

Kaija Asukas

OMATOIMIKIRJASTOJA MEILLEKIN

Raahen kaupunginkirjaston henkilökunnan koulutustarve ja näkemyksiä muutosjohtamisen tueksi

OMATOIMIKIRJASTOJA MEILLEKIN

Raahen kaupunginkirjaston henkilökunnan koulutustarve ja näkemyksiä muutosjohtamisen tueksi

Kaija Asukas
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Kirjasto- ja tietopalveluala
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kirjasto- ja tietopalveluala

Tekijä: Asukas Kaija

Opinnäytetyön nimi: Omatoimikirjastoja meillekin: Raahen kaupunginkirjaston henkilökunnan koulutustarve ja näkemyksiä muutosjohtamisen tueksi

Työn ohjaaja: Harju Teija

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 27 + 2

Omatoimikirjastotoimintaan siirtymisessä on kyse palvelurakennemuutoksesta, joka edellyttää muutosjohtajuutta, jotta koko prosessi saadaan vietyä onnellisesti päätökseen. Muutos ei kuitenkaan onnistu ilman henkilökunnan osallistamista. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että henkilökunta osaamisellaan on mukana muutoksen kaikissa vaiheissa, jotta uudet toimintatavat tulevat tutuiksi ja vanhoista poisopitaan sekä ennakkoluulot ja muutosvastarinta minimoidaan. Tärkeää on myös, että riittävästä koulutuksesta huolehditaan.

Opinnäytetyössä käsitellään omatoimikirjastoja, muutosta ja muutosjohtajuutta sekä suhteutetaan tutkimustuloksia muutoksen kulkuun. Omatoimikirjastoja lähestytään yleisesittelyn, Suomen tämänhetkisen tilanteen ja esimerkkimaiden tilanteen kautta. Muutos ja muutosjohtaminen -luvussa esitellään vakuutusyhtiö Ilmarisen malli onnistuneelle muutokselle. Mallissa tuodaan esille 2000-luvun muutosprosessin vaatimukset onnistuneelle muutokselle.

Tällä tutkimuksella selvitetään muutosjohtamisen tueksi Raahen kaupunginkirjaston henkilökunnan näkemyksiä omatoimikirjastotoiminnasta, sen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi kartoitetaan toimintaan liittyvää koulutustarvetta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on omatoimikirjastot ja muutosjohtaminen.

Tutkimusaineisto on kerätty keväällä 2020 suoritetulla kyselytutkimuksella, joka kohdistui Raahen kaupunginkirjaston vakinaiseen henkilökuntaan. Kyselylomake sisälsi kolme koulutustarvetta kartoittavaa monivalintakysymystä ja kaksi nelikenttäanalyysiin perustuvaa avointa kysymystä.

Tutkimustulokset osoittavat, että jonkin verran pelkoja ja muutosvastarintaa esiintyy vastaajien keskuudessa, kuten yleensä muutoksen edellä. Mutta on myös niitä, jotka ovat sitoutuneet alusta alkaen muutokseen ja suhtautuvat positiivisesti tulevaan, tunnistaen kuitenkin uhkatekijät.

Tulevaisuuden uhat näyttävät olevan yleismaailmallisia, niin Ruotsissa, Kanadassa kuin Raahesakin ollaan huolissaan henkilökunnan jäämisestä tarpeettomaksi ja toimeettomaksi, henkilökunnan vähentämisestä, palvelujen laadun heikkenemisestä, aineiston katoamisesta, henkilökohtaisten kontaktien vähenemisestä, palveluaikojen vähenemisestä, omatoimiajan ongelmatilanteiden selvittelemisestä, laitehäiriöistä, ilkeistä ja järjestyshäiriöistä. Heikkoudet ja tulevaisuuden uhat ovat todellisia, eikä niitä varmaan koskaan pystytä poistamaan, mutta niitä voidaan pyrkiä minimoimaan ja niihin voidaan varautua.

Asiasanat: omatoimikirjastot, muutos, muutosjohtaminen, kyselytutkimus, SWOT-analyysi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Library and Information services

Author(s): Kaija Asukas

Title of thesis: Self-Service Libraries for Us as Well: Views and Training Requirements to Support Change Management at the Raahe Public Library

Supervisor(s): Teija Harju

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020 Number of pages: 27 + 2

The first self-service library in Finland was founded in 2012 at the Jukola Library in Hämeenlinna. The first self-service library in the greater Oulu area was opened in 2014. After launching the Jukola Library, new self-service libraries have been established with increasing speed, and now most municipalities in Finland either already have at least one self-service library or are planning to establish one within the next couple of years. Furthermore, the Raahe Public Library will introduce self-service libraries during the period of 2020–2021.

Adopting a self-service functionality at a library is about a structural change of the service form, which requires change management in order to conclude the project successfully. Change, however, is not possible without having the personnel participate in it. In order for them to commit to the project fully it is important that the personnel stands for the change with their expertise so that new methods will become familiar, old ones are unlearned, and prejudices and resistance to change are minimized. It is also important that adequate training is provided.

The purpose of this thesis is to discuss self-service libraries, change, change management, and research into the course of change. Self-service libraries, their current phase in Finland and in other selected countries are examined. In the chapter of Change and Change Management a model for a successful change by the insurance company Ilmarinen is introduced. The model highlights the requirements for a successful change process in the 2000s..

This thesis examines the views of the personnel at the Raahe Public Library on self-service libraries, their strengths, weaknesses, opportunities and threats. Moreover, the additional training required by the new service is illustrated. The theoretical frame of reference is composed of self-service libraries and change management. The research material was collected in the spring of 2020 with a survey directed at the permanent personnel at the Raahe Public Library. Results of the research show that the respondents have some fears and exhibit some resistance to change, as is usual when facing change. However, there are also those committed to the change from the onset, and have a positive attitude to the innovation while still recognizing the hazards.

In the future potential threats seem universal. Personnel in Sweden and Canada as well as in Raahe are concerned about becoming unnecessary and obsolete, worried of reductions in personnel, of lowering quality of service, disappearing library items, loss of interpersonal contact, reduced service hours, troubleshooting the problems of self-service hours, malfunctioning automation, vandalism and public order problems. Weaknesses and future threats are real, and they can probably never be eliminated but it is possible to minimize and be prepared for them.

Keywords: self-service libraries, change, change management, survey, SWOT analysis, personnel, Raahe public library

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OMATOIMIKIRJASTOT.....	7
	2.1 Omatoimikirjastot Suomessa.....	8
	2.2 Omatoimikirjastot muissa maissa.....	10
3	MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN.....	12
	3.1 Muutos.....	12
	3.2 Muutosjohtaminen.....	13
4	TUTKIMUS.....	16
	4.1 tutkimuksen tarkoitus.....	16
	4.2 Tutkimusmenetelmät.....	16
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	19
	5.1 Monivalintakysymykset.....	19
	5.2 Nelikenttäanalyysi.....	21
6	POHDINTA.....	25
	LÄHTEET.....	26
	LIITTEET.....	29

1 JOHDANTO

Suomen ensimmäinen omatoimikirjasto perustettiin vuonna 2012 Hämeenlinnan Jukolan kirjastoon. Omalle alueellemme saatiin ensimmäinen omatoimikirjasto Ouluun vuonna 2014. Jukolan jälkeen perustamistahti on koko ajan kiihtynyt ja nykyisin suurimmassa osassa Suomen kuntia on vähintään yksi omatoimikirjasto tai aiotaan perustaa omatoimikirjasto muutaman vuoden sisällä. Tämänhetkiset tutkimukset ja tilastot osoittavat, että muutos on kannattanut ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Ennakkoon pelätty häiriökäyttäytyminenkin on jäänyt kameravalvonnan vuoksi vähäiseksi.

Raahen kaupunginkirjastossa siirrytään vuosien 2020 – 2021 aikana omatoimikirjastotoimintaan. Kiitos opetus- ja kulttuuriministeriön avustuksen sekä Raahen kaupungin investointirahoituksen voidaan muuttaa kaksi kolmesta lähikirjastosta sekä pääkirjasto laajennetun aukiolon omatoimikirjastoksi. Muutostyö aloitetaan Pattijoen kirjastosta ja seuraavana on vuorossa Vihannin kirjasto. Pääkirjasto jätetään viimeiseksi, koska se on haastavin ison kokonsa ja monipuolisten toimintojensa takia. Pilotointi on parempi suorittaa pienemmissä kirjastoissa ja ottaa huomioon mahdolliset tehdyt virheet pääkirjastoa muutettaessa.

Omatoimikirjastotoimintaan siirtymisessä on kyse palvelurakennemuutoksesta, joka edellyttää muutosjohtajuutta, jotta koko prosessi saadaan vietyä onnellisesti päätökseen. Muutos ei kuitenkaan onnistu ilman henkilökunnan osallistamista. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että henkilökunta osaamisellaan on mukana muutoksen kaikissa vaiheissa, jotta uudet toimintatavat tulevat tutuiksi ja vanhoista poisopitaan sekä ennakkoluulot ja muutosvastarinta minimoidaan. Tärkeää on myös, että riittävästä koulutuksesta huolehditaan.

Tutkimuksella selvitetään muutosjohtamisen tueksi Raahen kaupunginkirjaston henkilökunnan näkemyksiä omatoimikirjastotoiminnasta, sen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, suhteuttaen tutkimustuloksia muutostekijöihin. Lisäksi kartoitetaan toimintaan liittyvää koulutustarvetta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on omatoimikirjastot ja muutosjohtaminen.

Tutkimusaineisto on kerätty keväällä 2020 suoritetulla kyselytutkimuksella, joka kohdistui Raahen kaupunginkirjaston vakinaiseen henkilökuntaan. Kyselylomake sisälsi kolme koulutustarvetta kartoittavaa monivalintakysymystä ja kaksi nelikenttäanalyysiin perustuvaa avointa kysymystä.

2 OMATOIMIKIRJASTOT

Kirjastolaissa määrätään, että kunnan on järjestettävä kirjastopalveluja joko itse, yhdessä toisen kunnan kanssa tai muuten (Laki yleisistä kirjastoista 14921/2016, viitattu 5.12.2020). Lakisääteisydestä huolimatta moni kunta on viime aikoina kohdistanut säästötavoitteitaan myös kirjastoihin. Kustannustehokkaasta omatoimikirjastopalvelusta on tullut monelle lopetusuhan alla olevalle kirjastolle pelastus. Myös kirjastolain vaatimaa yhdenvertaisuustavoitetta on lähdetty viime aikoina toteuttamaan saavutettavuuden näkökulmasta. Perustamalla ja kehittämällä omatoimikirjastoja tavoitteeseen pääseminen on ollut mahdollista. (Mustikkamäki 2015, viitattu 5.12.2020.)

Itsepalvelukirjasto, kylmäasema, laajennetun aukiolon kirjasto vai omatoimikirjasto, uuden palvelumuodon rantautuessa Suomeen 2010-luvun alussa etsittiin sopivaa termiä kuvaamaan palvelua. Itsepalvelua, självbetjäning, self-service käytettiin aiemmin niin Suomessa, Pohjoismaissa kuin kansainvälisestikin kuvaamaan asiakkaiden itsensä henkilökunnan läsnäollessa suorittamia toimintoja. Vähitellen Omatoimi-nimitys yleistyi ja se on nykyisin käytössä kaikissa Suomen kirjastoissa. Ruotsissa käytössä olevat termit meröppet tai meröppna bibliotek ovat käytössä myös Suomen kaksikielisillä alueilla. Englanninkielisissä maissa käytetään termiä staffless libraries tai open libraries. Erityyppisiä omatoimikirjastoja on perustettu koko 2000-luvun ja perustetaan edelleenkin kiihtyvällä vauhdilla kaikkialla maailmassa. Tekninen kehitys on mahdollistanut asioinnin tiloissa, joissa ei ole henkilökuntaa, lainaus hoituu automaateilla ja turvallisuutta valvotaan kameeroilla. (Mustikkamäki 2015, viitattu 5.12.2020 ; Luukkonen 2020, viitattu 5.12.2020.)

Omatoimikirjastolla tarkoitetaan kirjastoa, johon pääsee asioimaan itsenäisesti varsinaisten aukioloaikojen ulkopuolella. Henkilökunta on paikalla vain aukioloaikoina, lainaus ja palautus hoituvat automaateilla ja tiloja valvotaan kameeroilla. Kirjastojen palvelutarjonta omatoimiaikoina vaihtelee muilta osin, mutta yleensä niissä on mahdollisuus noutaa varauksia, käyttää asiakastietokoneita ja lukea ainakin rajoitetusti lehtiä tai vain oleskella. Joissakin tilat sallivat myös kokoustilojen käytön. Tulostaminen ja kopiokoneen käyttö ei usein ole mahdollista. (Wikipedia 2018, viitattu 5.12.2020.)

Henkilökunnan läsnäolo vaihtelee. Asiakaspalvelua voi olla koko varsinaisen aukioloajan viitenä päivänä viikossa, osassa muutamana päivänä tai vain muutaman tunnin yhtenä päivänä. On myös niin sanottuja kylmäasemia, joissa asiakaspalvelua ei ole ollenkaan, vaan henkilökunta käy niissä tietyin välein vain hoitamassa kokoelmaa. Sisäänkirjautuminen kirjastoon omatoimiaikana

tapahtuu ulko-ovella olevalla lukijalla, johon syötetään kirjastokortin tai jonkin muun kirjautumiseen hyväksytyt kortin numero sekä henkilökohtainen PIN-koodi. (Luukkonen 2020, viitattu 5.12.2020.)

Omatoimikirjastotoiminnan käynnistäminen herättää usein asiakkaissa ja henkilökunnassa epäilyksiä ja vastustusta. Pelätään esimerkiksi järjestyshäiriöitä ja ilkivaltaa, kun henkilökunta ei ole paikalla. Usein pelätään myös säästöjen kohdentumista kirjaston henkilökuntaan ja kirjastopalveluihin. Henkilökunnan tarve ja palveluista säästäminen ovat kuntakohtaisia ratkaisuja, jotka tehdään useimmiten kirjastosta riippumattomista syistä. Sen sijaan järjestyshäiriöiden torjunta on koko maassa yhdenmukaista. Ilkivallan mahdollisuudet pyritään kaikissa omatoimikirjastoissa eliminoimaan kattavalla kameravalvonnalla ja usein myös yhteistyöllä vartiointiliikkeen kanssa. Jotakin poikkeuksia lukuun ottamatta kirjastojen omatoimiaukioloajat ovat sujuneet rauhallisesti. (Mustikkamäki 2015, viitattu 7.12.2020.)

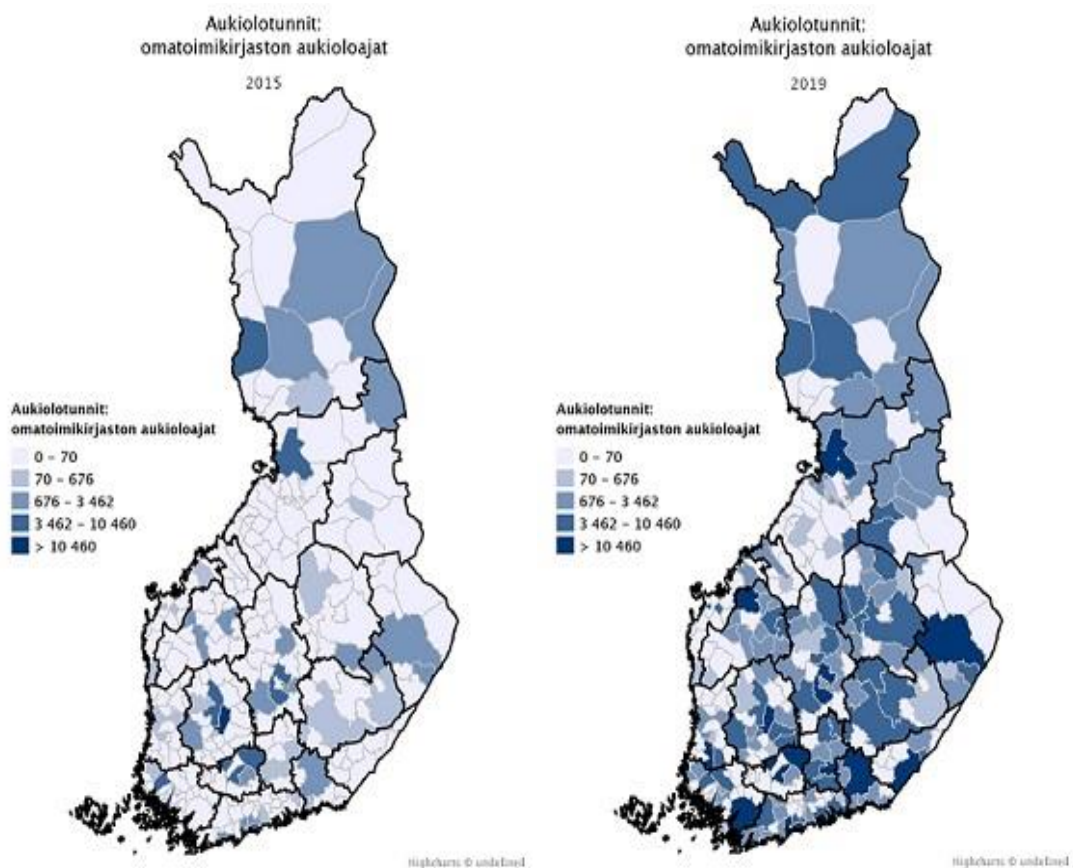
2.1 Omatoimikirjastot Suomessa

Suomessa omatoimikirjastotoiminta on varsin nuorta. Suomen ensimmäinen itsepalveluperiaatteella toimiva lehtisali avattiin Ylitorniolla joulukuussa 2009 ja ensimmäinen kokonaan omatoiminen kirjasto perustettiin Hämeenlinnan Jukolan kirjastoon vuonna 2012 (Vainikainen 2019, viitattu 14.12.2020). Jukolan esikuvana toimi Lundissa sijaitseva Veberödin lähikirjasto, johon mallia oli otettu tanskalaisista Silkeborgin ja Århusin lähikirjastoista. Nämä kaikki ovat laajennetun aukiolon kirjastoja eli aukiolotunteja on lisätty palveluajan ulkopuolelle. (Ollikainen 2015, viitattu 3.12.2020.)

Jukolan jälkeen omatoimikirjastojen määrä on lisääntynyt kiivasta tahtia. Kirjastoille vuonna 2019 tehdyn valtakunnallisen omatoimikirjastokyselyn mukaan kyselyyn vastanneilla kirjastoilla oli yhteensä 233 omatoimipistettä ja 161 pistettä aiottiin avata seuraavan viiden vuoden aikana. Kyselyn vastausprosentti oli 87 eli 46 kunnasta vastaus jäi puuttumaan. Suurimmassa osassa kuntia oli vain yksi omatoimikirjasto. 73 % ilmoitti, että heillä joko on tai on suunnitteilla omatoimikirjasto ja 27 % ilmoitti, ettei heillä ole omatoimikirjastoja eikä ollut edes suunnitteilla. Vuoden 2015 vastaavaan kyselyyn verrattuna prosenttiluvut olivat täysin päinvastaiset. Omatoimikirjastojen määrä on siis lähes nelinkertaistunut neljässä vuodessa. (Mustikkamäki 2020, viitattu 3.12.2020.)

Suomessa suurin osa omatoimikirjastoista toimii laajennetun aukiolon periaatteella. Kokonaan itsepalvelulla toimivat eli kylmäasemat ovat vielä vähemmistönä. Toiminta niissä on muuten samanlaista kuin laajennetun aukiolon kirjastoissa, mutta varsinaisia palveluaikoja ei ole. Virkailija käy kerran tai kaksi viikossa hyllyttämässä aineiston ja järjestelemässä tilan. (Ollikainen 2015, viitattu 11.12.2020.)

Omatoimikirjastojen ikärajat ovat aiheuttaneet keskustelua kirjastoammattilaisten keskuudessa. Keskusteluissa on tullut esiin lähinnä ilkevällän ja järjestystyhäiriöiden pelko. Ikärajojen suhteen käytäntö on hyvin kirjava. 15 vuoden ikäraja on käytössä useissa kirjastoissa. Se juontuu ilmeisesti siitä, että perinteisesti lapset ovat päässeet kirjastoissa lainaamaan aikuisten aineistoja 15-vuotiaina. Outi-kirjastoissa ajatellaan, että vanhemmat vastaavat lapsistaan 18-vuotiaiksi saakka ja vain he voivat antaa lapsilleen luvan omatoimikäyttöön. 18 on ikäraja, mutta takaajan pyynnöstä lapsen asiakastietoihin merkataan oikeus käyttää omatoimikirjastoa. On myös ikärajattomia kirjastoja, esimerkiksi Vantaan Pointin omatoimikirjasto. (Ollikainen 2015, viitattu 11.12.2020.)



KUVIO 1-2. Yleisten kirjastojen tilastot 2015 ja 2019. Aukiolotunnit: Omatoimikirjaston aukioloajat

Aukiolotunnit ovat lisääntyneet kunnissa, joissa on omatoimikirjastoja. Varsinkin viikonloppuaukioloajat ovat lisänneet kirjastopalvelujen saavutettavuutta runsaasti. Koko maassa omatoimikirjastot palvelevat asiakkaita viikonloppuisin yhteensä noin 5200 tuntia. Lisäksi kirjastotilojen tehokkaampi käyttö on lisääntynyt omatoimikirjastojen myötä. Sekä yksittäiset asiakkaat että erilaiset harrastusryhmät hyödyntävät omatoimiaikaa muun muassa kokouskäytössä. (Valtiovarainministeriö 2020, viitattu 7.12.2020.)

2.2. Omatoimikirjastot muissa maissa

Tanskassa ensimmäinen omatoimikirjasto avattiin Jyllannin Silkeborgissa vuonna 2004. Syynä perustamiseen olivat kunnan säästötoimenpiteet. Henkilöstökustannuksista oli säästettävä. Silloin kirjasto ehdotti, että perustettaisiin kirjasto, jota asiakkaat voisivat käyttää itse. Kehitystyö onnistui Tanskan kirjastoviraston avustuksella. Lopulta perustettiin laajennetun aukiolon kirjasto, jossa henkilökunta on paikalla vain osan aukioloajasta. Siitä lähtien Tanska on ollut edelläkävijä omatoimikirjastojen kehittämisessä ja kaikkialla maailmassa on otettu mallia heidän kirjastoistaan. (Holmgaard Larsen 2013, viitattu 10.12.2020.)

Vuoden 2007 kuntauudistuksen myötä keskittäminen lisääntyi, eivätkä kirjastot säästyneet tältä kehitykseltä. Useat pienet kirjastot suljettiin ja pääkirjastojen rooli vahvistui. Huoli kansalaisten vapaasta ja tasa-arvoisesta mahdollisuudesta käyttää kulttuuripalveluja ja opiskella johti siihen, että kirjastoille annettiin vuonna 2009 valtion tukea omatoimikirjastojen perustamiseen sillä ehdolla, että henkilökunnan palveluajat eivät vähene. 40 uutta omatoimikirjastoa avattiin ja kehitys jatkuu edelleen. Maaseudun pienistä kirjastoista on siirrytty kehittämään omatoimikirjastoja kaupunkien tarpeeseen. (Holmgaard Larsen 2013, viitattu 10.12.2020.)

Omatoimikirjastojen myötä Tanskan kirjastojen lainausluvut ja lainaajamäärät ovat kasvaneet. Häiriöitä ja ilkivaltaa esiintyy vähän, vain muutamilla kaupunkialueilla on ollut ongelmia. Väestö on ottanut paikalliskirjastot omakseen ja poliitikkojen suhtautuminen kirjastojen toimintaan on muuttunut lähikirjastomyönteisemmäksi. Kirjastoammattilaiset kuitenkin pelkäävät henkilöstösäästöjä itsepalvelun lisääntymisen myötä. (Holmgaard Larsen 2013, viitattu 10.12.2020.)

Ruotsin ensimmäinen omatoimikirjasto perustettiin marraskuussa 2009 Veberödin kirjastoon Skånessa. (Kultur Skåne 2011, viitattu 10.12.2020). Sen jälkeen niitä on avattu kiivaaseen tahtiin. Vuoden 2019 tilastojen mukaan 48 % kunnista oli vähintään yksi omatoimikirjasto. Vuonna 2018

määrä oli 39 %. Omatoimikirjastojen aukioloajat olivat myös lisääntyneet runsaasti, varsinkin pääkirjastojen osalta. Vuodesta 2018 pääkirjastojen aukioloajat lisääntyivät 28 %. Omatoimiajat ovat lisänneet myös kirjastonkäyttöä. Valitettavasti kävijämääriä ei voi verrata palveluaikojen kävijämääriin, koska useissa kunnissa alle 18-vuotiaat eivät pääse omatoimiaikoina kirjastoon kuin jonkun aikuisen mukana. (Kungliga biblioteket 2020, viitattu 10.12.2020.)

Kanadassa ja Yhdysvalloissa omatoimikirjastojen kehitys on vasta alullaan. Kanadan ensimmäinen laajennetun aukiolon kirjasto, Hamilton Public Library, avattiin vuonna 2017. Samana vuonna Torontossa haluttiin perustaa kaksi omatoimikirjastoa, Swansean ja Todmorden Roomin kirjastoihin, mutta Toronton kirjaston henkilökunta alkoi vastustaa voimakkaasti hanketta. Suurin syy protestointiin oli henkilöstösäästöjen pelko. Myös asiakkaille järjestetyssä kyselyssä 73 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei lähettäisi lapsia tai vanhempia kirjastoon, jossa henkilökunta ei ole paikalla. Muutosvastarinnan laannuttua Todmorden Roomin omatoimikirjasto avattiin marraskuussa 2018 ja Swansean tammikuussa 2019. (Cupe 2019, viitattu 11.12.2020 ; Our Public Library 2017, viitattu 11.12.2020.)

3 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

3.1 Muutos

Muutos on haaste, joka hyvin hoidettuna antaa moninkertaisen hyödyn ja huonosti hoidettuna saattaa kaikki vaaraan. Tärkeää onkin tunnistaa muutostarve ja saada aikaan onnistunut toteutus, jotta muutoksesta saadaan pysyvää. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.)

Muutosta voidaan kuvata myös kriisinä, sillä se vaatii vakiintuneista rutiineista luopumista ja uusien toimintatapojen opettelua. Rakenteeltaan muutos muistuttaakin kriisin toipumisprosessia, johon kuuluvat tapahtuneen kyseenalaistaminen, tyytymättömyys uusiin vaatimuksiin, toiveen ja tavoitteen yhteensovittaminen, hyväksyminen sekä vanhoista tavoista irtautuminen ja uusiin sitoutuminen. Mitä sitoutuneempi henkilö on vallitseviin olosuhteisiin, sen vaikeampi muutosprosessi on. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.)

1900-luvun jälkipuoliskon muutosajattelulle oli ominaista Kurt Lewinin kehittämä kolmivaiheisen prosessin malli, jossa merkittävää oli vanhasta luopumaan oppiminen, muutoksen ohjaaminen ja uuden toiminta- ja ajattelutavan varmistaminen. Mallissaan Lewin korosti johtajuutta ja ylhäältä alaspäin suunnattua ohjausta muutoksen toteuttamisessa. Ajattelulla on edelleenkin suuri kannattajakuntansa ja vaikuttajansa, kuten John Kotter, jonka kahdeksaa vaihetta onnistuneeseen muutokseen noudatetaan edelleenkin laajasti, vaikka henkilöstön osallisuutta muutosten toteuttamisessa onkin alettu korostaa voimakkaasti 2000-luvulla. (Virtanen & Stenvall, 2019, 168.)

Kotter on esittänyt teoksessaan *Leading Change* kahdeksan kohtaisen ohjelman, jonka avulla muutosten tulisi tapahtua

1. Tähdennä muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.
2. Perusta ohjaava ydintiimi.
3. Laadi visio ja strategia.
4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti.
5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127)

Tässä tutkimuksessa ei esitellä Kotterin ohjelmaa syvemmin, mutta jo pelkän ohjelmarungon perusteella voi saada käsityksen, että Kotter käsittelee muutosta lähinnä johtajan näkökulmasta. Se on muutosprosessille sinänsä hyvä toimintakaava, mutta henkilöstön rooli jää epäselväksi. Esimerkiksi muutosvastarinnan ja väärinymmärrysten minimoimiseksi olisi hyvä, jos henkilöstö sitoutettaisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan muutokseen. Kyseessä on kuitenkin aina oppimisprosessi, jonka onnistuminen työterveyslaitoksen mukaan edellyttää kolmen tekijän toteutumista: 1) Viestinnän täytyy olla rehellistä, ymmärrettävää, johdonmukaista ja toistuvaa muutoksen ymmärtämiseksi. 2) Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen auttaa sitoutumaan muutokseen. 3) Erilaiset tukitoimet, kuten koulutus ja mentorointi, auttavat kaikkia muutosprosessiin osallistujia sopeutumaan muutokseen. (Työterveyslaitos, viitattu 13.12.2020)

3.2 Muutosjohtaminen

1900-luvulla muutosjohtamista toteutettiin pääasiassa johtajuutta ja ylhäältä ohjaamisen ideaa korostaen. Tämän ajattelumallin tunnettuja kehittäjiä olivat Kurt Lewin ja John B. Kotter. Heidän jälkeensä ei selkeitä käsitteellisiä muutosjohtamisen malleja ole syntynyt. 2000-luvulla on alettu korostaa henkilöstön osallistamista, vuorovaikutustaitoja, tunneälyä sekä viestinnän selkeyttä ja rehellisyyttä. Koska tällä hetkellä kaikki asiantuntijat painottavat samoja asioita hieman eri termein ja muutoksen toteutuskin etenee lähes saman kaavan mukaan, nostetaan tässä tutkimuksessa esille vakuutusyhtiö Ilmarisen selkeästi esitetty näkemys hyvästä muutosjohtamisesta.

Muutoksen läpivieminen ei ole yksinkertaista. Onnistunut muutos edellyttää aina hyvää muutosjohtajuutta, jolla voidaan vähentää kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja innovatiivisuutta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia muutoksessa. Keskeisin tavoite on muutoksen läpivieminen onnistuneesti ja uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen osaksi kaikkien työtä organisaation eri tasoilla. Muutos toteutuu vasta silloin, kun henkilöstö saa olla mukana muutoksen toteutuksessa ja se näkyy toimintojen muutoksina. (Ilmarinen, 3.)

Muutoksen johtamisen vaiheita ovat lähtökohdat, valmistelu, toteuttaminen ja päättäminen. Lähtökohdat eli kokonais kuvan hahmottaminen on muutosprosessin tärkein vaihe. Se vaikuttaa eniten muutoksen sisältöön ja toimintamalliin sekä auttaa muutokseen käytäntöön viemisessä. Kokonaisuuden hahmottamisessa on varattava riittävästi aikaa muutostarpeen selvittämiseen ja tavoittei-

den asettamiseen sekä valmistauduttava perustelemaan prosessin etenemistä ohjaavat lähtökohdat muille työntekijöille. Ennen valmistelua kannattaa käydä läpi myös aikaisempia muutostilanteita ja miettiä, miten niitä voisi hyödyntää tulevassa muutoksessa. (Ilmarinen, 5-7.)

Lähtökohtien pohjalta tehdään suunnitelmat. Tässä valmisteluvaiheessa määritellään muutoksen keskeiset kohderyhmät, etenemisen vaiheet ja tehtäväkokonaisuudet, tehdään aikataulu, suunnitellaan muutosviestintä ja muutosfoorumit eri kohderyhmille, jaetaan vastuut ja tehtävät sekä luodaan edellytyksiä koko henkilöstön sitoutumiselle muutokseen. Kannattaa myös varautua siihen, että suunnitelmia joudutaan muuttamaan muutosprosessin aikana. (Ilmarinen, 9.)

Muutosviestintään panostaminen on erittäin tärkeää. Sillä lisätään ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista eli kerrotaan muutostarpeen synnystä, muutoksen suunnasta ja toteutuksesta. Koska tiedon tarve kasvaa ja misinformaatio lisääntyy, on tärkeää, että heti alusta lähtien huolehditaan riittävästä, johdonmukaisesta ja säännöllisestä viestinnästä. Asioita tulee toistaa riittävän usein sekä kertoa ne avoimesti ja rehellisesti henkilökunnan näkökulmasta. Sanat ja teot eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Viestintä ei myöskään saa olla yksisuuntaista, vaan täytyy osata kuunnella henkilökuntaa ja antaa sille mahdollisuus keskustella tilanteesta. (Ilmarinen, 12.)

Henkilökunnan osallistamisella tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Sitoutumisen kannalta onkin tärkeää, että henkilökunta saa osallistua muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen. Samalla saadaan myös heidän asiantuntemuksensa ja osaamisensa käyttöön. Henkilöstöllä on paljon kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. On kuitenkin hyvä miettiä, mitkä asiat voidaan tiedottaa ja mitkä vaativat yhteistä keskustelua. Vuorovaikutteinen viestintä luo ymmärrystä ja luottamusta, mutta täytyy myös tunnistaa kohderyhmien tarpeet ja tunnelmat. (Ilmarinen, 14.)

Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, on muutoksen tavoitteet ja sisällöt käytävä läpi koko henkilöstön kanssa. jotta ne muuttuvat käytännön toimintatavoiksi. Esimiehillä on tässä tärkeä rooli, koska heidän on huolehdittava henkilöstön osallistamisesta, jotta suunnitelmat muuttuvat konkreettiseksi tekemiseksi ja sitoutumiseksi. Esimies on kuuntelija, kannustaja ja suunnannäyttäjä. (Ilmarinen, 15-16.)

Koulutusta on myös tarjottava riittävästi ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehdittava, koska vanhasta poisoppiminen ja uuden opettelu voi olla kuormittavaa ja aiheuttaa negatiivisia tunteita. Tunteiden käsittelylle on annettava aikaa. Muutosvastarintakin on luonnollinen osa muutosta ja kritiikki saattaa sisältää asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon ja reagoida niihin välittömästi. (Ilmarinen, 15-17, 20.)

Muutosprosessi voidaan päättää, kun toteutus on onnistunut ja toimintatavat vakiinnutettu. Tilanearvion ja mahdollisten korjaustoimenpiteiden tekemisen jälkeen on hyvä korostaa saatuja hyötyjä ja palkita henkilökunnan onnistuminen. On myös hyvä käydä yhdessä läpi prosessia ja miettiä mitä siitä on opittu. (Ilmarinen, 21.) Uudistumiskykyinen organisaatio osaa pysähtyä ja tutkia, ottaa puheeksi ja rakentaa vuorovaikutusta, priorisoida, luopua ja aloittaa uutta, säilyttää toimintakyvyn keskeneräisyydessä sekä luottaa omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen. (Ilmarinen, 24.)

”Muutoskyky tarkoittaa valmiutta ja taitoa elää muutoksessa, sitoutua siihen ja olla aktiivisesti ja vastuullisesti sitä toteuttamassa.” (Ilmarinen, 24)

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Perinteisen kaavan mukaisesti etenevässä tutkimuksessa tutkimusongelma/-tehtävä pyritään esittämään mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti. Ongelmia voi olla vain yksi tai joukko samantasoisia ongelmia, jolloin eroa pää- ja osaongelmiin ei ole mielekästä tehdä. Tavallisesti ongelmat esitetään kysymyksinä, joiden perusmuodon määrää tutkimuksen tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 126, 129.)

Raahen kaupunginkirjastossa siirrytään vuosien 2020 - 2021 aikana omatoimikirjastotoimintaan. Onnistunut muutos edellyttää henkilökunnan osallistumista ja heidän osaamisensa hyödyntämistä sekä päivittämistä muutoksen eri vaiheissa. Sen vuoksi haluttiin tutkimuksessa selvittää henkilökunnan näkemyksiä omatoimikirjastosta ja samalla kartoittaa koulutustarvetta muutosjohtamisen tueksi. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys on muutosjohtaminen ja omatoimikirjastot. Selvitystyön tein seuraavia tutkimuskysymyksiä hyödyntäen

1. Onko koulutukselle tarvetta
2. Mitä koulutusta halutaan
3. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia nähdään omatoimikirjastotoiminnassa
4. Mitä hyötyjä ja uhkia nähdään omatoimikirjastotoiminnassa

4.2 Tutkimusmenetelmät

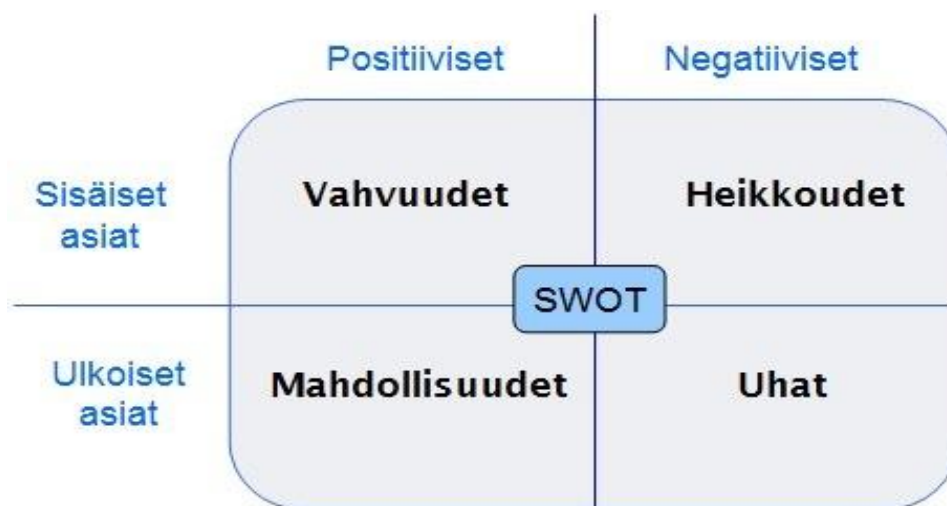
Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan suuntausta, jossa kohdetta kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Suuntaukseen sisältyy paljon erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Määrällisen rinnakkaissuuntauksella, laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, pyritään puolestaan tulkitsemaan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Koppa 2015, viitattu 13.12. 2020.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän eroja korostetaan usein, vaikka molempia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa ja samoja kohteita voidaan selittää molemmilla, tosin eri tavalla (Koppa 2015, viitattu 13.12.2020). Molemmat ovat lähestymistapoja, joita on vaikea erottaa toisistaan, ja jotka nähdään toisiaan täydentävinä, ei kilpailevina. Ne voivat täydentää toisiaan monin

tavoin. Esimerkiksi kvantitatiivinen survey-tutkimus voi edeltää kvalitatiivista haastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 136-137.)

Kyselylomake on tavallisin kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty aineiston keruutapa. Toteutustavan mukaan siitä voidaan käyttää myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely. (Vilkkä 2015, 94.) Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus. Survey tarkoittaa menetelmää, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen ja kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin aineiston keruu toteutetaan standardoidusti eli kaikilta samalla tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 193).

Perinteistä survey-tutkimusstrategiaa noudattava lomakekysely muodostui viidestä kysymyksestä, joista kolme ensimmäistä oli monivalintakysymyksiä ja kaksi viimeistä avoimia vastauskenttiä (Liite 1). Vastaukset analysoitiin käyttäen kolmen ensimmäisen kysymyksen kohdalla kvantitatiivisen tutkimuksen kuvioita ja kahden viimeisen kohdalla kvalitatiivisen tutkimuksen nelikenttä- eli SWOT-analyysia. Kuvio on taulukoita lukuun ottamatta yleisnimitys kaikille tutkimusraportissa esiintyville havainnollistamiskeinoille, esimerkiksi kartoille ja valokuville. Jos halutaan esittää lukujen laadullisia näkökulmia, kuten vertailuja, on kuvio taulukkoa parempi esitysmuoto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 328.)



KUVIO 3. Nelikenttäanalyysi (Suomen Riskienhallintayhdistys, PK-RH-riskienhallinta 2020, viitattu 13.12.2020.)

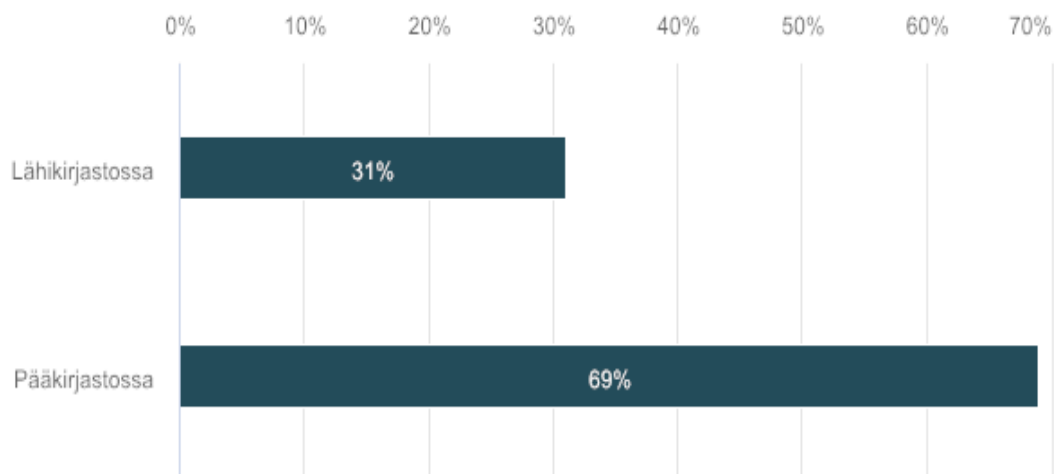
Nelikenttä- eli SWOT-analyysillä tarkoitetaan yksinkertaista ja yleisesti käytettyä analyysimenetelmää, jonka avulla selvitetään organisaation tai sen osatoiminnan, kuten muutosprojektin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat nykytilaa. Vahvuudet ovat hyödynnettäviä toimintoja ja resursseja, heikkoudet parannettavia tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat kuvaavat tulevaa. Mahdollisuudet ovat menestymistä auttavia tekijöitä ja uhat tulevaisuuden vaaratekijöitä. Analyysin jälkeen vahvuuksia on pyrittävä vahvistamaan ja hyödyntämään, heikkouksia korjaamaan ja lieventämään, mahdollisuuksia hyödyntämään ja uhkiin varautumaan hyvällä suunnittelulla. SWOT-analyysin avulla saadaan selville vaivattomasti organisaation nykytila ja kehitettävät kohteet. (Suomen Riskienhallintayhdistys, PK-RH-riskienhallinta 2020, viitattu 13.12.2020.)

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin keväällä 2020 verkkokyselynä sähköpostin välityksellä, käyttäen perinteistä kyselylomaketta, joka toteutettiin ammattikorkeakoulun Webropol-ohjelmistolla. Webropolissa kysymykset ovat nähtävissä samalla näytöllä, jolloin vastauksia on helppo vertailla. Näin kokonaisuus on helpommin hahmotettavissa ja vastaukset ovat johdonmukaisempia. Sähköpostiosoitteiden käyttö kyselyn lähettämiseen antaa mahdollisuuden tarkistaa, ettei kukaan vastaa useaan kertaan ja lähettää muistutuksen niille, jotka ovat unohtaneet vastata. (Valli 2018, 119, 123.)

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

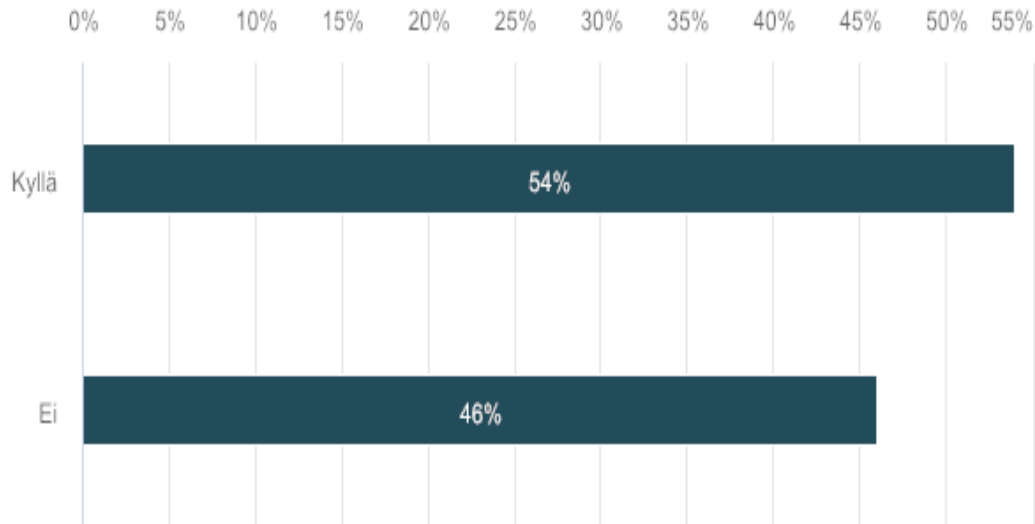
5.1 Monivalintakysymykset

Lähetin Omatoimikirjastokyselyn Raahen kaupunginkirjaston kaikille vakinaisille työntekijöille, joita oli kyselyn hetkellä 22. Vastauksia sain 13 eli 59,1 % henkilökunnasta osallistui kyselyyn. Vastaaajista 30,77 % eli neljä oli lähikirjastojen työntekijöitä ja 69,23 % eli yhdeksän pääkirjaston työntekijöitä. On otettava myös huomioon, että kyselyn toteuttamishetkellä lähikirjastoissa työskenteli kuusi vakinaista työntekijää ja pääkirjastossa 16.



KUVIO 4. Vastaaajan kirjasto

Koulutustarvetta kartoittaakseni kysyin, onko vastaajilla riittävästi tietoa omatoimikirjastoista. 53,85 % eli seitsemän henkilöä vastasi tietävänsä omatoimikirjastoista riittävästi. Kuusi henkilöä eli 46,15 % vastanneista oli sitä mieltä, ettei heillä ole tarpeeksi tietoa omatoimikirjastoista. Koska Raahen kaupungin kirjastossa ei ole järjestetty omatoimikirjastoa koskevaa koulutusta, on puolet vastaajista ilmeisesti hankkinut kirjaston ulkopuolista koulutusta tai itsenäisesti perehtyneet asiaan.

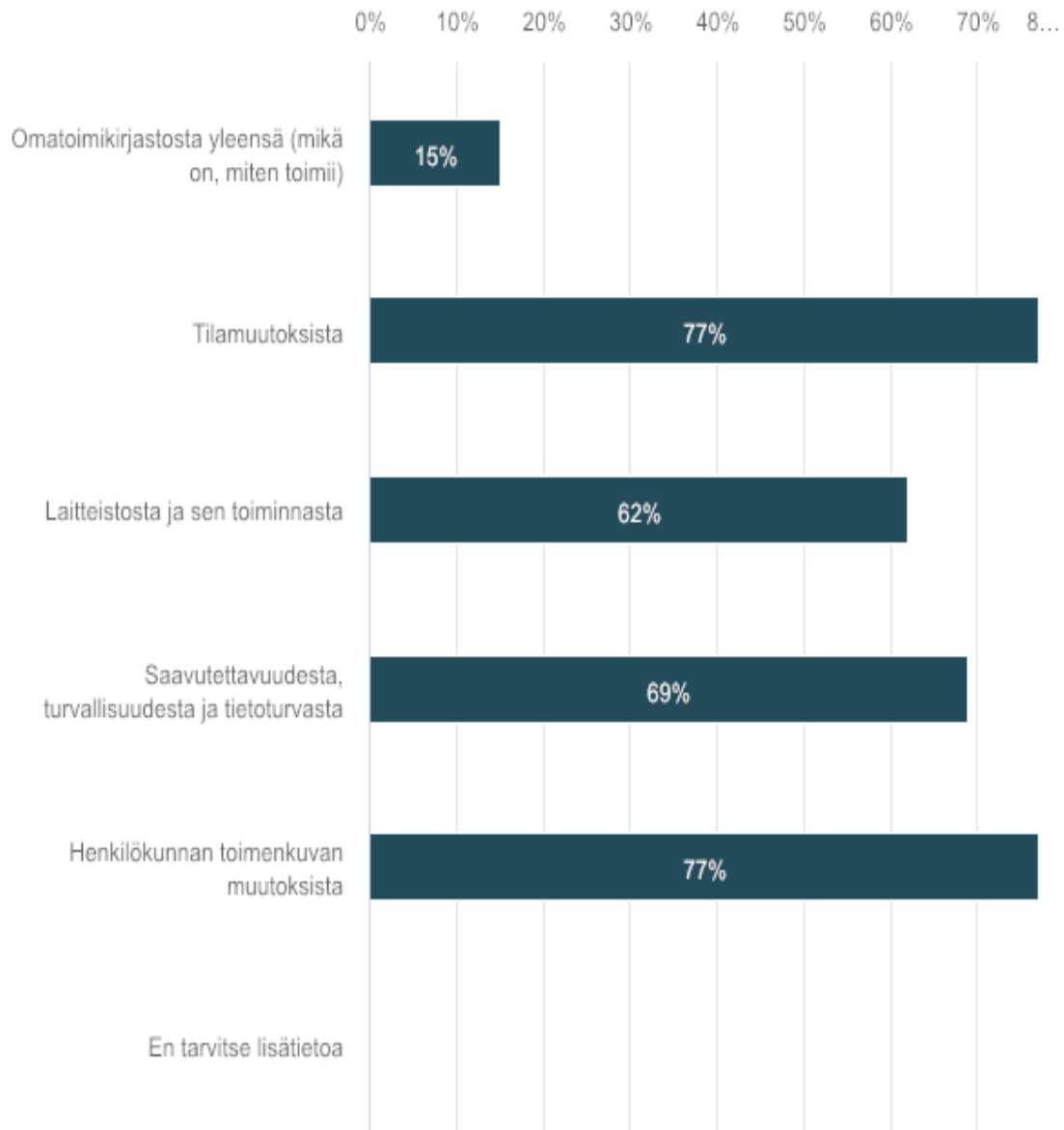


KUVIO 5. Koulutustarve

Seuraavaksi kysyin, mistä omatoimikirjastoa koskevista asioista tietoa haluttiin lisää ja annoin mahdollisuuden valita useamman vaihtoehdon. Vaihtoehdot olivat

1. Omatoimikirjastoista yleensä (mikä on, miten toimii)
2. Tilamuutoksista
3. Laitteistosta ja sen toiminnasta
4. Saavutettavuudesta, turvallisuudesta ja tietoturvasta
5. Henkilökunnan toimenkuvan muutoksista
6. En tarvitse lisätietoa

Kaksi vastaajaa halusi tietoa omatoimikirjastoista eli kiinnostusprosentti oli 15,38. Tiedontarve tilamuutoksista ja henkilökunnan toimenkuvan muutoksista kohtaan oli yhtä suuri, 76,92 %. Kymmenen vastaajaa halusi niistä tietoa. Laitteistosta ja sen toiminnasta oli kiinnostunut kahdeksan vastaajaa, kiinnostusprosentti oli 61,54. Saavutettavuuden, turvallisuuden ja tietoturvan kiinnostavuus oli 69,23 %. Vastaajista yhdeksän oli kiinnostunut niistä. Kukaan ei valinnut ”en tarvitse lisätietoa” -vaihtoehtoa. Ilmeisesti lisäkoulutustarvetta on myös niillä, jotka vastasivat edellisessä kysymyksessä, että heillä on riittävästi tietoa omatoimikirjastosta.



KUVIO 6. Lisäkoulutustarve

5.2 Nelikenttäanalyysi

Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin vastauksia tuli kymmenen. Vastaajat olivat ilmeisesti paneutuneet asiaan, koska vastausten perusteella voi todeta, että tarkastelua oli mietitty monesta näkökulmasta. Nelikenttäanalyysissä kartoitetaan ensin vahvuudet ja heikkoudet, jotka on määriteltävä sisäisiksi tekijöiksi. Sen jälkeen listataan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia, jotka ovat ulkoisia tekijöitä.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Kokoelmien tasapuolinen saatavuus - Aukioloaikojen lisääminen asiakkaiden kannalta - Lisää pienten kirjastojen kannattavuutta - Työn monipuolistuminen - Rutiinityön väheneminen - Tehtävien monipuolistuminen - Ei yksikkösidonnaisuuksia - Asiakas saa peruspalvelut - Asiakkaat oppivat omatoimisemmiksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Joutuu opettelemaan uuden asennoitumisen työhön - Asiakkaiden opastaminen kuormittaa aluksi - Laittehäiriöiden aiheuttamat poikkeamat työssä - Henkilökunnan vähentämisen pelko - Asiantuntevan henkilökohtaisen palvelun puuttuminen - Kokoelmien hoito heikentyy, jos henkilökuntaa vähennetään - Ongelmatilanteet, kun henkilökunta ei ole paikalla - Tilojen ja hyllyjen epäjärjestys lisääntyy - Ilkivalta saattaa lisääntyä - Kirjastohenkilökunnan arvostus laskee - Asiakaspalvelukontaktit vähenevät

TAULUKKO 1. Omatoimikirjaston vahvuudet ja heikkoudet

” Parhaiten omatoimikirjasto parantaa kirjastopalveluja silloin, kun asiakkaat pääsevät enemmän lainaamaan ja käyttämään kirjaston kokoelmia.”

Aukioloaikojen laajentuminen ja saavutettavuuden lisääntyminen olivat kaikkien vastaajien mielestä erittäin hyvä asia. Se näkyy erityisesti lähikirjastoissa, joissa palveluajat ovat olleet lyhyemmät kuin pääkirjastossa. Asiakkaiden mahdollisuus valita kattavammin kirjastokäynnin ajankohta lisää kävijämääriä, lainauksia sekä varauksia ja tuo myös uusia asiakkaita. Lisääntynyt käyttö puolestaan antaa lähikirjastoille toimintavarmuutta eikä tarvitse pelätä kirjaston sulkemista. Kirjastosta tulee kannattavampi.

Yhteinen kokoelma nähdään vahvuutena. Kelluva kokoelma mahdollistaa aineiston kierrättämisen eri kirjastoyksiköiden välillä. Kellutus mahdollistaa kokoelman tasapuolisen saatavuuden myös omatoimikirjastossa. Moni tosin pelkää, että kokoelmaa ei pystytä hoitamaan kuten aiemmin, jos henkilöstöresurssit vähenevät.

Vaikka henkilökunnan vähentämisen pelko esiintyy vastauksissa voimakkaana, löytävät vastaajat työnkuvan muutoksesta vahvuuksia. Kun asiakkaat oppivat omatoimisemmiksi eivätkä vaadi palvelua, jää henkilökunnalla aikaa muuhun. Työn katsotaan monipuolistuvan, kun rutiinityöt vähenvät ja työntekijät voivat keskittyä muihin ammattitaitoa vaativiin töihin, esimerkiksi kehittämiseen. Tosin asiakaspalvelukontaktien väheneminen koetaan negatiivisena asiana.

Jos ei pelkoa, niin ainakin huolta kannetaan uuden opettelusta, lähinnä omasta asennoitumisesta uuteen työhön. Myös asiakkaiden opastaminen uuteen palveluun ja laitehäiriöiden aiheuttamat poikkeamat työssä koetaan kuormittavana. Moni pelkää epäjärjestyksen, järjestyshäiriöiden ja ilkeiden lisääntymistä, kun henkilökunta ei ole ongelmatilanteissa paikalla hoitamassa niitä.

”En näe uhkakuvia, vaan nyt on uuden opettelun kohta”

Kun toimenkuvat uudistuvat ja monipuolistuvat, lisääntyy motivaatiokin uusien palvelujen kehittämiseen ja tapahtumien järjestämiseen. Ajankäyttö muuttuu ja työhyvinvointi paranee. Henkilökunta ei ole enää yksikkösidonnaista, vaan voi työskennellä missä kirjastoyksikössä tahansa.

MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Uusien toimenkuvien tuomat mahdollisuudet - Lähikirjastojen säilyminen - Lainauserät kasvavat - Motivaatio lisääntyy, kun toimenkuvat monipuolistuvat - Aukioloaikojen laajentaminen - Henkilökunnan ajankäytön muutokset - PIN-koodin käytön yleistyminen - Vuorovaikutuksesta voi tulla hedelmällisempää - Käyttäjämäärät lisääntyvät - Omatoimi tuo uusia asiakkaita - Voi synnyttää uudenlaista työtä - Tuo säästöjä - Työhyvinvointi paranee, kun rutiinit vähenevät ja työtehtävät monipuolistuvat - Kehittyminen ja ajantasalla pysyminen - Ei yksikkösidonnaisuuksia - Mahdollisuus käyttää kirjaston tiloja mm. yhteisöllisiin tapahtumiin, aktiivisuus lisääntyisi 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökunnan työmäärän lisääntyminen - Käyntien keskittyminen palveluaikojen ulkopuolelle - Henkilökunnan jääminen tarpeettomaksi ja toimettomiksi - Järjestyksen säilyminen - Ilkivalta - Aineiston katoaminen - Henkilökunnan muutosvastarinta, ei halua oppia uutta - Henkilökohtaisten kontaktien väheneminen - Henkilökunnan vähentäminen - Laitehäiriöt - En näe uhkakuvia, on uuden opettelun aika - Palvelujen laadun heikkeneminen - Palveluaikojen vähentäminen - Teknisen kehityksen seurauksena kulttuuripalvelujen huononeminen - Pahimmillaan työnkuvan muuttuminen yksitoikkoiseksi - Nuorison oleskelu - Palvelun keskeytyminen tai estyminen, kun henkilökunta ei ole paikalla - Ongelmatilanteiden selvittely

TAULUKKO 2. Omatoimikirjaston mahdollisuudet ja uhat

Palveluajan ja henkilökohtaisten kontaktien vähenemisestä ollaan huolissaan. On selvää, että esimerkiksi tietopalvelu kasvotusten on aina verkkotiedonhakua antoisampaa kysymyksineen, keskusteluineen, tulkittavine eleineen ja ilmeineen. Ehkä tulevaisuus tuo tähänkin ongelmaan ratkaisun esimerkiksi verkkopäivystyksen muodossa.

Yhteisöllisyyden nähdään lisääntyvän omatoimikirjastojen tiloissa. Muun muassa paikalliset yhdistykset, seurakunnat ja yritykset voivat käyttää tiloja erilaisten tapahtumien järjestämiseen. Paikallisyhteisöjen aktiivisuuden kasvu koetaan positiivisena asiana.

Tulevaisuuden uhat näyttävät olevan yleismaailmallisia, niin Ruotsissa, Kanadassa kuin Raahesakin ollaan huolissaan henkilökunnan jäämisestä tarpeettomaksi, henkilökunnan vähentämisestä, palvelujen laadun heikkenemisestä, aineiston katoamisesta, henkilökohtaisten kontaktien vähenemisestä, palveluaikojen vähenemisestä, omatoimiajan ongelmatilanteiden selvittelemisestä, laitehäiriöistä, ilkeistä ja järjestyshäiriöistä. Heikkoudet ja tulevaisuuden uhat ovat todellisia, eikä niitä varmaan koskaan pystytä poistamaan, mutta niitä voidaan pyrkiä minimoimaan ja niihin voidaan varautua.

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilökunnan osallistamiseen ja koulutukseen sekä muutosviestintään on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Nelikenttäanalyysin perusteella voi todeta, että toimenkuvien muutokset ja omatoimikirjaston laitteisto kokonaisuudessaan aiheuttavat eniten hämmennystä, joillekin jopa pelkoa tulevasta. Tätä tukee myös kysymyksen numero 3 tulos, jossa koulutusta haluttiin eniten tiloista ja toimenkuvista ja toiseksi eniten laitteistosta.

Jonkin verran on havaittavissa muutosprosessiin kuuluvaa luonnollista muutosvastarintaa vastauksissa. Uuden opettelu ja asiakkaiden opastaminen koetaan raskaaksi tai uskotaan, että omatoimituntien aikana esiintyy runsaasti ongelmia ja niitä joudutaan selvittämään. Vanhasta poisoppiminen ja uuteen sitoutuminen on heidän kohdallaan ilmeisesti vaikeaa.

Toisaalta vastauksista huomaa, että aika moni on jo päättänyt sitoutua muutokseen. He hyväksyvät uuden palvelurakenteen ja haluavat kehittää sitä edelleen.

6 POHDINTA

Tällä tutkimuksellani selvitin muutosjohtamisen tueksi Raahen kaupunginkirjaston henkilökunnan näkemyksiä omatoimikirjastotoiminnasta, sen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi kartoitin toimintaan liittyvää koulutustarvetta. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys oli omatoimikirjastot ja muutosjohtaminen.

Tutkimustulokset osoittivat, että jonkin verran pelkoja ja muutosvastarintaa esiintyi vastaajien keskuudessa, kuten yleensä muutoksen edellä. Mutta oli myös niitä, jotka olivat sitoutuneet alusta alkaen muutokseen ja suhtautuivat positiivisesti tulevaan, tunnistaen kuitenkin uhkatekijät

Kokonaisuutena tutkimukseni anti oli positiivinen. Pelko siitä, ettei kyselyyn vastanneiden lukumäärä ole riittävä eikä avoimiin kysymyksiin vastata, oli täysin turha. Kysymyksiin vastattiin monipuolisesti ja rehellisesti eri tarkastelunäkökulmista. Tutkimusaineistoa pidin ehdottoman luotettavana. Yleismaailmallisestikin ajatellen tulos oli hyvin kattava. Kun tutustuu eri maiden kirjastolais-ten omatoimikirjastoa koskeviin mielipiteisiin, niin huomaa, että samat asiat heidänkin mielessään liikkuvat kuin meilläkin.

Usein mietin työni aikana, että mikä siinä on, kun edelleenkin monet johtajat eivät osaa tai halua osallistaa henkilöstöä. Onko se pelkästään arvovaltakysymys? Toivottavasti ei, koska minusta on käsittämätöntä, että muutosprojekteissa, joissa henkilökunnan ajattelu ja osaaminen pitää saada muuttumaan, ei tehdä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi ja epäolennaisuuksien karsimiseksi. Pelkkä käskyttäminen on kivinen tie.

LÄHTEET

Canadian Union of Public Employees 2019. Toronto library workers sound alarm on 'staffless libraries'. Viitattu 11.12.2020, <https://cupe.ca/toronto-library-workers-sound-alarm-staffless-libraries>

Canadian Union of Public Employees 2019. What is a "staffless library"? Viitattu 11.12.2020, <https://cupe.ca/what-staffless-library>

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki: Brand Agency Punda, 19.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi, 126, 129, 136-137, 193, 328.

Holmgaard Larsen, J. 2013. Open libraries in Denmark. Scandinavian Library Quarterly. Volume 46 (3). Viitattu 10.12.2020, <http://slq.nu/indexfd9c.html?article=volume-46-no-3-2013-5>

Ilmarinen. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 14.12.2020, <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYPro, 13.

Kultur Skåne 2011. En utvärdering av Veberöds meröppna bibliotek 2010-2011. Viitattu 10.12.2020, https://utveckling.skane.se/siteassets/publikationer_dokument/utvardering_veberods_meroppna_bibliotek_2010-2011.pdf

Koppa 2015. Määrällinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 13.12.2020, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus?searchterm=kvantitatiivinen>

Kungliga biblioteket 2020. Sveriges officiella biblioteksstatistik 2019. Stockholm: Kungliga biblioteket. Viitattu 10.12.2020, https://www.mynewsdesk.com/se/kungliga_biblioteket/pressreleases/sveriges-biblioteksstatistik-2019-stark-e-bokstrend-och-naagot-fler-skolbibliotek-3000572

Laki yleisistä kirjastoista 2016/1492. Viitattu 5.12.2020, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492>

- Luukkonen, S. 2020. Kirjastoon aamusta iltaan. Karjasillan kirjaston omatoimiajan käyttö. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.12.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333535/luukkonen_susanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Mustikkamäki, M. 2015. Selvitys Suomen yleisten kirjastojen omatoimipalvelujen toteutumisesta 2015. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja 4/2015. Vaasa: Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto. Viitattu 5.12.2020, <https://www.avi.fi/documents/10191/1263926/Selvitys+Suo-men+yleisten+kirjastojen+omatoimipalvelujen+toteutumisesta+2015/0ae53ecd-c2ff-4088-b315-ba7b73cb7205>
- Mustikkamäki, M. 2020. Omatoimikirjastot 2019. Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja. Vaasa: Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto. Viitattu 3.12.2020, https://avi.fi/documents/10191/15743513/Julkaisu-80_LSSAVI_.pdf/aaf1367b-922b-4328-af46-4ec01d719a43
- Ollikainen, S. 2015. Kohti omatoimisempaa kirjastoa. Itsepalvelun kehitys suomalaisissa kirjastoissa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.12.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97368/Ollikainen_Siiri.pdf
- Our Public Library 2017. Mainstreet poll: Torontonians throw the book at staffless libraries. Viitattu 11.12.2020, <https://ourpubliclibrary.to/2017/03/30/mainstreet-poll-torontonians-throw-the-book-at-staffless-libraries/>
- Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RH-riskienhallinta 2012-2020. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Viitattu 13.12.2020, <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Työterveyslaitos. Organisaatiomuutos. Viitattu 13.12.2020, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>
- Vainikainen, I-M. 2019. Omatoimikirjaston ABC. Opas omatoimiaikaa suunnitteleville kirjastoille. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.12.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263217/Vainikainen_Ira-Maria.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 119- 123.
- Valtiovarainministeriö 2020. Peruspalvelujen tila 2020 - Ikä- ja aluerakenteen muutoksessa, kysynnän ja kustannusten paineessa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:26. Viitattu 7.12.2020, https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162160/VM_2020_26.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wikipedia 2018. Omatoimikirjasto. Viitattu 5.12.2020, <https://fi.wikipedia.org/wiki/Omatoimikirjasto>

Wikipedia 2013. John Kotter. Viitattu 8.12.2020, https://fi.wikipedia.org/wiki/John_Kotter

Vilka, H. 2015. Tutki ja kirjoita. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma, 168.



OMATOIMIKIRJASTOT TULEVAT, OLETKO VALMIS?

Omatoimikirjastot tulevat, oletko valmis? Tällä kyselyllä on tarkoitus kerätä Raahen kaupunginkirjaston henkilökunnan näkemyksiä omatoimikirjastosta ja kartoittaa omatoimikirjaston tuloon liittyvää lisäkoulutustarvetta.

1. Työskentelet tällä hetkellä

- Lähikirjastossa
- Pääkirjastossa

2. Onko sinulla mielestäsi riittävästi tietoa omatoimikirjastojen toiminnasta?

- Kyllä
- Ei

3. Mistä tarvitset lisätietoa? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Omatoimikirjastosta yleensä (mikä on, miten toimii)
- Tilamuutoksista
- Laitteistosta ja sen toiminnasta
- Saavutettavuudesta, turvallisuudesta ja tietoturvasta
- Henkilökunnan toimenkuvan muutoksista
- En tarvitse lisätietoa

1. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia näet omatoimikirjaston tulolla toiminnan ja henkilökunnan kannalta?

5. Mitä mahdollisuuksia ja uhkia näet omatoimikirjaston tulolla toiminnan ja henkilökunnan kannalta?
