteen tavoitteena on selvittää millaista osaamista Taideyliopiston kirjastossa tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksen teoriaosuuden muodostaa osaamista, osaamisen johtamista ja kirjastoalan toimintaympäristön muutosta käsittelevä kirjallisuus. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu neljästä kahdenkeskisestä teemahaastattelusta ja yhdestä teemakeskustelusta viiden henkilön kesken. Haastateltavat ovat kirjastoalan toimijoita sekä yksi taidealan professori ja keskusteluun osallistujat ovat Taideyliopiston opettaja-tutkijoita. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään kirjaston tärkeimpien yhteistyökumppaneiden eli yliopiston opettajien ja tutkijoiden näkemyksiä ja tarpeita kirjaston suhteen. Toisaalta kirjastoalan haastatteluiden avulla pyritään kartoittamaan toimintaympäristön muutoksen merkitystä ja vaikutuksia yliopistokirjastoissa.

Kirjallisuuden ja haastatteluiden avulla on tarkoitus selvittää millaista osaamista Taideyliopiston kirjastossa tulevaisuudessa tarvitaan, jotta selviämme toimintaympäristön muutoksessa ja pystymme palvelemaan kirjaston käyttäjiä mahdollisimman hyvin.

2 TAIDEYLIOPISTON KIRJASTO

Taideyliopisto aloitti toimintansa vuoden 2013 alusta. Taideyliopistoon kuuluvat Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulu. Yhdistyminen ei tapahtunut tyhjästä vaan sitä edelsi vuosikymmenien keskustelu taidealan korkeimman asteen oppilaitosten mahdollisista yhteistyömuodoista ja konkreettisesti yhdistymisestä. Vuonna 2010 opetus- ja kulttuuriministeriö teetti selvityksen taideyliopistoista, niiden roolista taidekentällä, vaikuttavuudesta ja kansainvälisyydestä. Lopulta yhdistyminen tapahtui hyvin nopealla aikataululla. Vuoden 2011 loppupuolella kolmen eri akatemian hallitukset hyväksyivät yhdistymisen, joka siis konkretisoitui Taideyliopiston toiminnan aloittamisena jo vuonna 2013.

Taideyliopiston ensimmäinen strategia laadittiin vuosille 2014-2016. Strategian mukainen Taideyliopiston tavoitetila on vuonna 2017 ja silloin Taideyliopisto on strategian mukaan Suomen kiinnostavin yliopisto ja kansainvälisesti vetovoimainen oppimisen, taiteen ja tutkimuksen kohtauspaikka. Taideyliopiston strategisia tavoitteita ovat: innostava oppimisen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan ympäristö, liikkuvuus ja yhteistyö, kansainvälisyys ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. (TaiY strategia 2014.) Toimintaympäristön nopeasta muutoksesta kertoo jotakin se, että Taideyliopiston strategiaa muokattiin hieman jo vuonna 2015, vaikka pääkohdat ja tavoitteet säilyivät entisellään.

Taideyliopiston kullakin akatemialla on pitkä ja kansallisesti merkittävä historia takanaan. Jokaisella akatemialla on ollut oma vahva rooli oman taiteen alansa kehittäjänä ja uusien taiteilijoiden kouluttajana. Mikään akatemiosta ei ole perustaltaan yliopisto tai korkeakoulu. Ne ovat kehittyneet ja kasvaneet eritasoisista koulutusyksiköistä ja saaneet yliopiston tai korkeakoulun statuksen hieman eri aikoina. Kuvataideakatemiasta ja Sibelius-Akatemiasta tuli yliopistot 1998, Teatterikoulusta tuli Teatterikorkeakoulu 1979. Kuvataideakatemian ja Sibelius-Akatemian juuret kuvataiteen ja musiikin koulutuksessa ulottuvat 1800-luvulle. Kuvataideakatemia sai alkunsa Suomen Taideyhdistyksen piirustuskouluna 1848 ja Sibelius-Akatemian varhaisin edeltäjä on 1882 perustettu Helsingin Musiikkiopisto.

Sibelius-Akatemia on Taideyliopiston akatemioista suurin sekä opiskelijamäärältään että koko toiminnan volyymilla mitattuna. Jokaisella akatemialla on ollut omat kirjastot, joiden tehtävä on ollut tukea oman akatemian opetusta. Sibelius-Akatemian kirjasto on myös kirjastoista suurin ja Kuvataideakatemian kirjasto kooltaan pienin.

Kaikkia akatemioita yhdistää se, että ne kouluttavat taiteilijoita konkreettisesti taiteilijan ammatissa toimimiseen, kuvataiteilijoiksi, näyttelijöiksi ja muusikoiksi. Samalla akatemit myös tarjoavat yliopistotasosta koulutusta, johon kuuluu olennaisesti tutkimus. Jokainen akatemia kehitteli 2000-luvulla vielä itsenäisinä akatemioina toimiessaan taiteellista ja taidepedagogista tutkimusta. Taiteellisen tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa taiteen käytäntöjen kriittistä ja reflektiivistä kehittämistä ja käsitteellistä ymmärtämistä. Mm. Sibelius-Akatemia vakiinnutti jo 2000-luvun alkupuolella opetusohjelmaansa tieteellisen tutkimuksen rinnalle taiteellisen tutkimuksen ja kehittämistutkimuksen, joista jokaisesta voi valmistua musiikin tohtoriksi. Kolmesta akatemiasta eniten tutkimusta on tehty Sibelius-Akatemiassa. Taideyliopistossa tehdään tieteellisen tutkimuksen ja taidetutkimuksen lisäksi taiteellista tutkimusta ja taiteellista kehittämistyötä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön tuottama uusi yliopistojen rahoitusmalli on voimassa vuoden 2015 alusta. Rahoitusmallin mukaan 34 % yliopiston rahoituksesta tulee perustuen yliopiston tutkimustoimintaan. Yliopiston peruskoulutus eli perustutkinnot kuten kandidaatin- ja maisterintutkinnot tuottavat yliopistolle 41 % rahoituksesta. Tutkimukseen perustuvan rahoituksen perusteina ovat mm. suoritettut tohtorintutkinnot (9%), vertaisarvioidut tutkimusjulkaisut (13%) sekä kilpailtu tutkimusrahoitus (9%). Tämän lisäksi tutkimusrahoituksen osuuteen kuuluvat vielä ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot ja ulkomainen opetus- ja tutkimushenkilöstö (3%). (OKM 2015) Käytännössä erityisesti tutkimusjulkaisemiseen perustuva rahoitus on vuosi vuodelta kasvanut.

Tutkimuksen merkitys on kasvanut Taideyliopistossa merkittävästi ja myös kirjastot joutuvat ottamaan suuremman roolin tutkimuksen tuen palveluiden järjestämisessä. Uudet tehtävät asettavat aivan uusia haasteita osaamiselle. Akate-

mioiden kirjastot ovat aikaisempina vuosina keskittyneet enemmän perusopetuksen ja taiteellisen toiminnan tukemiseen kuin tutkimuksen tukemiseen. Käytännössä erityisesti Sibelius-Akatemian kirjasto on palvellut muusikoita ja musiikin harrastajia pääkaupunkiseudulla ja ympäri maata. Kirjastosta on haettu erityisesti soitettavaa ja kuunneltavaa musiikkia.

Taideyliopiston kirjaston haasteena tulevaisuudessa on säilyttää eri taidealojen asiantuntemus ja samalla sopeutua kaikkia korkeakoulukirjastoja koskettaviin muutoksiin. Kirjaston oletetaan palvelevan yliopiston perusopetusta, tutkimusta sekä taiteen tekemistä ja tulevaisuudessa Taideyliopiston kirjaston tehtäväkentän laajuus tulee asettamaan haasteita osaamiselle.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS JA TULEVAISUUDEN KOMPETENSSIT

IFLA:n vuoden 2015 konferenssin teemana oli ”Dynamic Libraries: Access, Development and Transformation”. Dynaaminen kirjasto on aikaansa seuraava, yhteisönsä elämään osallistuva, kehittyvä ja muuntautumiskykyinen. Kirjasto ei ole vain kokoelmien säilytyspaikka vaan se on paikka, joka tarjoaa pääsyn erilaisen tiedon tai kulttuurin äärelle. Kirjasto on kohtaamispaikka sekä fyysisesti että sähköisesti ja se on vapaan tiedon saatavuuden ja löydettävyyden paikka.

IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) on kirjastoalan kansainvälinen kattojärjestö, joka edustaa kirjastoja ja tietopalveluita, kirjastoammattilaisia sekä kirjastojen käyttäjiä. IFLA julkaisi vuonna 2013 IFLA Trend Report:n, johon on koottu viisi kirjastojen toimintaympäristössä tapahtuvaa ja kirjastoihin merkittävästi vaikuttavaa ilmiötä. IFLA:n nimeämät viisi trendiä liittyvät kaikki tavalla tai toisella teknologian nopeaan kehitykseen. Teknologian kehittyminen vaikuttaa tiedon saatavuuteen, oppimisen tapojen muutokseen, tietosuojaan, tiedon julkisuuteen, kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksiin ja globaaliin talouteen. (IFLA:n trendiraportti 2013.)

Tulevaisuudentutkimuksen mukaan maailmassa on meneillään globaali murroskausi. Turvallisuustilanne heilahtelee eri puolilla maailmaa, ei vain perinteisesti konfliktiaroilla alueilla. Euroopassa koetaan voimakkain siirtolaisuusvirta mo-
neen sataan vuoteen. Ympäristötekijät, luonto ja ilmasto ovat liikkeessä ja aiheuttavat arvaamattomia tilanteita eri puolilla. Sekä ihmisten aiheuttamien konfliktien että luonnonmullistusten uhreiksi voivat joutua myös kirjastot. Toisen maailmansodan jälkeen useita vuosikymmeniä uskottiin talouden vakaaseen ja jatkuvaan kasvuun. Mutta nyt talouden kasvu näyttää pysähtyneen ja taloudelliset tekijät tiukentavat elämää ja yritysten ja organisaatioiden toimintaa. Tulevaisuuteen katsomisen ja tulevaisuudentutkimuksen merkitys usein kasvaa talou-

dellisesti tai muuten huonoina aikoina. Hyvinä aikoina toivotaan, että asiat jatkuvat yhtä hyvin kuin tähänkin asti. (Wilenius 2015, 23, 57-61.)

Talouden rakennemuutokset ja tieto- ja viestintäteknologian murros ovat muuttaneet maailmaa vääjäämättä ja muutokset vaikuttavat eri toimijoihin ketjureaktion tavoin. Teknologian kehitys ja siihen liittyvä aineiston digitalisoituminen ovat vaikuttaneet kirjastoihin ehkä enemmän ja konkreettisemmin kuin moni muu asia. Digitalisoitumisen myötä julkaisemisen tavat muuttuvat ja julkaisujen taloudellinen merkitys kirjastoille kasvaa. Kirjastojen kokoelmien pääpaino ei ole enää painetussa vaan pikemminkin elektronisessa aineistossa (Huotari & Lehto 2009, 7).

Digitalisoitumisen myötä kustannusmaailma hakee uusia toimintatapoja ja koska kirjastojen aineistot ovat pääasiassa julkaisuja, vaikutukset tuntuvat erityisesti kirjastoissa. Kustantamot muodostavat yhä suurempia globaaleja yhteenliittyviä pärjätäkseen taloudellisessa kilpailussa. Toisaalta markkinoille on tullut yhä enemmän pienempiä toimijoita. Murroskohdassa haetaan tasapainoa sille, määrittävätkö globaalit yritykset julkaisun levikin ja hinnan vai voivatko käyttäjät ja asiakkaat vaikuttaa saatavilla oleviin palveluihin. Tieteen tekemisen ohella joudutaan miettimään kysymyksiä, kuka omistaa tieteellisen artikkelin ja kuka maksaa sen, siis käytännössä tieteellisen tiedon, levittämisestä. Pitääkö kirjaston tai yliopistojen maksaa tiedon levittämisestä kustantajalle lisenssimaksujen muodossa. Akateemisen toiminnan tavatkin ovat murroksessa. Luonnontieteissä on jo tavallista, että tutkijan saama apuraha kattaa myös julkaisumaksut. Avoin julkaiseminen on toinen tapa toimia ja edistää tieteen avointa saatavuutta (open access). Teknologian avulla voidaan sekä laajentaa että rajoittaa yksilön tiedonsaantia.

Postmodernismin ideat ovat vaikuttaneet käsityksiimme tiedosta ja oppimisesta. Tieto ei ole jokin pysyvä entiteetti, joka on jonkun hallussa tai omistuksessa vaan tietoa konstruoituu sosiaalisesti ja ymmärrys muodostuu yksilöllisestä kokemuksesta ja sen tulkinnasta. Jokainen voi siis luoda oman tietämyksensä sekä yksilöllisesti että sosiaalisesti auktoriteeteista piittaamatta. (Sukovic ym. 2011, 70.) Tiedon käyttäjä ei ole passiivinen tiedon vastaanottaja vaan käyttäjä

itse luo merkityksellisen tiedon saamansa informaation pohjalta (Talja ym. 2005, 83).

Teknologian kehityksen myötä merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa ja niin tiedon saanti kuin sen vapaa jakaminen ovat jokaisen perimmäisiä oikeuksia. Tiedolla ei ole vartijoita eikä säilyttäjiä. Kyse ei siis ole pelkästään teknologisesta murroksesta vaan myös filosofisesta muutoksesta. Postmodernin ajattelun mukaan tieto käsitetään subjektiiviseksi ja jokainen konstruoi oman tietopääomansa. (Sukovic ym. 2011, 70 – 71.) Oppimiskäsityksen muutos on aivan konkreettisesti vuosien varrella muuttanut mm. kirjaston tarjoamaa tiedonhankinnan opetusta kirjastoesityksistä kohti opiskelijakeskeistä tiedonhaun ohjausta.

Tiedon tarjoaminen ei ole enää kirjaston yksinoikeus. Henkilökohtaisen teknologian avulla ja digitalisoitumisen seurauksena jokaisella on mahdollisuus rakentaa oman tietopääomansa. Teknologinen ja filosofinen muutos ovat ikään kuin tukeneet toinen toistaan. Muutokset ovat kirjastoille erityisen ratkaisevia koska ne vaikuttavat kirjastojen toiminnan ydinasioihin: informaatioympäristöön ja kirjaston käyttäjien käyttäytymiseen (Widén & Kronqvist-Berg 2014, 2).

Helppokäyttöinen ja henkilökohtainen teknologia, digitalisoituminen ja sosiaalinen media ovat luoneet teknologiasta vuorovaikutuksen välineen. Vuorovaikutuksesta erilaisten ryhmien välillä on tullut keskeinen osa teknologian kanssa eletävää elämää. Vuorovaikutusta tapahtuu kirjaston ja sen käyttäjien välillä, mutta myös kirjaston sisällä henkilökunnan kesken, eri kirjastojen välillä ja eri käyttäjäryhmien välillä (Holmberg ym. 2009, 25, 28). Muutos kirjastoissa voidaanakin määritellä myös muutokseksi vuorovaikutuksessa kirjaston ja käyttäjien sekä kirjaston sidosryhmien välillä (Huvila ym. 2013, 198).

Kirjastojen ei kuitenkaan perinteisesti ole ollut helppo tarttua joustavaan vuorovaikutteisuuteen. Perinteinen kirjastotyö on keskittynyt painettuihin kokoelmiin, niiden järjestämiseen ja luettelointiin. Kirjaston työntekijöiden ja kirjaston käyttäjien asennoituminen kirjaston tarjoamiin palveluihin eroaakin nykyisin toisistaan. Esimerkiksi kirjaston aineistoluetteloiden tekeminen on kirjaston työntekijöille

työtehtävä, joka perustuu tiettyjen sääntöjen tarkkaan noudattamiseen. Kirjaston käyttäjä on tottunut verkossa liikkuvan tiedon säännöttömyyteen ja liikkuvuuteen. Molempien päämäärä on kuitenkin tarvittavan tiedon löytyvyys. (Widèn & Kronqvist-Berg 2014, 3.)

Kirjastot ovat olleet keskittyneitä kokoelmien muodostamiseen ja palvelutyön prosesseihin ja ajattelutapa on ollut kirjastokeskeinen. Yksi suuri muutos kirjastoissa onkin ajattelutavan muutos. Kirjaston on vaikeaa enää tuottaa palveluita pelkästään kirjastolähtöisesti, eivätkä perinteiset asiakaskyselyt riitä kertomaan asiakkaiden toiveista tai tarpeista. Kirjaston on otettava uudella tavalla huomioon kirjaston käyttäjät. Palveluiden kehittäminen tapahtuu tulevaisuudessa yhä enemmän yhdessä erilaisten käyttäjäryhmien kanssa. (Holmberg ym. 2009, 99.)

Kirjaston kokoelmien on perinteisesti katsottu olevan koko kirjaston ydin. Digitalisoinnin myötä tilanne on muuttunut lähes täysin. Kirjaston ydin eivät enää ole kokoelmat vaan tiedon saannin mahdollistaminen. (Inayatullah 2014, 25.) Kun kirjaston kokoelmat eivät enää muodosta kirjaston ydintä, koko kirjaston tulevaisuus on nähty uhattuna. Olennaisempaa olisi kuitenkin keskittyä kirjastolaitoksen muihin vahvuuksiin. Kirjaston tehtävä voi edelleen olla tiedon keskus, kirjastoalan ammattilaiset ovat tiedon navigoinnin ammattilaisia ja auttavat asiakasta hänen tarvitsemansa tiedon löytämisessä. Kirjastoilla olisi myös mahdollisuus olla dynaamisia ikään kuin tiedon tuottamisen laboratorioita. (Inayatullah 2014, 25.) Kirjastossa voitaisiin tuottaa uutta tietoa yhdessä eri käyttäjäryhmien kanssa ja luoda keskinäiselle yhteistyölle uusia muotoja käyttämällä hyödyksi sekä kirjastoalan ammattitaitoa että erilaisten käyttäjien taitoja. (Inayatullah 2014, 26.)

Yhteistyö erilaisten käyttäjäryhmien tai sidosryhmien kanssa toimii sekä verkossa että fyysisessä kirjastotilassa. Digitalisointi ei tarkoita kaiken vuorovaihtuksen siirtymistä verkkoon. Viime vuosina korkeakoulukirjastot ovat kehittäneet erilaisia versioita oppimisympäristöistä, jotka ovat yhdistelleet fyysistä ja verkossa olevaa tilaa. Toisaalta korkeakoulukirjastojen fyysisiä tiloja on muunneltu enemmän sosiaalista kohtaamista, yhteistyötä ja ryhmässä työskentelyä palveleviksi. Yleisissä kirjastoissa tila on jo pitkään ymmärretty laajasti ja kirjas-

tiloissa on esimerkiksi paljon erilaisia tapahtumia, joita kirjasto järjestää itse tai yhteistyössä mm. kulttuurin tai sosiaalialan toimijoiden kanssa. Tila ei välttämättä ole pelkkä fyysinen tila vaan yhdistelmä fyysistä ja verkossa olevaa tilaa. Kirjastotilat voivat palvella paitsi tietoa myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Kirjaston fyysisen ja verkkotilan yhdistelmä voidaan jakaa inspiraation, oppimisen, kohtaamisen ja esittämisen (performative) tiloihin. Nämä erilaiset tilat tulisi huomioida kaikessa kirjaston toiminnassa kirjaston suunnittelusta ja arkkitehtuurista alkaen ja myös palveluissa ja jopa yhteistyökumppanien valinnassa. (Jochumsen ym. 2.)

Maailmanlaajuisten, kaikkia kirjastoja koskettavien muutosten lisäksi erityisesti suomalaiset korkeakoulukirjastot ovat kokeneet ja edelleen kokemassa muutoksia, jotka liittyvät suomalaisen koulutusjärjestelmän rakenteelliseen kehittämiseen. Yliopistojen ja korkeakoulujen yhdistyminen ja niukkeneva talous koskettavat myös korkeakoulujen kirjastoja. (Huotari & Lehto 2009, 7.)

Yliopistokirjastoille on viime vuosina avautunut uusi rooli yliopistojen tutkimuksen tukena. Yhteiskunnassa tutkimukseen perustuvan tiedon tarve on kasvanut ja tähän tarpeeseen yliopistot yrittävät vastata (Aarrevaara 2009, 21). Toisaalta nykyisessä yliopistojen rahoitusmallissa entistä suurempi osa rahoituksesta tulee yliopiston tutkimuksen perusteella. Korkeakoulukirjastojen uusiksi tehtäviksi ovat tulleet mm. tutkimuksen viittausanalyysien tekeminen, tutkimusdatan hallinta ja huolehtiminen yliopiston tutkimuksen avoimesta julkaisemisesta verkossa.

Digitalisoituminen ja verkossa eri tavoin saatavilla oleva aineisto on muuttanut myös tutkimuksen tekemistä. Tenopirin ja Kingin tutkimuksen mukaan tutkijat lukevat enemmän artikkeleita kuin painettujen lehtien aikaan. Lukemiseen kuitenkin käytetään vähemmän aikaa artikkelia kohden ja vanhempia lehtiartikkeleita luetaan entistä enemmän jos ne ovat saatavilla elektronisessa muodossa. Tutkijat ovat myös entistä enemmän riippuvaisia kirjastojen tarjoamista e-aineistoista, koska tutkijat tilaavat tieteellisiä lehtiä henkilökohtaisesti itselleen entistä vähemmän. (Tenopir & King 2009, 160.) Elektroninen julkaiseminen on helpompaa ja nopeampaa kuin menneiden vuosien tiedelehtien painaminen. Tieteellistä tietoa julkaistaan jatkuvasti niin paljon, että tutkijoiden on myös luet-

tava enemmän ja laueammin pystyäkseen seuraamaan tutkimusalansa kehitystä. (Tenopir & King 2009, 164).

Perinteinen kirjastonhoitaja on kokoelmien kerääjä ja niiden sisältöjen asiantunteva käyttäjä. Rooli on paitsi perinteinen myös staattinen. Digitaalisessa, alati muuttuvassa, vuorovaikutukseen perustuvassa maailmassa tarvitaan kirjastonhoitajaa, joka on joustava, herkkä reagoimaan muutoksiin, innovatiivinen ja proaktiivinen. (Huvila ym. 2013, 199.) Nämä adjektiivit liittyvät enemmän ominaisuuksiin kuin taitoihin, eikä kyseisiä ominaisuuksia ole perinteisesti liitetty kirjastoalan työntekijöihin. Osaamisen hahmottelussa henkilökohtaiset ominaisuudet ovat merkittävässä asemassa ja kirjastoihin tarvitaan työskentelemään erilaisia ominaisuuksia omaavia ihmisiä.

IFLA 2015 konferenssin sessiossa Building Bridges between Libraries and Research Data kuultiin eri maanosien puheenvuorot tutkimusdatan hallinnan käytännöistä tutkimuskirjastoissa sekä tutkimusdatan hallintaan liittyvistä haasteista. Eurooppalaisen puheenvuoron käytti LIBER:n (Association of European Research Libraries) edustaja Wolfram Horstmann Göttingenin yliopistosta. Hänen mukaansa Euroopassa on perinteisesti ollut pitkät kirjastourat. Ammatissa työskennellään vuosikymmeniä, mutta järjestelmällistä jatko- tai täydennyskoulutusta ei ole. Eurooppalaisten maiden koulutukset ja käytännöt tietysti vaihtelevat, mutta sama asia koskettaa myös Suomea. Kirjastoalan täydennyskoulutus on joko korkeakoulutasoisia jatko-opintoja tai kirjastoseurojen järjestämiä kursseja. Tällaisiin koulutuksiin hakeutuu usein se muutenkin aktiivinen joukko, mutta paljon kirjastojen työntekijäkuntaa jää täydennyskoulutuksen ulkopuolelle.

Kirjastoalalla koettavan muutoksen myötä myös kirjastoalan koulutus on joutunut tarkasteluun. On keskusteltu perinteisten kirjastoammattiin liittyvien taitojen tarpeellisuudesta, kun koko käsitys kirjastosta, kokoelmista, kirjaston käyttäjistä ja kirjaston tehtävästä tuntuu olevan muutoksessa. Koulutuskeskustelussa ovat nousseet esille mm. joustavuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet, joihin koulutuksessa ei kovin paljon voi vaikuttaa. Koulutus voi kuitenkin tarjota laajemman kirjon erilaisia taitoja sekä valmiudet joustavaan uuden oppimiseen. (Widèn & Kronqvist-Berg 2014, 4.)

Keväällä 2014 suomalaiset yliopistokirjastojen johtajat vastasivat kyselyyn siitä, mitkä ovat tulevaisuuden kirjastoammattilaisen tärkeimmät taidot nimenomaan yliopistokirjastoissa (Widèn & Kronqvist-Berg 2014, 5 - 6). Samoin vuonna 2014 julkaistiin uusi versio Competency index for the library field OCLC WebJunctionin julkaisemana. Taulukkoon 1 on koottu em. julkaisuissa mainitut kirjastoammattilaisen kompetenssit.

Taulukko 1. Kirjastoammattilaisen kompetenssit.

Suomalaiset yliopistokirjastojen johtajat	Competency Index for the Library Field
IT – taidot Järjestelmien ja verkkoympäristön kehittäminen	IT-taidot ja sosiaaliset taidot ovat tärkeimmät kompetenssit
Tietämys tutkimustyöstä ja tutkimuksen infrastruktuurista	Kokoelmien hallintaan liittyvät taidot
Pedagogiset taidot	Johtamistaidot
Sosiaaliset taidot yhteistyö- ja kommunikointitaidot	Kirjaston palveluihin liittyvä osaaminen
Kokoelmien hallinta	Teknologian laaja osaaminen
Muut, joissa mainittiin mm. johtamistaidot ja projektien hallinta	

IT-taitojen merkitys tuli voimakkaasti esille kirjastonjohtajille tehdyssä kyselyssä. Perustaidot eivät välttämättä enää riitä vaan tarvittaisiin myös järjestelmien arkkitehtuurin tuntemusta ja verkkosovellusten kehittämisen osaamista. Tutkimustaitoja pidettiin myös hyvin tärkeinä, tutkimuksen infrastruktuurin tuntemusta ja erityisosaamisena bibliometriikan taitamista korostettiin. Pedagogista osaamista tarvitaan informaatiolukutaidon opetuksessa ja käyttäjien opastuksessa. Hyvät sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot sisältävät myös kielitaitoa ja markkinoinnin ja viestinnän taitoja. Kokoelmat eivät ole pysyviä vaan muuttuvat ja kehittyvät. Kokoelmien hallintaan kuuluvat painettujen ja elektronisten aineistojen lisäksi niin big data kuin erilaisen metadatan hallinta. Viiden selkeän kokonaisuuden lisäksi

kirjastonjohtajat mainitsivat myös mm. johtamistaidot ja projektin hallinnan taidot. Lisäksi mainittiin lakeihin ja säädöksiin liittyvä osaaminen esimerkiksi tekijänoikeuksiin ja aineistojen lisensointiin liittyen. (Widèn & Kronqvist-Berg 2014, 5 - 6.)

Competency Index linjaa 2000-luvun kirjaston ja kirjastoammattilaisen ominaisuuksia. Uuden ajan kirjastoammattilainen tarvitsee ennen kaikkea kommunikointikykyä, yhteistyötaitoja, kriittistä ajattelua ja luovuutta. Niukkenevien resurssien 2000-luvulla kirjaston on tärkeää osoittaa kirjaston merkitys ja vaikuttavuus. Aikaisemmin kirjastot saattoivat toimia hyvin kirjastolähtöisesti ja omaehtoisesti kuitenkin yhteisönsä huomioiden. 2000-luvulla verkottuminen ja strategiset kumppanuudet ovat entistä tärkeämpiä ja kirjastot myös kiinnittyvät tiukemmin omaan yhteisöönsä tai taustaorganisaatioon. (Competency Index for the Library Field 2014, 10 - 11.)

Kansainvälisessä arviossa 2000-luvun kirjastoammattilaisen tärkeimmistä kompetensseista on paljon samoja taitoja kuin suomalaisten yliopistokirjastonjohtajien listaamissa kompetensseissa. Teknologiset ja IT-taidot nousevat tietysti vahvasti esiin. Merkillepantavaa on, että sosiaaliset taidot ovat tärkeimpien kompetenssien joukossa. Vasta sen jälkeen tulevat kirjastoammattiin perinteisesti kuuluvat kokoelmien hallintaan tai esim. metadatan hallintaan liittyvät taidot. Johtamistaidot tulevat esiin molemmissa julkaisuissa. Johtamistaitojen merkitykseen ei aikaisempina vuosina välttämättä kiinnitetty juuri huomiota. Yliopistokirjastojen erityispiirteenä korostuvat vielä tutkimustaidot.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

4.1 Osaamisen määrittelyminen

Kirjallisuudessa on lukuisia määriä erilaisia, toisistaan enemmän tai vähemmän poikkeavia määritelmiä osaamiselle. Arkikielessä osaaminen liitetään usein tekemiseen, osataan tehdä jotakin. Osaaminen on jokaiselle merkityksellistä, koska osaamisen varassa selviämme elinympäristössämme yleensä, sekä työssä että vapaa-ajalla. Osaamisen avulla saamme arvostusta omassa ympäristössämme ja osaamisen myötä usein määritämme paikkamme erityisesti työelämässä. (Viitala 2005, 112)

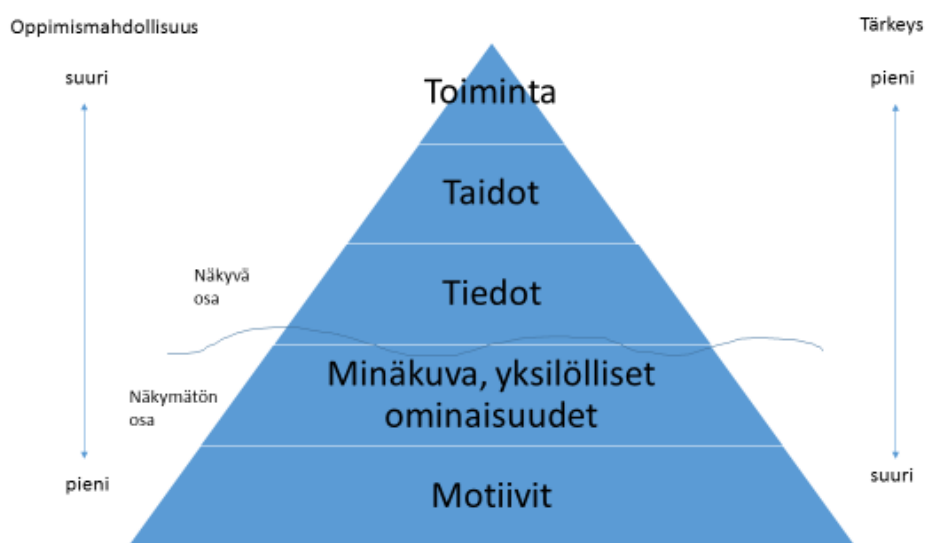
Osaamisesta käytetään joskus nimitystä kompetenssi silloin kun puhutaan työtehtävien tekemiseen liittyvistä taidoista ja pätevyydestä. Samasta asiasta voidaan suomeksi käyttää nimitystä ammattitaito. (Viitala 2005, 113 ; Hätönen 2011, 10.) Sanassa ammattitaito näkyy sana taito, jolla viitataan usein johonkin erityisosaamiseen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa puolestaan käytetään käsitteitä skills, competencies tai capabilities. (Viitala 2005, 113)

Lukuisissa eri määritelmissä, joita mm. Forsell on työssään esitellyt, osaaminen koostuu pienemmistä komponenteista. Se, mitä komponentteja osaamiseen katsotaan kuuluvan, vaihtelee eri määritelmissä. Näitä komponentteja ovat ainakin tiedot, taidot, luonteenpiirteet ja kyvyt. Usein tähän liitetään myös sosiaaliset taidot. (Forsell 2009, 11 - 12)

Hätönen määrittelee ammattitaidon kyvyksi yhdistellä ammattiin liittyviä tietoja ja taitoja sellaisiksi kokonaisuuksiksi, että ne ovat tehtävien suorittamisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisia. Ammattitaitoa voi siis pitää eräänlaisena prosessina, jonka muuttumiseen ja kehittymiseen vaikuttavat paitsi henkilön persoonallinen ja ammatillinen kehitys ja emootiot myös toimintaympäristö. (Hätönen 2011, 9.) Osaaminen puolestaan on tietojen ja taitojen monipuolista ja luovaa käyttämistä. Osaamiseen kuuluu omaehtoinen kyky organisoida töitä, sosiaalinen ulottuvuus taitona työskennellä ryhmässä. Osaamista ovat oppimistai-

dot, kyky reflektoida omaa osaamista ja työskentelyä ja näin kyky kehittyä työssä. Osaamiseen liittyy myös joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin. (Hätönen 2011, 9)

Oleennaista on, ettei osaamisen katsota muodostuvan pelkästään tiedollisista tai taidollisista komponenteista vaan osaamiseen kuuluvat myös persoonalliset ja sosiaaliset valmiudet. Osaamista kuvataan usein Spencer ja Spencerin jäävuorimallin mukaisesti. (Spencer & Spencer 1993, 9-11 ja Hätönen 2011, 10 - 11.)



Kuva 1. Osaamisen jäävuorimalli.

Jäävuorimallissa (kuva 1.) osaaminen jakaantuu näkyvään eli eksplisiittiseen ja näkymättömään eli implisiittiseen osaan. Näkyvään osaan kuuluvat tiedot, taidot ja toiminta. Näkymättömään osaan taas kuuluvat motiivit, asenteet, minäkäsitys ja yksilölliset ominaisuudet. Viimeksi mainittuja on erittäin vaikea mitata tai arvioida, vaikka ne vaikuttavat olennaisesti ihmisen toimintaan. Usein nämä näkymättömän osan ominaisuudet tulevatkin näkyväksi vasta toiminnassa tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Jäävuoren näkyvässä osassa ovat tiedot, taidot ja toiminta, jotka ovat mitattavissa ja arvioitavissa. Näihin ominaisuuksiin on myös helpompi vaikuttaa esimerkiksi koulutuksella kuin näkymättömän osan ominaisuuksiin. (Forsell 2009, 3 – 14 ; Hätönen 2011, 10 - 11.)

Viitala esittää osaamisen pyramidina (kuva 2.).



Kuva 2. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).

Viitala kutsuu pyramidin osia kvalifikaatioiksi. Pyramidin huipulla olevat kvalifikaatiot liittyvät läheisimmin työtehtävien konkreettiseen suorittamiseen. Pyramidin juuressa olevat kvalifikaatiot ovat persoonallisuuteen ja ihmisenä kehittymiseen liittyviä metavalmiuksia, joita tarvitaan kaikissa tehtävissä työelämässä. (Viitala 2005, 115 - 116.)

Viitala erottelee tuotannolliset, sosiaaliset, innovatiiviset ja normatiiviset kvalifikaatiot. Tuotannolliset kvalifikaatiot ovat teknisiä perusvalmiuksia, jotka vaaditaan työtehtävien suorittamiseen. Siihen kuuluvat myös yrityksissä yleinen liiketoimintaosaaminen ja organisaatiospesifi osaaminen. Sosiaalisia kvalifikaatioita ovat mm. vuorovaikutustaidot ja ristiriitojen ratkaisukyky. Sosiaalisiin kvalifikaatioihin sisältyy tekijöitä, jotka ovat myös persoonallisuuden piirteitä. Myös innovatiivisiin kvalifikaatioihin sisältyy persoonaan liittyviä asioita kuten luovuus. Normatiiviset kvalifikaatiot liittyvät suuresti henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tä-

hän kuuluvat mm. motivaatio, oma-aloitteisuus ja itseluottamus. (Viitala 2005, 117 - 118)

Kirjallisuudessa puhutaan organisaation osaamisesta myös osana aineetonta pääomaa. Aineettomaksi pääomaksi katsotaan yrityksen tai organisaation imago, tuotantoprosessit ja henkilöstön osaaminen. Englanniksi käytetään käsitteitä intangible assets (aineeton pääoma) tai intellectual capital (älyllinen pääoma) tai kun puhutaan erityisesti tietopääomasta, käytetään käsitettä knowledge assets. (Lönqvist ym. 2010, 18)

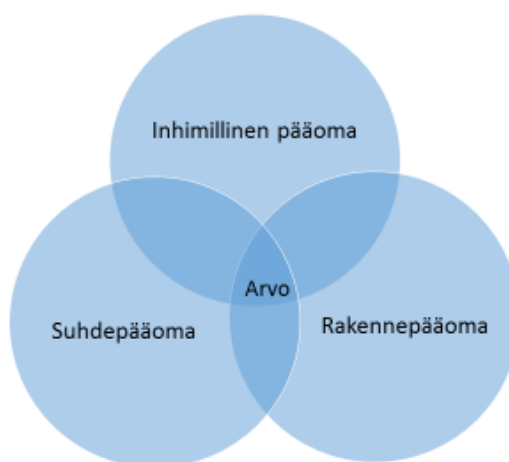
Aineettoman pääoman merkitys yrityksille ja organisaatioille on koko ajan kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä. Työtehtävät monimutkaistuvat ja dokumentoidun tiedon määrä kasvaa, jolloin osaamisen ja työtehtävien kehittämisen merkitys kasvaa. Organisaation kehitys ja menestys on usein aineettoman pääoman, käytännössä henkilöstön osaamisen, motivaation, innovatiivisuuden ja oppimisen varassa. Yritys ei omista aineetonta pääomaansa eli henkilöstöään vaan ihmiset ”kävelevät joka ilta ulos ovesta”. Henkilöstön motivoiminen, koulutautuminen ja osaamisen kehittäminen jatkuvasti on organisaatioiden menestyksellisen toiminnan perusta. (Town 2014, 70)

Aineettoman pääoman määrittelyjä on kirjallisuudesta löydettävissä useita, mutta niissä jokaisessa on tavalla tai toisella mukana henkilöstön osaaminen (Lönqvist ym. 2010, 29 - 30). Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma (taulukko 2.).

Taulukko 2. Aineeton pääoma (Lönqvist ym. 2010, 31)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
Osaaminen	Suhteet asiakkaisiin	Arvot ja kulttuuri
Henkilöominaisuudet	Suhteet muihin sidosryhmiin	Työilmapiiri
Asenne	Maine	Prosessit ja järjestelmät
Tieto	Brandit	Dokumentoitu tieto
Koulutus	Yhteistyösopimukset	Immateriaalioikeudet

Kolme osa-aluetta eivät ole erillisiä vaan ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Aineettoman pääoman arvo (kuva 3.) syntyy vuorovaikutuksessa ja yhdistelmänä kaikista kolmesta osa-alueesta. Jos yksi osa-alue on heikko, se heijastuu koko inhimillisen pääoman arvoon ja organisaation suorituskykyyn. Kaikkien osa-alueiden on oltava tasaisen vahvoja ja oikein johdettuja, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Lönqvist ym. 2010, 32)



Kuva 3. Aineettoman pääoman arvo (Lönqvist ym. 2010, 32).

Inhimillisen pääoman määritelmässä osaaminen erotellaan omaksi kokonaisuudekseen. Osaamisen lisäksi inhimillistä pääomaa ovat henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet sekä tieto ja koulutus. Tietoa ja osaamista voidaan lisätä ja koulutusta voidaan kehittää. Työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asenteita on vaikeampaa muuttaa tai kehittää. Lönqvist, Kujansivu ja Antola jakavat vielä erikseen yhden inhimillisen pääoman osan eli osaamisen neljään alueeseen: substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen ja sosiaaliset taidot. (Lönqvist ym. 2010, 33)

Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ovat myös kirjastotyössä entistä merkityksellisempiä. Kirjastotyö on perinteisesti vaatinut tietynlaisten tehtävien menestyksellistä toteuttamista. Tällaisia tehtäviä ovat olleet mm. aineiston valin-

ta, hankinta ja luettelointi. Tehtävät eivät ole vaatineet juurikaan sosiaalista kommunikaatiota tai kovin suurta luovuuttakaan. Nykyinen kirjastomaailma on tiiviisti verkottunut ja yhteistyö eri tahojen kanssa on kirjastojen elinehto. Jatkuvasti muuttuva työnkuva edellyttää joustavuutta, ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta. Uudenlaiset tehtävät edellyttävät henkilökunnalta erilaisia ominaisuuksia kuin aikaisemmin.

Asenne liittyy osittain henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Asenne tarkoittaa tässä yhteydessä henkilön taipumusta arvioida ympärillään olevia ihmisiä ja asioita positiivisuus-negatiivisuus akselilla. (Lönqvist ym. 2010, 35 - 36.)

Tieto voi olla sekä eksplisiittistä tai implisiittistä, hiljaista tietoa. Eksplisiittinen on julkaistua, näkyvää tietoa, se on siirrettävissä, jaettavissa ja arvioitavissa. Hiljainen tieto on vaikeammin ilmaistavissa ja jaettavissa. Hiljainen tieto perustuu henkilön tekoihin, kokemuksiin, arvoihin ja tunteisiin, se on kehittynyt usein pitkän ajan kuluessa. Hiljainen tieto on myös usein organisaation kannalta arvokainta pääomaa, koska se on niin vaikeasti siirrettävää henkilöltä toiselle. (Lönqvist ym. 2010, 36) Hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tiedoksi on organisaation menestystekijä. Yksilön hiljaisesta tiedosta syntyy organisaation tietämystä yksilöiden vuorovaikutuksen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 11 - 15.)

Koulutus on työntekijän muodollinen pätevyys, joka usein ohjaa työntekijän sijoittumista työelämään. Koulutus ja osaaminen liittyvät toisiinsa, mutta koulutus ei välttämättä takaa osaamista. Substanssiosaaminen perustuu koulutukseen, mutta yksilön on myös kehitettävä osaamistaan jatkuvasti. (Lönqvist ym. 2010, 37) Lönqvist, Kujansivu ja Antola jakavat osaamisen vielä neljään osa-alueeseen: substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen ja sosiaaliset taidot. Mikään yksittäinen näistä neljästä osaamisen alueesta ei välttämättä riitä onnistuneeseen työsuoritukseen tai huippuosaamiseen vaan siihen tarvitaan kaikkia neljää osaamisen aluetta. (Lönqvist ym. 2010, 32-33)

Substanssiosaaminen on oman ammatti- tai oppialan osaamista kuten esimerkiksi taloushallinto tai lääketiede. Substanssiosaamisen tietty taso, esimerkiksi oppiarvo, on usein rekrytoinnin edellytys. (Lönqvist ym. 2010, 33) Substanssiosaaminen Lönqvistin, Kujansivun ja Antolan mukaan voi periaatteessa kirjastoalalla tarkoittaa sekä kirjastoalan tutkintoa että esimerkiksi jonkin muun alan akateemista loppututkintoa. Yliopistokirjastojen rekrytoinnissa on tavallista korostaa toivomusta, että hakijalla olisi yliopiston oppialojen tuntemusta. Tässä yhteydessä tarkoitan substanssiosaamisella nimenomaan Taideyliopiston oppialojen tuntemusta.

Liiketoimintaosaaminen on yrityksen tai organisaation toimialan tuntemusta, sitä osaamista mikä tarvitaan, jotta yritys kykenee hoitamaan perustoimintonsa. Kaikki yrityksen toimijat tarvitsevat liiketoimintaosaamista. (Lönqvist ym. 2010, 33.) Liiketoimintaosaaminen voisi tässä tapauksessa olla esimerkiksi kirjastoalan osaamista, tuntemusta ja tietämystä siitä, kuinka kirjasto toimii ja mitä kirjastossa pitää tehdä, jotta se pystyy toteuttamaan tehtäväänsä.

Organisaatio-osaaminen sisältää oman organisaation strategian, historian, palveluiden tai tuotteiden ja koko liikeidean tuntemuksen. Organisaatio-osaamiseen kuuluu myös organisaation verkostojen tuntemus. Laadukas ja hyvä henkilökohtainen organisaatio-osaaminen voi kanavoitua koko organisaation osaamiseksi.

Sosiaalisten taitojen avulla toimitaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sosiaalisia taitoja tarvitaan myös mm. neuvottelutilanteissa. Sosiaalisiin taitoihin kuuluu paitsi persoonallisuuden piirteitä, kuten empatian kyky, myös taitoja, joita voi opetella, kuten keskustelutaito ja neuvottelutaito. (Lönqvist ym. 2010, 33 - 34.)

Viitalalla osaamisen jaottelu liittyy merkittävästi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joita on vaikea mitata ja vaikea myös muuttaa. Lönqvistin, Kujansivun ja Antolan osaamisen jaottelu perustuu enemmän tiedollisiin ja taidollisiin valmiuksiin, joita taas voidaan helpommin sekä mitata että oppia. Sosiaaliset taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat kuitenkin merkittävä osa koko osaamisesta.

Hätönen puolestaan on koonnut osaamiseen liittyviä piirteitä kirjallisuuden mukaan seuraavasti:

”Osaaminen

- *koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista*
- *sisältää aina hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa*
- *koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä, ihmissuhdeverkoista, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta sekä näiden ominaisuuksien yksilöllisestä yhdistelmästä*
- *ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä*
- *on tilannesidonnaista*
- *on havainnoitavissa työsuorituksissa*
- *on käytännön tietoa eli kykyä toimia”*

(Hätönen 2011, 10)

4.2 Osaamisen johtamisen määrittelyminen

Työelämä on ollut voimakkaassa muutoksessa viime vuosikymmeninä niin kaupallisissa yrityksissä kuin julkisella sektorillakin. Muutosta on aina tapahtunut, mutta viime aikoina muutoksista on tullut nopeampia ja epälineaarisia. Aikaisempina vuosikymmeninä muutokset ovat olleet hitaampia, niitä on pystytty ennakoidaan paremmin ja yritykset ovat kyenneet reagoimaan muutoksiin esimerkiksi henkilökunnan koulutuksella tai uusilla rekrytoinneilla. (Viitala 2005, 27 - 29.) Työn muuttuminen dynaamisemmaksi ja muutoksen jatkuvuus asettavat kovempia vaatimuksia henkilöstön osaamiselle. Osaamisen täytyy myös olla tietyllä tasolla, jotta siitä on hyötyä yritykselle. (Lönngqvist ym. 2010, 32 - 33.)

Yliopistokirjastoihin muutokset tulevat kahdelta suunnalta, toisaalta kirjastoalalta ja toisaalta korkeakoulumaailman muutosten mukana. Kirjastoalalla teknologian nopea ja jatkuva muutos tuottaa haasteita kirjastojen toiminnalle ja kirjastoalan osaamiselle. Myös teknologian käyttö on mullistunut ja arkipäiväistynyt. Kuka tahansa voi olla verkon sisällöntuottaja helppokäyttöisen teknologian avulla. Verkko tarjoaa loputtomasti erilaista ja eri tasoista tietoa. Kirjaston monopoli tiedon tarjoajana on murentunut ja viime vuosina kirjastoalalla on jouduttu kamppailemaan oman roolin löytämiseksi tiedon, palveluiden ja elämysten tarjoajana muiden joukossa. Uusi yliopistolaki 2009 muutti yliopistojen asemaa suhteessa valtion ohjaukseen ja rahoitukseen. Kehysorganisaation rahoitus vaikuttaa myös kirjaston toimintaan. Uusien rahoitusmallien myötä yliopistokirjastot ovat joutuneet ottamaan uusia tehtäviä kehysorganisaationsa osana. Yksi vahvasti vaikuttava tekijä Suomessa on yliopistojen nykyinen tutkimusrahoitus.

Tiedon hallitsemisesta ja tiedosta sinänsä on tullut tärkeä kilpailutekijä. Tiedon määrän kasvaessa sen hallinnoimisesta on tullut aina vain tärkeämpää. Tieto voi olla eksplisiittisesti prosesseissa ja dokumenteissa tai implisiittisesti työntekijöiden hiljaisessa tiedossa ja osaamisessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 11).

Knowledge management tai tietämyksen hallinta ymmärretään yleensä tavaksi parantaa tuotannon kontrollia ja eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon mahdollisimman tuottavaa käyttöä yrityksen tai organisaation hyödyksi ja menestykseksi. Perinteisen KM:n avulla halutaan tietää, mitä yritys tai organisaatio osaa ja saada tämä tieto oikeille ihmisille oikeaan aikaan. (Kuhlen 2004, 22.)

Knowledge management on varsin laaja käsite. Se pitää sisällään myös organisaation oppimisen, tiedon jakamisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Implisiittinen ja eksplisiittinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään samoin kuin yksilön ja yhteisön omaksuma tieto. Tietämyksenhallinta on operatiivinen käsite, jota käytetään usein aineettoman pääoman johtamisesta. Tietämyksenhallintaan liittyvät tiedon jakamiseen, käyttämiseen ja uuden tiedon luomiseen liittyvä toimenpiteet. (Lönngqvist ym. 2010, 100.)

Nonaka ja Takeuchi esittelivät yrityksen tiedon luomisen mallin. Yksilö jakaa hiljaista, implisiittistä tietoa muille sosiaalisissa tilanteissa ohjaamalla ja opastamalla. Yhteisössä tietoa reflektoidaan, siitä keskustellaan ja tietoa jaetaan edelleen. Yhteisö mallintaa tietoa eksplisiittiseen muotoon ja tieto omaksutaan osaksi yhteisön toimintaa. Näin yhteisössä syntyy uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.)

Taulukko 3. Uuden tiedon luomisen malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 ; Viitala 2005, 168).

	Hiljainen tieto	Näkyvä tieto
Hiljainen tieto	Sosialisaatio kokemus mallioppiminen perinne mestari-kisälli-oppiminen	Ulkoistaminen artikulointi reflektointi dialogi tiedon jakaminen
Näkyvä tieto	Sisäistäminen harjaantuminen poisoppiminen soveltaminen synteesi	Yhdistäminen systeemit rakenteet toimintamallit dokumentaatio integrointi

Viitala pitää Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luomisen mallia yleensäkin mallina oppimisesta, jossa korostetaan oppimisen luovuutta ja innovatiivisuutta. Yrityksen kannalta on olennaista, että johtamisella tuetaan oppimisprosessia. (Viitala 2005, 168.) Toimintaympäristön nopeassa muutoksessa osaamisen kehittyminen voi olla liian hidasta ja muodostaa esteen koko yrityksen kilpailukyvyille. Vanha osaaminen jää nopeasti riittämättömäksi. Oppimisprosessin avulla yritys tai organisaatio päivittää osaamistaan jatkuvasti. Oppiminen on siis olennaista osaamisen kehittämisessä. (Viitala 2005, 27 - 29.)

Suuri osa yksilön osaamisesta on aina hiljaista tietoa. Organisaation oppiminen edellyttää, että yksilöiden osaaminen, myös hiljainen tieto, siirtyy osaksi organi-

saation osaamista. Osaaminen siirtyy oppimisen kautta. (Viitala 2005, 175.) Organisaatiossa oppiminen ja tiedon siirtyminen ovat sosiaalisia prosesseja. Ryhmän oppiminen edellyttää yhteistä reflektiota, tavoitteiden ja prosessien arviointia. (Viitala 2005, 186.) Tärkeää ryhmän toiminnalle ja sen oppimiselle on ryhmän keskinäinen dialogi. Viitala määrittelee dialogin niin, että dialogin tavoitteena on *”erilaisten näkemysten esille tuominen, ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen”*. (Viitala 2005, 187.)

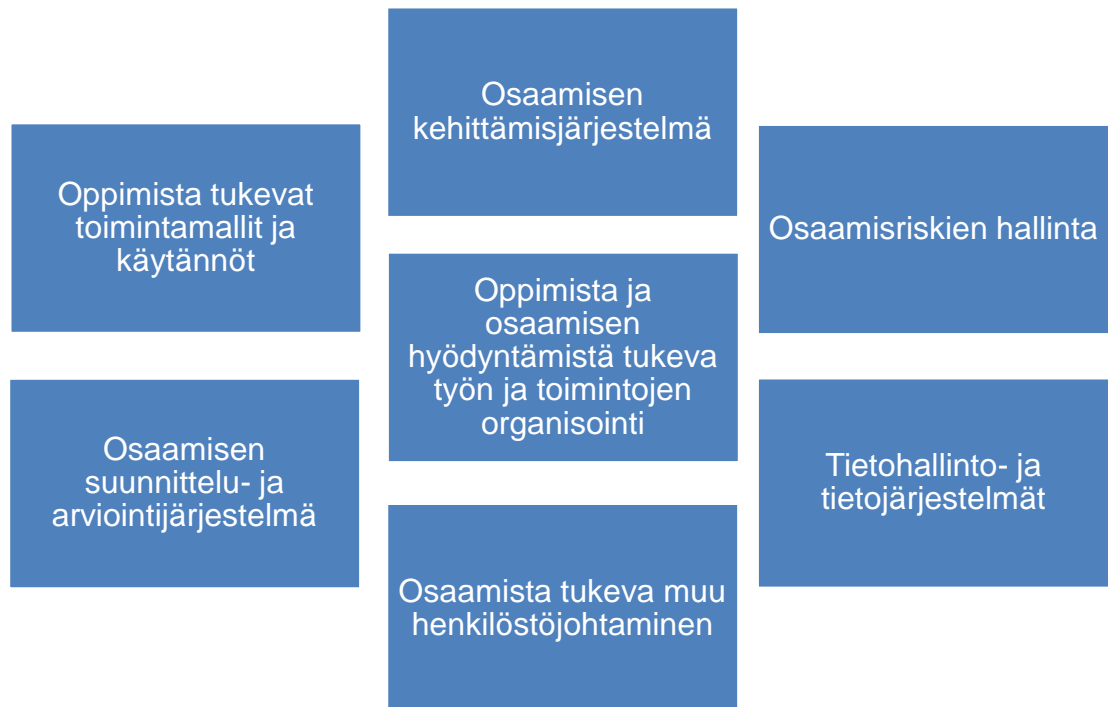
Osaamisen johtaminen tarvitsee infrastruktuurin, sellaisen kokonaisrakennelman, jonka avulla varmistetaan organisaation osaamisen taso myös muutoksessa. (Viitala 2005, 194.) Osaamisen johtamisen kannalta kirjastoala ei juurikaan poikkea muista julkisista- tai asiantuntijaorganisaatioista. Mutta kirjaston johtamiskoulutusta on olemassa hyvin vähän. Kirjastoalan koulutuksissa johtamiseen liittyvää osaamista tai johtamistaitoja ei juurikaan opeteta. Yliopistokirjasto on yksi toimija yliopiston sisällä ja yliopistomaailmassa. Yliopistokirjastojen henkilökuntakulttuurissa on väistämättä piirteitä emo-organisaation kulttuurista. Yliopistokirjastoihin hakeutuu töihin sekä asiantuntijoiksi että johtotehtäviin myös akateemisesti pitkälle meritoituneita henkilöitä.

Asiantuntijaksi identifioitunut tai tutkijaidentiteetin omaava johtaja on koulututtunut yksilökeskeiseen ja usein hyvin autonomiseen asiantuntijan tehtävään. Yksityiskohtiin suuntautuva asiantuntijatyö on usein ristiriidassa ammattimaisen johtamisen kanssa sikäli, että johtaja tarvitsee kokonaisnäkemys. Asiantuntijoiden johtamiseen tarvitaan valmentajaa tai sparraajaa, joka osaa myös rakentaa kokonaisuuksia. (Sauer 2009, 39-40.)

Aikaisempina vuosina johtamisen tutkimuksessa on esitetty ajatuksia, joiden mukaan työntekijöiden osaamisen kasvaessa ja teknologian kehittyessä johtamisen tarve vähenee. Työntekijöistä tulee oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja heillä on myös omaan työhönsä liittyvä päätösvalta. Käskeminen ja valvominen ovatkin varmasti esimiestyössä mennyttä aikaa. Nopeiden muutosten myllyssä johtajuudelle on kuitenkin tullut uusi tarve. Muutos tarvitsee johtajuutta selkiyttämään toiminnan tavoitteita ja osoittamaan kehityksen suunnan. (Viitala 2005, 295.)

4.3. Osaamisen kasvattamisen toimenpiteitä

Kirjallisuuden perusteella on löydettävissä välineitä organisaation ja kirjaston osaamisen kartuttamiseen ja ajan tasalla pitämiseen. Osaamisen johtaminen on merkittävä osa koko organisaation henkilöstön kehittämistä ja johtamista. Osaamisen johtamisen prosessia, jossa yhdistyvät ajattelu ja tekeminen, Viitala nimittää osaamisen johtamisen infrastruktuuriksi. Se sisältää oppimista ja osaamisen kehittämistä tukevia toimenpiteitä, mutta myös osaamisriskien hallinnan ja organisaation tietojärjestelmät, kuten kuva 4 esittää.



Kuva 4. Osaamisen johtamisen infrastruktuuri (Viitala 2005, 193).

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä turvaa organisaation osaamisen tason muuttuvissa tilanteissa ja myös henkilöstön vaihtuessa. Järjestelmässä on useita elementtejä, jotka kehittyvät organisaatioon vähitellen oppimisprosessin tuloksena. Oppimista ei kuitenkaan tapahdu, ellei yrityksen tai organisaation toimintaa johdonmukaisesti suunnata kohti oppimista. (Viitala 2005, 194.) Op-

piminen on kehittämisen perusta ja osaamisen kehittäminen tapahtuu vain oppimisen avulla. (Hätönen 2011, 50.)

Organisaation osaamista voi lisätä ja päivittää rekrytointien avulla. Talous asettaa kuitenkin raamit uusien työntekijöiden rekrytoinnille ja taloudellisesti huonompina aikoina voi suunta olla päinvastainen eli työntekijöiden väheneminen. Käytännössä organisaation osaamisesta huolehtiminen tarkoittaa usein olemassa olevan henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista.

Hätönen esittelee useita käytännön menetelmiä henkilöstön kehittämiseen.

- Mentorointi
- Coaching / työnohjaus
- Tutustumiskäynnit / työkierto
- Työpajat
- Opintopiirit
- Projektityöskentely
- Kehittämishankkeet

Hätönen 2011, 81-101.)

Kirjastoalalla kouluttautumista on arvostettu vahvasti. Kuitenkaan kirjastoalan täydennyskoulutusta on varsin vähän saatavilla. Kirjastoalan täydennyskoulutus on jäänyt pitkälle esimerkiksi kirjastoseurojen järjestämien seminaari-tyyppisten koulutusten varaan. Kirjastoalalla on kuitenkin tehty mm. osaamiskartoituksia, henkilöstösuunnitelmia ja kehityskeskusteluja on pyritty muovaamaan entistä enemmän oppimista ja osaamisen kehittämistä tukeviksi. (Juntunen & Saarti 2012, 67-80.)

Työssä oppiminen on yhä edelleen yksi parhaita tapoja oppia uutta. Puhutaan 70-20-10 -säännöstä. Sen mukaan 10% oppimisesta tapahtuu muodollisissa koulutuksissa, 20% oppimisesta tapahtuu tekemällä yhteistyötä muiden kanssa, keskustelemalla ja jakamalla kokemuksia. Mutta peräti 70% oppimisesta tapahtuu tekemällä työtä, ratkaisemalla työhön liittyviä ongelmia ja tarttumalla uusiin tehtäviin. Tämä suuri määrä oppimisen mahdollisuuksia on kuitenkin avoinna nimenomaan niille ihmisille, joilla on avoin ja joustava suhtautuminen työtehtäviin. Henkilöille, jotka eivät pelkää tarttua haasteisiin ja jotka luottavat myös

omaan oppimiskykyynsä. Nämä ominaisuudet löytyvät osaamisen pyramidin leveästä perustasta ja jäävuorimallin pinnan alta.

5 KEHITTÄMISTYÖNÄ KIRJASTOSSA TARVITTAVAN OSAAMISEN MÄÄRITTELY

5.1 Kehittämistyö

Työelämässä, erityisesti asiantuntija-ammateissa, tehdään usein selvityksiä, kartoituksia ja tutkimuksia, joissa joudutaan käyttämään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Vaikka asiantuntijan pääasiallinen tehtävä ei olisikaan tutkimustyö, työssä käytetään usein tutkimuksellisia aspekteja työn ja siihen liittyvien toimintojen kehittämisessä. Tutkiminen ja kehittäminen työelämässä ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja kehittämistoiminta on yksi keskeinen osaamisalue nykyisessä työelämässä.

Yliopistossa ja ammattikorkeakouluissa harjoitettavan tutkimuksen erot juontuvat lainsäädännöstä ja kyseisten oppilaitosten erilaisista tehtävistä. Ammattikorkeakoulut kouluttavat ensisijaisesti ammatillisia osaajia ja yliopistojen tehtävä on edistää vapaata tutkimusta, tiedettä ja taidetta. (Vilkkä 2005, 11-12)

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuskohde määritellään täsmällisesti niin, että tutkimuksen lukija tunnistaa kohteen. Tutkimuksen tulee luoda uutta tietoa. Tieteellinen tutkimus hyödyntää aina teoreettista viitekehystä ja käsitteitä. Myös teoreettinen viitekehys ja käsitteet tulee tutkimuksessa määritellä selkeästi ja lukijalle ymmärrettävästi. Tieteellinen tutkimus tuottaa uutta teoriaa ja kehittämistutkimus tuottaa uusia ja parannettuja käytäntöjä. (Vilkkä 2005, 21, 26.) Tutkimuksellinen kehittäminen suuntautuu siis käytäntöön, mutta kehittämisessä käytetään apuna tieteellistä tietoa (Toikko & Rantanen 2009, 33). Tutkimusmenetelmät, tutkimusetiikka ja tutkimuksen vertailuperusta ovat samat tieteellisessä ja soveltavassa tutkimuksessa (Vilkkä 2015, 22).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta käyttää tieteellisen tutkimuksen toimintatapoja, kysymyksenasettelua ja metodologiaa, mutta niiden avulla edetään kohti käytäntöön suuntautuvaa toimintaa ja toiminnan tai toimintatapojen kehittämistä (Toikko & Rantanen 2009, 21-22, 33). Kehittämistutkimuksessa on siis ikään

kuin kaksi prosessia. Kehittämistoiminta, jonka tavoitteena on saavuttaa muutosta käytännössä. Muutos voi olla parempi, ajantasainen ja kehittyneempi tuote, palvelu tai toiminta. Tutkimus taas on tutkimuksen toimintatapoja noudattava prosessi, jonka tuloksena syntyy opinnäytetyö. (Kananen 2012, 45.)

Kehittämistutkimus on vahvasti sidoksissa työelämään, joka nykyisin on jatkuvan muutoksen alainen. Organisaatiot ovat usein vaikeasti hahmotettavia, organisaation strategia voi muuttua joka vuosi. Muuttuvassa työelämässä kehittämistutkimus on tapa jäsentää työtä, hahmottaa kokonaisuuksia ja osia ja olla mukana muuttuvassa ympäristössä. Kehittämistutkimuksessa on mahdollista saada esiin työntekijän hiljainen tieto. Kehittämisen tarve lähtee usein yksilön havainnosta, jota tutkimuksen avulla ryhdytään kartoittamaan. Tutkimuksellinen ote tuottaa jotakin enemmän kuin pelkkää arkitietoa. Tutkimuksen tuloksena syntynyt tieto on vertailukelpoista ja todistusvoimaista. (Toikko & Rantanen 2009, 41, 53.)

Kehittämistutkimus alkaa tutkimusongelman määrittelystä. Tutkimusongelma löytyy usein työpaikan toiminnossa, palvelussa tai tuotteessa havaitusta puutteesta tai epäkohdasta. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on interventio eli puuttuminen lähtötilanteeseen ja lähtötilanteen mahdollinen muuttaminen. (Kananen 2012, 21-22.) Kehittämistoiminnassa ja tutkimuksessa reflektiivinen ote on tärkeää. Kehittämistoimintaa ja menettelytapoja tarkastellaan kriittisesti ja reflektoidaan. (Toikko & Rantanen 2009, 52.)

5.2 Tutkimuskysymykset ja metodit

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan nimenomaan uudessa Taideyliopiston kirjastossa. Taideyliopiston kirjastokokonaisuus muodostuu kolmesta erillisestä akatemia-kirjastosta, joiden taidealat ovat kuvataide, musiikki sekä teatteri ja tanssi.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan Taideyliopiston kirjastoissa? Aiheeseen liittyviä alakysymyksiä ovat:

- Miten elektronisten aineistojen lisääntyminen vaikuttaa kirjaston palveluihin?
- Miten kirjasto palvelee perustutkimuksen suorittamista ja toisaalta mikä on kirjaston rooli yliopiston tutkimuksen tukena?
- Tarvitaanko kirjastoissa substanssiosaamista?

Tutkimuskysymykset ovat nousseet esiin jokapäiväisessä, arkisessa työssä. Samat aiheet tulivat esille myös keskustelussa TaiY-kirjastojen ohjauksesta vastaavan vararehtorin kanssa. Taideyliopiston kirjastoja kehitetään tulevana vuosina voimakkaasti ja kirjastoon kohdistuu myös paineita yliopiston taholta. Yliopistokirjastojen kentässä ajankohtaisia aiheita ovat elektronisten aineistojen hallinta ja tutkimuksen tuen palvelut kirjastoissa. Erityisesti jälkimmäinen asia liittyy läheisesti yliopistojen rahoitukseen.

Se, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, lähtee organisaatiosta itseltään. Yhtenä tärkeänä lähtökohtana on organisaation strategia ja toisaalta organisaation ja kirjaston toimintaympäristö. Ensin täytyy tietää millaista osaamista tarvitaan, että osaamista voidaan lähteä kehittämään. (Viitala 2005, 15-16 ; Hätönen 2011, 16.)

Tämän kehittämistyön empiirinen osuus koostuu teemahaastatteluista. Haastateltavat ovat Taideyliopiston tutkijoita ja opettajia sekä suomalaisista korkeakoulukirjastoista muutama johtavassa asemassa oleva henkilö, jotka ovat joutuneet työssään pohtimaan tulevaisuuden osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Taideyliopiston opettajat osallistuivat yhteiseen keskusteluun. Korkeakoulukirjastojen edustajien sekä yhden taidealan professorin, joka ei yhteiseen keskusteluun päässyt osallistumaan, haastattelut toteutettiin kahden kesken.

Taideyliopistosta valikoitui sellaisia opettaja-tutkijoita, jotka ovat aktiivisia sekä opettajina että tutkijoina ja jotka ovat kiinnostuneita paitsi opetuksen myös kirjaston kehittämisestä. Opettajien ja tutkijoiden mielipiteillä on merkitystä koko Taideyliopistoa kehitettäessä, siksi heidän näkemyksensä ovat merkityksellisiä myös kirjaston kehittämisessä. Haastattelukutsut lähetettiin suurehkolle joukolla

eri akatemioiden opettajia ja lopulta jokainen akatemia olikin edustettuna keskustelutilaisuudessa, mikä tietysti lopputuloksen kannalta oli tärkeää.

Kirjastoalalla sinänsä on omat kehityslinjansa osittain yhdessä yliopistolaitoksen kanssa, mutta osittain myös liittyen nimenomaan kirjastoalan kehitykseen ja muutoksiin. Haastatellut kolme yliopistokirjastojen edustajaa omaavat pitkän ja monipuolisen kirjastoalan kokemuksen myös kirjaston ylimmästä johdosta. Heidän panoksensa tuovat nimenomaan kirjastoalan näkemystä ja kokemusta tähän kehittämistyöhön.

Teemahaastattelua on kirjallisuudessa verrattu eräänlaiseen tutkijan ehdoilla tapahtuvaan keskusteluun, jossa osanottajat voivat kommentoida tutkijan esittämiä teemoja verraten spontaanisti (Eskola & Vastamäki 2010, 25 ; Hirsjärvi & Hurme 2010, 61). Useamman henkilön muodostama keskustelutilaisuus voi tuottaa aivan uutta ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, kun keskustelijat voivat kommentoida myös toistensa puheenvuoroja. (Eskola & Vastamäki 2010, 28 ; Hirsjärvi & Hurme 2011, 61.) Keskustelutilaisuus on myös ryhmähaastattelu, tässä tapauksessa osittain myös fokusryhmähaastattelu, koska haastateltavat oli erikseen valittu niin, että he ovat oman alansa asiantuntijoita ja sekä opettajia että tutkijoita. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 62.)

Keskustelussa ja kahdenkeskisissä haastatteluissa tilaisuuden runkona käytettiin tämän luvun alussa mainittuja tutkimuskysymyksiä. Ne olivat haastatteluiden teemoina. Mainittujen kolmen teeman lisäksi vielä yhtenä teemana oli kysymys siitä, millaisena haastateltavat näkevät yliopistokirjastojen tulevaisuuden ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Myös kirjastojen kansainvälisyydestä keskusteltiin sekä tutkijoiden että kirjastojen toimijoiden kanssa. Teemoja modifioitiin hieman aina tilaisuuden mukaan. Taideyliopistolaisten keskustelutilaisuudessa keskusteltiin substanssiosaamisen merkityksestä kirjastoissa. Se, kuinka paljon kunkin taiteenalan tuntemusta kirjastoissa tarvitaan, on nimenomaan Taideyliopiston kirjastoissa olennainen kysymys. Kahdenkeskisissä haastatteluissa yliopistokirjastolaisten kanssa tämä asia ei noussut esille erityisen voimakkaasti. Sen sijaan heidän kanssaan keskityttiin enemmän yliopistokirjastojen tulevaisuuteen

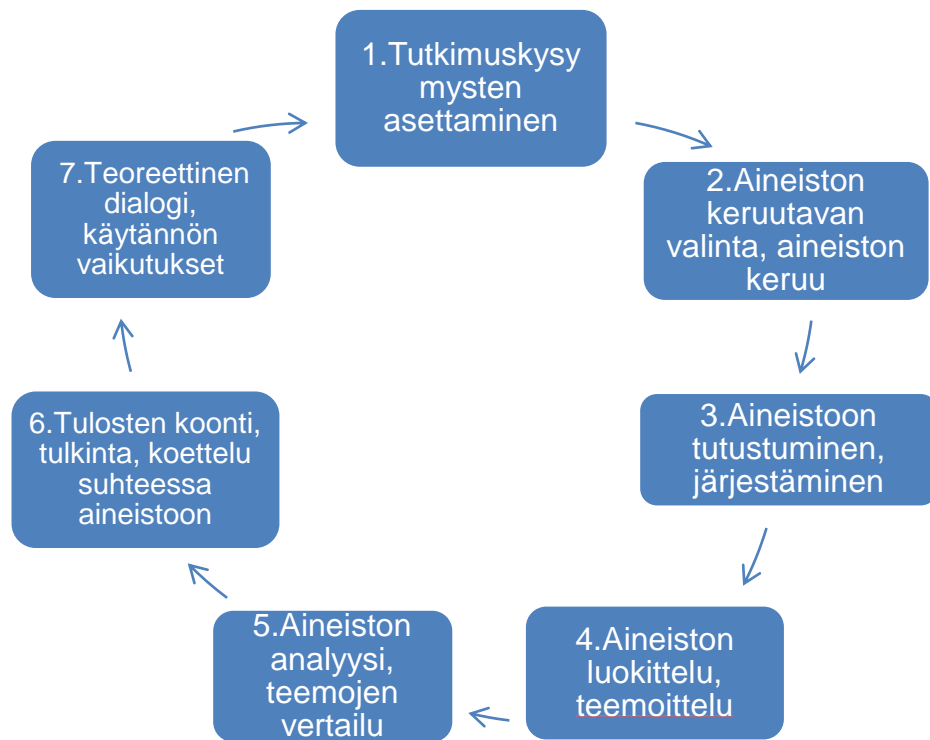
ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin laajempuna kokonaisuutena. Siinä yhteydessä tuli esille myös johtamiseen liittyviä osaamistarpeita.

5.3 Haastattelut ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysitekniikoita on monenlaisia. Standardoituja tekniikoita on vähän ja aineiston analyysissä voi yhdistellä useita eri tekniikoita. Laadullisen aineiston analyysissä on myös usein mukana tutkijan omia havaintoja kenties jo haastattelutilanteesta. Tutkija tekee päätelmiä aineiston analyysin eri vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.)

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan asettamat tutkimuskysymykset ja tutkijan tekemä aineiston lukeminen nostavat aineistosta esille asioita. Tutkijan tulkinta puhuu aineiston analyysissä. Jo aineiston koodaaminen on tutkijan tulkin-taa. Tarkka tutustuminen aineistoon onkin tärkeää, koska se ohjaa tarkastelemaan aineistoa myös kriittisesti ja näkemään kenties piirteitä, joita tutkimuskysymykset eivät suoraan tuo esille. (Ruusu vuori ym. 2010, 15 – 16.)

Tutkimusaineiston analyysissä voidaan erottaa seitsemän eri vaihetta. Kuvassa 5 aineiston analyysin vaiheet on kuvattu niin, että vaiheet seuraavat toisiaan ja eri vaiheet erottuvat selvästi toisistaan. Vaiheet eivät kuitenkaan aina erotu toisistaan selkeästi vaan eri vaiheet limittyvät toisiinsa ja ne myös tapahtuvat osittain päällekkäin.



Kuva 5. Aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Ruusuvuori ym. 2010, 12)

Aineiston analyysiä voidaan kuvata myös spiraalina, jonka vaiheet ovat: aineisto – kuvaus – yhteydet – koodaus – raportointi. Yksinkertainen malli on kolmivaiheinen, johon kuuluvat kuvailu, luokittelu ja yhdistely. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 144 - 145.) Mallit hahmottavat aineiston analyysiä ja ryhdyttävät analyysin prosessia, jotta analyysi ei jää pelkäksi aineiston kuvailuksi tai haastateltavien lausuntojen toistamiseksi.

Tämän tutkimuksen kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin. Litterointi keskittyi ennen kaikkea haastateltavien lausuntojen sanatarkkaan kirjoittamiseen. Aivan kaikkea puhuttua ei kirjoitettu auki, koska haastatteluihin liittyi myös jonkin verran yleisluontoista, varsinaiseen aiheeseen liittymätöntä keskustelua. Litteroitua aineistoa luettiin läpi useampaan kertaan. Tutkimuskysymysten mukaiset teemat koodattiin tekstistä eri väreillä. Aineistosta nousi esiin usein sekä kansainvälisyyteen että johtamiseen liittyviä asioita, joten nämä erotettiin vielä omilla väreillään. Lisäksi erotettiin toisistaan Taideyliopiston opettaja-tutkijoiden lausunnot ja yliopistokirjastojen edustajien lausunnot. Näin näitä

kahta ryhmää voitiin verrata keskenään, millaisia eroavuuksia tai yhteneväisyyksiä lausunnoissa oli.

5.3.1 Elektronisten aineistojen kasvun vaikutukset yliopistokirjastojen toimintaan

Taideyliopiston opettajien ja tutkijoiden näkemykset elektronisista aineistoista olivat varsin yhteneväiset. Digitalisoitumisen on koettu muuttaneen sekä opettajien ja tutkijoiden omaa työskentelyä että toisaalta opettamista. E-aineistot ovat helpottaneet työskentelyä kun aineistot ovat saatavilla omalle työpöydälle ja omalle tietokoneelle mihin aikaan tahansa. Toisaalta aineistojen määrän kasvu ja tavoitettavuuden lisääntyminen ovat tehneet lähdekriitikistä ja ylipäättään kriittisestä suhtautumisesta verkkoaineistoihin tärkeää. Opiskelijoiden opastaminen verkkoaineistojen käytössä ja lähdekritiikin painottaminen ovat entistä merkityksellisempiä. Myös kirjaston tarjoama opastus opiskelijoille koettiin hyvin tärkeäksi.

"... koska sitä digitaalista materiaalia on niin hirveet määrät, ... ja sit se johtaa siihen, että opiskelijat on ihan hukassa. Niillä on runsauden pula, ... ne tarvitsee jonkun kuraattorin, joka kertoo niille että eikun toi on hyvä. Toi on hyvä, poimitää."

1. opettaja: "... tiedonhankinnallisia, aineiston käsittelyä, tän tyyppisiä juttuja, mutta sille ei oo tarpeeks aikaa ja opiskelijat ei tajua asiaa ennen kun siinä vaiheessa kun niillä yhtäkkiä on ongelma ja sit ne tulee lankoja pitkin että apua mitä teen."

2. opettaja: "Mutta tuon opettaminen, se säilyy joo, se ei tule muuttumaan, se vaan pahenee."

1. opettaja: "Joo, niin on mutta se mikä on muuttunu että opiskelija ei erota, ne ei erota luotettavaa lähdeä epäluotettavasta lähteestä."

2. opettaja: "No, onks ne ennen onnistunu?" [kommentti herätti naurua]

Painetun materiaalin suhteen lähdekritiikkiä pidettiin ikään kuin yksinkertaisempänä ja ymmärrettävämpänä kuin verkkoaineistossa ja siksi opastus verkkoaineiston käytössä koettiin erittäin tärkeäksi.

Elektronisten aineistojen merkitys nähtiin ennemmin kasvavana kuin vähentyvänä. Opettajat ja tutkijat pitivät Taideyliopiston tällä hetkellä (v. 2015) tarjoamia

e-aineistoja riittämättöminä tutkimuksen tarpeisiin. Kaikkien taidealojen tutkimus ja opetus on monitieteistä ja poikkitieteellistä. Taiteentutkimuksen aineistojen rinnalle tarvittaisiin laaja valikoima muuta tieteellistä aineistoa esimerkiksi lääketieteen, teknologian, historian tai kasvatustieteiden aloilta.

”Mietin sit sitä kun nää alat leviää kun enon eväät, että koko ajan tuntuu että tarvittas lisää tietokantoja, että millä tavalla tämmösiä periaatepäätöksiä tehdään että mitä tietokantoja avataan, koska nehän kaikki maksaa.”

Keskustelussa tulivat esille myös taloudelliset näkökulmat. E-aineistojen hankkiminen on yksinkertaisesti kallista ja hinnat nousevat koko ajan. Omalta yliopistolta kaivattaisiin selkeää päätöksentekoa e-aineistojen hankintaan erityisesti kun aihealueiden tarve on todella laaja. Opettajat ja tutkijat esittivät myös yhteistyömahdollisuuksien kasvattamista eri yliopistojen kesken. Yhteistyöllä voitaisiin hankkia monitieteisiä, isoja aineistoja. Toisaalta nähtiin uhkakuvana myös pienten tutkimusalojen jääminen suurten jalkoihin jos yhteistyö käsittäisi pelkästään suomalaiset yliopistokirjastot. Vaihtoehtona esitettiin yhteistyön lisääminen Suomen rajojen ulkopuolella taidealojen oppilaitosten kanssa. Yhteistyön haasteena ovat taidealan oppilaitosten erilaiset tasot. Esimerkiksi musiikin koulutuksen alalla ammattikorkeakoulujen tasoiset konservatoriot kouluttavat esiintyviä muusikoita. Konservatorioissa on varsin vähän tutkimustoimintaa. Tutkimus keskittyy usein monitieteisten yliopistojen yhteydessä toimiville laitoksille. Taideyliopistoa vastaavia yliopistotasoisia taidealan oppilaitoksia on Euroopassa muutamia, joista yksi suurimpia on Berliinissä Universität der Künste.

Elektronisten aineistojen lisääntyminen on lisännyt kirjaston antaman tiedonhankinnan / informaatiolukutaidon (IL) opetuksen tarvetta. Opiskelijat tarvitsevat lähteiden käytön opastusta tehokkaiden hakutekniikoiden omaksumisessa ja merkityksellisten hakusanojen valinnassa sekä lähdekritiikin huomioonottamisesta. Google-aikakaudella lähdekritiikin merkitys on entisestään kasvanut. Verkossa liikkuvan tiedon määrä on hämärtänyt tiedon luotettavuutta. Tästä syystä myös kirjastojen tarjoamia elektronisia aineistoja pidettiin tärkeinä, koska niiden katsottiin olevan luotettavia lähteitä. Kirjaston antamaa IL-opetusta pidettiin paitsi tarpeellisena myös luotettavana.

Elektronisen aineiston monimuotoisuuteen (äänitteet, nuotit, kuvat, liikkuva kuva) opettajat eivät kiinnittäneet kovin suurta huomiota. Sitä pidettiin lähinnä taidealalla itsestäänselvyytenä aivan kuten painetussa aineistossa.

Tutkijat ottivat esille myös e-aineistojen valta-asemaan liittyviä uhkatekijöitä. Tutkimustietokannat ovat yleensä globaalien kustantamoiden valikoimia, suurimmaksi osaksi englanninkielisiä kokoelmia. Usein myös opiskelijoiden kielitaito rajoittuu englannin kielen hallintaan. E-aineistojen sisällöstä vain pieni osa on jollakin muulla kuin englannin kielellä kirjoitettua. On mahdollista, että suuria kielialueita jää katveeseen. Toisaalta vanhempaa tutkimusaineistoa ei ole digitoitu kovin laajassa mittakaavassa, eikä se löydy elektronisista tietokannoista. Humanistisilla ja taidealoilla myös painetulla tutkimuksella on edelleen merkitystä. Huolta kannettiin tieteen mahdollisesta kapeutumisesta ja siiloutumisesta jos osa aineistoista jää löytymättä.

Yliopistokirjastojen edustajat näkevät elektroniset aineistot jo kiinteänä osana kirjastojen kokoelmia, eikä ilman niitä mikään korkeakoulukirjasto enää pärjää. Kirjastojen tärkeänä tehtävänä nähtiin e-aineistojen lisensoinnista huolehtiminen kestävästi niin, etteivät kustannukset karkaa yliopistojen ulottumattomiin. Kirjastojen tulisi ottaa entistä aktiivisempi rooli ja yhdistää voimia neuvotteluissa globaalien kustantajien kanssa. Kirjastolla tulee olla vahva hallinnollinen ja taloudellinen ote. Vaatimukset kohdistuvat erityisesti kirjaston johtoon. Kirjaston johdossa on oltava talouden ja hallinnon vahvaa osaamista sekä kykyä yhteistyöneuvotteluihin hyvinkin erilaisten tahojen kanssa.

Talouteen liittyy osittain myös tiedonvapaus, jota sekä yliopistot että kirjastot kokevat vaalivansa. Erityisesti tiukkenevan talouden aikana elektronisten aineistojen hankinta ja järkevien lisensointisopimusten solmiminen ovat tärkeässä asemassa. Sopimusten tulisi olla taloudellisesti järkeviä ja mahdollistaa myös aineistojen laaja-alainen käyttö, esimerkkinä mainittiin mm. datan louhinnan mahdollisuus, joka yhä usein sopimuksista tällä hetkellä puuttuu. Yliopistokirjastolaisten mukaan on syytä olla tietoinen tiedon digitalisoitumisen vaaroista ja uhkista, jotta niihin voidaan varautua ja välttää karikoita.

”No näistä skenaarioista tavallaan se, että pahin mahdollinen uhkakuva kirjastoille on se, että syntyy joku keskitetty järjestelmä, että painetut kirjat siirretään keskitettyihin varastoihin ja kirjastot on kirjattomia ja siellä tehdään vaan jotain tietotuki-työtä. Ja jos tulee tämmöstä valvontayhteiskuntaa, jossa anonyymi tiedonhankinta ja –käyttö on mahdotonta. Ja kaikkea tunnistetaan ja seurataan.”

Elektroniset aineistot muuttavat ja ovat jo muuttaneet kirjastotyötä. Yhä tärkeämmäksi tulee käyttäjien opastaminen, tiedonhankinnan / informaatiolukutaidon opetus ja aineistojen helppo saatavuus. Mutta pelkästään aineistojen tarjoaminen ei tulevaisuudessa enää riitä. Kirjastojen tulisikin mennä yhä enemmän mukaan käyttäjien prosesseihin, yliopistokirjastoissa lähemmäksi opiskelua ja tutkimusta.

5.3.2 Kirjaston rooli perustutkinnon suorittamisen tukena ja yliopiston tutkimuksen tukena

Taideyliopiston opettajat ja tutkijat pitivät edelleen kirjaston perinteisiä tehtäviä tärkeinä perustutkinnon tukemisessa. Kirjasto tarjoa monipuolista aineistoa sekä painettuna että elektronisena, kirjasto opastaa ja kouluttaa aineistojen käytössä ja tiedonhankinnassa. Tärkeänä pidettiin myös aineistojen kategorisointia, luokittelua eli aineistojen järjestämistä.

”Tää liittyy siis vahvasti myöskin e-aineistoihin koska e-aineistot usein tulee semmosena könttinä jossa ei oo mitään kategorisointeja. Just tämmönen niinku hakusanojen ja kategorioiden luominen.”

Opettajien mielestä tiedonhankinnan ohjaus ei kuitenkaan ole pelkästään kirjaston asia vaan myös opettajien on kyettävä ohjaamaan opiskelijoita myös tiedonhankinnassa. Kirjaston ja opettajien yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää.

”Se yhteistyö mitä te [kirjasto] suunnittelette tiedonhankintakursseina, suhteessa Taideyliopistolle ja eri seminaareille ja miten se nyt sitten järjestetäänkin niin siinä se yhteistyö opettajienkin kanssa syntyy.”

”Joo, no mun mielestä se hakujen tekeminen, sitä opetusta ei oikeestaan voi olla liikaa. Kyllä se on edelleenkin ihan olennainen. Varsinkin nyt kun on niin paljon mistä ottaa, että miten rajata ja ne kriteerit.”

Kirjaston tarjoama tiedonhankinnan / informaatiolukutaidon opetus on myös tutkimuksen tukeen liittyvää toimintaa. Sibelius-Akatemian kirjasto on usean vuoden ajan järjestänyt yhdessä tutkijakoulujen kanssa kurssin jatko-opiskelijoille. Kurssia pidettiin olennaisen tärkeänä ja sen toivottiin laajentuvan osin englanninkieliseksi.

Tutkimuksen tuki on Taideyliopistossa vielä suhteellisen uusi asia ja siihen liittyvä kehittäminen on vielä työn alla. Kysymys on myös työnjaosta, mitä tehtäviä kirjasto hoitaa ja mitä tehtäviä ehkä joku muu yksikkö hoitaa. Tätä työnjakoa on Taideyliopistossa vielä tehtävänä. Monet yliopistokirjastot hoitavat useita tutkimuksen tukeen liittyviä tehtäviä kuten julkaisujen rinnakkaistallentaminen tai tutkimuksen arviointiin liittyvät tehtävät. Taideyliopistossa julkaisemiseen ja tutkimukseen liittyvät mm. kysymykset taiteellisen toiminnan osuudesta julkaisutiedon keruussa tai taiteellisen tutkimuksen eri osien digitaalinen tallentaminen. Kirjastolta toivottiin myös roolia esimerkiksi konferenssipapereiden julkaisemisessa, mutta nämä kysymykset odottavat Taideyliopistossa vielä ratkaisua tulevaisuudessa. Yleisesti katsottiin, että kirjastolla on tulevaisuudessa merkittävä rooli myös Taideyliopistossa tutkimuksen tuen palveluiden tarjoajana ja tämä tulee vaikuttamaan kirjastossa tarvittavaan osaamiseen ja mahdollisiin uusiin rekrytointeihin.

Tutkimuksen tuen palvelut ovat yliopistokirjastoille uutta osaamista vaativa uusi tehtäväkenttä, mutta monessa kirjastossa palvelut ovat jo suhteellisen vakiintuneet. Tämä tuli esille keskusteluissa **yliopistokirjastojen edustajien** kanssa. He pitivät tärkeänä tutkimuksen prosessin tuntemusta eri tieteenaloilla. Prosessi voi olla erilainen tieteenalasta riippuen ja niihin prosesseihin myös kirjastossa tulisi olla jonkinlaista perehtyneisyyttä. Myös tieteellisen julkaisemisen prosessin tuntemusta kirjastossa pitäisi olla.

Pystyäkseen palvelemaan yliopiston tutkijoita, kirjasto ei ole enää pelkkä aineiston tarjoaja vaan kirjaston tulisi olla tiiviimmin mukana koko tutkimusprosessissa. Kirjaston edustaja voisi esimerkiksi olla mukana tutkimusryhmien työskentelyssä. Myös Taideyliopiston tutkija esitti kirjastolle aktiivisempaa roolia tutkijan työn avustamisessa paitsi tiedonhankintaan liittyvissä kysymyksissä myös niin

julkaisemiseen kuin apurahan hakemiseen liittyvissä asioissa. Yliopistokirjastojen taholta korostettiin, etteivät kirjaston työntekijät ole tutkijoita eivätkä tutkimuksen tekijöitä, mutta heillä on, tai heillä pitäisi olla tiedonhallintaan, tiedon organisointiin, aineistojen käyttöön ja julkaisemiseen liittyvää asiantuntemusta, jolla tukea sekä opiskelijoiden että tutkijoiden työtä.

Tutkimuksen arvioinnin työmenetelmä bibliometriikka on yliopistokirjastoissa laajasti käytössä. Uusimpana tehtävänä nähtiin tutkimusdatan hallintaan liittyvät toimenpiteet. Tutkimusdatan säilyttäminen, hallinta ja mahdollinen tuleva käyttö ovat haasteita yliopistokirjastoille.

Kirjaston tehtävä on luoda opiskelulle sekä fyysinen että digitaalinen tila. Fyysisen tilan, verkkomateriaalien ja verkossa tapahtuvan oppimisen yhdistelmiä on kokeiltu erilaisissa oppimiskeskuksissa. Yhä enemmän tarvitaan tilaa verkossa tapahtuvalle tiedon jakamiselle, mutta yliopistolaiset näkivät edelleen tarvetta myös fyysiselle kirjastotilalle. Tila voi olla oman rauhallisen työskentelyn paikka tai sosiaalisen tapaamisen paikka.

5.3.3 Osaamistarpeet yliopistokirjastoissa ja substanssiosaamisen merkitys

Taideyliopiston opettajilla ja tutkijoilla on kirjastoon käyttäjän näkökulma. Myös kirjaston käyttäjät tunnistavat kirjastoissa meneillään olevan muutoksen esimerkiksi aineistojen muuttumisena koko ajan enemmän elektroniseen muotoon. Opettajat myös pohtivat rajanvetoja, mitkä asiat voisivat olla kirjaston tehtäviä ja mitkä hoidetaan esimerkiksi yliopiston hallinnossa. Tehtävien jakaminen on olennaista resurssien kannalta.

Tutkimusta tekevien opettajien mielestä myös kirjastossa pitäisi olla tutkimusosaamista ja tutkimusprosessien tuntemusta. Tutkimukseen suuntautuneiden opettajien mukaan kirjastossa oleva tutkimusosaaminen tulee esille kirjaston antamassa tiedonhankinnan opetuksessa. Opiskelijoiden ohjaaminen hakujen tekemisessä nojautuu opettajien mielestä jossain määrin myös tutkimusalan tuntemukseen. Tiedonhankinnan opetuksessa tarvitaan ymmärrystä mm. siitä, miten hakusanat ja niiden muuntelu suuntaa tutkimuksen näkökulmaa.

Tutkijoiden kanssa yhteistyötä tekevästä kirjastoammattilaisista toivottiin tasaveroista keskustelukumppania tutkijalle. Kirjastolaisen ei tarvitse olla tutkija, mutta hän tuntee hyvin kirjaston tarjoaman aineiston ja pystyy keskustelemaan tutkimuksesta aineistojen tasolla. Tämä edellyttää tietysti myös jonkinlaista käsitystä tutkimusprosessista ja tutkimuksen tekemisestä.

Opettajat pitivät tärkeänä toki kirjastoalan osaamista kirjastossa, koska kenelläkään muulla yliopistossa ei sellaista osaamista ole. Mutta Taideyliopistossa myös substanssiosaamisella nähtiin olevan merkitystä. Kirjastolaisten ei tarvitse olla kuvataiteilijoita tai musiikintutkijoita, mutta jonkinlainen taiteen alan ja sen tutkimuksen tuntemus olisi hyvä olla. Taidealan opetus eroaa puhtaasta tieteellisestä opetuksesta monin tavoin. Esimerkiksi Taideyliopistossa käytetään hyvin vähän minkäänlaisia kurssikirjalistoja, joiden perusteella kirjastoon hankittaisiin kirjallisuutta. Opetuksessa tarvittavat materiaalit ovat jotakin muuta. Lopulta kaikkien akatemioiden edustajat päätyivät hienokseltaan preferoimaan substanssiosaamista. Akateemista koulutusta pidettiin kuitenkin erityisen tärkeänä, oli se sitten kirjastoalalta tai joltakin taiteen alalta. Samalla tuotiin esille myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmius oppia uutta.

Kirjastoalalla tarvittavaa osaamista on pohdittu paljon yliopistokirjastojen kentällä ja johtoportaisissa. Kaikki **yliopistokirjastojen edustajat** toivat voimakkaasti esille kirjastoalalla vallitsevan muutoksen. Muutosta ei aiheuta pelkästään talouden tiukkeneminen vaan kirjastoalan muutokset tulevat toimintaympäristön kautta. Kirjastojen uudet tehtävät edellyttävät kirjastoalalla uusia taitoja. Vuorovaikutukseen ja verkostoihin nojaava toimintaympäristö edellyttää myös kirjastolaisilta entistä enemmän vuorovaikutustaitoja, sosiaalisia taitoja, yhteistyötaitoja ja joustavuutta, asioita, jotka ovat enemmän ominaisuuksia ja vieläpä sellaisia, joihin kirjastoalalla ei perinteisesti ole kiinnitetty juuri huomiota.

Yliopistokirjastojen edustajien mukaan kirjastojen toiminnassa entistä suuremmassa roolissa tulee olemaan verkostoituminen ja yhteistyö. Yhteistyötä tullaan tekemään entistä enemmän kirjastojen asiakkaiden kanssa. Myös kirjaston palveluita tullaan tulevaisuudessa muokkaamaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa, eikä niin, että kirjasto tarjoaa palvelut ja asiakkaat antavat palautetta.

Muutokset työelämässä, työurien pirstoutuminen ja yrittäjyys tulevat myös näkymään kirjastojen toiminnassa. Yleiset kirjastot tarjoavat jo nyt esimerkiksi neuvottelutiloja yksin yrittäville, tapaamispaikkoja ja myös työskentelypaikkoja niitä tarvitseville. Yliopistoissa on ollut aina ns. yksin yrittäjiä eli tutkijoita. Työtilan tarjoaminen henkilöille, jotka liikkuvat yrittäjyyden ja toimihenkilömäisen työn rajapinnassa, tulee ehkä tulevaisuudessa lisääntymään.

"...työpaikat vähenee julkisella sektorilla ja se väki siirtyy joko yrittäjiksi tai kolmannelle sektorille erilaisiin avustaviin hommiin, että tehdään järjestötyötä tai sit vapaaehtoistyötä. Eihän sitäkään tehdä ainoastaan kotona, että kirjastoa voidaan tarvita uudella tavalla, alueellisesti tilana. Se tarjoaa kokoustilat, maksuttoman kokoustilan, tarjoaa semmosia laitteita käyttöön joihin muuten ei olis varaa kotona, tarjoaa nettiyhteyksiä."

Osaamiseen liittyvät tarpeet ja haasteet mietityttivät kaikkia haastateltuja yliopistokirjastojen edustajia. Aiheesta myös keskusteltiin paljon. Samalla tulivat esiin myös kirjaston johtamisen vaatimukset ja haasteet, vaikka johtaminen ei ollut erillinen haastatteluteema. Johtamistaitoja pidettiin yhtenä tärkeänä osaamisalueena, johon aikaisemmin on kirjastoissa kiinnitetty liian vähän huomiota.

"Vaatii johtamisnäkemystä se, että mitenkä otetaan suuntaa."

"Että ollaan ehkä hyviä ylläpitämään sitä toimintaa mikä on tähänki saakka pyöriny. Mutta näköalat tulevaisuuteen ei ole aina niin kovin jäsentyneet."

Kaikki haastatellut yliopistokirjastojen edustajat pitivät osaamisen huomioimista ja osaamisen johtamista erittäin tärkeänä nykypäivän kirjastoissa. Uusina osaamisalueina nähtiin tutkimusprosessien tuntemus, julkaisualan tuntemus ja tutkimuksen arviointiin liittyvä osaaminen. Erilaisten aineistojen järjestämiseen ja säilyttämiseen sekä tiedonhankintaan liittyvät tehtävät katsottiin perinteisesti kuuluvan kirjastoalan osaamiseen. Tälle osaamiselle on tarvetta sekä elektronisten aineistojen että tutkimusaineistojen parissa.

Kirjaston tehtävä on edelleen vastata asiakkaiden tiedon tarpeeseen, turvata pääsy aineistoihin ja myös tarjota apua ja ohjeistusta aineistojen käyttöön ja hyödyntämiseen riippumatta siitä missä muodossa aineistot ovat. Kirjaston tehtävä on myös luoda tila, sekä elektroninen että fyysinen tila, jossa erilaisia aineistoja pääsee hyödyntämään ja jossa kirjaston käyttäjät ja kirjaston työntekijät voivat kohdata toisensa. Nämä palvelut on sitten suunnattu ja räätälöity niin pe-

rustutuksen opiskelijalle kuin tutkijallekin. Kaikki haastateltavat pitivät yllämainittuja asioita kirjaston ydintehtävinä.

Tällä hetkellä yliopistokirjastoissa hyvin ajankohtainen asia on tutkimuksen palveluiden kehittäminen ja tarvitaan siihen liittyvää osaamista. On kuitenkin hyvä nähdä, että muutaman vuoden kuluttua jokin muu asia voi olla yhtä akuutti. Kirjastoillakaan ei ole varaa jähmettyä paikalleen ja jäädä tekemään vain sitä mitä parhaiten juuri nyt osataan. Kirjastoihin kaivataan sekä visionääristä että strategista johtajuutta. Myös sellaista johtajuutta, joka kykenee refleктоimaan sekä kirjaston että omaa toimintaansa. Haastatteluissa esitettiin vahvaa itsekritiikkiä ja haastateltavissa oli mukana myös kirjastonjohtajia, jotka tuntuivat olevan kaikkein kriittisimpiä.

”Et varmaan sitä me tarvitaan, ettei asioita oteta itsestäänselvyytenä ja oleteta että maailma säilyy ihan samanlaisena.”

”... ihmiset mielellään tekee sitä mitä ne osaa ennestään.”

”Tiäksä et se iso kriittinen kysymys et tehdäänkö me oikeita asioita ja tehdäänkö me niitä riittävällä painolla.”

Yliopistokirjastoissa on myös pohdittu kirjastoalan koulutuksen merkitystä ja toisaalta esimerkiksi it-taitojen merkitystä ja niiden suhdetta toisiinsa. Kirjastoissa voisi hyvinkin tulevaisuudessa työskennellä henkilökuntaa, jolla on esimerkiksi vahva it-osaaminen tai viestintäosaaminen, mutta ei välttämättä kirjastoalan koulutusta. Kirjastoalan osaajat vastaisivat niistä tehtävistä, joihin sen alan osaamista ehdottomasti tarvitaan.

Koko ajan yhä enemmän verkostoituvassa kirjastomaailmassa ovat tulleet merkityksellisiksi myös sellaiset ominaisuudet kuin proaktiivisuus ja motivoituneisuus omaan työhön sekä tietysti sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot, joustavuus ja kiinnostus uuden oppimiseen. Näiden ominaisuuksien tärkeys henkilöstössä tunnustetaan nykyisin kirjastoissakin. Keskusteluissa yliopistokirjastolaisten kanssa mainittiin myös sellaisia taitoja, joita voi opiskella ja joita ehkä pitäisi jo kirjastoalan koulutuksessa opettaa. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi neuvottelu-

taidot ja viestintätaidot siinä mielessä, että on kyky jäsentää ja kiteyttää asioita sekä kyky esittää myös problematiikkaa selkeästi.

6 CASE: BENCHMARKING BERLIN

Taideyliopiston yhtenä strategisena painopistealueena on alusta saakka ollut kansainvälisyys. Se oli olennainen osa toimintaa taidealan yliopistoille jo ennen Taideyliopiston aikakautta. Sibelius-Akatemiassa kansainvälisissä yhteisöissä toimimista on pidetty käytännössä aina itsestäänselvyytenä. Erasmus-rahoituksen saaminen kansainvälistä työntekijävaihtoa varten oli varsin yksinkertaista. Vaihdon pituus oli viikko ja paikaksi valikoitui Berliinissä sijaitseva Universitätsbibliothek der Universität der Künste (UdK). Vaihdon tarkoituksena oli hyvien käytänteiden ja kokemusperäisen tiedon vaihtaminen sekä kirjastojen toimintojen ja organisaation vertailu (benchmarking).

Kirjastovierailut, kokemustiedon vaihtaminen ja vertailu sekä benchmarking ovat kaikki osa kirjaston toiminnan kehittämistä (Saarti & Juntunen 2010, 4). Näistä kehittämistoimenpiteistä kerätään tietoa, jota analysoidaan ja siitä raportoidaan, jotta kokemuksista voidaan oppia. Benchmarking suunniteltiin alusta saakka laadun kehittämistekniikaksi yritystoiminnassa, josta metodi on vähitellen siirtynyt julkisiin organisaatioihin ja niiden kehittämistoimintaan. (Kuusinen & Nurminen 1999, 13.)

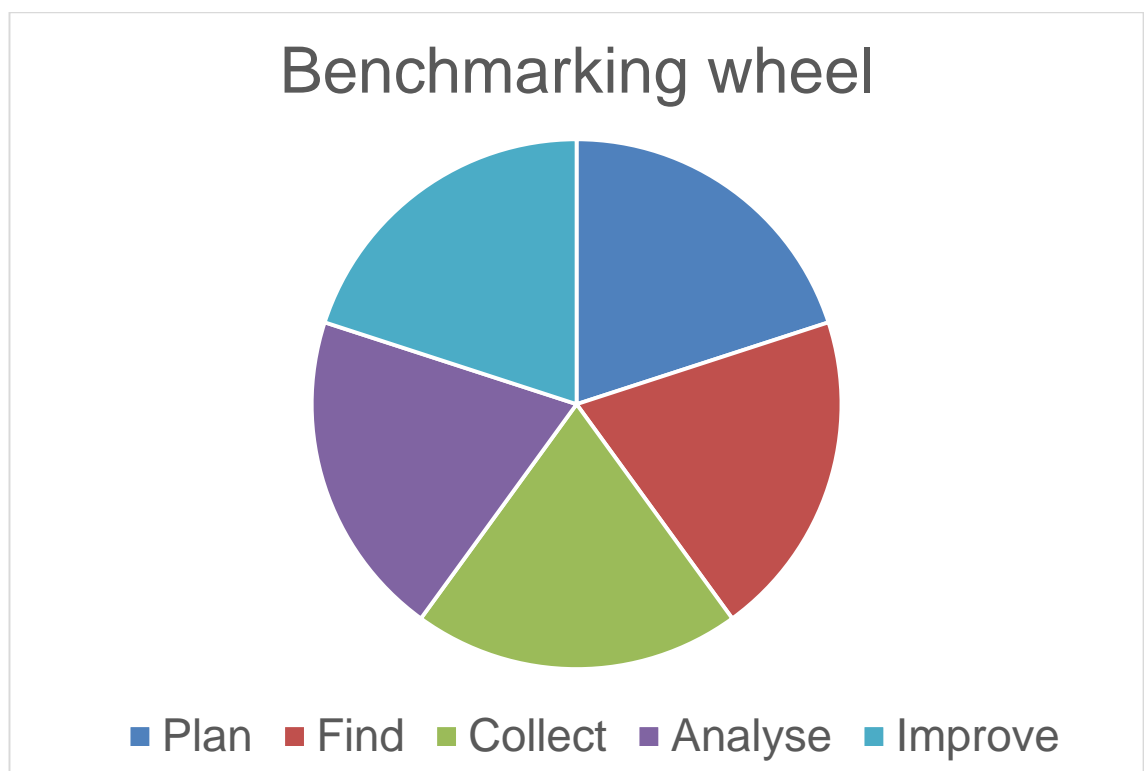
Benchmarking on organisaatioiden toiminnan vertailua ja oppimista vertailun antamien tulosten perusteella. Se on oman toiminnan parantamista muilta oppimalla. Benchmarking on jatkuva prosessi, jossa vertaillaan oman organisaation tuotteita, palveluita ja käytäntöjä alan johtaviin toimijoihin ja kovimpiin kilpailijoihin. Benchmarking ei siis ole pelkkää vertailua tai ns. ammatillista turismia. Olenneista on vertailun tuloksista oppiminen ja oppimisen tuloksena tehtävät toimenpiteet. (Brophy 2006, 148-149.)

Julkisella sektorilla erityisesti kirjastot hyötyvät benchmarkkauksesta, koska niissä on kirjastosta riippumatta suhteellisen samantyyppisiä toimintoja. Kirjastot ovat myös julkisrahoitteisia, eivätkä siten ole taloudellisesti riippuvaisia toimintojen luottamuksellisuuden säilyttämisestä. (Brophy 2006, 148.) Erityisesti Englannissa benchmarkkausta on tutkittu kirjastojen laadun parantamisen metodina

(Kuusinen & Nurminen 1999, 13). Vuonna 2000 Iso-Britanniassa julkaistiin SCONUL Benchmarking Manual. 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alkupuolella menetelmää alettiin soveltaa suomalaisissa kirjastoissa. Sittemmin benchmarkkauksen suurin suosio on hieman hiipunut, mutta se on jäänyt yhdeksi toimintatavaksi kirjastojen toiminnan kehittämässä.

Benchmarkkauksen prosessin huolellinen suunnittelu ja vertailtavien kohteiden valinta on olennaista benchmarkkauksen onnistumiseksi ja tulosten hyödyntämiseksi. Sitoutuneisuus kirjaston toiminnan laadun jatkuvaan kehittämiseen auttaa hyödyntämään benchmarkkauksen tuloksia, koska benchmarkkaus on myös jatkuva prosessi. (Brophy 2006, 158.)

Benchmarkkauksen vaiheita on kuvattu ympyrän muodossa (kuva 6.).



Kuva 6. Benchmarking wheel (Brophy 2006, 150).

Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan (plan) vertailuprosessin eteneminen, mitä prosesseja tai toimintoja halutaan vertailla. Suunnitelman perusteella valitaan (find) sopiva kohde tai kohteet vertailuun. Vertailun kuluessa kerätään tietoa ja dataa (collect) suunnitelman mukaisista toiminnoista, palveluista tai pro-

sesseista. Kerätty aineisto analysoidaan (analyse) ja tulosten perusteella pyritään parantamaan (improve) käytännön työtä omassa organisaatiossa.

Helsingin ja Berliinin Taideyliopistokirjastojen vertailussa keskityttiin kirjaston toimintoihin, erityisesti painettuun ja elektroniseen materiaaliin, kirjaston tarjoamaan käyttäjäkoulutukseen sekä henkilöstön rakenteeseen ja osaamiseen. Näiden pääasiallisten vertailukohteiden lisäksi vertailussa opittiin hyödyllisiä käytännönjärjestelyjä mm. nuottimateriaalin järjestämisessä. Keskustelut toisen hyvin erikoistuneeseen materiaaliin keskittyneen kirjaston henkilökunnan kanssa olivat hyödyllisiä ja antoisia molemmin puolin. Esimerkiksi nuottimateriaalin luokittelussa kohdataan samoja haasteita oppilaitoskirjastoissa, joissa materiaalmäärät ovat suuria. Oman erikoisuutensa tuo myös ns. orkesterimateriaali ja sen käyttö korkeakoulussa, jolla on oma sinfoniaorkesteri.

Berliinin Taideyliopisto (Universität der Künste Berlin) on oppiaineiltaan hyvin samankaltainen kuin oma Taideyliopistomme. Berliinin oppiaineet ovat kuvataide, muotoilu, musiikki ja esittävät taiteet, jotka muodostavat neljä tiedekuntaa. Muotoilu sisältää myös mm. arkkitehtuuria ja esittävät taiteet sisältävät teatteria ja tanssia ja Berliinin Taideyliopista valmistuu myös taideaineiden opettajia. UdK on tosin huomattavasti suurempi kuin Helsingin Taideyliopisto. Berliinissä on opiskelijoita yli 4000. UdK on muotoutunut käytännössä koko 1900-luvun ajan kun erilaiset taidealan oppilaitokset ovat yhdistyneet. Yliopiston statuksen taidekorkeakoulujen yhteenliittymä sai v. 2001. Hyvin samankaltaisten taidealojen yhdistelmän ansiosta Berliinin Taideyliopiston kirjasto soveltui hyvin vertailukohteeksi.

Berliinissä Taideyliopisto ja Tekninen yliopisto sijaitsevat yhteisellä kampuksella Charlottenburgissa. Tekninen yliopisto on suuri korkeakoulu, jonka tiedevalikoimaan kuuluvat tekniikan ja luonnontieteiden lisäksi humanistisia ja yhteiskuntatieteitä. Yliopistoilla on yhteinen kirjastorakennus, joka sisältää laajan valikoiman tiedettä ja taidetta sekä painetussa, elektronisessa että konkreettisessa muodossa taideteoksina. Teknisen yliopiston ja Taideyliopiston kirjastot ovat erillisiä organisaatioita. Kirjastoilla on kuitenkin paljon yhteistyötä ja kaikilla asiakkailla on yhtäläiset oikeudet käyttää kaikkea aineistoa kirjastosta riippumatta.

Kirjastot järjestävät yhdessä erilaisia tapahtumia kirjastorakennuksessa, joka tarjoaa tapahtumille hyvät puitteet. Esimerkiksi seuraavalle kesäkuulle suunniteltiin kirjastoon tiedeyö-tapahtumaa, joka oli jo muodostunut perinteeksi. Kirjastot eivät siis vain osallistuneet yliopistojensa tapahtumiin vaan järjestivät tapahtumia itsenäisesti ja aktiivisesti.

Berliinin Taideyliopiston kirjastolla on varsin mittavat kokoelmat. Painetut kokoelmat ovat oman kirjastomme kokoelmia huomattavasti suuremmat. Musiikkiaineiston osalta kirjastomme muistuttavat paljon toisiaan, aineiston painopisteet ovat samanlaisia sillä erotuksella, että Berliinissä elektroakustinen musiikki on laajemmin esillä ja Berliinissä oli suhteessa vain hyvin vähän folk- ja kansanmusiikin aineistoa. Koska taidealan oppilaitoksilla on Berliinissä pitkät perinteet, Berliinin Taideyliopistolla on laajat ja arvokkaat kokoelmat erilaisia käsikirjoituksia, arkistomateriaalia sekä taideteoksia.

Berliinin Taideyliopistolla on laaja valikoima myös elektronisia aineistoja. Osa aineistoista on kirjastolle maksullisia samaan tapaan kuin Suomessakin vuosittaisilla lisensseillä. Taideyliopistolla on käytössä paljon myös maksutonta aineistoa ja tietysti Saksassa tuotettua aineistoa, mm. digitoitua materiaalia. Keskusteluissa henkilökunnan kanssa kävi kuitenkin ilmi, ettei elektronisten aineistojen käyttö Taideyliopistossa ole kovin suurta. Esimerkiksi äänitteitä ja nuotteja käytetään edelleen enemmän kirjaston fyysisistä kokoelmista kuin e-kokoelmista. Kirjasto tekee yhteistyötä UdK:n opetuksen ja tutkimuksen kanssa aineiston hankinnassa. Hankinta keskittyy enemmän painettuun kuin elektroniseen aineistoon. Tärkeimmät kansainväliset tietokannat ovat paljolti samat UdK:n kirjastossa kuin meillä Helsingin Taideyliopistossa.

UdK:n kirjasto tarjoaa käyttäjille käytön opastusta kiertokäyntien muodossa ja lisäksi opiskelijoille tarjotaan kirjaston tiedonhakuportaalien käytön opastusta. Kirjasto järjestää näitä opastuksia itsenäisesti, muusta opetuksesta riippumatta. Opastukset tilataan kirjastosta ja niitä järjestetään tarpeen mukaan ympäri vuoden. Helsingin Taideyliopiston kirjastot järjestävät tiedonhaun opastusta paljolti muuhun opetukseen integroituna ja yhteistyössä yliopiston muun opetuksen kanssa.

Teknisen yliopiston kirjastossa käyttäjien opastukseen oli panostettu enemmän kuin Taideyliopiston kirjastossa. TU:n kirjastossa tiedonhaun opetuksen kehittämisen projekti oli nimeltään Teaching library. Projektissa työskenteli 5 kirjastonhoitajaa, mutta osa heistä vain osan työajastaan. Teaching library – projektissa keskitytään erityisesti verkko-oppimateriaalien tuottamiseen. Niitä onkin TU:n kirjaston sivuilla varsin paljon. Ohjeet on jaoteltu uusien opiskelijoiden ohjeistukseen ja tutoriaaleihin jo tutkimusta tekeville. Oppimateriaalit sisältävät tekstiä, kuvia, videoita ja animaatioita. Käytännössä uusia ohjeita tehdään jatkuvasti ja vanhoja pidetään ajan tasalla, päivitetään tai poistetaan kun ne käyvät tarpeettomiksi. TU:n opiskelijamäärä on niin valtava, että e-oppimateriaalien tekeminen on ainoa keino todella tavoittaa opiskelijoita. Keskusteluiden perusteella oppimateriaalien tekemiseen tarvittaisiin koko ajan lisää henkilökuntaa. TU:n kirjastossa järjestetään myös jonkin verran kontaktiopetusta kirjaston käytöstä ja tiedonhausta. Henkilökunnan mukaan kurseille kyllä osallistuu opiskelijoita jatkuvasti, mutta osallistumisprosentti koko yliopiston opiskelijoista on todella pieni. Sen takia verkko-oppimateriaaleihin panostetaan.

UdK:n kirjaston palveluissa on keskitytty painetun aineiston käyttöön liittyviin palveluihin. Kirjastolla on yhteistyötä opetuksen kanssa nimenomaan kirjallisuuden hankinnassa. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi varaamalla kirjallisuutta jokaisen kurssin käyttöön erikseen. Tämä varattu kirjallisuus on kurssin ajan vain kurssilaisten käytössä ja silloin poissa muusta kirjastokäytöstä. UdK:n kirjasto keskittyy ennen kaikkea palvelemaan perus- ja jatko-opiskelijoita. Tutkijoiden kanssa yhteistyö on suhteellisen vähäistä, elleivät tutkijat toimi myös opettajina. UdK:n kirjastolla ei ole tutkimuksen tukemisessa kovin paljon muita tehtäviä tai roolia kuin kirjallisuuden hankkiminen. Tosin kirjaston laajat kokoelmat ovat täynnä erilaista tutkimuksen materiaalia. Käsikirjoituksia ja muuta arkistoa-aineistoa on paljon. Lisäksi kirjasto tallentaa jatkuvasti Saksan tv:stä tulevat kulttuuriohjelmat, konsertit, elokuvat, teatteriesitykset ym. Materiaalia on siis tutkimuksen tarpeisiin vuosisatojen ajalta.

UdK:n kirjastossa on 30 työntekijää ja TU:n kirjastossa 125. UdK:n kirjaston henkilökunnan ikäjakauma on suuri ja jo sen takia henkilökunnan taustat ja kou-

lutus ovat hyvin heterogeenisia. Keskusteluissa kävi ilmi, että erityisesti UdK:n kirjastossa on muutaman seuraavan vuoden kuluessa odotettavissa useita eläköitymisiä. Hiljaisen tiedon siirtymisestä kannettiin huolta ja toisaalta uuden tekniikan osaamista pidettiin entistä tärkeämpänä taitona kirjastossa. UdK:n kirjastosta tuntui myös puuttuvan sellaista henkilökuntaa, jolla olisi resursseja tiedonhaun opetukseen ja suurempaan yhteistyöhön opetuksen kanssa. Tämä puute oli kirjastossa tiedostettu ja tulevaisuuden suunnitelmissa oli suunnata enemmän resursseja kirjaston käyttäjien opastustyöhön.

UdK:n ja TU:n kirjasto olivat molemmat vähemmän tekemisissä oman yliopistonsa opetuksen tai tutkimuksen kanssa kuin mihin omassa, tietysti paljon pienemmässä Taideyliopistossamme on totuttu. Kirjastot ovat kuitenkin vahvoja toimijoita. Viime vuosien budjetin supistumisesta huolimatta, esimerkiksi hankintamäärärahat olivat suhteelliset hyvät. TU:n kirjastossa oli erikseen henkilö, jonka työnkuvaan kuuluu ulkoisten suhteiden ja yhteistyön hoitaminen. Saksalaisilla yliopistokirjastoilla on Saksan sisällä hyvät verkostot ja paljon yhteistyötä. Yhteistyö on osittain alueellista ja osittain yhteistyö muodostuu esimerkiksi kirjastojärjestelmän ympärille. Berliinin kaupungin alueen yliopistokirjastot ja toisaalta koko Brandenburgin hallintoalueen eri tyyppiset kirjastot muodostivat yhdessä erilaisia toimintokohtaisia yhteenliittymiä.



Kuva 7. Bibliothek der Universität der Künste Berlin.

7 OSAAMISTARPEET JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TOIMENPITEET TAIDEYLIOPISTON KIRJASTOSSA

7.1 Toimintaympäristön muutos

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on selvittää millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa Taideyliopiston kirjastossa. Taideyliopiston kirjasto muodostuu kolmesta akatemiakirjastosta, joiden oppialat ovat kuvataide, musiikki ja teatteri ja tanssi. Taideyliopisto organisaationa on ollut olemassa vuodesta 2013 alkaen, joten organisaatiomuutos on juuri ja juuri takanapäin.

Tulevaisuudentutkimuksen mukaan elämme murroksen aikakautta. Murros näkyy kirjastoissa erityisesti teknologian aikaansaamina muutoksina. Korkeakoulukirjastoissa yhä suurempi osa budjetista kuluu elektronisten aineistojen erilaisiin lisenssimaksuihin. Monessa korkeakoulukirjastossa e-aineistojen hankintabudjetti on jo vuosia ollut reilusti painetun aineiston hankintabudjettia suurempi. Elektroninen aineisto pyritään hankkimaan kirjastoon pitkäaikaiskäyttöön eli kirjasto omistaa aineiston kuten painetunkin aineiston. Siitä huolimatta elektronisesta aineistosta maksetaan vuosittain käyttömaksuja eikä kaikkea aineistoa pystytä hankkimaan kirjaston omistukseen vaan siihen hankitaan vain käyttöoikeus. Digitaalisen tallentamisen muodot kehittyvät jatkuvasti ja mahdollistavat hyvin erilaisia tapoja tallentaa myös musiikkia ja taideteoksia. Samalla tavalla kuin tutkimuskirjallisuus myös musiikki ja taide on siirtynyt verkkoon. Musiikkia on saatavilla sekä kaupallisesti että epäkaupallisesti verkosta rajattomasti ja taidekokoelmia tai teatteri- ja oopperaesityksiä pääsee lähes jokainen katsomaan verkon välityksellä. Kokoelmien luonne korkeakoulukirjastoissa on siis periaatteeltaan muuttunut.

Elektronisen materiaalin käyttöön tarvitaan joustavia verkkopalveluita, aineiston pelkkä lainaaminen ja palauttaminen ei enää entisessä muodossaan toimi. Aineistojen käyttöön, käyttöoikeuksiin ja lähdekritiikkiin liittyvää opastusta tarvitaan enemmän, mutta siitä huolehtiminen ei ole pelkästään kirjaston vastuulla. Yliopistokirjastoissa tehdään entistä enemmän yhteistyötä opetuksen ja tutki-

muksen kanssa verkkoaineiston käytön ohjauksessa. Verkossa oleva aineisto ja sosiaalinen media ovat tuoneet kirjastoille ennen kokemattoman paineen muuttaa vanhoja ja luoda uusia palveluita.

7.2 Osaaminen tulevaisuudessa yliopistokirjastosektorilla

Kirjastoalan perusasioiden ja perustoimintojen, kokoelmat ja palvelut, muuttuminen asettaa henkilökunnan osaamiselle suuria haasteita. Uuteen ympäristöön tulisi sopeutua ja opetella käytännössä jatkuvasti uusia taitoja. Yliopistokirjasto on julkinen organisaatio, jonka toiminta on suuresti riippuvainen sen inhimillisestä pääomasta eli henkilöstöstä. Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan mukaan organisaation inhimillinen pääoma muodostuu henkilökunnan osaamisesta, tiedoista ja koulutuksesta sekä työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista ja heidän asenteistaan (Lönnqvist ym. 2010, 31).

Lönnqvist, Kujansivu ja Antolan osaamisen jaottelua voi hyödyntää myös kirjastoalalle. Tähän osaamisen jaotteluun on seuraavassa kuvassa sijoitettu haastattelussa esille tulleita erityisesti yliopistokirjastoissa tarvittavia ratkaisevia osaamisen alueita (kuva 8.).

Kirjastoalan osaaminen (liiketoimintaosaaminen)	Kirjastoalan ydinosaaminen: Kokoelmien hallinta - Tiedon hallinta: tiedon organisoiminen ja järjestäminen, julkaisujen tuntemus (julkaisujen uudet muodot, elektroniset aineistot, digitaalinen julkaiseminen, taideteosten ja musiikin tallentamisen muodot). Kirjaston palvelut: Kirjasto tarjoaa pääsyn aineistoihin, asettaa aineistot käyttäjien saataville, opastaa aineistojen hyödyntämisessä.
Substanssiosaaminen	Yliopiston oppialojen tuntemus: Huomioitava oppialojen erot: oppimisen tavat, digitalisoinnin aste, aineistot, julkaisukulttuurit
Organisaatio-osaaminen	Yliopiston tutkimuksen tuntemus: tutkimusprosessin tuntemus, julkaiseminen, open access -politiikka, Taideyliopiston kirjastossa taiteen tekemisen tukeminen.
Sosiaaliset taidot	Vuorovaikutustaidot, neuvottelutaidot, esiintymistaidot

Kuva 8. Osaamisen jaottelu (mukaillen Lönnqvist ym. 2010, 32 - 34).

Kirjaston ympärillä, sen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta, kirjastoalan ammatilliset ydinosaamisen alueet ovat sekä haastateltujen että kirjallisuuden mukaan pysyneet yllättävän samanlaisina. Kyse on enemmän tämän ammattitaidon muuntamisesta niin että se soveltuu painetun aineiston lisäksi elektronisen aineiston käsittelyyn ja jakeluun ja perinteisten palveluiden uudelleenmuotoiluun. Sen sijaan sosiaaliset taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet kuten joustavuus ja halu oppia uutta ovat entistä merkittävämpiä tekijöitä.

"Joustavuus on yksinkertaisesti se keskeinen taito. Joustavuus ja sitten tämmöinen elämänhallinta tai itsensä johtaminen."

Kirjastoalalla tulisi olla ymmärrys siitä, että kirjasto ei enää välttämättä omista kokoelmiaan. Kirjastosta voi tulla tulevaisuudessa yhä enemmän erilaisten aineistojen välityspalvelu. Kirjasto on se kanava, joka voi tarjota monipuolisia tieteellisiä ja taiteellisia sisältöjä sekä yliopiston sisällä, että myös kansalaisille laajemmin. Aineistojen välittäminen edellyttää käyttökelpoisia palveluita, joihin liittyvät verkkoaineistossa lisensoinnin ehdot ja tekijänoikeudelliset kysymykset, jotka kirjaston tulee hallita. Palveluiden muunneltavuus tai räätälöitävyys ovat myös tärkeitä tekijöitä, kun asiakaskunta on yhä heterogeenisempää ja tarvitsee hyvin erilaisia palveluita.

"Kirjastosta on enemmän tulossa aineistojen välityspalvelu. Kaikki aineisto ei ole omassa kokoelmassa, mutta kirjastossa on taito löytää asiakkaan tarvitsema aineisto asiakkaan käyttöön."

"Ja sitten nää palvelumuotoiluhankkeet on löytäny sen saman idean, että on erilaisia tapoja käyttää kirjastoa."

7.2.1 Elektronisen aineiston osaaminen

Teknologian lisääntyessä sen käytön hallitseminen ja it-osaaminen on korostunut kirjastoissa. Käytännössä tarvitaan perustietoja informaatioteknologiasta, mutta sen lisäksi tarvitaan taitoa soveltaa osaamista erilaisissa ympäristöissä. Elektronisten aineistojen hyödyntäminen edellyttää usein käyttöjärjestelmien jonkin tasoita räätälöintiä oman organisaation käyttöön. Tärkeässä roolissa on kommunikointi koko yliopiston tietotekniikkaosaston kanssa ja kommunikointi edellyttää yhteistyötaitoja.

Opettajat ja tutkijat tarvitsevat koko ajan enemmän erilaisia ja laaja-alaisia e-aineistoja. Tehtäessä aineistojen käyttö sopimuksia kansainvälisten kustantajien ja toimittajien kanssa, kirjasto tarvitsee osaamista tekijänoikeuksien ja lisensointiehtojen hallinnassa. Tärkeitä taitoja ovat kommunikointi ja neuvottelutaidot. Taideyliopiston tutkijat tarvitsevat hyvin monialaisia aineistoja, joiden hankintahinnan ovat korkeat. Tulevaisuudessa tulee pohdittavaksi vaihtoehtoisia lisensoinnin malleja ja myös yliopistojen keskinäisen yhteistyön lisääminen aineistojen hankinnassa.

Elektronisten aineistojen käytön opastusta ja neuvontaa kirjastossa tehdään sekä henkilökohtaisesti tiedonhaun opetuksessa ja verkkopalveluina erilaisten verkkomateriaalien avulla. E-aineistojen lisääntyminen on myös lisännyt ohjauksen ja neuvonnan tarvetta. Tämä edellyttää toisaalta kirjastohenkilökunnalta ohjauksen ja opetuksen pedagogisia taitoja, mutta myös osaamista luoda opastusta ja neuvontaa verkkoon. Berliinin Teknisen korkeakoulun kirjasto oli panostanut erityisesti verkko-oppimateriaaleihin ja samalla sellaiseen henkilökuntaan, jolla oli verkkopedagogisia valmiuksia ja taitoja.

7.2.2 Kirjasto opiskelun ja tutkimuksen tukena

Taideyliopiston kirjaston erityispiirre on taiteen ja tieteen yhdistyminen. Taideyliopiston kirjasto palvelee taiteilijoita ja muusikoita, taiteen ja musiikin tekemistä. Toisaalta Taideyliopiston kirjasto on myös yliopistokirjasto ja tutkimuksen asema on Taideyliopiston kirjastossa korostunut enemmän kuin erillisten Akatemioiden aikana, koska OKM:n rahoitus yliopistoille perustuu yhä enemmän tutkimuksen tuottamiselle. Tutkimuksen tukipalveluiden pystyttäminen on haaste Taideyliopistojen kirjastoille, koska sellaista infrastruktuuria kirjastoissa on vain vähän. Tutkimuksen tukeminen edellyttää tutkimusjulkaisemisen ja avoimen julkaisemisen tukemista, välineitä ja ohjausta. Tutkimusdatan arkistointi ja säilyttäminen on taiteen alalla erityisen haasteellista, koska tutkimusdata voi olla hyvin monimuotoista äänitteistä ja videosta 3D-tuotteisiin.

Taideyliopiston haastateltavat pitivät tärkeänä Taideyliopiston taiteen alojen ja yliopiston tutkimuksen tuntemusta vaikka kirjastoammattilaisuus on tärkeä perusta koko kirjastotyölle. Taiteenalan tai oppialan tuntemus auttaa yhteistyössä opettajien ja tutkijoiden kanssa. Yhteistyö opetuksen ja tutkimuksen kanssa on kirjastossa erittäin tärkeää. Taideyliopiston kirjastossa tiedonhaun opetusta on entisissä akatemiakirjastoissa annettu jo kauan ja sen myötä suhteet opetukseen ovat jo kohtalaisen vakiintuneet. Kirjasto on myös jo lähtenyt rohkeasti luomaan verkostoja Taideyliopiston tutkimukseen. Eri taiteenalojen (musiikki,

teatteri ja tanssi, kuvataide) akatemiakirjastot pyrkivät pitämään yhteyksiä ja myös luomaan uusia kontakteja oman taiteenalanansa tutkimuksen piirissä.

Taideyliopiston opettajista ja tutkijoista osa ei pitänyt kirjastotilaa enää kovin olennaisena, koska materiaali ja palvelut ovat yhä enenevässä määrin löydettävissä verkossa. Toisaalta opiskelijat viettävät yhä aikaa kirjastossa ja tarvitsevat tiloja opiskeluun sekä yksin että yhdessä muiden kanssa. Taideyliopiston Sibelius-Akatemian kirjastosta on myös muodostunut kohtaamispaikka erityisesti ulkomaisille opiskelijoille. Kirjasto koetaan avoimeksi ja toisaalta rauhalliseksi ja turvalliseksi paikaksi oleskella ja tavata muita opiskelijoita. Kirjaston tila on siis edelleen tärkeä paikka. Berliinin Taideyliopiston ja Teknisen yliopiston kirjastot järjestivät yhdessä isompia ja pienempiä tapahtumia kirjastorakennuksessa. Osa tapahtumista oli jo hyvin vakiintuneita ja saavuttanut vankan suosion, kuten esimerkiksi Tiedeyö, joka järjestettiin vuosittain kesäkuussa. Berliinin Taideyliopiston kirjaston tiloissa oli paljon myös taideteoksia. Taideyliopiston Kuvataideakatemian kirjasto antaa tilansa käyttöön opiskelijoiden taidenäyttelyille. Tässä toteutuu Jochumsenin ajatus kirjastosta esittämisen tilana (performative space). Yhteistyö kirjaston ja esittävän taiteen opetuksen välillä on tulevaisuuden kehittämiskohteita.

7.3 Osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen käytännössä Taideyliopiston kirjastossa

Taideyliopiston opettajat ja tutkijat korostivat haastattelussa substanssiosaamisen tärkeyttä, mutta myös yliopistotasoisien koulutuksen merkitystä yliopistokirjastossa. Taideyliopiston kirjastossa kumpikaan näistä vaatimuksista ei tällä hetkellä muodostu ongelmaksi. Akatemiakirjastoissa on vankkaa oman taiteen alan ammattiosaamista ja käytännössä koko henkilökunta omaa yliopistotason koulutuksen. Akatemiakirjastoilla on pitkä historia ja se näkyy henkilökunnan pitkinä työurina ja myös jossain määrin kirjastoalan koulutuksen puutteena. Yliopistokirjastojen edustajat pitivät juuri henkilökunnan kirjastoalan koulutusta edellytyksenä toimivalle kirjastolle. Pitkä ura samassa kirjastossa johtaa usein myös ammattitaidon päivitystarpeeseen. Erityisesti viime vuosina, monien muutosten paineessa, täydennyskoulutuksen ja osaamisen päivittämisen tarve on havaittu Taideyliopiston kirjastossa.

"Mutta mä painotan nimenomaan sitä mikä on se kirjasto tehtävä eli tukea sitä tutkimusta ja opetusta, tuntee se ympäristö. Ja vielä jos pystyis vähän ennakoimaan sitä mitä on tulossa niin se olis sitten oikein plussaa. Jos otetaan esimerkiksi vaikka tutkija niin tutkijahan on kyllä aika lailla siinä omassa tutkimuksessaan, sen sisällä. Kirjaston tehtävä on sitten avata sitä maailmaan laajemmin."

Kirjaston tulee siis osata oma työnsä, mutta on pystyttävä toimimaan tiiviissä yhteistyössä yliopiston opetuksen ja tutkimuksen kanssa.

Kirjastoalalla järjestettävä täydennyskoulutus on suhteellisen vähäistä. Ellei halua tai ole mahdollisuutta lähteä suorittamaan pitkäkestoisia opintoja oppilaitokseen, jäljelle jäävät lähinnä kirjastojärjestöjen seminaarien muodossa järjestettävät eri kirjastotoimintoihin liittyvät koulutukset. Suomen tieteellisen kirjastoseuran seminaareihin on osallistuttu Taideyliopiston kirjastosta. Osa työntekijöistä on koulutautunut omaehtoisesti eri kirjastoalan oppilaitoksissa.

Osaamisen järjestelmälliseen kehittämiseen ei kuitenkaan ole kiinnitetty ehkä riittävästi huomiota. Taideyliopiston kirjaston rakenteet ovat vielä tätä kirjoitettaessa hahmottumatta. Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen on kirjaston uuden johdon tärkeitä tehtäviä. Jonkin verran on työtä kuitenkin jo aloitettu. Vuoden 2014 keväällä kerättiin henkilökunnalta arvioita omasta osaamisesta.

Sen jälkeen henkilökunnan kehittämispäiviä on järjestetty säännöllisesti ja toimintasuunnitelmaan on kirjattu henkilökunnan osaamisen kehittäminen yhtenä toiminnan painopistealueena.

Kirjallisuudesta löytyy useita vaihtoehtoisia ja rinnakkaisia tapoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kirjastohenkilökunnan osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään suomalainen ilmiö. Tarvitaan joustavaa johtamista ja luovia rekrytoinnin tapoja. Tehtävänkuvat eivät ole kirjastoissa pysyneet muuttuvan kirjastotyön perässä. Kirjastotyön ei tarvitse tapahtua pelkästään kirjaston sisällä. Tehtäviä yliopistossa voidaan yhdistellä niin, että saadaan aikaan joustavaa yhteistyötä. Opintohallinnossa voi olla kirjaston toimintaan perehtynyt henkilö tai kirjastossa voi työskennellä erikoistuneen tietotekniikan osaaja.

Samoja asioita tuli esille haastatteluissa erityisesti yliopistokirjastojen edustajien kanssa. Saartin ja Juntusen mukaan oppivan organisaation ajatus soveltuu erityisen hyvin yliopistokirjastolle. Jatkuvasti muuttuva tai kuten Saarti ja Juntunen asian ilmaisevat "lähes kaoottisesti käyttäytyvä" toimintaympäristö on haaste jokaiselle henkilökunnan jäsenelle ja erityisesti kirjaston johdolle. Uusien asioiden jatkuva opettelu koskettaa käytännössä jokaista työntekijää kirjastossa. Kirjaston johdon merkitys oppimisen mahdollistajana on merkittävä, jotta henkilöstö olisi yksilöinä itsenäisiä, omaa työtään ohjaavia ja joustavasti uusia asioita soveltavia asiantuntijoita. (Saarti & Juntunen 2010, 3.) Kirjaston henkilöstön osaamisen jatkuva seuraaminen ja kehittäminen tulisi olla osa kirjaston strategisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmaa.

Käytännön esimerkkejä ja malleja oppivan organisaation rakentamisesta ja rakentamisen välineistä voi saada vaikkapa kahden suomalaisen isohkon yliopistokirjaston toimenpiteistä muutamilta viime vuosilta (taulukko 4.). Kehittämistoimet jakaantuvat kirjaston toiminnan kaikille tasoille yksilöistä aina kansainväliseen toimintaan saakka.

Taulukko 4. Oppivan organisaation rakentamisen välineitä (mukaillen Saarti & Juntunen 2010, 4 ja haastattelut).

Toiminnan taso	Käytetyt menetelmät YO1	Käytetyt menetelmät YO2
Organisaatioiden välinen taso	Benchmarkkaus Työvierailut Verkostoituminen ja työryhmät	Verkostoituminen Kansalliset ja kansainväliset työryhmät
Organisaation taso	Strateginen johtaminen Johtamisjärjestelmä Laatujärjestelmän dokumentointi Osallistuminen yliopiston työryhmiin	Strateginen johtaminen Johtamisjärjestelmä Laatujärjestelmä Osallistuminen yliopiston toimintaan niin paljon kuin mahdollista
Ryhmätaso	Kehittävä työote Ryhmien itseohjautuvuuden tukeminen Raportointi ja suunnittelu	Osaamisen jakaminen: opintopiirit, parityöskentely, vertaisparit Esimiestyön kehittäminen
Henkilötaso	Johtamiskoulutus Sisäinen koulutus Osaamiskartoitus Kehityskeskustelut	Johtamiskoulutus Sisäinen koulutus Osaamiskartoitus Kehityskeskustelujärjestelmän luova kehittäminen

Kirjaston henkilökunnan tulee olla mukana koko yliopiston toiminnassa esimerkiksi niin että kirjaston edustajia on yliopiston yhteisissä elimissä ja työryhmissä. Kansainvälisessä tutkimuksen ja taiteen maailmassa kirjastokaan ei voi jättäytyä toimimaan vain oman yliopiston sisällä. Kansainväliset tehtävät kirjastoalan järjestöissä ovat samalla ammatillista kehittymistä, oppimista ja kouluttautumista. Rekrytoinneissa tulee ottaa huomioon kirjastossa tarvittavat taidot ja kompetenssit ja olemassa olevan henkilökunnan erilaiset täydennyskoulutusmahdollisuudet.

suudet tulee ottaa käyttöön. Kirjasto pärjää yliopistomaailmassa osaavan henkilökunnan avulla. (Smith 2015, 141.)

Kirjaston johtamisen suuntaviivat tulevat yliopiston strategiasta. Johtamiseen vaikuttavat voimakkaasti kuitenkin myös koko kirjastokentän tapahtumat, kirjastoammattin muuttuminen ja yliopistokirjastojen yhteinen toimintaympäristö. Kirjastossa on määriteltävä suunta, johon kirjastoa halutaan kehittää. Muuttuvassa maailmassa suunnitelmien on hyvä olla joustavia ja niitä on syytä tarkistaa säännöllisin väliajoin. Strategian ja kehityssuunnan määrittely on johdon tehtävä, mutta yhteiseen kehittämiseen tarvitaan koko kirjaston henkilökunnan panosta. Strategia määrittää tarvittavan osaamisen koko kirjastossa. Viitala ilmaisee asian niin, että "jos ei tunneta suuntaa, ei voi suunnitella reittiäkään". (Viitala 2005, 15.) Osaamisen johtaminen on jatkuvasti liikkeessä oleva prosessi. Johtamisen roolia osaamisen ylläpidossa ei voi yliarvioida, se on ratkaisevaa koko organisaation kehittymisen kannalta. Johtamisen merkitys on sellaisen järjestelmän luomisessa, jossa yksilöiden osaamisen kehittyminen ja koko työyhteisön oppiminen on mahdollista.

"Meinasin just sanoa että esimiehellä on suuri vastuu ja suuri rooli siinä. Et myöskin se esimiestyö siinä muuttuu sitten ja on muuttunukin. Esimiehen pitäisi ottaa semmosta valmentavaa otetta, pitäis osata kannustaa oikealla tavalla ja motivoida. Vaatimukset esimiestyölle on kyllä niinku [kovat]. Mutta esimiehet on niin ratkasevia semmosia solmukohtia siinä kuviossa. Tottakai yksittäiset työntekijät tarvii sitä esimiehen tukea työlle mutta ihan samalla tavalla esimiehet tarvii tukea omaan työhönsä."

Esimiestyön tukena on olemassa erilaisia menetelmiä kuten mentorointi, työnohjaus ja coaching. Erityisesti voimakkaissa muutostilanteissa myös esimies tarvitsee tukea voidakseen toimia työyhteisössä parhaalla mahdollisella tavalla.

Osaamisen johtaminen tähtää henkilökunnan itseohjautuvuuden lisäämiseen. Jokaisella työntekijällä on vastuu työn tekemisestä ja sen joustavasta kehittämisestä, uusien taitojen opettelemisesta.

"Niin ja pitäis saada rekrytoitua just semmosia ihmisiä, jotka reippaasti lähtee, opettamaan, keskustelemaan tutkijoiden kanssa, seuraavat aktiivisesti tätä kaikkee mitä tapahtuu julkasupuolella, mitä tapahtuu tutkimuksessa. Kuinka nää aineistot muuttuu."

"Sit mä vielä painottasin tota tommosta niinku, se on oikeestaan, mikskä sitä nyt sanos, sitä vois nimittää strategiseks osaamiseks mutta jotta sitä olis se tarkoittas sitä että on nimenomaan sitten kiinnostunut siitä toimintaympäristöstä missä toimii. On kiinnostunut siitä mitkä kirjaston tavoitteet ja päämäärät on ja mikä on se kehysorganisaation strateginen tavote. ... Se on oikeestaan niinku suhde työhön. Mikä on se syy miksi sitä työtä tekee."

"Ennen ehkä pärjättiin sillä että tehtiin huolellisesti luettelointia ja pidettiin huolta että aineistot on järjestyksessä. ... Että vähän erilaista suhdetta työhön. Mikä tietysti on tärkeätä, se halu kehittää ja kehittyä omassa työssä. Et nyt kun muutos on, ei voi jäädä siihen että jos on kerran jotain ruvennu tekeen, jotain oppinu sen suhteen niin sitten vois aina vaan tehdä sitä samaa."

8 LOPUKSI

Taideyliopiston kirjaston rooli on erityinen suomalaisessa kirjastokentässä. Olemme yliopiston kirjasto ja sen myötä kirjastolle kuuluu samoja tehtäviä kuin muillekin suomalaisille yliopistokirjastoille. Taideyliopiston keskeisiä alueita on myös taiteellinen toiminta. Kirjaston tehtävä on tukea opetusta, tutkimusta ja taiteellista toimintaa. Kirjaston tehtävänä on tehdä taiteellisia tutkintoja, joita ei tehdä missään muussa suomalaisessa yliopistossa. Vastaavaa yliopistotasoista tieteen ja taiteen opiskelun kombinaatiota on haettava Suomen ulkopuolelta.

Taideyliopiston kirjasto on paitsi yliopistokirjasto myös taidealojensa erikoiskirjasto. Kirjasto palvelee paljon myös esimerkiksi ammattimuusikoita ja taiteilijoita ja musiikin ja taiteen harrastajia. Kirjastolla on sekä painettuna, käsi- kirjoituksina että elektronisena aineistoa, jota ei löydy mistään muualta Suomesta.

Tässä asemassaan kirjastolla on vain vähän esikuvia. Koko Taideyliopisto on eräänlainen koelaboratorio, jossa testataan taiteellisia ja tutkimuksellisia innovaatioita. Osa niistä toimii ja osa ehkä ei. Näin tulisi olla myös kirjastossa. Kirjaston olisi rohkeasti suunnattava toimintaansa myös uusille alueille. Henkilöstöllä on vankka aihealueiden tuntemus ja varmasti löytyy myös halua uuden oppimiseen. Kirjasto tarvitsee suuntaviivat, joilla kirjaston toimintaa kehitetään rohkeasti sekä kansallisesti että kansainvälisessä yhteistyössä vastaavien laitosten kanssa. Kirjastolle tulisi laatia henkilöstösuunnitelma ja henkilöstön osaamisen ja kehittämisen suunnitelma. Tulevat vuodet ja Taideyliopiston toiminta haastaa kirjastoa jatkuvasti. Mitä enemmän kirjasto on mukana koko Taideyliopiston kehityksessä, sitä paremmin kirjasto turvaa oman olemassaolonsa.

”Library directors and human resources and organizational development professionals recognize the need to cultivate a new workforce through creative approaches to defining and organizing roles, hiring personnel and deploying and retraining existing staff who can conceive, build and implement changes to ensure the most effective engagement of the library in the academy.” (Smith 2015, 141.)

Taideyliopisto korostaa luovuuden merkitystä. Kirjaston henkilöstön kehittämiseenkin tarvitaan luovaa otetta kirjaston johdolta ja koko henkilökunnalta. Haastatteluiden ja kirjallisuuden perusteella Taideyliopiston kirjaston osaamisen kehittäminen edellyttää suunnitelmallista osaamisen johtamista. Henkilökunta tarvitsee täydennyskoulutusta, mutta myös työssä oppimisen tavat on syytä ottaa käyttöön. Taideyliopiston kirjasto voi ottaa oppia muista yliopistokirjastoista, joissa oppivan organisaation ideaa on toteutettu erilaisilla käytännön toimilla: työssä oppiminen, opintopiirit, vertaispari-työskentely, kansalliset ja kansainväliset työryhmät, kehityskeskusteluiden kehittäminen, osaamiskartoitus. Tärkeää on luoda johtamisjärjestelmä, joka tukee oppimista ja osaamisen kehittämistä.

LÄHTEET

- IFLA:n trendiraportti 2013. Aallon harjalla vai virran vietävänä?: Navigointia kehittyvässä informaatioympäristössä. http://suomenkirjastoseura.fi/files/Trend%20Report/ifla-trend-report_finnish.pdf [Viitattu 18.11.2015]
- Aarrevaara, T. 2009. Akateeminen ura ja laajentuva korkeakoulutus. Teoksessa M.-L. Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Tampere University Press.
- Brophy, P. 2006. Measuring library performance: principles and techniques. London: Facet publishing.
- Competency Index for the Library Field 2014. OCLC WebJunction, Institute on Museum and Library Services.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltoila & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, metodin valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Forsell, S. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen. Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Holmberg, K., Huvila, I., Kronqvist-Berg, M., Nivakoski, O. & Widén-Wulff, G. 2009. Kirjasto 2.0. Muuttuva osallistumisen kulttuuri. Helsinki: BTJ.
- Huotari, M-L & Lehto, A. 2009. Johdanto. Teoksessa M.-L. Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos. Kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Tampere University Press.
- Huvila, I., Holmberg, K., Kronqvist-Berg, M., Nivakoski, O. & Widén, G. 2013. What is Librarian 2.0 - New competencies or interactive relations? A library professional viewpoint. Journal of Librarianship and Information Science, 45: 3.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.
- Inayatullah, S. 2014. Library futures: From knowledge keepers to creators. The Futurist, november-december.
- Jochumsen, H., Hvenegaard Rasmussen C. Skot-Hansen, D. A new model for the public library in the knowledge and experience society. http://www.kulturstyrelsen.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/bibliotek/indsatsomraader/Udvalg_om_Folkebibliotekernes_rolle_i_videnssamfundet/A_new_model_for_the_public_library.pdf
- Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen. Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: Avain.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kuhlen, R. 2004. Change of paradigm in knowledge management. Framework for the collaborative production and exchange of knowledge. Teoksessa Hans-Christoph Hobohm (toim.)

Knowledge management. Libraries and librarians taking up the challenge. IFLA publications 108. München: K.G.Saur.

Kuusinen, I. & Nurminen, M. 1999. Korkeakoulukirjaston asiakaspalvelun arviointi: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Leeds Metropolitan Universityn kirjastot. Helsinki: Edita. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 13.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2010. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press.

OKM 2015. Yliopistojen rahoitusmalli 2015 alkaen. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rah_itus/liitteet/yo_rahoytusmalli_2015.pdf [Viitattu 8.4.2015]

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, K. 2007. Kehittämisoitteet. Tutkimusavusteinen kehittämistyö ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Työministeriö. www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/r53-teksti-ijj-korjattu-final.pdf [Viitattu 6.11.2015]

Saarti, J. & Juntunen, A. 2010. Asiantuntijuuteen ja johtajuuteen kasvaminen akateemisessa kirjastossa. Informaatiotutkimus. Vol. 29, no. 4, s. 1-9.

Sauer, E. 2009. Akateemisen työn johtajuushaasteet. Teoksessa M.-L. Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos. Kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Tampere University Press.

Smith, B. J. 2015. The case for international collaboration in academic library management, human resources and staff development. IFLA Journal. Vol. 41, no. 2, s. 140-152.

Spencer, L. M. & Spencer, s. M. 1993. Competence at work. Models for superior performance. New York: Wiley.

Sukovic, S., Litting, D. & England, A. 2011. Playing with the future. Library engagement and change. Australian Academic & Research Libraries. Vol. 42, no 2, s. 70-87.

TaiY strategia 2014. Taideyliopiston strategia 2014-2016. <http://www.uniarts.fi/avaintietoa#Strategia> [Viitattu 8.4.2015]

Talja, S., Tuominen, K. & Savolainen, R. 2004. "Isms" in information science: constructivism, collectivism and constructionism. Journal of Documentation. Vol. 61, no 1, s. 79-101.

Tenopir, C. & King, D. W. 2009. Academic library decision making and e-journal use. Teoksessa M.-L. Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos. Kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Tampere University Press.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprossiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Town, S. 2014. The value of people. A review and framework for human capital assessment in academic and research libraries. Performance measurement and metrics. Vol. 15, no 1/2.

Widén, G. & Kronqvist-Berg, M. 2014. The future librarian. A diverse and complex profession. Proceedings of the IATUL conferences. <http://docs.lib.purdue.edu/iatul/2014/plenaries/7>

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi

Haastatteluiden pääkohdat teemoittain

	Elektroniset aineistot	Perusopiskelijat ja tutkijat	(Substanssi)osaaminen
TaiY opettajat ja tutkijat	<ul style="list-style-type: none"> Pääsy aineistoihin riittävän laajasti → yhteistyö yliopistojen kesken Suomessa ja/tai ulkomailla. Päätöksenteko aineistojen hankinnasta ja kohdentumisesta eri aloille. Lähdekritiikin merkitys kasvanut. Tiedonhankinnan opetuksen merkitys kasvanut. Englanninkielisen aineiston valtasema / muut kielialueet. Painettu aineisto myös edelleen merkityksellinen. 	<ul style="list-style-type: none"> Kirjaston tarjoama tiedonhankinnan opetus säännöllistä ja kaikki tasot kattavaa. Myös opettajien osattava opastaa opiskelijoita e-aineistojen käytössä. Aineiston luokittelu ja kategorisointi tärkeää. Kirjasto tasavertainen keskustelukumppani tutkijalle. Tutkimuksen prosessien tuntemus kirjastossa. Tutkimuksen tuen palveluiden tuottaminen: TaiY:ssä rajankäyntiä kirjaston ja muiden tahojen välillä. 	<ul style="list-style-type: none"> Akateeminen koulutus joko kirjastoalalta tai joltakin taiteen alalta. Eri taiteenalojen jonkinasteinen tuntemus tai vähintään kiinnostus. →Aineiston tuntemus →Aineiston käytössä opastaminen →Aineiston hankinta Taiteen ja tieteen erilainen tietokäsitys.
Yo-kirjastojen edustajat	<ul style="list-style-type: none"> Voimakas digitalisoituminen → kirjasto huolehtii kestävästä ja taloudellisista lisensioimalleista. E-aineistot ei pelkästään lukemista varten vaan myös konekäyttöön esim. datalouhintaan. Digitalisoituminen muuttaa kirjastojen palveluita. 	<ul style="list-style-type: none"> Oppimisympäristöt: fyysiset tilat ja digitaaliset palvelut Tutkimuksen tuen palvelut: tutkimuksen arviointi, tutkimusdatan hallinta, avoin julkaiseminen, julkaisutiedon keruu Tutkimuksen prosessin tuntemus kirjastossa. 	<ul style="list-style-type: none"> Kirjastoammattilaisuuden ydinosamisaalueet: tiedon ja julkaisujen tarjoaminen ja niiden käytössä avustaminen. Oppialojen tuntemus. Erilaisten julkaisujen tuntemus → kirjaston tehtävä: tiedonhaku, tiedon järjestäminen, metadata, bibliometriikka Yhteistyö- ja neuvottelutaidot. Johtamisen merkitys korostuu.

Tulevaisuuden yliopistokirjaston palvelut haastatteluiden perusteella

TaiY opettajat ja tutkijat	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksen tuen palveluiden järjestäminen • Julkaisutiedon keruu, TaiY:ssa myös taiteellinen toiminta • Välineitä taiteellisen tiedon keruun apuvälineiksi ei kehitä kukaan muu – esimerkiksi ääninäytteiden sisällyttäminen verkkokyselyihin • Tutkimusaineistojen säilytys ja hallinta: Ääni, kuva, video, 3D jne • Digitaalisuuden ja e-aineistojen lisääntyminen edellyttävät aineistojen kuratointia opiskelijoille ja tutkijoille → opetuksen ja neuvonnan merkitys kasvaa
Yo-kirjastojen edustajat	<ul style="list-style-type: none"> • Painettujen ja digitaalisten julkaisujen tuntemus → kirjaston tehtävä: tiedonhaku, tiedon järjestäminen, metadata, bibliometriikka • Oppimisympäristöt: fyysiset ja digitaaliset → Yhteistyö eri tahojen kanssa: juristit, it-ammattilaiset, arkkitehdit • Tutkimuksen tuen palvelut: tutkimuksen arviointi, tutkimusdatan hallinta, avoin julkaiseminen julkaisutiedon keruu

