

Hannu Kurki

Kehittävää työntutkimusta kirjastoihin?

Kurki, Hannu, Kehittävää työntutkimusta kirjastoihin? [Developing work research in libraries?]. Kirjastotiede ja informatiikka 8 (1): 3–10, 1989.

The concept of developing work research is founded on the theory of action. It has been developed in the eighties in Finland both as theory and in practice. It contains three main principles. 1) The whole action system, including the organization and people in it, is used as the unit of analysis. 2) Historic work analysis is the basis of evaluating action. 3) The action system is evaluated as the process of learning by expanding. Developing work research might be a useful method of handling change public libraries. This is a preliminary approach without practice.

Address: Tykistötie 36, SF-13100 Hämeenlinna, Finland.

Kirjastot, etenkin yleiset kirjastot ovat voimakkaiden muutospaineiden alaisina. Julkisel-le sektorille on asetettu uudentyypisiä tehostamis- ja palveluvaatimuksia. Nämä ovat ilmenneet mm. tulosjohtamisen invaasiona, hyvän palvelun projektina, kehittämis- ja säästövaatimuksina. Kunnallishallintoon ja sitä kautta myös kirjastoihin paineita kasaa vuoden 1989 alusta käynnistyvä hallinto- ja vapaakuntakoikeilu. Koko julkista hallintoa leimaa voimakas kehittämishakuisuus, ja kehittäminen mielletään nyt entistä kokonaisvaltaisemmin.

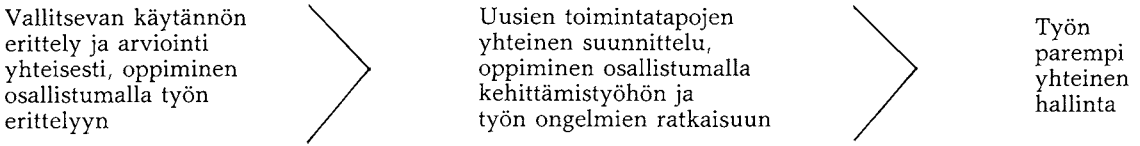
Kaikkiin muutoksiin liittyy tietotekniikan käytön lisääntyminen ja sen laadulliset mullistukset. Kirjastoissa tämä näkyy atk-lainausjärjestelminä, tietopalvelun kehittämisenä ja uusina aineistotyyppeinä. Systemaattinen kehittämistoiminta, työnohjaus yms. on kirjastoissa ollut melko vähäistä moneen muuhun hallinnonalaan verrattuna. Muutospaineet koettelevatkin nyt kärjistyneesti heikosti palkattujen ja aliarvostusta potevien kirjastotyöntekijöiden kvalifikaatioita. Tarkastelen tässä kirjoituksessa katsauksenomaisesti »kehittävää työntutkimusta» (tai »tutkivaa työn kehittämistä»), joka voisi olla muutoksen hallinnan väline myös kirjastoissa.

Kari Murto (1982, 10–12) jakaa yhteisön kehittämisen strategiset lähestymistavat kolmeen

päätyyppiin: 1) *tavoite- ja tulosvastuukeskeiset strategiat*, 2) *teoriakeskeiset strategiat* ja 3) *prosessikeskeiset strategiat*. Kaikki lähestymistavat ovat syntyneet vanhan, autoritaarisen, ylhäältä alas suuntautuvan vallankäytön vastapainoksi. Kahden ensiksi mainitun lähestymistavan kompastuskivi on edelleen tavoitteiden ja teorioiden »myyminen» ylhäältä alas operatiiviselle tasolle, joka eri syistä ei aina ole valmis sitoutumaan tavoitteisiin. Näitä kahta lähestymistapaa en tässä tarkastele lähemmin.

Prosessikeskeiset kehittämisstrategiat lähtevät arkipäivän tutkimisesta yhteisön kaikilla tasoilla. Kehittäminen tapahtuu enemmänkin alhaalta ylös yhteisten keskustelujen, selvitysten, suunnitelmien ja kokeilujen kautta. Keskinäinen vuorovaikutus saa aikaan uutta kollektiivista kokemuspohjaa ja »yhteisen kielen» oppimisen. Yhteinen kokemuspohja ja kieli ovat edellytyksiä onnistuneelle yhteiselle tavoitteenasettelulle ja toiminnalle.

Robert Arnkil (1987, 20) on kuvannut prosessikeskeisten strategioiden (osallistuvan työn kehittämisen) yhteisiä piirteitä seuraavasti (kaavio 1). Osallistuminen ja oppiminen tapahtuu yleensä pelkän omakohtaisen kokemuksen varassa, uuden tiedon omaksumista ja teoreettista tarkastelua ei useimmiten ole yhdistetty osallistumiseen. Omakohtaisella, välittömällä ko-



Kaavio 1: Osallistuva kehittäminen.

kemuksella on kehittämistyöhön motivoiva merkitys, mutta se ei yleensä kykene ylittämään oman työn ajallisia ja paikallisia rajoja. Osallistujille ei muodostu uusia käsitteellisiä välineitä eikä toimintamalleja eikä niihin kytkeytyviä uusia yhteistyömuotoja.

Kehittävä työntutkimus tai *tutkiva työn kehittäminen* lukeutuu lähinnä prosessikeskeisiin kehittämisstrategioihin, mutta tähtää omakohtaisen kehittämistyön rinnalla historiallisten ja paikallisten rajojen ylittämiseen ja työn laajempien kokonaisuuksien tarkasteluun. Kehittävä työntutkimus perustuu »toiminnan teoriaan», jota on 1980-luvulla kehitetty sekä teoriana että useissa empiirisissä sovelluksissa. Tutkijoiden vuorovaikutusfoorumiksi on muodostunut »Kehittävän työntutkimuksen ryhmä» (KTR), jonka jäsenet toteuttavat projekteja ja konsultointeja sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Robert Arnkil (1988, 1–9) ja Yrjö Engeström (1987, 9–25) kiteyttävät kehittävän työntutkimuksen lähestymistavan kolmeen pääperiaatteen:

- 1) *toimintajärjestelmän käyttö analyysiyksikkönä,*
- 2) *kehitysanalyysi toiminnan arvioinnin perustana,*
- 3) *toimintajärjestelmän kehityksen tarkastelu ekspansivisina oppimissykleinä.*

Seuraava esittely perustuu lähinnä Robert Arnkilin ja Yrjö Engeströmin em. kirjoituksiin. Mahdolliset muut lähteet on mainittu erikseen. Kirjastopohdiskelusta vastaan itse.

Toimintajärjestelmäanalyysiyksikkönä

Kehittämistyössä on rajattava kehittämisen kohde. Perinteinen työpsykologinen tutkimus on yksilölähtöistä. Kerätään tietoa työtyytyväisyydestä, stressistä, asenteista, suorituksista ja kehäpäätellään erojen johtuvan yksilöllisistä eroista. Esitetään yksilöiden sopivampaa sijoit-

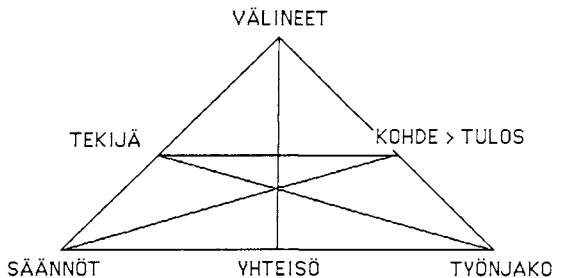
telua, heidän kouluttamistaan ja haitallisten kuormitustekijöiden rajaamista. Yksilöt sopeutetaan olemassaoleviin ammattirakenteisiin ja toimenkuviiin.

Perinteinen sosiologinen ja hallintotieteellinen tutkimus lähtevät instituutioista ja organisaatioista. Organisaatiokeskeinen lähtökohta aliarvioi yksilöiden osuutta toiminnan kehittämisessä, kehittämisen keinoina ovat usein yksipuolisesti hallinnolliset tavoitteenasettelut ja päätökset. Organisaation nähdään suoraviivaisesti määrävän yksilöiden ajattelua ja toimintaa.

Kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta sekä yksilö että organisaatio ovat sinänsä riittämättömiä analyysiyksikköjä. Tärkeintä on yksilöiden ja organisaatioiden välinen vuorovaikutus. Yksilöt ja ryhmät muovaavat organisaatioita ja organisaatiot muovaavat heitä. Tämän vuorovaikutuksen kehittävä työntutkimus pyrkii tavoittamaan *toimintajärjestelmän* käsitteen avulla. Toimintajärjestelmän osatekijöitä ja niiden systeemistä kokonaisuutta Arnkil ja Engeström kuvaavat rakennemallin avulla (kaavio 2).

Toimintajärjestelmän *tekijä* viittaa kyseisessä työyhteisössä siihen yksilöön tai ryhmään, jonka näkökulmasta analysoidaan.

Toimintajärjestelmän *kohteella* tarkoitetaan sitä ilmiötä, esinettä tai järjestelmää, jossa yh-



Kaavio 2: Toimintajärjestelmän rakennemalli.

teisö pyrkii saamaan aikaan halutun suuntaisia muutoksia. *Tulos* tarkoittaa niitä tuotoksia ja vaikutuksia, joita tavoitellaan tai joita toiminta tuottaa.

Toimintajärjestelmän *välineillä* tarkoitetaan yhteisön ja erityisesti tarkastelun kohteena olevan tekijän käytössä olevia työkaluja sekä käsitteellisiä välineitä ja malleja, joiden avulla kohdetta analysoidaan ja käsitellään.

Toimintajärjestelmän *yhteisöllä* tarkoitetaan sitä yhteisöä, joka käsittelee samaa kokonaiskohdetta pyrkien samaan kokonaistulokseen saman kokonaisvälineistön avulla, noudattaen samaa kokonaissäännöstä. Yhteisö ei määrydy fyysisen läheisyyden tai yhteenkuuluvuuden tunteen perusteella, vaan toiminnallisen yhteyden perusteella.

Toimintajärjestelmän *työnjaolla* tarkoitetaan kohteen käsittelyyn liittyvien tehtävien vertikaalista ja horisontaalista jakoa yhteisön eri osapuolten kesken.

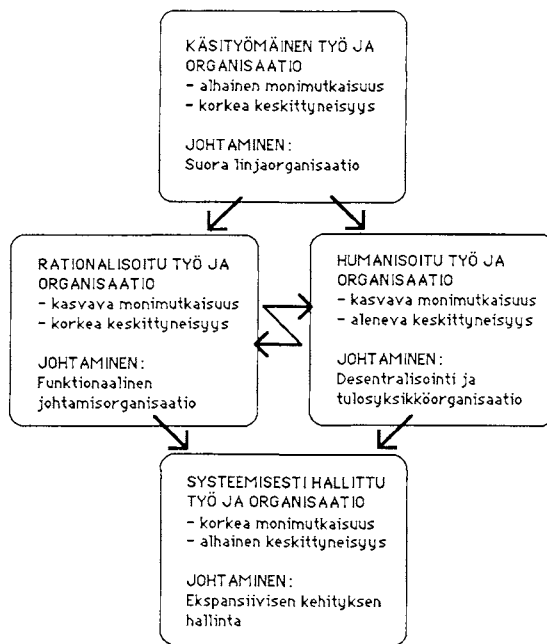
Toimintajärjestelmän *säännöillä* tarkoitetaan yhteisöä kokonaisuudessaan sekä sen jäseniä ja osaryhmiä koskevia määräyksiä, normeja ja kirjoittamattomia pelisääntöjä. Osa säännöistä on peräisin yhteisön ulkopuolelta, osa on syntynyt yhteisön omassa toiminnassa.

Toimintajärjestelmä on jatkuvassa muutoksen tilassa, osatekijät vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa ja niiden välillä tapahtuu siirtymiä. Jokin apuvälineeksi luotu malli voi muuttua rajoittavaksi säännöksi; jokin onnistunut työn tulos voi tuottaa oivalluksia, jotka johtavat työvälineiden muuttamiseen jne. Toimintaa tutkittaessa tietyssä osatekijässä havaittuja muutoksia tarkastellaan suhteessa kaikkiin muihin osatekijöihin ja toimintajärjestelmän kokonaisuuteen.

Toimintajärjestelmässä tarkastellaan myös sen eri *tasoja*. Niitä ovat toiminta, teko ja operaatio. Toimintajärjestelmä on myös aina osa erilaisten *toimintajärjestelmien verkkoa* ja esimerkiksi »taaksepäin» sidoksissa toimintajärjestelmiin, jotka tuottavat välineistöä, henkilöstöä ja sääntöjä. Toiminnan kohde voi liittyä asiakkaiden toimintajärjestelmään, jota luonnehditaan *kohdetoiminnaksi*.

Kehitysanalyysi toiminnan arvioinnin perustana

Toimintajärjestelmien kehityksessä on kehitettävän työntutkimuksen teorian mukaan havait-



Kaavio 3: Työn ja johtamisjärjestelmien kehitystyyppit.

tavissa yksi yleinen piirre, niiden *monimutkaistuminen*. Se ilmenee toimintajärjestelmissä tapahtuvan teknologisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ja sisäisten riippuvuuksien lisääntymisenä ja voimistumisena. Aikaisemmin erilliset toimintarakenteet kietoutuvat yhteen ja muodostavat uusia, laajempia sekä ajallisesti että toiminnallisesti entistä tarkemmin yhteensovitettavia kokonaisuuksia.

Tätä kehityksen yleistä suuntaa voidaan nimittää toimintajärjestelmien *yhteiskunnallistumiseksi*. Monimutkaistuminen ei ole suoraviivaista määrällistä kehitystä. Toimintajärjestelmien kehityksessä sekä niihin liittyvissä johtamisjärjestelmissä voidaan erottaa »sukupolvina», laadullisesti erilaisia kehitysvaiheita, jotka ovat vastauksia osatekijöiden välille syntyviin ristiriitoihin. Kehittävä työntutkimus lähtee neljästä perustyyppistä (kaavio 3).

Käsityömäiselle työ- ja organisaatiotyypille on ominaista yksinkertainen teknologia ja viestintä sekä vähäinen työnjako. Organisaatiot ovat pieniä, mutta voimakkaasti keskitettyjä, »mestarivaltaisia».

Rationalisoitu työ on muodostunut hallitseväksi teollistumisen ja massatuotannon myötä ja synnyttänyt niinsanotun byrokraattisen or-

ganisaation. Työnjako on viety mahdollisimman pitkälle sekä pysty- että vaakasuunnassa. Rationalisoidulle työlle ovat ominaisia luokitukset, standardit ja normit sekä työn siirtäminen toteutusvaiheesta suunnitteluvaiheeseen. Yksittäisen työntekijän näkyviin tulee vain pieni, tarkoin rajattu osa toiminnan kokonaiskohteesta ja tuloksesta.

Rationalisoituun organisaatioon liittyy *funktionaalinen johtaminen*: eri osakysymyksiin erikoistuneet yksiköt laativat omaan alaansa liittyviä ohjeita, standardeja ja toimintakaavoja. Eri yksiköiden toiminnan yhteensovittaminen vaatii vahvaa suunnittelujärjestelmää. Rationalisoitu työ ja funktionaalinen johtaminen ovat tehokkaita vakiintuneissa oloissa, mutta toiminnan muuttuessa tai silloin, kun pitäisi joutaa erilaisia toimintatapoja edellyttäviä erillisiä toimintajärjestelmiä, ne ovat tehottomia. Ennakkovalmistelu ei pysy muutosten tasalla. Siksi funktionaalisen, keskitetyn johtamisorganisaation tilalle on luotu *desentralisoituja* johtamisrakenteita, joissa päätösvaltaa on delegoitu.

Desentralisointi liittyy *humanisoituun* työtyyppiin, joka pyrkii lieventämään rationaaliossa työssä syntyviä motivaatiovaikeuksia ja vieraantumista. Työnjakoa väljennetään esimerkiksi työryhmien, työnkierron ja työn rikastamisen avulla. Työntekijöiden käsitystä työn kohteesta pyritään laajentamaan esimerkiksi laatupiirien avulla. Toimintajärjestelmän perusrakenne säilyy kuitenkin ennallaan: tuotannon sisältöä ja suuntaa koskevat ratkaisut tehdään edelleen keskitetysti.

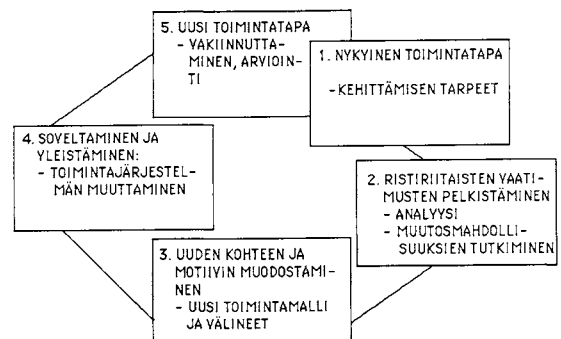
Monimutkaisuuden kasvu pakottaa organisaatiot etsimään joustavampia ratkaisuja ja synnyttää kokonaan uudentyyppisiä organisaatioita, joille on luonteenaomaista hajautetuista itsenäisistä yksiköistä koostuva verkkomainen rakenne, jossa on minimaalinen hierarkia. Uudentyyppistä, vasta muotoutuvaa työ- ja organisaatotyyppeä kutsutaan *ekspansiivisesti/systeemisesti hallituksi*. Toiminnan kokonaiskohde ja -tulos pyritään ottamaan koko henkilökunnan käsittelyn ja kehittelyn alaiseksi. Tiukka työnjako puretaan, työskennellään ryhmissä ohi perinteisten ammattirajojen. Edellytyksiä ovat vahva yhteinen tietoperusta, korkeatasoiset käsitteelliset välineet ja teoreettiset mallit. Työyhteisö alkaa analysoida, ennakoita ja suunnitella toimintajärjestelmänsä kehitystä. Ekspansiivisesti hallittu työtyyppi on vasta tulossa eikä varmastikaan ole kehityksen päätepiste.

Käytännössä toimintajärjestelmä ei ole koskaan homogeeninen, se sisältää aineksia eri tyypeistä. Työ- ja organisaatiotyyppien hahmotelu on kehittävän työntutkimuksen yleinen viittekehys, se ei sinällään riitä esimerkiksi empiirisen aineiston luokittamiseen. Onnistunut kehittämistyö edellyttää tutkittavan toimintajärjestelmän omien historiallisten kehitysvaiheiden analyysia, etenkin *kohdehistoriallista* tarkastelua (miten työn kohde ja tulos on eri aikoina käsitetty). Sen lisäksi on kerättävä ja analysoitava tietoa tutkittavan toimintajärjestelmän »arjesta» eli tehtävä niisanottu *aktuaaliempiirinen* analyysi. Siihen sisältyvät organisaation toiminnan ja rakenteen erittely sekä työntekijöiden käsitykset ja suoritukset toimintajärjestelmän eri tasoilla.

Kehitys ekspansiivisina oppimissykleinä

Ekspansiivisen oppimisen syklissä (kaavio 4) on kysymys yksilöiden ja uuden yhteisen toimintatavan samanaikaisesta kehityksestä. Kehitystä ei nähdä ainoastaan kehittyneempien toimintatapojen ja välineiden omaksumisena, vaan ennen kaikkea objektiivisesti uuden toimintamallin ja uusien välineiden tuottamisena. Kehittävässä työntutkimuksessa tutkittavan toimintajärjestelmän *lähikehityksen* vyöhyke kartoitetaan ekspansiivisen oppimisen syklin systemaattisella ja tietoisella läpikäymisellä. Todelliset muutosmahdollisuudet selviävät uuden toimintamallin kokeilussa.

Kehityssyklin *ensimmäinen vaihe* (nykyinen toimintatapa, tarvetila) viittaa tilanteeseen, jos-



Kaavio 4: Ekspansiivisen oppimisen sykli.

sa toimintajärjestelmässä ilmenee häiriöitä, kasvavia toiminnallisia tai taloudellisia vaikeuksia ja muutospyrkimyksiä. Muutosten suunta on kuitenkin vielä epäselvä ja siitä esiintyy monia kilpailevia käsityksiä. Kehittämistyössä tämä vaihe merkitsee toimintajärjestelmän alustavaa rajaamista, perehtymistä tilanteeseen ja toimintajärjestelmän omien sisäisten voimavarojen liikkeellesaamista kehittämishankkeen käynnistämiseksi.

Kehityssyklin *toinen vaihe* (analyysi, muutosmahdollisuuksien tutkiminen) on toiminnan sisäisten ristiriitojen ja jännitteiden analysoimista, pelkistämistä ja kohtaamista niin, että niistä muodostuu uuden toimintatavan kehittämiseen kannustava voima. Tälle askelelle on ominaista toimintaan kohdistuvien ristiriitaiten vaatimusten kärjistyminen paineeksi, joka johtaa joko kriisiin tai uuden, kehittyneemmän toimintatavan etsimiseen. Kehittämistyössä tämä vaihe edellyttää toimintajärjestelmän oleellisten sisäisten ristiriitojen, »kehittämissännitteiden» löytämistä erittelyn avulla. Toimintajärjestelmän osapuolet saatetaan käsittelemään näitä ristiriitoja yhdessä mahdollisimman konkreettisesti.

Kehittämistyön *kolmas vaihe* (uuden kohteen ja motiivin muodostaminen) tarkoittaa sitä, että toimintajärjestelmän osapuolet muodostavat itse mallin toimintatavan seuraavasta kehitysvaiheesta. Olennaista tässä on toiminnan kohteen ja tuloksen uudelleenmäärittely, mikä merkitsee samalla uuden motiivin muodostumista toiminnalle. Uutta toimintatapaa varten on muokattava uusia käsitteellisiä välineitä ja käytännön työkaluja.

Kehityssyklin *neljäs vaihe* (soveltaminen ja yleistäminen, toimintajärjestelmän muuttaminen) merkitsee sitä, että suunniteltua uutta toimintamallia ja välineistöä ryhdytään soveltamaan käytäntöön esimerkiksi rajatun kokeilun muodossa. Kokeilun aikana uuden toimintatavan malli ja sitä varten kehitetyt välineet muuttuvat, kehittyvät ja saavat uusia aineksia. Tässä vaiheessa syntyy ristiriitoja vanhan ja uuden toimintatavan välillä (muutosvastarintaa). Näiden ristiriitojen ratkaiseminen merkitsee samalla uuden toimintatavan asteittaista yleistymistä.

Kehityssyklin *viides vaihe* (vakiinnuttaminen ja arviointi) merkitsee uuden toimintatavan vakiinnuttamista esimerkiksi vahvistamalla tarvittavat sääntömuutokset.

Tutkimusprosessista

Käytännössä kehittävän työntutkimuksen projektit ovat pitkäaikaisia, jopa usean vuoden kestoisia. Ekspansiivinen oppiminen ottaa aikansa. Tutkimus on paitsi varsinaista tutkimusta, myös koulutusta ja käytännön kehittämistyötä. Tutkijoita ovat kaikki, jotka osallistuvat prosessiin. Ulkopuolinen asiantuntija on suotava teoreettisen tarkastelun välineiden kypsyttelijänä, koulutusjaksojen järjestelijänä sekä tiedonkeruun ja arvioinnin koordinaattorina.

Tutkimusmenetelmiä ovat kyselyt ja haastattelut (esimerkiksi työorientaatioiden ja niiden muutosten selvittämiseksi), havainnointi (esimerkiksi palvelutilanteiden, kokousten ja suunnitteluprosessin) sekä erilaiset olemassaolevat tai tutkimusprosessissa kertyvät dokumenttiai-neistot (tilastot, selvitykset, analyysit). Pääpaino on »laadullisilla» menetelmillä. Keskeisiä ovat olennaisiksi havaittuja asioita selvittämään kootut työryhmät, joissa jo poikkeuksellisten kokoonpanojensa vuoksi opitaan myös uusia työtyylejä. Kehittävän työntutkimuksen prosessi vaatii tutkittavalta työyhteisöltä paljon työ-aikaa sekä koulutus- ja kokeilumäärärahoja. Tutkimukseen osallistuvilla on turvattava mahdollisuudet »teoreettiseen irtiottoon». Muuten ei löydettyjä kehittämissännitteitä pystytä ottamaan yhteiseen, luovaan käsittelyyn.

Yleisen kirjaston toimintajärjestelmä

Yleistä kirjastoa voi luonnollisesti tarkastella toimintajärjestelmänä. Ilman konkreettista kirjastotapausta siinä on kylläkin omat riskinsä, tarkastelu jää liian yleiselle tasolle, liekö se kehittävää työntutkimusta enää ollenkaan. Sama taitaa vaivata yleensäkin nykyistä kirjastoväen tavoite- etiikka- henkiinjäämis- yms. keskustelua. Keskustelua käydään hyvin yleisellä tasolla ja sitten omassa toimintaympäristössä hukutaan rutiineihin. Liha ja veri puuttuu. Monet tutkimukset, selvitykset ja keskustelut tuntuvat lisäksi rajoittuvan toimintajärjestelmän yhden tai kahden osatekijän tarkasteluun. Kirjastotyön kokonaisuus häviää.

Uskaltanen kuitenkin viitteenomaisesti tarkastella kirjaston toimintajärjestelmää »*satun-*

naisen tutkimusmatkailijan» näkökulmasta (ks. uudelleen kuvio kolme). Seuraava pohdiskelu perustuu rajoitettuihin henkilökohtaisiin kokemuksiin kirjastotyöstä ja puutteelliseen kirjastoalan julkaisujen seuraamiseen.

Tekijöinä kirjastossa on koulutustaustoiltaan ja työhistorioiltaan todella kirjava joukko (luetelo on varmasti tarpeeton). Miten esimerkiksi muuttuneet koulutusjärjestelmät ovat vaikuttaneet toimintaan ja työnjakoon? Ainakin urakehitys yksittäisessä kirjastossa on kangertelevaa, miten lienee työn sisällön kehittämisen suhteen. Merja Kummala-Mustonen ja Seija Laitinen kirjoittavat toisaalla tässä lehdessä kirjastonhoitajien ja kirjastovirkailijoiden työorientaatioista. Oman kokemukseni mukaan periaatteellisella tasolla ollaan usein yhtä (ympäripyöreätä tai ei mitään) mieltä, mutta käytännössä työorientaatiot ja kohdekäsitykset eroavat enemmän.

Tekijöiden taustalta löytyvät tietysti *tekijöitä tuottavat koulutustahot* ja *tekijöitä valitsevat hallintotahot*. Kunnallispolitiikan nimityskoukerot tuovat kirjastoon jännitteitä, joita on vaikea ottaa rakentavaan käsittelyyn. Toisaalta tekijöistä on ollut pulaa. Siksi päättäjät ovat olleet kriisissä, koska »omia» ei hakijoiden vähäisyyden vuoksi yleensä ole löytynyt niin helposti kuin muilla kunnallisilla aloilla. (Joskus olen yhdistänyt koulutustason pudottamisajatukset tämän tyyppiin »huoliin». Esimerkiksi kirjastoaineiston valintaprosessissa tällaiset ristiriidat voivat korostua jatkuvasti, koska aineistoissa ovat »sisäänrakennettuina» yhteiskunnalliset ristiriidat.

Välineitä ovat eri aineistotyyppit ja niihin perustuvat kokoelmat, erilaiset valinnan apuneuvot, luokitus- ja luettelointijärjestelmät, asiasanastot, kortistot, uutuus- ja valikoimaluettelot, bibliografiat, mikrokortit, tietokannat, lainausjärjestelmät, oppaat, tiedotteet jne. Myös kirjastorakennukset, -huoneistot ja -autot sekä varsinaiset atk-laitteet kuuluvat välineisiin. Esimerkiksi uuden kirjastorakennuksen tai atk-lainausjärjestelmän käyttöönotto koettelevat lähes kaikkia kirjaston toimintajärjestelmän osatekijöitä. Atk otetaan usein käyttöön liian räätälöimättömänä pakettina, työntekijöiltä on ehkä toistaiseksi puuttunut edellytyksiä todellisten kehittämistarpeiden kytkemiseksi atk:n tuloon. Uusien aineistotyyppien tarjonta ja käyttö voi laajetessaan tuottaa monia ennalta arvaamatomia muutoksia.

Kirjaston käyttämiä välineitä tuottavat ja välittävät kustantajien, kirja- ja musiikkikauppojen, erilaisten yhteisöjen ja esimerkiksi atk-firmojen toimintajärjestelmät. Monet välineet ovat kuitenkin enemmän tai vähemmän itse tuotettuja. Itse tuotetut välineet on myös helpompi ottaa kehittämisen kohteeksi. Esimerkiksi aineistonvalinnassa muotoutuvat kokoelmat ovat jatkuvasti muuttuvia, itse tuotettuja välineitä. Kokoelmat tai paremminkin niiden muodostaminen ja ylläpito täytyneekin lukea toisaalta välineisiin, toisaalta kohteeseen. Esimerkiksi luettelointi- ja hankintaosasto saattaa tehdä lähes pelkää kokoelmatyötä.

Yleisen kirjaston toiminnan *kohteesta* ovat kirjastoissa työskentelevät varmasti monta mieltä, *tuloksesta* ja sen arviointiperusteista puhumattakaan. Myös eri osastoilla (tai erikokoisissa kirjastoissa) kohdekäsitykset ovat erilaisia sekä sisällöltään että konkreettisuusteeltään. Kirjo vaihdellee melkoisesta kokoelmakeskeisyydestä äärimmäiseen asiakaskeksyyteen. Todennäköistä on, että »julkiteoriat» (esimerkiksi kirjastolaissa ilmaistu kohdekäsitys) ja »käyttöteoriat» eivät aina vastaa toisiaan. Seuraava neljän kohdekäsitystyyppin haarukka on hyvin alustava, mutta esitän sen kuitenkin.

1) Passiivinen aineiston *tarjonnan ylläpito sinänsä* nykyisiä ja potentiaalisia kirjastonkäyttäjryhmiä varten, yhteiskunnan tai kotiseudun muistina toimiminen, kokoelma ja sen vaaliminen on ensisijaista, mutta toki aineisto ja luettelot järjestetään perinteisen systemaattisesti ja palvelukin hoidetaan, »etsivä löytää». Tulos on hyvin hoidettu kokoelma.

2) *Aktiivinen tarjonta*, »hyvän» kulttuurin ja tiedon tunnetuksi ja tiedostetuksi saattaminen, käyttäjryhmiä kuitenkin kummemmin problematisoimatta, ajattelemisen aiheiden antaminen, »on hyvä lukea ja käyttää kirjastoa mahdollisimman paljon», tämäkin lähestymistapa on kokoelmapainotteinen. Tulos on »hyvän» kirjastoaineiston käytön kasvu.

3) Asiakkaan mahdollisimman *hyvä palvelu* »hinnalla millä hyvänsä», vasta resurssien ja välineiden täydellinen loppuminen (tai toinen asiakas) voi pysäyttää toiveiden täyttämisen, »asiakas on aina oikeassa», kysyntä- ja asiakaspainotteinen lähestymistapa, kokoelmat muodostuvat osin sattumanvaraisesti. Tulos on tyytyväinen, hyvin palveltu asiakas. Tämän tyyppinen tavoitteeton ajalehtiminen lienee tyyppillistä yleisissä kirjastoissa?

4) Käyttäjien ja käyttäjäryhmien orientaatioiden kehityksen seuranta, vuorovaikutus, potentiaalistenkin tarpeiden aktiivinen huomioointo, asiakkaiden »elämänhallinnan» tukeminen, kokoelmien ja palvelun kehittäminen siltä pohjalta. Tulos on...?

Käyttäjien orientaatiot vaihtelevat asiakasryhmittäin (joita on todella paljon) ja ryhmien sisälläkin. Ilmeisesti suhteellisen harvoin asiakkaiden, asiakasryhmien ja heidän taustayhteisönsä kanssa päästään hyvään vuorovaikutukseen, saati muutosten hahmottamiseen ja ennakkointiin.

Paikallinen kirjastoverkko on määräytynyt kohtalonomaisesti — milloin on määrärahoja satuttu saamaan, milloin jokin koulu, muun yhteisön rakennus tai valtionosuus kirjastoautoon on ohjelmassa yms. Tärkeintä on ollut »riittävien», suhteellisen samanlaisten kirjastopalvelujen vieminen sattumanvaraisesti »joka niemeen notkoon ja saaremaan». Ja kaupallis pohjainen paine saada isojen kustantajien uudet kirjat nopeasti jakoon lienee monen rutiinipaineen taustalla. (Sinänsä en vastusta uutuusien nopeaa tuloa, pikemminkin suren kirjastojen heikkoa omaehtoista markkinointia.)

Kirjaston palvelemaan väestön erityistarpeiden hahmottuminen jää siis yleensä ohueksi (vaikka kuinka palveltaisiin). Kannattaisiko kaotavien kirjastolautakuntien tilalle harkita erilaisten orientaatioiden mukaan rakennettuja aktiivikäyttäjien ryhmiä?

Omassa työssäni (Hämeenlinnan autokirjastossa) hahmotin pari vuotta sitten tärkeäksi »luovien törmäysten» sattumisen aineiston ja asiakkaan välillä. Niiden aikaansaannin stimuloitiin en kylläkään löytänyt kovin monia keinoja (perinteisten lisäksi). Mahdollisuudet tarjota sisällöllisiä, asiakaskuntaan istuvia »kahvoja» ovat yleensä riittämättömät, kaupallinen markkinointi hallitsee. Eräs kohteen tarkastelun näkökulmasta mielenkiintoinen ilmiö on Porin »lähikirjastoliike».

Sääntöjä kirjastossa ovat Kirjastolaki ja -asetus, valtionosuussäännökset ja muut ohjeet, ohje- virka- ja johtosäännöt, käytösäännöt, kaukopalvelusäännöt, aukioloajat, työaikamääräykset, toimenkuvat yms. Etenkin aineistonvalintaa koskevissa säännöissä ja kirjastokohteisissa kuntasuunnitelmissa näkyy usein heikko pureutuminen paikalliseen yhteisöön. Mielenkiintoisia ovat kirjoittamattomat säännöt, joiden taustalla voi olla esimerkiksi epäviralli-

nen johtamisjärjestelmä. Niissä voi myös ilmetä erilaisia alan piiloarvoja ja asenteita.

Säännönmuodostus voi olla *kunnallista* (kirjasto- tai kulttuurilautakunta, muu kunnallinen hallinto), *valtiollista* (opetusministeriö, kouluhallitus, lääninhallitus), *»puolivaltiollista»* (*Kirjastoseura*), *kirjastoverkkoperäistä* (maakuntakirjastot, muut merkittävät kirjastot), *ammattillista* (ay-liike), *kaupallista* (Kirjastopalvelu, kirjakaupat yms.).

Arvosteleva kirjaluetto on ehkä esimerkki välineestä, joka kuusi- seitsemänkymmentäluvun vaihteen paikkeilla koettiin rajoittavaksi säännöksi. Pikkutarkka valtionosuussäännöstö on vuosikymmenten saatossa liberalisoitunut. Usein uhaksi mainittu vapaakuntakoikeilu saattaa samaan tapaan antaa myös uusia mahdollisuuksia.

Työnjako on sekä vaaka- että pystysuuntaista. Aineiston kulku kirjastossa on usein rationalisoitu, tuotantolinjamainen ratkaisu (kirjastotyöntekijöille rakas näyttelyn aihe). Ammattiryhmittäisen työnjaon keskeisin rajalinja kulkee kirjastonhoitajien ja kirjastovirkailijoiden välillä (kuka saa neuvoa ja kuka saa luetteloita -tyyliin). »Töiden vartiointi» kohdistuu etenkin hierarkiassa alempana oleviin. Toisaalta uudenlaisen töiden jakamisen luulisi olevan helppoa, koska kirjastoissa on paljon kirjastoammatillisen koulutuksen saaneita, jotka päivittäin kokevat olevansa työtään pätevämpiä. Työn kehittämisen kannalta saattaa olla jopa etu, että kirjastonhoitajien ja kirjastovirkailijoiden työt menevät limittäin. Esimerkiksi sosiaalityössä raja asiakaspalvelua tekevien sosiaalityöntekijöiden ja avustavan toimistohenkilökunnan välillä on paljon jyrkempi.

Omien kokemusteni mukaan vaakasuuntaiset osastorajat (tarkoitaa osastolla myös sivukirjastoa) ovat paljon tiukempia kuin pystysuuntaisen työnjaon vastaavat. Osastojako on ollut melko staattinen ja varmasti on jatkossakin. Osastot ovat usein yllättävän vähän perillä toisistaan, tieto ei kulje, työnkiertoa ei ole, yhteisiä kokouksia on vähän, tai niissä käsitellään vain rutiiniasioita. Pahimmillaan lokeroituneisuus voi johtaa jopa tuhlaukseen, esimerkiksi päällekkäisiin, kilpaileviin kokoelmiin.

Kaupungin- tai kunnankirjasto kokonaisuudessaan, miksei suuri yksittäinenkin kirjasto voitaneen määritellä kirjaston toimintajärjestelmän *yhteisöksi*. Työyhteisölle voidaan määritellä »ilmapiirejä» ja »palvelukulttuureita». Yhtei-

söön täytynee lisäksi ainakin »ulkojäseninä» laskea *saman kohteen kanssa samalla alueella samansuuntaisesti työskentelevät* koulut ja niiden kirjastot, kansalais- ja työväenopistot, muut opilaitokset ja niiden kirjastot, päiväkodit, vanhusten palvelulaitokset, vankilat ja niiden kirjastot sekä ainakin kaikki muut kirjastot ja tietopalveluyksiköt. Kaikki viimeksimainitut ovat myös *ulkoisen työnjaon* potentiaalisia kumppaneita. Ja myös kirjakaupat, musiikkiliikkeet, videovuokraamot, divarit, ja kioskit käsittelevät samaa kohdetta kuin kirjastotkin.

Yleisen kirjaston organisaatio- ja johtamistyyppistä

Osana aktuaaliempiiristä analyysiä tutkittavassa kirjastossa on selvitettävä ainakin kolme tasoa: koko toimintajärjestelmän taso, operatiivisen johtamisen taso (osastot) ja asiakaspalvelu. Suurempien kirjastojen »aineistontuotantolinjoissa» ja lokeroituneessa osastopohjaisessa rakenteessa kuvastuvat mielestäni *rationaalinen organisaatityyppi ja löyhä funktionaalinen johtaminen*. Löyhä siksi, että samalle funktiojaole perustuvaa piiri- tai keskushallintoa ei ole (samassa mielessä kuin valtionhallinnossa). Kirjastoseura osin funktionaalisine toimikuntineen toimii mielenkiintoisena korvikkeena. Pienemmissä kirjastoissa toiminta on tietysti kokonaisvaltaisempaa (mutta myös pinnallisempaa?).

Suuremmissa kirjastoissa *desentralisointi* on lisännyt osastojen mahdollisuutta joustavaan »itsehallintoon», mutta osastojen yhteisiä asioita koskevien muutosten hallinta tuottaa ongelmia. Osastojen eristyisyys sekä laatu- ja kokoerot johtavat helposti reviirien vartiointiin ja henkilö- ja aineistoresurssien jakokamppailuihin. Suuremmissa kirjastossa on usein virallinen johtoryhmä, monissa keskikokoisissakaan ilmeisesti ei. Johtoryhmätön tilanne voi olla vaikea, jos osastojen väliselle yhteistyölle ei ole kunnan foorumeita. Silloin muodostuu epävi-

rallisen johtamisen järjestelmiä erilaisine esi- ja ryhmäkuntineen.

Lopuksi

Ilmeisesti olen kirjoitukseni varsinaisessa kirjasto-osuudessa luetellut »mutu»-pohjalta asioita, jotka kaikki jo muutenkin tietävät. Jos se edes yhtään havainnollistaa kehittävän työntutkimuksen systeemistä mallia, niin hyvä kuitenkin on. Ilman konkreettisia kirjastotapauksia ei tämän syvemmälle valitettavasti pääse, toimintajärjestelmän osatekijöitä ei mutu-pohjalta pysty kunnolla liikuttelemaan toisiaan ja kokonaisuutta vasten.

Kehittävän työntutkimuksen prosessissa (Tampereen työvoimahallinnossa) olen ainakin itse saanut laajempaa näkökulmaa työyhteisöjen tarkasteluun. Kaikki ei johdukaan ihmissuhteista ja työyhteisön ilmapiiristä, vaikka joskus siltä näyttää. Ihmissuhdeongelman takana voi itse asiassa ollakin välineongelma, kohdeongelma tai työnjako-ongelma. Jos ongelman osapuolille järjestyy yhteisessä prosessissa mahdollisuus arvioida toiminnan kokonaisuutta teoreettisten välineiden avulla — ja jos kaikki »salakarit» onnistutaan välttämään — niin silloin ihmissuhdeongelmistakin voidaan paljon kuoria pois. Mutta toiminnan kehittyminen uudelle tasolle ei koskaan ole helppoa, paljon helpompaa on uusintaa olemassaoleva tilanne.

Hyväksytty julkaistavaksi 7.12.1988.

Lähteet

- Arnkil, R., Kehittävän työntutkimuksen keskeiset käsitteet. 1988. [Julkaisematon käsikirjoitus]
- Arnkil, R., Kehittämisryhmien koulutusohjelma. 1987. [Julkaisematon käsikirjoitus]
- Engeström, Y., Terveyskeskuslääkäreiden työn kehittämistutkimus: LEVIKE-projektin tutkimushankkeen I väliraportti. Helsinki 1987.
- Murto, K., Yhteisön prosessikeskeisen kehittämisen strategiasta. Valtiotieteilijä. 16 (2): 10—14. 1988.