

Seutukirjasto uutena toimintamallina. Tapaustutkimus kunnan johdon, kirjastoalan ammattilaisten sekä henkilöstön edustajien näkemyksistä Ylivieskan ja Joensuun seuduilla.

Tampereen yliopisto
Yhdyskuntatieteiden laitos
Kunnallispolitiikka
Pro gradu -tutkielma
Heidi Vahvaselkä
03.10.2005

Tampereen yliopisto
Yhdyskuntatieteiden laitos
HEIDI VAHVASELKÄ: Seutukirjasto uutena toimintamallina. Tapaustutkimus
kunnan johdon, kirjastoalan ammattilaisten ja henkilöstön edustajien näkemyksistä
Ylivieskan ja Joensuun seuduilla.
Pro gradu -tutkielma, 120 s., + 18 liites.
Kunnallispolitiikka
Lokakuu 2005

TIIVISTELMÄ

Tutkielman lähtökohtana oli tutkia ns. seutukirjastoa uudenaikaisena kirjastoyhteistyön mallina. Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää kuntien kirjastojen mahdollisuutta kehittää yhteistyötään entistä tiiviimmäksi, jopa useamman kunnan yhteiseksi ns. seutukirjastoksi. Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin tarkastelemalla kuntien seutuyhteistyötä syvällisenä organisaatiomuutoksena ja selvittämällä niitä organisaatiokulttuurisia tekijöitä, jotka yhtäältä edistävät ja toisaalta estävät muutoksen aikaansaamista. Oletuksena oli, että organisaatiossa toimivien ihmisten mielipiteet ja asenteet heijastelevat organisaatiossa vallitsevia arvostuksia ja täten myös vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Nämä mielipiteet voivat poiketa toisistaan merkittävästikin ja vaikuttaa siihen, lähdetäänkö muutosta organisaatiossa toteuttamaan vai ei.

Tutkielma toteutettiin case- tutkimuksena, jonka empiirisenä esimerkkinä toimivat Ylivieskan ja Joensuun seutujen kunnat. Tutkimusaineisto kerättiin kyselyillä ja teemahaastattelulla kyseisten kuntien luottamushenkilö- ja virkamiesjohdolta, kirjastotoimenjohtajilta, kirjastohenkilöstöltä ja ammattijärjestöjen edustajilta. Tulokset analysoitiin pääasiallisesti tilastollisia menetelmiä käyttäen, joita syvennettiin ja selvennettiin haastatteluista kootulla laadullisella aineistolla.

Tutkimustulosten mukaan eri ammattiryhmien mielipiteet eroavat toisistaan merkittävästikin sen suhteen, nähdäänkö seutukirjasto hyväksi toimintamalliksi vai ei. Luottamushenkilöjohto ja ylin virkamiesjohto suhtautuvat selkeästi myönteisemmin kuntien kirjastojen yhteisesti muodostamaan seutukirjastoon kun taas kirjastotoimenjohtajat, kirjastohenkilöstö ja ammattijärjestöjen edustajat ovat enemmänkin itsenäisten kuntien kirjastojen yhteistyön kannalla. Seutukirjaston merkittävimpinä hyötyinä pidetään taloudellisia säästöjä, henkilöstön ammattitaidon tehokkaampaa hyödyntämistä sekä aineistojen monipuolistumista. Toisaalta suurimpina haittoina epäillään olevan kirjastohenkilöstön ja kirjastotoimipisteiden väheneminen sekä päätösvallan siirtyminen omasta kuntakeskuksesta kauemmaksi. Seutukirjaston toteutumista estävät myös päättäjien asenteet ja henkilöstön muutosvastarinta, joiden taustalla on nähtävissä useita organisaatiokulttuurisia tekijöitä, kuten ammattikuntaisuutta, omien reviirien puolustamista, kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen vähäisyyttä, vanhojen menettelytapojen liiallista varjelemista sekä pelkoja oman kunnan vaikutusmahdollisuuksien heikentymisestä tai oman aseman tai työpaikan menettämisestä.

SISÄLLYS

1 LÄHTÖKOHDAT	4
1.1 Tutkimuksen taustaa	4
1.2 Tutkimustehtävä.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmät ja eteneminen.....	8
1.4 Tutkielman rakenne.....	10
2 KUNTIEN SEUTUYHTEISTYÖN KEHITYKSEN TAUSTAA.....	11
2.1 Seutuyhteistyön kehityksen lähtökohdat.....	11
2.2 Seutuyhteistyö – osa paikallista hallintaa	13
2.2.1 Ylipaikallisen toimintaympäristön muutos.....	13
2.2.2 Paikallisen toimintaympäristön muutos	15
2.3 Seutuyhteistyön suunta	16
2.3.1 Palvelutuotannon vaihtoehtoiset organisointitavat	16
2.3.2 Toimivan seutuyhteistyön edellytykset.....	19
2.3.3 Seutuyhteistyön onnistumisen esteitä	21
3 ORGANISAATIOMUUTOS TEOREETTISENA KÄSITTEENÄ	23
3.1 Muutoksen määrittely	23
3.1.1 Organisaatiomuutosten ominaispiirteitä	23
3.1.2 Muutosmallit	25
Lewinin muutosprosessimalli.....	25
Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessimalli	26
3.1.3 Muutoksen kohde	27
Organisaatiokulttuurin määritelmä.....	28
Voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa?	30
3.2 Muutoksen johtaminen.....	32
Johtajuus kirjastoissa	34
3.3 Muutoksen muut toimijat.....	35
4 MUUTOKSEN ONNISTUMISEN MAHDOLLISUUDET	36
4.1 Organisaatiomuutosten ongelmia	36
4.2 Muutosta estäviä tekijöitä organisaatiokulttuurissa.....	40
4.2.1 Pysyvien käytäntöjen varjeleminen	40
4.2.2 Eristäytyminen yhteiskunnan todellisuudesta.....	41
4.2.3 Opitut säännöt ja vaikeasti hallittavat päätöksentekojärjestelmät	41
4.2.4 Ammattikuntaisuus ja oman edun varjelu.....	42
4.2.5 Aikaisemmat kielteiset kokemukset.....	42
4.3 Muutosta edistäviä tekijöitä organisaatiokulttuurissa.....	43
4.3.1 Avoin ilmapiiri	43
4.3.2 Yhteiset tulokset ja tavoitteet.....	44
4.3.3 Tavoitteiden toteuttajat.....	44
4.3.4 Yhteistyöhakuisuus ja riskinoton rohkaiseminen.....	45
4.4 Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen	45
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	47
5.1 Case-tapauksien esittely	47
5.1.1 Joensuun seutu	47

Yleiskuvaus Joensuun seudusta	47
Joensuun seudun kirjastojen yhteistyö.....	49
5.1.2 Ylivieskan seutu	51
Yleiskuvaus Ylivieskan seudusta	51
Ylivieskan seudun kirjastojen yhteistyö	53
5.2 Aineiston keruu ja luotettavuuden arviointi.....	55
5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi	57
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
6.1 Vastaajien taustatiedot	58
6.2 Kirjastotoiminnan kehittämisen tarve.....	59
6.3 Kuntien välisen seudullisen yhteistyön lisäämisen tarve	69
6.4 Paras muoto kuntien kirjastojen seudullisen yhteistyön toteuttamisessa	73
6.5 Seutukirjastolla aikaansaavat hyödyt.....	79
6.6 Seutukirjaston haitat.....	86
6.7 Seutukirjaston muodostumisen esteet/ongelmat.....	91
6.8 Toimenpiteet seutuyhteistyön kehittämiseksi.....	98
7 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	100
LÄHTEET	107
KIRJALLISUUS	107
MUUT LÄHTEET	117
Kuvat, kuvat ja taulukot	120
LIITE 1:Kyselylomake	121
LIITE 2: Kirjastotoiminnan kehittämisen tarve toimijoittain	129
LIITE 3: Seutukirjaston hyödyt ja haitat toimijoittain	135

1 LÄHTÖKOHDAT

1.1 Tutkimuksen taustaa

Useat organisaatiot ovat tällä hetkellä muutoksessa. Entistä nopeammin muuttuvassa ja monimutkaisemmaksi käyvässä toimintaympäristössä pelkästään pinnallisten ilmiöiden ja asioiden, kuten työn sisältöjen tai johtamismenetelmien kehittäminen ei enää riitä, vaan menestyminen tulevaisuudessa edellyttää yhä enemmän organisaation syvärakenteisiin kohdistuvia muutoksia. (Juuti & Lindström 1995, 1–2.) Julkisina organisaatioina myös kuntien toimintaympäristö on muutoksessa. Niin sisäiset kuin ulkoisetkin muutospaineet synnyttävät jatkuvasti muutostarpeita, jotka kohdistuvat niin kuntien toimintatapoihin kuin tehtäviinkin. (Haveri & Majoinen 2000, 26.) Yksi merkittävimmistä kuntakenttään kohdistuvista muutoksista on tällä hetkellä kuntien välinen seudullinen yhteistyö.

1990-luvulta lähtien myös kuntien kirjastotoimi osana kuntaorganisaatiota on tullut uudenlaisen tilanteen eteen. Samaan aikaan kun kirjastojen tehtäväkenttä on laajentunut ja monipuolistunut, on kirjastojen määrärahoja ja resursseja leikattu, kirjastotoimipisteitä lakkautettu ja henkilöstöä vähennetty. (ks. esim. Mäkinen 1999, 207.) Kirjastot ovat joutuneet vaikean kysymyksen eteen: kuinka yhä pienemmillä käytettävissä olevilla resursseilla voidaan tarjota tehokkaasti ja taloudellisesti tuotettuja ja laadukkaita palveluita asiakkaille. Nykyisillä keinoilla ja rakenteilla tuskin voidaan selvitä tulevan ajan vaativista haasteista (Heinisuo, Koskela & Saine 2004, 8).

Myös kirjastojen toiminta on jo vuosia perustunut seudulliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen, mikä on mahdollistanut kirjastojen kohtuullisen selviämisen ja palvelutason säilymisen aina tähän päivään saakka. Kirjastojen yhteistyön kehittyminen sai varsinaisen alkusysäyksensä 1990-luvulla, jolloin kirjastot alkoivat hankkia yhteisiä atk-kirjastojärjestelmiä. Yhteistyön kehittymiseen vaikutti myös kirjastojen määrärahojen supistuminen, joka ajoi yhteistyöhön myös aineistojen hankinnassa. (Kekki 2003, 13–15.) Kirjastojen yhteistoiminnan muodot ja tahot näyttäisivät kuitenkin muuttuvan koko ajan pitkälti paikallisten olosuhteiden mukaan; yleisimpänä yhteistyön muotona on edelleen alueellinen kirjastoyhteistyö ja ns.

useamman kunnan muodostamat ns. kirjastokimpat¹, mutta myös uusia, entistä tiiviimpiä yhteistyömalleja on jatkuvasti kehitteillä.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia kirjastojen seudullisen yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksia ja ns. seutukirjastoa uudenaikaisena kirjastoyhteistyön muotona. Tutkielman aihe on lähtöisin Kuntaliiton kehitysjohtajalta Kaija Majoiselta. Useamman kunnan kirjaston yhteisesti muodostama seutukirjasto poikkeaisi tavallisesta alueellisesta ja kirjastokimppayhteistyöstä siinä, että yhteistyö olisi luonteeltaan nykyistä kirjastoyhteistyötä tiiviimpää; perinteisten toimintojen yhdistämisen lisäksi yhteistyö käsittäisi jopa kirjastojen yhteisen hallinnon, talouden ja mahdollisesti henkilökunnan (Heinisuo, Koskela & Saine 2004, 53–54.) Kokemuksia yhteisistä kirjastoista on Suomessa vielä varsin vähän, mutta erilaisia aiheeseen liittyviä suunnitelmia ja osakokeiluja on jo enemmän. Kuntien virallisia yhteiskirjastoja koko maassa on Kitee-Kesälahden kirjasto ja Mikkeli-Ristiinan kirjasto. Seutukuntayhteistyötä on puolestaan viritelty lähes joka puolella maata. Pisimmälle tutkittu lienee Salon seudun kirjastojen yhteistyö ja Hämeenlinnan seudun hanke.

Yhteinen kirjastolaitos koetaan vielä melko vieraana ajatuksena kirjastoissa. Epäselvyys ja -tietoisuus koko asiasta ja luonnollisesti oma pelko työn kohtalosta, sen mahdollisesta muuttumisesta ja jopa lakkautuksesta aiheuttaa muutostavastaisuutta. Eri kirjastoissa on erilaisia vahvuuksia ja erilaista suuntautumista, jonka vuoksi tulevaisuuden vaihtoehtojen puntarointi on tehtävä suunnitellusti ja yhteistyössä eri tahojen kesken. Erityisesti on otettava huomioon kirjastojen tilanteet ja näkemykset, jotta saadaan aikaan sitoutumista ja myönteisyyttä kehittämishankkeille ja näin ollen edistetään kehitystä. (Joensuun seudun kirjastoselvitykset, Osaraportti 1) Tässä työssä lähtökohtana on selvittää eri ammattiryhmien mielipiteitä kirjastoyhteistyön kehittämisestä ja yhteisen seutukirjaston muodostumisen mahdollisuuksista.

¹Kirjastokimpalla tarkoitetaan kirjastojen atk-järjestelmien ympärille koottuja kahden tai useamman kirjaston yhteisiä atk-kirjastojärjestelmiä (Laamanen 2001, 35). Termillä tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa kunta- ja hallintorajat ylittävää seutuyhteistyötä eri kirjastojen ja toimijoiden kesken. Jo yli 70 % suomalaisista yleisistä kirjastoista kuuluu johonkin maamme 78 kirjastokimppaan ja määrän on nähty kasvavan edelleen. (Heinisuo, Koskela & Saine 2004, 54).

Aikaisempaa tutkimusta kirjastojen seutuyhteistyöstä ei juuri ole. Tällä hetkellä tekeillä on pro gradu yhteiskuntatieteiden alalta Joensuun yliopistoon seutuyhteistyöllä tuotetuista kirjastopalveluista ja niiden johtamisen oikeudellisista ongelmista. Muuta kirjastoalaan liittyvää tutkimusta löytyy eniten informaatiotutkimuksen alalta, jossa on muun muassa tutkittu kirjastojen organisaatiota, henkilökuntaa, kirjastojärjestelmiä sekä kulttuuria. Tutkielmassa tullaan käyttämään Virve Antinojan (2001) tutkimusta Ylivieskan seudun Tiekkö - kirjastojen organisaatiokulttuurista sekä Iivosen (2003) ja Riggsin (2001) teoksia kirjastojen johtajuuteen liittyen. Näiden lisäksi oheismateriaalina käytetään kuntien kirjastotoimintaa koskevia erilaisia raportteja, kehittämissuunnitelmia ja kuntien yhteisiä kirjastostrategioita.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu kuntien seutuyhteistyötä ja organisaatiomuutoksia koskevan teoreettisen kirjallisuuden pohjalta. Aikaisempaa tutkimusta kuntien seutuyhteistyöstä löytyy runsaasti. Seutuyhteistyön organisointia ja johtamista sekä seudullisia kehittämissuunnitelmia ovat tutkineet Haveri ja Majoinen (1997, 1995). Seutuyhteistyön johtamisesta löytyy tutkimusta myös mm. Majoiselta, Mäeltä ja Tammelta (2004). Seutuyhteistyön lähtökohdista, esteistä ja mahdollisuuksista löytyy tutkimusta Sotaraudalta, Linnamaalta ja Viljamaalta (1999). Myös valtion toimesta on tutkittu seutuyhteistyötä, esimerkkinä v. 2000 sisäasiainministeriön toimesta käynnistetyt Aluekeskusohjelma- ja Seutukuntien tukihankkeet. Myös organisaatiomuutoksista löytyy sekä kansainvälistä että kotimaista tutkimusta, esim. Burke (2002), Nadler (1992), Nakari & Valtee (1995) sekä Haveri & Majoinen (2000).

1.2 Tutkimustehtävä

Tutkielman lähtökohtana on tutkia ns. seutukirjastoa uudenaikaisena kirjastoyhteistyön mallina. Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä on selvittää **kuntien kirjastojen mahdollisuutta kehittää yhteistyötään entistä pidemmälle, jopa useamman kunnan muodostamaksi yhteiseksi seutukirjastoksi.** Vastauksia tutkimusongelmaan haetaan tarkentavilla osakysymyksillä: **Mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen aikaansaamisessa?, Mitä hyötyjä ja haittoja muutoksella nähdään olevan? ja Mitkä tekijät ovat muutoksen aikaansaamisen esteinä tai ongelmina?**

Tutkimustehtävää lähestytään käsittelemällä aluksi kuntien seutuyhteistyötä ilmiönä yleisellä tasolla. Tätä kautta päästään tarkemmin määrittelemään, mitä kuntien seutuyhteistyöllä organisaatiomuutoksena tarkoitetaan. Organisaatiomuutosteorioiden käsittelyn kautta seutuyhteistyö määritellään syvälliseksi organisaatiomuutokseksi, jonka kohteena loppujen lopuksi on olemassa oleva organisaation kulttuuri eli se syvärakenne, jonka pohjalta organisaatio mm. tekee päätöksiään. Organisaatiokulttuuri on monitasoinen ja -tahoinen ilmiö, joka kuvastaa mm. sitä, miten asiat organisaatiossa on totuttu hoitamaan. Organisaatiokulttuuri voi näin ollen toimia yhtäältä muutosta edistävänä ja toisaalta estävänä tekijänä.

Organisaatiokulttuurin tutkiminen ei ole koskaan yksinkertainen prosessi. Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuurin paljastaminen ei onnistu ainoastaan kyselyiden avulla, vaan sen syvärakenteiden hahmottaminen edellyttää aina tutkijan läsnäoloa itse organisaatiossa ja ajallisesti pitkäkestoistakin tutustumista sen toimintaan. Tässä työssä tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa. Tämän työn oletuksena oli, että organisaatiossa toimivien ihmisten mielipiteet kirjastojen seutuyhteistyöstä heijastelevat osaltaan myös organisaatiossa vallitsevia arvostuksia ja asenteita ja täten myös organisaatiokulttuuria. Näiden arvostusten ja asenteiden pohjalta voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten organisaatiokulttuuri toimii yhtäältä muutosta edistävänä ja toisaalta estävänä voimana. Tällöin esille nousevat kysymykset myös muutoksen johtamisesta.

Tutkielman hypoteesina oli, että organisaatiossa työskentelevien ammattiryhmien mielipiteet voivat poiketa toisistaan merkittävästikin ja vaikuttaa täten siihen, lähdetäänkö muutosta toteuttamaan vai ei. Tätä oletusta tuki mm. Kinnusen (1990) tutkimus sairaalaorganisaation osakulttuureista ja niiden vaikutuksesta muutostilanteessa sekä Haverin ja Majoisen (2000, 80) havainnot siitä, että myös kuntaorganisaatiossa olevien useampien kulttuureiden yhteensulautuminen voi aiheuttaa esim. kuntaliitostilanteessa ongelmia.

Tutkielman näkökulmana oli eri ammattiryhmien näkökulma. Kyselyt ja haastattelut suunnattiin kunnan luottamushenkilöjohdolle ja ylimmälle virkamiesjohdolle, kirjastotoimenjohtajille, kirjastohenkilöstölle ja ammattijärjestön edustajille. Tutkittaviksi esimerkkialueiksi valittiin Joensuun sekä Ylivieskan seutujen kunnat sillä perusteella, että molemmilla seuduilla kirjastojen välisestä yhteistyöstä oli jo aikaisempaa kokemusta. Seutujen valinnassa otettiin kuitenkin huomioon myös niiden välinen vertailtavuus, jonka teki mahdolliseksi seutujen varsin erilainen vaihe seudullisen yhteistyön kehittämisessä. Ylivieskan seudulla kuntien kirjastoyhteistyöstä on jo pidemmät perinteet, sillä siellä yhteistyö on jo pitkään toiminut Oulun läänin eteläosan yleisten kirjastojen ja ammattikorkeakoulukirjastojen yhteistyöverkkona. Ns. Tiekkö- kirjastoilla on mm. yhteinen aineistotietokanta, lainaajarekisteri ja kirjastokortti sekä toimintastrategia, mutta merkittäviin rakenteellisiin muutoksiin ei kuntien osalta kuitenkaan olla siellä ainakaan vielä lähdetty. Joensuun seudulla kirjastoyhteistyö on myös viime vuosien aikana ollut aktiivista. Vuoden 2005 Joensuun seudun alue laajeni entisestään, kun Tuupovaaran ja Kiihtelysvaaran kunnat liitettiin siihen kuntaliitoksella. Joensuun seudulla selkeänä tavoitteena ovat myös rakenteelliset muutokset, joita ollaan selvitetty. Joensuussa toiminnan tavoitteeksi on asetettu kuntien yhteisen seutukirjaston perustaminen vuoteen 2007 mennessä.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja eteneminen

Tutkimus on luonteeltaan case- eli tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa *yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa* tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 125–126). Yinin (1989) mukaan tapaustutkimus tutkii nykyaikaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissaan eli siinä ympäristössä, jossa ilmiö tapahtuu

(Yin 1989, 23). Jokisen ja Kurosen (2005) mukaan tapaustutkimuksesta ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan siitä on olemassa useita toisistaan poikkeaviakin näkemyksiä. Tapaustutkimusta ei tulisi ajatellakaan varsinaisena tutkimusmetodina, vaan pikemminkin tutkimuksellisena näkökulmana. (Jokinen & Kuronen 2005.)

Tapaustutkimus merkitsi myös tässä tutkielmassa kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa lähtökohtana ei varsinaisesti ollut teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan pikemminkin aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu tavoitteena paljastaa jotain odottamattomiakin seikkoja aineistosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155.) Toisaalta tutkielmassa ei keskitytty ainoastaan tutkimuskohteen empiiriseen kuvailuun, vaan mukana oli myös teoreettinen orientaatio, joka toimi enemmän tutkielman aihetta taustoittavassa kuin testaavassa roolissa. (Jokinen & Kuronen 2005).

Tapaustutkimuksen tutkimusaineistoa on Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2001) mukaan mahdollista täydentää myös erilaisia aineistoja tai useampia tutkimusmenetelmiä yhdistämällä (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2001 Jokisen & Kurosen 2005 mukaan). Myös tässä työssä tarkoituksena oli eri menetelmien yhdistäminen, jonka puolesta ovat puhuneet myös monet tutkijat (mm. Brannen 1992, Robson 1995 Hirsjärven ja Hurmeen 2004, 38 mukaan). Menetelmien käyttöä laajentamalla pyrittiin saamaan esiin laajempia näkökulmia ja näin ollen lisäämään mahdollisesti myös tutkimuksen luotettavuutta. Robsonin (1995) mukaan yksi tärkeä etu monimetodisesta lähestymistavasta on *perusteettoman varmuuden vähentäminen* (reduction of inappropriate certainty) (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39). Termillä tarkoitetaan sitä, että yhtä menetelmää käyttämällä tutkija voi päätyä uskomaan, että hän on löytänyt ”oikean” vastauksen, mutta kun lisänä käytetään toista menetelmää, saattaa syntyä erilaisia vastauksia, jotka myös poistavat näennäisen varmuuden. (emt.). Tässä työssä tutkimusmetodina käytettiin kyselyitä ja puolistrukturoituja teemahaastatteluja (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47) nimenomaan syventämään, täydentämään ja selittämään kyselyillä saatuja vastauksia.

Parhaimmillaan tapaustutkimus tuottaa uusia tapoja asioiden käsitteellistämiseen ja tätä kautta myös ilmiön syvällisempi ymmärtäminen tulee mahdolliseksi. Vaikka

nämä käsitteellistykset eivät olisikaan suoraan yleistettävissä asiayhteydestä toiseen, voivat ne toimia analyttisinä ajattelun välineinä muissakin vastaavissa asiayhteyksissä (ks. esim. Saarela-Kinnunen & Suoranta 2001, 163–165; Jokinen & Juhila 1996, 17–49.) Tässä yhteydessä tapaustutkimus toteutettiin kahden tapauksen (Joensuun ja Ylivieskan seutujen kunnat) vertailuna.

1.4 Tutkielman rakenne

Ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen peruslähtökohtia. Toisessa luvussa valotetaan tarkemmin kuntien seutuyhteistyön taustaa, yhteistyön kehitykseen vaikuttaneita muutossuuntia, seutuyhteistyön organisointia ja johtamista sekä seutuyhteistyön onnistumisen esteitä ja edellytyksiä. Kolmas luku keskittyy käsittelemään kuntien seutuyhteistyötä organisaatiomuutoksena ja käsittelee erityisesti muutosten ominaispiirteitä ja muutosmalleja sekä määrittelee tarkemmin muutoksen kohteen eli kuntien organisaatiokulttuurin. Lisäksi kolmannessa luvussa käsitellään muutoksen johtajuutta ja keskeisiä toimijoita. Neljäs luku käsittelee organisaatiomuutoksen toteutumista estäviä ja edistäviä tekijöitä. Viides luku esittelee tutkittavat kohdealueet eli Joensuun ja Ylivieskan seudut sekä esittelee tarkemmin tutkimuksen käytännön toteutuksen. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset ja viimeisessä seitsemännessä luvussa tutkimuksen tulokset kootaan yhteen ja tehdään päätelmät.

2 KUNTIEN SEUTUYHTEISTYÖN KEHITYKSEN TAUSTAA

2.1 Seutuyhteistyön kehityksen lähtökohdat

Kuntien välinen seudullinen yhteistyö on tällä hetkellä kunnallishallinnon ajankohtaisimpia ja tärkeimpiä kehittämiskysymyksiä. Seutuyhteistyö ei kuitenkaan ole uusi ilmiö, sillä sitä on harjoitettu eri muodoissaan jo vuosikymmenien ajan varsinkin terveydenhuollon ja koulutuksen aloilla. Varsinainen yhteistyön laajeneminen alkoi kuitenkin vasta 1980-luvun puolivälin jälkeen. Tällöin kunnat alkoivat perustaa yhteisiä virkoja, toteuttaa erilaisia kehittämissuunnitelmia ja perustamaan yhteisiä organisaatioita, kuten kehittämissuhteita ja antamaan yhteisiä lausuntoja. Seudullista yhteistyötä vauhditti merkittävästi aluelainsäädännön muutos v. 1994, jonka myötä ohjelmaperusteisesta yhteistyöstä tuli aluekehittämisen keskeinen työväline. Samanaikaisesti toteutettu seutukuntajako vahvisti seutujen ja kuntien aseman edunvalvonnassa ja alueellisessa kehittämisessä. (Haveri & Majoinen 1995, 16-19.)

Tähän saakka yhteistyö on kehittynyt hyvin eri tavoin eri seutukunnissa ja kuntien välillä. Yleisimmin seutuyhteistyön kohteina ovat olleet elinkeinopolitiikka, edunvalvonta, ohjelmatyö ja erilaiset projektit. Harvinaisempina alueina taas ovat olleet seutuliikenne, jätehuolto, vesi- ja lämpöhuolto, asuminen, tietoverkot ja maankäytön suunnittelu. (HE 248/2001.) Seutuyhteistyö on ollut vapaaehtoisuuteen perustuva, looginen kehityssuunta, joka ei ole aiheuttanut uhkia vastaavasti kuin esimerkiksi kuntien yhdistyminen (Haveri 1997, 21). Seutuyhteistyön organisointi on tapahtunut pitkälti alueiden paikallisten olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. Käyttöön ei ole vakiintunut mitään yhtä ja oikeaa menettelytapaa: seutuyhteistyön organisoinnin yleisempinä muotoina ovat olleet epäviralliset toimikunnat, yhteistyöryhmät ja johtoryhmät. Osakeyhtiö on hoitanut useasti yhteistyötä elinkeinopolitiikassa, ja myös erilaisia sopimusmalleja on ollut käytössä runsaasti. Kuntien yhteinen yhdistys on ollut myös yleinen seutuyhteistyön organisoinnin malli, kun taas harvinaisempia ovat olleet yhteiset lautakunnat ja kuntayhtymät. (HE 248/2001.)

Seutuyhteistyön lisääntymisen taustalla voidaan nähdä useita tekijöitä. Kuntien tehtävien laajentuminen ja monimutkaistuminen sekä samanaikaisesti kiristynyt

taloudellinen tilanne ovat olleet merkittävimpiä syitä, jotka ovat ajaneet kuntia etsimään kustannussäästöjä yhteistyöstä. (Haveri 2004, 23). Kuntien talousvaikeudet ovat vaikuttaneet keskeisesti siihen, että varsinkaan pienemmillä yksittäisillä kunnilla ei ole mahdollisuutta itse järjestää kaikkia tarvittavia palveluita asukkailleen. Säästöjen ja palveluiden laadun parantamisen lisäksi myös asiantuntemuksen lisäämisen tarve on ajanut kuntia yhdistämään voimavarojaan. (Haveri 2004, 23). Tietoteknisten välineiden uudistuessa ja kehittyessä vaatimukset ovat lisääntyneet ja tulevat lisääntymään myös kirjastopalveluissa mm. tiedon saannin varmistamisessa, aineiston hankinnassa ja henkilöstön pätevyysvaatimusten täyttämässä. (Heinisuo ym. 2004). Pienten kuntien pienillä kirjastoilla ei ole mahdollisuutta yksin vastata näihin vaatimuksiin ja haasteisiin, vaan mm. tarvittavien välineiden hankkimiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi tarvitaan kuntien välistä yhteistyötä.

Seutuyhteistyön taustalla on ollut nähtävissä myös jo pitkään käynnissä olleet väestön jakaantumiseen ja rakenteeseen liittyvät muutokset, seutuistuminen² ja kaupungistuminen (ks. esim. Vartiainen 1992, 7). Seuduista on muodostunut yhä vuorovaikutteisempia toiminnallisia yksiköitä, joissa työ- ja asuntomarkkinat ovat lisääntyvässä määrin laajentuneet yli kuntarajojen. Palveluita on tässäkin mielessä entistä tarkoituksenmukaisempaa järjestää seudullisesti. (Linnamaa 1998 Airaksisen ja Haverin 2002, 11 mukaan). Kokoamalla voimavarat yhteen voidaan turvata ja jopa parantaa palveluiden saantia ja pystytään tarjoamaan kuntalaisille sitä palvelutasoa ja niitä tärkeitä palveluita, joita on tähänkin saakka voitu tarjota.

Suomen kansainvälistyminen ja liittyminen Euroopan unioniin ovat myös kannustaneet kuntia mukaan seutuyhteistyöhön. (Haveri 1997). Integraation myötä kiristyy alueiden välinen kilpailu edellyttää kunnilta jatkossakin entistä enemmän keskinäistä yhteistyötä ja verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa. Kansainvälistymisen lisäksi myös tehtävien siirtäminen valtiolta kunnille on lisännyt

² Seudullista yhteistyötä ei voida tarkastella irrallaan seutuistumisesta. Seutuistumista pidetään aluerakenteemme merkittävänä kehitysprosessina, jonka vaikutukset ulottuvat kaikille yhteiskunnan osa-alueille. Pohjimmiltaan seutuistumisessa on kysymys erilaisista integraatioprosessien lisääntymisestä ja kytkeytymistä toisiinsa seutukunnan sisällä; siihen voidaan lukea sisältyvän sekä sosiaalista, taloudellista että hallinnollista integraatiota. Sosiaalisen integraation myötä seudun kunnasta toiseen tapahtuva työssäkäynti on lisääntynyt, mikä on ollut osaltaan lisäämässä edellytyksiä hallinnolliselle integraatiolle lisäämällä mm. liikenneyhteyksien kehittämisen ja suunnittelun tarvetta. Hallinnollisen integraation on puolestaan katsottu luovan edellytyksiä seudullisen elinkeinopolitiikan kehittymiselle. (Haveri & Majoinen 1997, 16.)

seutuyhteistyön tarvetta. 1980- ja 1990-luvuilla toteutetut hallinnon uudistushankkeet, kuten esimerkiksi vapaakuntakokeilu, kunnallislain uudistaminen, valtiosuusjärjestelmän uudistus ja aluehallinnon uudelleenorganisointi ovat vaikuttaneet keskeisesti siihen, että valtion yksityiskohtaista ohjausta on vähennetty ja ratkaisuvaltaa siirretty yhä enemmän alue- ja paikallistasolle. (Anttiroiko & Haveri 2003, 137.) Itsehallinnon laajentuminen on tarjonnut kunnille aikaisempaa paremmat mahdollisuudet hallinto- ja palvelurakenteiden uudistamiseen sekä uudenlaisten yhteistoimintamuotojen kehittämiseen (Rönkkö 2003, 86).

2.2 Seutuyhteistyö – osa paikallista hallintaa

Seutuyhteistyö uutena yhteistyöhakuisena toimintatapana on kansainvälisessä keskustelussa liitetty osaksi *uutta paikallista hallintaa* (local governance). Uudella paikallisella hallinnalla on kunnallishallinnossa viitattu erilaisten tapauskohtaisesti rakentuvien yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteiden lisääntymiseen eri yhteistyötahojen kanssa; toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti organisaatiot eivät enää välttämättä pysty sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, vaan niiden toimintatapoja ja rakenteita on mukautettava ympäristöön sopivammiksi. (Anttiroiko & Haveri 2003, 137). Tämä kehitys on voimistunut jatkuvasti 1980-luvulta lähtien ja sen taustalla on voitu nähdä useita laajoja yhteiskunnallisia muutossuuntia (Haveri 2004, 19). Hirvosen (2002, 15) mukaan merkittävimpiä toimintaympäristön muutokseen vaikuttavia tekijöitä ylipaikallisella tasolla ovat globalisaatio, verkostotalous sekä palvelu- ja tietoyhteiskunta.

2.2.1 Ylipaikallisen toimintaympäristön muutos

Globalisaatiolle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Yleisesti ottaen sitä voidaan kuvata laajavaikutteiseksi ja peruuttamattomaksi muutosprosessiksi, jonka seurauksena markkinatalous laajenee ja syvenee maailmanlaajuisesti, sosiaaliset suhteet tiivistyvät ja aika ja paikka menettävät merkitystään. (Väyrynen 1998, 4, 12, 64.) Alueiden kannalta globalisaatio merkitsee ennen kaikkea keskinäisen kilpailun lisääntymistä, mutta myös eriarvoisuuden lisääntymistä monikansallisten yritysten pyrkiessä hakeutumaan parhaille sijaintialueille. Globalisaatiossa vain dynaamisimmat alueet voivat menestyä, heikommat jäävät syrjään. Globalisaatio

haastaa täten myös kunnat uudelleenlaiseen sopeutumisprosessiin, jossa tarvitaan ennen kaikkea uudennlaisia menettelytapoja talouden ja hallinnon joustavuuden, tehokkuuden ja innovaatioiden lisäämiseksi kilpailussa pärjäämiseksi. (Väyrynen 2001, 12–20.)

1990-luvun muoti-ilmiöihin on myös kuulunut tietoyhteiskunta-käsitteen nouseminen ajankohtaiseen keskusteluun. Tietoyhteiskunta on yleisesti ottaen määritelty yhteiskunnan uudeksi kehitysmuodostumaksi, jolle on tunnusomaista tiedon ja osaamisen merkityksen lisääntyminen. Castellsin (1989, 7) mukaan uutta kehitysvaihetta määrittelee informationaalinen kehityslogiikka, joka näkyy yhteiskunnan kaikissa toiminnoissa tietointensiivisyyden lisääntymisenä. (Anttiroiko 2000, 158–165.) Tietoyhteiskunta vaikuttaa jo sellaisenaan kuntien johtamiseen liittyvään tehtävä- ja toimintakenttään, joiden vaikutukset säteilevät mm. kuntien sisäisiin hallinnollisiin ja toiminnallisiin prosesseihin, organisointitapoihin, kehittämiseen, yhteistyöhön, kumppanuuteen ja verkostoitumiseen. (Anttiroiko 2000, 167).

Kirjastopalveluiden osalta tulevaisuuden uhkakuvaksi on ennustettu kansalaisten tiedollisen eriarvoistumisen lisääntymistä. Rahoituksen jälkeenjääneisyys ja kirjastoille asetettujen vaatimusten lisääntyminen ovat aiheuttamassa laajentuvan kuilun informaattiorikkaiden ja -köyhien (ks. esim. Kagan teoksessa *Libraries in the Information Society*, 2002) välille. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa yleiset kirjastot tarvitsevat strategioita tietoon pääsyn ja demokratian takaamiseksi, elinikäisen oppimisen mahdollisuuksien tarjoamiseksi, kansalaisten tiedon käsittelyn taitojen lisäämiseksi ja kulttuurisen identiteetin turvaamiseksi. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yleisten kirjastojenkin täytyy määritellä roolinsa uudelleen ja luoda strategioita muuttuviin vaatimuksiin vastaamiseksi. (Thorhauge ym.1997, VII.)

Verkostomaisissa toimintatavoissa olennaista ovat monimutkaiset riippuvuussuhteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli organisaatiot eivät yksin kykene saamaan toiminnalleen tärkeitä resursseja, ne joutuvat resursseja hankkiessaan toimimaan vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden kanssa (Pfeffer-Salancik 1978). Verkostoitumisen kautta toimijat hakevat siis ratkaisuja niihin haasteisiin ja ongelmiin, joihin omat voimavarat eivät yksin riitä. Verkostossa toimiminen edellyttää kuitenkin valmiutta arvioida asioita samanaikaisesti sekä oman

organisaation että koko verkoston edun kannalta. Tässä asiassa onnistumisessa tarvitaan luottamuspääomaa, jolla tarkoitetaan kokemuksen mukana kasvavaa kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Sen perustana on luottamus ja vastavuoroisuus. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 100)

2.2.2 Paikallisen toimintaympäristön muutos

Hirvosen (2002) mukaan kansainvälisten muutossuuntien ohella myös paikallisella tasolla tapahtuneet muutokset, kuten väestö-, yhdyskunta-, elinkeino- ja yritys rakenteessa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet seutujen toiminnallisuuteen (Hirvonen 2002, 15). Merkittävin kunnallishallinnon taloudelliseen perustaan vaikuttanut ilmiö on ollut julkisen talouden kiristyminen, joka sai alkunsa 1990-luvun taloudellisesta lamasta, pankkikriisistä ja sosiaalimenojen kasvusta. (Airaksinen & Haveri 2002, 12.) Lama toi kunnat uuteen tilanteeseen, jossa niiden lakisääteisiä tehtäviä laajennettiin ja valtionosuuksia supistettiin, ja jonka seurauksena kuntien oli haettava säästöjä joka puolelta, kiristettävä verotusta, otettava lisää velkaa ja tehostettava toimintaansa.

Laman jälkeinen talouskasvu aiheutti puolestaan alueellisen kehityksen ongelmien kärjistymistä; väestörakenteen muutosten ja erityisesti muuttoliikkeen myötä alueelliset erot kasvoivat. Muuttoliikkeen kiihtymisen myötä väestö siirtyi yhä enenevässä määrin kasvukeskuksiin, jonka seurauksena ongelmia ilmeni niin lähtökunnissa kuin tulokunnissa. Lähtökunnissa väestön väheneminen vei mennessään alueen verotulot, jonka seurauksena elinkeinon kehitys pysähtyi. Tulokunnissa puolestaan nopea asuntojen ja palvelujen kysynnän kasvu aiheutti kustannusten kohoamista ja palveluiden laadun heikkenemistä. (Haveri & Majoinen 2000, 19-20)

1990-luvun laman jälkeisenä aikana alueet ovat Suomessa jakaantuneet entistä selvemmin voittajiin ja häviäjiin. Taloudellinen ja väestön kasvu keskittyvät muutamiin pääosin Etelä- ja Länsi-Suomessa sijaitseviin kasvukeskuksiin ja samanaikaisesti Itä- ja Pohjois-Suomessa taantuva maaseutu ja muutamat keskisuuret kaupungit ovat suurten ongelmien edessä. Tämä kehitys on ollut osaltaan

merkittävästi vaikuttamassa siihen, että aluepoliittiset kysymykset ovat nousseet keskeisiksi keskustelun kohteeksi. (Karhu ja Kauppinen 2002, 7-11.)

Yhteiskunnallisten muutosprosessien myötä kunnallishallinto on joutunut uudenlaisten haasteiden eteen, joista selviytyäkseen kuntien on etsittävä uudenlaisia selviytymisstrategioita ja mukautettava toimintojaan yhteensopiviksi ympäristön kanssa. (Levävirta 1999, 17.) Yksi merkittävimmistä sopeutumisstrategioista on nimenomaan kuntien välinen seudullinen yhteistyö, jonka vauhdittamiseksi on myös valtion toimesta käynnistetty useita hankkeita (ks. Airaksinen ym. 2004, 15–16, 241.)

2.3 Seutuyhteistyön suunta

2.3.1 Palvelutuotannon vaihtoehtoiset organisointitavat

Seutuyhteistyön kehittäminen on tähän saakka tuntunut johdonmukaiselta kehityssuunnalta, mutta yhteistyö ei ole kuitenkaan edennyt varsinkaan kuntien peruspalveluiden järjestämisen osalta toivotulla tavalla. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 252–259.) Tilanne näyttäisi olevan pitkälti sama myös kirjastopalveluiden osalta; vaikka selvityksiä ja suunnitelmia seudullisen yhteistyön kehittämisestä on tehty paikoin runsaastikin, ei monillakaan seuduilla olla kuitenkaan vielä päästy konkreettiseen päätöksentekoon asti. Kokemus on osoittanut, että seutuyhteistyön kehittäminen ei suinkaan ole ongelmaton. Haverin (2004) mukaan kuntien välistä yhteistyötä säätelevät monet tekijät, jotka tekevät siitä pohjimmiltaan vaikeasti lähestyttävän ja monimutkaisenkin ilmiön. Seutuyhteistyössä kohtaavat vanhat ja lujaksi muodostuneet identiteetit, erilaiset toimintakulttuurit, kuntien rajalliset resurssit sekä käytännön yhteistyötä tekevät ihmiset. Seutuyhteistyön rakentaminen onkin pitkäjänteistä toimintaa, jossa toiminnalle on asetettava selkeät tavoitteet ja otettava huomioon ilmiön monimutkaisuus, erilaiset lähtökohdat, tavoitteet, toimintatavat ja ihmiset. (Haveri 2004, 26.)

Seudullisen palvelutuotannon organisoinnin näkökulmasta on huomattavaa, että suuri osa kunnallisista palveluista on luonteeltaan sellaisia, että palvelua tuotetaan suuria määriä suhteellisen samantyyppisinä kokonaisuuksina kaikille asiakkaille. Vanhusten palvelut, päivähoito, peruskoulutus ja perusterveydenhuolto ovat tällaisia palveluja.

Osa näistä palveluista on kiinteästi sidoksissa asiakkaan lähiympäristöön. Niiden keskittäminen suuriin yksikköihin ei ole toiminnallisesti aina mahdollista (esimerkiksi kotipalvelu ja lasten päivähoito). Näihin palveluihin ei seutuyhteistyö tuo välitöntä etua. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 155) Osa massapalveluista on kuitenkin sellaisia, että ne voidaan myös keskittää, mutta niiden on kuitenkin hyvä olla päivittäin tavoitettavissa (esimerkiksi yläasteen koulut ja lukio sekä terveydenhuolto ja perussairaanhoido). Näissä tapauksissa seutuyhteistyö tarjoaa uusia mahdollisuuksia palveluiden ja asiakasmäärän optimoimisessa kustannustaso ja laatu huomioiden. (emt., 155–156)

Kunnat tuottavat itse tai järjestävät jollain muulla tavalla asukkailleen myös erityispalveluita, joita yksittäinen kuntalainen tarvitsee vain silloin tällöin tai ehkä vain muutaman kerran elämässään. Vaikka erityispalveluita tarvitaan harvoin, niiden pitää kuitenkin olla saatavilla. Niiden ei kuitenkaan tarvitse olla jokapäiväisen elämänpiirin alueella, vaan ne voidaan noutaa kauempaakin. Tyypillisiä erityispalveluita ovat muun muassa monet erikoissairaanhoidon palvelut. Kunnilla on myös paljon viranomaistehtäviä ja palvelutuotantoa, joka vaatii pitkälle koulutettua asiantuntijahenkilöstöä (myös kirjastopalvelut). Pienissä kunnissa palvelutuotannon määrä suhteessa henkilöstöresursseihin on kuitenkin usein aivan liian pieni. Näissä tapauksissa seutuyhteistyö tarjoaa hyvän mahdollisuuden turvata palvelutaso ja pienentää kustannuksia. Kuntien yhteiset viranhaltijat tai keskinäinen palvelujen ostaminen ja myyminen ovat tässä suhteessa yleisimmin käytettyjä keinoja. (emt.)

Järjestäessään palvelutuotantoaan kuntien on valittava soveltuva toimintatapa niin, että lopputulos olisi paras mahdollinen palvelun sisällön, laadun ja kustannusten osalta. Erilaisia seudullisia yhteistyömalleja ovat kuvanneet mm. Haveri & Majoinen 1997, 85; Sotarauda, Linnamaa ja Viljamaa 1999b; Majoinen, Mäki ja Tammi 2004. Kuntien seutuyhteistyö verkostomaisena yhteistyön muotona vaatii aina toimijoiden keskinäistä riippuvuutta, joka syntyy useimmiten yhteisen intressin ympärille. Yhteistyön toimiminen edellyttää tämän keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. Yhteistyö ei perustu tällöin hierarkkisiin suhteisiin, vaan lojaalisuuden, solidaarisuuden, luottamuksen ja keskinäisen tuen luonnehtimiin yhteyksiin (Stoker 1997, 59 Sotaraudan, Linnamaan & Viljamaan 1999b, 15 mukaan.) Keskinäisen

vuorovaikutuksen ja kumppanuuden rakentaminen voi olla kuitenkin vaikeaa, mikäli kunnissa asennoidutaan hyvin eri tavoin seutuyhteistyötä kohtaan.

Kuntien yhteisen hallinnon tarve ja sen muodot riippuvat puolestaan kuntien välisen yhteistyön laajuudesta, tiiviyydestä ja taloudellisesta merkityksestä kunnille. Kevyen ja pienimuotoisen seutuyhteistyön kykenee hoitamaan löyhä organisaatio, toiminnallisesti ja taloudellisesti merkittävä yhteistyö edellyttää puolestaan selkeää ja vastuullista organisaatiota. (Lehtimäki 1998, 41.) Seppälän (2005) artikkelin mukaan seudullinen yhteistyö uhkaa kuitenkin jäädä oman itsensä vangiksi siinä tapauksessa, mikäli kunnilta puuttuu rohkeus siirtää päätösvaltaa seudullisille organisaatioille. Hänen mukaansa esimerkiksi Etelä-Savossa on olemassa useita erinäisiä seutuyhteistyösopimuksia, jotka ovat osittain myös päällekkäisiä. Toimivan yhteistyön toteuttamista vaikeuttaa rakenteen monimutkaisuus, kun edes kunnalla itsellään ei aina tunnu olevan täyttä selkoa siitä, minkä sopimuksen kautta yhteistyötä tulisi harjoittaa. Seppälän (emt.) mukaan päällekkäisten organisaatioiden luominen ei ole mielekästä, mikäli kunnat eivät siirrä niille päätösvaltaa. Seudullisia organisaatioita ei hänen mukaansa tulisi luoda liian suuriksi suhteessa tehtäviinsä sekä käytettävissä olevaan päätösvaltaan. Seppälä (emt.) kuitenkin pitää seutuyhteistyötä kannatettavana toimintamuotona, jonka toimimiseksi ja todellisten päämäärien saavuttamiseksi seutuyhteistyön rakenteita ja päätösvaltaa tulisi kuitenkin muuttaa.

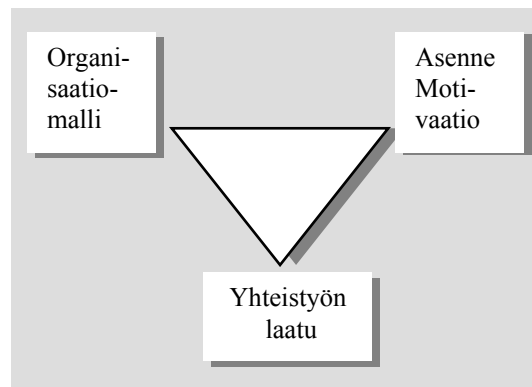
Yleisten kirjastojen yhteistyö on tähän saakka toiminut vaihtelevasti ja yleensä vapaaehtoisperiaatteella. Esimerkkinä tästä ovat vapaaehtoisesti perustetut kimpat (ks. Heinisuo ym. 2004, 53). Uudenlainen yhteistyömuoto voisi Heinisuo ym. (2004) mukaan olla seutukirjastomuotoinen yhteistyö, jolla tarkoitettaisiin kirjastokimppoja tiiviimpää yhteistyötä, jopa kirjastojen yhteistä hallintoa ja taloutta. Seutukirjaston muoto määräytyisi kuitenkin pitkälti seutujen omien lähtökohtien mukaan. Sopimuksella voitaisiin määritellä yhteistyön tavoitteet, muodot ja laajuus. Yhtenä kirjastoyhteistyön muotona/vaiheena voisi olla kirjastohallinnon ja sen kustannusten jakaminen kuntien kesken valitsemalla niille yhteinen kirjastotoimenjohtaja (Heinisuo ym. 2004). Tästä voitaisiin sopia esimerkiksi tilanteessa, jossa edellinen kirjastotoimenjohtaja jää eläkkeelle. Kirjastotoimenjohtajan palvelut voitaisiin ostaa myös ostopalveluna joltain toiselta kunnalta. Tässä tapauksessa muu henkilökunta säilyisi ennallaan.

Kirjastolaki 904/1998 on muotoiltu väljästi ja se antaa kirjastoille itselleen suuren vallan ja vastuun yhteistyökuvioiden etsimisessä ja organisoinnissa. Käytännössä tämä on johtanut kunnissa erilaisiin ratkaisuihin, ja joissakin kirjastoissa yhteistyö on todella minimaalista. Monet toivoisivatkin, että kirjastot voitaisiin valtion tai kuntien puolelta velvoittaa yhteistyöhön toistensa kanssa, jolloin tulokset olisivat näkyvämpiä ja toiminta todellista, kun siihen oltaisiin koko kirjaston osalta sitouduttu. Heinisuo ym. (2004, 53) mukaan kirjastoille voitaisiin tarjota jonkinlaista porkkanaa, rahoitusta yhteisiin hankkeisiin ja kunnan tukea pitkäkestoisiin projekteihin. Kirjastojen liittyminen yhteen tehostaisi niiden toimintaa ja synnyttäisi säästöjä vähentämällä päällekkäistä työtä ja ylläpitokustannuksia. Lisäksi henkilökunnan koulutusta voitaisiin toteuttaa yhteistyössä, ja pienempien kirjastojen palvelutarjonta asiakkaille laajenisi. Yhdessä voitaisiin myös hankkia luennoitsijoita, kirjailijavieraita, tehdä laajaa yhteistyötä opetustoimen kanssa jne. Myös kirjastoauton ja muiden suurten investointien tekeminen kimpassa helpottaisi yksittäisten kirjastojen taloudellisia paineita. (Heinisuo ym. 2004, 53–54.)

2.3.2 Toimivan seutuyhteistyön edellytykset

Seutuyhteistyön kehittämisessä on usein käynyt niin, että sen organisointiin on käytetty runsaastikin aikaa ja energiaa, kun taas yhteistyön peruslähtökohtien ja – tavoitteiden selvittäminen on jäänyt vähemmälle. Sotarauta, Linnamaa ja Viljanmaa (1999) ovat hahmottaneet seutuyhteistyön onnistumisen edellytyksiä alla olevan kuvion mukaan.

Yhteistyön toimivuuteen vaikuttavat oikean organisaatiomallin ohella myös yhteistoiminnan laatu ja seutuyhteistyöhön osallistuvien asenne ja motivaatio. Haverin ja Majoisen (1997) mukaan seudullisen johtamisen edellytyksiä on ensinnäkin omiin lähtökohtiin soveltuvan johtamismallin löytäminen, joka voi edesauttaa yhteistyön kehittymistä ja johtamista.



Kuvio. 2.1 Seutuyhteistyön peruskolmio (Sotarauta, Linnamaa & Viljanmaa1999a,12.)

Seudullinen ajattelu- ja toimintatapa syntyy ainoastaan *yhdessä tekemisen* ja yhteisten kokemusten kautta esim. toteuttamalla erilaisia projekteja, miettimällä yhteisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä työskentelemällä ulkoisten uhkien välttämiseksi. Jotta seutuyhteistyöllä olisi mahdollisuus kehittyä, on kolmion oltava tasapainossa. Tällä tavoin mahdollistetaan myös sitoutuminen yhteisiin strategioihin. Yhteistyön kautta tulee myös motivaatio ja ymmärrys tekemiseen. Seudullisen yhteistyön johtamisessa tarvitaan sekä *ammattillista että poliittista johtajuutta ja niiden välistä tasapainoa*. Ilman tasapainoa seutu- ja kuntatason valtasuhteet saattavat vääristyä ja strategioiden yhteensopivuus heikentyä. Tämä puolestaan voi johtaa päätöksentekokyvyn sekä strategisen johtamisen edellytysten heikentymiseen. (Haveri & Majoinen 1997, 104–105.)

Tärkeää seutuyhteistyön onnistumisen kannalta on myös tasapaino pitkän ja lyhyen tähtäimen toiminnan välillä. Strateginen kehittäminen edellyttää pitkän tähtäimen visiota ja johtamista, mutta sen lisäksi on myös kyettävä hyödyntämään nopeasti eteen tulevat mahdollisuudet ja välttämään uhat. Keskinäinen kuntien välinen kilpailu on pystyttävä kääntämään seutujen väliseksi kilpailuksi; naapurit on tulkittava yhteistyökumppaneiksi kilpailijoiden sijaan, joiden kanssa voidaan kilpailla muiden alueiden kanssa. Seudulliset valtiomiehet voidaan myös nähdä yhteistyön syvenemisen edellytyksenä. He ovat henkilöitä, joilla on laaja yhteistyöverkosto, poliittisia taitoja ja kokemusta ja jotka ovat valmiita panemaan itsensä peliin vision toteuttamiseksi. (emt., 105.)

Luottamushenkilöiden tehtävänä on tuoda seudulliseen johtamiseen näkemys tarpeista, priorisoinneista ja ennen kaikkea pitää huoli siitä, että asukkaiden tahto saadaan kanavoitua johtamiseen ja päätöksentekoon niin, että toiminta vastaa seudun asukkaiden arvoja. (Haveri & Majoinen 1997, 84) Luottamushenkilöiden tehtävänä on määritellä yhteistyön strategiat ja tavoitteet. Luottamushenkilöt edustavat omaa kuntaansa ja poliittista ryhmittymäänsä seudullisessa yhteistyössä. He myös informoivat oman kuntansa toimielimiä seutuyhteistyötä koskevista asioista. (Ruotsalainen & Kosonen & Viitala 2001, 68–72) Viranhaltijajohdon tehtävänä on puolestaan toteuttaa tätä luottamushenkilöiden tahtoa käyttäen hyväksi johtamisosaamistaan ja kokemustaan. (Haveri & Majoinen 1997, 84)

2.3.3 Seutuyhteistyön onnistumisen esteitä

Seutuyhteistyön esteitä on kuvannut Sotarauta (1993) teoksessa Sotarauta, Linnamaa & Viljanmaa 1999b, 13. Lisäksi seuraavassa esitellään Cooken (1996) ja Sotaraudan & Linnamaan (1998) esittämiä verkostomaisen yhteistyön pullonkauloja yhteistoiminnan laadun näkökulmasta, joita ovat kuvanneet Sotarauta, Linnamaa ja Viljanmaa (1999a, 12–13). Näitä voitaneen myös soveltaa kuntien kirjastojen seutuyhteistyön esteiden tarkasteluun.

Seutuyhteistyön kehittäminen ei onnistu, jos yhteistyö on itsetarkoituksellista yhteistyötä ainoastaan yhteistyön tekemisen vuoksi. Tällöin yhteistyötä tehdään väärin perustein ja siitä muodostuu usein *keinotekoinen* verkosto. Toisena yhteistyön esteenä voi olla organisaatioiden ja niiden avainhenkilöiden *yhteensopimattomuus*, joka voi syntyä esimerkiksi avaintoimijoiden erilaisista näkemyksistä ja asenteista yhteistyötä kohtaan. Erilaiset näkemykset voivat ilmetä kateutena ja itsekkyytenä sekä oman reviirin suojeluna. Verkostomaisessa yhteistyössä, kuten seutuyhteistyössä välttämätöntä on myös toimijoiden *keskinäinen luottamus*. Mikäli luottamusta ei ole tai se jostain syystä menetetään, on se palauttaminen jälkikäteen hyvin vaikeaa ja aikaa vievää toimintaa. Yhteistyön toimivuuden edellytyksenä tulisi aina olla *tietyt pelisäännöt* ja *keskinäisen kumppanuuden* kunnioittaminen.

Toisaalta yhteistyö voi myös epäonnistua, mikäli organisaatiossa vallitsee *ymmärtämättömyys* toisten lähtökohdista, tavoitteista tai strategioista, jolloin yhteistyöhön harvoin myöskään *sitoudutaan*. Tämä voi johtua esimerkiksi *informaation panttaamisesta*, jonka seurauksena aktiivinen tiedon jakaminen organisaatioiden välillä estetään tietoisesti. Tällöin osapuolet eivät pyrikään suuntautumaan ulospäin eivätkä etsi yhteisiä hankkeita, vaan eristäytyvät selvästi muista. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on siis se, että vaikka kunnat voivat olla erilaisia niin kooltaan, elinkeinorakenteeltaan, taloudellisilta resursseiltaan ja tavoitteiltaan, niin *erilaiset lähtökohdat* sekä *tavat toimia* tulisi hyväksyä, jotta yhteistyö voisi toimia. Seutuyhteistyön kehittämiseksi olisi oltava myös riittävästi *foorumeita*, jossa yhteistyötä voitaisiin jäsentää ja jotka tukisivat toimijoiden mahdollisuutta osallistua keskusteluun. Yhteistyön toimimiseksi jokaisen toimijan

olisi tuotava jotakin lisäarvoa yhteistyöhön. Myös *työn- ja vastuunjako* tulisi olla selkeää ja riittävää.

Pullonkaulojen syntyymiseen vaikuttavat keskeisesti seutuyhteistyöhön osallistuvien toimijoiden tulkinnat muun muassa yhteistyön sisällöistä ja eri toimijoiden rooleista osana kokonaisuutta: toimijoilla on yleensä erilaisia tulkintoja ongelmista, muista toimijoista, riippuvuussuhteista ja yhdessä työskentelyn eduista ja haitoista. Erilaiset tulkinnat voivat aiheuttaa tilanteiden paikalleen juuttumisia, joita voidaan ehkäistä tai selvittää ylläpitämällä ja luomalla mahdollisuuksia avoimelle keskustelulle. Keskusteluissa tulisi hyväksyä, että ei ole olemassa parasta tulkintaa, ja että erilaiset tulkinnat voivat jopa olla yhteistoiminnan onnistumisen kannalta hyödyllisempää kuin tulkintojen erilaisuuden eliminointi. (Sotara, Linnamaa & Viljanmaa 1999a, 13.)

Haveri ja Majoinen (1997) ovat esitelleet seudullisen yhteistyön johtamisen sudenkuoppia. Seudullisen yhteistyön esteeksi voi muodostua seudullinen laumasieluisuus, joka tarkoittaa seututason toiminnan itsetarkoituksellista korostamista, ehdotonta seudullisen lojaalisuuden vaatimista, joka ilmenee haluna rakentaa muureja seutukunnan ulkorajoille. Jääminen menneisyyden vangiksi korostaa puolestaan sitä, että negatiivisista kokemuksista on ”opittava pois”, ennen kuin uusia asioita voidaan omaksua. Myös ongelmien ja konfliktien kiertäminen voi osoittautua esteeksi, joka ilmenee äärimmäisenä varovaisuutena seutuyhteistyöhön liittyvissä asioissa, seutuyhteistyössä on paljon ”tabuja”, joista ei voida puhua. Seudullinen yhteistyö käsittää paljon projektityötä, johon liittyy myös sudenkuoppia. Projektien ylikorostuminen voi johtaa siihen, että ulkopuolisen rahan hankkimisesta tulee itsetarkoitus ja projektien hallitseminen käy vaikeaksi. Rakenteiden ylikorostuminen eli seudullisten organisaatioiden, hallinnoinnin ja vakiintuneiden toimintatapojen nouseminen toiminnan keskiöön on vaarana puolestaan silloin, kun seutuyhteistyö on edennyt alkuvaiheestaan jo hieman pidemmälle. Tällöin saatetaan unohtaa kehittämistyö ja luottaa asioiden hoitumiseen esim. projektihenkilöiden toimesta. (Haveri & Majoinen 1997, 103–104.)

3 ORGANISAATIOMUUTOS TEOREETTISENA KÄSITTEENÄ

3.1 Muutoksen määrittely

3.1.1 Organisaatiomuutosten ominaispiirteitä

Organisaatiomuutokset ovat organisaation aktiivisia keinoja uudistaa toimintaansa ja pyrkiä näin ollen varmistamaan menestymisen mahdollisuuksiaan myös tulevaisuudessa. Organisaatiomuutos voidaan lyhyesti määritellä siten, että siinä ”*organisaatio vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, nykyiseen verrattuna toisenlaiseen, elämänmenoon*” (Setälä, 1994, 10). Muutoksissa on siis aina kysymys pyrkimyksestä parempaan tai kestävämpään tilaan kuin mihin muuten spontaanisti ajaututtaisiin (Valtee 2002, 9). Organisaatiomuutokset voivat saada alkunsa eri syistä. Useimmiten muutos käynnistyy kuitenkin organisaation toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen seurauksena tai jonkin sisältäpäin lähtevän syyn perusteella. Merkittäviä muutoksia ympäristössä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden kasvaneet vaatimukset tai resursseissa tapahtuneet oleelliset muutokset. (Haveri & Majoinen 2000, 26.)

Organisaatiomuutos voi olla joko pinnallinen tai syvälinen, asteittain tai kertakaikkisesti tapahtuva, proaktiivinen tai reaktiivinen muutos. Reaktiivisessa muutoksessa organisaatio ikään kuin pakon sanelemana sopeutuu tiettyihin ulkoisiin olosuhteisiin, kun taas proaktiivisessa muutoksessa sopeutumisen ohella organisaatio pyrkii myös itse vaikuttamaan tulevaisuuteensa. (Haveri & Majoinen 2000, 26.) Kuntien seutuyhteistyössä on ollut kysymys pikemminkin syvällisestä organisaatiomuutoksesta, jossa muutostarve on syntynyt organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä ja sieltä tulleiden vaatimusten seurauksena. Muutos on ollut luonteeltaan pakottava, jossa organisaatiolla itsellään ei juurikaan ole ollut mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. (Airaksinen ym. 2004, 37.)

Myös Nadler (1988) on alla olevan taulukon mukaan jaotellut organisaatiomuutoksia niiden ajoituksen ja laajuuden mukaan neljään eri ryhmään (Huuhtanen 1994, 167).

	ENNAKOIVA MUUTOS	REAGOIVA MUUTOS
VÄHITTÄINEN KEHITTÄMISMUUTOS	”Virittäminen” Tehokkuuden lisääminen; ei välittömiä ongelmia	”Sopeuttaminen” Toimintaa tarkastetaan ulkoisten paineiden takia
STRATEGINEN MUUTOS	”Uudelleensuuntautuminen” Ulkoisia muospaineita odotettavissa, ei yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	”Uudelleenluominen” Ulkoiset uhat vaativat radikaalia irrottautumista aikaisemmasta

Kuvio 3.1 Nadlerin (1988) organisaatiomuutostyytit.

Nadlerin (emt.) mukaan organisaatiomuutos voi olla luonteeltaan ”virittämistä”, ”sopeuttamista”, ”uudelleensuuntautumista” tai ”uudelleenluomista” riippuen siitä, onko kyseessä vähittäinen muutos, jossa organisaation toimintoja korjataan tai hienosäädetään vai onko kyseessä organisaation ydintoimintoihin saakka ulottuva strateginen muutos. Nadlerin (1989) mukaan organisaatiomuutos tulisi toteuttaa ennakoivasti, muuttamalla jo olemassa olevia ajattelu- ja toimintamalleja ilman, että organisaation varsinaisiin rakenteisiin puututaan. Muutos on tällöin helpommin toteutettavissa, sillä se on luonteeltaan pikemminkin nykyisiä käytäntöjä korjaava kuin uutta luova. Reagoivassa muutoksessa ulkoisen toimintaympäristön asettamat paineet ovat niin kovat, että pelkästään vähittäiset kehittämismuutokset eivät enää riitä, vaan selviytyäkseen hengissä organisaation on muutettava myös ydintoimintojaan, kuten toimintatapojaan ja rakenteitaan. (Nadler 1989 Juutin 1992, 174 mukaan.)

Kuntien seutuyhteistyö on luonteeltaan kokonaisvaltainen muutos, jossa sekä organisaatiojärjestelmiä että –kulttuuria pyritään kehittämään seutuyhteistyötä tiivistävään suuntaan. Tällaisesta muutoksesta on useimmiten käytetty myös nimikettä transformaatiotason muutos (Airaksinen ym. 2004, 37). Organizational transformation eli organisaation muunnos poikkeaa organisaation kehittämisestä (organizational development) siinä, että se käsittelee entistä syvällisemmin organisaatioiden päämäärien, strategioiden, rakenteiden ja kulttuureiden samanaikaista muuttamista. Se on määritelty organisaation kehittämistä kokonaisvaltaisemmaksi menetelmäksi organisaation syvärakenteissa olevien ongelmien poistamiseksi, joka pyrkii siihen,

että organisaatio hahmottaa itsensä uudella tavalla osana ympäristöään. (Juuti & Lindström 1995, 3, 40.) Juutin ja Lindströmin (emt.) mukaan onnistuessaan tämän tyyppinen, toisen asteen muutokseksikin määritelty, muutos synnyttää kokonaan uudenlaisen eettisen koodiston ja arvojärjestelmän ja tämän myötä perustan myös uuden sosiaalisen järjestyksen muotoutumiselle. (Juuti & Lindström emt., 25.)

Muutoksen toteuttaminen ei kuitenkaan ole koskaan yksinkertainen tai suoraviivainen prosessi. Muutos ei onnistu vain mekaanisesti joitakin osia poistamalla tai hajottamalla; muutoksen onnistuminen edellyttää aina teknisten asioiden ohella myös inhimillisten tekijöiden huomioimista. Muutostilanteen voidaankin sanoa olevan aina tasapainoilua muutoksen rationaalisten ja irratiionalisten aineksien välillä. (Haveri & Majoinen 2000, 37.) Erityisen keskeiseksi muutostilanteessa nousee ihmisten johtaminen ja erityisesti vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä. Muutoksen onnistumisen keskeisenä edellytyksenä on, että johtaja saa yksittäiset työntekijät toimimaan yhteisen edun puolesta ja perustehtävän suuntaisesti. (emt.)

3.1.2 Muutosmallit

Lewinin muutosprosessimalli

Tunnetuin muutoksen toteutuksen teoreettinen malli lienee Lewinin (1947) kolmivaiheisen etenemisen malli. Mallin mukaan muutos etenee organisaatiossa kolmen vaiheen: unfreezing, moving ja refreezing- vaiheiden kautta. Ensimmäisessä sulatusvaiheessa nykyistä järjestelmää pyritään eri tavoin ”järkyttämään” ja luomaan hyvä valmiustila muutoksen aloittamiselle, toinen vaihe käsittää itse muutosvaiheen eli siirtymisen uuteen järjestelmään ja kolmannessa vaiheessa uusi malli jäädytetään uudelleen eli vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintaa. (Lewin 1947, 197–211.) Lewinin (emt.) malli on ollut perustana monen nykyisenkin organisaatiomuutosmallin kehittämiselle (esim. Hage 1980; Kotter 1996), tosin sitä on myös kritisoitu mm. sen liiallisesta mekaanisuudestaan ja soveltumattomuudesta nykyajan nopeisiin muutoksiin (esim. Kanter, Stein & Jick 1992, 10.)

Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessimalli

Myös Kotterin (1996) muutosprosessimalli edustaa tuoreempaa käsitystä siitä, kuinka muutos organisaatiossa tulisi toteuttaa. Hän on esittänyt muutoksen toteuttamiseksi kahdeksan vaihetta, jotka ovat:

- 1) muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen,
- 2) vahvan ohjaavan tiimin muodostaminen,
- 3) vision laatiminen,
- 4) visiosta tiedottaminen,
- 5) henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision mukaisella tavalla,
- 6) lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen,
- 7) parannusten vakiinnuttaminen ja uudistusten toteuttaminen,
- 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen.

Kotterin (emt.) mukaan tyypillisimmät ongelmat, mitä eri vaiheisiin liittyy saadaan kääntämällä ohjeet päinvastoin. Muutos todennäköisesti epäonnistuu, jos esimerkiksi muutoksen välttämättömyyttä ei muisteta korostaa riittävästi tai muutosvisio on puutteellinen. Myöskään, jos henkilöstöä ei valtuuteta toimimaan vision mukaisella tavalla tai lyhyen aikavälin onnistumisia ei varmisteta, on ilmeistä, että muutoksen toteuttamisessa ei onnistuta. Haveri ja Majoinen (2000) ovat tiivistäneet muutosvaiheet neljään eri vaiheeseen, joita ovat muutostarpeen havaitseminen, muutoksen suunnittelu ja kommunikointi, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. (Haveri & Majoinen 2000, 42.)

Jotta organisaatiomuutos voitaisiin toteuttaa onnistuneesti organisaatiossa, edellyttää se Haverin ja Majoinen (2000) mukaan ensinnäkin **muutostarpeen esiin tuomista** organisaatiossa (ks. esim. Beckhard & Harris 1977, 27; Nadler 1992, 85.) ja siitä mahdollisimman laajasti viestimistä. Lisäksi on laadittava **muutossuunnitelma** ja keinot siitä **kommunikoiduksi** (esim. Nakari & Valtee 1995, 56–61.). Muutossuunnitelman tulisi sisältää ennen kaikkea analyysi ja ennakoinnit ongelmista, ohjelma niiden poistamiseksi, suunnitelma muutoksen aikataulusta ja toteuttajista sekä tietysti lopputavoite lyhyine välitavoitteineen. Lisäksi on tarpeen selvittää myös varasuunnitelmat mahdollisten yllättävien tilanteiden varalta. **Muutoksen toteuttaminen** (esim. Hage 1980, 211; Nadler 1992, 104.) on muutosprosessin

vaikein vaihe, sillä tässä vaiheessa organisaatiossa työskentelevät ihmiset tulisi saada työskentelemään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tässä vaiheessa organisaation johtajalla on keskeinen merkitys, sillä hän voi vaikuttaa suoraan toimenpiteiden suuntaamiseen esimerkiksi selkeällä ja yhteisellä visiolla tai muilla kannustusmenetelmillä. Muutosvaihe ei voi kuitenkaan jatkua loputtomiin, vaan viimeiseksi muutos tulisi myös **vakiinnuttaa** (esim. Hage 1980, 211–227) osaksi organisaation normaalia toimintaa. (Haveri & Majoinen 2000, 42.)

Vaiheista kaksi ensimmäistä ovat tärkeimpiä, sillä muutosten toteuttamisessa ja vakiinnuttamisessa epäonnistumisen riskit ovat suuret, mikäli työyhteisössä ei ole ensin saavutettu yhteisymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta, järkevyydestä ja perusteista. (Nakari & Valtee 1995, 114). Muutosprosessin toteuttaminen käytännössä ei kuitenkaan tiukasti noudata vaihekuvausta, vaan useimmiten vaiheet limittyvät ja ovat päällekkäisiä. (Nakari & Valtee 1995, 71.) Organisaatiomuutosta tulee siis aina käsitellä kokonaisvaltaisena tapahtumana, jonka toteutuminen edellyttää organisaation johdolta ja henkilöstöltä kykyä luoda yhdessä visioita toivotusta tulevaisuudesta ja kykyä muuttaa ajatteluaan tuon tulevaisuuden luomiseksi. Muutoksen toteutumiseksi myös kirjasto-organisaatioissa tarvitaan laadullisesti uudenlaista tapaa ajatella, havaita ja toimia. (Juuti 1992, 175.)

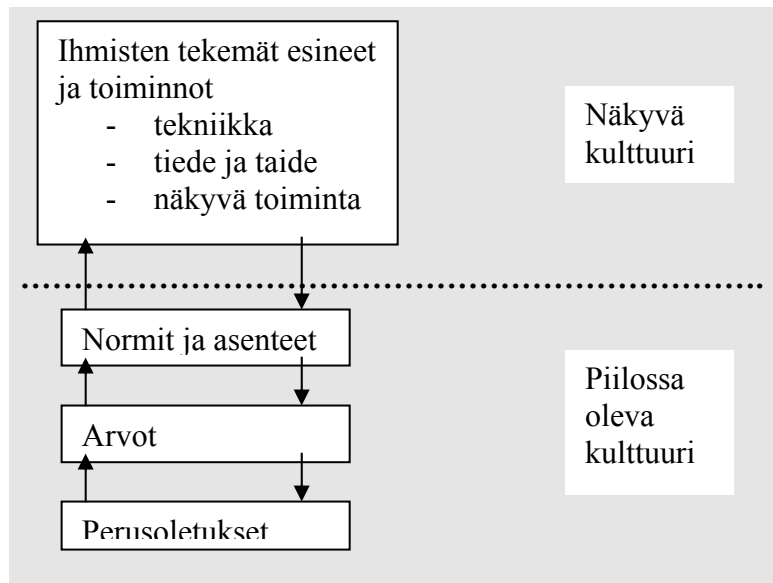
3.1.3 Muutoksen kohde

Muutosta määriteltäessä on kuitenkin syytä tehdä tarkemmin selväksi se, mitä oikeastaan ollaan muuttamassa. Burken (2002) mukaan toisen asteen muutoksessa muutoksen kohde on loppujen lopuksi olemassa oleva organisaation kulttuuri eli se syvärakenne, jonka pohjalta organisaatio tekee päätöksiään, hoitaa talouttaan sekä kontrolloi ja jakaa valtaa. Organisaatiokulttuuri on se tapa, jolla organisaatio tarkkailee, reagoi ja on yhteydessä ulkoiseen ympäristöönsä. Tieteellisin termein määriteltynä se on paradigma – malli ja sarja standardeja, jotka määrittelevät sen kuinka tietty järjestys kehitetään ja ylläpidetään organisaatiossa. Muutos organisaatiossa ilmenee tällöin kyseisen mallin rikkoutumisena eli paradigman muuttumisena. (Burke 2002, 65.)

Organisaatiokulttuurin määritelmä

Puhuttaessa organisaatiokulttuurista sillä voidaan yleisesti ottaen tarkoittaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Lyhyesti sanottuna organisaation kulttuuri on kirjoittamaton tapa toimia; se on syntynyt vuosien varrella organisaatiossa toimineiden ihmisten vaikutuksesta ja se heijastelee jäsentensä uskomuksia, arvostuksia ja käsityksiä. Tunnetuimpia organisaatiokulttuurin määritelmiä on Scheinin (1987, 26) tekemä, jonka mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation tai ryhmän tavaksi ratkaista ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuurin määritelmät eroavat toisistaan siinä (ks. esim. Smircich 1983; Kinnunen 1990), että toisille kulttuuri on pysyvä tila ja toisille kulttuuri on kehitysprosessi. Kun kulttuuri nähdään tilana, on hyödyllistä analysoida, suunnitella ja opettaa kulttuuria. Kun taas kulttuuri nähdään enemmän kehitysprosessina, yhteisen oppimisen ja yhteisten suhteiden luomisen kautta on mahdollista sovittaa kulttuureita yhteen vastaamaan uuden tilanteen tarpeita. (Valpola 2004, 148.)

Kulttuuri on kuin jäävuori: muutamat sen piirteet on helppo havaita tai lukea paperista, mutta suurin osa kulttuurin voimatekijöistä on syvällä organisaation historiassa, vaikeasti ilmaistavissa ja vaikeasti muutettavissa (Ks. Schein 1987, 24). Kulttuuri enemmän kontrolloi ihmisiä ja pitää kiinni vanhassa kuin mitä ihmiset pystyvät kontrolloimaan ja ohjaamaan sitä. (emt., 152–154.) Myös Edgar Schein (1985) on kuvannut organisaatiokulttuurin eri tasoja seuraavaksi esitetyn kuvion avulla (Juuti 1994, 156).



Kuvio 3.2 Kulttuurin tasot Scheinin (1985) mukaan (Juuti 1994, 156)

Organisaation keskeiset *arvot* ovat kulttuurin konkreettisia ilmentymiä, joiden avulla voidaan päätellä, miten organisaatiossa on totuttu toimimaan. Arvot luovat organisaation jäsenille käsityksen yhteisestä suunnasta ja auttavat heitä heidän jokapäiväisessä toiminnassaan ”suunnistamaan” oikein. (Vartiainen 1993, 43.) Organisaatiokulttuuri yhtenäisine arvoineen ja uskomuksineen lisää viestinnän onnistumista. Kulttuuri auttaa myös siinä, mitä ja miten avoimesti kommunikoidaan. Kulttuuri määrittelee todellisen yhteistyön tason ja lisää sitoutumista. Tällöin myös päätöksenteko tehostuu, sillä perusta (perusolettamukset ja preferenssit) ovat olemassa. Toimeenpanovaiheessa kulttuuri toimii suunnannäyttäjänä varsinkin erilaisissa ongelma- ja ristiriitatilanteissa. (emt.) Toisaalta organisaatiokulttuurin piirteet voivat näkyä myös muutoksen vastustamisena. Hampden-Turnerin yrityskulttuurinäkemys mukaan kulttuurin tehtävänä on pyrkiä sovittamaan dilemmoja eli näennäisesti ristiriitaisia käsityksiä yrityksessä. Tarve sopeuttaa yritys/organisaatio muuttuvaan ympäristöön ja tarve yhdistää organisaation jäsenet sisäisesti voi olla esimerkiksi tällainen dilemma. (Hampden-Turner 1991).

Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa jäsentensä käyttäytymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurista muodostuu ikään kuin viitekehys sille, jota kautta yksittäiset tapahtumat työyhteisössä mielletään. Erilaiset organisaatiokulttuurit synnyttävät ja

ylläpitävät erilaista organisaatiokäyttäytymistä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 290.) Myös kuntien seutuyhteistyön osalta voitaneen todeta organisaatiokulttuurin määrittelevän myös sen, mihin suuntaan kuntien (tässä kirjastojen) seudullista yhteistyötä ollaan viemässä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, mitkä ovat organisaation päämäärät, strategiat ja toimintatavat. (Schein 1987)

Saman organisaation sisällä saattaa olla myös useampia kulttuureita rinnakkain ja vastakkain. (Schein 1987, 24.) Myös Kinnusen (1990) mukaan erilaiset osakulttuurit (ks. esim. Aaltio-Marjosola 1992, 54; Gregory 1983, 359; Schein 1987, 56) voivat olla ristiriitaisia keskenään tai suhteessa koko organisaation yleiseen kulttuuriin. Nämä osakulttuurit vaikuttavat Kinnusen (emt.) mukaan myös selkeästi siihen, ryhdytäänkö tiettyä yksittäistä ongelmaa organisaatiossa ratkaisemaan vai ei. (Kinnunen emt., 43). Haverin ja Majoinen (2000) mukaan myös kuntaorganisaatiossa kulttuureja voi olla useampia: jokaisella toimialalla omansa sekä viranhaltija- ja luottamushenkilöorganisaatioissa omansa. Toisistaan poikkeavien kulttuureiden yhteensulautuminen esimerkiksi kuntaliitoksissa (tässä seutuyhteistyössä) voi aiheuttaa ongelmia, jotka voivat näkyä esimerkiksi kommunikaation ongelmina tai leirien muotoutumisena. (Haveri & Majoinen 2000, 80.)

Voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa?

Teknis-rationaalisen koulukunnan tutkijat, kuten myös Schein (1987) asettavat kyseenalaiseksi sen, voidaanko kulttuuria kontrolloida saati muuttaa tiettyyn suuntaan (ks. esim. Schein 1987). Osa organisaatiotutkijoista puolestaan uskoo, että kulttuuria voidaan muuttaa, mutta eri asia on, muuttuuko se siihen suuntaan, mihin sen halutaan muuttuvan. On esitetty, että kulttuuria on vaikea muuttaa siksi, että kulttuuri on monitasoinen ilmiö, jolla on syvät organisaation historiassa olevat juuret. Voimaryhmittymät, jotka saattavat toimia alakulttuureina, eivät helposti hylkää entisiä uskomuksiaan, jotka ylläpitävät heidän valta-asemaansa. Kulttuuri on kytkeytynyt paitsi organisaation noudattamiin poliitikoihin, myös sen rakenteeseen ja prioriteetteihin. Näiden välisen kompleksisen vuorovaikutuksen kautta kulttuurista tulee vaikeasti hallittava ja erityisesti muutettava. (Aaltio-Marjosola 1992, 76–77.)

Sheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuurin muuttamiseen vaikuttavat organisaation kehitysvaiheeseen liittyvät tekijät, kuten ikä ja koko, jotka sanelevat sen, minkälaista muutosmekanismia kulloinkin tarvitaan. Mikäli organisaatio on vielä nuori, on se vielä vastaanottavainen uusille muutoksille, kun taas iäkkäämpään organisaatioon on jo ehtinyt vakiintua vahva identiteetti, jonka muuttaminen on aina monimutkaisempi prosessi. Synty- tai kehitysvaiheessa olevassa organisaatiossa kulttuurin muuttaminen tapahtuu esimerkiksi luonnonmukaisen kehityskulun kautta, tai itseohjautuvasti, kun taas keski-ikäisessä ja kypsässä vaiheessa olevassa organisaatiossa tarvitaan jo suunniteltua vaihteittain tapahtuvaa kulttuurin muuttamista. (Schein 1991, 278–300.) Kehitysvaiheen lisäksi organisaatiokulttuurin muutokseen vaikuttaa sen sisäisen tai ulkoisen muutosvoiman tai kriisin voimakkuus, jonka kanssa organisaatio joutuu olemaan tekemisissä (emt., 279).

Kotterin (1996) mukaan kulttuuri on se, joka muuttuu organisaatiossa viimeiseksi. Kulttuuria on aina vaikea muuttaa, ja pakkokeinoin se harvemmin onnistuu. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat juurtuneet tiettyihin toimintatapoihin, ajattelumalleihin ja arvoihin, joiden mukaan organisaatiossa toimintaan. Kotter 1996, 136.) Näistä toiminta- ja ajattelumalleista luopuminen on useimmiten helpommin sanottu kuin tehty. Kun nykyinen organisaatiokulttuuri ei enää pysty vastaamaan uusiin toiminnan haasteisiin, organisaatio joutuu ikään kuin kaottiseen tilaan. Kaaoksesta ei kuitenkaan pyritä tietoisesti heti pois, vaan päinvastoin tukeudutaan entistä tiukemmin vallitseviin toimintamalleihin. Ongelmana jo muutoksen alkuvaiheessa on usein muutoksen kieltäminen, jolla pyritään välttämään uudenlaisten ajattelutapojen tarve. (Juuti & Lindström 1995, 26.)

Kulttuurin muodostamien esteiden vuoksi sen muuttaminen on aikaavievää, vaikeaa ja kallista toimintaa. Näiden tekijöiden vuoksi kannattaa miettiä useamman kerran, lähdetäänkö organisaatiokulttuuria muuttamaan. Useimmiten organisaation ympäristötekijät kuitenkin sanelevat sen, että muutos on välttämätöntä organisaation säilymisen kannalta.

Aaltio-Marjosolan (1992) mukaan joitain organisaatiokulttuurin puolia on mahdollisesti helpompaa muuttaa kuin toisia. Myös uuden, hyvin erilaisen kulttuurin kehittäminen on vaikeampaa kuin pienempien muutosten läpivieminen. (Aaltio-

Marjosola 1992, 78). Organisaatiomuutos toteutuu tehokkaammin silloin, kun organisaation koko henkilöstöllä, johdolla, esimiehillä ja eri henkilöstö- ja ammattiryhmillä, samoin kuin toimintaan vaikuttavilla päättäjillä on samanlainen käsitys aidosta muutostarpeesta. (Virkkunen 1993, 76). Myös kuntien seutuyhteistyön osalta voitaneen sanoa, että mikäli eri tahot kokevat muutostarpeen eri tavoin tai jos jokin avainryhmä ei koe ollenkaan tarvetta muutokseen, ei kovin radikaalista muutoksesta ole toivoa. Pyrittäessä muutokseen on myös huomattava, että organisaation johdon näkökulmasta asiat voivat näyttää aivan erilaisilta kuin henkilöstön kannalta katsottuna. Johto näkee usein laajemmin toimintaympäristön muutosimpulssit ja voi kokea muutoksen elintärkeäksi, vaikka talon sisällä tilanne on täysin toisenlainen – henkilöstö voi nähdä nykytilanteen hyväksi ja muutokselle ei koeta olevan tarvetta. Voi kuitenkin olla myös niin, että organisaation henkilöstö kokee sisäisen muutostarpeen voimakkaammin kuin organisaation johto. Johdolla voi olla positiivisempi käsitys organisaation nykytilasta kuin henkilöstöllä. Tämä voi kertoa siitä, että ruohonjuuritasolla olevat muutostarpeet eivät ole kantautuneet johtokunnan kerrokseen. (emt.)

Muutosoptimistit esittävät, että kulttuuria, kuten muitakin sosiaalisia ilmiöitä voidaan muuttaa ja on luonnollista yrittää hallita ja johtaa tällaista muutosta (Aaltio- Marjosola 1992, 79). Muutoksen avaintekijänä on aina johtaminen, jonka avulla organisaatiota yleensä muutetaan ”ylhäältä alaspäin”. Kulttuuria ei voida tarkastella irrallaan johtajuudesta, sillä johtajien tehtävänä on luoda ja johtaa kulttuuria ja heidän tulisi osata myös työstää kulttuuria. Scheinin (emt., 20) mukaan kulttuuri ja johtajuus ovat tässä mielessä kuin saman kolikon eri puolia, kumpaakaan ei voida käsittää toisistaan irrallaan.

3.2 Muutoksen johtaminen

Organisaation johtaja on muutoksen toteuttamisessa avainasemassa. Kärjistäen sanottuna hän joko mahdollistaa muutoksen tai toimii sen jarruna hierarkisen asemansa ansiosta. Sengen (1991) mukaan suurin ongelma organisaation kehittämisessä on nimenomaan kyvyttömissä johtajissa, jotka eivät osaa luoda organisaatioille visioita. Organisaation hierarkiset rakenteet mahdollistavat esimiesten

valta-aseman. Valta henkilöityy ja valta-asemassa oleva johtaja voi joko edistää tai estää muutoksen kehittämistä. (Rajakaltio 1994, 311.)

Viime aikoina johtamisteorioissa on alettu puhua muutoksen johtamisesta (transformational leadership). Ensimmäisenä muutoksen johtamisen käsitteen otti käyttöön Burns v. 1978, joka vertasi muutoksen johtamista vuorovaikutukselliseen johtamiseen (transactional leadership). Hänen mukaan perinteinen ns. vuorovaikutteinen johtaminen, jossa esimies määrittelee, mitä alaisen tulee tehdä, ei enää riitä toisen asteen hyppäyksellisesti tapahtuvissa muutoksissa. Vuorovaikutuksellinen johtaminen on auttanut kylläkin selviytymään ensimmäisen asteen muutoksista, mutta toisen asteen muutokset edellyttävät uudenlaista muutoksen johtajuutta, jossa koko henkilöstöä, ei vain hänen suoritustaan tai työpanostaan, ajatellaan. (Juuti 1995, 66.)

Muutoksen johtaminen kunnallishallinnossa, kuten myös seutuyhteistyössä kuuluu johtaville virkamiehille ja luottamushenkilöille. Seutuyhteistyössä avainhenkilöinä muutoksen johtamisessa voidaan pitää kuntajohtajia, sillä heidän tehtävänä on tuoda esille muutostarve sekä hallita myös muita prosessin vaiheita. Tämä edellyttää yhteistä haluttua visiota ja kommunikointia muun henkilöstön ja toimijoiden kanssa. Myös keskijohtotasolla on merkittävä asema muutoksen käytännön toteutuksessa. Johtaminen kuntien seutuyhteistyössä ei kuitenkaan ole yksinkertainen tehtävä, sillä toimijoina on joka seudulla useiden kuntien monilukuinen henkilöstö, jonka vakuuttaminen yhteistyön tärkeydestä on ensisijaista muutoksen onnistumisen kannalta. (Airaksinen ym. 2004, 39)

Scheinin (1987) mukaan johtajan tehtävänä (ks. esim. Beckhard & Pritchard 1992, 4) on saada ihmiset motivoitua muutosprosessiin mukaan, mikä tapahtuu usein luomalla tietynlainen epä tietoisuuden tila. Tällöin ihmisissä herätetään intoa ja myös syyllisyyden tunnetta ottamaan asioista selvää ja tätä kautta kiinnostumaan muutosprosessista. Toisaalta vielä tärkeämpää on, että johtaja pystyy luomaan psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jotta ihmiset hyväksyisivät muutoksen tarpeen ja vaikean oppimisprosessin, joka muutokseen useimmiten liittyy. (Schein 1992, 332) Muutostilanteessa työntekijä tuntee itsensä usein avuttomaksi ja tietämättömäksi ja odottaa ohjeita johtajalta. Johtajan odotetaan olevan kaikkietävä ja usein hänestä

etsitäänkin turvallisuutta muutoksen mukanaan tuoman ahdistuksen helpottamiseksi. Johtajan ajatukset luovat viitekehyksen, joka tarjoaa päämäärille toteutumisalustan sekä ulospääsytien ahdistuksen tunteesta. (Juuti 1995, 179.)

Johtajuus kirjastoissa

Myös kirjastoissa ollaan 21. vuosisadan alussa tilanteessa, jossa johtamista ja johtajuutta pitäisi erityisesti korostaa. (Iivonen 2003) Riggsin (2001) mukaan kirjastot ovat organisaatioita, jotka ovat hyvin hallinnoituja, jopa ylihallinnoituja, mutta liian vähän johdettuja. Hän ei kuitenkaan väheksy kirjastohallinnon merkitystä, päinvastoin hän toteaa, että aikaansaavat ja pätevät esimiehet (managers) ovat äärimmäisen tärkeitä kirjastoille. Kirjastohallinnon lisäksi kirjastoissa tarvitaan kuitenkin myös todellista johtajuutta, ja menestyksekkään johtamisen mahdollisuudet ovat hänen mukaansa niissä rajattomat. (Riggs 2001, 5).

Iivosen (2003) mukaan kirjastoissa ei enää riitä muutoksen hallinta, muutoksesta selviäminen tai reagoiminen muualta tuleviin muutospaineisiin. Kirjastoissa joudutaan panostamaan muutoksen johtamiseen ja vastaamaan kysymykseen, mitä ja missä kirjasto tulevaisuudessa haluaa olla. Tämä edellyttää kirjastoissa strategista ajattelua. (emt.) Kirjastoissa on oltava entistä tietoisempia myös taloudellisista muutoksista sekä omassa organisaatiossa että sen ulkopuolella, jopa globaalilla tasolla. Organisaation sisällä eteenpäin näkemisessä avainasemaan nousee organisaation yhteisen vision rakentaminen. Tämä vaatii jatkuvaa keskustelua organisaation tehtävästä eli toisin sanoen siitä, miksi kirjasto on olemassa. Yhteisen vision rakentaminen on koko organisaation tehtävä, johtajan tehtävä on saada organisaatio katsomaan ja näkemään eteenpäin. (emt.)

Riggs (emt.) korostaa luovuuden merkitystä johtamisessa. Hänen mielestään kirjastonjohtajien, sen lisäksi että heidän itsensä on osoitettava luovia kykyjä, on luotava työympäristö, jossa myös kirjaston työntekijöiden älylliset kyvyt haastetaan tuottamaan innovaatioita. Kirjaston menestys Iivosen (2003) mukaan edellyttää kirjastonjohtajien ja kirjastohenkilöstön työskentelyä yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kirjastoissa tarvitaan johtajuutta (leadership) ja johtajia (leaders). Tämä voi olla niille todellinen haaste, sillä usein kirjastoalalla esimiesasemiin on edetty pitkän kirjastouran ja kirjasto-osaamisen kautta, ilman että olisi otettu huomioon johtajuudesta nousevia vaatimuksia. Johtajuus voi olla kirjastoilla haaste myös siksi, että kirjastoissa joskus vierastetaan johtajuutta. (Iivonen 2003.)

Riggsin (emt.) mukaan kirjastojen johtajuuteen liittyy tiettyjä myyttejä. Ensimmäinen on se, että kirjastoissa voi olla vain yksi johtaja. Riggs (emt.) korostaa sitä, että kirjastoissa tarvitaan useita ja eri tasoilla olevia johtajia. Myös osastonjohtajien tulisi olla todellisia johtajia. Toinen myytti Riggsin (emt.) mukaan on hyvän johtajuuden siirrettävyys kirjastosta toiseen. Hänen mukaansa johtajuus on tilannekohtaista eikä yhdessä kirjastossa onnistunut johtaja välttämättä menesty toisessa kirjastossa. Vaarallisin kirjastojen johtajuuteen liittyvä myytti on Riggsin (emt.) mukaan kuitenkin uskomus, että johtajiksi synnyttään. Johtajuus kehittyy hänen mukaansa työ- ja elämäkokemuksen myötä. Johtajuuden oppimiseen vaikuttavat paitsi erilaiset johtamiskoulutukset, myös roolimallit, opastajat, valmentajat jopa vaikeat kokemukset.

Kirjastoilla on tarve kehittää johtajuuttaan, joka mahdollistaa samanaikaisesti organisaation menestyksen ja työyhteisön hyvinvoinnin. Niissä tarvitaan myös johtajuuden jakamista ja strategisen ajattelun viemistä eri tasoille. (Iivonen 2003.)

3.3 Muutoksen muut toimijat

Kulttuurinen muutos tarvitsee toteutuakseen myös muutoksen agentteja, uudistajia ja kehittäjiä, jotka sitoutuvat muutoksen edistäjiksi. He ovat henkilöitä, jotka organisaation johdon kanssa muotoilevat visioita ja strategioita ja toimivat muutos- ja kehittämistyön fasilitaattoreina hyvin erilaisissa rooleissa. Kehittäjät ymmärretään siis yleensä ammattilaisiksi, jotka työkseen vastaavat henkilöstön kehittämisestä ja muutosprosessien läpiviennistä organisaatioissa. Heidän osaamistaan harvemmin kyseenalaistetaan, sillä useimmiten heidät mielletään moniosaajiksi ja muutoksen asiantuntijoiksi. Argyris (1988) puhuu kyseisistä henkilöistä termeillä ” human resource professionals” ja ”change practioners”. Suomalaisissa organisaatioissa kehittäjä-termin vakiintuminen ei ole tapahtunut samalla tavoin kuin esimerkiksi

konsultti tai suunnittelija. Kehittäjänä voi periaatteessa toimia kuka tahansa, joka saa muut vakuuttumaan omista edelläkävijän kyvyistään. Sellainen henkilö, joka kykenee tarjoamaan muutoksen ja epävarmuuden ajassa toimintaan vaihtoehtoja, jotka vaikuttavat uskottavilta, voi toimia muutosprosessissakin avainhenkilönä. (Filander 2000, 41.)

Seutuyhteistyössä voidaan sanoa olevan mukana useita toimijoita ja intressejä (Haveri & Majoinen 1997, 22). Myös kirjastotoiminnassa on mahdollista päästä kohti kokonaista seudullista toimintaa, mikäli näiden eri toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia yhdistellään. (Airaksinen ym. 2004, 38.) Useimmiten eri toimijoiden näkemysten yhdistäminen organisaatiomuutoksissa kuuluu nimenomaan johtajan tehtäväkuvaan.

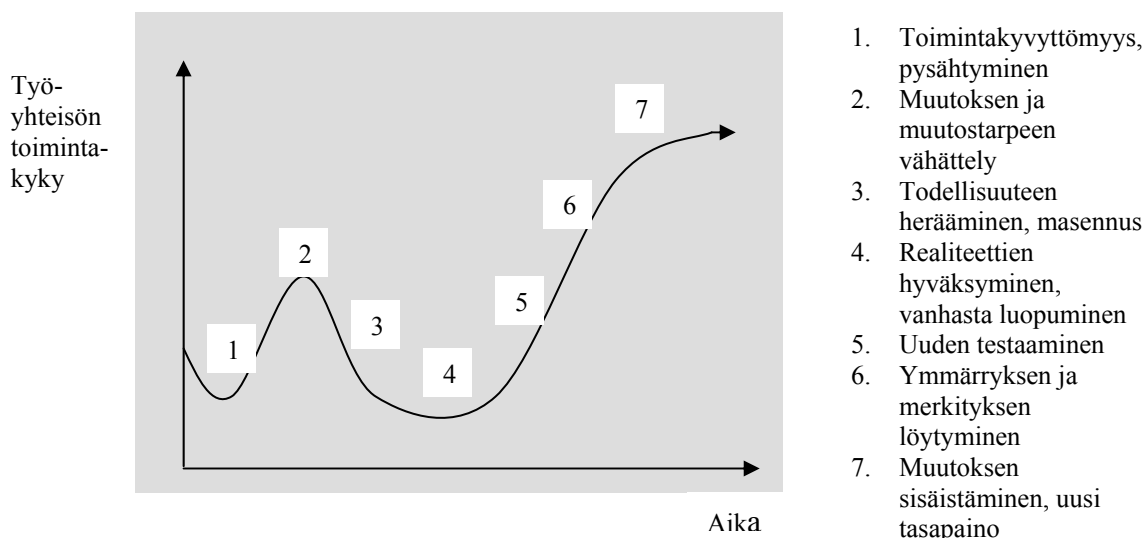
4 MUUTOKSEN ONNISTUMISEN MAHDOLLISUUDET

Organisaatiomuutoksissa ei läheskään aina onnistuta. Useimmiten organisaatioissa muutosvastarinta on lujaa; muutoksia vastustetaan, sillä ne ovat aina hyppäys tuntemattomaan ja vievät epävarmuuden tilaan. (Rajakaltio 1994, 285.) Usein organisaatiomuutosten toteuttamisessa voi käydä niin, että muutokset jäävät hyvin helposti vain näennäisiksi, pintatason ilmiöiksi. Muutoksen juurruttaminen syvemmälle organisaation kulttuuriin edellyttää aina muutoksen psykologista ymmärtämistä ja siinä liikkeellä olevien muutosvoimien tuntemusta. Kuntien seutuyhteistyössä ilmenevät esteet ja edisteet näyttäytyvät usein hyvin samankaltaisina kuin organisaatiomuutoksissa yleensä, jonka vuoksi seuraavaksi tarkasteltavia organisaatiomuutosten esteitä ja edisteitä voidaan katsoa sovellettavan yleisesti myös kuntien seutuyhteistyöhön.

4.1 Organisaatiomuutosten ongelmia

Työyhteisössä työskentelevät ihmiset viime kädessä ratkaisevat, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. Tämän vuoksi muutoksen hallinnassa on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon ne tekijät, jotka ohjaavat ja säätelevät ihmisten

suhdetta muutokseen. (Valtee 2002, 18.) Valteen (emt.) esittämä kaavio kuvaa hyvin sitä henkistä sulatusprosessia, jonka ihmiset läpikäyvät muutostilanteessa. Kaavio on hyödyllinen siinä mielessä, että se auttaa muutoksen sulattamista tukevien erilaisten keinojen paikantamisessa.



Kuvio 4.1 Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet (Valtee 2002, 33).

Tyypillisiä ensireaktioita muutokseen ovat toimintakyvyttömyys, pysähtyminen ja voimattomuuden tunne. Tätä vaihetta voi seurata muutoksen kieltäminen tai vähättely, eräänlainen sokaistuminen siitä, että ”Mitään ihmeellistä ei olekaan tapahtunut”. Vähitellen muutoksen realiteetteihin kuitenkin herätään, mikä puolestaan voi johtaa masennukseen, näköalattomuuteen ja apatiaan. Ajan kuluessa masennus vaihtuu kuitenkin vähitellen tosiasioiden sulattamiseen ja hyväksymiseen sekä uusien vaihtoehtojen kokeiluun sekä uuden merkityksen ja ymmärryksen löytymiseen. Prosessi päättyy uuden tasapainon löytymiseen. Tietenkään ei voida sanoa, että muutos olisi koskaan aivan näin suoraviivaista. (Nakari & Valtee 1995, 117.)

Useimmiten ensimmäinen reaktio muutokseen on sen vastustaminen. Muutosvastarinta on ihmisten luonnollinen tapa reagoida uhkaavaan tilanteeseen. Uhan kokemus, vaikka vain vähäisenä, on aina ensisijainen reaktio muutokseen. Se liittyy epävarmuuteen ja epätietoisuuteen siitä, mistä muutoksessa on oikein kysymys. Uhan kokemus koetaan usein kielteisenä, vaikka se on ihmiselle vaistonvarainen ja normaali reaktio. (Ylikoski 1993, 37.) Virkkusen (1993) mukaan muutosvastarinta ei

merkitse muutoshaluttomuutta, vaan on merkki terveestä organisaatiosta, jossa ihmiset kantavat huolta tehtävistään ja tulevaisuudestaan (Virkkunen 1993, 64). Useimmiten muutosvastarinnan taustalla ovat erilaiset menettämisen pelot; ihmiset pelkäävät menettävänsä esimerkiksi asemansa tai paikkansa organisaatiossa, kokevat että heidän työnsä ei ole minkään arvoinen tai että heidän taitonsa ja kykynsä eivät enää riitä työn suorittamiseen. Eniten ihmiset pelkäävät näiden omien henkilökohtaisten intressiensä ja identiteettinsä menettämistä. (Ylikoski 1993, 28-29; Juuti & Lindström 1995, 27)

Ihmisissä syntyvät pelkotilat voivat olla aiheellisia tai aiheettomia. Organisaation rakenteisiin kohdistuvan muutoksen, kuten seutuyhteistyön syvällisen muutoksen, seurauksena voi tapahtua oikeasti muutoksia organisaation järjestelmissä, työpaikkojen määrässä, valta-asemissa, palkkauksessa, eduissa jne. Ihmisten mielikuvat synnyttävät paljon myös aiheetonta pelkoa, joka aikaa myöten kasvaa yhä suuremmaksi, mikäli sitä ei ajoissa oikaista esimerkiksi avoimen tiedottamisen kautta. (Haveri & Majoinen 2000, 29.)

Mikä tahansa muutos edellyttää aina jostakin luopumista, jonka vuoksi sen toteuttaminen ei koskaan tapahdu täysin ”kivuttomasti”. Ihminen voi joutua luopumaan aiemmista työtovereistaan, työn sisällöistä tai jopa työpaikastaan. Tällöin ihminen joutuu arvioimaan uudelleen suhdetta työhönsä ja itseään työntekijänä. Muutosvastarintaa käsittelevät tutkimukset osoittavat, että kyse ei ole siitä, etteivätkö ihmiset haluaisi sitoutua uuteen, vaan siitä, että luopumiselle ei ole ollut tilaa. Useimmiten näin on ollut tapauksissa, joissa on esiintynyt muutosvastaisuutta. (emt., 53-54) Kuntien, kuten kuntien kirjastojenkin yhdistymisessä muutosvastarinnan syynä voivat olla pelkotilat muun muassa siitä, että päätösvalta siirtyy kauemmaksi omasta kuntakeskuksesta. Taustalla voivat myös olla pelot palveluiden keskittymisestä ja vähenemisestä haja-asutusalueilla. Uhkakuviksi voidaan myös nähdä työpaikkojen siirtyminen tai häviäminen kokonaan muutoksen seurauksena. (emt., 38)

Muutosprosessin irrationaalinen puoli nostaa organisaatiossa, työryhmässä tai yhteisössä esiin ns. perusolettamustiloja, joita voidaan myös pitää vastarinnan muotona. Perusolettamustilassa ihmisten toimintaa ohjaavat erilaiset tiedostamattomat toiveet, pelot, fantasiat, puolustautumiskeinot, impulssit jne., joiden avulla ryhmä

suojautuu ahdistukselta ja käsittelee tunteitaan ja pelkojaan. Muutostilanteet nostavat helposti esiin perusolettamustiloihin liittyviä prosesseja, joita voivat olla esim. parinmuodostus, riippuvuus, pako-taistelu ja määritelty yhteisyys. Perusolettamustilojen ohella muutoksen monimutkaisuus voi ilmetä regressiivisinä prosesseina, jotka ilmenevät usein pelien muodossa. Pelien pelaamiseen voi liittyä mm. toisten manipuloimista, syyttämistä, kiristystä ja uhkailua, kun esimerkiksi vanhoja kalavelkoja maksetaan jne. (Haveri & Majoinen 2000, 38.)

Gagliardi (1986) nostaa muutoksen vaikeudeksi organisaatiossa ilmenevät arvohierarkiat. Organisaation arvot ovat hänen mukaansa kerrostuneet hierarkian muotoon organisaatiossa. Uusien arvojen on tällöin kilpailtava vanhojen kanssa ja osoitettava näin käyttökelpoisuutensa. Silloin, kun uudet arvot eivät vastaa vanhoja arvoja, niiden läpisaanti on hyvin epätodennäköistä. Mutta uusien arvojen ollessa yhteneväisiä vanhojen arvojen kanssa, uudet strategiat hyväksytään paljon todennäköisemmin. Tämä johtuu siitä, ettei kysymyksessä olekaan perusarvojen hylkääminen, jolle organisaation identiteetti perustuu, vaan pikemminkin niiden vaihtoehtojen piirin laajentaminen. Gagliardin (emt.) mukaan todellisesta kulttuurimuutoksesta voidaankin puhua vasta sitten, kun uudet arvot kyetään integroimaan vanhoihin arvoihin. Hänen mukaansa muutoksen kannalta on merkittävää se, että menestys nähdään yhteiseksi ja kaikki myös tuntevat sen sellaiseksi. (Gagliardi 1986, 129–130.)

Juutin (1994, 159) mukaan muutostilanteessa voivat nousta esiin valtakysymykset eri vaikuttajatahojen välillä. Vaikuttajatahoilla saattaa olla erilaisia tapoja havaita, ajatella ja käyttäytyä. Scheinin (emt.) mukaan jos ryhmät joutuvat ristiriitoihin keskenään, niiden taltuttaminen on usein vaikeaa. Tämä johtuu pääosin siitä syystä, että ryhmillä on tarve säilyttää identiteettinsä. (Schein 1987, 56.)

Kirjastoja tarkasteltaessa eri toimijoiden ristiriitaiset käsitykset hallitsevan organisaatiokulttuurin luonteesta voivat aiheuttaa kitkaa esimerkiksi tavoitekeskustelussa; yhteisiä tavoitteita on vaikea löytää, koska taustalla ovat erilaiset kulttuuriset näkemykset. Tämä saattaa selittää myös sitä, ettei yhteisiä tavoitteita ole. (Vuohijoki 1994, 71.) Kinnusen (1990) mukaan sopimus päätöksentekoprosessissa syntyy helpommin, jos ryhmä on homogeeninen. Jos

kyseisen ryhmän sisällä ei päästä yksimielisyyteen näkemyksistä ja mielipiteistä, niin vahvimmat ja stressi nousevat hallitseviksi. (Kinnunen 1990, 57.)

Toisaalta usein myös sanotaan, että suuret muutokset ovat mahdottomia, ellei organisaation johto/ ylimmän johdon edustajista muodostuva tiimi ole aktiivisesti niiden takana. Hankkeissa, joissa puuttuu riittävän vahva organisaation johto/tiimi saattaa tapahtua jonkin aikaa näennäistä edistymistä. Ennemmin tai myöhemmin hankkeet kuitenkin kariutuvat vastavoimien puristuksessa. Kulissien takana käydyssä taistelussa päällimmäisenä voi olla lyhytnäköinen oman voiton tavoittelu tai jokin muu tämänkaltainen este, jonka vuoksi ei saada aikaan tarvittavaa toimintamallien muutosta. (Kotter 1996, 5–6.)

4.2 Muutosta estäviä tekijöitä organisaatiokulttuurissa

Virkkunen (1993) nostaa esille viisi erilaista tekijää organisaation kulttuurissa, jotka voivat toimia muutoksen jarruina. Näitä tekijöitä ovat pysyvien käytäntöjen varjeleminen, eristäytyminen yhteiskunnan todellisuudesta, opitut säännöt ja päätöksentekojärjestelmien vaikea hallittavuus, ammattikuntaisuus ja oman edun varjelu sekä aikaisemmat kielteiset muutuskokemukset.

4.2.1 Pysyvien käytäntöjen varjeleminen

Julkishallinnon toimintoja ja menettelytapoja ylläpitää useimmiten byrokralle ominaiset piirteet, kuten ennalta-arvattavuus, jatkuvuus, tasapuolisuus ja oikeusvarmuus. Näiden piirteiden toteutuminen on turvattu organisaatioissa monin eri säännöksin ja niitä on selvästi nähtävissä myös tyypillisissä palvelutoiminnoissa, kuten opetuksessa, terveydenhuollossa ja sosiaalitoimessa. Ongelmana ennen pitkää voi kuitenkin olla se, että varjellessaan liiallisesti vanhoja pysyviä käytäntöjä, organisaatio ei kykene uudistumaan eikä reagoimaan tehokkaasti toimintaympäristön yhä nopeatempoisempiin vaatimuksiin. (Virkkunen 1993, 44.) Myös kuntaorganisaatioissa, kuten kirjastoissa on totuttu hierarkkiseen organisaatiomalliin, jossa suunnittelu, päätöksenteko ja itse työ ovat erotettu toisistaan. Tämä logiikka on useimmiten muodostunut opituksi tavaksi toimia organisaatiossa, eikä sitä myöskään kyseenalaisteta. Baten (1984) mukaan tämä alistuminen on luonteenomaista monille

organisaatioille, sillä se vapauttaa vastuusta; byrokratian tuoman turvan taakse on helppo piiloutua. (Rajakaltio 1994, 298.)

Baten (1984) mukaan byrokraattiselle organisaatiokulttuurille muita tyypillisiä piirteitä ja samalla myös muutosta estäviä tekijöitä ovat tunteettomuus, persoonattomuus, konservatiivisuus, eristäytyneisyys ja vastustaminen. (Rajakaltio 1994, 283-284) Baten (emt.) mukaan muutoksen aikaansaaminen on organisaatiossa vaikeaa, sillä ongelmatilanteissa asioista ei haluta ottaa henkilökohtaista vastuuta. Konservatiivisuus ilmenee skeptisyytenä ettei mikään koskaan muutu tai jos muuttuu, niin pahempaan suuntaan. Eristäytyneisyys ja vastustaminen kuvaavat organisaatiokulttuurissa ihmisten suhtautumista toisiinsa: jokainen pyrkii vain huolehtimaan omista asioistaan, ja muut nähdään enemmän vastustajina kuin liittolaisina. (Rajakaltio 1994, 283-284)

4.2.2 Eristäytyminen yhteiskunnan todellisuudesta

Toiseksi muutosta jarruttavaksi tekijäksi Virkkunen (emt.) on nimennyt lintukotolaisuuden. Termi viittaa Aleksis Kiven seitsemään veljekseen, jotka näkivät Impivaaran Lintukotona, rauhan saarekkeena, jonne maailman myrskyt eivät yltäneet. Samantyyppistä eristäytymistä yhteiskunnan todellisuudesta on havaittavissa niin yritysmaailmassa, järjestökentässä kuin julkishallinnossakin. Lintukotolaisuus johtuu pääosin siitä, että yksikön olemassaolon turvaavien lakien, asetusten ja muiden säännösten suojassa sekä nykyisen rahoituksen turvin koetaan olevan tietynlaisessa turvallisessa olotilassa, jossa ei koeta mitään syytä aktiiviseen muutokseen. (emt., 45.) Tilannetta kuvaa hyvin myös useissa kuntaorganisaatioissa Baten (emt.) muotoilema lausahdus: ”Parempi se paha joka jo tiedetään, kun jokin uusi uhka.” (Rajakaltion mukaan 1994, 300).

4.2.3 Opitut säännöt ja vaikeasti hallittavat päätöksentekojärjestelmät

Kolmantena, erityisen vahvana muutoksen jarruna voidaan Virkkusen (emt.) mukaan pitää voimatason ylläpitoa, joka näkyy voimakkaimmin järjestelmissä, joihin liittyy poliittista päätöksentekoa. Voimatason ylläpidolla tarkoitetaan tilannetta, jossa

päätöksentekojärjestelmistä on muodostunut niin monimutkaisia ja vaikeasti hallittavia, että kun niihin muodostuneet säännöt on kertaalleen opittu ja omaksuttu, ei niitä kovin helposti lähdetä muuttamaan – jo saavutettua tasapainoa ei haluta järkyttää. Taustalla on usein pelko omien vaikutusmahdollisuuksien kaventumisesta. Tällöin myös kuntaorganisaatioissa hallinnon kehittäminen jää todennäköisesti vain pintatason ”ehostukseksi”, jolla ei saavuteta kuitenkaan sen syvällisempiä kehitysvaikutuksia. (Virkkunen emt.)

4.2.4 Ammattikuntaisuus ja oman edun varjelu

Neljäntenä muutosta estävänä tekijänä mainitaan ammattikuntaisuus ja yksittäistaistelijat. Joissakin organisaatioissa oman ammattikunnan edun varjelu ilmenee niin voimakkaana kulttuurisena piirteenä, että tarpeellisetkin toiminnot saattavat viivästyä tai jäävät kokonaan toteuttamatta. Tietyissä määrin ammattiyhteisö voidaan myös nähdä hyväksi tuloksien saavuttamisen ja kehittymisen kannalta, mutta eturistiriitojen kasvaessa liiallisuuksiin, voidaan se nähdä merkittäväksi muutosta haittaavaksi tekijäksi. (emt., 46.) Usein muutokset saavat alkunsa juuri yksittäisten työntekijöiden tai pienryhmien osaamisesta, tiedoista tai taidoista. Tämän seurauksena asiantuntijat eriytyvät helposti muusta organisaatiosta ns. omille reviireilleen, jonka puolustamisesta saattaa tulla merkittävä muutosta hankaloittava tekijä.

4.2.5 Aikaisemmat kielteiset kokemukset

On myös mahdollista, että organisaatiolla on jo aikaisemmasta muutostilanteesta kielteisiä kokemuksia. Nämä ovat juurtuneena syvälle ihmisten mieliin ja muistiin ja voivat vaikuttaa jo valmiiksi kielteisesti siihen tapaan, jolla muutokseen suhtaudutaan. Esimerkkinä Virkkunen (emt.) nostaa erään valtion viraston, jossa edellisestä huonosta muutoksesta jopa 15 vuoden jälkeenkin suhtauduttiin vielä nihkeästi uusiin muutostilanteisiin.

4.3 Muutosta edistäviä tekijöitä organisaatiokulttuurissa

Peruseriaate muutoksen onnistumisessa on se, että useimmiten ihminen muuttaa toimintaansa vain silloin, kun hän pitää sitä järkevänä, perusteltuna ja tavoittelemisen arvoisena. Aito muutokseen sitoutuminen ei voi tapahtua miltään muulta pohjalta. (Nakari & Valtee 1995, 120). Yksilöllisiä tuntemuksia ei pitäisi koskaan vähätellä muutosprosessissa, vaan ne pitäisi ottaa täysin luonnollisena ja normaalina osana muutoksen aikaansaamista. Kielteisetkin tuntemukset pitäisi käsitellä ja pitää niitä hyödyllisinä tekijöinä muutoksen realistisuutta pohdittaessa. Mitä enemmän organisaatiolla on kokemusta tällaisten sisäisten asioiden yhteisestä käsittelystä ja pohdinnasta, sitä paremmat edellytykset sillä on myös selviytyä muutoksesta. (Nakari & Valtee 1995, 118.)

Myös Haverin ja Majoinen (2000) mukaan keskeinen voimavara organisaatiomuutosten läpiviennissä on yksittäisissä työntekijöissä. Heidät tulisi saada työskentelemään tavoitetietoisesti yhteisen edun puolesta. Muutosta ei ole mahdollista saada vakiinnutettua organisaatioon, ennen kuin se tulee ymmärretyksi ja hyväksytyksi jokaisen työntekijän mielessä. (Haveri & Majoinen 2000, 31–32.) Parhaiten tämä voidaan saada aikaan avoimessa työyhteisössä.

4.3.1 Avoin ilmapiiri

Virkkusen (emt.) mukaan avoimuus perustuu vastavuoroiseen kommunikaatioon, jossa eri osapuolet kohtaavat toisensa tasapuolisena. Tällaisessa ilmapiirissä jokainen voi vapaasti tuoda esiin omat mielipiteensä, joita myös kunnioitetaan ja arvostetaan. Avoimuus voi myös merkitä sitä, että tarkkaillaan toimintaympäristöä ja siellä ilmaantuvia muutoksia tehdään niistä konkreettiset johtopäätökset omaan toimintaan. Avoimuuden kehittäminen vaatii organisaation johdolta ja esimiehiltä rehellisyyttä ja johdonmukaisuutta; työntekijät on kohdattava tasavertaisina ja heistä on oltava kiinnostuneita. (Virkkunen emt., 47–48.)

4.3.2 Yhteiset tulokset ja tavoitteet

Virkkusen (emt., 49) mukaan organisaatiossa tulisi vallita yhtenäisyyden kulttuuri, jossa työntekijät voisivat vahvasti tuntee kuuluvansa johonkin suurempaan kokonaisuuteen ja työskentelevänsä omaa yksikköä laajempien tulosten toteuttamiseksi. Oman toiminnan arvioiminen kokonaisuuden valossa antaisi myös taustatukea muutokselle. Hajallaan olevassa työyhteisössä kokonaisuuden hahmottaminen on usein vaikeaa, ja usein tällaisessa organisaatiossa vallalla ovat piirteet, kuten pysyvyyden varjelu, eristäytyneisyys ja kuppikuntaisuus. Tällöin myös muutoksia useimmiten vieroksutaan. Koko organisaation yhteistä arvopohjaa ja keskeisiä toimintapäämääriä tulisi täsmentää esimerkiksi käymällä säännöllisesti toimipisteissä ja lisäämällä henkilöstön keskinäistä kommunikointia vaikka yhteisissä koulutustapahtumissa, ja pyrkiä tätä kautta saavuttamaan muutoksia suosiva yhtenäisyyden kulttuuri. (emt.)

4.3.3 Tavoitteiden toteuttajat

Johtajien ohella muutoksen onnistumisesta ovat vastuussa myös muutoksen käytännön toteuttajat. Mikäli muutostilanteessa organisaation johto määrää tavoitteet, eikä vuoropuhelua johdon ja johdettavien välille synny, voidaan sanoa olevan ollaan muutoksia halvauttavassa tilassa. (Virkkunen emt., 49.) Osapuolten suora vuorovaikutus ja näkökulmien esille tuominen ovat parhaita edellytyksiä kestäväen muutoksen aikaansaamiseksi. Keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta voi nousta esiin myös arvokasta tietoa sellaisista näkökohdista, joita muutoksen suunnittelijat eivät ehkä ole ymmärtäneet ottaa huomioon. Myös muutoksen vastustajia kuulemalla voidaan saada arvokasta tietoa toiminnan todellisesta tilanteesta. (Nakari & Valtee 1995, 121-122.)

Valteen (2002) mukaan ilman avointa, eri vaihtoehtoja esiin tuovaa keskustelua menettely voidaan kokea työyhteisössä ”jälleen” vain yhdeksi ”jyräämisen”, ”henkilöstön ylikävelyn” ja ”sanelun” muodoksi. (Valtee 2002, 48.) Tavoitteiden asettamiseen tulisi osallistua tasapuolisesti ne, jotka huolehtivat niiden täytäntöönpanosta ja ne, jotka on viime kädessä vastuussa organisaation johtamisesta. (Virkkunen emt., 50.) Kirjastojen osalta tämä koskee sekä kirjastohenkilöstöä, kirjastotoimenjohtajia kuin myös kuntapäätäjiä.

4.3.4 Yhteistyöhakuisuus ja riskinoton rohkaiseminen

Yhtenäisen kulttuurin keskeisenä ilmentymänä voidaan pitää yhteistyöhakuisuutta. Se on kuitenkin syytä mainita erikseen myös tässä yhteydessä, sillä monesti vasta käytännön yhteistyössä eri ryhmät ja yksilöt oppivat näkemään muutoksen mahdollisuuden. (Virkkunen emt., 50.)

Virkkusen (emt.) mukaan tehokas muutos on harvoin mahdollinen ilman riskinottoa. Muutokseen liittyy aina epävarmuustekijöitä, ja jos näitä pyritään poistamaan liiaksi, muutos tuskin toteutuu. Riskinotto onkin eräs keskeisimmistä muutoksia suosivista kulttuurisista piirteistä. Tässäkin suhteessa Virkkusen (emt.) mukaan on vielä paljon muutettavaa etenkin julkishallinnon organisaatioiden kulttuureissa.

4.4 Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen

Lähivuosina monien organisaatioiden kohtalonkysymykseksi nousee, miten tehokkaasti vanha staattinen, sisäänpäinkääntynyt ja muutoksia vastustava kulttuuriperusta kyetään muuttamaan dynaamisemmaksi, ulospäin suuntautuvaksi ja muutoshakuiseksi. Ratkaisevaa tällöin on, miten hyvin yllättäviin muutoksiin kyetään reagoimaan. Nopeisiin muutoksiin on järkevää varautua myös kulttuuriperustaa kehittämällä. Lähdetessä muuttamaan vanhaa, kunnallisillekin organisaatioille tyypillistä, byrokraattista kulttuuria, on syytä muistaa, että vanhassakin on jotain hyvää ja arvokasta, jonka romuttaminen ei ole järkevää. Kulttuuristen piirteiden kehittäminen ei siis saa olla kaiken vanhan romuttamista, vaan pikemminkin vanhan keskeisten piirteiden säilyttämistä ja vahvistamista sekä uusien luomista niiden rinnalle. (Virkkunen 1993, 50–51.)

Tutkijoiden mukaan kulttuurin muuttaminen on aikaa vievää ja hidasta puuhaa, joka voi viedä jopa 10-15 vuotta. Näiden tekijöiden vuoksi kannattaa miettiä useamman kerran, lähdetäänkö organisaatiokulttuuria muuttamaan. Useimmiten organisaation ympäristötekijät kuitenkin sanelevat sen, että muutos on välttämätöntä organisaation säilymisen kannalta. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin iskostunut aikojen saatossa syvälle organisaatioon; organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat juurtuneet tiettyihin toimintatapoihin, ajattelumalleihin ja arvoihin, joiden mukaan

organisaatiossa on totuttu toimimaan ja ratkaisemaan myös ongelmatilanteet. (Kotter 1996, 136.) Muutostilanteessa organisaatio joutuu ikään kuin kaoottiseen tilaan, jossa entistä uskomusjärjestelmää ei pyritä tietoisesti ja päämäärähakuisesti muuttamaan, vaan päinvastaisesti tukeudutaan entistä tiukemmin olemassa olevaan uskomusjärjestelmään. Vanhoista malleista haetaan turvallisuuden tunnetta ja niistä uskotaan löytyvän ratkaisu myös uusiin haasteisiin. (Juuti & Lindström 1995, 26.)

On kuitenkin hyvä tietää, että haluttuja kulttuurisia piirteitä voidaan vahvistaa ja eitoivottuja heikentää jo vuodessa tai parissa. Ihmiset ovat aikanaan luoneet kulttuurin, joten ihmiset voivat sitä myös muuttaa. Keskeisimmin tähän voivat vaikuttaa organisaatioiden johtajat ja esimiehet, koska he luovat käyttäytymismalleja ja ovat keskeisiä samaistuskohdeita. (Virkkunen emt., 51.) Jotta kulttuuria voidaan muuttaa, tarvitaan muutosta *johtamisessa, yksilöiden työasenteissa ja koko kulttuurin tasolla.* (emt., 33.)

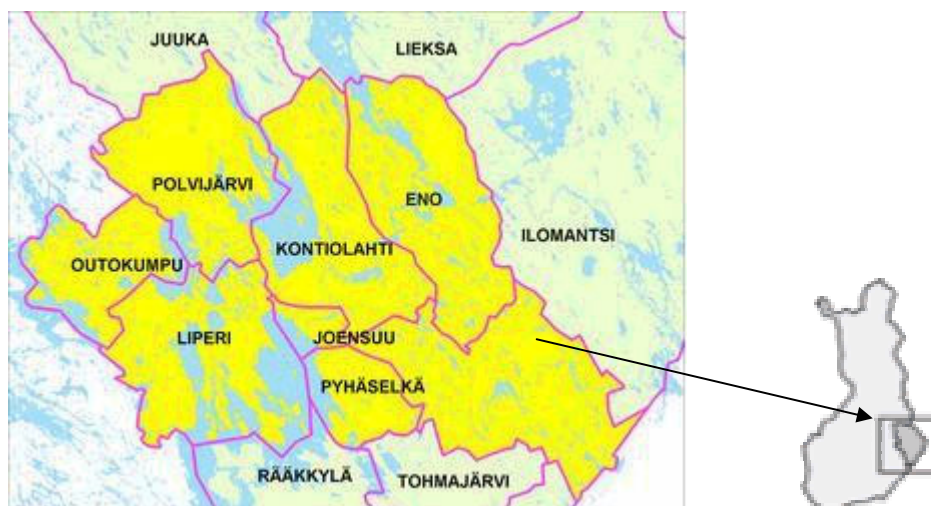
Sheinin (1991) mukaan organisaatiokulttuurin muuttamiseen vaikuttavat organisaation kehitysvaiheeseen liittyvät tekijät, kuten ikä ja koko, jotka sanelevat sen, minkälaisia muutosmekanismia kulloinkin tarvitaan. Mikäli organisaatio on vielä nuori, on se vielä vastaanottavainen uusille muutoksille, kun taas iäkkäämpään organisaatioon on jo ehtinyt vakiintua vahva identiteetti, jonka muuttaminen on aina monimutkaisempi prosessi. Synty- tai kehitysvaiheessa olevassa organisaatiossa kulttuurin muuttaminen tapahtuu esimerkiksi luonnonmukaisen kehityskulun kautta, tai itseohjautuvasti, kun taas keski-ikäisessä ja kypsässä vaiheessa olevassa organisaatiossa tarvitaan jo suunniteltua vaiheittain tapahtuvaa kulttuurin muuttamista. (Schein 1991, 278–300.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Case-tapauksien esittely

5.1.1 Joensuun seutu

Yleiskuvaus Joensuun seudusta



Kuva 5.1. Joensuun seutu kartalla

Joensuun seutu Pohjois-Karjalassa muodostaa n. 109 000 asukkaan (Iломantsi mukaan lukien 115 000 as.) muuttovoittoisen työssäkäynti- ja talousalueen. Joensuun seutukunta on väestömäärältään maan 10. suurin. Yhteistyökuntina ovat Eno, Joensuu, Kontiolahti, Liperi, Outokumpu, Polvijärvi ja Pyhäselkä. V. 2005 alusta Joensuun seutukunta laajeni merkittävästi, kun Kiihtelysvaaran ja Tuupovaaran kunnat liitettiin Joensuun kaupunkiin kuntaliitoksella. Liitoksen myötä Joensuun pinta-ala lähes kymmenkertaistui ja väkiluku nousi lähes 58 000 asukkaaseen. (www.jns.fi)

Viimeisten vuosikymmenien aikana Joensuusta on kehittynyt elinvoimainen maakuntakeskus. Onnistuneet alueliitokset, oman läänin perustaminen ja panostaminen koulutukseen ovat olleet ratkaisevia tekijöitä kehityksen edistämässä. Vuonna 1969 toimintansa aloittaneesta Joensuun korkeakoulusta on kasvanut kuuden tiedekunnan yliopisto, jonka voidaan sanoa olevan yksi merkittävimmistä kaupungin ja koko Pohjois-Karjalan elinvoiman lähteistä. Itärajan läheisyys on ollut myös ulkomaan kaupan viennin kannalta merkittävä tekijä. Viime vuosina alueen

työllisyystilanne on parantunut ja työpaikkojen määrä lisääntynyt miltei kauttaaltaan. Työttömyysaste oli 16,4 % v. 2004 lopussa.

Aikaisemmin Joensuun seutua on tehty tunnetuksi Jyty-seutuna. Jyty-lyhenne on johdettu nimikkeestä Joensuun seudun yhteistyöryhmän kunnat. Nimitys on ollut ehkä paikallaan, kun yhteistyökuntiin on aikaisemmin kuulunut kahden seutukunnan kunnat (Outokumpu ja Joensuu). Nyttemmin seutukunnat on yhdistetty. Samoin kuntien yhteistoiminta on saanut ryhmätoiminnan sijaan hallinnollisesti organisoituneempia toimielimiä, kuten seutuvaltuuston ja seutuhallituksen. Toukokuusta 2005 lähtien Joensuun seudun seutuyhteistyötä ja hallintoa on kutsuttu *Joensuun seudun* nimikkeellä.

Joensuun seudulla yhteistyö on organisoitu seutusopimuksella, joka allekirjoitettiin 28.1.2004 ja päivitettiin edelleen ja hyväksyttiin 27.1.2005. Seutusopimuksessa on määritelty Joensuun ja Outokummun kaupunkien sekä Enon, Kontiolahden, Liperin, Polvijärven sekä Pyhäselän kuntien yhteistyön tavoitteet, periaatteet, kustannusten jako ja organisaatio. Tosin seudun kunnilla voi olla myös muuta kuntien välistä yhteistyötä kuin mitä tässä sopimuksessa on käsitelty. Seutuyhteistyötä ohjaavat lisäksi v. 2003 tarkistetut seudun palvelujen kehittämisohjelma 2006 ja seudun elinkeino-ohjelma 2006. Elinkeinoasiat ja niihin liittyvä edunvalvonta hoidetaan Joensuun seudun kehittämissyhtiö Josek Oy:ssä.

Kuntien yhteistyön tavoitteena on edistää seudun yleistä kehitystä, kilpailukykyä ja menestymistä mm. menestyksellisellä elinkeinopolitiikan harjoittamisella, julkisten palveluiden tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantamisella, seudun yhteisen henkilöstöpolitiikan kehittämisellä sekä maankäytön suunnittelun ja ympäristöhuollon tehokkaalla toteuttamisella. Joensuun seudulla tavoitteena on saada aikaan uusia, laadukkaita malleja ja tapoja seudullisten palveluiden järjestämiseksi. Erityisesti valtiovallan käynnistämä kunta- ja palvelurakenneselvitys asettaa haasteita seudulliselle yhteistyölle ja sen onnistumiselle. (<http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jyty/index.htm>)

Ylintä päätösvaltaa käyttää v. 2004 toimintansa aloittanut 26-jäseninen seutuvaltuusto, joka on osa Joensuun kaupungin hallinnollista organisaatiota. Seutuvaltuuston

valinnan suorittavat kuntien valtuustot. Seutuvaltuusto laajenee vuosittain ns. seutufoorumiksi, jolloin työskentelyyn osallistuvat kuntien hallitusten puheenjohtajat ja jäsenet sekä valtuustojen puheenjohtajat. Seutufoorumiin voivat osallistua erillisen kutsun mukaan seudun kuntien valtuutetut ja muut luottamushenkilöt sen mukaan kuin ohjelmasisältö edellyttää. Foorumi kokoontuu vuosittain linjaamaan seudun strategista kehittämistä ja arvioimaan saatuja tuloksia.

Joensuun seudun kirjastojen yhteistyö

Joensuun seudulla on jo kauan tehty hedelmällistä kirjastoyhteistyötä. Atk-pohjaisen kirjastojärjestelmän aikaansaamiseksi syntyi 1990-luvun alussa kimppa Jokunen (Kontiolahti, Kiihtelysvaara, Juuka, Pyhäselkä, Outokumpu, Polvijärvi ja Tuupovaara, joka tuli mukaan v. 2003). Hankintayhteistyötä kirjahankintojen kilpailuttamiseksi on niinikään tehty jo pitkään. Yhteistyötä on lisäksi tehty myös erilaisten projektien suunnittelussa, toteutuksessa ja niiden rahoituksen hankkimisessa. (Joensuun seudun yhteistyöryhmän Jytyn osaraportti 1.)

Kuntien päättäjät ovat nähneet hyväksi selvittää mahdollisuudet perustaa ns. Jyty-kirjasto ehkä jo vuoden 2006 alusta. Seudullisen Jyty-kirjaston perustamisselvityksen ensimmäinen vaihe valmistui joulukuussa 2003. Selvityksessä, jota käsiteltiin lähinnä yhteisen kirjastoyhteenliittymän etujen ja haittojen kannalta, olivat tarkastelun kohteina Joensuun lisäksi Enon, Kontiolahden, Kiihtelysvaaran, Pyhäselän, Liperin, Outokummun ja Polvijärven kuntien kirjastotoimet. Selvityksen toinen vaihe valmistui v. 2004, jolloin selvitettiin hallinnollisesti Jyty-kirjaston perustamismallit. Alkukesästä 2005 seudun kirjastojärjestelmät yhdistettiin ja yhteiseen hallintoon nähdään olevan mahdollista siirtyä vuoden 2007 alussa. Tällä hetkellä viiden-kuuden hengen työryhmä on selvittämässä lokakuun loppuun mennessä, millä tavalla seutukirjastohanketta lähdetäisiin viemään seudulla eteenpäin. Työryhmä tekee esityksen seutuhallitukselle ja sitä mukaan kuntien hallituksille ja niin edelleen.

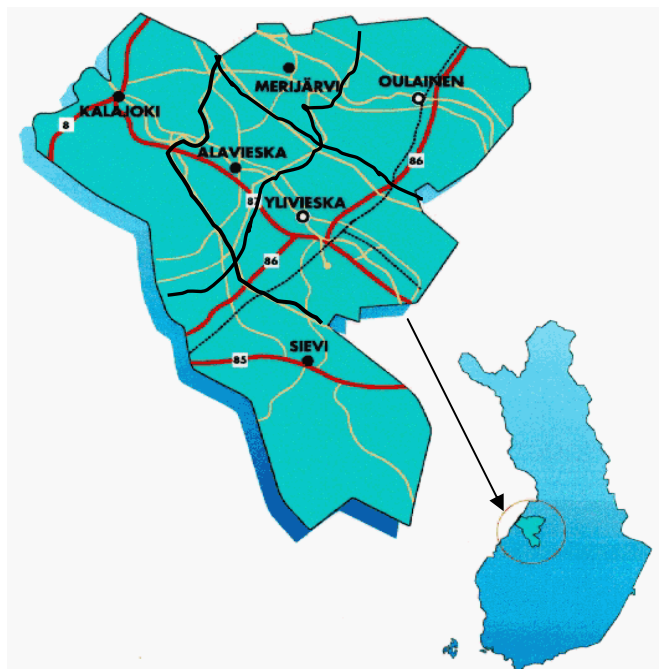
Joensuun seudun kirjastonselvityksessä kirjastoyhteistyön visioksi on määritelty yhteinen, yhteisesti sovittuja arvoja noudattava, itsenäisten kirjastojen muodostama yhteenliittymä vuoteen 2008 mennessä. Yhteisinä tavoiteltavina arvoina pidetään

asiakaslähtöisyyttä, tasa-arvoisuutta/ oikeudenmukaisuutta, keskinäistä arvostusta ja hyvää ammattitaitoa. Erityisen tärkeänä pidetään kirjastoautotoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksien tarkkaa selvittämistä, koulun ja kirjaston yhteistyön kehittämistä sekä kolmen kirjastojärjestelmän järjestelmäyhteistyötä. (Joensuun seudun yhteistyöryhmän Osaraportti 2)

Hallintomalleja on raportissa viisi erilaista, joista ensimmäisessä esitetään tiivistettyä yhteistyötä nykyistä yhteistyötä jatkaen, jossa kirjastojen johto muodostaisi palvelutiimin/yhteishallintoelimen. Tämä elin tekisi esitykset yhteisten asioiden hoidosta seutuhallitukselle. Kirjastoissa voitaisiin hankkia ja suunnitella toimintaa kahden/kolmen kunnan kesken, samoin voitaisiin perustaa kahden/kolmen kunnan kesken yhteisiä virkoja. Yhteinen hallinto syntyisi vähitellen kun Jyty kokonaisuudessaan muodostaisi yhteisen talous/henkilöstöhallinnon. Toisen mallin mukaan seutuhallinto muodostettaisiin koko alueelle siten, että esim. Joensuun nykyiseen kirjastoasioista vastaavaan lautakuntaan sisällytettäisiin koko alueen yhteiset kirjastoasiat. Esittelijänä toimisi seutukirjastonjohtaja eli esim. Joensuun kirjastotoimenjohtaja. Tässäkin mallissa toimittaisiin kussakin kunnassa edelleen itsenäisesti omien asioiden osalta (budjetti), mutta yhteisvirat, -autot jne. hoidettaisiin seutulautakunnassa ja edelleen seutuhallituksessa, -valtuustossa jne. Kolmannen mallin mukaan osa-alueiden muodostamat hallinnolliset kokonaisuudet eli esim. läntiset kunnat ja itäiset kunnat muodostaisivat omat yhteishallintoalueensa ja Joensuu puolestaan olisi oma yksikkönsä. Neljännessä mallissa ydinkaupunkiseutu eli Joensuu, Liperi, Kontiolahti ja Pyhäselkä muodostaisivat aluksi yhteisen hallinnon, johon muut liittyisivät myöhemmin mukaan. Yhteenvetona ja mallina 5. voidaan ajatella kirjastotoimenjohtajien (3.9.-04 kokous) yhteisen näkemyksen mukaista mallin 1 ja 2. yhdistämistä ja muokkaamista.

5.1.2 Ylivieskan seutu

Yleiskuvaus Ylivieskan seudusta



Kuva 5.2. Ylivieskan seutu kartalla

Ylivieskan seutukunta sijaitsee Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa, pääosin Pyhä- ja Kalajokilaaksojen alueella. Ylivieskan seutu on osa nopeasti kehittyvää Oulun eteläistä aluetta ja se koostuu kuudesta kunnasta, joita ovat Alavieska, Kalajoki, Merijärvi, Oulainen, Sievi ja Ylivieska. Alueen asukasmäärä on tällä hetkellä 40 161 (30.06.2005) ja on koko ajan kasvussa. Ylivieska on palvelukaupunki. Lähes 74 % työpaikoista on palvelualojen työpaikkoja. Rakennusalan ja teollisuuden osuus työpaikoista on n. 20%, maa- ja metsätalouden osuus puolestaan 5%.

Kuntien seutuyhteistyössä seutukunta keskittyy nykyaikaisen tuotantoteollisuuden ja laadukkaiden palveluiden kehittämiseen. Ylivieskan seutukunnan kehittämisstrategiat perustuvatkin teknologisesti voimakkaan Oulun eteläisen alueen vetovoiman ja kasvun hyödyntämiseen. Seutukunnan omaa osaamista ja tuotannon jalostusastetta kasvatetaan koulutus- ja teknologiapalveluita kehittämällä. (<http://www2.ylivieska.fi/index.asp>)

Seutukunnan tehtävänä on edistää kuntien välistä yhteistyötä, vetää seudullisia kehittämishankkeita sekä rahoittaa seutukunnan alueella toimivia hankkeita. Näitä tehtäviä hoitamaan perustettiin v. 1994 Ylivieskan seutukuntayhdistys ry. Seutukuntayhdistyksen henkilöstömäärä on vaihdellut 5–11 päätoimiseen henkilöön. Seutukuntayhdistyksen tehtävänä on toteuttaa laadittua Ylivieskan seutukunnan kehittämissuunnitelmaa 2000–2006, suorittaa sen päivitys vuosittain ja maksimoida seutukuntaan EU:n aluepoliittisten ohjelmien, erityisesti tavoite 2-ohjelman hyöty. (Laamanen 2001, 76.)

Ylivieskan seutukunta toimii verkostoyhteistyöllä niin, että seutukuntayhdistys vastaa aluekehitystyön kokonaiskoordinaatiosta ja toteuttaa yhdessä seutukunnan kunnista muodostetun elinkeinotiimin kanssa perinteistä yritystoiminnan kehittämistä. Myös kuntien palveluiden kehittämiseen on perustettu hallintokunnittaiset tiimit ja toimintaprosessi seutukuntatyön yhteyteen. Kuntapalvelutiimit koostuvat kuntien viranhaltijoista, luottamushenkilöistä sekä asiantuntijajäsenistä. Seutukunnan johtamistyöstä vastaa seutukuntahallitus, joka muodostuu kunnanjohtajista. Seutukuntatyön ylin päätöksentekoaikana on seutukuntavaltuusto, joka muodostuu seutukunnan luottamushenkilöistä. Seutukunnan palveluksessa on tällä hetkellä seutujohtaja, jonka tehtävänä on mm. johtaa seutukunnan projektitoimintaa sekä toimia seutuhallituksen esittelijänä. Seutukunnan palveluksessa työskentelee seutujohtajan ja assistentin lisäksi projektityöntekijöitä. Elinkeinoelämä on tiiviisti mukana seutukunnan strategian mukaisissa kehittämissuunnitelmissa ohjausryhmän jäsenenä. Alueen yliopisto, ammattikorkeakoulu ja ammatilliset oppilaitokset ovat mukana projekteissa toteuttajina, kuten tarvittaessa myös erityisasiantuntijat ja konsultit. (Laamanen 2001, 77.)

Vuoden 2005 alusta Ylivieskan seutukunta on päässyt mukaan seutukuntakokeiluun. Seudun kunnat voivat näin ollen keskinäisellä sopimuksella valita kokeilulain mukaisia kokeilukohteita ja saavat näin erityistä toimivaltaa, lähinnä suhteessa valtion paikallishallintoviranomaisiin. Kunnat voivat laatia seudullisia strategioita ja toimintasuunnitelmia, joihin perustuen ne voivat antaa lausuntoja viranomaisille. Suunnitelmien hyväksyminen ja lausuntojen antaminen siirretään yhteisille toimielimille eli seutuvaltuustolle ja seutuhallitukselle. Seutuhanketta koordinoi

kehittämispäällikkö. Nivala-Haapajärven alueella seutuyhteistyökokeilua onkin jo toteutettu aikaisemmin (ks. esim. Airaksinen ym. 2004).

Ylivieskan seudun kirjastojen yhteistyö

Oulun läänin eteläosan yleisten kirjastojen ja ammattikorkeakoulukirjastojen yhteistyöverkkoa kutsutaan Tieköksi. Se kattaa Alavieskan, Kalajoen, Nivalan, Sievin, Oulaisten ja Ylivieskan kaupungin- ja kunnankirjastot sekä lisäksi siihen kuuluvat Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Ylivieskan yksikön kirjastot, Tietopalvelu Origo ja Raudaskylän Kristillisen Opiston Kirjasto sekä Oulun seudun ammattikorkeakoulun Oulaisten Sosiaali- ja terveystieteen kirjasto. Tiekkö tarjoaa toimialueensa 50 000 asukkaalle avoimet kokoelmat, tietoyhteydet, tilat ja ammattitaitoisen henkilökunnan palvelut. (Tiekkö-strategia 2000-2006.) Tiekkö-kirjastojen alueella toimivat kuusi pääkirjastoa, viisi kirjastoautoa, lainausasemia ja siirtokokoelmia sekä kolme ammattikorkeakoulukirjastoa. Oleellisena erityispiirteenä on kunnallisten kirjastojen sekä ammattikorkeakoulukirjastojen toimiminen rinnakkain yhteistyössä. Lisäksi erityispiirteenä on kirjastoautopalveluiden myynti Kalajoen ja Sievin kunnista Kannuksen kaupungille. (emt.)

Kirjastoyhteistyön idea syntyi v. 1986 Nivalassa pidetyssä alueellisessa kirjastokokouksessa, jonka hyväksyntää edistivät osaltaan myös valtion tietokonekeskuksen kirjastojärjestelmä (nyk. TietoEnator Oyj), Tanskan kirjastomatka ja Oulun ympäristökuntien kirjastojen (Outi-ryhmän malli). Kalajoen, Nivalan, Sievin ja Ylivieskan kunnat hyväksyivät yhteisen kirjastojärjestelmän toimittamista koskevan sopimuksen 15.2.1991, jonka jälkeen yhteistyö alkoi kiinnostaa muitakin. Oulaisten kaupunginkirjasto liittyi Tiekköön loppuvuodesta 1991 sekä Oulaisten sosiaali- ja terveystieteen yksikön kirjasto vuonna 1992. Vuonna 1993 otettiin käyttöön yhteinen lainausjärjestelmä ja lainauskortti. Seuraavina mukaan liittyivät Alavieskan kunnankirjasto, v. 1996 sekä Tietopalvelu Origo ja Raudaskylän Kristillisen Oppilaitoksen kirjasto lokakuussa 1998. (emt.)

Tiekkö- kirjastojen yhteistyön merkittävimpiä tuloksia ovat olleet yhteinen kokoelmatietokanta ja kirjastojärjestelmä vuodesta 1991, yhteinen lainaajarekisteri,

kirjastokortti, seutulainayhteistyö ja hankintayhteistyö, laitteisto ja koulutustoiminta sekä Internetissä v. 1998 avattu kotisivu ja kokoelmien etäkäyttö. Verkottumisen myötä alueellinen tietovaranto ja omavaraisuus ovat kasvaneet. Aineisto on oman kirjaston kokoelmia huomattavasti laajempi ja kaukolainauksen avulla tieto välittyy helposti. Myös erilaisia alueellisia projekteja on toteutettu melko runsaasti. Tiekkö-verkosta on tullut alueellinen oppimisen, osaamisen, asiantuntijuuden ja ideoiden verkko.(emt.)

Tiekkö-kirjastojen yhteisistä asioista päättäminen tapahtuu yhteisissä kokouksissa, joita pidetään n. 5-6 vuosittain, ja joissa ovat mukana kirjastotoimenjohtajat ja järjestelmän pääkäyttäjät. Tiekköllä ei ole johtajaa, vaan on tässä suhteessa demokraattinen järjestelmä. Kokouksia pidetään vuorotellen eri kunnissa ja aina sen kunnan kirjastotoimenjohtaja, missä se kokoontuu, yleensä toimii tämän kokouksen puheenjohtajana. Kokouksista tehdään muistiot ja saatetaan perustaa myös työryhmiä.

Kirjastojen vapaaehtoinen Tiekkö-yhteistyö toimii Tiekkö-strategian 2000-2006 mukaan, joka on myös kirjastojen ensimmäinen alueellinen strategia Suomessa. Kehittämisen painopistealueina ovat olleet henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen, lukuharrastuksen edistäminen, verkkopalvelujen alueellinen sisällöntuotanto, kokoelmayhteistyö, laatu, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opettaminen kaikenikäisille. Tiekkö-yhteistyö on mahdollistanut myös pienten kuntien, kuten Alavieska ja Sievi mukaantulon ja helpottanut niitä mm. kalliiden järjestelmien hankinnassa.

Antinojan (2001) tekemän tutkimuksen mukaan Tiekkö-toiminta on vuosien varrella laajentunut monimuotoiseksi yhteistyöksi. Laaja-alaisuutta ja horisontaalisuutta Tiekköön ovat tuoneet oppilaitoskirjastot, jotka ovat liittyneet mukaan toimintaan. Erilaiset projektit ovat täydentäneet toiminnan luonnetta ja projektityömuodot ovat osaltaan muuttaneet toimintaa itseohjautuvammaksi. (Antinoja emt., 61.) Tiekkö muodostaa asiantuntijaverkoston, joka sisältää paljon eri alojen asiantuntijatietaa, joka annetaan Tiekkön avulla kaikkien käyttöön. Tiekkö on myös ammatillinen tukiverkosto sekä näkyvä toimijajärjestelmä, jolla on vaikutusvaltaa Tiekkön toiminta-alueella. Tiekkö näkyy sekä kunnallisella että läänin sektorilla. Se voidaankin määritellä hyvin kokonaisvaltaiseksi yhteistyöjärjestelmäksi. Tiekköläiset ovat aktiivisia ja luovia

toimijoita, omaavat laajan tuntemuksen usealta eri alalta, heillä on hallinnollista kokemusta sekä joustavuutta ottaa vastaan uusia ideoita. Tiekkö-kirjastot sisältävät laajan ja monipuolisen kokoelman usealta eri alalta. (Antinoja emt, 55–56.)

Tiekkö-kulttuurin johtamista arvioitiin Antinojan (emt.) mukaan demokraattiseksi ja tasa-arvoisesti johdetuksi yhteistoiminnaksi, jossa johtaminen ei korostu, vaan se koetaan enemmänkin työn jakamiseen ja yksilön jaksamiseen liittyvänä ilmiönä. (emt., 64.) Tiekköissä valtaa käyttivät kaikki päätoimijat yhdessä. Valtasuhteissa heijastui jonkin verran isojen ja pienien kirjastojen sekä vanhojen ja uusien jäsenien roolit. (emt.)

5.2 Aineiston keruu ja luotettavuuden arviointi

Aineiston pääasialliseksi keruumenetelmäksi valittiin kysely sillä perusteella, että tutkimukseen haluttiin saada mukaan paljon henkilöitä ja kysyä monia asioita. Kyselyn etuina voidaan Uusitalon (1991, 92) mukaan pitää sitä, että kyselyä voidaan käyttää selvittämään vastaajien tietojen lisäksi mm. mielipiteitä, asenteita ja arvoja. Toisaalta kyselyn haittapuolena voidaan pitää sen yksipuolisuutta eli se ei mahdollista vuorovaikutussuhdetta kyselijän ja vastaajan välillä. Kyselyn tekijällä ei ole tällöin mahdollisuutta tarkastaa tai täsmentää kysymyksiään tai esittää lisäkysymyksiä (vrt. esim. teemahaastattelu). (emt.) Kyselyssä ei myöskään voida olla varmoja siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja kuinka rehellisesti he ovat vastanneet. Myöskään ei voida tietää sitä, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta tai ovatko vastaajat olleet ylipäättään selvillä siitä alueesta ja asiasta, josta kysymyksiä esitettiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 184–185.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin kaksivaiheisena postikyselynä huhti-toukokuun aikana keväällä 2005. Kyselylomake laadittiin yhteistyössä Kuntaliiton kirjastoalan erityisasiantuntija Maisa Lovion kanssa. Ennen kyselylomakkeen lähetystä kysymykset ja lomakkeen pituus suunniteltiin huolellisesti sekä mukaan laadittiin lähetekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Kysymysten laatimisvaiheessa oltiin selvillä seutujen hieman erilaisesta yhteistyön kypsyyssasteesta,

mutta tämä asia huomioiden ja tulosten analysointia ajatellen päädyttiin kuitenkin identtisiin kyselylomakkeisiin.

Aineiston keruu tapahtui siten, että ensimmäisessä vaiheessa kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 129 kappaletta, joissa sekä Joensuun että Ylivieskan seutujen kuntien luottamushenkilö- ja virkamiesjohtoa, kirjastoalan ammattilaisia sekä kirjastohenkilöstön ammattijärjestön edustajia pyydettiin arvioimaan kirjastoyhteistyön kehittämisen tarvetta kunnassaan ja esittämään mielipiteitään uudeltaisesta seutukirjaston mallista, mm. sen hyödyistä ja haitoista sekä toteutumisen esteistä ja ongelmista (ks. liite kyselylomake). Kyselylomakkeet muodostuivat sekä monivalintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Avoimia kysymyksiä esitettiin useampia, lähinnä tuloksia täydentävässä mielessä ja ennen kaikkea niillä haluttiin myös saada vastaajan ”ääni” paremmin kuuluviin. Lisäksi vastaajille annettiin lomakkeen lopussa mahdollisuus vapaamuotoiseen mielipiteiden ilmaisuun yleisesti kuntien kirjastojen seutuyhteistyöhön liittyen.

Toisessa vaiheessa kyselyyn vastaamattomille lähetettiin muistutuskirje, jonka toteuttamisen jälkeen vastausprosentiksi saatiin 58 %. Tätä tulosta voitaneen pitää kohtuullisena, sillä suurelle yleisölle lähetetty lomake ei yleensäkaan tuota tulokseksi kovin korkeaa vastausprosenttia. Useimmiten vastausten määrä jää 30-40 prosenttiin lähetetyistä lomakkeista. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2003) mukaan kyselyn suurimpana ongelmana voidaankin usein pitää vastaamattomuutta eli katoa, jonka suuruus määräytyy usein sen perusteella, kuinka kiinnostavaksi tutkimukseen vastaajat kokevat tutkimuksen aiheen ja kuinka suuri vastausjoukko on.

Kyselyä täydennettiin myöhemmin teemahaastatteluilla (6 kpl), jotka suoritettiin elosyyskuun 2005 aikana. Haastattelujen pääasiallisena tarkoituksena oli selventää ja syventää jo kyselyillä saatuja tuloksia. Teemoina olivat mm. seutuyhteistyön eteneminen kirjastotoimessa, seutukirjaston muodostumisen merkittävimmät esteet ja ongelmat sekä seutukirjaston merkittävimmät hyödyt alueelle. Haastateltavien henkilöiden valinnassa käytettiin apuna myös kirjastoalan asiantuntijaa kummaltakin seudulta. Tarkoituksena oli saada kummaltakin seudulta avainhenkilöt vastaamaan kysymyksiin. Melkein kaikki haastatteluista suoritettiin puhelimitse ja ne

nauhoitettiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan puhelinhaastattelut soveltuvat hyvin jo haastateltujen henkilöiden jatko haastatteluihin ja niillä voidaan tavoittaa kiireisiä ja kaukanakin asuvia ihmisiä melko pienin kustannuksin. Tosin puhelinhaastattelun haittapuolena voidaan pitää sitä, että aina ei voida täysin tietää, keskittykö haastateltava vastaamaan kysymyksiin ja onko hän ymmärtänyt, mitä kysytään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Tätä yritettiin välttää varaamalla aika haastateltavilta jo etukäteen ja saamaan rauhallisempi hetki haastattelulle. Tosin erään haastattelun aikana aluksi taustalla soi radio melko äänekkäästi, joka häiritsi varmaan hieman vastaajan keskittymistä kysymyksiin. Yksi haastattelu suoritettiin Kuntamarkkinoilla Helsingissä, haastattelupaikkana oli rauhallinen työhuone. Toisaalta haastateltavalla oli hieman kiire, joka saattoi vaikuttaa varmaan hieman haastateltavan antamiin vastauksiin.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Tutkimuksen analyysi toteutettiin pääosin kvantitatiivisena analyysinä tavoitteena tuottaa kuvailevaa tietoa tutkimuksen kohteesta. Tilastollinen analyysi toteutettiin Windows for SPSS 13. ohjelmalla. Yhtään lomaketta ei hylätty, vaikka osasta puuttui mm. vastaajien taustatietoja. Puutteita ei kuitenkaan katsottu riittävän merkittäväksi koko lomakkeen hylkäämisen perusteiksi. Kyselylomakkeet koodattiin ja tallennettiin numeeriseen muotoon lukuun ottamatta kaikkia avoimia kysymyksiä, joista pääosa käytiin läpi käsin ja liitettiin tekstiin sellaisenaan. Myös teemahaastattelut litteroitiin tekstiin sellaisenaan. Avoimilla kysymyksillä ja teemahaastatteluilla saatuja vastauksia on käytetty nimenomaan tukemaan ja syventämään saatuja tuloksia sekä elävöittämään tekstiä. Suorat lainaukset on merkitty lainausmerkein ja kursiivilla. Tutkimuseettisistä syistä näitä vastauksia lainattaessa alkuperäisestä esittäjästä on paljastettu vain ammattiryhmä tai seutu.

Taustamuuttujiksi valittiin ammattiryhmä, alue, ikä sekä virassa/luottamustehtävässä toimimisaika. Pääasiallisena taustamuuttujana käytettiin ammattiryhmää ja aluetta, jotta sekä toimijoiden että seutujen erot pääsisivät näkyviin. Asteikollisten kysymysten muuttujien arvot yhdistettiin laajemmiksi luokiksi. Analyysimenetelminä käytettiin frekvenssilukuja, summamuuttujia ja ristiintaulukointia. Tärkeimpien tulosten havainnollistamiseksi käytettiin apuna taulukoita ja kaavioita.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Vastaajien taustatiedot

		Lukumäärä	Prosenttia
Ammatti-ryhmä	luottamushenkilöjohto	25	33,3
	virkamiesjohto	10	13,3
	kirjastotoimenjohtaja	10	13,3
	kirjastohenkilöstö	17	22,7
	ammattijärjestön edustaja	13	17,3
	Yhteensä	75	100,0

Taulukko 6.1 Vastaajien jakautuminen ammattiryhmittäin.

Kyselyyn vastanneista 75 henkilöstä melkein puolet oli kunnan luottamushenkilö- tai virkamiesjohdon edustajia. Toinen puoli vastaajista koostui kirjastotoimenjohtajista (10 hlöä) kirjastohenkilöstöstä (17 hlöä) ja ammattijärjestön edustajista (13 hlöä).

Vastaajien ikä

	Lkm	Prosenttia
alle 30 v.	1	1,3
30-45	18	24,0
46-61	48	64,0
yli 61	6	8,0
Yht.	73	97,3
Puuttuvat	2	2,7
Yht.	75	100,0

Taulukko 6.2 Vastaajien jakautuminen ikäryhmittäin.

Vastaajien ikä jakautui yllä olevan kaavion mukaan siten, että enemmistö vastaajista oli 46-61 -vuotiaita ja melkein neljännes 30-45 -vuotiaita. Yli 61 -vuotiaita ja alle 30 -vuotiaita vastaajia oli ainoastaan muutama.

Virassa/luottamustehtävässä toimimisaika

	Lkm	Prosenttia
1-5 v.	15	20,0
6-15 v.	25	33,3
16-25 v.	19	25,3
yli 25 v.	14	18,7
Yht.	73	97,3
Puuttuvat	2	2,7
Yht.	75	100,0

Taulukko 6.3 Vastaajien jakautuminen virassa/luottamustehtävässä toimimisaajan mukaan.

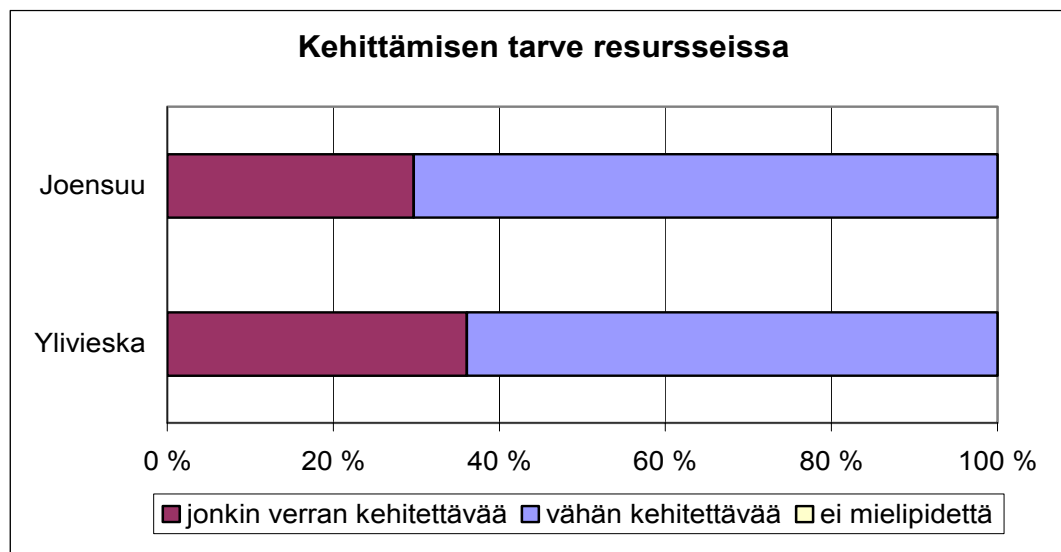
Vastaajien virassa/luottamustehtävässä toimimisaika jakaantui vastaajien kesken melkoisen tasaisesti eli joukossa oli sekä pitkään virassaan toimineita että vasta aloittaneita. 33,3% vastaajista oli toiminut tehtävässään 6-15 vuotta, 25,3% vastaajista oli toiminut tehtävässään 16-25 vuotta, yli 25 vuotta työskennelleitä löytyi 18,7% sekä 5 vuotta tai alle oli työskennellyt 20 %.

6.2 Kirjastotoiminnan kehittämisen tarve

Ensimmäinen kysymys selvitti eri toimijoiden näkemyksiä kirjastotoiminnan kehittämisen tarpeesta. Näillä kysymyksillä haluttiin saada tietoa kirjastotoiminnan nykytilasta ja niistä osa-alueista, joilla koettiin olevan eniten kehitettävää. Vastaukset käsiteltiin siten, että jokaisen kysymyksen osalta vastauksia tarkasteltiin ensiksi seuduittain ja tämän jälkeen ammattiryhmittäin, joista nostettiin esiin vain merkittävimpiä ammattiryhmittäisiä eroja ja yhteneväisyyksiä. Loput ammattiryhmittäiset tarkastelut laitettiin tutkimuksen liitteeksi (ks. liite 2). Vastauksia tarkasteltiin myös erikseen kummakin seudun osalta toimijoittain, joista nostettiin esiin vain merkittävimpiä havaintoja.

Vastaukset kirjastotoiminnan kehittämisen osalta jakaantuivat seuduittain tarkasteltuna melko tasaisesti, tosin merkittävää oli, että molemmilla seuduilla niin resursseissa, palveluissa kuin hallinnossa ja taloudessa kehittämisen tarvetta nähtiin olevan melko vähän. Selvästi eniten kehitettävää nähtiin olevan yhteistyössä ja verkostoitumisessa. Yksittäisistä tuloksista käy kuitenkin selvästi esiin, että Joensuussa kehittämisen tarvetta nähtiin lähestulkoon jokaisella osa-alueella hieman

enemmän kuin Ylivieskassa.

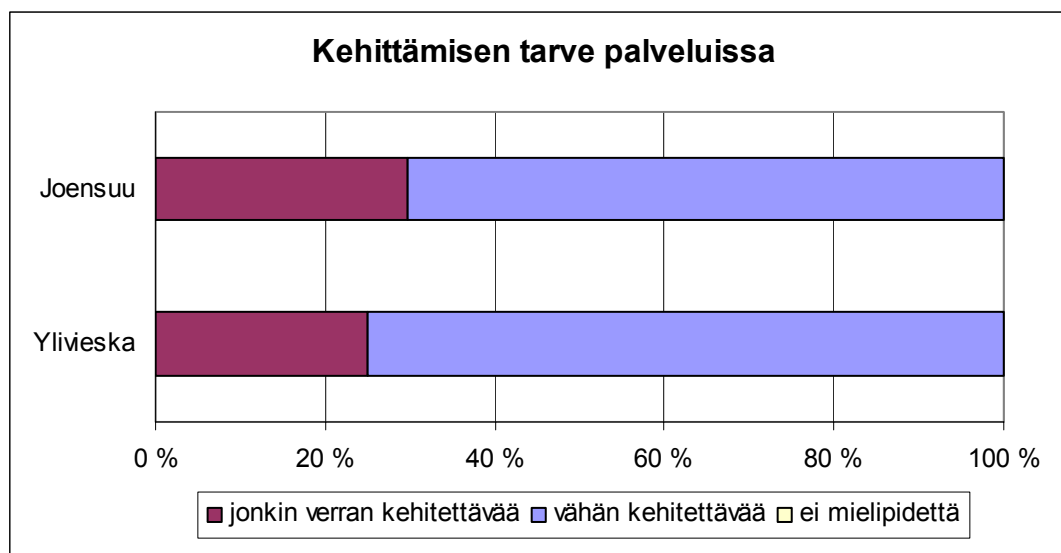


Kuvio 6.1 Resurssit

Selvä enemmistö sekä Joensuussa (n.70%) että Ylivieskassa (n. 64%) näki kehitettävää kirjastojen resursseissa olevan kaiken kaikkiaan vain vähän tai ei ollenkaan. Joensuussa kuitenkin n. 30 % ja Ylivieskassa n. 36% näki kirjastojen resursseissa kehitettävää paljon tai ainakin jonkin verran. Selvästi eniten kehitettävää nähtiin olevan nimenomaan kirjastojen taloudellisissa resursseissa. Joensuun seudulla vastaajista 89,2 %:a oli sitä mieltä, että kirjastojen taloudellisissa resursseissa kehitettävää olisi paljon tai ainakin jonkin verran kuin myös Ylivieskan seudulla reilu enemmistö eli 71,1 %:a vastaajista näki kehittämisen tarvetta taloudellisissa resursseissa paljon tai ainakin jonkin verran. Melko paljon kehitettävää nähtiin olevan myös kirjastoaineistoissa ja -hankinnoissa. Joensuun seudulla vastaajista 81,1 % näki kehittämistä olevan niissä paljon tai ainakin jonkin verran, kun taas Ylivieskassa tätä mieltä oli 57,9 % vastaajista.

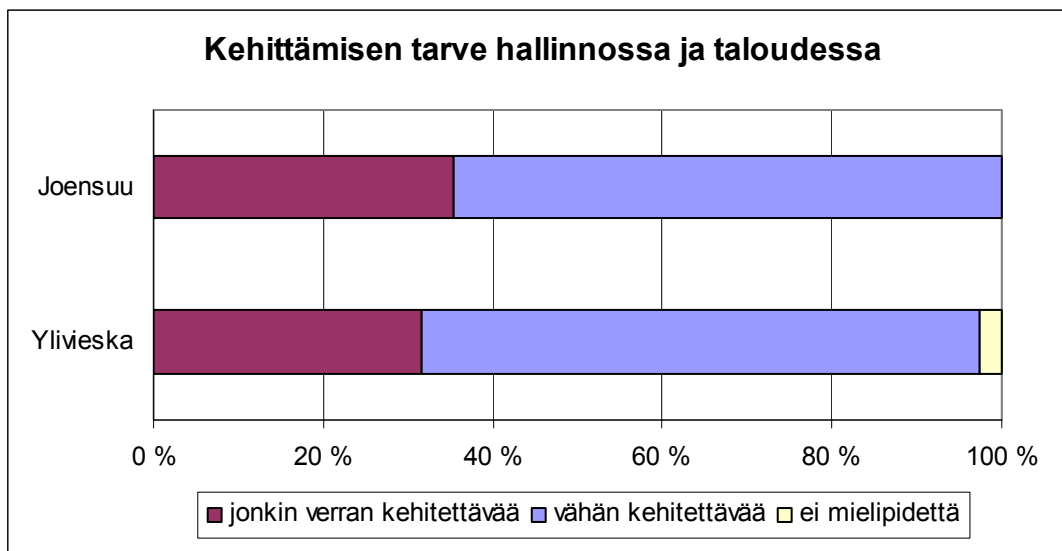
Molemmilla seuduilla kirjastotietojärjestelmän osalta hieman yli puolet näki kehitettävää paljon tai jonkin verran, kun taas hieman alle puolet näki kehitettävää vähän tai ei ollenkaan. Myös kirjastohenkilöstön määrän ja kirjastohenkilöstön ammattitaidon suhteen molemmilla seuduilla vastaukset jakaantuivat lähes puoliksi sen suhteen nähtiinkö kehitettävää paljon vai vähän. Kirjastojen toimitilat samoin kuin laitteet (esim. tietokonepäätteet) nähtiin nykyisellään riittäviksi ja melko tasokkaiksi.

Kaikkein vähiten kehittämisen tarvetta nähtiin olevan käyttäjämaksuissa, joiden nykytilanteeseen oltiin sekä Joensuussa että Ylivieskassa melkoisen tyytyväisiä. Toisaalta saattoi olla myös niin, ettei kaikissa kuntien kirjastoissa ollut laisinkaan käytössä käyttäjämaksuja, joka vaikutti vastausten suuntaan.



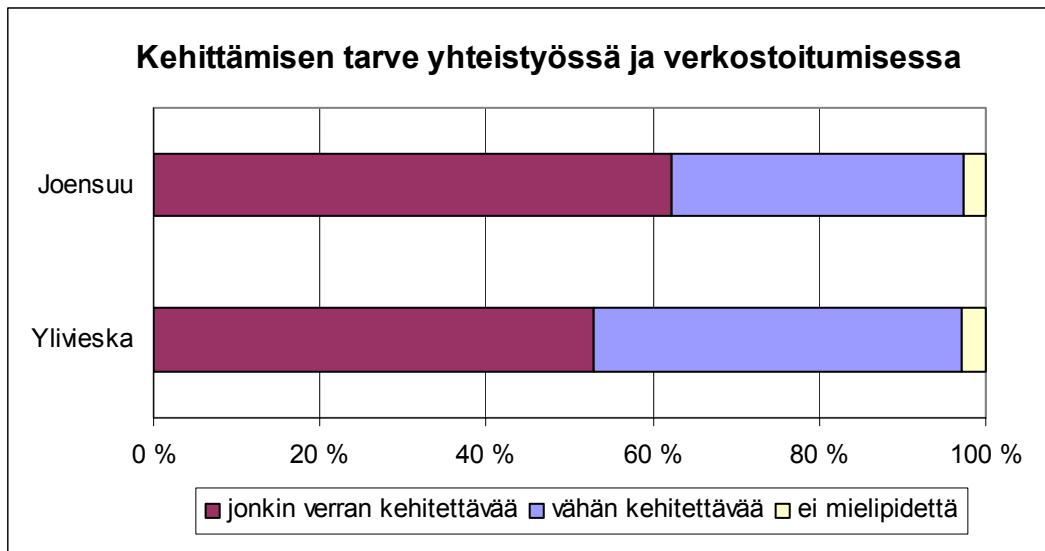
Kuvio 6.2 Palvelut

Myös kirjastopalveluihin oltiin kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä niin Joensuussa kuin Ylivieskassakin. Eniten kehitettävää nähtiin olevan kuitenkin kirjastopalveluiden monipuolisuuden suhteen. Joensuussa 56,8 % vastaajista näki kirjastopalveluiden monipuolisuudessa kehitettävää paljon tai ainakin jonkin verran, kun taas Ylivieskassa puolestaan enemmistö vastaajista eli hieman yli 60 % näki kehittämistä olevan vain vähän tai ei ollenkaan. Toisaalta myös Ylivieskan seudun vastaajista 39,5% vastaajista näki kehitettävää kirjastopalveluiden monipuolisuudessa olevan paljon tai jonkin verran. Kirjastopalveluiden laadun suhteen molemmilla seuduilla oltiin tyytyväisempiä, sillä Joensuun seudulla vastaajista yli puolet näki kehitettävää laadun suhteen olevan vain vähän. Samoin Ylivieskan seudulla kirjastopalvelut nähtiin olevan nykyisellään melko laadukkaita, jopa 73 % näki kehitettävää kirjastopalveluiden laadussa vain vähän. Kaikista tyytyväisimpiä oltiin kirjastojen aukioloaikoihin, sijaintiin ja saavutettavuuteen, joissa molemmilla seuduilla enemmistö vastaajista näki kehittämisen tarvetta vain vähän.



Kuvio 6.3 Hallinto ja talous

Kirjastojen hallintoon ja talouteen liittyen eniten kehitettävää nähtiin olevan kirjastojen johtamismenetelmissä ja toimintakulttuurissa. Molemmilta seuduilta hieman yli puolet näki kehittämistä johtamismenetelmissä ja toimintakulttuurissa olevan paljon tai jonkin verran. Kirjastoyksiköiden hallinnon ja päätöksenteon osalta molemmilla seuduilla vastaukset olivat myös hyvin tasaiset. Yli puolet kummankin seudun vastaajista oli sitä mieltä, että kehittämistä hallinnossa ja päätöksenteossa olisi vain vähän tai ei ollenkaan. N. 40% näki kehitettävää puolestaan paljon tai jonkin verran. Hieman alle 3% kummankin seudun vastaajista ei osannut sanoa laisinkaan mielipidettään. Myös henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksissa noin puolet molempien seutujen vastaajista näki kehittämisen tarvetta paljon ja toinen puoli vain vähän. Kustannustehokkuuteen ja talouden seurantaan oltiin tyytyväisempiä: molemmilta seuduilta yli puolet näki niissä kehitettävää vain vähän.



Kuvio 6.4 Yhteistyö ja verkostoituminen

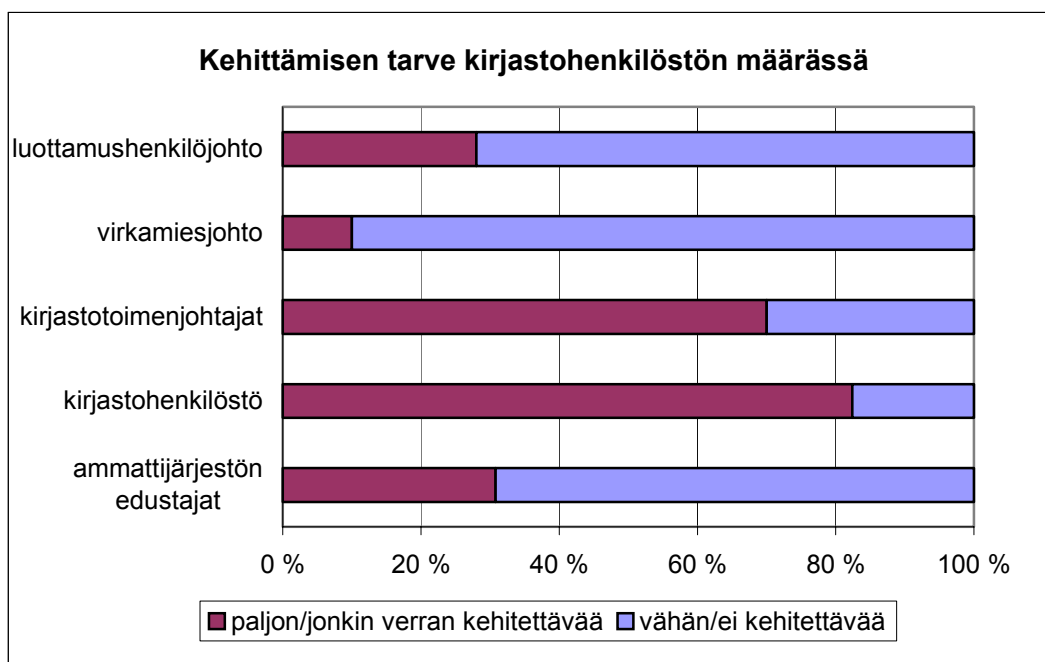
Yhteistyössä ja verkostoitumisessa nähtiin olevan sekä Joensuun että Ylivieskan seudulla eniten kehittämisen tarvetta. Joensuussa 62,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteistyössä ja verkostoitumisessa on kehittämistä paljon tai jonkin verran. Ylivieskassa tätä mieltä oli hieman vähemmän n. 52,8% vastaajista. Kaikista eniten kehitettävää nähtiin nimenomaan kuntien välisessä yhteistyössä, jossa Joensuun vastaajista 73% näki kehitettävää paljon tai jonkin verran ja Ylivieskan seudulla tätä mieltä oli 60,5%. Kehitettävää nähtiin olevan paljon myös yhteistyössä kirjastoyksiköiden välillä ja muiden organisaatioiden kanssa.

Toimijoittain tarkasteltuna kirjastotoiminnan kehittämisen tarpeesta nousi esiin merkittäviä eroja etenkin luottamushenkilö- ja virkamiesjohdon sekä kirjastotoimenjohtajien sekä kirjastohenkilöstön kesken. Kaiken kaikkiaan eniten kehittämisen tarvetta nähtiin olevan yhteistyössä ja verkostoitumisessa. Yksittäisiä osa-alueita tarkasteltaessa selvästi eniten kehitettävää nähtiin olevan taloudellisissa resursseissa. Virkamiesjohdosta 80%, luottamusjohdosta 76%, kirjastotoimenjohtajista 80%, kirjastohenkilöstöstä n. 77% ja ammattijärjestön edustajista jopa n. 92% näki taloudellisissa resursseissa olevan kehittämistä paljon tai ainakin jonkin verran. Tosin seutujen välille eroja syntyi etenkin kirjastotoimenjohtajien ja kirjastohenkilöstön välille. Joensuun seudulla sekä kirjastotoimenjohtajat että kirjastohenkilöstö olivat 100%:sti sitä mieltä, että taloudellisissa resursseissa kehitettävää olisi paljon tai jonkin verran, kun taas

Ylivieskassa molemmista ammattiryhmistä vain n. 60%:ia oli tätä mieltä. Joensuun seudulla myös päättäjät olivat Ylivieskan seutuun verrattuna enemmän sitä mieltä, että kehitettävää taloudellisissa resursseissa olisi paljon tai ainakin jonkin verran. Ammattijärjestön edustajat näkivät puolestaan Ylivieskan seudulla kirjastojen taloudellisissa resursseissa hieman enemmän kehitettävää kuin Joensuun seudulla.

Myös kirjastoaineistoissa ja -hankinnoissa nähtiin paljonkin kehitettävää; kaiken kaikkiaan ammattiryhmissä oltiin samoilla linjoilla sen suhteen, että kirjastoaineistoissa ja -hankinnoissa olisi paljon tai ainakin jonkin verran kehittämisen tarvetta. Joensuussa kaikki ammattiryhmät olivat enemmistönä sitä mieltä, että kehitettävää kirjastoaineistoissa ja -hankinnoissa olisi paljon tai ainakin jonkin verran. Ylivieskan seudulla muut ammattiryhmät paitsi virkamiesjohto ja ammattijärjestön edustajat olivat myös tätä mieltä.

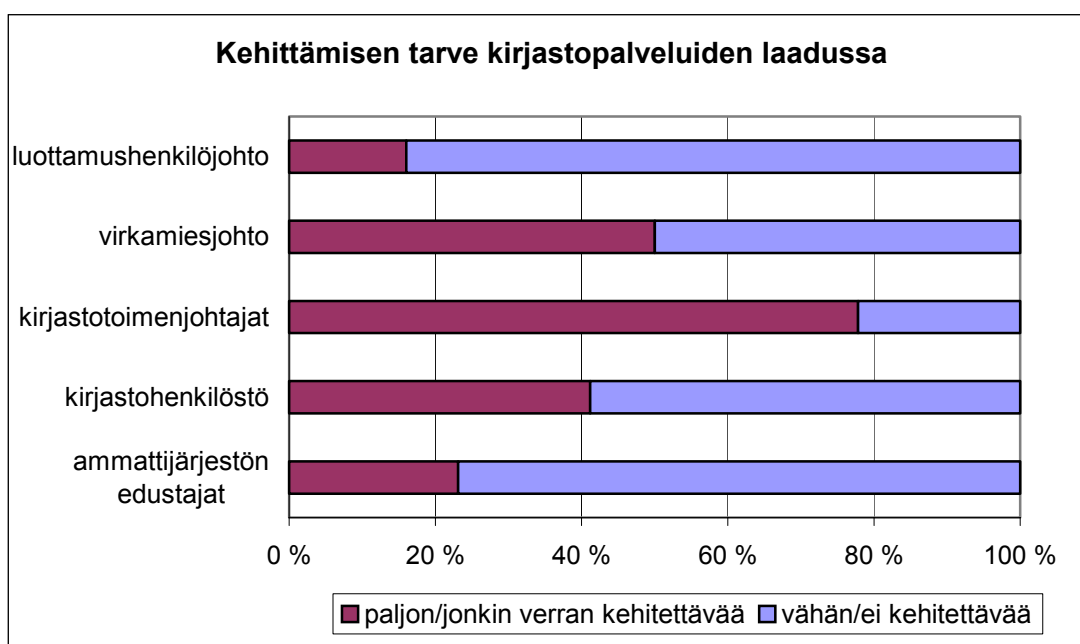
Suurimpia ammattiryhmittäisiä eroja syntyi etenkin kirjastohenkilöstön määrän, kirjastopalveluiden laadun ja kirjastopalveluiden monipuolisuuden suhteen. Nämä ammattiryhmittäiset erot olivat merkityksellisiä, jonka vuoksi ne nostettiin myös kaavioina esiin.



Kuvio 6.5 Kehittämisen tarve kirjastohenkilöstön määrässä

Eniten kehitettävää kirjastohenkilöstön määrässä näkivät kirjastohenkilöstö ja kirjastotoimenjohtajat, joista n. 82% ja 70% näki kehittämistä olevan melko paljon. Kirjastotoimenjohtajista n. 30% näki kehittämistä vain vähän tai ei ollenkaan ja kirjastohenkilöstöstä tätä mieltä oli 17,6%. Virkamiesjohdossa puolestaan 90%:a vastaajista oli sitä mieltä, että kehittämistä kirjastohenkilöstön määrässä olisi vain vähän tai ei ollenkaan. Samoilla linjoilla oltiin myös luottamushenkilöjohdossa ja ammattijärjestön edustajien kesken, joista 72 %:a ja n.70%:a oli sitä mieltä, että kehitettävää kirjastohenkilöstön määrässä olisi vähän tai ei ollenkaan.

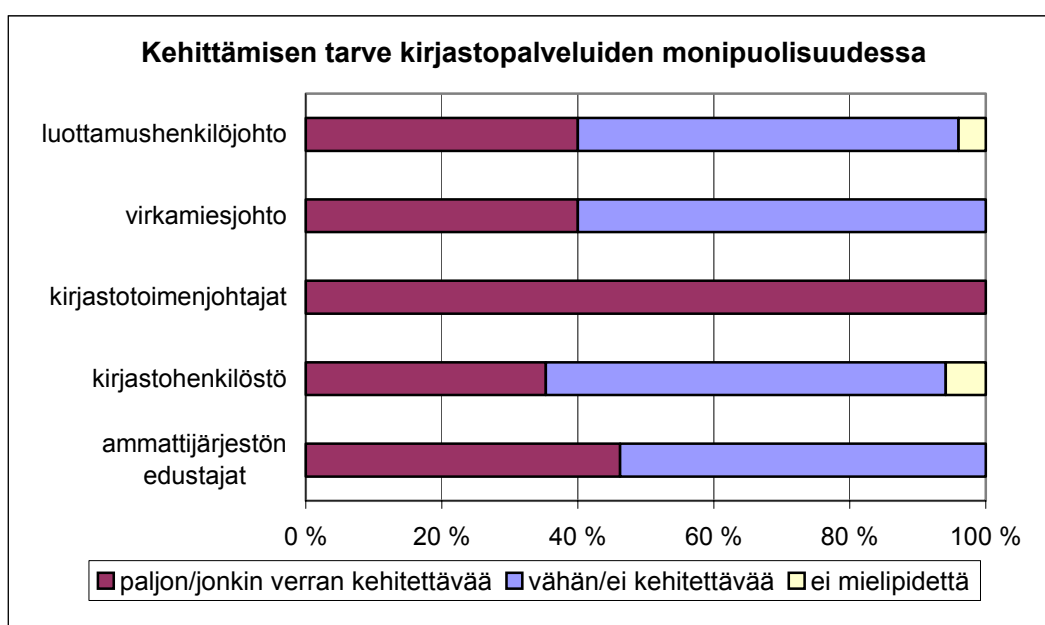
Joensuun seudulla kirjastotoimenjohtajista 80% ja kirjastohenkilöstöstä 100% näki kirjastohenkilöstön määrässä kehitettävää paljon, kun taas Ylivieskan seudulla hieman vähemmän eli 60% ja n. 73% oli tätä mieltä. Sekä Joensuun että Ylivieskan seudun päättäjät ja ammattijärjestön edustajat olivat puolestaan sitä mieltä, että kehitettävää kirjastohenkilöstön määrässä olisi vain vähän tai ei ollenkaan.



Kuvio 6.6 Kehittämisen tarve kirjastopalveluiden laadussa

Myös kirjastopalveluiden laadussa kirjastotoimenjohtajat olivat enemmistönä sitä mieltä, että palveluiden laadussa kehittämisen tarvetta olisi paljon tai ainakin jonkin verran. Kirjastotoimenjohtajista n. 78% näki kirjastopalveluiden laadussa paljon tai jonkin verran kehittämisen tarvetta, kun taas luottamushenkilöjohto ja

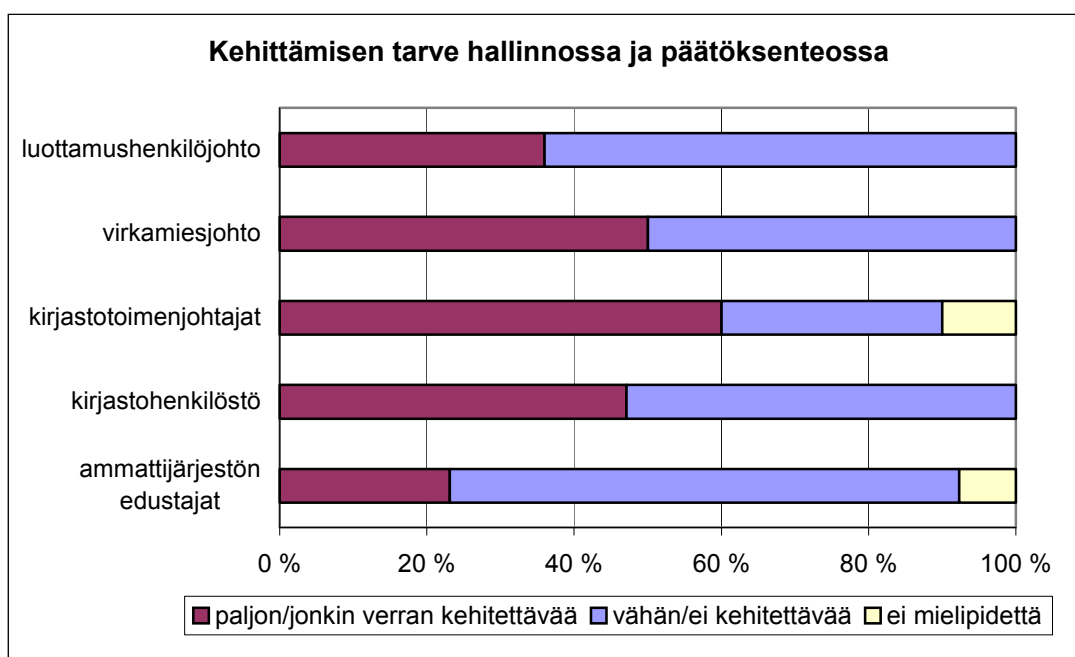
ammattijärjestön edustajat näkivät kirjastopalvelut puolestaan jo sellaisinaan melko laadukkaiksi, heistä 84% ja n. 77 % oli sitä mieltä, että kehittämistä kirjastopalveluiden laadussa on vain vähän tai ei ollenkaan. Seutujen välillä oli kyllä havaittavissa eroja, sillä Joensuun seudulla kaikki kirjastotoimenjohtajat näkivät kirjastopalveluiden laadussa kehitettävää paljon tai jonkin verran, kun taas Ylivieskassa vain puolet kirjastotoimenjohtajista oli tätä mieltä. Toinen puoli kirjastotoimenjohtajista näki kirjastopalveluiden laadussa kehitettävää vain vähän. Joensuun seudulla myös kaikki muut ammattiryhmät, ammattijärjestön edustajia lukuun ottamatta, näkivät kehittämisen tarvetta kirjastopalveluiden laadussa enemmän kuin Ylivieskan seudulla.



Kuvio 6.7 Kehittämisen tarve kirjastopalveluiden monipuolisuudessa

Kirjastotoimenjohtajista 100%:a oli sitä mieltä, että kirjastopalvelut voisivat olla paljon monipuolisempia ja parantamisen varaa tässä suhteessa olisi runsaasti. Muiden ammattiryhmien suhteen vastaukset olivat hyvin identtisiä. Vain n. 40 % kaikkien muiden ammattiryhmien vastaajista näki kehitettävää kirjastopalveluiden monipuolisuudessa olevan paljon tai jonkin verran, kun taas yli puolet kaikkien ryhmien vastaajista näkivät kehitettävää olevan vain vähän tai ei ollenkaan. Luottamushenkilöjohdosta 4% ja kirjastohenkilöstöstä 5,9% ei osannut ollenkaan sanoa mielipidettään asiasta.

Seuduittain tarkasteltuna suurimmat erot syntyivät kirjastohenkilöstön ja ammattijärjestön edustajien välille. Joensuun seudulla kirjastohenkilöstöstä puolet näki kehitettävää kirjastopalveluiden monipuolisuuden suhteen paljon tai jonkin verran, kun taas Ylivieskan seudulla n. 73% kirjastohenkilöstöstä näki kehitettävää olevan vain vähän tai ei ollenkaan. Joensuun seudulla ammattijärjestön edustajista hieman yli 60 % näki kehitettävää olevan paljon tai jonkin verran kun taas Ylivieskan seudulla 80% vastaajista oli eri mieltä.



Kuvio 6.8 Kehittämisen tarve kirjastoyksiköiden hallinnossa ja päätöksenteossa

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna kirjastoyksiköiden hallinnossa ja päätöksenteossa kirjastotoimenjohtajista 60% näki kehittämisen tarvetta paljon tai ainakin jonkin verran, 30% näki kehitettävää vain vähän ja jopa 10 % ei osannut sanoa laisinkaan mielipidettään. Noin puolet virkamiesjohdosta ja kirjastohenkilöstöstä oli myös sitä mieltä, että kehitettävää olisi paljon tai jonkin verran. Luottamushenkilöjohdosta enemmistö eli 64% näki kuitenkin kehitettävää vain vähän tai ei ollenkaan. Ammattijärjestön edustajista tätä mieltä oli n.70%.

Joensuun seudulla kirjastotoimenjohtajista 80% näki kehitettävää hallinnossa ja päätöksenteossa paljon tai jonkin verran, kun taas Ylivieskan seudun kirjastotoimenjohtajista tätä mieltä oli vain 40%. Ylivieskan seudun

kirjastotoimenjohtajista 40 % näki kehitettävää olevan vain vähän ja jopa 20% ei osannut ollenkaan sanoa mielipidettään asiasta. Muiden ammattiryhmien osalta oltiin vastauksissa suurin piirtein samoilla linjoilla.



Kuvio 6.9 Kehittämisen tarve kuntien välisessä yhteistyössä kirjastopalveluissa

Kuntien välisessä yhteistyössä kirjastopalveluissa nähtiin kehitettävää olevan melko runsaasti. Virkamiesjohdosta 90%, luottamusjohdosta 72%, ja kirjastotoimenjohtajista 80% näkivät kehittämistä olevan paljon tai ainakin jonkin verran. Kirjastohenkilöstöstä ja ammattijärjestön edustajista noin puolet oli tätä mieltä. Seutujen välillä huomattavaa oli, että Joensuun seudulla muissa ammattiryhmissä paitsi ammattijärjestön edustajissa, koettiin kehitettävää kuntien välisessä yhteistyössä olevan paljon tai jonkin verran. Ylivieskan seudulla oltiin myös samoilla linjoilla, mutta vastausprosentit jäivät Joensuun seutuun verrattuna hieman alhaisemmiksi. Poikkeuksen teki ainoastaan Ylivieskan seudun ammattijärjestön edustajat, joista jopa 80% oli sitä mieltä, että kuntien välisessä yhteistyössä olisi paljon kehitettävää.

Merkittävää oli ammattiryhmien yksimielisyys erityisesti käyttäjämaksuja, sijaintia ja saavutettavuutta sekä aukioloaikoja koskevissa kysymyksissä. Kaikki ammattiryhmät olivat hyvin yksimielisiä sen suhteen, että kehitettävää niissä koettiin olevan vähän tai ei ollenkaan. Myös seutujen välisissä tarkasteluissa vastaukset olivat hyvin yhteneväiset. Ainoastaan aukioloaikoja koskevassa kysymyksessä Joensuun seudun

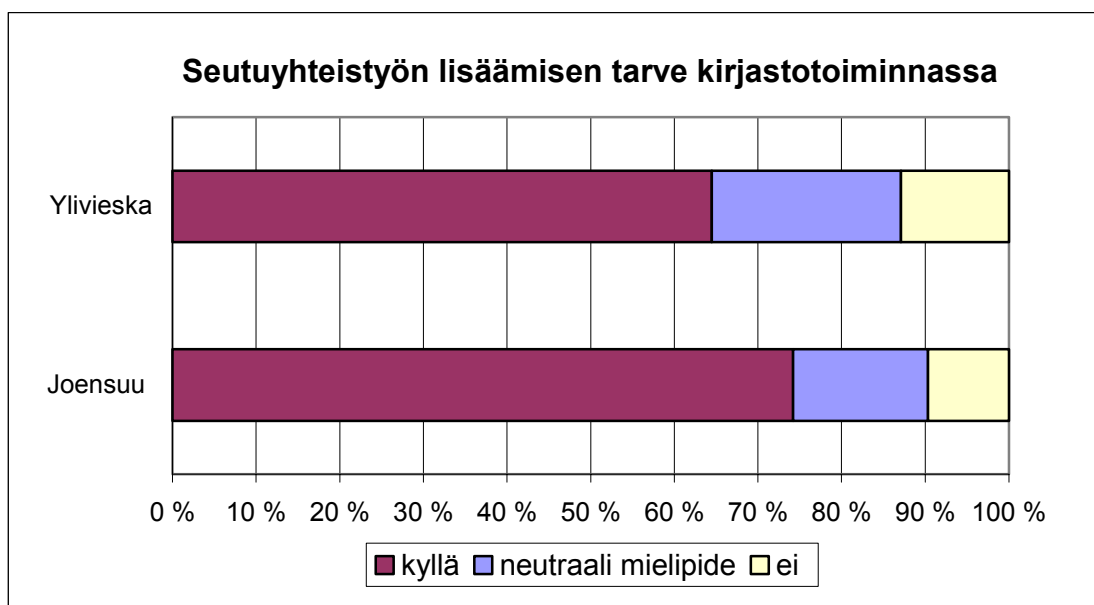
kirjastotoimenjohtajat kokivat olevan selvästi enemmän kehitettävää kuin Ylivieskan seudulla. Toisaalta Ylivieskan seudulta puolestaan kirjastohenkilöstö ja ammattijärjestön edustajat kokivat aukioloajoissa enemmän kehitettävää kuin Joensuun seudulla.

Kaikki toimijat olivat myös hyvin yksimielisiä sen suhteen, että henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksissa kehitettävää olisi paljon tai ainakin jonkin verran; kaikista ammattiryhmistä tätä mieltä oli yli 50% vastaajista. Joensuun seudulla jälleen kirjastotoimenjohtajat näkivät henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksissa enemmistönä kehitettävää olevan paljon tai jonkin verran, kun taas Ylivieskassa enemmistö kirjastotoimenjohtajista oli eri mieltä.

Toisaalta kehittämisen tarve kustannustehokkuudessa ja talouden seurannassa koettiin toimijoittain tarkasteltuna vähäiseksi; lähes kaikkien ammattiryhmien vastaajista alle 40% oli tätä mieltä. Molempien seutujen ammattiryhmät olivat hyvin samoilla linjoilla kustannustehokkuuden suhteen, mutta talouden seurannan osalta Joensuussa koettiin olevan hieman enemmän kehitettävää kuin Ylivieskassa.

6.3 Kuntien välisen seudullisen yhteistyön lisäämisen tarve

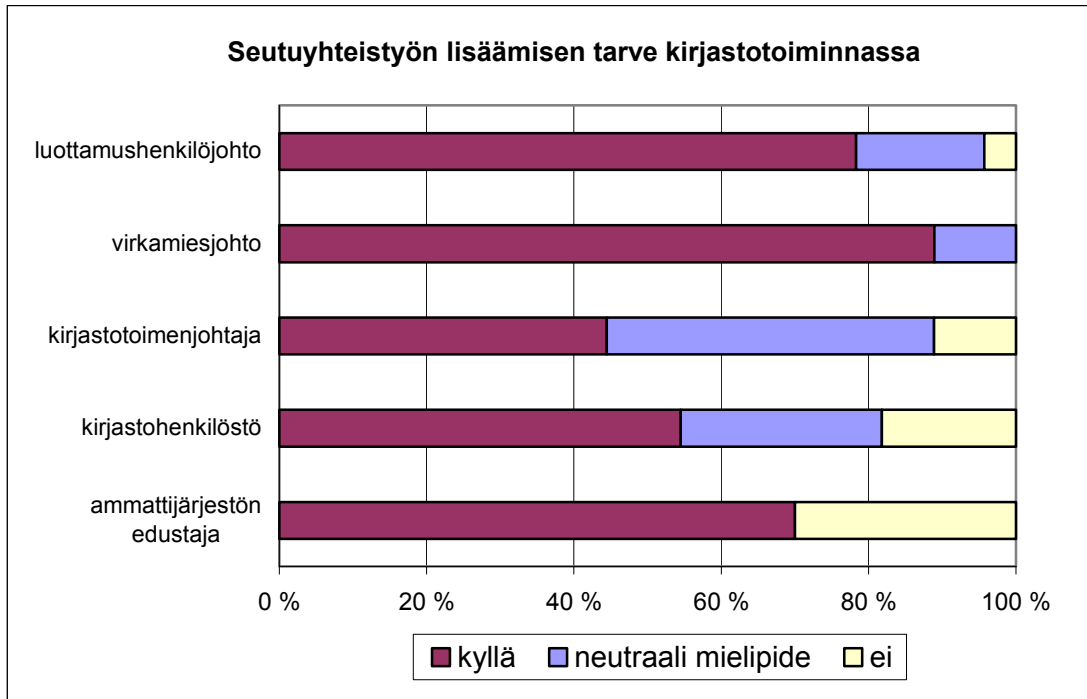
Toinen kysymys käsitteli kuntien välistä seudullista yhteistyötä ja sen lisäämisen tarvetta kirjastotoiminnassa. Vastaukset kuvaavat vastaajien asenteita ja arvostuksia seutuyhteistyöhön, joka on olennainen edellytys myös yhteistyön kehittämiseksi. Kysymykseen vastasi kaiken kaikkiaan n. 83% kyselyyn osallistujista. Tutkimuksen selkeä ja merkittävä tulos on, että sekä Joensuun että Ylivieskan seudulla suhtaudutaan lähes yhtä myönteisesti seutuyhteistyön lisäämiseen. Myös ammattiryhmittäin tarkasteltuna suhtautuminen seutuyhteistyön lisäämiseen oli kauttaaltaan myönteistä.



Kuvio 6.10 Seutuyhteistyön lisäämisen tarve kirjastotoiminnassa

Enemmistö sekä Joensuun seudulta n. 74 % että Ylivieskan seudulta n. 65% kannatti seutuyhteistyön lisäämistä. Kielteisesti seutuyhteistyön lisäämiseen Joensuussa suhtautui n 10% vastaajista ja Ylivieskassa n. 13 %. Neutraalin mielipiteen Joensuun seudulta esitti n. 16 % ja Ylivieskan seudulta n.23 % vastaajista. Kysymykseen jätti kokonaan vastaamatta n. 17% kyselyyn vastanneista.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna kaikkein myönteisimmin seutuyhteistyön lisäämiseen suhtautuivat luottamushenkilöjohto- ja virkamiesjohto: molemmilta seuduilta 70-100 % päättäjistä suhtautui myönteisesti yhteistyön lisäämiseen. Kaikista kielteisimmin seutuyhteistyön lisäämiseen suhtautuivat kirjastotoimenjohtajat ja kirjastohenkilöstö. Erityisesti Ylivieskan seudulla yhtään kirjastotoimenjohtajaa ei kannattanut seutuyhteistyön lisäämistä, täysin kielteisesti suhtautui 25% kirjastotoimenjohtajista. Tosin enemmistö eli 75% Ylivieskan seudun kirjastotoimenjohtajista suhtautui neutraalisti siihen, tulisiko seutuyhteistyötä kirjastotoiminnassa lisätä vai ei. Joensuun seudulla kirjastotoimenjohtajat kannattivat enemmistönä (80%) seutuyhteistyön lisäämistä, kun taas 20 % suhtautui neutraalisti ja 0% kielteisesti yhteistyön lisäämiseen. Myös ammattijärjestön edustajista molemmilla seuduilla n. 67-71% suhtautui myönteisesti seutuyhteistyön lisäämiseen, kun taas 29-33% oli kielteisellä kannalla.



Kuvio 6.11 Seutuyhteistyön lisäämisen tarve kirjastotoiminnassa

Kaiken kaikkiaan virkamiesjohdosta jopa 88,9 % oli sitä mieltä, että seutuyhteistyötä tulisi lisätä kirjastotoiminnassa. Samoin luottamushenkilöjohdosta suurin osa eli n. 78 % kannatti seutuyhteistyön lisäämistä, vaikkakin osa oli sitä mieltä, että seutuyhteistyötä tehdään jo tälläkin hetkellä paljon. Osa luottamushenkilöjohdosta näki seutukirjaston välttämättömäksi ja väistämättömäksi keinoksi saavuttaa hallinnollista sujuvuutta ja synergiaa.

”Kyllä, ehdottomasti. Jokaisessa pienessä kunnassa ei tarvitse olla esim. kirjastotoimenjohtajaa. Hallinnollisia kuluja/hlöitä vähentämällä pystytään resursseja kohdentamaan esim. kirjoihin. Seutuyhteistyössä esim. materiaalihankinnat yhdessä, naapurikuntien kirjastojen kirjalainauksen käytäntöjen kehittäminen kuntalaista paremmin palveleviksi.”

Kirjastotoimenjohtajista n. 44 % kannatti seutuyhteistyön lisäämistä, kun taas n. 44%:lla oli neutraali mielipide. Täysin kielteisesti seutuyhteistyön lisäämiseen suhtautui kirjastotoimenjohtajista 11,1%. Kirjastotoimenjohtajien mielestä seutuyhteistyön lisääminen ja laajentaminen on välttämätöntä kirjastojen palvelutason säilyttämisen ja kehittämisen kannalta, vaikka tälläkin hetkellä yhteistyötä tehdään jo melko paljon. Kirjastotoimenjohtajien mielestä seutuyhteistyötä tulisi kuitenkin lisätä vapaaehtoisesti tapahtuvana toimintana, ei ylhäältäpäin, muodollisena pakkona.

Joidenkin mielestä kirjastokimppojen toimintaa voisi kehittää ja laajentaa kirjastojen ”kokeiluareenana”, koska lähes kaikki kirjastot kuuluvat johonkin kimppaan. Myös yhteistä projektitoimintaa kannatettiin. Eräs kirjastotoimenjohtaja korosti sitä, että Ylivieskan seudulla Tiekkö- yhteistyö on ollut lähes 20 vuoden ajan kuntien välistä ainutlaatuista yhteistyötä ja tästä on hyvä jatkaa myös eteenpäin. Joensuun seudulle on puolestaan muodostettu yhteinen kirjastojärjestelmä v. 2005. Erään kirjastotoimenjohtajan vastauksessa korostui se, että yhteistyö perustuu aina kuitenkin toimijoiden vastavuoroisuuteen.

” Se on aivan välttämätön, sekä se on ollut ja sen varmasti tärkeys korostuu tulevana vuosina vielä enemmän kun tässä eletään tiukkoja aikoja, eikä valoa sillä tavalla ole näkyvissä ja tuota meidän seutukunnan alueella yhteistyötä on ollut 90-luvullakin jo kuntien kirjastojen välillä ja se ei ole sillä tavalla orjallisesti noudattanut seutukuntarajoja, vaan tuota siinä on vähän niin kun hankkeiden ja tarpeiden mukaan vaihdellut se kuntien kirjastojen mukanaolo, että mutta sitä joka tapauksessa on ja tulee olemaan ja täytyy olla.”

Kirjastohenkilöstöstä 54,5 % kannatti seutuyhteistyön lisäämistä ja täysin kielteisesti suhtautui n. 18%. N. 27 % kirjastohenkilöstöstä suhtautui neutraalisti kirjastojen seutuyhteistyön lisäämiseen. Osan mielestä seutuyhteistyötä on jo nykyiselläänkin riittävästi. Ylivieskan seudun kirjastohenkilöstön vastauksissa korostui Tiekkö-yhteistyön riittävyys kirjastoyhteistyön mallina. Tiekkö- yhteistyö käsittää yhteisen kirjastojärjestelmän moninaisine toimintamuotoineen; Tiekkö- kirjastoilla on yhteinen lainausjärjestelmä, (aineistorekisteri, lainaajarekisteri -> yhteinen kirjastokortti, keskustietokone), yhteishankintoja (atk-laitteet, lehtihankinnat, kirjamuovit) sekä joustava mahdollisuus kaukolainata toisten kokoelmista. Lisäksi Tiekkö- kirjastot toteuttavat yhteisiä projekteja ja koulutusta. Myös kirjastohenkilöstön vastauksissa korostui se, että yhteistyötä voidaan lisätä, kunhan se ei lisää byrokraattisuutta, eikä vaikutusmahdollisuuksia oman kirjaston asioihin ei menetä.

Ammattijärjestön edustajista 70% suhtautui myönteisesti seutuyhteistyön lisäämiseen, kun taas täysin kielteisellä kannalla oli 30 % vastaajista.

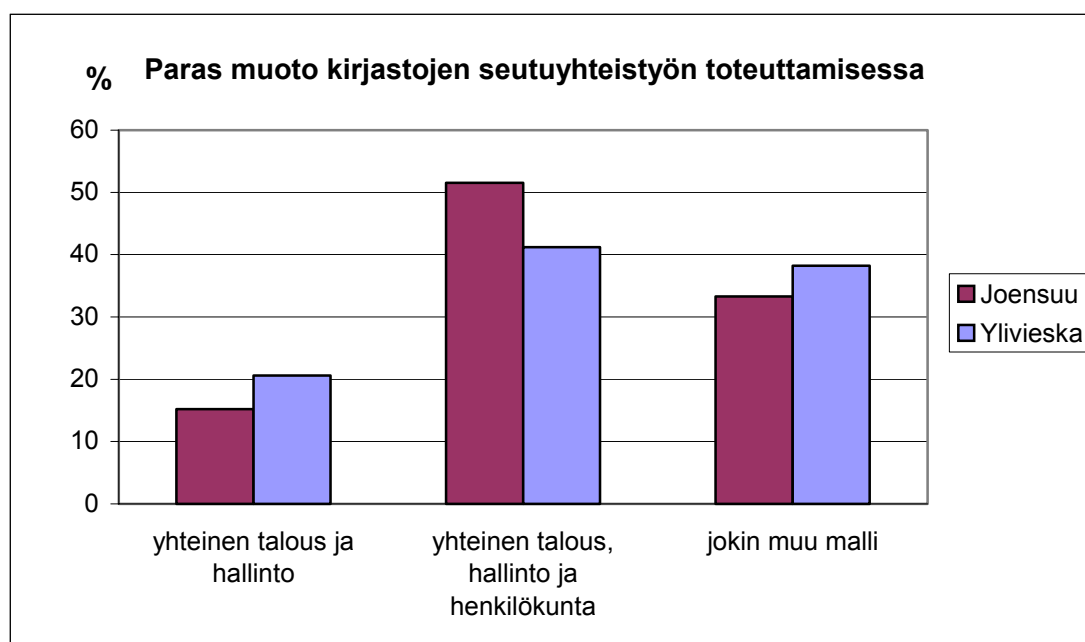
”No, jos lähetään nyt siitä, että kylmä tosiasiahan on se, että nyt meistä jokainen varmaan tietää, että kunnat eivät enää pärjää yksin. Seutuyhteistyötä on tehtävä ja tuota miten se sitten tehdään, niin se on sitten jo taas eri asia.”

Joidenkin ammattijärjestön edustajien mielestä kirjastojen seutuyhteistyötä on jo tarpeeksi, joidenkin mielestä seutuyhteistyöllä voitaisiin turvata esim. erikoiskirjallisuuden saatavuus. Myös ammattijärjestön edustajat korostivat itsenäisyyden säilyttämistä yhteistyön lisäämisen ehtona. Joidenkin mielestä seutuyhteistyö ei tuota tarpeeksi hyötyjä kirjastoille.

” Näyttää siltä, että maalaiskunnan toimiva ja joustava kirjasto joutuu suuremman yksikön jalkoihin. Meillä ainakin maksut nousevat ja sakot kasvavat. ”

6.4 Paras muoto kuntien kirjastojen seudullisen yhteistyön toteuttamisessa

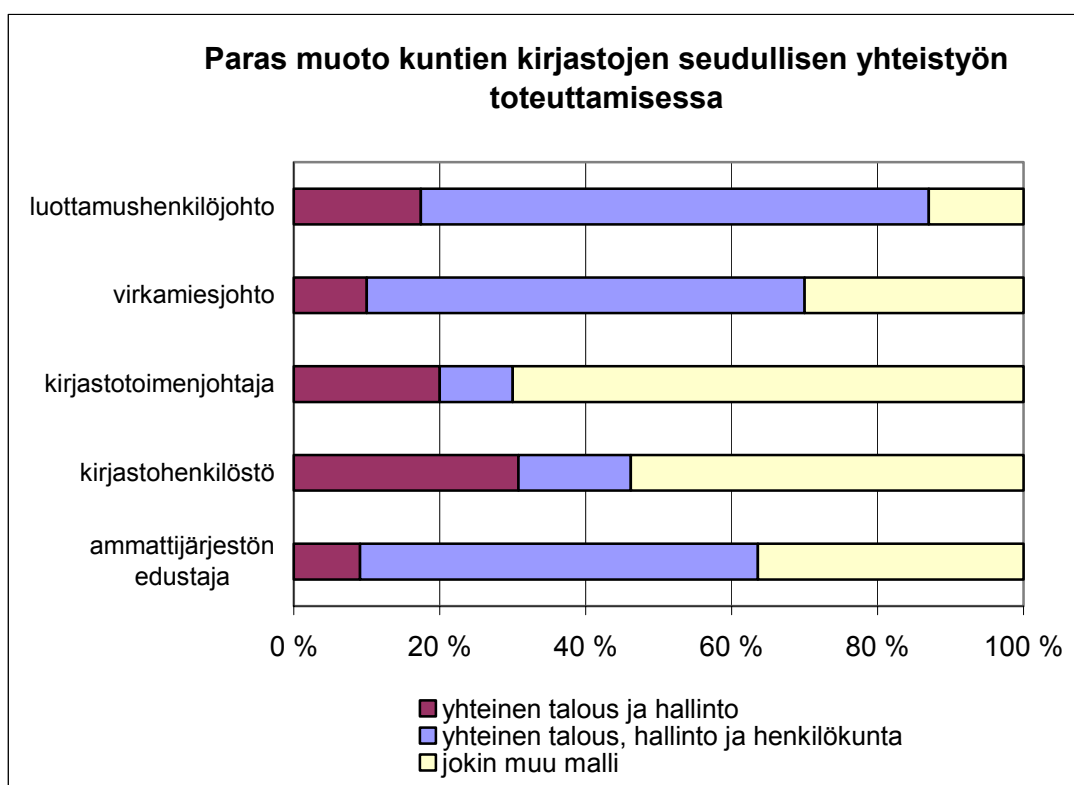
Seutuyhteistyön toteuttamisen muodoista oli nähtävissä eroja seutujen välillä. Tosin vieläkin merkittävimmät erot syntyivät eri ammattiryhmien kesken. Selkeä tulos on, että päättäjien osalta kirjastojen yhteistä taloutta, hallintoa ja henkilökuntaa kannatetaan parhaana yhteistyön toteuttamisen muotona, kun taas kirjastotoimenjohtajat ja kirjastohenkilöstö kannattavat selkeästi jotakin muuta mallia, kuten vapaaehtoisuuteen perustuvaa kirjastoyhteistyötä parhaana yhteistyön muotona. Kaaviosta jätettiin kokonaan pois vaihtoehto ”yhteinen talous”, sillä yksikään vastaajista ei kannattanut tätä vaihtoehtoa.



Kuvio 6.12 Paras muoto seudullisen yhteistyön toteuttamisessa

Joensuun seudulla yhteistä hallintoa, taloutta ja henkilökuntaa seutuyhteistyön toteuttamisen muotona kannatti n. 52% vastaajista ja Ylivieskan seudulla n. 41%. Pelkästään kirjastojen yhteistä taloutta ja hallintoa kannatti Joensuussa n. 15% ja Ylivieskassa n. 21%. Kokonaan jotakin muuta mallia kannatti Joensuussa n. 33% ja Ylivieskassa n. 38% vastaajista.

Molemmilta seuduilta erityisesti luottamushenkilöjohto ja virkamiesjohto (62-80%) kannatti kirjastojen yhteistä hallintoa, taloutta ja henkilökuntaa parhaana vaihtoehtona. Myös molempien seutujen ammattijärjestön edustajista n. puolet kannattivat kyseistä mallia parhaana vaihtoehtona. Joensuun seudun kirjastotoimenjohtajista 20% kannatti kirjastojen yhteistä hallintoa, taloutta ja henkilökuntaa, kun taas Ylivieskassa yksikään kirjastotoimenjohtaja ei kannattanut sitä. Molemmilla seuduilla kirjastotoimenjohtajat sekä kirjastohenkilöstö kannattivat enemmistönä jotakin muuta mallia (50-80%) parhaana kirjastoyhteistyön muotona.



Kuvio 6.13 Paras muoto seudullisen yhteistyön toteuttamisessa

Kaiken kaikkiaan luottamushenkilö- ja virkamiesjohdosta enemmistö kannatti kirjastojen yhteistä hallintoa, taloutta ja henkilökuntaa seutuyhteistyön järjestämisen

parhaana muotona, samoin ammattijärjestön edustajista yli puolet. Kirjastotoimenjohtajat ja kirjastohenkilöstö eivät nähneet kirjastojen yhteistä hallintoa, taloutta ja henkilökuntaa parhaaksi malliksi, vaan kannattivat puolestaan jotakin muuta mallia, joksi he avoimessa vastauskohdassa määrittelivät usein itsenäisten kirjastojen yhteistyön tai vapaaehtoisuuteen perustuvan nykyisenkaltaisen kirjastojen yhteistyön.

Luottamushenkilöjohdossa kirjastojen talouden, hallinnon ja henkilökunnan yhdistämisen etuja perusteltiin mm. taloudellisilla syillä ja tehokkuudella. Heidän mielestään seutukirjastolla saataisiin kustannukset pysymään kohtuullisella tasolla, mahdollistettaisiin resurssien joustava käyttö sekä vähennettäisiin hallintoa. Luottamushenkilöjohdon mielipiteiden mukaan isompi yksikkö tulisi edullisemmaksi ja sillä olisi paremmat mahdollisuudet palvelutarjonnan ja laadun parantamisessa sekä myös sijaistuksessa ja vertaistuen tarjoamisessa. Seutukirjaston avulla hallinnolliset tehtävät voitaisiin tehdä keskitetysti yhdessä paikassa ja näin irrotettaisiin henkilökuntaa asiakaspalveluun ym. käytännön työhön. Eräässä vastauksessa ehdotettiin nimenomaan kuntien yhteistyön tiivistämistä siten, että kunnilla olisi yhteinen kirjastotoimenjohtaja, joka keskittyisi kuntien johtamiseen, hallintoon ja talouteen.

Tosin eräässä vastauksessa esiin nousi myös kysymys siitä, miten tällaisessa mallissa palvelut saataisiin ”syrjäkylille” ja olisivatko palvelut tällöin vain kaupungin alueella. *”Kuka sitten päättää asioista, ja jos joka asiassa mennään suurempaan yhteistyöhön, niin mitä enää tehdään koko kunnalla?”* Etenkin Ylivieskan seudun luottamushenkilöjohdolta tuli kuitenkin myös vastauksia, jossa kannatettiin yhteistyötä vapaasti toteutettavana mallina sekä verkostoitumista esim. lainatilauksissa ja hankinnoissa. Tosin luottamushenkilöjohdossa yleinen linja oli kuitenkin se, että seutukirjastomallissa töiden ja talouden hallinta olisi selkeämpää kun kaikki olisi yhden ”isäntäkunnan” hallussa. Hyötynä mainittiin lisäksi työntekijöiden liikuteltavuus toimipaikkojen kesken. Seutuyhteistyön käytännön toteutuksesta oltiin sitä mieltä, että seutuyhteistyössä tavoitteeksi on syytä asettaa hyvin pitkälle menevä yhteistyö ja kaikki on otettava mukaan.

Virkamiesjohdossa vastausten osalta jatkettiin pitkälti samaa linjaa luottamushenkilöjohdon kanssa. Vastanneista enemmistö eli 60 % kannatti kuntien kirjastojen yhteistä taloutta, hallintoa ja henkilökuntaa yhteistyön kehittämisessä. Heidän mielestään yhteinen talous, hallinto ja henkilöstö mahdollistavat alueellisesti tasaisen palvelutuotannon ja mittakaavaedut. Heidän mielestään yhteinen seutukirjasto mahdollistaisi työnjaon ja asiantuntemuksen saannin kaikkien käyttöön. Seutukirjastolla voitaisiin karsia myös päällekkäisyyksiä. Virkamiesjohdon erään vastauksen mukaan *”Todellinen ja tuntuva toimintatavan muutos tuo uutta toimintakulttuuria ei muu”*. Toisaalta myös nykyisenhetkinen yhteistyö sai myös virkamiesjohdolta kannatusta (30%) sekä myös osittain kirjastojen yhteistä hallintoa/taloutta (10%) sekä kirjastojen yhteistä tietojärjestelmää kannatettiin asiakasystävällisenä mallina. Lisäksi eräässä vastauksessa sopivaksi vaihtoehdoksi ehdotettiin sopimuksen varaista yhteistyötä, isäntäkuntamallia, jossa ympäristökunnat tilaavat kirjastopalvelunsa seudun keskuskunnalta tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti.

Ammattijärjestön edustajista n. 55 % kannatti yhteistä seutukirjastoa. Heidän mielestään seutukirjasto mahdollistaisi tasapuolisen kehityksen, sen avulla toimipaikkaa voitaisiin vaihtaa joustavasti ja käyttää yhteisesti henkilökuntaa esimerkiksi erikoisammattitaitoa ja koulutusta vaativissa tehtävissä, ei kuitenkaan ehkä niinkään perinteisen kirjastopalveluiden puolella. Myös heidän mielestään seutukirjaston avulla voitaisiin säästyä talouden ja hallinnon puolella turhilta päällekkäisyyksiltä ja riitelyiltä. Toisaalta eräässä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että yhteinen talous ei onnistuisi, eikä olisi päättäjien asenteista johtuen mahdollista. *”Kunnalliset päättäjät täysin kyvyttömiä kuntien väliseen yhteistyöhön”*. Ammattijärjestön edustajista n. 36% kannatti kuitenkin myös nykyisenkaltaista yhteistyötä tai muuta joustavasti tapahtuvaa yhteistyötä esim. materiaalien vaihtoa ja hankintaa. *”Nykyinen malli on kustannustehokas, jos yhdistetään niin meillä maksut nousevat – byrokratia kasvaa.”*

Kirjastotoimenjohtajien kannatus seutukirjastoa kohtaan oli kaikkein vähäisintä. Vain n. 10 % kaikista vastanneista kirjastotoimenjohtajista kannattaa kuntien kirjastojen talouden, hallinnon ja henkilökunnan yhdistämistä. Kirjastotoimenjohtajien mielestä laajempi yhteistyö ei tuo säästöjä, mikäli palveluja ei supisteta. Päinvastoin yhteisen talouden, hallinnon ja henkilökunnan nähdään

vähentävän resursseja ja lisäävän hallintoa nykyisestään. Heidän mielestään paras ratkaisu kuntien kirjastojen seudullisen yhteistyön toteuttamisessa olisi itsenäisten kirjastojen yhteistyö sekä vapaaehtoisuuteen perustuva yhteistyö ja resurssien yhteiskäyttö. Kirjastotoimenjohtajien mielestä sopimuksella voitaisiin määritellä esim. kuntien taloudellinen panostus kirjastopalveluihin, tämä toisi myös lisää tasa-arvoa. Erään kirjastotoimenjohtajan mielestä erityisesti sellaisissa palveluissa, jotka vaikuttavat välittömästi asiakaspalveluun, tulisi tiivistää yhteistyötä. Tämän mukaan kirjastoilla tulisi olla yhteinen alueellinen strategia, arvot, käytösäännöt, kirjastojärjestelmä, mahdollisimman yhtenäinen maksukäytäntö ja haluttaessa myös kokoelmien yhteiskäyttö ja aineiston kuljetusjärjestelmä jne. Tällöin yhteistyöalue tulisi olla jo olemassa oleva talousalue tms., jolla ihmiset muutenkin asioivat yli kuntarajojen.

” Nykyinen verkostoitunut malli on mielestäni hyvä. Jokainen kirjasto toimii oman konseptinsa mukaan, mutta yhteistä on ideologia, tieto- ja kirjastojärjestelmä, strategia, seutulainapalvelu ja jotkut hankinnat. Mielestäni se on pitkän ajan kuluessa osoittanut tehokkuutensa.”

Kirjastotoimenjohtajien mielestä alhaalta lähtevä pienempien kirjastoyksiköiden yhteistyö on toimivampaa kuin suurissa yksiköissä.

”Alhaalta lähtevä, koetuista tarpeista kehittyvä yhteistyö on tuloksetta, osallistavaa ja innovatiivista ja ilman turhaa byrokratiaa, toimii laatutiiminä ja kehittämisen moottorina. Tekemisen meininkiä ja vapauden tunnetta, joka virittää luovuuteen, omaehtoiseen sisäiseen yrittäjyyteen.”

Myös henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa eräs kirjastotoimenjohtaja oli sitä mieltä, että kun alueella on paljon toimipisteitä, jotka toimivat 1-2 henkilön varassa, henkilökuntaa ei juurikaan ole liikuteltavissa tarpeen mukaan. Toisaalta varmasti isommilla paikkakunnilla seutukirjaston avulla tapahtuva henkilökunnan yhdistäminen voi myös olla selkeä etu.

Kirjastotoimenjohtajien mielestä yhteistyötä pystytään kuitenkin lisäämään vielä paljon. Erään kirjastotoimenjohtajan vastauksena oli, että seutukirjasto (yhteinen talous, hallinto ja henkilökunta) on vaihtoehtona siinä tapauksessa, jos muutkin kunnan hallinnot yhdistyvät; muuten kuitenkin mieluummin nykyisenkaltainen

yhteistyön kehittäminen nähdään paremmaksi vaihtoehdoksi. Mikäli seudulliseen yhteistyöhön mennään, on sen tapahduttava erään mielipiteen mukaan vaiheittain, nykyistä yhteistyötä vähitellen tiivistämällä.

”Alkuun tiivistetty yhteistyö nykyistä yhteistyötä jatkaen, jossa kirjastojen johto muodostaa palvelutiimin/yhteishallintoelimen. Tämä elin tekisi esitykset yhteisten asioiden hoidosta seutuhallitukselle. Kirjastot ovat itsenäisiä, mutta voivat toimia erilaisin kokoonpanoin yhteistyössä keskenään. Esim. kirjastoautoja voidaan hankkia ja suunnitella toimintaa kahden/kolmen kunnan kesken, samoin voidaan perustaa kahden/kolmen kunnan kesken yhteisiä virkoja. Yhteinen hallinto syntyy vähitellen kun X kokonaisuudessaan muodostaa yhteisen talous/henkilöstöhallinnon. Suomessa ei vielä kokemuksia yhteishallinnollisista eri kuntien kirjastolaitoksista juurikaan ole. Tulevaisuudessa yhteinen kirjastolaitos, kunhan kuntien rooli on selvitetty (ei saisi tulla yhtä hallintoporrasta lisää!”)

Ylivieskan seudun erään kirjastotoimenjohtajan mielestä kirjastojen yhteinen talous ja hallinto on aiheuttanut suurta vastustusta, etenkin johtajissa. Erään Ylivieskan seudun kirjastotoimenjohtajan vastauksessa yhteistä taloutta ja hallintoa pidettiin hyvänä vaihtoehtona, sillä siinä johtajuus kullakin kirjastolla säilyisi.

Kirjastohenkilöstöstä vain n. 15% kannattaa seutukirjastoa. Näiden mielestä yhteinen talous, hallinto ja henkilökunta mahdollistaisi erityispalveluiden tarjoamisen ja saataisiin säästöjä hallintokuluissa ja lisää rahaa aineistohankintoihin. Kirjastohenkilöstöstä 30% kannattaa kirjastojen yhteistä hallintoa ja taloutta. Tätä perustellaan mm sillä, että nykyisellään hallintotyöt vievät aikaa kirjastotyöstä ja yhteisellä hallinnolla ja taloudella mm. kirjastoautot saataisiin tehokkaampaan käyttöön. *”Yhteishankinnat ja yhteinen hallinto edullisempia ja päällekkäisyyttä karsivia”* Yhteistä hallintoa ja henkilökuntaa kannatetaan myös mm. sen vuoksi, että sitä kautta työntekijöillä on mahdollisuus tehdä töitä eri kirjastoissa ja vaihtelu on hyväksi, sijaisuudet helppo hoitaa.

Enemmistö kirjastohenkilöstöstä 54% on kuitenkin vapaaehtoisen ja itsenäisten kirjastojen yhteistyön kannalla. Myös yhteistyötä erilaisissa hankkeissa, projekteissa, kampanjoissa ja koulutuksissa kannatetaan. Esimerkiksi juuri kirjastoautohankinnoissa. Itsenäisten kirjastojen yhteistyötä puolustellaan esim. sillä, että kunnat ovat erilaisia ja talouden, hallinnon ja henkilökunnan yhdistämisessä byrokraattisuus saattaa lisääntyä ja päätösvalta siirtyä kauemmaksi, jolloin vaikutusmahdollisuudet oman kunnan asioihin heikentyvät.

”Mielestäni tällä alueella on säilytettävä itsenäiset kirjastopalvelut kunnittain. Nyt pohdinnassa oleva kolmen kunnan yhteinen kirjastotoimenjohtajan olisi kirjastopalveluiden kehittämistä jarruttava toimenpide.”

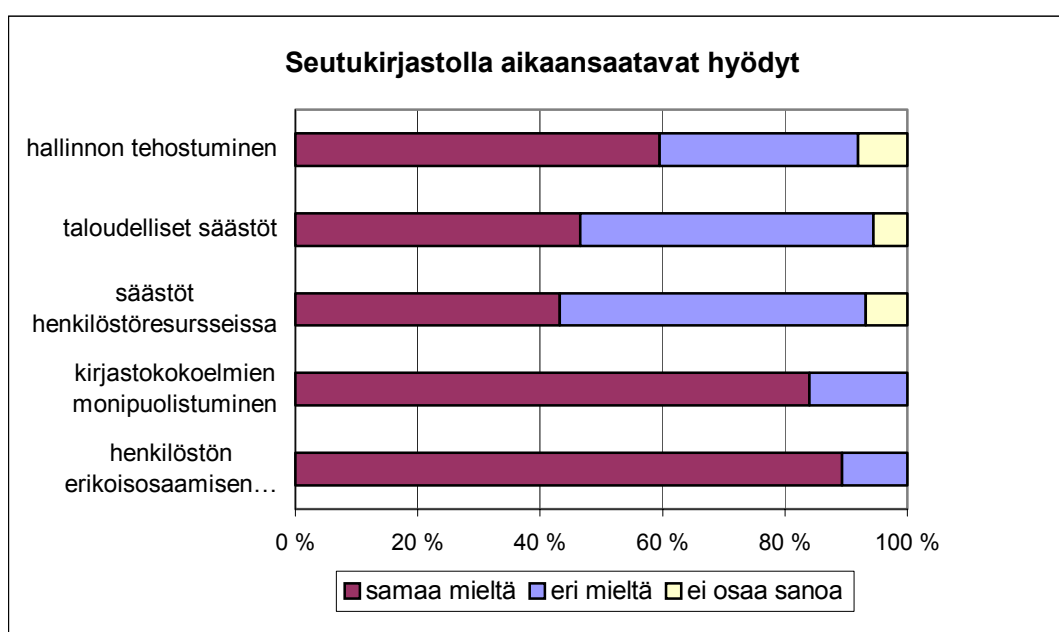
Ylivieskan seudulla henkilöstö pitää Tiekkö- yhteistyötä joustavana mahdollisuutena mm. kaukolainata toisten kokoelmista ja järjestää yhteisiä projekteja ja koulutusta. Tiekkö takaa heidän mielestään alueen tasavertaisen kehittämisen kirjaston asiakaskunnan erityistarpeet huomioon ottaen. Myös kirjastoauton hankinta on kallis hanke, jota kirjastohenkilöstön mielestä kannattaisi tuottaa seudullisesti. Myös yhteiset koulutustilaisuudet ja kirjailijavieraat tulevat halvemmiksi yhteistyössä.

Joensuun seudulla v. 2004 jo tehdyn kirjastoselvityksen 2. osaraportin mukaan parhaana vaihtoehtona seutuyhteistyön tiivistämisessä pidetään tiivistetyn yhteistyön jatkamista ja itsenäisten, tasavertaisten kirjastojen säilymistä ja kehittämistä edeten vähitellen yhteiseen laitokseen ja hallinnointiin. Kirjastot pitävät erittäin tärkeänä nykyisen maakuntakirjaston keskeistä asemaa ja ovat valmiita menemään "kaikki yhteen"-periaatteella ns. isäntä/emäntäkunnan tyyppisesti ja mahdollisesti sopimus pohjaisesti. Maakuntakirjastojärjestelmä on osoittautunut vuosikymmenien aikana erinomaiseksi pohjaksi suunnitella edelleen uusia mahdollisuuksia ja rakenteita kirjastoalan kehittämiseksi. Maakuntakirjastot tarvitsevat nykyistä enemmän rahoitusta voidakseen toimia myös uusissa malleissa kehityksen kärkenä. Vaihtoehtona esitetään joko vähittäin syntyvää yhteiskirjastoa muiden hallinnonalojen kehittyessä samaan suuntaan tai sopimus pohjaisesti synnyttävää seutukirjastoa maakuntakirjaston ympärille niin, että kirjastot ovat keskenään tasavertaisia, nämä vaihtoehdot vaikuttavat todennäköisimmiltä tulevaisuuden suunnilta. Mikään vaihtoehto ei sulje kuitenkaan pois kuntien velvollisuutta kehittää kirjastotointansa kirjastolain hengen mukaisesti.

6.5 Seutukirjastolla aikaansaavat hyödyt

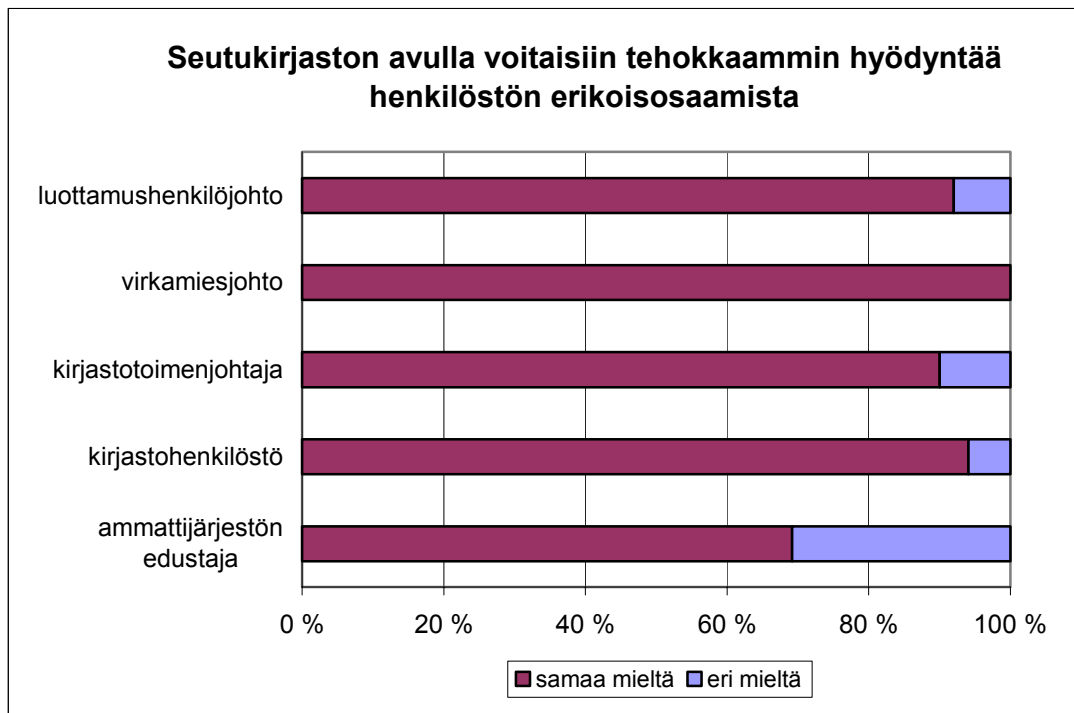
Seuraavassa kysymyskokonaisuudessa haluttiin saada selville asennoitumista seutukirjastoon selvittämällä yhtäältä seutukirjaston hyötyjä ja toisaalta haittoja. Kaiken kaikkiaan seuduittaisessa vertailussa ei syntynyt kovinkaan suuria eroja alueiden välille, tosin Joensuun seudulla oltiin hieman myönteisempiä seutukirjastoa

kohtaan kuin Ylivieskassa. Joensuussa seutukirjastohankkeen suunnittelu on myös edennyt jo pidemmälle, joka vaikuttaa varmasti osittain siihen, että suhtautuminen on myönteisempää. Ammattiryhmittäin oli havaittavissa selkeitäkin eroavaisuuksia seutukirjastolla saavutettavista hyödyistä. Selkeä tulos on, että päättäjät näkevät seutukirjaston hyödyt suuremmiksi kuin kirjastohenkilöstö. Merkittävimmät eroavaisuudet toimijoiden välille syntyivät erityisesti taloudellisten säästöjen saavuttamisesta, hallinnon tehostumisesta ja henkilöstöresurssien säästöjen syntymisestä, jotka jakaantuivat selkeimmin etenkin kuntien kaksoisjohdon ja muiden ammattiryhmien välillä. Kysymyksiä on selvennetty taulukoin. Muut toimijoittain tehdyt tarkastelut löytyvät tutkimuksen liitteestä 3.



Kuvio 6.14 Seutukirjastolla aikaansaavat hyödyt

Merkittävimpänä seutukirjaston hyötynä sekä Joensuun että Ylivieskan seudulla pidettiin henkilöstön erikoisosaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä. Joensuun seudulla tätä mieltä oli n. 97% vastaajista, kun Ylivieskan seudulla jäätiin n. 82 %:iin.



Kuvio 6.15 Henkilöstön erikoisosaamisen tehokkaampi hyödyntäminen

Myös kaikissa ammattiryhmissä oltiin myös kauttaaltaan yksimielisiä, että seutukirjaston avulla voitaisiin paremmin hyödyntää henkilöstön erikoisosaamista. Sekä kunnan kaksoisjohto, kirjastotoimenjohtajat ja kirjastohenkilöstö olivat yli 90 %:sti samaa mieltä siinä, että seutukirjastolla saataisiin tehokkaammin hyödynnettyä henkilöstön erikoisosaamista. Muista ammattiryhmistä selkeästi poikkesi ammattijärjestön edustajat, joista vain n. n. 69% uskoi henkilöstön tehokkaampaan hyödyntämiseen seutukirjaston avulla. Myös seuduittain tarkasteltuna vastaukset olivat yhteneväisiä. Ainoastaan Ylivieskan seudun ammattijärjestön edustajista enemmistö eli n.60% ei uskonut kirjastohenkilöstön erikoisosaamisen tehokkaampaan hyödyntämiseen seutukirjaston avulla.

”Ja sitten tietysti tämä tämmöinen suurempi kokonaisuus, niin onhan se monella tavalla vahvempi ja voimakkaampi kun pieni yksinään, että siinä voi olla, että tännekin päin Suomea on tosi vaikea saada päteviä hoitajia puhumattakaan johtajista, niin niin, se saattaa olla, että tämmöisessä yhteisössä houkuttavuus, jos palkkaa yhtään saatais kohennettua, niin saattas olla parempi, mut niistä ei tietysti tiedä. Ja sitten tietysti kaikki tää tämmöinen, kun et mentäs niiku Joensuuhun, Joensuu olis se isäntäkunta, eli nykyinen maakuntakirjasto niin onhan se aika paljon vahvempi ja voimakkaampi meihin yksittäisiin pienempiin verrattuna, niin siinä sitten taas semmoinen kun ammattitaidon ylläpito, ajan tasalla pysyminen ja tää tämmöinen. Eli yhteistyö, niin tottakai se on etu.”

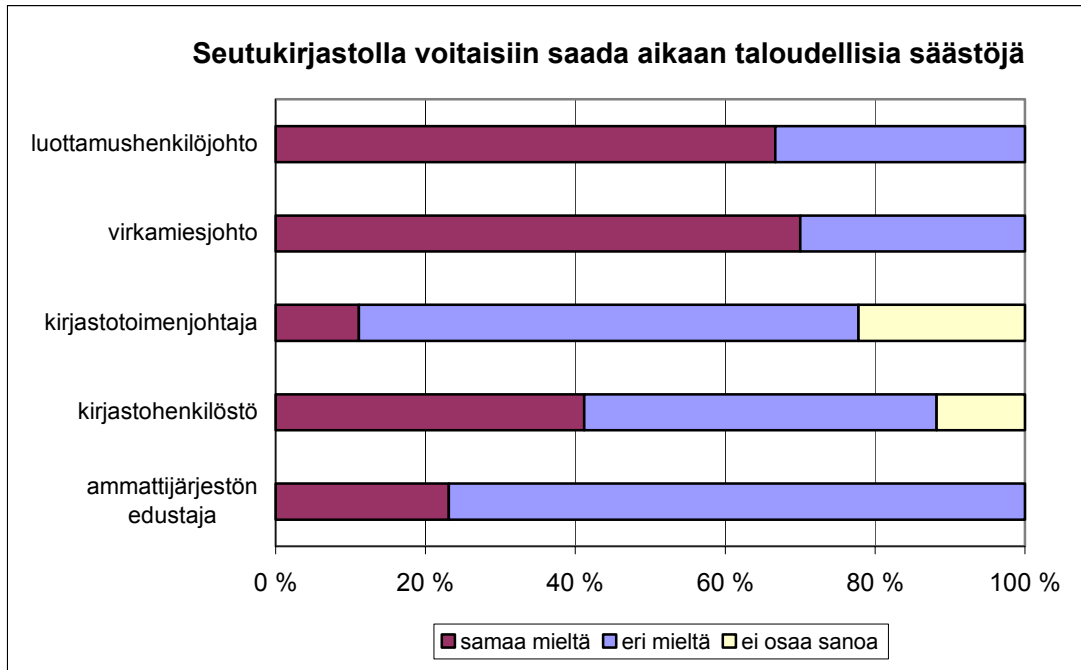
”Kaiken kaikkiaan just tällöinen ammattitaidollinen lisäys koko seudun kirjastotoimeen ja mahdollisuus sitten osittain henkilöstön niikun erikoistua, nää nyt on ihan semmosia oleellisia. ”

”Että kyllä siinä varmasti on tämä erikoisosaamisen tae tälle meidän omalle kirjastolle, mutta se vaan että henkilökunta pitäis niiku sillä tavalla opettaa, että ne osais käyttää sen erikoisihmisen palveluja, että ei olis sitä kynnystä, että kanssakäyminen pitäis olla välitöntä. ”

Seuduittain tarkasteltuna toiseksi suurimmaksi seutukirjaston hyödyksi nähtiin kirjastokokoelmien monipuolistuminen. Joensuun seudulla n. 92% ja Ylivieskan seudulla n. 76% uskoi, että seutukirjaston avulla voitaisiin saada aikaan kirjastokokoelmien monipuolistumista. Kokonaan eri mieltä väittämän kanssa oli Joensuun seudulta n. 8% ja Ylivieskan seudulta n. 24% vastaajista. Myös kaikki ammattiryhmät olivat seuduittainkin tarkasteltuna melko yksimielisiä siitä, että seutukirjastolla saataisiin aikaan kirjastokokoelmien monipuolistumista.

”Onhan siinä toki yksi iso asia on sekin, että tietoyhteiskunnan aikakautena ja tietäen sen, että vaatimukset tulee yhä enemmän vaan lisääntymään tuolla tietoverkon puolella, tiedon saamisen varmistamiseksi jopa maailmanlaajuisena erilaisia aineistojen käyttöä, että sekin, että eihän pienen kunnan pienellä kirjastolla ole mitään mahdollisuutta niin kun vastata tällöisiin haasteisiin ja siinäkin on se että tarvitaan sitä yhteistyötä siis sen osaamisen vahvistamiseksi ja niitten välineitten, että voitaisiin palvella, kun vaatimukset lisääntyä aina vaan. ”

Joensuussa 50% vastaajista uskoi seutukirjastolla aikaansaataviin taloudellisiin säästöihin, n. 47% on toisaalta eri mieltä. Ylivieskan seudulla n. 43% uskoo taloudellisiin säästöihin, kun taas n. 49% on eri mieltä. Myös ammattiryhmät olivat selvästi eri mieltä siitä, voidaanko seutukirjaston avulla saada aikaan taloudellisia säästöjä.



Kuvio 6.16 Seutukirjastolla aikaansaattavat taloudelliset säästöt

Virkamiesjohdosta 70 % ja luottamushenkilöjohdosta n. 67 % oli sitä mieltä, että taloudellisia säästöjä saavutettaisiin. Kirjastotoimenjohtajista puolestaan enemmistö eli n. 67 % oli eri mieltä kunnan kaksoisjohdon kanssa. Tosin heistä n. 22 % ei osannut sanoa laisinkaan mielipidettään asiasta. Myös ammattijärjestön edustajista reilu enemmistö eli n. 77% ei uskonut taloudellisten säästöjen syntymiseen. Kirjastohenkilöstön osalta mielipiteet jakaantuivat melko tasan puolesta ja vastaan, n. 12% ei osannut sanoa mielipidettään. Myös seuduittain tarkasteltuna selkeä suuntaus oli, että molempien seutujen päättäjät uskoivat taloudellisten säästöjen syntymiseen, kun taas muut ammattiryhmät olivat eri mieltä.

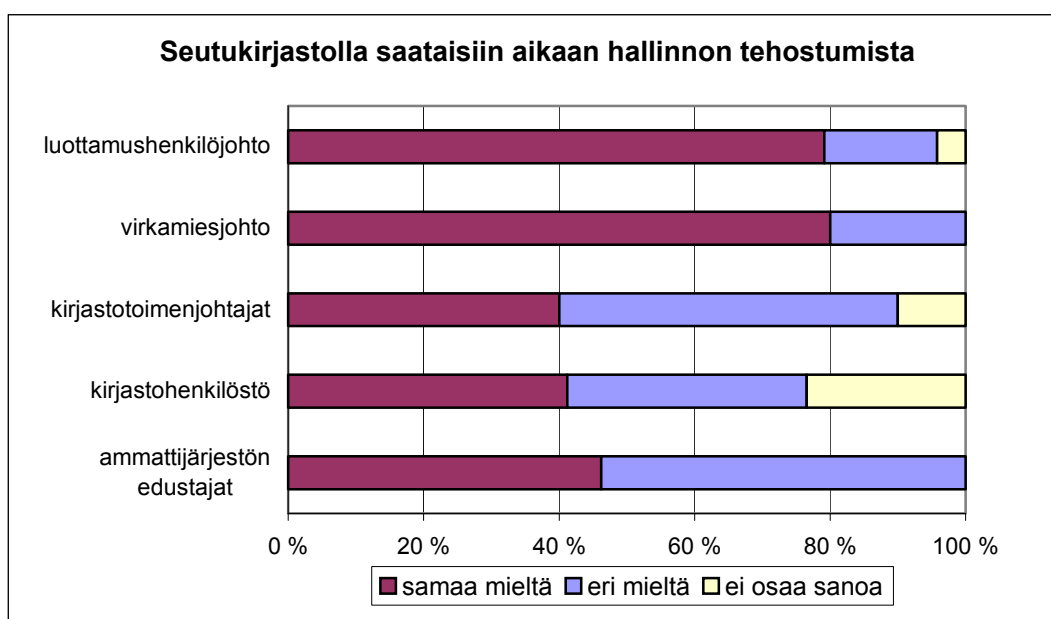
”Seutukirjastoajattelua ohjaa usein pelkkä taloudellisuus- ja hyötyajattelu. ”Suuruuden ekonomia” on mantrana toisteltu. Mielestäni kirjastoissa ja kimpoissa toimiva ”pienuuden ekonomia” tuottaa laatu ja taloudellisuutta. Seutukirjastoalueella kirjastoauto voisi toimittaa varattua aineistoa kirjastosta toiseen. Asiakkaatkin jakaantuvat ja noutavat itse kiireellisiä varauksia ja aineistoja kimpakirjastoissa.”

”Halu saada nopeita instant- vaikutuksia kipeään talouteen ja perustella tätä tehokkuudella, peittää ratkaisut tehokkuuden kaapuun. Minusta seutukirjastoa pitäisi kokeilla erilaisissa kuntaympäristöissä. Seutukirjastoa ei pitäisi institutionaalistaa, ennen kuin toimivuus/toimimattomuus olisi kokeiltu ja tutkittu. ”Kokeilutkin” helposti vakinaistetaan hidasliikkeisessä ja jähmeästi toimivassa kuntaorganisaatiossa, ennen kuin on selvitetty seurausvaikutukset, taloudellisuusnäkökohdat jne.”

”Siinä vois ajatella tietysti pitkän päälle, koska säästöjähän nämä päättäjät etsii, mutta tuota niin, eihän sitä pysty osoittamaan, että niin ja niin monta euroa säästyy heti sinä ja sinä vuonna, vaan että ajan mittaan ja me ollaan sit ajateltu, että tässä tietotekniikkapuolella meillähän nyt jo tehdään jo hyvin paljon yhteistyötä, että se tulee säästämään, koska on isompi toimija siinä yhteistyössä sitten. Plus sitten tuota toi kirjastoautoapuoli on varmasti sellanen, joka jatkossa tulis säästämään, et jos autoja kunnat hankkii yhdessä ja niin edelleen ja suunnittelee reitit yhteistyössä niin se on ihan selvää säästöä.”

Erityisesti kirjastoauton hankkiminen koettiin olevan merkittävä taloudellinen hyöty, joka voitaisiin saavuttaa paremmin seutukirjaston myötä. Joensuun seudun ammattiryhmistä kaikki olivat enemmistönä sitä mieltä, että seutukirjaston myötä kirjastoautopalveluja voitaisiin lisätä ja parantaa. Ylivieskan seudulla suhtautuminen ei ollut aivan näin myönteistä.

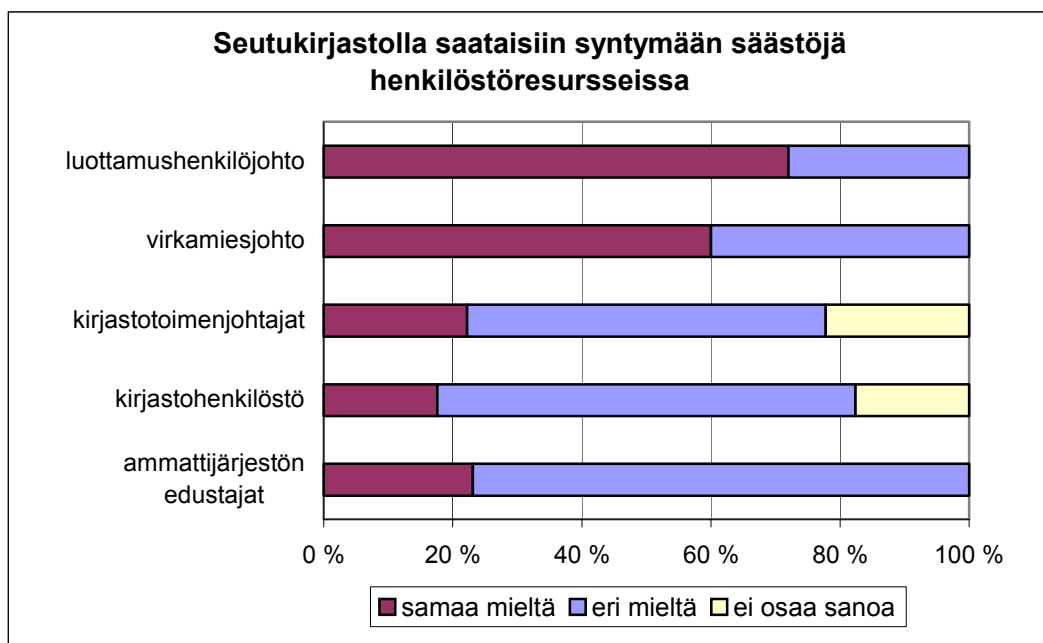
”Kyllä se ainakin yksittäiselle pienelle kunnalle, jos lähetään uutta autoa investoimaan ja mitä tuossa nyt järkiperaistetään tai onko se nyt ihan oikea sana, mutta joka tapauksessa uudelleenorganisoida nämä reitit ja yhteistyöhön mennään, niin on tuossa laskeskeltu, niin tehdään huikea vähennys näissä niin investointikuluissa kuin myös tässä niinkun sitten vuosittaisessa käytössä. No, ehkä siinä nyt ei, no, jonkun verran varmaan siinäkin”



Kuvio 6.17a Seutukirjastolla aikaansaatu hallinnon tehostuminen

Joensuussa ja Ylivieskassa reilusti yli puolet vastaajista uskoi, että seutukirjastolla saataisiin aikaan hallinnon tehostumista. Joensuussa täysin eri mieltä oli n. 31% ja Ylivieskassa n. 34% vastaajista. Virkamiehistä ja luottamusmiehistä enemmistö eli

n.80% oli sitä mieltä, että seutukirjastolla saataisiin aikaan hallinnon tehostumista. Ammattijärjestön edustajista, kirjastohenkilöstöstä ja kirjastotoimenjohtajista vain alle puolet uskoi hallinnon tehostumiseen seutukirjaston avulla. Tosin kirjastohenkilöstöstä n. 24% ja kirjastotoimenjohtajista 10% ei osannut sanoa mielipidettään lainkaan asiasta. Molempien seutujen ammattiryhmät olivat melko yhteneväisiä vastauksissaan.



Kuvio 6.17b Seutukirjastolla aikaansaavat säästöt henkilöstöresursseissa

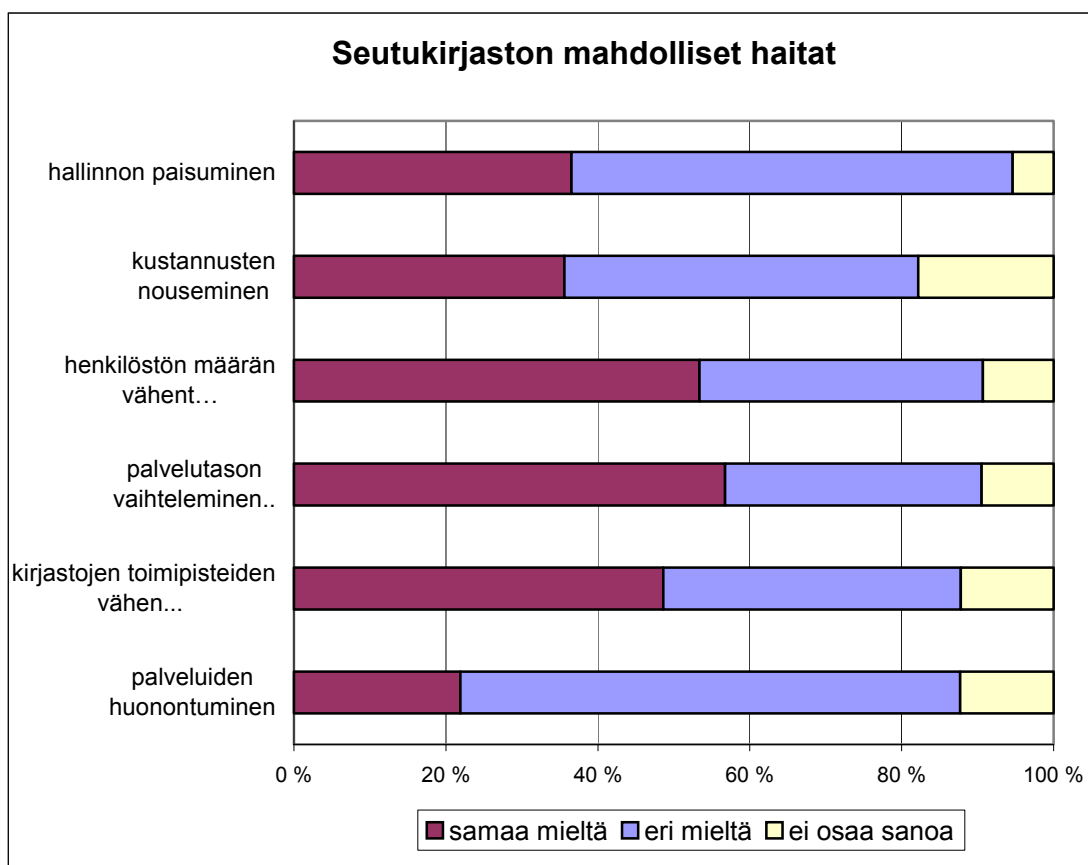
Joensuun seudulla n.38% ja Ylivieskan seudulla n. 49% uskoo, että seutukirjastolla saataisiin syntymään säästöjä henkilöstöresursseissa. Tosin eri mieltä asiasta on noin saman verran vastaajista. Virkamiesjohdon ja luottamushenkilöjohdon mielestä reilusti yli puolet eli 60% ja 72% uskoo seutukirjastolla saavutettavan säästöjä henkilöstöresursseihin. Kirjastotoimenjohtajista, kirjastohenkilöstöstä ja ammattijärjestön edustajista vain vajaa neljännes uskoo säästöjen syntymiseen. Kirjastotoimenjohtajista n. 56%, kirjastohenkilöstöstä n. 65% ja ammattijärjestön edustajista n.77% ei usko säästöjen saavutettavan. Tosin kirjastotoimenjohtajista n. 22% ja kirjastohenkilöstöstä n. 18% ei osannut sanoa lainkaan mielipidettään.

Sekä Joensuun että Ylivieskan seuduilla enemmistö sekä kirjastotoimenjohtajista, kirjastohenkilöstöstä ja ammattijärjestön edustajista ei uskonut säästöjä henkilöstöresursseissa saavutettavan. Molemmilla seuduilla päättäjät olivat puolestaan

eri mieltä asiasta. Joensuun seudun virkamiesjohdon vastaukset jakaantuivat tosin melko tasan sen suhteen, uskottiinko säästöjä saavutettavan vai ei.

6.6 Seutukirjaston haitat

Kaiken kaikkiaan kyselyiden tuloksista näkyy, että seutukirjaston haitat nähtiin vähäisemmiksi kuin hyödyt. Tosin monissa kysymyksissä koskien juuri hyötyjä ja haittoja niiden vastaajien määrä lisääntyi selvästi, ketkä eivät osanneet sanoa ollenkaan mielipidettään asiasta. Näiden vastaajien osalta ei siis voitu sanoa, kannattivatko he seutukirjastoa vai ei. Osasyynä tähän on varmasti siinä, ettei aikaisempia kokemuksia seutukirjastoista juurikaan olla vielä saatu, ja jos on, niin ne eivät ainakaan ole yleisessä tiedossa.

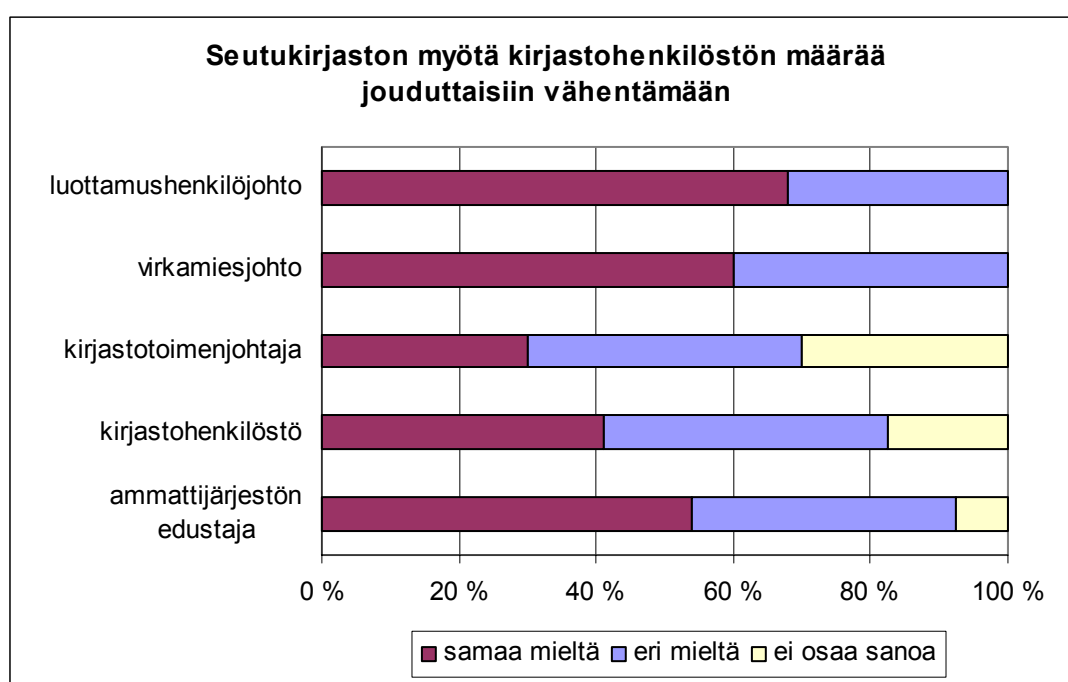


Kuvio 6.18a Seutukirjaston haitat

Molemmilta seuduilla noin puolet vastaajista uskoivat, että seutukirjaston myötä kirjastojen henkilöstöä jouduttaisiin vähentämään. Molemmilla seuduilla noin hieman yli puolet vastaajista uskoi myös palvelutason vaihtelevan eri toimipisteissä

seutukirjaston myötä. Kuitenkaan kummallakaan seudulla palveluiden ei kuitenkaan uskottu varsinaisesti huonontuvan seutukirjaston myötä. Joensuussa tätä mieltä oli n. 78% ja Ylivieskassa n. 54% vastaajista. Kustannusten osalta vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti sekä puolesta että vastaan. Alle puolet sekä Joensuun että Ylivieskan seudulta eivät uskoneet kustannusten nousevat seutukirjaston myötä. Alle 40% uskoi, että kustannukset nousevat. Loput n. 20% ei osanneet sanoa mielipidettään asiasta.

Seuraavaksi esiin on nostettu merkittävimpiä toimijoittaisia tarkasteluja seutukirjaston haitoista (ks. myös tutkimuksen liite 3).

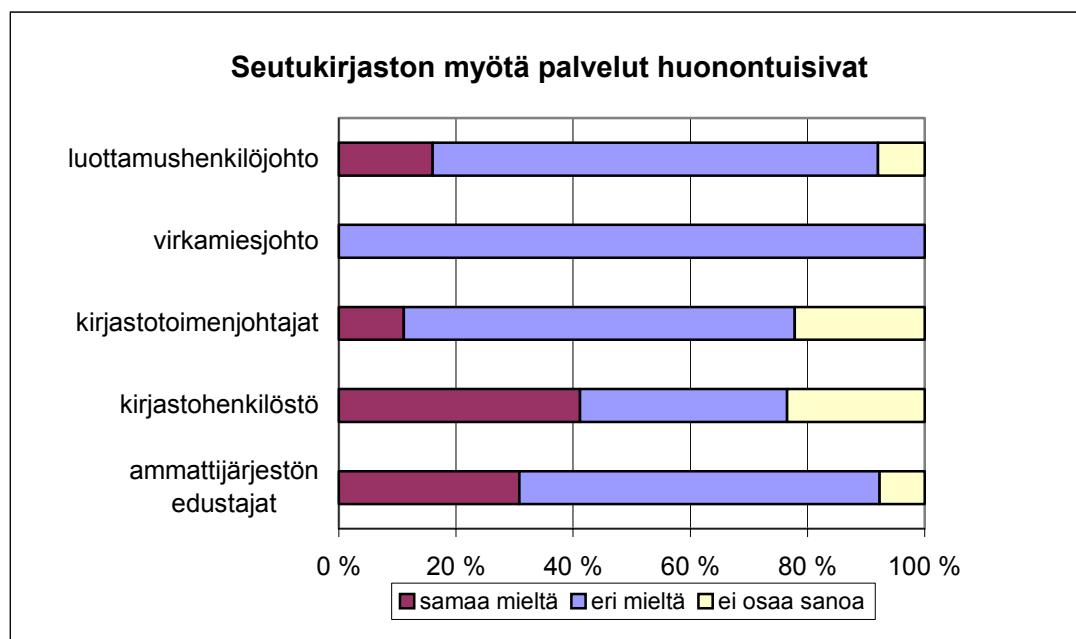


Kuvio 6.18b Kirjastohenkilöstön määrän vähentäminen

Luottamushenkilö- ja virkamiesjohdosta reilusti yli puolet uskoi, että seutukirjaston myötä kirjaston henkilöstöä jouduttaisiin vähentämään. Muiden vastaajien osalta vastaukset jakaantuvat tasaisemmin puolesta ja vastaan. Mielipidettään ei osannut kirjastotoimenjohtajista sanoa 30% ja kirjastohenkilöstöä n. 18%. Merkittävää oli, että Joensuun seudun kirjastotoimenjohtajista 60% uskoi, että kirjastohenkilöstöä ei jouduttaisi seutukirjaston myötä vähentämään, kun taas Ylivieskassa 60% kirjastotoimenjohtajista oli täysin eri mieltä.

”Ja sitten joka kirjastossa tarvitaan, jos niitä auki meinataan pitää, niin se tietty määrä henkilökuntaa, ja sielläkin pitää olla sitte se vastuullinen henkilö joka kirjastossa, niikun nykyisin on kirjastotoimenjohtaja, niin oli se sitten millä tittelillä hyvänsä niin kuitenkin kaivataan tämmönen virka sinne. ”

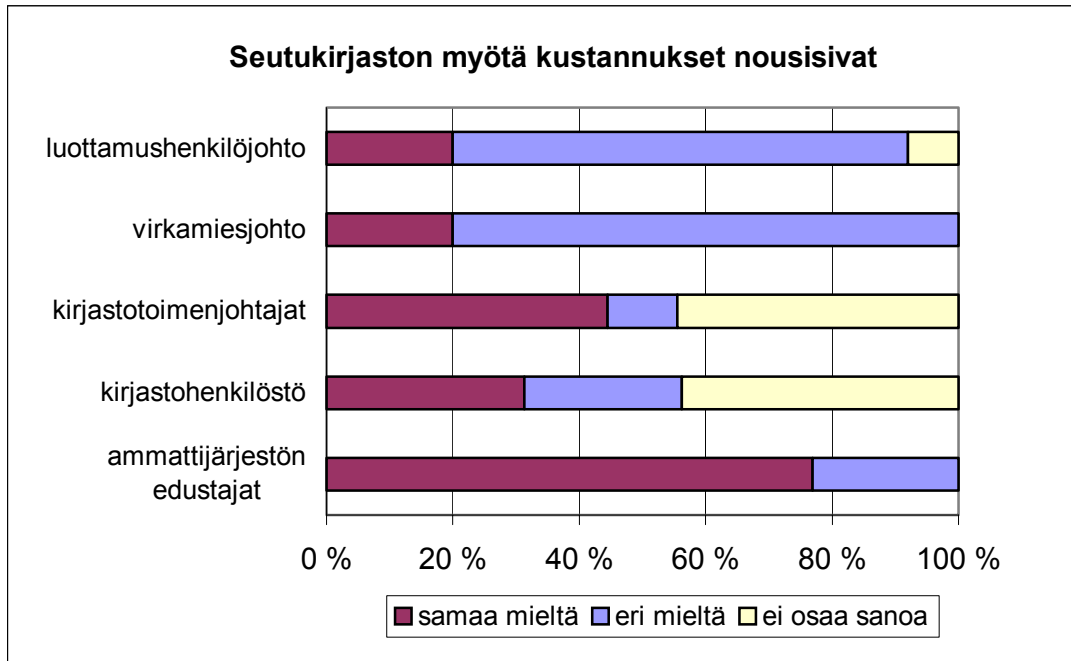
” Mielestäni se ei ole järkevää nyt esitetyllä tavalla, että palkataan yksi ”super-boss”. Meillä on toimiva verkostoitunut yhteistyö, jota kannattaa jatkaa.”



Kuvio 6.19a Palveluiden huonontuminen

Kyselyiden tulosten perusteella vastaajat olivat enemmistönä sitä mieltä, että palvelut eivät huonontuisi seutukirjaston myötä. Ainoastaan Ylivieskan seudun ammattijärjestön edustajat uskoivat enemmistönä palveluiden huonontuvan seutukirjaston myötä. Syventävissä haastatteluissa nousi kuitenkin huoli etenkin pienten sivukirjastojen palveluiden säilymisen suhteen. Selkeästi vastaajien keskuudessa kuitenkin epäiltiin palveluiden heikentymistä seutukirjastokehityksen seurauksena.

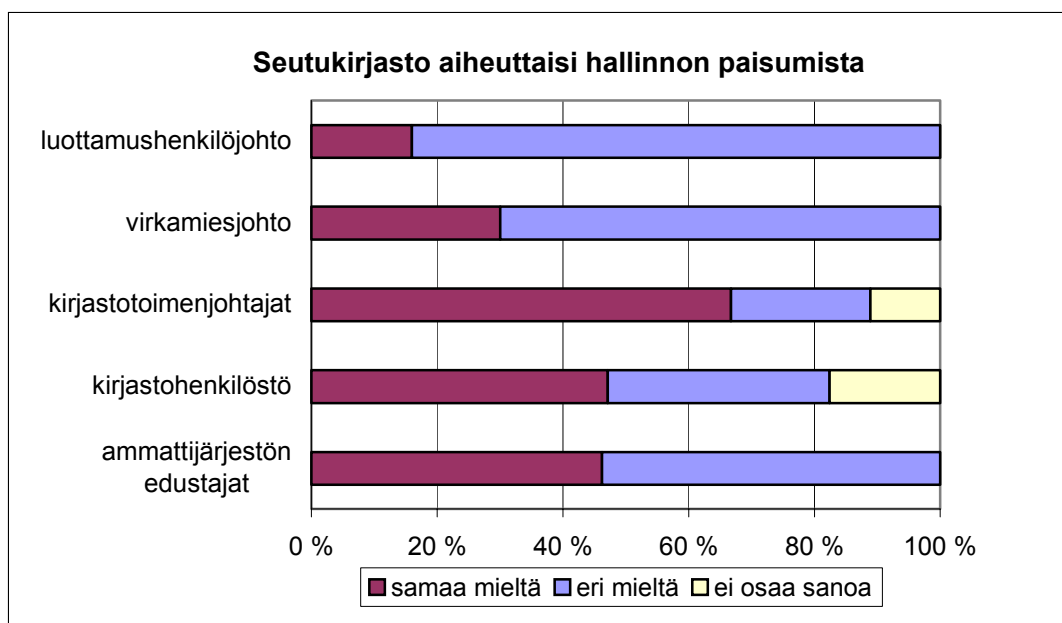
”Kyllä tuota minun mielestä on, että mitä minä oon kuullu ja on ollu puhetta, niin tuota, että ei semmoista ymmärrystä kyllä ole vielä löytynyt, että miksi se kannattaisi tämmöinen. Että semmoisia pelkoja tietenkin on, että se kirjasto, mikä nousee siksi seutukirjastoiseksi pääkirjastoksi, niin että se kehittyy, mutta sitten nämä mitkä jää sinne sivukirjasto-osaan, että miten niille sitten käy.”



Kuvio 6.19b Kustannusten nouseminen

Kustannusten nousemiseen ei juurikaan uskottu etenkin luottamushenkilö- ja virkamiesjohdossa. Virkamiehistä 80 % ja luottamusmiehistä 72% oli sitä mieltä, että seutukirjasto ei aiheuttaisi kustannusten nousemista. Ammattijärjestön edustajista puolestaan n. 77% eli eniten oli sitä mieltä, että seutukirjaston myötä kustannukset nousisivat. Kirjastotoimenjohtajista puolet eli n. 44% uskoi, että kustannukset nousevat, n. 11 % oli eri mieltä ja toisaalta n. 44% heistä ei osannut sanoa ollenkaan mielipidettään. Kirjastohenkilöstöstä n. 31% uskoi kustannusten nousemiseen, 25 % oli eri mieltä ja n. 44% ei osannut sanoa mielipidettään. Seuduittaisissa vastauksissa Ylivieskan seudun kirjastotoimenjohtajat sekä molempien seutujen ammattijärjestön edustajat uskoivat enemmistönä kustannusten nousevan, muiden ammattiryhmien ollessa eri mieltä.

” Iso ongelma on tällä hetkellä on sitten se raha, että se, et meidän kaikki laskelmat näyttäs sitä, koska meidän tavoite on tosiaankin pyrkiä semmoseen seudulliseen ratkaisuun, mikä kannustaa niitten kirjastojen tasa-arvoista kehittymistä ja kaikkien asiakkaiden tasa-arvoista huomioonottamista, ni tää tarkoittaa joillekin kirjastoille, että lisää rahaa pitäis satsata siihen kirjastoon, ni se on ongelma.”



Kuvio 6.20 Hallinnon paisuminen

Kirjastotoimenjohtajat uskoivat molemmilta seuduilta eniten (n. 67%) siihen, että seutukirjasto aiheuttaisi hallinnon paisumista. Toisaalta n. 11 % ei osannut sanoa mielipidettään. Molempien seutujen kuntien kaksoisjohdosta enemmistö oli eri mieltä. Virkamiehistä 70% ja luottamusmiehistä 84% ei usko hallinnon paisuvan. Kirjastohenkilöstön ja ammattijärjestön vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti puolesta ja vastaan. Kirjastohenkilöstöstä n. 18% ei osannut sanoa mielipidettään asiasta.

Molempien seutujen ammattijärjestön edustajista enemmistö uskoo, että seutukirjaston myötä kirjastojen toimipisteet vähenisivät. Myös virkamiesjohto uskoo 60%:sti näin käyvän. Luottamushenkilöjohtoon osalta vastaukset jakaantuvat tasan puolesta ja vastaan. Joensuun seudun kirjastotoimenjohtajat eivät usko toimipisteiden vähenevän, kun taas Ylivieskassa ollaan eri mieltä. Kirjastohenkilöstön osalta molemmilla seuduilla vastaukset jakaantuvat tasaisemmin sen suhteen, uskotaanko toimipisteiden vähenevän vai ei.

”Tietysti se vaatii meille hallinnollisen uudistuksen, että meidän pitää pystyä erottamaan seutukirjaston johtaminen ja X:n toimipisteen johtaminen. Mulla on siitä sellainen ajatus, että meil ois sitten meidän lähikirjastot ja meidän pääkirjasto, että niillä ois ne vastuulliset ja sitten periaatteessa minä olisin heidän esimies kuitenkin ja sitten meillä olisi näiden seutukirjaston johtajien kanssa johtajien tiimi, mitä

seutukirjaston johtaja vetää. Seutukirjastoa ei voi kuitenkaan laittaa lähikirjastojen kanssa samaan riviin kuitenkaan.”

Muiksi seutukirjaston haittoiksi mainittiin myös pitkät välimatkat ja aukioloajat, jotka voivat aiheuttaa ongelmia. Lisäksi palvelutuotannon muuttumisen voi joku tulkita huonontumiseksi.

”Pitkät välimatkat ja määrärahojen niukkuus lienevät suurimmat esteet ja ongelmat seutukirjaston toiminnalle. Yhteisestä tietojärjestelmästä ei liene asiakkaalle juuri hyötyä, jos kirja tai muu materiaali on itse haettava ja palautettava muista joskus kaukanakin olevista kirjastoista. Eli olisi keksittävä nopea ja halpa kuljetussysteemi kirjastojen välille. Mahdoton tehtävä?”

6.7 Seutukirjaston muodostumisen esteet/ongelmat

Merkittävimmiä seutukirjaston esteiksi/ongelmiksi kaikkien vastaajien osalta nähtiin sekä seuduittaisessa että toimijoittaisessa tarkastelussa päätösvallan siirtyminen omasta kuntakeskuksesta, päättäjien asenteet ja henkilöstön muutosvastarinta.

Seutukirjaston muodostumisen esteet/ongelmat

	alue		Yht.
	Joensuu	Ylivieska	
palveluiden keskittyminen	6 16,2%	13 36,1%	19
päätösvallan siirtyminen omasta kuntakeskuksesta	24 64,9%	22 61,1%	46
erilaiset toimintatavat	14 37,8%	10 27,8%	24
palveluiden väheneminen haja-asutusalueilla	16 43,2%	13 36,1%	29
työpaikkojen väheneminen/siirtyminen	14 37,8%	14 38,9%	28
päättäjien asenteet	19 51,4%	18 50,0%	37
kuntalaisten asenteet	11 29,7%	11 30,6%	22
henkilöstön muutosvastarinta	23 62,2%	23 63,9%	46
jokin muu tekijä	0 ,0%	3 8,3%	3
Yht.	37	36	73

Taulukko 6.4 Seutukirjaston esteet/ongelmat seuduittain

Joensuun seudulla vastaajista n. 65% oli sitä mieltä, että päätösvallan siirtyminen omasta kuntakeskuksesta on seutukirjaston muodostumisen merkittävimpanä esteenä/ongelmana. Ylivieskassa n. 61% oli tätä mieltä. Sekä Joensuun että Ylivieskan seudulla oltiin samoilla linjoilla myös sen suhteen, että henkilöstön muutosvastarinta on myös keskeinen seutukirjaston muodostumisen este. Joensuun seudulta tätä mieltä oli vastaajista 62,2% ja Ylivieskan seudulta 63,9%. Sekä Joensuussa että Ylivieskassa noin puolet uskoo myös siihen, että päättäjien asenteet ovat seutukirjaston muodostumisen esteenä.

”Uskon, että siinä on aika paljon tämmöistä asenteellisuutta, pelkoja ja sitten tietysti kunnissa saatetaan pelätä sitä, että koko homma hiipuu sieltä omasta kunnasta ja lähtee kokonaan pois sieltä. Tämän tyyppisiä, et se oma toiminta jotenkin näivettyy sitten siinä pikkuhiljaa ja tai sitten että ei pystytä vaikuttamaan siellä oman kirjaston asioihin riittävästi, et jotkut tällaset.”

”Hallinto etäänny kunnan päätöksentekomekanismeista, mikä voi johtaa myös hallittavuuden vähenemiseen ja turhiin kustannuksiin.”

Seutukirjaston muodostumisen esteet/ongelmat

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlöjohto	virkam. johto	kirj. toim. johtaja	kirj. hlöstö	amm. järj. ed.	
palveluiden keskittyminen	4 16,0%	5 50,0%	3 33,3%	4 25,0%	3 23,1%	19
päätösvallan siirtyminen omasta kuntakeskuksesta	11 44,0%	6 60,0%	8 88,9%	12 75,0%	9 69,2%	46
erilaiset toimintatavat	6 24,0%	3 30,0%	4 44,4%	5 31,3%	6 46,2%	24
palveluiden väheneminen haja-asutusalueilla	5 20,0%	5 50,0%	2 22,2%	8 50,0%	9 69,2%	29
työpaikkojen väheneminen/siirtyminen	7 28,0%	2 20,0%	4 44,4%	8 50,0%	7 53,8%	28
päätäjien asenteet	13 52,0%	7 70,0%	5 55,6%	5 31,3%	7 53,8%	37
kuntalaisten asenteet	7 28,0%	5 50,0%	1 11,1%	3 18,8%	6 46,2%	22
henkilöstön muutosvastarinta	18 72,0%	8 80,0%	7 77,8%	9 56,3%	4 30,8%	46
jokin muu tekijä	0 ,0%	0 ,0%	3 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	3
Yht.	25	10	9	16	13	73

Taulukko 6.5 Seutukirjaston esteet/ongelmat ammattiryhmittäin

Toimijoittaisessa tarkastelussa erityisesti kirjastotoimenjohtajat uskoivat, että päätösvallan siirtyminen on merkittävä seutukirjaston muodostumisen este/ongelma. Heistä n. 89% uskoo päätösvallan siirtyvän omasta kuntakeskuksesta seutukirjaston myötä. Myös kirjastohenkilöstöstä 75%, ammattijärjestön edustajista n.69% ja virkamiesjohdosta 60% oli tätä mieltä. Luottamushenkilöjohdossa hieman vähemmän eli 44% oli tätä mieltä. Seuduittain tarkasteltuna Joensuun seudun kirjastotoimenjohtajista 100% ja kirjastohenkilöstöstä n.67% uskoo, että päätösvallan siirtyminen on seutukirjaston toteutumisen esteenä. Ylivieskassa kirjastotoimenjohtajista 60% ja kirjastohenkilöstöstä 80% on tätä mieltä. Myös päättäjistä yli puolet uskovat, että päätösvallan siirtyminen on ongelma. Ylivieskan ammattijärjestön edustajista 100% on tätä mieltä, Joensuussa 50%.

Henkilöstön muutosvastarintaa pidettiin myös melko merkittävänä seutukirjaston muodostumisen esteenä. Sekä virkamiesjohto, luottamushenkilöjohto sekä kirjastotoimenjohtajat uskovat reilusti yli 70%:sti, että henkilöstön muutosvastarinta estää seutukirjaston muodostumista. Ammattijärjestön edustajista enemmistö oli kokonaan eri linjoilla. Heistä vain n. 30% uskoo, että henkilöstö jarruttaa seutukirjaston muodostumista. Kirjastohenkilöstön osalta vastaukset jakaantuvat melko tasan puolesta ja vastaan. Mielipiteet toimijoittain jakaantuvat puolestaan melko tasaisesti sen suhteen, nähdäänkö päättäjien asenteet seutukirjaston muodostumisen esteeksi. Noin puolet sekä luottamushenkilöjohdosta, kirjastotoimenjohtajista ja ammattijärjestön edustajista pitää päättäjien asenteita esteinä/ongelmina seutukirjaston muodostumisessa. Virkamiesjohdosta jopa 70% on tätä mieltä. Kirjastohenkilöstöstä puolestaan enemmistö n. 69% on kokonaan eri mieltä. Myös seuduittain tarkasteltuna ammattiryhmien mielipiteet ovat melko yhteneväisiä sen suhteen, että henkilöstön muutosvastarintaa estää seutukirjaston syntymistä. Ainoastaan Joensuun seudun ammattijärjestön edustajista jopa n. 88% ja Ylivieskan seudun kirjastohenkilöstöstä 60% ei usko väittämään.

” Joo, se että jokainenhan meistä pelkää sen oman työpaikkansa puolesta ”

”No, kyllä varmaan aina ainahan muutokseen liittyy muutosvastarinta ja varmaan pelkojakin, että ei kai siinä mielessä ole poikkeava, mutta kyllä ne ilmeisesti nyt sillä tavalla kuitenkin tällä hetkellä ovat varsin pinnan alla, ettei näkyvää hankkeelle vastustusta ole olemassa, että tässä on tavallaan niin kun jo vuosia kysytelty, tehty parikin eri selvitystä nimenomaan kirjastohenkilökunnan toimesta.”

”Toisaalta kirjastohenkilökunnan tasolla on kyllä mielletty se, että kun tää vaatimustaso on ammatillisesti lisääntynyt ja pienissä kirjastoissa ammattitaitoisen sijaisen saaminen ei ole juurikaan nykyisin mahdollista ja toisaalta tietään nää talouspaineet, ni miä luulen, että tän yhteistyön kautta mitä kirjastohenkilöstöllä on ollut tällä seudulla, niin luulen, että tää oikeestaan on niikun varsin toivottavaakin, että tähän suuntaan myös henkilöstönkin taholta on, tällöinen kuva minulle on jäänyt.”

” Tekis tietenkin mieli sanoa, että kyllä kai se niinkön, jos tämmöstä on, mä en sillä tavalla voi oman kirjaston puolesta tai oman alueen kirjastojen puolesta sanoa, että ois mitään tällöisiä, että ainakaan asenteissa, että päinvastoin, että kirjastohenkilökunta, kirjastoihmiset ovat kyllä ajassa mukana ja tietävät kyllä ne tarpeet, että mutta sitten se, kun lähdetään kehittämään, niin se kuitenkin vaatii, että siitä saadaan se semmonen käyntiinlähtöhanke perustettua ja sille hankkeelle pitää sitten löytyä rahoitus, että semmoista kaukonäköisyyttä vaaditaan paljon enempi muilta kun niiltä kirjastoalan ihmisiltä, niin että oltaisiin tukemassa, että tämä

suomalainen hieno kirjastolaitos pysyisi ja säilyisi, koska sen merkitys ei ole vähentynyt vaan päinvastoin lisääntynyt.”

”Mä en oo kyllä, kirjastohenkilökunnan ei ainakaan niikun mun korviin ole kyllä tullut muutosvastarintaa tai pelkoja, koska tässä on sama kimppa, tän kimpan sisällä yhteistyö on tosi tiivistä, et ihmiset tuntee toinen toisensa, näkee ne toiminnalliset hyödyt, et ei niikun semmosta, että ainoastaan on sitten se pelko tietysti on, että sit kun tulee seutukirjasto, tai jos tulee, siel on se yksi seutukirjastojohtaja, eli onkos sitten enää kuntien kirjastoissa johtajia, että miten käy. Varsinkin tietenkä niissä kunnissa, missä tällä hetkellä resurssija on kaikkein vähiten, että siellä pelko on suurin, koska irtisanominenkinhan on kunnissa.”

Myös päättäjien asenteet koettiin seutukirjaston muodostumisen merkittäväksi esteeksi. Yli puolet sekä luottamushenkilöjohdosta, virkamiesjohdosta, kirjastotoimenjohtajista ja ammattijärjestön edustajista uskoo, että päättäjien asenteet ovat myös seutukirjaston muodostumisen este/ongelma. Erikoista on, että Ylivieskan seudun virkamiesjohdosta jopa 100% on tätä mieltä. Joensuun seudulla päättäjien vastaukset jakaantuvat tasaisemmin puolesta ja vastaan.

”Se, ei ole ollut kiinni siitä, ettei virkamieskunta ole, se on sitten enemmän tuolla poliittisella tasolla se tekijä.”

”Kyllä se varmaan niikun siellä resurssipuolella ja sitten tää tämmönen päätöksentekijöiden asenteet olisi muokattava ymmärtämään tämä, että, vaikka itsekin edustan sitä joukkoa, mutta kyllä pikkusen pitäisi sielläkin ymmärtää vähän enemmän tää merkitys, että se on ollut itsestänselvyys meillä tämä kirjasto.”

Vastauksista on selkeästi havaittavissa, että seutuyhteistyön syventämisen esteenä on myös pelko palveluiden heikentymisestä ja/tai vähentymisestä erityisesti pienemmissä kunnissa ja haja-asutusalueilla, joissa väestön ikääntymisen ja eläköitymisen myötä tarvittaisiin ennen kaikkea tieto siitä, että palvelut tulevat säilymään lähikirjastoissa. Seutuyhteistyön syventäminen nähdään uhkana, sillä sen myötä vaikutusmahdollisuuksien pelätään heikentyvän myös oman kirjaston asioihin. Erityisesti Ylivieskan seudun kirjastohenkilöstö (60%) ja ammattijärjestön edustajat (80%) uskovat palveluiden vähenevän haja-asutusalueilla. Myös Joensuussa ammattijärjestön edustajat (n.63%) ovat enemmistönä sitä mieltä.

”Kyllä minä haluan sieltä palvelua, että siellä pitäis olla myös niitä ihmisiä, että niitä ei yksistään ihmisiä laiteta tietokoneella ettimään jotakin kirjoja, vaan sitä pitäis sen palvelun säilyä ja ammattitaitoisten ihmisten palvelun säilyä, niinkun äskettäin sanoin tuossa, että meillä on hyvin paljon eläkeläisiä, eläkeläisten kaupunki alkaa olla, niin ei hyö osaa niitä tietokoneita käyttää, siellä on oltava se ihminen, joka neuvoa ja vie sen hyllyn luo. Että se palvelu pitää olla kirjastossa, vaikka kuin hienoja näitä Internettiä ja tietokoneita ja muita tulee, mutta osa väestöstä, että se ei tippus pois tästä palvelusta.”

Kyselyiden vastauksissa ja etenkin haastatteluissa esiin nousi monesti myös esiin se, että ongelmana seutukirjaston toteutuksessa voi olla myös se, miten kustannukset jaetaan kuntien kesken. Etenkin Joensuussa, missä seutukirjastohanke on jo pidemmällä, kustannustenjakoa pidettiin merkittävänä seutukirjastohankkeen toteutumisen esteenä olevana tekijänä.

”No, tällä hetkellä vähän näyttää siltä, että me ollaan mietitty siinä työryhmässä tätä kustannustenjakoperiaatetta, että millä tavalla niiku sitten kunnat lähtis kun lähtis siihen mukaan, et millä tavalla ne kustannukset sitten muodostuu, millä perusteella ne jaetaan, et siellä on monenlaista esitystä, että tää nykyinen valtiosuuteen perustuva tai sitten pelkästään mahdollisesti asukasluukuun perustuva tai jopa tällainen suoritteisiin perustuva, että sitä nyt on pohdittu ja ensi viikolla on vähän laajempi kokous tämän just tämän asian johdosta. Et se on niiku yks ja onhan siinä sitten tietysti varmaan monia muitakin, mut mä luulen, että tää henkilöstöpuoli voi olla semmonen aika hankala, hankala kysymys, kun siitä joudutaan sitten erikseen, erikseen tietysti pohtimaan vielä asianomaisten ihmisten kanssa, jotka siihen sitten tulis.”

”Tää on sikäli tää seutukirjasto tällä seudulla kun on se hyvä ja kohtuullisen laaja ja syvälle menevä yhteistyö, niin tässä oikeestaan on enää kun sais tämän yhden palasen kohdalleen eli millä tavalla nää yhteisen kirjaston kustannukset voidaan kunnille jakaa, että oikeudenmukaisesti, toinen asia, että kuntapäätäjät haluaa kumminkin myös päätösvaltaa jättää myös itselle. Tämä on se mutteri, jonka oikeeseen asentoon vääntää, niin kyllä tää silloin pitäis edetä ihan hyvin eteenpäin”.

Haastattelujen mukaan myös sitä pidettiin esteenä tai ongelmana, kuinka seutukirjaston sijaintipaikka järjestettäisiin eli missä pääkirjasto ja toisaalta sivukirjastot sijaitsisivat.

”Ja sitte se, että sekin on hyvin kovaa vääntöä, että mikä on se seutukirjaston sijoituspaikka. Et meillä on nyt esimerkiksi täällä tämä kansalaisopiston yhdistämisasiä menossa tällä alueella ja sitäkin on nyt vuosikaudet jahkattu, että missä kunnassa se nyt on tämä rehtorinkanslia, että mikä on se pääpaikka.”

Kaiken kaikkiaan kyselyjen mukaan työpaikkojen siirtymistä/vähentymistä ei yllättävää kyllä pidetty kovinkaan suurena esteenä. Seuduittain tarkasteltuna kuitenkin Joensuun seudun kirjastotoimenjohtajat (60%) kirjastohenkilöstö (50%) ja ammattijärjestön edustajat (50%) näkivät työpaikkojen siirtymisen merkittävänäkin esteenä seutukirjaston muodostumiselle. Myös Ylivieskassa tätä mieltä olivat enemmistönä kirjastohenkilöstö ja ammattijärjestön edustajat. Molempien seutujen päättäjät eivät nähneet työpaikkojen vähenemistä/siirtymistä ongelmaksi.

Kuntalaisten asenteita ei myöskään pidetty kovinkaan suurena seutukirjaston muodostumisen esteenä kummallakaan seudulla. Ainoastaan Joensuun seudun virkamiesten vastaukset jakaantuivat tasaisemmin sekä puolesta että vastaan. Muut ammattiryhmät eivät nähneet kuntalaisten asenteiden muodostavan estettä seutukirjaston muodostumiselle. Myös palveluiden keskittymisen suhteen kaikki ammattiryhmät (Ylivieskan seudun virkamiesjohtoa lukuun ottamatta) olivat yhtä mieltä siitä, ettei palveluiden keskittyminen olisi seutukirjaston muodostumisen esteenä. Sama linja jatkui myös erilaisia toimintatapoja koskevassa kysymyksessä, jossa ainoastaan Joensuun seudun kirjastohenkilöstö ja ammattijärjestön edustajat olivat sitä mieltä, että erilaisista toimintatavoista muodostuisi seutukirjaston toteutumista estävä tekijä.

Seutukirjaston muodostumisen muiksi esteiksi mainittiin mm. tiedottamisen puute. Erään vastaajan mielestä seutukirjaston edut pitäisi saada yleiseen tietoisuuteen, jotta muuallakin saataisiin tietoisuuteen käytännön esimerkkejä siitä, mikä malli on toiminut hyvin.

”Että nyt kun näitä jos näitä kerta on Suomessa, niin minusta olisi hyvä, että niistä aktiivisemmin tiedotettaisiin ja että ne olisi julkisuudessakin, että siellä missä on hyvä malli todettu, niin että ne kertoisivat enempi, että niitä tulisi esille täällä muualla päin Suomea, että miten voidaan toimia hyvin.”

Erittäin tärkeäksi seikaksi ja samalla myös ongelmaksi seutukirjaston perustamisessa nähtiin myös palvelutason määrittely eli se, miten tarkasti sopimuksella määritellään kuntien kirjastojen palvelutaso. (Kirjastojen palveluverkko muutoksessa 8.9.2005).

6.8 Toimenpiteet seutuyhteistyön kehittämiseksi

Joensuun seudulla on selvitetty hallinnollisia ja taloudellisia mahdollisuuksia seutukirjaston perustamiseksi. Tarkoituksena on, että kirjastotoimipisteet sekä myöskin kuntien kirjastojen johtajat tulisivat säilymään ennallaan. Yhteisen kirjaston pääpiste olisi Joensuussa, jossa hallinnollisella uudistuksella erotettaisiin Joensuun toimipisteen johtaminen seutukirjaston johtamisesta. Tämä tapahtuisi siten, että lähikirjastoilla ja pääkirjastolla olisi omat vastuhenkilöt ja Joensuun kirjastotoimenjohtaja olisi näiden esimies. Seutukirjaston johtajat kokoontuisivat johtajien tiimissä, jota seutukirjaston johtaja vetäisi. Tavoitteena on, että vuoden päästä eli v. 2006 laskettaisiin seutukirjaston talousarvio. Arvioitu toteutumisaika on v. 2007. Tällä hetkellä ollaan siis tilanteessa, jossa ei enää selvitetä mitään, vaan tehdään sopimuslaskelmat ja sitten päätökset.

Ylivieskan seudulla ollaan vuoden verran selvitetty 2-3 kunnan kirjaston yhteisjohtajuutta. Kolmisenkymmentä vuotta virassaan toiminut kirjastotoimenjohtaja jäi eläkkeelle, jonka virkaa aiotaan mahdollisesti täyttää ottaen huomioon kolmen kunnan kirjastojen yhteistyö. Ylivieskassa on perustettu henkilöstöasioista päättävä toimikunta, jossa kolmen kunnan edustajat käsittelevät jokaisen pitemmän viransijaisuuden.

Vastauksissa korostui selvästi se, että mikäli seutuyhteistyön mennään, niin kehitystyöhön on otettava heti henkilöstö mukaan, että voivat itse olla tekemässä aktiivisesti muutosta. Useissa vastauksissa oltiin myös sitä mieltä, että mikäli syvempää seutuyhteistyötä ei synny, kirjastopalvelut tulevat supistumaan ja jopa eriytymään yhteiskunnasta. Yksittäisen kunnan talouden ei uskota antavan mahdollisuuksia kirjaston kehittämiseen, monipuoliseen palveluun ja aineistohankintaan. Vastaajien mielestä kirjastoautotoimintaa uhkaa jo supistuminen, mikä voidaan välttää vain saamalla olemassa olevat resurssit todelliseen käyttöön. ”*Jo nyt nähtävissä haja-asutusalueiden eriarvoistuminen, kun kirjastoautopalveluita lakkautetaan monista kunnista.*” Vastaajien joukosta löytyi paljon myös niitä, joiden mielestä kirjastopalvelut säilyvät ennallaan tai ne kehittyvät muulla tavoin, mikäli syvempään seutuyhteistyöhön ei mennä. ”*Mikäli ei päädytä keskitetyn suurkirjaston*

malliin, saattaisi tulla mahdollisuus etsiä uusia yhteistoimintamuotoja kirjastojen väliseltä tasolta.”

Yleisiä mielipiteitä kirjastojen seutuyhteistyöstä

Lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida kuntien kirjastojen seutuyhteistyötä vapaasti. Mielipiteet jakaantuivat sekä puolesta että vastaan.

” Yleisesti seutuyhteistyössä tulee esille seutukeskuksen, kasvukeskuksen dominoiva asenne. Yhteistyömallien etsinnässä ei yleensä tarjota muuta kuin keskittävää vaihtoehtoa. Henkilöstöjärjestöjen osuutta suunnittelussa tulisi kasvattaa.”

” Tavoitteena ei saa olla ainakaan alkuvaiheessa säästöjen syntyminen, vaan alueellisesti tasapuolisen palvelutason turvaaminen. Heikoimmassa asemassa olevien kirjastojen taloudellista tilannetta joudutaan kohentamaan, koska mikään kunta ei saa matkustaa toisen siivellä. Yhteistyötä pitää tehdä vain, jos siitä kaikki jollain tavalla hyötyvät.”

”Muutosvastarintaa (tai kriittistä tervettä epäluuloisuutta) hälventäisi, jos otettaisiin ruohonjuuritason edustus mukaan, etu hallintokunnista tai –sektoreilta. Rakennemuutos jo sanana on huonokaikuisen ja rasitteinen. Sitoutuminen välttämättömään muutokseen ei tapahdu saneluilla tai julistuksilla tai kabinettipolitiikalla. Epätietoisuus vähentää motivaatiota, ainakaan ei edistä luovuutta, johon pienuuden ekonomialla toimivat kirjastot perustaneet menestyskonseptinsa tähän asti (ja yhteisesti jaettuun käsitykseen hyvästä kirjastosta). Luulen, että todellisia säästöjä löytyisi helpommin isoista hallintokunnista, jotka vahvoina pystyvät puolustamaan muuttumattomuuttaan. Kimpoille pitäisi ohjata kehittämisrahaa, jotta voitaisiin verrata tuetun seutukirjaston tehokkuuteen/taloudellisuuteen. Nythän kimpot voivat hakea OPM:n kehittämisrahoja ja olla osallisina Eu-hankkeissa.”

” Pakollinen seutuyhteistyö lisää vain byrokratiaa. Matalan hallinnon kirjastoissa ei hallinnon vähentämiseen mahdollisuutta. Vapaaehtoisella yhteistyöllä voidaan saavuttaa edut.”

7 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää eri toimijoiden näkemyksiä siitä, miten kuntien kirjastot voisivat kehittää yhteistyötään entistä tiiviimmäksi, jopa useamman kunnan muodostamaksi seutukirjastoksi. Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä oli siis selvittää organisaatiomuutoksen toteutumisen mahdollisuutta kuntien kirjastoyhteistyössä. Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin osakysymyksillä, joilla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen aikaansaamisessa, mitä hyötyjä ja haittoja muutoksella nähdään olevan sekä mitkä tekijät ovat muutoksen aikaansaamisen esteinä tai ongelmina. Tutkimuksen kohdealueina toimivat Ylivieskan ja Joensuun seudut. Kyselyt ja haastattelut osoitettiin kyseisten seutujen kuntien johdolle, kirjastoalan ammattilaisille sekä henkilöstön ammattijärjestön edustajille. Kyselyiden tulokset raportoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen, joita täydennettiin vastaajien henkilökohtaisilla ja suoraan lainatuilla mielipiteillä. Tuloksista pyrittiin valikoimaan tutkimuksen kannalta oleellimmat tulokset. Tarkastelu tapahtui sekä seuduittain että ammattiryhmittäin. Esiin nostettiin ammattiryhmittäin tehtyjä havaintoja myös erikseen kummankin seudun osalta.

Koko tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat organisaatiomuutosteoriat. Organisaatiomuutosteorioiden mukaan seutuyhteistyö voidaan nähdä syvällisenä koko organisaatiokulttuuriin saakka ulottuvana organisaatiomuutoksena, jonka toteutuminen on kiinni ennen kaikkea kuntaorganisaatioissa työskentelevistä ihmisistä ja siellä omaksutuista asenteista ja arvostuksista. Eri toimijoiden asenteiden ja mielipiteiden selvittäminen oli tärkeää, sillä niiden oletettiin kuvastavan organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria, ja näin ollen myös organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksiä sekä esteitä. Tutkielman hypoteesina oli, että organisaatiossa työskentelevien ammattiryhmien mielipiteet voivat poiketa toisistaan merkittävästikin ja vaikuttaa täten siihen, lähdetäänkö muutosta toteuttamaan vai ei. Tutkimukseen valittiin monta toimijaryhmää, sillä muutos on aina kokonaisvaltainen tapahtuma, joka koskettaa kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Nakaran ja Valteen (1995) mukaan organisaation kehittämisen keskeisenä elementtinä tulisi nimenomaan olla kaikkien toimijoiden mielipiteiden puntarointi.

Tutkimuksen kyselyillä selvitettiin ensimmäiseksi kirjastotoiminnan kehittämisen tarvetta, jonka kautta pyrittiin saamaan kuvaa kirjastoyhteistyön nykytilanteesta tutkittavilla kohdealueilla. Kaiken kaikkiaan molemmilla seuduilla nykyiseen kirjastotoimintaan oltiin verraten tyytyväisiä. Yksittäisten kysymysten osalta Joensuun seudulla kehittämisen tarvetta nähtiin lähestulkoon jokaisella osa-alueella hieman enemmän kuin Ylivieskassa. Tämä perusteli osaltaan myös sitä, miksi seutukirjastohanke kyseisellä seudulla on edennyt myös pidemmälle. Molemmilla seuduilla kirjastopalveluiden nykyiseen tilaan ja kirjastojen hallintoon ja talouteen oltiin kaiken kaikkiaan melko tyytyväisiä. Erityisen paljon kehittämisen tarvetta nähtiin kuitenkin olevan yhteistyössä ja verkostoitumisessa. Etenkin kuntien välisessä yhteistyössä parantamisen varaa nähtiin olevan runsaasti.

Tutkimuksen selkeä tulos oli, että molemmilla seuduilla seutuyhteistyön lisäämistä kirjastoyhteistyössä kannatetaan selvästi. Vaikka kirjastotoiminta nähdään nykyisellään melko toimivaksi, ei kummallakaan seudulla haluta eristäytyä seutuyhteistyöstä. Toimintaympäristön muospaineet ollaan nähtävästi hyvin tiedostettu ja seutuyhteistyön tuloksista ollaan selvillä. Joensuun seudulla on jo asetettu konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet seutukirjaston perustamiseksi. Myös Ylivieskan seudulla suunnitteilla on ollut kirjastotoimenjohtajien virkojen yhdistäminen, josta on käyty keskustelua jo vuoden verran. Eteneminen on kuitenkin ollut vielä melko hidasta. Mikäli myös Ylivieskan seudulla päädytään aikaa myöten useamman kunnan yhteiseen kirjastojen johtajuuteen, voi se toisaalta olla myös askel kohti jotain isompaa kirjastoyhteistyössä tapahtuvaa muutosta. Yleistäen voidaan myös todeta, että myös muilla seuduilla henkilöstön eläköityminen tulee varmasti ajamaan kirjastoja pohtimaan uusia seudullisia ratkaisuja kirjastotoimintaan. Näin on käynyt myös jo toteutetussa seutukirjasto- hankkeessa Mikkeli-Ristiinan seudulla. (ks. pöytäkirja Mikkelin kaupunginvaltuuston päätöksestä).

Yllättävää oli, että molemmilla seuduilla toimijoiden mielipiteet kirjastojen seutuyhteistyön toteuttamisen muodoista olivat hyvin yhteneväiset. Joensuun seudulla reilu enemmistö kannatti kirjastojen yhteistä hallintoa, taloutta ja henkilökuntaa parhaana yhteistyön toteuttamisen muotona. Myös Ylivieskassa seutukirjastoa kannatettiin, tosin vastaukset jakaantuivat tasaisemmin sen suhteen, kannatettiinko parhaana yhteistyömuotona yhteistä seutukirjastoa vai jotakin muuta mallia.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna mielipiteet erosivat toisistaan kuitenkin merkittävästi. Tutkimuksen selkeä tulos oli, että vaikka kirjastotoimenjohtajat näkivät kehittämisen tarvetta kirjastojen toiminnassa kautta linjan paljon, heidän mielestään itsenäisten kuntien kirjastojen yhteistyö ja vapaaehtoisuuteen perustuva, nykyisenkaltainen kirjastokimppayhteistyö olisi paras vaihtoehto yhteistyön toteuttamisessa. Myös kirjastohenkilöstön osalta vapaaehtoisuuteen perustuva kirjastoyhteistyö sai eniten kannatusta. Luottamushenkilöjohdossa ja ylimmässä virkamiesjohdossa sekä ammattijärjestön edustajien keskuudessa kannatettiin kuitenkin selkeästi kirjastojen yhteistä ns. seutukirjastomallia parhaana yhteistyön toteuttamisen muotona.

Seutukirjaston merkittävimpinä hyötyinä sekä Joensuun että Ylivieskan seudulla pidettiin henkilöstön erikoisosaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä, kokoelmien monipuolistumista sekä taloudellisia säästöjä. Toimijoittain tarkasteltuna oli selvästi havaittavissa niitä kysymyksiä, joissa toimijat olivat samaa mieltä, mutta myös niitä, joissa mielipiteet erosivat selvästi toisistaan. Päätäjien vastausten mukaan säästöt ja toiminnan tehokkuus ovat merkittävimpiä seutukirjastolla aikaansaattavia hyötyjä: useamman kunnan kirjasto pystyy yhteistyössä toteuttamaan paremmin esimerkiksi kirjastoautotoimintaa, joka on yksittäiselle kunnalle hyvin kallis hanke. Kirjastotoimenjohtajien ja kirjastohenkilöstön mielestä taloudellisuusajattelu ei saisi kuitenkaan olla ainoa yhteistyön tavoite. Heidän mielestään seutukirjaston perustamista ei voida perustella ainoastaan taloudellisilla hyödyillä. Erittäin tärkeä kysymys seutukirjaston toteuttamisessa on myös se, kuinka palvelutaso määritellään kuntien kesken. Säästöjen ohella on pohdittava sitä, miten saadaan turvattua alueellisesti tasa-arvoinen palvelutuotanto ja että kaikki kunnat hyötyisivät yhteistyöstä niin, ettei toinen kunta pyri ratsastamaan vain toisen siivellä.

Toimijoiden erilaiset tulkinnat yhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä, kuten eduista ja haitoista kuvastavat molemmilla seuduilla tiettyä ammattikuntaisuutta. Ammattikuntaisuus ja eriävät mielipiteet yhteistyön tarpeellisuudesta ja perusteista voivat kehittyä merkittäväksi seutuyhteistyön toteutumisen esteeksi, mikäli niitä ei lähdetä ajoissa selvittämään. Erimielisyydet voivat aiheuttaa tilanteiden paikalleen juuttumisia, joita tulisi ehkäistä tai selvittää ylläpitämällä ja luomalla enemmän mahdollisuuksia mm. avoimelle keskustelulle. Toisaalta eriävät mielipiteet eivät aina

vaikuta vain negatiivisesti muutoshankkeen suunnitteluun, vaan ne voivat antaa myös uusia aineksia kehittämiskeskusteluun.

Molemmilla seuduilla noin puolet vastaajista uskoi kirjastohenkilöstön ja toimipisteiden vähenevän seutukirjaston toteutumisen myötä. Kuten aina muutostilanteessa, niin myös kirjastojen yhteistyötä koskevan muutoksen taustalla molemmilla seuduilla on havaittavissa pelkoja, jotka liittyvät mm. oman työpaikan siirtymiseen tai oman aseman menettämiseen. Seutukirjaston perustamisen myötä kirjastotoimenjohtajien virkojen lakkauttaminen ja toisaalta myös muun henkilökunnan siirrettävyyden mahdollistuminen kirjastotoimipisteestä toiseen voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Toisaalta muutoshankkeen etenemisen nähdään osaltaan vähentävän muutoksen vastustamista: Joensuun seudulla seutukirjastohanketta on kypsytelty jo niin kauan, että ajan kuluessa henkilöstökin on jo paremmin ehtinyt sulattaa muutoksen, eikä muutosvastarintaa nähdä enää kovinkaan ilmenevän. Ylivieskan seudulla oli havaittavissa Joensuun seutua selvästi negatiivisempi suhtautuminen muutokseen ja muutosvastarintaa myönnettiin selvästi ilmenevän enemmän. Muutosvastarinnan taustalla voidaan toisaalta nähdä olevan myös epätietoisuus koko asiasta; jo toteutuneiden seutukirjastojen toiminnasta ei juurikaan ole vielä tietoa tai ainakaan sitä ei vielä ole julkisesti saatavilla, mikä herättää kysymyksiä puolesta ja vastaan. Myös organisaation sisällä voi ilmetä puutteita tiedottamisessa ja tiedon kulussa, joka voi myös olla seutuyhteistyön esteenä. Mikäli esimerkiksi tietoa pantataan niin ettei sitä jaeta tasapuolisesti organisaatiossa toimivien kesken, ei yhteistyöhön haluta tällöin sitoutua, mikä näkyy lisääntyvänä muutosvastarintana.

Seutukirjaston haittana molemmilla seuduilla pidettiin myös palvelutason vaihtelemista kuntien kirjastotoimipisteiden kesken. Molemmilla seuduilla noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että palvelutaso kunnissa tulisi heikentymään seutukirjaston myötä. Varsinkin pienemmissä kunnissa oli havaittavissa selvä ajattelumalli siitä, että seutukirjaston myötä suurin keskuskunta kehittyy, mutta pienet kauempana olevat kunnat ja niiden palvelut näivettyvät. Seutukirjaston muodostumisen esteenä oli selvästi havaittavissa kuntien pelot omien vaikutusmahdollisuuksiensa kaventumisesta. Tästä syystä esimerkiksi Ylivieskan seudulla jo pitkään toiminutta Tiekkö -kirjastojen yhteistyötä pidetään toimivana ja

demokraattisena mallina, jossa yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja kehittämistoiminta lähtee kunkin omista lähtökohdista käsin. Seutukirjaston myötä päätösvallan ajatellaan siirtyvän kauemmaksi omasta kuntakeskuksesta, jolloin myös vaikutusmahdollisuuksien oman kunnan kirjaston asioihin ajatellaan heikentyvän.

Omien etujen puolustaminen on normaali reaktio muutostilanteessa, jonka kautta toimijat toisaalta ilmaisevat huolensa muutoksen seurauksista. Toisaalta seutuyhteistyö ei voi toimia, mikäli kunnat tulkitsevat toinen toisensa vain kilpailijoiksi eikä yhteistyökumppaneiksi. Myös kuntien erilaisuus ja erilaiset tavat toimia tulisi hyväksyä, jotta yhteistyö voisi toimia. Seudullisilla valtiomiehillä on usein keskeinen asema seutuyhteistyön syventämisessä. Kirjastoyhteistyön osalta asenteiden ajatellaan kuitenkin osaksi johtuvan myös siitä, että kirjastoa pidetään ehkä mitättömänäkin asiana verrattuna esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouteen: kirjastotoiminnan osuus kunnan koko budjetista on vain muutaman prosentin luokkaa, jonka vuoksi sen kehittäminen voi tuntua hyvin vähäpätöiseltä asialta. Kirjastotoiminnan kehittämistä ei tulisi kuitenkaan nähdä vain yksittäisenä hankkeena, vaan myös osana laajempaa kokonaisuutta, jonka kautta myös kokonaisuutta voitaisiin mahdollisesti viedä eteenpäin. Kuntien olisi huomioitava, että vielä tällä hetkellä niillä itsellään on mahdollisuus päättää tarpeisiinsa sopivasta yhteistyömallista – jossain vaiheessa ratkaisu voi tulla tehtäväksi mahdollisesti ylhäältä käsin.

Muutoksen tarpeen tunnistaminen on kuitenkin ehdoton edellytys muutosprosessin käynnistymiselle. Ylivieskan seudun vastausten mukaan nykyistä Tiekkö-kirjastoyhteistyötä pidetään ikään kuin itsestäänselvyytenä, eikä kirjastoyhteistyön muunlaiselle kehittämiselle koeta olevan välttämätöntä tarvetta. On tärkeää kuitenkin huomata, että myös liiallinen ”turvallisuuden olotila” ja tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen voi haitata uusien muutoshankkeiden käynnistämistä. Varjellensa liiallisesti vanhoja pysyviä käytäntöjä organisaatio ikään kuin vapauttaa itsensä vastuusta, jolloin se ei kykene myöskään uudistumaan eikä reagoimaan tehokkaasti toimintaympäristön yhä nopeatempoisempiin vaatimuksiin. Oman toiminnan arvioiminen kokonaisuuden valossa antaisi mahdollisesti taustatukea muutokselle, jolloin myös työntekijät voisivat tuntea kuuluvansa johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Tällöin myös organisaatiossa vallalla olevia piirteitä, kuten

pysyvyyden varjelua ja eristäytymistä voitaisiin vähentää ja yhtenäisemmän kulttuurin piirteitä korostaa.

Myös toimijoiden vuorovaikutuksen, kommunikoinnin ja tiedon puute voi muodostua yhteistyön esteeksi. Joensuun seudulla muutoksen suunnittelussa on edetty melko nopeasti ja tehokkaasti ja nimenomaan se, että selvityksiä on tehty nimenomaan kirjastohenkilöstön toimesta, on osoittautunut hyväksi keinoksi saada kaikki (myös kirjastohenkilöstö) mukaan muutokseen. Osapuolten vuorovaikutuksen kautta on saatu konkreettista tietoa tulevaisuuden haasteista, kuten vaatimustason lisääntymisestä ja toisaalta myös talouspaineista. Näin ollen tiiviimpi yhteistyö nähdään jopa varsin toivottavaksikin vaihtoehdoksi. Tiedon lisääntymisen kautta ja avoimessa ilmapiirissä yhteisten toimintapäämäärien ja arvopohjan muodostuminen tulee mahdolliseksi, jonka seurauksena myös luodaan pohjaa muutoksen mieltämiselle ja ymmärtämiselle.

Muutoksen käynnistyminen vaatii aina aktiivisten toimijoiden panostuksia, kuten Joensuun seudulla tiettyjen kuntien kirjastotoimenjohtajat ovat lähteneet viemään muutosta eteenpäin. Toisaalta koska muutos on saanut alkunsa yksittäisten työntekijöiden panostuksista ja osaamisesta, saattaa uhkatekijänä olla asiantuntijoiden eriytyminen muusta organisaatiosta ns. omille reviiereilleen. Näiden reviierien puolustaminen ja omien etujen tavoittelu voi muutoksen edetessä korostua entisestään, jonka seurauksena myös muutoksen toteutus voi hankaloitua. Kun seutuyhteistyön kehittämisessä ollaan jo edetty pidemmälle, seudullisten organisaatioiden, hallinnoinnin ja vakiintuneiden toimintatapojen noustessa toiminnan keskiöön, saatetaan itse kehittämistyö unohtaa. On kuitenkin huomioitava, että seutuyhteistyön syventäminen myös kirjastotoiminnassa tapahtuu ainoastaan yhteisten kokemusten ja yhdessä tekemisen kautta. Yhteistyöllä voidaan saada aikaan sitoutumista yhteisiin strategioihin ja saadaan myös motivaatiota ja ymmärrystä tekemiseen. Joensuun seudulla näyttäisi tällä hetkellä olevan melko hyvä toimijoiden ”yhteinen sävel” ja myös ymmärrystä siihen, miksi muutosta ollaan viemässä eteenpäin. Ylivieskan seudun vastauksissa korostui puolestaan selvemmin se, että todellista ymmärrystä siihen, miksi seutuyhteistyön syventäminen kannattaisi, ei vielä juurikaan ole. Panostuksia yhteiseen tekemiseen ja yhteisten hyvien kokemusten saavuttamiseen vielä siis tarvitaan, mikäli organisaatiomuutoksen toteutumisen kannalta merkittävin

tekijä eli yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta, järkevyydestä ja perusteista, saavutetaan.

Joensuun seudulla seutukirjastohankkeen toteutumisen viimeisenä esteenä pidetään kustannustenjakokysymyksiä ja eri laskentamalleja. Vaihtoehtoina ovat valtionosuuteen perustuva malli, asukaslukuun perustuva malli ja ns. suoritemalli. Tällä hetkellä näyttäisi kuitenkin siltä, että Joensuun seudulla ollaan päätyvässä asukaslukuun perustuvaan kustannustenjakomalliin. Kustannustenjakokysymysten lisäksi tärkeä kysymys seutukirjaston toteuttamisessa on myös se, miten seutukirjaston hallinto lähtee toimimaan eli etäännyvätkö pienempien kuntien päätöksentekijät päätöksenteosta, joka suurimmalta osaltaan tapahtuu seutukirjaston pääpaikassa. Merkittävä kysymys on tietysti myös se, onko kuntien kirjastoissa enää johtajia, kun seutukirjaston myötä tulee yksi seutukirjastojohtaja. Kirjastojen seutuyhteistyötä pohdittaessa on huomioitava, että toisella seudulla toinen malli voi olla toimivampi kuin toinen. Yhteistyön toimivuuden kannalta on tärkeää, että löydetään omiin lähtökohtiin soveltuva johtamismalli, sillä se voi edesauttaa yhteistyön kehittymistä ja johtamista merkittävästi. Perussääntönä voitaneen pitää sitä, että mikäli organisaatiomalli on alueen omiin lähtökohtiin sopiva, yhteistoiminta on laadukasta ja toimijoiden asenne ja motivaatio kunnossa, on todennäköistä, että myös kuntien kirjastojen seutuyhteistyö on toimivaa.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Aaltio-Marjosola, I. (1992). Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168. Helsinki.

Airaksinen, J. (2004). Kehittämisen kuntayhtymä, verkostojen johtamista hierarkioiden avulla? Teoksessa Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. Seutujohtamisen vaihtoehdot. Acta nro. 163. Suomen Kuntaliitto. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Airaksinen, J. & Haveri, A. (2002). Seutuyhteistyöstäkö apu kunnille? Seutukuntien tuki -hankkeen arviointi. Ensimmäinen väliraportti. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 36/2002. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Airaksinen, J., Nyholm, I. & Haveri, A. (2004). Seutuyhteistyön arki – Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Seutukuntien tuki-hankkeen II väliraportti. Kunnallistutkimuksia. Tampere University Press.

Antinoja, V. (2001). Tiekkö-kulttuuri. Tutkimus Kalajokilaakson 6 kunnankirjaston ja 3 oppilaitoskirjaston yhteishankkeen organisaatiokulttuurista ja sen tiedostamisesta. Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu. A: Tutkimusraportteja. Hakapaino Oy. Helsinki.

Anttiroiko, A-V. (2000). Kuntien tehtävät ja toimintatavat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Gaudeamus. Yliopistokustannus University Press Finland. Helsinki.

Anttiroiko, A-V. & Haveri, A. (2003). Kuntien toiminta- ja hallintatavat. Teoksessa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampere University Press.

Anttiroiko, A-V. & Hoikka, P. (1999). Kuntien tulevaisuus. Pohdintoja kuntainstituution tulevaisuudesta erityisesti tietoyhteiskuntakehityksen valossa. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 4/1999. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley Publishing Company. USA.

Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley Publishing Company. Massachusetts.

Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). Changing the Essence. The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco.

Beckhard, R. & Harris, R. T. (1977). Organizational Transitions. Managing Complex Change. Addison-Wesley Publishing Company.

Beer, M. (1980). Organization change and development. A Systems View. Scott, Foresman and Company. Illinois. USA.

Burke, W. W. (2002). Organization Change. Theory and Practise. Sage Publications. California.

Castells, M. (1989). The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban –Regional Process. Oxford. Basil Blackwell.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino Oy. Tampere.

Filander, K. (2000). Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Acta Universitatis Tamperensis 777. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

- Frost, P. J. et al. (1985).** Organizational Culture. Newbury Park. Sage.
- Gagliardi, P. (1986).** The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. Organization Studies. Vol. 7. Issue 2. 117-134.
- Giddens, A. (1990).** The Consequences of Modernity. Stanford University Press. Stanford.
- Gregory, K. L. (1983).** Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, 359–376. Saatavilla www-muodossa URL>[http:// links.jstor.org](http://links.jstor.org)>. (Tulostettu 17.3.2005)
- Haasio, A. & Piukkula, J. (toim.) (1997).** Kirjastot ja Internet. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Gummerus kirjapaino Oy. Saarijärvi.
- Haasio, A. & Piukkula, J. (toim.) (1999).** Kirjastot verkossa. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Gummerus kirjapaino Oy. Saarijärvi.
- Hage, J. (1980).** Theories of Organizations. Form, Process, and Transformation. A Wiley-Interscience Publication. Canada.
- Hampden-Turner, C. (1991).** Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Ekonomia, Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Haveri, A. (1995).** Ohjelmat menestystekijänä. Strateginen lähestymistapa. Finnpublishers Oy. Tampere.
- Haveri A. (1997).** Aluehallinto muutoksessa. Tutkimus aluehallinnon uudistusten vaikutuksista. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Tampere.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (1997).** Seudullisen yhteistyön johtaminen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Haveri, A. & Majoinen, K. (2000). Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto. Acta nro 123. Helsinki.

Haveri, A. (2004). Seutujohtaminen osana paikallista hallintaa. Teoksessa Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. Seutujohtamisen vaihtoehtot. Acta nro. 163. Suomen Kuntaliitto. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Heinisuo, R., Koskela, S. & Saine, R. (2004). Kirjastopalvelut kaikilla mausteilla. Palvelutuotannon tila, tarpeet ja tulevaisuuden linjauksia. Opetusministeriön julkaisuja 2004:5. Kirjapaino, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirvonen T. (toim.) (2002). Seutujen hyväksi- kuntien parhaaksi? Acta nro 146. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Hofstede, G. (1993). Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Suom. Liljamo, R. WSOY. Juva.

Huhtanen, P. (1994.) Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström, K. (toim.). Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Iivonen, M. (2003.) Kirjastojohtamisen välttämättömyys. Julkaisussa Kirja tietoverkkojen maailmassa. Toim. Inkeri Salonharju. Verkkojulkaisu. Helsinki. Saatavana www-muodossa
URL><http://www.lib.helsinki.fi/julkaisut/kirjatietoverkkojenmaailmassa/iivonen1.htm>
>. (Viitattu 6.7.2005.)

Juuti, P. (1989). Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Juuti, P. (1992). Yrityskulttuurin murros. Tammer- paino. Tampere.

Juuti, P. (1994). Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Juuti, P. (1999). Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. & Lindström, K. (1995). Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia. Sarja 9. Työterveyslaitos. Johtamistaidon opisto. Helsinki.

Kagan, A. (2002). The Growing Gap Between the Information Rich and The Information Poor, Both Within Countries and Between Countries – A Composite Policy Paper. Teoksessa Libraries in the Information Society. Edited by Ershova, T.V. & Hohlov, Y.E. IFLA Publications 102. München.

Kalliola, S. (1992). Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tutkimus kunnallishallinnon yhteistoimintakäytännöistä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuslaitos. Työraportteja 32/1992.

Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick T. D. (1992). The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience It and Leaders Guide It. The Free Press. MacMillan. New York.

Karhu, V. & Kauppinen, M. (2002). Kasautuva alueellinen kasvu ja sen ohjausmahdollisuudet. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 2/2002. Tampere.

- Karppi, I. & Luostarinen, S. (2002).** Seutukunnallinen yhteistoiminta aluekeskustyön haasteena. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tampere.
- Kauppi, U. (2001).** Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasan yliopiston julkaisu, tutkimuksia 238/hallintotiede 27. Vaasa.
- Kinnunen, J. (1990).** Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopion Yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Alkuperäistutkimukset 4/1990. Hoitotieteen ja terveydenhuollon hallinnon laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Kiviniemi, M. (1989).** Julkiset palvelut ja organisaatorakenteet. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Kokkonen, M. & Vartiainen, P. (1993).** Alueiden Eurooppa – haasteet alueelliselle kehittämiselle. Sisäasiainministeriö. Aluekehitysosaston julkaisu 1/1993. Helsinki.
- Kotter, J. P. (1996).** Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Laamanen E. (2001) (toim.).** Seutuyhteistyön suunta. Praksis – tiedosta toimeen. Nro 1. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Laamanen, E. & Tammi, T. (2004).** Yhteislautakunta –haasteena palveluyhteistyön johtaminen. Teoksessa Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. Seutujohtamisen vaihtoehdot. Acta nro. 163. Suomen Kuntaliitto. Sisäasiainministeriö. Helsinki.
- Laukkanen, M. & Vanhala, S. (1994).** Liikkeenjohtamisen perusteet. KY- Palvelu Oy. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Lehtimäki, V. (1998).** Seutuyhteistyön käsikirja. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Lewin, K. (1947).** Group Decision and Social Change. Teoksessa Readings in Social Psychology. Third Edition. USA.

- Leväsvirta, L. (1999).** Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä. Kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Lindström, K. (1994) (toim.).** Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Lunnas, H. (2001).** Informaatioteknologia ja kunta. Teoksessa Sotarauta, M. & Majoinen, K. (toim.) Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. (2004).** Seutujohtamisen vaihtoehdot. Acta nro. 163. Suomen Kuntaliitto. Sisäasiainministeriö. Helsinki.
- Majoinen, K. & Tammi, T. (2004).** Seutusopimus seutujohtamisen välineenä. Teoksessa Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. Seutujohtamisen vaihtoehdot. Acta nro. 163. Suomen Kuntaliitto. Sisäasiainministeriö. Helsinki.
- Manka, M-L. (1999).** Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Metsämuuronen, J. (2000).** SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metodologia- sarja 5. Jaabes OÜ, Võru, Viro.
- Mäkinen, M. (1994).** Aluepolitiikka Euroopan unionissa ja sen jäsenmaissa. Suomen näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Tutkimuksia sarja B 66/1994.
- Mäkinen, I. (toim.) (1999.)** Kirjastojen vuosisata. Yleiset kirjastot Suomessa 1900-luvulla. BTJ Kirjastopalvelu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mäkisalo, M. (1998). Terveydenhuolto-oppilaitoksen organisaatiokulttuuri. Opettajien ja opiskelijoiden käsitykset todellisesta ja toivotusta toiminnasta. Kuopion yliopiston painatuskeskus. Kuopio.

Nadler, D. A., Gerstein, M. S. & Shaw, R. B. (1992). Organizational Architecture. Designs for Changing Organizations. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Nakari, R. & Valtee, P. (1995). Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. Helsingin kaupunki.

Niinikangas, V. (1992). Kirjastostrategiat. Kirjastojen strateginen suunnittelu. Suomen Kirjastoseura. Kirjastopalvelu Oy. Helsinki.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York.

Nousiainen, J. (1998). Suomen poliittinen järjestelmä. Werner Söderström Osakeyhtiö. WSOY. Juva.

Nylander, E-L. (1993). Johtajuus yleisissä kirjastoissa: kuvaileva yleiskartoitus 50 suurimman kunnan kirjastotoimenjohtajan johtajuuskäyttäytymisestä muutoksessa. Tampereen yliopisto.

Rajakaltio, H. (1994). Kulttuurimuutos kehittämistyössä. Teoksessa Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. & Syvänen, S. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Työelämän tutkimuskeskus. Julkaisuja 14/1994. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampere.

Riggs, D. E. (2001). The crisis and opportunities in library leadership. Teoksessa Winston, M. D. (toim.) Leadership in the library and information science professions: Theory and Practise. New York, NY. The Haworth Press.

Rissanen, R., Sääsäki, K. & Vornanen, J. (1996). Uudistuvat organisaatiot – Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Kirjapaino Raamattutalo. Pieksämäki.

Ronkainen, I. & Maksimainen, T. (2002). Paikallisuuden muodonmuutos. Johdatus kuntajohtamisen uuteen teoriaan ja käytäntöön. Yritystaito Oy. Keuruu.

Ruotsalainen, A., Kosonen, M. & Viitala, P. (2001). Seutuhallinnon kehittäminen Lahden kaupunkiseudulla- kohti vuorovaikutteista kehittäjäverkostoa. Helsingin yliopiston Maantieteen laitoksen julkaisu B 47. Helsinki.

Rönkkö, P. (1994). Kunnan muuttuva rooli yhteiskunnassa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/1994, 9–19.

Rönkkö, P. (2003). Kuntien toimintaympäristön muutossuuntia. Teoksessa Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampere University Press.

Schein, E. H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. Weilin+Göös. Espoo. Alkuperäisteos Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Seppälä, A. (2005). Puuttuuko rohkeus? Länsi-Savo 23.09.2005, Lukijoilta, 2.

Setälä, M-L. (1994). Seireenien laulut. Muutoksen läpivienti johdon työnä. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Silén, T. (1995). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Yliopistopaino. Helsinki.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis.
Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No.3, 339-358.

Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Viljanmaa K. (1999a). Karhukunnat peilissä.
Seutuyhteistyön lähtökohdat, esteet ja mahdollisuudet Porin seudulla. Tampereen
yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Alueellisen johtamisen
tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisuja 3/1999.

Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Viljanmaa K. (1999b). Kumppanit peilinä.
Elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön profiilit Tampereen, Turun ja Imatran seuduilla
sekä Ouluseudulla ja Seinänaapureissa. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen
tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 1/1999. Cityoffset Oy. Tampere.

Sotarauta M. & Majoinen K. (2001). Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa -
kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Hakapaino
Oy. Helsinki.

Suomen Kuntaliitto (1999). Yhteistyötä yli rajojen – kokemuksia julkisten
palveluiden seutuyhteistyöstä. Julkkis-projektin loppuraportti. Efektia. Helsinki.

Thorhauge, J., Larsen, G., Thun, H.-P. & Albrechtsen H. (1997). Public Libraries
And The Information Society. Ed.by M. Segbert. Published by the European
Comission, DG XIII/E.4. EUR 17648 EN. Luxembourg.

Tuomisto, J. (1997). Oppiminen työelämän muutoksessa. Teoksessa Sallila, P. &
Tuomisto, J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja.
Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. BTJ Kirjastopalvelu Oy.
Helsinki.

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot.
WSOY. WS Bookwell Oy. Juva.

Valtee, P. (2002). Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 1/2002. Työturvallisuuskeskus. Yliopistopaino. Helsinki.

Virkki, M. (1995). Muutos funktioista tiimipohjaiseen prosessiorganisaatioon. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-160. Helsinki.

Virkkunen, P. (1993). Voimaa muutokseen julkishallinnossa. WSOY. Juva

Vuohijoki, A. (1994). Organisaatiokulttuuriset piirteet yleisessä kirjastossa: esimerkkinä Porin kaupunginkirjasto. Tampereen yliopisto. Kirjastotieteen ja informatiikan pro gradu-tutkielma. Informaatiotutkimuksen laitos.

Väyrynen R. (1998). Globalisaatio. Uhka vai mahdollisuus? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra ja PS-viestintä Oy. WSOY- kirjapainoyksikkö, Juva.

Väyrynen, R. (2001). Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Yin, R. K. (1989). Case study research. Design and methods. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications. USA.

Ylikoski, M. (1993). Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. Länsi-Savo Oy. Mikkeli.

MUUT LÄHTEET

HE 248/2001. Saatavilla [www-muodossa](http://www.finlex.fi)

URL><http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2001/20010248>>. (Viitattu 30.4.2005.)

Joensuun seudun kirjastoselvitykset. Osaraportti 1 ja Osaraportti 2. Joensuun seudun yhteistyöryhmä eli Jyty. Saatavilla www-muodossa

URL><http://www.laaninhallitus.fi/lh/ita/sivistys/home.nsf/0/C2642CDB1909CC72C2256E54002F7FCF?opendocument>>. (Tulostettu 1.6.2005.)

Jokinen, A. & Kuronen, M. (2005). Tapaustutkimus. Saatavilla www-muodossa
URL> <http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/tapaustut.htm>>. (Viitattu 11.5.2005)

Kekki, Kirsti (2003). Yleisten kirjastojen kimpat. Artikkelijulkaistu Kansalliskirjasto-lehdessä, nro 6/2003, s.13-15. Saatavilla www-muodossa
URL>http://www.minedu.fi/opm/kulttuuri/kirjastot/perustietoa/selvityksia/Kansalliskirjastolehti_Kekki.doc>. (Viitattu 14.02.2005)

Kirjastoasetus 1078/1998. Saatavilla www-muodossa
URL><http://www.minedu.fi/opm/kulttuuri/kirjastot/hallinto/kirjastolaki.html>>. (Viitattu 30.04.2005.)

Kirjastolaki 904/1998. Saatavilla www-muodossa
URL><http://www.minedu.fi/opm/kulttuuri/kirjastot/perustietoa/julkaisut/kirjastoosite.pdf>>. (Viitattu 30.04.2005)

Kirjaston palveluverkko muutoksessa. Kuntamarkkinat -seminaari 08.09.2005.
Luennoitsijat: erityisasiantuntija Maisa Lovio Kuntaliitto, kirjastotoimenjohtaja Rebekka Pilppula Joensuu, tietopalvelukonsultti Kirsi Salminen Helsingin kaupungin kirjasto. Helsinki.

Kirjastopoliittinen ohjelma 2001-2004. Työryhmän muistio. Opetusministeriön julkaisuja 1997-2002. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja. Saatavilla www-muodossa
URL><http://www.minedu.fi/opm/kulttuuri/kirjastot/perustietoa/julkaisut/kirjastoosite.pdf>>. (Viitattu 14.02.2005.)

Kirjastostrategia 2010. Tiedon ja kulttuurin saatavuuden politiikka. Opetusministeriön julkaisuja 2003:1. Opetusministeriö. Viestintäkulttuuriyksikkö/ Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Edita Prima Oy. Helsinki. 2003.

Saatavilla www-muodossa

URL><http://www.minedu.fi/julkaisut/kulttuuri/2003/opm01/strategia.pdf>>. (Viitattu 10.02.2005)

Kuntalaki 1995/365, 2§. Saatavilla www-muodossa

URL><http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>>. (Viitattu 26.09.2005)

Lindholm, C. (2004). Yleisten kirjastojen kimpat. Yhteenveto opetusministeriön v. 2003 teettämästä selvityksestä yleisten kirjastojen kimppojen nykytilanteesta.

Saatavilla www-muodossa

URL>http://www.minedu.fi/opm/kulttuuri/kirjastot/perustietoa/selvityksia/kimmat_yhteenveto.html>. (Viitattu 16.02.2005.)

Maunu, U-M. (2002). Voidaanko tasavertaiset kirjastopalvelut turvata

tulevaisuudessakin? 24.01.2002. Auran kirjasto. Saatavilla www-muodossa

URL>http://www.aura.fi/kirjasto/tasavertaiset_kirjastopalvelut.html>. (Viitattu 16.02.2005)

Pöytäkirja Mikkelin kaupunginvaltuuston päätöksestä. Ristiinan kunnan ja Mikkelin kaupungin seudullinen yhteistyö kirjastopalveluiden tuottamisessa/sopimuksen hyväksyminen. 16.06.2003.

Suomen Kuntaliiton kuntakehitys- ja tutkimusyksikön päällikkö Kaija Majoisen haastattelu 11.6.2004 ja puhelinhaastattelut 14.9.2004, 04.11.2004.

Suomen Kuntaliiton Erityisasiantuntija Maisa Lovion puhelinhaastattelut 21.6.2004, 16.9.2004, 10.06.2005

Tiekkö-strategia 200-2006. Saatavilla www-muodossa

URL><http://www.ylivieska.fi/index.php?menu=Kirjasto%3ATiekk%F6-strategia%202000-2006>>. (Tulostettu 11.5.2005.)

Kuvat, kuviot ja taulukot

Kuva 5.1. Joensuun seutu kartalla

Kuva 5.2. Ylivieskan seutu kartalla

Kuvio. 2.1 Seutuyhteistyön peruskolmio

Kuvio 3.1 Nadlerin (1988) organisaatiomuutostyyppit.

Kuvio 3.2 Kulttuurin tasot.

Kuvio 4.1 Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet

Kuvio 6.1 Resurssit

Kuvio 6.2 Palvelut

Kuvio 6.3 Hallinto ja talous

Kuvio 6.4 Yhteistyö ja verkostoituminen

Kuvio 6.5 Kehittämisen tarve kirjastohenkilöstön määrässä

Kuvio 6.6 Kehittämisen tarve kirjastopalveluiden laadussa

Kuvio 6.7 Kehittämisen tarve kirjastopalveluiden monipuolisuudessa

Kuvio 6.8 Kehittämisen tarve kirjastoyksiköiden hallinnossa ja päätöksenteossa

Kuvio 6.9 Kehittämisen tarve kuntien välisessä yhteistyössä kirjastopalveluissa

Kuvio 6.10 Seutuyhteistyön lisäämisen tarve kirjastotoiminnassa

Kuvio 6.11 Seutuyhteistyön lisäämisen tarve kirjastotoiminnassa

Kuvio 6.12 Paras muoto kirjastojen seudullisen yhteistyön toteuttamisessa

Kuvio 6.13 Paras muoto kirjastojen seudullisen yhteistyön toteuttamisessa

Kuvio 6.14 Seutukirjastolla aikaansaatavat hyödyt

Kuvio 6.15 Henkilöstön erikoisosaamisen tehokkaampi hyödyntäminen

Kuvio 6.16 Seutukirjastolla aikaansaatavat taloudelliset säästöt

Kuvio 6.17a Seutukirjastolla aikaansaatava hallinnon tehostuminen

Kuvio 6.17b Seutukirjastolla aikaansaatavat säästöt henkilöstöresursseissa

Kuvio 6.18a Seutukirjaston haitat

Kuvio 6.18b Kirjastohenkilöstön määrän vähentäminen

Kuvio 6.19a Palveluiden huonontuminen

Kuvio 6.19b Kustannusten nouseminen

Kuvio 6.20 Hallinnon paisuminen

Taulukko 6.1 Vastaajien jakautuminen ammattiryhmittäin.

Taulukko 6.2 Vastaajien jakautuminen ikäryhmittäin.

Taulukko 6.3 Vastaajien jakautuminen virassa/luottamustehtävässä toimimisaajan mukaan.

Taulukko 6.4 Seutukirjaston esteet/ongelmat seuduittain

Taulukko 6.5 Seutukirjaston esteet/ongelmat ammattiryhmittäin

LIITE 1:Kyselylomake

SAATE
30.03.2005

Arvoisa vastaanottaja!

KYSELY SEUTUKIRJASTOISTA

Opiskelen kunnallispolitiikkaa Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnassa. Tämä kysely on osa pro gradu- tutkimustani, jota olen tekemässä Suomen Kuntaliiton toimeksiannosta. Aiheenani on tutkia ns. seutukirjastoa uudenaikaisena kuntien kirjastoyhteistyön mallina.

Tutkimuksen kyselyt tehdään **Joensuun** ja **Ylivieskan** seutujen kuntien luottamushenkilö- ja virkamiesjohdolle, kirjastoalan ammattilaisille sekä henkilöstön ammattijärjestön edustajille. Työtäni ohjaavat kunnallispolitiikan professori Arto Haveri ja Suomen Kuntaliiton kehitysjohtaja Kaija Majoinen.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn 22.4 mennessä ja palauttamaan vastauksenne oheisessa palautuskuoressa. Postimerkki on jo valmiina kuoressa.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti! Vastaajien henkilöllisyys ei tule käymään selville tutkimuksen raportoinnissa.

Kiitokset vaivannäöstä jo etukäteen!

Kunnioittavasti,

Heidi Vahvaselkä
Hallintotieteiden yo.

Pellervonkatu 7 B 54,
33540 Tampere
heidi.vahvaselka@uta.fi
puh. 044-0261080

Arto Haveri
Kunnallispolitiikan professori
Yhdyskuntatieteiden laitos
Tampereen yliopisto

KYSELYLOMAKE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää eri toimijoiden näkemyksiä kuntien kirjastojen välisen yhteistyön kehittymisestä entistä tiiviimpään suuntaan. Tarkemmin ottaen tutkimuksen kyselyillä pyritään selvittämään uudenlaisen ns. seutukirjaston syntymisen mahdollisuuksia ja esteitä. Seutukirjastolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kirjastojen toimintojen yhdistämisen lisäksi jopa kuntien kirjastojen yhteistä hallintoa, taloutta ja mahdollisesti henkilökuntaa.

Kunnan nimi: _____

Mitä mieltä olette kirjastopalveluiden kehittämiseen liittyvistä asioista. Rastittakaa vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa omaa mielipidettänne tai esittäkää oma näkemyksenne.

1. Kirjastotoiminnan kehittämisen tarve kunnassanne seuraavien alueiden osalta?

4 =paljon kehitettävää, 3 =jonkin verran kehitettävää, 2 =vähän kehitettävää, 1 =ei laisinkaan kehitettävää, 0 =ei mielipidettä

Resurssit	4	3	2	1	0
Kirjastoaineistot ja -hankinnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastotietojärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taloudelliset resurssit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastohenkilöstön määrä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastohenkilöstön ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimitilojen riittävyys ja kunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laitteiden taso ja määrä (esim. tietokonepäätteet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttäjämaksut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palvelut	4	3	2	1	0
Kirjastopalveluiden laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastopalveluiden ajanmukaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastopalveluiden monipuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastokokoelmien ajantasaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sijainti ja saavutettavuus (esim. kulkuyhteydet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aukioloajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastoyksiköiden erikoistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainvälistymisen korostaminen palveluissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palveluista tiedottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hallinto ja talous	4	3	2	1	0
Kirjastoyksiköiden hallinto ja päätöksenteko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kirjastojen johtamismenetelmät ja toimintakulttuuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kustannustehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talouden seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yhteistyö ja verkostoituminen	4	3	2	1	0
Kirjastoyksiköiden välinen yhteistyö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuntien välinen yhteistyö kirjastopalveluissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minkä?					

2. Pitäisikö kuntien välistä seudullista yhteistyötä lisätä kirjastotoiminnassa?

3. Mikä olisi mielestänne paras muoto kuntien kirjastojen seudullisen yhteistyön toteuttamisessa?

Yhteinen talous Yhteinen talous ja hallinto Yhteinen talous, hallinto ja henkilökunta Muu malli, mikä:

Perustelut valitsemallemme vaihtoehdolle kysymyksessä kolme:

4. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä koskien seutukirjastolla aikaansaattavia hyötyjä?

A. Seutukirjastolla saataisiin syntymään taloudellisia säästöjä

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä En osaa sanoa

B. Seutukirjastolla saataisiin aikaan hallinnon tehostumista

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

C. Seutukirjastolla saataisiin syntymään säästöjä henkilöstöresursseissa

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

D. Seutukirjastolla voitaisiin tehokkaammin hyödyntää henkilöstön erikoisosaamista

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

E. Seutukirjastolla voitaisiin parantaa palveluita

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

F. Seutukirjastolla voitaisiin saada aikaan kirjastokokoelmien monipuolistumista

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

G. Seutukirjastolla voitaisiin parantaa kirjaston tietopalveluja

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

H. Seutukirjaston avulla voitaisiin tehostaa koulujen/oppilaitosten kirjastopalveluja

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

I. Seutukirjaston avulla voitaisiin lisätä ja parantaa kirjastoautopalveluja

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

Jokin muu hyöty, mitä ei ole äskeisessä mainittu:

5. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä koskien seutukirjaston mahdollisia haittoja?

A. Seutukirjaston myötä kustannukset nousisivat

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

B. Seutukirjasto aiheuttaisi hallinnon paisumista

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

C. Seutukirjaston myötä palvelut huonontuisivat

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

D. Kirjastojen toimipisteet vähenisivät

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

E. Henkilöstön määrää jouduttaisiin vähentämään

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

F. Palvelutaso vaihtelisi eri toimipisteissä

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

G. Varatun aineiston odotusajat pitenisivät

Täysin samaa mieltä Melko samaa mieltä Melko eri mieltä Täysin eri mieltä EOS

Jokin muu haitta, mitä ei ole äskeisessä mainittu:

6. Mitkä tekijät näette seutukirjaston muodostumisen esteiksi/ongelmiksi?

- Palvelujen keskittyminen
- Päätösvallan siirtyminen omasta kuntakeskuksesta
- Erilaiset toimintatavat
- Palvelujen väheneminen haja-asutusalueilla
- Työpaikkojen väheneminen/siirtyminen
- Päättäjien asenteet
- Kuntalaisten asenteet
- Henkilöstön muutosvastarinta
- Muu tekijä, mikä?

7. Tullaanko kunnassanne syventämään seudullista kirjastoyhteistyötä?

Kyllä Ei En osaa sanoa

Jos, niin millä toimenpiteillä/keinoilla?

8. Jos varsinainen seutukirjasto on suunnitteilla, kuinka nopeasti arvioitte sen toteutuvan?

1-2 v. 2-5 v. yli 5 v.

9. Miten arvelette kirjastopalveluiden tilan tulevaisuudessa kehittyvän seudullanne, mikäli syvempää seutuyhteistyötä ei synny?

Säilyvät ennallaan Supistuvat Kehittyvät muulla tavoin, Miten? Miksi?

10. Muut näkemyksenne kirjastojen seutuyhteistyöstä?

11. Vastaaajan taustatiedot:

Mikä on syntymävuotenne? Syntymävuoteni on 19_____

Mikä on sukupuolenne? mies nainen

Mikä on asemanne? luottamushenkilöjohto
 virkamiesjohto
 kirjastotoimenjohtaja
 kirjastohenkilöstö
 ammattijärjestön edustaja

Virassa toimimisaikanne _____ vuotta.

Luottamustehtävässä toimimisaikanne _____ vuotta.

KIITOKSIA VASTAUKSISTANNE!

LIITE 2: Kirjastotoiminnan kehittämisen tarve toimijoittain

Resurssit

kirjastoaineistot ja -hankinnat

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim.joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	14 56,0%	7 70,0%	9 90,0%	13 76,5%	9 69,2%	52 69,3%
vähän/ei kehitettävää	10 40,0%	3 30,0%	1 10,0%	4 23,5%	4 30,8%	22 29,3%
ei mielipidettä	1 4,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,3%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100%	13 100,0%	75 100,0%

kirjastotietojärjestelmä

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim.joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	12 48,0%	5 50,0%	7 70,0%	9 52,9%	6 46,2%	39 52,0%
vähän/ei kehitettävää	12 48,0%	4 40,0%	3 30,0%	8 47,1%	7 53,8%	34 45,3%
ei mielipidettä	1 4,0%	1 10,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 2,7%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100%

taloudelliset resurssit

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim.joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	19 76,0%	8 80,0%	8 80,0%	13 76,5%	12 92,3%	60 80,0%
vähän/ei kehitettävää	6 24,0%	2 20,0%	2 20,0%	4 23,5%	1 7,7%	15 20,0%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

kirjastohenkilöstön ammattitaito

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim.joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	5 20,0%	5 50,0%	7 70,0%	8 47,1%	5 38,5%	30 40,0%
vähän/ei kehitettävää	20 80,0%	5 50,0%	3 30,0%	8 47,1%	8 61,5%	44 58,7%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 5,9%	0 ,0%	1 1,3%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100%	13 100,0%	75 100,0%

toimitilojen riittävyys ja kunto

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	8 32,0%	1 10,0%	7 70,0%	9 52,9%	4 30,8%	29 38,7%
vähän/ei kehitettävää	17 68,0%	9 90,0%	3 30,0%	7 41,2%	8 61,5%	44 58,7%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 5,9%	1 7,7%	2 2,7%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

laitteiden taso ja määrä (esim. tietokonepääteet)

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	7 28,0%	4 40,0%	6 60,0%	9 52,9%	6 46,2%	32 42,7%
vähän/ei kehitettävää	17 68,0%	6 60,0%	4 40,0%	8 47,1%	5 38,5%	40 53,3%
ei mielipidettä	1 4,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 15,4%	3 4,0%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100%	13 100,0%	75 100,0%

käyttäjämaksut

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	7 28,0%	3 30,0%	2 22,2%	0 ,0%	4 30,8%	16 21,9%
vähän/ei kehitettävää	17 68,0%	6 60,0%	7 77,8%	13 81,3%	8 61,5%	51 69,9%
ei mielipidettä	1 4,0%	1 10,0%	0 ,0%	3 18,8%	1 7,7%	6 8,2%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	9 100,0%	16 100,0%	13 100,0%	73 100,0%

Palvelut

kirjastopalveluiden ajanmukaisuus

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	6 24,0%	4 40,0%	8 80,0%	6 35,3%	9 69,2%	33 44,0%
vähän/ei kehitettävää	19 76,0%	6 60,0%	2 20,0%	11 64,7%	4 30,8%	42 56,0%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

kirjastokokoelmien ajantasaisuus

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	10 40,0%	7 70,0%	9 90,0%	7 41,2%	6 46,2%	39 52,0%
vähän/ei kehitettävää	13 52,0%	3 30,0%	1 10,0%	10 58,8%	7 53,8%	34 45,3%
ei mielipidettä	2 8,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 2,7%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

sijainti ja saavutettavuus (esim. kulkuyhteydet)

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	4 16,0%	3 30,0%	4 40,0%	8 47,1%	1 7,7%	20 26,7%
vähän/ei kehitettävää	21 84,0%	7 70,0%	6 60,0%	8 47,1%	12 92,3%	54 72,0%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 5,9%	0 ,0%	1 1,3%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100%	13 100,0%	75 100,0%

aukioloajat

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	6 24,0%	3 30,0%	5 50,0%	5 29,4%	2 15,4%	21 28,0%
vähän/ei kehitettävää	19 76,0%	7 70,0%	5 50,0%	11 64,7%	11 84,6%	53 70,7%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 5,9%	0 ,0%	1 1,3%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

kirjastoyksiköiden erikoistuminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	6 25,0%	7 70,0%	5 50,0%	2 11,8%	3 23,1%	23 31,1%
vähän/ei kehitettävää	16 66,7%	3 30,0%	4 40,0%	10 58,8%	8 61,5%	41 55,4%
ei mielipidettä	2 8,3%	0 ,0%	1 10,0%	5 29,4%	2 15,4%	10 13,5%
Yht.	24 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	74 100%

kansainvälistymisen korostaminen palveluissa

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	8 32,0%	7 70,0%	5 50,0%	7 41,2%	4 30,8%	31 41,3%
vähän/ei kehitettävää	17 68,0%	3 30,0%	4 40,0%	7 41,2%	7 53,8%	38 50,7%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	1 10,0%	3 17,6%	2 15,4%	6 8,0%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

palveluista tiedottaminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	4 16,0%	5 50,0%	9 90,0%	9 52,9%	4 30,8%	31 41,3%
vähän/ei kehitettävää	21 84,0%	5 50,0%	1 10,0%	7 41,2%	9 69,2%	43 57,3%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 5,9%	0 ,0%	1 1,3%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100%

Hallinto ja talous

kirjastojen johtamismenetelmät ja toimintakulttuuri

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	14 56,0%	6 60,0%	8 80,0%	9 52,9%	4 30,8%	41 54,7%
vähän/ei kehitettävää	11 44,0%	4 40,0%	1 10,0%	8 47,1%	9 69,2%	33 44,0%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	1 10,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 1,3%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	12 48,0%	5 50,0%	5 50,0%	11 64,7%	8 61,5%	41 54,7%
vähän/ei kehitettävää	11 44,0%	5 50,0%	5 50,0%	5 29,4%	5 38,5%	31 41,3%
ei mielipidettä	2 8,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 5,9%	0 ,0%	3 4,0%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

työilmapiiri

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	8 33,3%	5 50,0%	8 80,0%	10 62,5%	7 53,8%	38 52,1%
vähän/ei kehitettävää	14 58,3%	5 50,0%	2 20,0%	5 31,3%	6 46,2%	32 43,8%
ei mielipidettä	2 8,3%	0 ,0%	0 ,0%	1 6,3%	0 ,0%	3 4,1%
Yht.	24 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	16 100,0%	13 100,0%	73 100,0%

kustannustehokkuus

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	4 16,0%	4 40,0%	4 40,0%	6 37,5%	5 38,5%	23 31,1%
vähän/ei kehitettävää	20 80,0%	6 60,0%	5 50,0%	8 50,0%	8 61,5%	47 63,5%
ei mielipidettä	1 4,0%	0 ,0%	1 10,0%	2 12,5%	0 ,0%	4 5,4%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	16 100,0%	13 100,0%	74 100,0%

talouden seuranta

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	8 33,3%	5 50,0%	3 30,0%	4 25,0%	4 30,8%	24 32,9%
vähän/ei kehitettävää	16 66,7%	5 50,0%	7 70,0%	11 68,8%	8 61,5%	47 64,4%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 6,3%	1 7,7%	2 2,7%
Yht.	24 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	16 100,0%	13 100,0%	73 100,0%

Yhteistyö ja verkostoituminen

kirjastoyksiköiden välinen yhteistyö

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	16 64,0%	5 50,0%	5 55,6%	6 35,3%	5 38,5%	37 50,0%
vähän/ei kehittävää	9 36,0%	5 50,0%	3 33,3%	11 64,7%	6 46,2%	34 45,9%
ei mielipidettä	0 ,0%	0 ,0%	1 11,1%	0 ,0%	2 15,4%	3 4,1%
Total	25 100,0%	10 100,0%	9 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	74 100%

yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
paljon/jonkin verran kehitettävää	12 50,0%	7 70,0%	8 80,0%	10 58,8%	8 61,5%	45 60,8%
vähän/ei kehittävää	10 41,7%	1 10,0%	2 20,0%	5 29,4%	5 38,5%	23 31,1%
ei mielipidettä	2 8,3%	2 20,0%	0 ,0%	2 11,8%	0 ,0%	6 8,1%
Yht.	24 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	74 100,0%

LIITE 3: Seutukirjaston hyödyt ja haitat toimijoittain

Hyödyt

palveluiden parantaminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
samaa mieltä	18 72,0%	8 88,9%	6 66,7%	10 58,8%	6 46,2%	48 65,8%
eri mieltä	6 24,0%	0 ,0%	2 22,2%	6 35,3%	7 53,8%	21 28,8%
ei osaa sanoa	1 4,0%	1 11,1%	1 11,1%	1 5,9%	0 ,0%	4 5,5%
Yht.	25 100,0%	9 100,0%	9 100,0%	17 100%	13 100,0%	73 100,0%

kirjastokokoelmien monipuolistuminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
samaa mieltä	22 88,0%	9 90,0%	8 80,0%	13 76,5%	11 84,6%	63 84,0%
eri mieltä	3 12,0%	1 10,0%	2 20,0%	4 23,5%	2 15,4%	12 16,0%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100%

kirjaston tietopalveluiden parantaminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam.hlö. johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm. järj.ed.	
samaa mieltä	21 84,0%	9 90,0%	8 80,0%	10 58,8%	10 76,9%	58 77,3%
eri mieltä	4 16,0%	1 10,0%	2 20,0%	5 29,4%	3 23,1%	15 20,0%
ei osaa sanoa	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 11,8%	0 ,0%	2 2,7%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	75 100,0%

koulujen/oppilaitosten kirjastopalveluiden tehostaminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam.hlö. johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
samaa mieltä	20 80,0%	8 88,9%	5 50,0%	13 76,5%	9 69,2%	55 74,3%
eri mieltä	5 20,0%	1 11,1%	3 30,0%	4 23,5%	3 23,1%	16 21,6%
ei osaa sanoa	0 ,0%	0 ,0%	2 20,0%	0 ,0%	1 7,7%	3 4,1%
Yht.	25 100,0%	9 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	74 100,0%

kirjastoautopalveluiden lisääminen ja parantaminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam.hlö. johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
samaa mieltä	18 75,0%	6 60,0%	6 60,0%	14 82,4%	6 46,2%	50 67,6%
eri mieltä	4 16,7%	4 40,0%	3 30,0%	2 11,8%	7 53,8%	20 27,0%
ei osaa sanoa	2 8,3%	0 ,0%	1 10,0%	1 5,9%	0 ,0%	4 5,4%
Yht.	24 100,0%	10 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	74 100,0%

Haitat

kirjastojen toimipisteiden väheneminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam.hlö. johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
samaa mieltä	12 48,0%	6 60,0%	2 22,2%	7 41,2%	9 69,2%	36 48,6%
eri mieltä	12 48,0%	4 40,0%	4 44,4%	5 29,4%	4 30,8%	29 39,2%
ei osaa sanoa	1 4,0%	0 ,0%	3 33,3%	5 29,4%	0 ,0%	9 12,2%
Yht.	25 100,0%	10 100,0%	9 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	74 100,0%

palvelutason vaihtelevuus eri toimipisteissä

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam.hlö. johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
samaa mieltä	16 64,0%	3 33,3%	5 50,0%	9 52,9%	9 69,2%	42 56,8%
eri mieltä	8 32,0%	6 66,7%	3 30,0%	5 29,4%	3 23,1%	25 33,8%
ei osaa sanoa	1 4,0%	0 ,0%	2 20,0%	3 17,6%	1 7,7%	7 9,5%
Yht.	25 100,0%	9 100,0%	10 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	74 100,0%

varatun aineiston odotusaikojen pidentyminen

	ammattiryhmä					Yht.
	luottam. hlö.johto	virkamies johto	kirj.toim. joht.	kirj. hlöstö	amm.järj. ed.	
samaa mieltä	8 33,3%	5 50,0%	2 22,2%	9 52,9%	4 30,8%	28 38,4%
eri mieltä	14 58,3%	5 50,0%	3 33,3%	5 29,4%	7 53,8%	34 46,6%
ei osaa sanoa	2 8,3%	0 ,0%	4 44,4%	3 17,6%	2 15,4%	11 15,1%
Yht.	24 100,0%	10 100,0%	9 100,0%	17 100,0%	13 100,0%	73 100,0%