

Opinnäytetyö (AMK)

Kirjasto- ja tietopalvelujen koulutusohjelma

AKITIS14

2017

Sami Rainio

OMATOIMIKIRJASTOT TULEVAT

– Henkilökunnan asenne Lauttasaaren ja Töölön
kirjastoissa

Sami Rainio

OMATOIMIKIRJASTOT TULEVAT

- Henkilökunnan asenne Lauttasaaren ja Töölön kirjastoissa

Helsingin kaupunginkirjastossa selvitetään parhaillaan omatoimikirjastojen konseptointia. Muualla Suomessa omatoimikirjastot ovat olleet toiminnassa jo muutaman vuoden ajan, mutta Helsingissä ainoastaan Jakomäen kirjasto toimii parhaillaan normaalin aukioloajan ulkopuolisena aikana omatoimikirjastona. Konseptoinnin tavoitteena on saada aikaan malli, jota voisi tehokkaasti monistaa useisiin eri Helsingin kaupunginkirjaston toimipisteisiin.

Mutta mitä mieltä henkilökunta on omatoimikirjastoista? Onko omatoimikirjastoja kohtaan olemassa jo ennakkoon asenteita? Tutkimuksessa selvitetään Lauttasaaren kirjaston ja Töölön kirjaston henkilökunnan mielipiteitä ja asenteita omatoimikirjastoa kohtaan. Kummassakaan kirjastossa omatoimikirjasto ei ole vielä käytössä, mutta Lauttasaaren kirjastossa omatoimiaukioloaika otettaneen käyttöön vuoden 2017 alussa.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on muutosjohtaminen. Tutkimusmenetelmänä käytetään yksilö- ja parihaastatteluina toteutettuja teemahaastatteluja.

Tutkimuksessa selviää, että Lauttasaaren ja Töölön kirjastojen henkilökunta ajattelee ennakkoon omatoimikirjastosta hyvin pitkälti samalla tavalla, vaikka kirjastot ovat melko erilaiset keskenään. Henkilökunta suhtautuu pääosin myönteisesti omatoimikirjastoihin ja niiden käyttöönottoon, mutta ne aiheuttavat myös huolia. Käytännössä kaikki haastatellut olivat esimerkiksi huolissaan, mitä jos kirjaston omatoimiaikana tehdään ilkivaltaa, sytytetään vaikka tulipalo. Yleisenä uhkakuvana pidettiin myös sitä, että henkilökuntaa voidaan vähentää tai siirtää muihin tehtäviin kirjaston omatoimiaukiolon vuoksi. Koettiin myös, että läheskään kaikki asiakkaat eivät osaa itsenäisesti toimia kirjastossa automaattien ehdoilla.

Kaikki näkivät kuitenkin myös positiivisia puolia, esimerkiksi kirjaston ja kokoelmien lisääntyneen käytön myötä. Useampikin haastateltu myös totesi, että saattaisipa tästä syntyä myös uudenlaista yhteisöllisyyttä, kun asiakkaat ottaisivat tosissaan kirjastotilan omakseen.

ASIASANAT:

kirjastotyö, omatoimikirjastot, muutosjohtaminen, asenteet, yleiset kirjastot

Sami Rainio

OPEN LIBRARIES ARE COMING

-Attitude of Lauttasaari and Töölö Library Staff

Helsinki city library is currently figuring out a concept for open libraries. Elsewhere in Finland open libraries have been running for few years already, but in Helsinki only Jakomäki library is working outside normal business hours as an open library. Goal of this concept is to have a model that you can duplicate effectively into several Helsinki city libraries.

But what does the staff think of open libraries? Is there prejudice towards it? In the research we find out the opinions and attitude towards open libraries of Lauttasaari and Töölö library staff. Neither of these libraries have open library currently, but to Lauttasaari it should be introduced at the beginning of 2017.

The theoretical framework of the study is built up on the change leadership. The study is conducted by applying semi-structured interviews and pair interviews with the library staff, who are working in Lauttasaari and Töölö libraries.

In the research we find out that Lauttasaari and Töölö staff think mostly alike, even though the libraries are quite different. Staffs' attitude is mostly positive towards open libraries and their introduction, but they do have some concerns. Practically all interviewees were concerned of vandalism, for example if someone sets a fire. Common threat was that the staff might be reduced or transformed to other assignments. The staff also experienced that most of the customers cannot function independently on the terms of automatons.

Everyone saw also positive sides, for example growing use of the collection and library. Several interviewees mentioned that it might actually bring the community together when customers would claim their space in the library.

KEYWORDS:

library work, open libraries, change leadership, attitude, public libraries

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HELSINGIN KAUPUNGINKIRJASTO JA OMATOIMIKIRJASTOT	8
2.1 Helsingin kaupunginkirjasto	8
2.2 Lauttasaaren kirjasto	8
2.3 Töölön kirjasto	9
2.4 Omatoimikirjasto	10
2.5 Omatoimikirjastot Helsingissä	11
3 MUUTOKSEEN SUHTAUTUMINEN	12
3.1 Muutosjohtaminen	12
3.2 Asenne	17
3.3 Muutosvastarinta	18
3.4 Psykologinen pääoma	21
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	23
4.1 Laadullinen tutkimus	23
4.2 Teemahaastattelu	23
4.3 Analyysimenetelmä	24
5 TUTKIMUSTULOKSET	25
5.1 Kirjastojen soveltuvuus omatoimikirjastoiksi	25
5.2 Positiiviset ja negatiiviset asiat asiakkaan kannalta	25
5.3 Positiiviset ja negatiiviset asiat henkilökunnan kannalta	26
5.4 Henkilökunnan osallistaminen	28
5.5 Omatoimikirjaston vaikutukset	29
5.6 Tämänhetkinen tunne omatoimikirjastoja kohtaan	30
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
LÄHTEET	34
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.	

KUVIOT

Kuvio 1. Vaikuttaminen kulttuurin osa-alueisiin (Erämetsä 2003, 100).

14

Kuvio 2. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 110).

20

1 JOHDANTO

Helsingin kaupunginkirjastossa toteutetaan parhaillaan omatoimikirjastojen konseptointia. Pyrkimyksenä on löytää hyvät ja toimivat käytännöt omatoimikirjastoille, jotta tätä konseptia voisi levittää moniin kirjastoihin pienin vaivoin. Eri kirjastojen mahdolliset omatoimikäytännöt olisivat tämän jälkeen myös yhtenäiset, jolloin sekä asiakkaat että henkilökunta osaisivat toimia yhteisillä pelisäännöillä kaikissa Helsingin kaupunginkirjaston omatoimikirjastoissa.

Helsingin kaupunginkirjastolla on tavoitteena saada entistä useampi kirjasto toimimaan omatoimikirjastona. Tällä hetkellä ainoastaan Jakomäen kirjasto on aidosti omatoimikirjasto. Suomenlinnan kirjasto toimii omatoimiperiaatteella, mutta sen käyttäjäryhmä on rajattu ainoastaan suomenlinalaisiin. Käpylän kirjastoon on myös mahdollista päästä kirjaston aukioloaikojen ulkopuolella, mutta tämä mahdollisuus on ainoastaan paikallisten seurojen käytettävissä.

Omatoimikirjastojen saapumiseen voisi nimetä kaksi erillistä syytä: säästöpaineeet sekä ihmisten käyttäytymisen. Kaupoissakin käydään nykyään aikaisin aamulla ja myöhään illalla, miksi ei myös kirjastoissa? Monille kirjastoille omatoimikirjasto, eli asiakkaiden omatoimiaukioloaika on myös ollut pelastus. Jos omatoimiaukioloaika ei olisi, kirjastoja ei pystyttäisi pitämään auki. Useissa kirjastoissa ympäri Suomen henkilökunta ei enää ole paikalla päivittäin, mutta kirjasto pystyy silti pitämään ovensa auki. Tämä on mahdollista ainoastaan omatoimiaukioloajan vuoksi.

Opinnäytetyössäni tutkin, mitä mieltä ennakkoon kirjaston henkilökunta on omatoimikirjastoista. Onko heillä ennakkoasenteita, onko omatoimikirjastosta ja omatoimisuuden käytännöistä keskusteltu kirjastoissa. Tutkimuksen kohteina on Lauttasaaren kirjaston ja Töölön kirjaston henkilökuntaa. Lauttasaaren kirjaston on tarkoitus toimia omatoimikirjastona vuoden 2017 alusta, Töölön kirjastolle ei vielä toistaiseksi ole suunniteltu omatoimikäyttöä. Teoreettisena viitekehäyksenä käytän muutosjohtamista. Pohdin työssäni, miten henkilökunnan mahdollisesti negatiivisiin ennakkoluuloihin voi vaikuttaa, kuinka toimia muutosvastarinnan aikana ja kuinka yleensäkin tulee toimia ja viestiä muutoksen aikana.

Opinnäytteen alussa, toisessa luvussa, esitellään Helsingin kaupunginkirjaston tämänhetkinen tilanne omatoimikirjastojen suhteen sekä käsitellään yleisesti omatoimikirjastoa. Kolmannessa luvussa esitellään teoreettinen viitekehys eli muutosjohtaminen. Luvussa kerrotaan muutosjohtamisesta, asenteesta, muutosvastarinnasta sekä psykologisesta pääomasta. Neljännen luvun aiheena on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen peruspiirteitä. Samassa luvussa käydään myös läpi menetelmät, joita on käytetty tämän opinnäytetyön toteuttamisessa. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Viimeisessä, kuudennessa luvussa käsitellään johtopäätökset ja mitä ajatuksia opinnäytetyö herätti.

2 HELSINGIN KAUPUNGINKIRJASTO JA OMATOIMIKIRJASTOT

Viime vuosina Suomeen on syntynyt paljon omatoimikirjastoja, usein säästöpainneiden vuoksi. Helsingin kaupunginkirjasto ei toistaiseksi ole ollut aktiivinen omatoimikirjastojen suhteen yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Muutos on kuitenkin parhaillaan käynnissä Helsingin kaupunginkirjastossa, sillä omatoimikirjastojen konseptointia työstetään parhaillaan. Tavoitteena konseptoinnissa on saada valmiiksi yhtenäiset omatoimiaukioloajat, omatoimipalvelujen laajuus yms. jotta toiminta ja käytännöt olisivat tulevaisuudessa yhtenäiset kaikissa Helsingin kaupunginkirjaston toimipisteissä, joihin asiakkailta on mahdollisuus päästä omatoimiaukioloaikana.

Tässä luvussa tarkastellaan Helsingin kaupunginkirjaston nykyistä tilannetta ja omatoimikirjaston suhteen. Huomattavaa on, että omatoimikirjaston laajentaminen nykyistä laajemmalle löytyy myös esimerkiksi Helsingin kaupunginkirjaston Kirjaston suunta 2015-2018 –asiakirjan ensimmäisestä kohdasta.

2.1 Helsingin kaupunginkirjasto

Helsingin kaupunginkirjastolla on 37 kirjastoa, kymmenen laitoskirjastoa ja kaksi kirjastoautoa (Helsingin kaupunginkirjasto 2015a). Helsingin kaupunginkirjasto on Suomen suurin yleinen kirjasto. Se on noin 600 000 pääkaupunkilaisen kotikirjasto ja yleisten kirjastojen keskuskirjasto Suomessa (Helsingin kaupunginkirjasto 2015b).

Helsingin kaupunginkirjastossa työskentelee noin 500 henkilöä ja pääkaupunkiseudun HelMet-kirjastoissa noin 800 henkilöä (Helsingin kaupunginkirjasto 2015b). Helmet on pääkaupunkiseudun yleisten kirjastojen kirjastoverkko - *Helsinki Metropolitan Area Libraries*. Siihen kuuluvat Helsingin, Espoon, Kauniaisten ja Vantaan kaupunginkirjastot (Helsingin kaupunginkirjasto 2015b).

2.2 Lauttasaaren kirjasto

Lauttasaaren kirjasto sijaitsee eteläisessä Helsingissä, nimensä mukaisesti Lauttasaarella. Vakituisen henkilökunnan lukumäärä on kahdeksan. Lauttasaaren kirjaston vaikutusalueella Lauttasaaren peruspiirissä asui 1.1.2016 yhteensä 22 617 henkilöä (Aluesarjat 2017). Kirjasto sijaitsee yhdessä kerroksessa omassa rakennuksessaan, eikä sillä ole tiloissaan ulkopuolisia toimijoita. Rakennuksen toisessa päässä sijaitsee Lauttasaaren nuorisotalo, mutta kirjastolla ja nuorisotalolla ei ole yhteistä, vakituista toimintaa eikä esimerkiksi kirjaston läpi pääse kulkemaan nuorisotalon tiloihin. Kirjasto luokitellaan Helsingissä ns. keskikokoiseksi kirjastoksi. Vuonna 2013 Lauttasaaren kirjastossa rekisteröitiin 184 242 kirjastokäyntiä.

Lauttasaaren kirjasto oli sisustusremontissa kevätkaudella 2016 (Helsingin kaupunki 2016), jolloin kirjaston seiniä maalattiin ja lattiaita uusittiin. Samalla kirjaston kalusteita uusittiin. Remontin aikana kirjastoon asennettiin myös uutta tekniikkaa mahdollistamaan tulevaa omatoimikäyttöä eli omatoimikirjastoa. Kirjasto varusteltiin esimerkiksi uusilla kameroilla ja kulunvalvontajärjestelmillä. Remontin yhteydessä oli siis selvä tavoite, jonka mukaan tulevaisuudessa Lauttasaaren kirjasto tulisi toimimaan omatoimikirjastona. Omatoimikäyttö suunniteltiin alkavaksi vuoden 2017 alussa, johon mennessä tekniset seikat olisivat ratkenneet. Lauttasaaren kirjaston henkilökunta on tietoinen, että kirjaston omatoimikäyttö tulee alkamaan lähiaikoina.

2.3 Töölön kirjasto

Töölön kirjasto sijaitsee Taka-Töölössä, Helsingin läntisessä kantakaupungissa. Töölön kirjaston vakituiseen henkilökuntaan kuuluu 21 henkilöä. Töölön kirjaston vaikutusalueeseen kuuluvat Etu-Töölön peruspiiri, Reijolan peruspiiri sekä Taka-Töölön peruspiiri. Vaikutusalueella asui 1.1.2016 yhteensä 47 208 henkilöä (Aluesarjat 2017). Töölön kirjasto on omassa nelikerroksisessa rakennuksessaan. Kirjaston lisäksi talossa ei ole muita, ulkopuolisia toimijoita. Kirjasto luokitellaan Helsingissä ns. isoksi kirjastoksi. Vuonna 2013 Töölön kirjastossa rekisteröitiin 376 052 kirjastokäyntiä.

Töölön kirjasto oli suljettuna 1.8.2014 – 19.8.2016 peruskunnostuksen vuoksi. Peruskunnostuksessa talotekniikka uusittiin perusteellisesti sekä tiloihin tehtiin toiminnallisia parannuksia. Kirjastorakennus on uudistettu vastaamaan nykypäivän tarpeita (HelMet-

verkkokirjasto 2016a). Peruskunnostuksen myötä kirjaston tekniikka uusittiin myös, mutta kirjaston ulko-oviin ei asennettu esimerkiksi kulunvalvontajärjestelmää, jonka avulla asiakkaat voisivat käyttää kirjastoa omatoimikirjastona. Kirjaston sisällä eri tilat ovat tarvittaessa rajattavissa lukittavilla välivilla, jonka ansiosta asiakkaat voisivat teoriassa käyttää kirjastoa omatoimiaikana esimerkiksi aineiston palauttamiseen sekä varatun aineiston noutamiseen. Myös lehtisali olisi käytettävissä. Töölön kirjastoon ei kuitenkaan peruskunnostuksen aikana tai sen jälkeen ole toistaiseksi suunniteltu omatoimikäyttöä. Jos kirjasto haluttaisiin omatoimikäytön piiriin, pitäisi ulko-oviin lisätä vähintään kulunvalvontajärjestelmä asiakkaita varten.

2.4 Omatoimikirjasto

Omatoimikirjastoiksi kutsutaan kirjastoja, joihin on asennettu asiakkaiden omatoimikäytön mahdollistava järjestelmä. Näitä kirjastoja voit käyttää myös varsinaisten aukioloaikojen ulkopuolella (HelMet-verkkokirjasto 2016b). Omatoimikirjastopalveluja on alettu kehittää Suomessa kuten muuallakin Pohjoismaissa kirjastopalvelujen saavutettavuuden parantamiseksi (Mustikkamäki 2015). Eleniuksen (2015) mukaan omatoimikirjastoista käytetään myös nimityksiä itsepalvelukirjasto tai mer oppet. Englantilaisella kieli-alueella käytetään open library -termiä (Mustikkamäki 2015).

Omatoimiaikana kirjastossa ei ole henkilökuntaa, mutta tiloja valvotaan teknisesti mm. kameroin. Yleensä omatoimikirjastossa voi lainata, palauttaa, käyttää asiakastietokoneita, lukea lehtiä ja vaikkapa työskennellä tai kokousta. Langaton verkko on käytettävissä. Henkilökunnan palveluajat ja omatoimisen käytön ajat kerrotaan kunkin kirjaston omilla sivuilla (HelMet-verkkokirjasto 2016b). Omatoimikirjastoissa pääsy kirjastotilaan edellyttää yleensä tunnistautumista, lainaaminen ja palauttaminen tapahtuvat automaateilla ja tilaa valvotaan etävalvonnalla – usein myös asiakkaiden sosiaalisen kontrollin täydentämänä (Pakarinen 2014).

Ollikainen (2015) kuvaa opinnäytetyössään omatoimikirjastojen käyttöönottoa Suomessa. Omatoimikirjastojen pilotointi Suomessa on alkanut vasta 2011-2012, jolloin Jukolan lähikirjastoa ryhdyttiin muuttamaan osittaiseksi omatoimikirjastoksi. Kuvaavaa Suomen hitaalle edistymiselle omatoimikirjastojen suhteen on, että vuonna 2013 Tanskan 450 kirjastosta 180 oli käytössä myös omatoimikirjastona. Tanskan ensimmäinen omatoimikirjasto avattiin jo vuonna 2004 (Scandinavian Library Quarterly 2013). Pakarinen (2014) tulkitsee, että omatoimikirjastotoiminta tulee Suomessakin kasvamaan sekä

toiminnan kehittämisen että säästöpainneiden vuoksi. Myös Taarasti (2014) toteaa itsepalvelukirjastojen tulehisen johtuvan kuntien kirjastotoimen resurssien pienentymisestä.

2.5 Omatoimikirjastot Helsingissä

Helsingissä kirjastojen omatoimikäyttö on ollut toistaiseksi vähäistä. HelMet-verkkokirjaston (2016b) mukaan Jakomäen kirjastoa on ollut mahdollisuus käyttää omatoimikirjastona vuodesta 2015 saakka. Helsingissä ei ole tällä hetkellä muita varsinaisia omatoimikirjastoja.

On myös kirjastoja, joissa ei ole varsinaista omatoimikirjaston teknistä järjestelmää, mutta joissa aukiolojen ulkopuolinen käyttö on mahdollistettu paikallisille yhteisöille muilla keinoilla. Tällaisia ovat Suomenlinnan kirjasto, jota suomenlinalaiset voivat käyttää matkakortilla, ja Käpylän kirjasto, jonka tiloja voivat käyttää aukiolojen ulkopuolella paikalliset järjestöt (HelMet-verkkokirjasto 2016b).

Helsingin kaupunginkirjasto (2015c) on vuonna 2015 julkaissut Kirjaston suunta 2015-2018 –nimisen asiakirjan, josta löytyy Helsingin kaupunginkirjaston visio, toiminta-ajatus sekä arvot. Asiakirjassa on julkaistu myös Helsingin kaupunginkirjaston keskeiset tavoitteet ja painotukset kyseiselle ajanjaksolle. Keskeiset tavoitteet ja painotukset ovat:

- Asiakkuuksien haltuunotto ja johtaminen sekä asiakastietojärjestelmien uusiminen
- Aineistotarjonta asiakaslähtöisemmäksi
- Palvelujen saatavuuden ja käytettävyyden turvaaminen eri käyttäjäryhmille
- Laajennetun palvelun kuten omatoimikäytön lisääminen
- Osallistaminen ja yhteiskehittäminen osaksi arkipäivää

Omatoimikäytön lisääminen on siis parhaillaan Helsingin kaupunginkirjaston strateginen tavoite.

3 MUUTOKSEEN SUHTAUTUMINEN

Tutkimuksessa käytetään teoreettisena viitekehyksenä muutosjohtamista. Muutosjohtamisen lisäksi käsitellään asenteita, muutosvastarintaa sekä psykologista pääomaa. Tutkimuksessa käy ilmi, mistä asenteet ja muutosvastarinta johtuvat sekä kuinka niihin voi vaikuttaa esimerkiksi viestinnän ja psykologisen pääoman avulla.

3.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa on kysymys monentasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta yrityksessä. Se viittaa prosessiin, jossa analysoidaan muutoksen tarpeita, määritellään tavoiteltava muutos, toimitaan suunnitelmallisesti sitä kohti, arvioidaan muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia. Muutosta ei voi kuitenkaan koskaan hallita täysin, koska siihen vaikuttavat niin monet tekijät ja niin monimutkaisella tavalla, että näitä vaikutuksia on mahdoton ennakoida. Muutosprosessi on siis aina osittain hämärän peitossa ja yllätyksellinen. Muutokseen voi kuitenkin vaikuttaa, siihen voi sopeutua ja sitä voi tarkoituksellisesti edistää (Viitala 2005, 30). Salminen (2000, 57) tulkitsee muutosjohtamisella tarkoitettavan ytimekkäästi organisatorisen muutoksen hallitsemista.

Organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia. Ne ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyisivät elinvoimaisina (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Stenvall ja Virtanen (2007, 43) näkevät teoksessaan organisaatioiden elinkaaria tutkineen Aries De Greusin (2002) tulkinneen, että muutos nähdään jatkuvana prosessina, ei vain hankkeena tai vain erillisenä ja irrallisena toimintana. Toimintakykyinen organisaatio on jatkuvassa liikkeessä. Erämetsän (2003, 15) mukaan muutoksen läpiviemisen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen on syytä investoida lähes yhtä paljon aikaa ja energiaa kuin itse muutoksen lopputuloksen suunnitteluun ja siitä päättämiseen.

Erämetsä (2003, 38-40) on kerännyt tyypillisiä haasteita ja esteitä muutosten tietoisessa läpiviemisessä:

- Ei kerrota ihmisille muutoksen perusteita.
- Ei anneta ihmisten löytää omaa, henkilökohtaista syytä muuttua. Ei auteta heitä syyn löytämisessä.

- Ei luovuta mistään. Lisätään toimintatapoja, aktiviteetteja tai tehtäviä entisten päälle.
- Ei sitouteta keskijohtoa ja esimiestasoa. Jätetään ne taistelemaan yksinään joukkojensa kanssa. Ei saada puhe- ja kommunikaatiokanavia toimimaan alaspäin tai mihinkään suuntaan.
- Unohdetaan kommunikointikin. Muutos vaatii väsymätöntä kommunikaatiota joka ei kulje vain yhteen suuntaan.
- On liian kiire. Kukaan ei ehdi viedä asioita ja ihmisiä eteenpäin.
- Ei tunnisteta muutosvaikuttajia. Ei oteta mielipidevaikuttajia ja alemman portaan tiimiesimiehiä mukaan muutosprosessiin sen alkuvaiheissa. Aiheutetaan tuhoisia yhteentörmäyksiä vain siksi, ettei tunnistettu tai tunnustettu esimiesten tai epävirallisen organisaation merkitystä ja vaikutusvaltaa.

Oldhamin ja Hackmanin (2005, 151-170) mukaan viestinnän avulla voidaan synnyttää ja ylläpitää työyhteisön me-henkeä, jolla on kiistaton vaikutus siihen, millaiseksi työviihtyvyys muodostuu ja kuinka tavoitteellista organisaation toiminta on. Hyvä viestintä johtaa luottamukseen, joka taas johtaa työviihtyvyyteen ja korkeaan tavoitteellisuuteen.

Muutosviestinnän kanavia on lukuisia ja niistä pitää valita kulloinkin tarkoituksenmukaisimmat. Viestintäkanavien käytön valinnassa tulee pohtia kanavan valinnan ohella myös sitä, millainen on viestin sisältö eli mitä muutoshankkeesta oikeasti halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnän avulla halutaan saada aikaan. Viestin sisällön osalta paras ohjenuora lienee vaatimus totuudellisuudesta. Asiat – ikävätkin – kannattaa kertoa niin kuin ne ovat (Stenvall & Virtanen 2007, 69). Muutoshankkeen kuluessa viestinnän on oltava jatkuvaa. Viestintää ei saa olla liikaa, koska muutoinkin olemme vaarassa hukkoa informaatiotulvaan. Sillä on suuri merkitys, että muutoshankkeen kulusta kerrotaan säännöllisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 74).

Erämetsä (2003, s. 251-252) on koonnut muutoskommunikoinnin ytimekkään muistilistan.

1. Muutoksessa ja muutoksesta viestimisen tulee olla jatkuvaa. Toisto on tärkeää. Pyri kuitenkin toistamaan luovasti, niin ettei viestintää koeta hokevaksi. Vaikka ydinviesti on muuttumaton, sitä voidaan pukea eri muotoihin ja tarkastella erilaisia tilanteita ja tekemistä vasten.
2. Viestin ytimen tulee olla kirkas. Koko muutoskoalition on syvästi sisäistettävä muutoksen kirkas ydin. Varmista yhtenäisyys viestinnässä. On valvottava, että viesti säilyy kirkkaana ja ettei sitä vesitetä. On varmistuttava, että kaikki – valmentajat, esimiehet, viestintäosasto, markkinointi – ovat samassa linjassa.
3. Viesti ennen muuta teoista. Kannattaa kommunikoida kaikki merkitykselliset teot ja toimenpiteet, joita on viety muutoksen suuntaan. Näistä teoista syntyneet onnistumiset ovat muutoksen suurinta käyttövoimaa.
4. Toistoa ei tarvita vain kertomisessa ja viestimisessä, vaan myös kuuntelussa. Ole valmis kuulemaan samat epäilykset ja huolet moneen kertaan. Hyväksy tosiasia, että ihmiset unohtavat, että usko ei ole pysyvää. Älä hermostu, vaan käsittele päättäväisesti asiat ja tunteet uudelleen.
5. Älä lopeta kommunikointia luullen, että kaikki on ”valmista” – ennen kuin näin varmasti on. Jos annat asian tärkeyden kommunikaatiossasi laimentua, asian tärkeys todella myös laimenee. Aletaan ajatella, että ”nyt se on ohi”, ja palata vanhaan tapaan.
6. Mittaaminen. Uuden mukaisen käyttäytymisen mittaaminen on tehokasta kommunikointia.



Kuvio 1. Vaikuttaminen kulttuurin osa-alueisiin (Erämetsä 2003, 100)

On esitetty arvioita, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa kuin työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. Käskemisen ja valvomisen aika on paljolti ohi. Tilalle on kuitenkin tullut uusi tilaus johtajuudelle: jatkuva muutos (Viitala 2005, 295). Arjen johtajuudessa hankalat tilanteet liittyvät hyvin usein erilaisiin muutoksiin. Työntekijän hyvinvointiin työpaikalla vaikuttavat sekä laajat yhteiskunnalliset muutokset että yksittäisillä työpaikoilla tapahtuvat muutokset. Yhteiskunnan taloudellisen tilanteen muutokset vaikuttavat myös ihmisten toimintaan ja ajattelutapoihin sekä tulkintoihin työelämän tilanteista (Nikkilä & Paasivaara 2007, 106).

Tyypillisiä henkilöstön tärkeäksi kokemia asioita muutoksissa ovat kysymykset siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, työn jatkuvuuteen, työpaikan tarjoamiin etenemismahdollisuuksiin sekä omaa työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin, kuten kenen kanssa tulevaisuudessa tehdään töitä ja kuka on esimies. Muutosjohtajan tulee pyrkiä mahdollisuuksien mukaan viestittämään myös kyseisistä asioista siinäkin tapauksessa, ettei asioissa tapahdu mitään. Jos vastauksia ei ole, siitäkin pitää kertoa. Tällöin voidaan usein kuitenkin kertoa, milloin henkilöstölle tulevia ratkaisuja tullaan tekemään. Yhteistä ajattelua tukevan viestinnän tulee siis olla monipuolista (Stenvall & Virtanen 2007, 64).

Muutoksissa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan, että he muiden puolesta auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä (Viitala 2005, 295). Popper ja Zakkai (1994, 3-7) väittävät, että ihmisillä on sisäinen kaipuu tulla johdetuksi. Heidän mukaansa ihmisillä on tarve kokea turvallisuudentunnetta ja voida nojata johonkin, joka sitä voisi tuottaa. Muutoshankkeissa oppiminen lähtee liikkeelle ajatuksesta, että organisaation jäseniä osallistetaan mahdollisimman paljon ja heille annetaan mahdollisuus olla mukana muutoshankkeen läpiviennissä (Stenvall & Virtanen 2007, 41).

Osallistaminen on sukua oivalluttamiselle. Se on kuitenkin laajempaa, sillä aito osallistaminen saa ihmiset todella tuntemaan omistajuutta asiasta – muutoksesta. Osallistaminen on yhteistyötä, työtä tiimeissä ja poikkiorganisatorisissa ryhmissä. Osallistava johtaminen hakee aidosti lisää tietoa, ymmärrystä ja näkemystä ihmisiltä. Osallistavalla johtamisella ei anneta yksityiskohtaisia manuaalimaisia ohjeita kaikkeen, vaan annetaan tietyn ”jämäkän mutta väljän” yläohjeistuksen jälkeen ihmisten itse rakentaa käytäntö, suunnitella oma tiensä ja työnsä. Osallistaahan voidaan mahdollisuuksien mukaan ja suunnitelmallisesti jo strategisen muutoksen suunnitteluvaiheessa. Osallistaminen on välttämätöntä ”minun strategiani” suunnittelemisessa ja muutosvastarinnan käsittelyssä.

Ilman osallistavaa työskentelyä muutos todennäköisesti jää toteuttamatta tai toteutessaankin se on ”sinun” muutoksesi, ei meidän tai minun (Erämetsä 2003, 191-192).

Onnistuneessa muutosprosessissa muutoksen johtajat ovat sensitiivisiä. Heillä on taito havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Esimies voi tukea muutoksen hämmennyksessä kipuilevia alaisiaan jo yksin sillä, että kuuntelee heitä. Muutos vaatii ihmiseltä aina luopumisen, mikä vaatii oman aikansa. Mitä paremmin kyetään prosessoimaan luopumisen aiheuttamat pettymykset ja menetykset, sitä nopeammin tulee tilaa uuden asian hyväksymiselle. Muutosvastarinnalta näyttävä kapinointi on siis perimmältään usein muutoksen luonnollista työstämistä. Se on samalla merkki siitä, että muutosprosessi on käynnissä. Jos mitään reaktiota ei havaita, voidaan olla aika varmoja siitä, että mitään muutosta ei ole menossakaan (Viitala 2005, 308). Työntekijä ei useinkaan pohdi muutosta koko organisaation tai oman työyhteisönsä toiminnan, taloudellisuuden, tehokkuuden tai kustannussäästöjen kannalta, vaan korostaa omaa ja työryhmänsä työtä sekä niiden toimivuutta. Jotta yksilö on halukas muutokseen, hänen on ymmärrettävä sen syyt ja perusteet, siis koettava muutos tarpeelliseksi (Nikkilä & Paasivaara 2007, 108).

Muutoksen toteuttajien tulee toimia reflektiivisesti, mikä tarkoittaa, että heidän tulee koko ajan kriittisesti tarkastella omaa toimintaansa suhteessa muihin – suhteessa muutokseen sinänsä ja muihin toimijoihin – ikään kuin he katsoisivat omaa toimintaansa peilistä. Muutoksen toteuttajien hyveenä on siis oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja oman toiminnan kehittäminen: tämä sisältää omien henkilökohtaisten olettamusten, anti- ja sympatioiden ääneen lausumista. Muutoksia johtavat joutuvat sananmukaisesti laittamaan itsensä peliin (Stenvall & Virtanen 2007, 41).

Stenvall ja Virtanen (2007, 32) toteavat tiimissä tapahtuvan oppimisen olevan muutosjohtamisen kulmakivi. Näin siksi, että muutoksien toteuttamisessa avoimella kommunikaatiolla rakennetaan luottamusta, ja luottamus syntyy tiimin sisäisen toiminnan tuloksena. Hyvin toimivat tiimit ovat avoimia ja rehellisiä ja antavat mahdollisuuden myös epäonnistumiselle. Olennaista tiimissä tapahtuvan oppimisen kannalta on tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen.

Jokainen muutos on investointi organisaatiolle. Helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei ole. Muutosprosessi vie aina huomiota pois perustehtävästä. Organisaatiossa olisikin hyödyllistä ajatella, että toiminnassa tarvitaan aina tasapaino uuden kehittämisen ja nykytilan toiminnan tehokkuuden välillä (Stenvall & Virtanen 2007, 52).

Nikkilä ja Paasivaara (2007, 107) listaavat johtajan työkaluja, joilla hallita muutosta arjen eri tilanteissa.

- Panosta henkilöjohtamiseen jo silloin, kun tilanne on vakaa: kuuntele ja ole läsnä. Muutostilanteessa hyvät henkilösuhteet kantavat ja auttavat etenemään.
- Osallista, ota henkilöstö mukaan suunnitteluun aina, kun voit. Siten saat monipuolisen tieto- ja näkemyspohjan muutokselle.
- Sitoudu itse muutokseen – muuten et voi seisoa sanojesi takana.
- Rohkaise tunteiden käsittelyyn työryhmässä ja kohtaa ne itsekin. Pelot, uskomukset, epäluulot eivät poistu tukahduttamalla – käsittelemällä niitä yhdessä ne saadaan hallintaan ja niihin voidaan vaikuttaa.

Palaute on työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto. Ilman sitä ei säilytetä edes olemassa olevaa tasoa, vaan taannutaan muutoksessa. Toimiva palautteenantojärjestelmä ja taito palautteen antamisessa sekä ottamisessa ovat yksi tärkeimmistä oppivan ja kehittyvän organisaation perustekijöistä (Erämetsä 2003, 237). Palautetaidot ja niiden siirtyminen osaksi toimintatapaa, kulttuuria, on välttämätön muutosedellytys (Erämetsä 2003, 237).

3.2 Asenne

Asenteet ovat arvioita sosiaalisen maailman kohteista. Asenne on suppeampi käsite kuin arvo. Yksittäiset asenteet ovat yleensä arvojen suuntaisia (Ahokas ym. 2012, 64). Erwinin (2005, 12) mukaan Gordon Allport on muotoillut kenties tunnetuimman asenteiden määritelmän: Opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan.

Asenteet syntyvät oppimisen tuloksena. Niiden muodostumiseen vaikuttaa ennen kaikkea suora kontakti kohteeseen (Ahokas ym. 2012, 81). Myös Erwinin (2005, 36-37) mukaan yksinkertaisimmat asenteita synnyttävät tavat ovat suora kokemus sekä pelkkä tutuus, eli asenteen kohteen runsas läsnäolo.

Asenteet ovat mukana ihmisen kaikessa päivittäisessä toiminnassa. Niiden avulla tulkitaan ympäristöä, ohjataan käyttäytymistä sosiaalisissa tilanteissa ja jäsennetään kokemuksia itselle mielekkääksi kokonaisuudeksi. Ilman asenteita maailmaa olisi vaikeampi ennakoida, minkä seurauksena ihmisten toiminta olisi tehottomampaa. Ilman asenteiden apua olisi esimerkiksi mahdotonta solmia tai ylläpitää minkäänlaisia ihmissuhteita (Erwin 2005, 9).

Ihmiset pyrkivät asenteissaan tasapainotilaan, muun muassa ystävien kanssa ollaan samaa mieltä ja vihollisten kanssa eri mieltä. Myös asenteen ja toiminnan ristiriitaa pyritään välttämään (Ahokas ym. 2012, 81). Asenteiden yhteys käyttäytymiseen ei ole yksiselitteinen. Ihminen ei ilmaise kantaansa suoraan tilanteissa, joissa oman asenteen mukainen toiminta tuottaa rangaistuksen (Ahokas ym. 2012, 65).

Asennoituminen ilmenee selvimmin kiistanalaisissa kysymyksissä. Kannan ottaminen ja asenteenilmaisu ovat tilannesidonnaista toimintaa, johon vaikuttavat asiayhteys, vuorovaikutustilanne ja muiden läsnäolijoiden ilmaisemat asenteet (Ahokas ym. 2012, 64).

Ihminen muuttaa asenteitaan saadakseen omaksumansa asenteet sopusointuun keskenään, mutta myös muut ihmiset aiheuttavat paineita asennemuutokseen esimerkiksi suostuttelun avulla (Ahokas ym. 2012, 66). Asenteita voidaan muuttaa suostuttelevalla viestinnällä, jossa hyödynnetään suostuttelijan attraktiivisuutta. Usein kohdetta pyritään tekemään tutuksi ja asiantuntijoita valjastetaan asenteen puolestapuhujiksi (Ahokas ym. 2012, 81). Asennetason muutos edellyttää selkeää, laajaa ja syvällistä perustelua sekä toistamista. Usein asennetason muutos tapahtuu vasta, kun aiemmasta poikettu tieto osoittautuu paremmaksi monen eri suunnasta tulevan vahvistuksen kautta. Myös oma-kohtainen tieto uuden tiedon paremmuudesta on usein tarpeen. Vasta syvällisen tiedon omaksumisen myötä tapahtuu asennetason muutos (Viitala 2005, 182).

3.3 Muutosvastarinta

Usein kuulee sanottavan, että jossakin on niin muutosvastarintaista väkeä, ettei muutos ota sujuakseen. Silloin kun tilanne näyttää ulospäin tältä, on syytä tutkia, mihin havaittu

vastarinta perustuu (Viitala 2005, 182). Erämetsän (2003, 98) mukaan terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia.

Sellaista yksittäistä tunnetta kuin muutosvastarinta ei ole olemassa. Se koostuu monenlaisista tekijöistä, joista moniin voidaan myös vaikuttaa (Viitala 2005, 182). Muutosvastarinta perustuu oletukseen, että varsinkin muutoksen yhteydessä on oppositio tai muutosta vastustavia voimia. Muutosvastarinta on muutoksen aktiivista tai passiivista vastustamista ja voi ilmetä sekä yksilössä että ryhmässä (Nikkilä, 108). Muutosvastarinta ilmenee käyttäytymisessä ja argumenteissa monin eri tavoin. Tyypillistä on uuden asian kieltäminen. Henkilö saattaa väittää, ettei muutosta tule koskaan tapahtumaan, siinä ei ole mitään uutta tai se ei ole realistinen (Stenvall & Virtanen 2007, 101).

Erämetsä (2003, 194) toteaa, että kaiken muutosvastarinnan pohjalla on pelko. Pelkäämme vaihtelevasti tuntematonta ja kaikkea uutta, koska emme tiedä, ”miten meidän / minun käy”. Emme ole varmoja osaamisestamme, pärjäämisestämme. Tulevaisuus näyttää epävarmalta. Pelko kumpuaa usein menettämisen tunteesta. Menetämme sen, mitä meillä nyt on.

Muutosvastarinta on lisäksi luonnollinen osa kaikkea muutosta. Ihmisellä on sisäänrakennettu mekanismi, jolla hän torjuu asioita, joiden näkee uhkaavan omaa turvallisuuttaan (Viitala 2005, 182). Tutkimusten mukaan yksilöt eivät vastusta niinkään muutosta sinänsä, vaan siihen liittyviä menetyksiä. Vastustuksen taustalla on usein uskomus tai kokemus nykyisten toimivien työkäytäntöjen ja –prosessien menettämisestä ja niiden puolustaminen (Nikkilä & Paasivaara 2007, 108).

Terve muutosvastarinta on Erämetsän (2003, 100) mukaan luonteeltaan:

- positiivista: se ei suhtaudu muutokseen sinällään kategorisen kieltävästi
- vapauttavaa: asioiden selviämisen ja suunnitelman parannusten jälkeen se vapauttaa energiaa itse muutokseen
- ei-saastuttavaa: se ei tartuta periaatteellista tai pelokasta tunnelmaa koko organisaatioon (tämä liittyy positiivisuuteen ja usein siihen, millaista kommunikaatiota vastarinta sisältää).

Symonin (2005, 1641-1663) mukaan muutosvastarinta ei ole huono asia. Se on muutosjohtajien voimavara, koska se pakottaa miettimään argumenttien pitävyyttä, muutoksen retoriikkaa ja poisoppimista vauhdittavia tekijöitä. Tavallinen ongelma on, että muutosjohtajat kertovat vain suurista linjoista ja uudistuksen periaatteista. Henkilöstölle tällainen uudistus jää etäiseksi, koska heille olevia tärkeitä asioita ei käsitellä (Stenvall & Virtanen 2007, 64).

Muutosvastarintaa kohdatessaan muutosjohtajan on vältettävä suoraviivaista reagointia. Muutosvastarinnan käsittelyssä – kuten muutoinkin konfliktien käsittelyssä – omien ja muiden intressien, etujen ja tavoitteiden välille tulisi löytää kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja, dialogi voi auttaa siihen (Stenvall & Virtanen 2007, 103).

Muutosvastarinnan voittamiseksi muutosjohtajan on tunnistettava ongelmat avoimesti. Koulutuksella ja tiedon välittämisellä on mahdollista vähentää ongelmia. Erilaisia toimijoita on johdettava ehkä toisistaan poikkeavin tavoin. Muutosjohtajan on myös vahvistettava työntekijöitä ja annettava heille mahdollisuuksia onnistua prosessissa (Stenvall, 103). Muutosjohtajan oma sitoutuminen on keskeistä. Jos muutosjohtaja on epävarma uudistuksen järkevyydestä, myös muu henkilöstö suhtautuu siihen kriittisesti (Stenvall & Virtanen 2007, 103).

Asenteisiin, ajatteluun, uskomuksiin, arvoihin ja normeihin vaikuttamisen tulisi alkaa viimeistään muutoksen alkuvaiheessa. Valmista ei tule, mutta saavutetaan edes pieni ”varaslähtö” kaikkein vaikeimmin muutettavassa asiassa (Erämetsä 2003, 110). Muutosvastarinnan käsittelyssä onkin tiedostettava, mistä syystä tai syistä se johtuu. Esimiehen tehtävä on tiedostaa ja tunnistaa alaitensa yksilölliset syyt olla muutosta vastaan. Pelon hälventämiseksi on ymmärrettävä, mistä pelko johtuu (Erämetsä 2003, 196). Tärkeintä on, ettei muutostunteita kielletä. Muutostunteet on käsiteltävä ja työstettävä, nostettava ne rohkeasti esille (Erämetsä 2003, 196).



Kuvio 2. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 110).

3.4 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma on kykyä soveltaa positiivisen psykologian lainalaisuuksia käytäntöön, ja tässä onnistuminen lisää työniloa ja kehittää tuottavuutta (Leppänen 2012, 49). Psykologinen pääoma muodostuu ihmisen itseluottamuksesta, uskosta tulevaisuuteen, optimismista ja sinnikkyudesta (Leppänen 2012, 50). Psykologinen pääoma on erityisen tärkeää organisaatiotasolla. Sen avulla työyhteisö pääsee päämääriin ja toimii tehokkaasti. Valmentava johtaminen ja myönteisen ilmapiirin luominen auttavat erityisesti yksilöitä ja johdettavia kehittämään omaa psykologista pääomaansa (Leppänen 2012, 72).

Leppäsen (2012, 51-52) mukaan psykologisen pääoman kaikkein tärkeimmät osa-alueet ovat henkinen vahvuus, sinnikkyys ja tahto. Ne tarkoittavat kykyä kohdata ongelmia ja vastoinkäymisiä, kykyä pysyä lujana omien päämäärien saavuttamiseksi. Ne auttavat löytämään pitkäjänteisyyttä kulkea kohti omia ja organisaation päämääriä, kulkea asetettujen tavoitteiden suuntaan, halua ja kykyä laittaa itsensä likoon.

Leppänen (2012, 72-73) kehottaa esimiehiä auttamaan johdettaviensa psykologisen pääoman lisääntymistä mm. seuraavilla tavoilla.

1. Tutkimuksen mukaan paras tapa kehittää psykologista pääomaa on pitää huolta positiivisista tunteista ja myönteisyyden ilmapiiristä. Autetaan avainhenkilöitä tuntemaan itsensä ainutlaatuisiksi ja välitetään siitä, mitä heille oikeasti kuuluu.
2. Rohkaistaan alaisia menemään epämurkkualueelle ja tarttumaan uusiin haasteisiin. Autetaan johdettavia kirkastamaan heidän kehitys- ja suoritustavoitteensa. Tarkastellaan tasaisin väliajoin yhdessä kehityssuuntaa ja otettuja askeleita.
3. Luodaan positiivista ja avointa keskusteluilmapiiriä työyhteisöön. Sen avulla luomme kollektiivista uskoa myönteiseen tulevaisuuteen.
4. Tarkastellaan omia johdettavia mahdollisuuksien ikkunan kautta. Autetaan omia johdettavia löytämään omat vahvuudet ja oma piilevä potentiaali mahdollisimman monipuolisesti. Mahdollistetaan onnistuminen, tuodaan vahvuudet esiin ja palkitaan niistä.

5. Luodaan kulttuuria, johon kuuluu myös virheiden ja epäonnistumisten hyväksyminen ja niistä oppiminen. Epäonnistumisetkin käydään läpi onnistumiskeskeisesti, keskittyen asioihin jotka menivät hyvin ja mitä on opittu.
 - Mikä meni hyvin?
 - Mitä pitää kehittää?
 - Mitä opimme?
 - Mitä viedään ensi kerralla käytäntöön?

6. Autetaan muita näkemään mahdollisuuksia ja toimitaan hyvänä esimerkkinä sinikkäälle tekemiselle.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukseni käsittelee Lauttasaaren ja Töölön kirjastojen henkilökunnan ennakoasenteita ja –suhtautumista omatoimikirjastoa kohtaan. Tutkittavaan ryhmään kuului yhteensä kahdeksan henkilöä. Tutkimusmetodinä käytin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen metodia, teemahaastattelua. Haastatelluista neljää henkilöä haastattelin yksilöhaastatteluna, toiset neljä haastattelin pareittain.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkittavasta ilmiöstä, eli henkilökunnan suhtautumisesta omatoimikirjastoon, ei juuri ole aiempaa tutkittua tietoa. Termi tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi. Tutkimusstrategian samoin kuin yksittäisten tutkimusmetodienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista (Hirsjärvi ym. 2010, 132). Hirsjärvi (ym. 2010, 205) suosittelee tutkimusmetodiksi haastattelua, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärkseen, jonka tuloksena syntyy hyvä kuvaus ilmiöstä (Kananen 2012, 56).

Alkukartoituksessa tutkimuskohteiksi valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskee tai sivuaa tai joilla on tietoa ilmiöstä (Kananen 2012, 62). Haastateltavat valitaan niin, että ilmiö liittyy heihin, eli valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2012, 100). Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Sillä on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Sen takia puhummekin nimenomaan tutkimushaastattelusta (Hirsjärvi ym. 2010, 207-208).

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna (Kananen 2012, 100). Teemahaastattelulla haetaan ymmärrystä. Kyselemällä urkitaan asian ydin eli paljastetaan to-

tuus (Kananen 2012, 99). Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun väli-
muoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet
ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2010,
208). Teemahaastattelun alussa ei mennä yksityiskohtiin, sillä yksityiskohta sulkee pois
ei-yksityiskohtaisia asioita, joilla voi olla merkitystä. Teemahaastattelun tekniikka etenee
yleisestä yksityiseen (Kananen 2012, 102).

Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä
voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaa-
jia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enem-
män mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä (Hirsjärvi ym.
2010, 205).

4.3 Analyysimenetelmä

Valitsin aineistoni analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin. Laadullisen aineiston analy-
ysimenetelmiä on useita. Ne jäävät aina tutkijan päätettäväksi (Kananen 2012, 116). Si-
sältöanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot, kuten teema-
haastattelut, kertomukset, kuvaukset, raportit, puheet ja keskustelut (Kananen 2012,
116). Sisällön analyysi voi tarkoittaa myös sisällön erittelyä, jolloin voidaan mm. laskea
ilmiöön liittyvien käsitteiden esiintymistiheyttä ja keskinäisiä kytköksiä (Kananen 2012,
116). Sen avulla kerätty tietoaineisto tiivistetään niin, että voidaan tarkastella tutkittavien
ilmiöiden ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysissa tutkimus-
aineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet (Tampereen Teknillinen Yliopisto
2016).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Esittelen tutkimustulokseni yksitellen kysymys kysymykseltä. Jokaisen kysymyksen yhteyteen on liitetty suoria sitaatteja henkilökunnalta.

5.1 Kirjastojen soveltuvuus omatoimikirjastoiksi

Teemahaastattelut aloitettiin kysymällä kaikenlaisten kirjastojen soveltuvuudesta omatoimikirjastoiksi. Käytännössä kaikki vastaajat kokivat ensin, että kaikenkokoiset ja kaikenlaiset kirjastot eivät sovellu omatoimikirjastoiksi. Keskustelun edetessä kannat kuitenkin lieventyivät ja pienen pohdiskelun jälkeen jo noin puolet haastatelluista olikin sitä mieltä, ettei estettä omatoimikirjastolle ole.

No kyllä ajatuksen tasolla minkä kokoinen vaan voi toimia yhtä hyvin.

Kaikki haastatellut ajattelivat, että fyysisesti pienikokoiset kirjastot soveltuvat parhaiten omatoimikirjastoiksi. Tilojen valvonta olisi tällöin helpompaa ja tilan tekninen varustelu olisi suoritettavissa alemmilla kustannuksilla kuin ison kirjaston varustelu. Useat vastaajat totesivat, että myös alueella on vaikutusta omatoimikirjaston toimivuuteen. Jos kirjaston lähiympäristö on levoton, siirtyisivät levottomuudet myös kirjastoon ja kirjaston turvallisuus ja viihtyisyys vaarantuisivat.

Jos alueella on ongelmia niin ei sinne voi omatoimikirjastoa laittaa. Syntyy varmasti häiriötä ja sotkua. Haluisikohan sinne edes kukaan normaali asiakas, jos siellä vaan hörhöt riehuu.

Kokonaisuudessaan haastatellut olivat sitä mieltä, ettei isojenkaan kirjastojen omatoimiaukioloajalle ole suuria esteitä. Ongelmiksi muodostuivat lähinnä tilojen valvonta ja sen kalleus. Osaa huoletti myös se, pääsevätkö asiakkaat halutessaan henkilökunnan tiloihin, jos kaikki tilat eivät ole kunnolla rajattuja ja lukittavia.

5.2 Positiiviset ja negatiiviset asiat asiakkaan kannalta

Haastatelluista kaikki totesivat heti aluksi, että laajennetut aukioloajat olisivat asiakkaan kannalta erinomainen asia. Varsinkin jos kirjaston normaali aukioloaika säilyisi ja sen lisäksi tulisi omatoimikäyttöä, olisi tässä asiakkaan kannalta vain positiivisia asioita.

Kaikki kokivat, että asiakkaan kannalta asiat olisivat kokonaisuudessaan paremmalla tolalla kuin nykyisellään.

Laajat aukioloajat ois tosi hyvä juttu. Vois käyttää kirjastoa silloin kun itselle sopii parhaiten.

Kaksi haastatelluista totesi lisäksi, että asiakkaat saattaisivat saada mielihyvää myös siitä, että syntyisi tunne, että asiakkaisiin luotetaan.

Vaikka positiiviset asiat tuntuivat painavammilta kuin negatiiviset asiat, tuli niitäkin ilmi. Negatiivisina asioina nousi esille esimerkiksi teknisten laitteiden käyttö sekä nykyisten itsepalveluvarausten noutaminen. Usea haastatelluista kertoi, että asiakkailla on jo nykyisin vaikeuksia löytää omia varauksiaan itsepalveluvaraushyllyistä, vaikka henkilökunta on auttamassa. Tuntuisi melkein mahdottomalta, että kaikki asiakkaat löytäisivät omat varauksensa omatoimiaikana, koska jo nykyisellään se on hankalaa. Itsepalveluvaraushyllyt puhuttivat muutenkin paljon. Todettiin myös, että mikäli asiakkaat penkovat varaushyllyjä, ovat ne hetken kuluttua vielä normaalia enemmän sekaisin, jonka jälkeen kukaan ei löydä sieltä omia varauksiaan.

Varausten löytäminen itsepalveluna jo nyt vaikeeta. Entä sitten omatoimikirjastossa, kun ei ole ketään auttamassa? Tästähän syntyy vielä se soppa, että varaukset menee pengottaessa entistä enemmän sekaisin eikä sieltä löydy kohta mitään.

Omatoimikirjaston puuttuva palvelu puhutti muutenkin. Monelle asiakkaalle voi olla vaikeaa toimia itsenäisesti, jos on tottunut saamaan palvelua.

Kaikki ei vaan pärjää ilman palvelua, ei sitten millään.

Tätä ongelmaa ei toki synny, jos kirjasto on omatoimikäytön lisäksi auki normaalein aukioloajoin. Mutta jos kirjaston normaalit aukioloajat supistuvat omatoimikäytön myötä, voi tästä seurata vaikeuksia osalle asiakkaista.

5.3 Positiiviset ja negatiiviset asiat henkilökunnan kannalta

Henkilökunnan kannalta positiivisia puolia nähtiin selvästi vähemmän kuin asiakkaiden kannalta. Kolme vastaajaa näki positiivisena sen, että varsinaiset ruuhka-ajat saattaisivat hieman rauhoittua, kun asiakasvirta jakaantuisi entistä tasaisemmin useammalle aukiolotunnille.

Hyvä ois jos kirjasto aukeis jo aikaisemmin. Ei tulis sitä joka aamun lehtienlukijaryntäystä samalla sekunnilla jolloin samasta lehdestä ei tapeltais joka ikinen aamu.

Positiivisuuden puolelle kallistui myös kahden henkilön pohdinta, voisiko kirjasto saada omatoimikäytön vuoksi uusia asiakkaita. Mietittiin, että onko asiakkaita, jotka eivät vaan yksinkertaisesti ehdi asioimaan kirjastoissa nykyisillä aukioloajoilla.

Saataiskohan me uusia käyttäjiä laajemmilla aukioloajoilla?

Samaan hengenvetoon kuitenkin tuli ilmi myös mielipide siitä, ettei laajennetuilla aukioloajoilla saataisi uusia käyttäjiä.

No eiköhän ne jotka haluaa käyttää kirjastoa käytä sitä jo. Kyllä nykyisillä aukioloajoilla kaikki voivat käyttää kirjastoja, jos vaan haluavat.

Henkilökunnan kannalta negatiivisia asioita löytyi runsaasti enemmän kuin positiivisia. Suurta huolta aiheutti kaikkien haastateltujen kohdalla se, miltä kirjasto näyttää omatoimikäytön jälkeisenä päivänä. Onko kaikkialla sotkua tai onko tehty esimerkiksi ilkivaltaa. Sanoipa joku vitsillä, että seuraavan normaalin työvuoron voisikin jatkossa nimetä siivousvuoroksi. Kaksi haastatelluista kertoi kuulleensa muista kunnista kokemuksia omatoimikirjastosta. Kokemukset olivat osoittaneet, että omatoimikäytön jälkeinen normaali aukiolopäivä sisälsi runsaasti enemmän logistista työtä ja yksinkertaista siivoamista, sillä kirjaston tilat olivat epäjärjestyksessä ja esimerkiksi asiakkaiden palauttamaa aineistoa oli runsaasti palautushyllyjen yhteydessä.

Yli puolet haastatelluista piti suurimpana ongelmana ja uhkana sitä, että joku sytyttäisi kirjastossa esimerkiksi tulipalon omatoimikäytön aikana. Pohdittiin myös runsaasti, syntyisikö kirjastosta esimerkiksi talvella kovien pakkasten aikana ns. yömaja.

Mitäs sitten kun joku päättää sytyttää tulipalon kirjahyllyjen luona eikä ole ketään paikalla?

Usea haastatelluista jäi myös pohtimaan, mitä vaikutuksia omatoimikirjastolla on lopulta henkilökunnan kannalta, varsinkin jos se lähtee toimimaan hyvin. Ei pidetty yksiselitteisenä, että jos kirjasto alkaa toimia myös omatoimikirjastona, niin muut toiminnot säilyisivät ennallaan. Pohdittiin, vaikuttaisiko omatoimikirjasto esimerkiksi oman kirjaston työpaikkojen määrään ja olisiko oma työpaikka turvattu.

Oikeestaan aika pelottava ajatus, jos omatoimikirjasto rupeis toimimaan tosi hyvin ja ilman ongelmia. Tarvittaiskohan meitä enää vai siirrettäisköhän kaikki jonnekin ihan muualle?

Keskustelua herätti myös omatoimikirjaston perimmäinen syy, eli halutaanko kirjaston tarjoavan asiakkaille lisäpalvelua laajentuneiden aukioloaikojen myötä, vai halutaanko toimivalla omatoimikirjastolla saada vähennettyä nykyisen henkilökunnan määrää. Tuleva Keskustakirjasto herätti myös tunteita. Väälätettiin myös sitä vaihtoehtoa, että jos omatoimikirjastot lähtevät toimimaan hyvin, voi näistä omatoimikirjastoista siirtää henkilökuntaa tulevaan Keskustakirjastoon.

No, tästähän saadaan Kekiin (Keskustakirjasto) taas hyvin porukkaa, jos sitä ei meinaa muuten riittää sinne.

5.4 Henkilökunnan osallistaminen

Kuten opinnäytetyön tutkimusosiossa on käynyt ilmi, on henkilökunnan osallistaminen kaikkeen muutokseen ja sen suunnitteluun äärimmäisen tärkeää, jotta muutos koetaan omaksi ja siihen halutaan sitoutua. Osallistamisen tärkeyden tiedostaen tuntuukin hie-man hämmentävältä, että käytännössä kukaan haastatelluista ei ollut osallistunut omatoimikirjaston suunnitteluun. Kaikissa Helsingin kaupunginkirjaston toimipisteissä ei ole toistaiseksi suunnitteilla omatoimikirjastoa, joka voi osaltaan selittää tätä. Omatoimikirjasto on kuitenkin selvästi tulevaisuudessa suuri asia, joten sen suunnittelun osallistamiseen voisi kuvitella haluttavan lisää henkilökuntaa, joka työskentelee asiakaspinnassa.

Haastatelluista kahdeksasta henkilöstä kukaan ei ollut ollut kokouksessa tai tilaisuudessa, jossa omatoimikirjaston toimintaa olisi suunniteltu. Ketään haastatelluista ei siis oltu osallistettu. Muutama haastatelluista kertoi, että työpaikalla on ehkä keskusteltu asiasta, mutta itse ei ole ollut mukana kyseisessä kokouksessa. Kaikki haastatellut kokivat, että aiheesta pitäisi viestiä henkilökunnalle mahdollisimman usein ja paljon, jotta kaikki pysyvät kärryllä, missä mennään.

Joku keskustelu tais olla työpistekokouksessa. Kaikki ei kuitenkaan olleet mukana.

Kahta haastateltua lukuun ottamatta kaikki kokivat, että haluaisivat olla voimakkaasti mukana omatoimikirjaston suunnittelussa. Henkilöt haluaisivat osallistua suunnitteluun, jotta vältettäisiin virheitä. Usea haastateltu myös totesi, että he työskentelevät asiakas-palvelussa ja tietävät, mikä toimii hyvin ja mistä voi seurata ongelmia. Tätä taas ei voisi nähdä ennakkoon, jos joku ulkopuolinen kertoo kuinka tulee toimia mahdollisen omatoimikirjaston suhteen.

Henkilökunnan pitäis olla mukana suunnittelussa. Henkilökunta tietää ja osaa ajatella miten tää toimii ja mitä tarvitaan.

Haastatellut kertoivat että omatoimikirjaston konseptointi voisi auttaa ja nopeuttaa kyseisen palvelun aloittamisessa, mutta henkilökunnan pitäisi kuitenkin olla tarkasti mukana aina kyseisten yksittäisten kirjastojen omatoimisuunnittelussa.

Kaksi haastateltua koki, että henkilökunnan varsinaiselle osallistamiselle ei ole tarvetta. Hekin kuitenkin kokivat, että viestintää asian edistymisestä tarvitaan, mutta itse omatoimikirjaston suunnitteluun osallistumiseen ei ole tarvetta. He totesivat, että omatoimikirjastoja suunnittelee jo ammattitaitoinen porukka, joka osaa kyllä ajatella asiaa monelta eri kannalta, jolloin eri näkemykset tulevat jo otetuksi huomioon.

Eiköhän suunnittelijoilla ole jo tarpeeksi hyvät tiedot tätä varten. En edes tiedä, miten osaisin osallistua tämän suunnitteluun.

5.5 Omatoimikirjaston vaikutukset

Omatoimikirjaston vaikutuksia sivuttiin hieman jo kohdassa 5.3. Kaikki totesivat, että omatoimikirjaston avulla saataisiin varmasti lisää asiakaskäyntejä ja lainoja. Muutamat haastatelluista totesivat myös, että varsinkin pienissä kirjastoissa hiljaisissa paikoissa tai hiljaisilla paikkakunnilla omatoimikirjasto voi olla pelastus, jos henkilökuntamäärä ei yksinkertaisesti riitä normaalin kirjastoajan pyörittämiseen esimerkiksi kuntien säästöpainneiden vuoksi. Henkilökunta voisi pyörittää kirjastoa esimerkiksi yhdessä vuorossa, jonka ulkopuolisena aikana kirjasto toimisi omatoimikirjastona. Ehdotettiin myös, että hiljaisemmat kirjastot voisivat olla esimerkiksi viikonloput kokonaan omatoimikirjastoina.

Useat haastatellut kokivat, että omatoimikirjasto voisi myös synnyttää jotain täysin uutta asiakkaiden keskuudessa. Kolme haastatelluista ajatteli, että omatoimiaukiolon aikana saattaisi syntyä esimerkiksi uudenlaista yhteisöllisyyttä. Asiakkaat kokisivat että tila on heidän, ei ainoastaan kirjaston työntekijöiden. Pohdittiin myös, syntyisikö omatoimiaikana esimerkiksi spontaaneita pelikerhoja.

Jos kirjastosta löytyis paljon eri pelejä, syntyisiköhän esimerkiksi jotain spontaaneja pelikerhoja? Jos vaikka jotkut rupeis aina iltaisin kokoontumaan ja pelaamaan shakkia?

Ei tuntuis enää siltä, että henkilökunta omistaa kirjaston, vaan omistajuus ois myös asiakkaiden.

Moni haastatelluista korosti muutenkin kirjastoa yhteisöllisenä paikkana, jonne olisi helppo tulla kokoontumaan esimerkiksi oman pienen porukan tai seuran kesken myös omatoimiaikana.

Kirjastohan vois toimia jollekin porukalle kokoontumispaikkana vaikka sunnuntaisin, jolloin monilla ois aikaa tulla kirjastoon.

Yksi haastatelluista ei osannut sanoa omatoimikirjaston erillisiä vaikutuksia. Hänelläkin oli kuitenkin tunne, että niitä voisi syntyä. Hän myös ajatteli, että kirjaston olisi hyvä muuttua ajan myötä nykyaikaisemmaksi. Hän ei kuitenkaan osannut eritellä, tapahtuisiko tämä juuri esimerkiksi omatoimikirjaston avulla vai miten.

Tavallaan ymmärrän että kirjaston tarvitsee tehdä jotain, mutta en oikein osaa sanoa että mitä.

5.6 Tämänhetkinen tunne omatoimikirjastoja kohtaan

Haastatellut kokivat, että tunne omatoimikirjastoja kohtaan on yleisesti ottaen varovaisen positiivinen. Moni asia tuntuu hyvältä, esimerkiksi laajennetut aukioloajat asiakkaiden kannalta. Samalla kuitenkin huolettua asiakkaiden mahdollisesti aiheuttama sotku sekä pohjimmiltaan myös oman työpaikan säilyminen ennallaan. Monia huolesti myös se, että tuleeko kirjastoon omatoimiaikana yhdellä ovenavauksella useita henkilöitä, jotka voivat aiheuttaa haittaa. Heitä ei saataisi kiinni ongelmatilanteissa, koska heidän tietojään ei olisi rekisteröity kulunvalvonnan yhteydessä.

Haastatellut miettivät myös, kannattaako kaikkia kirjastoja varustaa omatoimilaitteistolla, joka mahdollistaa omatoimikäytön. Omatoimikirjastoa varten tarvittava laitteisto on kuitenkin asennuksineen kallis investointi. Monessa kirjastossa esimerkiksi aukioloajat ovat jo nykyisellään erittäin laajat, jolloin omatoimikäyttöä voisi syntyä ainoastaan muutama tunti päivässä. Ajat olisivat aikaisin aamulla tai myöhään illalla, jolloin kirjastoa ei oletettavasti käytettäisi kovin aktiivisesti.

Omatoimikirjaston varustelu on tosi kallis, onkohan kuitenkin sen väärä?

Muutama henkilö myös pohti, pitäisikö omatoimikirjaston käyttöönottoa lykätä. Mietittiin, että voisi olla parempi avata omatoimikirjasto vasta siinä vaiheessa, kun konseptointi ja asian valmistelu on saatu valmiiksi. Näin vältettäisiin mahdolliset ongelmatilanteet jotka olisivat olleet selvitettävissä jo etukäteen. Yhdeltä haastatellulta tuli taas täysin päinvastainen näkemys, sillä hän olisi mieluusti ottanut omatoimikirjaston käyttöön saman tien.

Toivottavasti oma kirjasto ois valmis avautumaan omatoimiaikana nyt heti.

Usea haastatelluista pohti myös sitä, että monet asiakkaat odottavat kirjastolta aina palvelua, vaikka omatoimikäytöstä tiedotettaisiinkin hyvin. Pohdittiin, aiheuttaisiko tämä esimerkiksi palauteryöpyn ja negatiivisemmän maineen paikkana, josta ei nykyään saa palvelua.

No ihmiset odottaa aina palvelua ja apua. Ihan sama, vaikka olisi esillä laput että nyt kirjasto on vain omatoimisena auki.

Kahta vastaajaa mietitytti myös tilanne, että jos omatoimiaikana paikalla on ainoastaan yksi asiakas ja hän saa esimerkiksi sairauskohtauksen, mitä sitten tapahtuu. Koettiin, että kirjasto on joka tapauksessa asiakkaista vastuussa, vaikka he käyttäisivät kirjastoa omatoimiaikana.

Omatoimikäytön mahdolliset ikärajat aiheuttivat myös jakaantumista vastaajien kesken. Osa vastaajista kannatti täysin ikärajatonta omatoimikirjastoa, osa taas rajaisi käytön ulkopuolelle kaikki alaikäiset. Perusteluina oli esimerkiksi se, että kirjasto ei voi taata tilan turvallisuutta lapsille, jos he käyttävät kirjastoa omatoimiaikana.

Ikäraja pitäisi kyllä olla, ei pienet lapset kuulu kirjastoon öisin. Mitä jos lapset satuttaa itseään öisin tai joku hörhö ahdistelee niitä?

Kaiken kaikkiaan haastatelluilla oli kuitenkin positiivinen suhtautuminen omatoimikirjastoja kohtaan, eikä kukaan kokenut omatoimikirjastoja kokonaisuudessaan esimerkiksi turhana.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomalaisista omatoimikirjastoista ei ole vielä saatavilla juurikaan tutkittua tietoa, sillä ilmiö on Suomessa uusi. Varsinaista lähdekirjallisuutta aiheesta ei ole, tietolähteet ovat pääasiassa verkossa. Omatoimikirjastojen käyttöönottovaiheessa muutosjohtajuudelle lienee reilusti tarvetta, jotta kaikki kokevat omatoimikirjastot omakseen eikä esimerkiksi synny rajua muutosvastarintaa. Henkilökunnan osallistaminen, kuuleminen ja viestintä yleensä on avainasemassa muutoksen onnistumisessa.

Helsingin kaupunginkirjaston strateginen tavoite vuosille 2015-2018 on kirjastojen omatoimikäytön lisääminen. Vaikka toistaiseksi omatoimikäyttö ei ole kasvanut Helsingissä juurikaan, panostetaan siihen runsaasti mm. varustamalla remontoitavia kirjastoja omatoimikäyttöä mahdollistavilla laitteistoilla. Omatoimikirjastoa varten perustettiin kesällä 2016 ns. omatoimiryhmä, joka pohtii Helsingin kaupunginkirjaston laajuudella omatoimikäytön konseptointia, jotta eri omatoimikirjastojen käytännöt olisivat tulevaisuudessa yhtenäiset. Ryhmän tarkoituksena on saada esitys omatoimikirjastojen käytännöistä valmiiksi talven 2017 aikana.

Henkilökunta ei toistaiseksi ole osallistunut kovin merkittävästi omatoimikirjastojen suunnitteluun, tosin kaikki eivät koe sitä ongelmaksi. Muutosjohtamisen lähdekirjallisuuden perusteella osallistamiselle olisi kuitenkin tarvetta, jotta kaikki pääsisivät osallistumaan suunnitteluun ja kokisivat asian omakseen. Henkilökunta myös sitoutuisi asiaan paremmin, jos olisi itse ollut mukana vaikuttamassa.

Lauttasaaren ja Töölön kirjastojen henkilökunta ei ollut kovinkaan ennakkoluuloinen tai ennakoasenteinen omatoimikirjastoja kohtaan. Kaikki näkivät omatoimikirjastoissa mahdollisuuksia ja hyviä puolia, eikä kukaan esimerkiksi tyrmännyt niitä kokonaan. Laajentuneet aukioloajat asiakkaille koettiin ehdottomasti positiivisimpana asiana. Kaikki mainitsivat tämän ensimmäisenä, kun tiedusteltiin omatoimikirjastojen hyviä puolia asiakkaan kannalta. Negatiivisena asiana pinnalle nousi eniten ilkeiden mahdollisuus sekä oman työpaikan kohtalo. Suurena yllätyksenä koin sen, että haastatelluista valtaosa oli pohjimmiltaan sitä mieltä, että mikä kirjasto tahansa voisi periaatteessa toimia omatoimikirjastona.

Suurin osa haastatelluista koki, että omatoimikirjasto voi olla myös pienen paikkakunnan tai pienen kirjaston pelastus, jos työntekijöitä ei riitä pitämään kirjastoa auki tulevaisuudessa samalla tavalla kuin nykyään. Koettiin kuitenkin myös, ettei kaikkia kirjastoja kannattaisi varustaa omatoimilaitteistoilla, sillä laitteistojen hankinnat asennuksineen ovat hintavia ja monissa kirjastoissa normaalit aukioloajat ovat jo erittäin laajat.

LÄHTEET

- Ahokas, M.; Ferchen, M.; Hankonen, N.; Lautso, A. & Pyysiäinen, J. 2012. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Allport, G. 1954. The historical background of modern social psychology. Teoksessa: Lindzey, G. (toim.) Handbook of social psychology, vol. 1: Theory and method. Reading, MA: Addison Wesley.
- Aluesarjat. 2017. Taulukko: Helsingin väestö iän mukaan 1.1.2016. Viitattu 16.1.2017. <http://www.aluesarjat.fi/>
- Elenius, L. 2014. Kirjasto ilman henkilökuntaa. Kirjastolehti 5/2014.
- Erwin, Phil. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Porvoo: WSOY.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- HelMet-verkkokirjasto. 2016a. Töölön kirjasto on avattu uudistuneena. Viitattu 22.12.2016. [http://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Toolon_kirjasto/Juttuja_kirjastosta/Toolon_kirjasto_on_avattu_uudistuneena\(103220\)](http://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Toolon_kirjasto/Juttuja_kirjastosta/Toolon_kirjasto_on_avattu_uudistuneena(103220))
- HelMet-verkkokirjasto. 2016b. Omatoimikirjastot. Viitattu 22.12.2016. http://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Omatoimikirjastot
- Helsingin kaupunginkirjasto. 2015a. Pääkaupunkiseudun HelMet-kirjastot ovat käytössäsi. Viitattu 22.12.2016. <http://www.hel.fi/www/kirjasto/fi/Kirjastot/>
- Helsingin kaupunginkirjasto. 2015b. Tietoa meistä. Viitattu 22.12.2016. <http://www.hel.fi/www/kirjasto/fi/tietoa/>
- Helsingin kaupunginkirjasto. 2015c. Kirjaston suunta 2015-2018. Helsinki: Helsingin kaupunginkirjasto. Viitattu 3.1.2017. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/7e/7e920ccdc9f714b00bf0494a6f7f2c4c42332ebd.pdf>
- Helsingin kaupunki. 2016. Lauttasaaren kirjasto kiinni yli viikoksi. Viitattu 22.12.2016. <http://www.hel.fi/www/uutiset/fi/kaupunginkirjasto/lauttasaaren+kirjasto+kiinni+yli+viikoksi>
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holmgaard Larsen, J. 2013. Open Libraries in Denmark. Scandinavian Library Quarterly NO. 3 2013. Viitattu 22.12.2016. <http://slq.nu/?article=volume-46-no-3-2013-5>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda Ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Mustikkamäki, M. 2015. Selvitys Suomen yleisten kirjastojen omatoimipalvelujen toteutumisesta 2015. Viitattu 22.12.2016. <https://www.avi.fi/documents/10191/1263926/Selvitys+Suomen+yleisten+kirjastojen+omatoimipalvelujen+toteutumisesta+2015/0ae53ecd-c2ff-4088-b315-ba7b73cb7205>
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.

Oldham, G.R. & Hackman, J.R. 2005. How Job Characteristics Theory Happened. Teoksessa Smith, K.G., Hitt, M.A. (toim.): Great Minds in Management. The Process of Theory Development. Oxford: Oxford University Press.

Ollikainen, S. 2015. Kohti omatoimisempaa kirjastoa – itsepalvelun kehitys suomalaisissa kirjastoissa. Opinnäytetyö. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Saatavana myös: <http://theseus.fi/handle/10024/97368>

Pakarinen, A. 2014. Kokemuksia omatoimikirjastoista. Viitattu 22.12.2016. <http://blogit.kirjastot.fi/kokemuksia-omatoimikirjastoista/>

Popper, M. & Zakkai, E. 1994. Transactional, charismatic and transformational leadership: conditions conducive to their predominance. *Leadership & Organization Development Journal* 15:6.

Salminen, A. 2000. Implementing Organizational and Operational Change - Critical Success Factors of Change Management. *Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial Management and Business Administration Series No 7*. Espoo: Finnish Academies of Technology.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Symon, G. 2005. Exploring Resistance from a Rhetorical Perspective. *Organization Studies* 26(11).

Taarasti, R. 2014. Itsepalvelukirjastot tulevat. *Cult24 Magazine* 2.5.2014. Viitattu 22.12.2016. <http://www.kirjastokaista.fi/cult24-kolumni-itsepalvelukirjastot-tulevat/>

Tampereen teknillinen yliopisto. 2016. Verne – Liikenteen tutkimuskeskus. Tiedon analysointi. Viitattu 22.12.2016. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

Teemahaastattelun kysymykset

1. Soveltuvatko kaikki kirjastot mielestäsi omatoimikirjastoiksi?
2. Mitä hyvää tai huonoa omatoimikirjastosta mahdollisesti seuraa asiakkaan kannalta?
3. Mitä hyvää tai huonoa omatoimikirjastosta mahdollisesti seuraa henkilökunnan kannalta?
4. Onko henkilökuntaa osallistettu omatoimikirjaston suunnitteluun?
5. Mitä vaikutuksia omatoimikirjastolla voi olla tulevaisuudessa?
6. Tämänhetkinen tunne ja asenne omatoimikirjastoa kohtaan