

Solveig Stormbom

Yleiset kirjastot laman kourissa – tietotekniikkaa ja organisaatiomuutoksia

Stormbom, Solveig, Yleiset kirjastot laman kourissa – tietotekniikkaa ja organisaatiomuutoksia [The public libraries and the depression – information technology and organizational changes]. Kirjastotiede ja informatiikka 14 (1): 15–19, 1995.

The development of Scandinavian public libraries is considered. Scandinavian public libraries are often regarded as the best in the world. All of them have had rather heavy cuts in their funding during the last 5–10 years. At the same time, the libraries are used more than ever and the growth only continues along with the rising unemployment in Scandinavia. One of the big problems in Scandinavian public libraries has been the difficulty of setting priorities, obviously due to the fact that the directors might be good librarians, but not good directors. The author argues that in order to survive and to cope with growing demands of the public, the libraries must change their organizations and, through a strategic analysis, start developing libraries towards more user-friendly systems. Through better data and library design the public can start to use the library independently and the library staff can serve those who really need help.

Address: Näsilinnankatu 20 A 4, FIN-33210 Tampere, Finland

1. Johdanto

Pohjoismaiset yleiset kirjastot muistuttavat toisiaan paljon. Kaikkien muiden pohjoismaiden kirjastotoimintaa paitsi Ruotsin säätelee kirjastolaki, joka tosin eri maissa on hiukan erilainen. Suomen kirjastolaki on tällä hetkellä laeista väljin, Tanskan laki eniten yksityiskohtiin menevä. Islannissa, Norjassa ja Tanskassa laki edellyttää, että jokaisessa kunnassa on yleinen kirjasto, mutta muuten näidenkin maiden lait ovat luonteeltaan puitelakeja, joten ne eivät takaa taloudellisia edellytyksiä kirjastojen toiminnoille. Yleisten kirjastojen toiminta on siis kaikissa pohjoismaissa riippuvaista kunnallisesta päätöksenteosta.

Kaikissa Pohjoismaissa yleiset kirjastot ja niiden toiminta kasvoivat huomattavasti 1970–1980-

luvulla. Samaten kaikissa Pohjoismaissa ruvettiin leikkaamaan kirjastojen budjetteja 1980-luvun puolenvälin ja lopun vaiheilla taloudellisen laskukauden ja julkisen hallinnon yleisen arvostelun myötä. Samaan aikaan nopeasti kehittyvä tietotekniikka valtasi alaa ja tuli osaksi yleisten kirjastojen toimintaa sekä työvälineinä että uusina aineistomuotoina. Niinpä yleiset kirjastot ovat ja ovat olleet suurten muutosten alaisina viime vuosina.

Artikkeli perustuu vuosina 1993 ja 1994 Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoituksella tekemäni selvitykseen laman vaikutuksista yleisten kirjastojen toiminnan painopisteisiin Pohjoismaissa (Resursknapphet och tyngdpunkterna i biblioteksverksamheten i Norden), joka julkaistaan raporttina myöhemmin tänä keväänä. Koska hanke oli luonteeltaan laaja ja kattoi niin monta maata, raportti on väistämättä luonteeltaan hyvin yleinen,

mutta kertonee jotakin yleisestä keskustelusta ja kehityksestä pohjoismaisella tasolla. Jokainen Pohjoismaahan pitää omaa yleistä kirjastolaitostaan maailman parhaana ja koska kirjastot paljolti muistuttavat toisiaan, voidaan ajatella, että kaikki ovat osaltaan oikeassa.

2. Yleiset kirjastot ja kriisi

Ironista kyllä yleisten kirjastojen lainausluvut ja käyttö eivät nousseet niin sanottujen hyvien vuosien aikana 1980-luvun alussa ja puolessavälissä. Kun lama ja leikkaukset iskivät yhtä aikaa kasvavan kysynnän kanssa, kirjastot tunsivat olevansa pulassa. Brittikirjastoja tutkinut Tony Oulton (1991) kuitenkin huomauttaa, että hänen muistinsa mukaan kirjastoissa on aina ollut PDY (=a particular difficult year), jonka vuoksi poliitikot eivät välttämättä suhtaudu vakavasti kirjastojen valituksiin silloin kun ollaan tosissaan.

Taloudellisiin leikkauksiin kirjastot ovat yleensä reagoineet vähentämällä hankintoja ja henkilökuntaa enemmän tai vähemmän sattumanvaraisesti, ilman pitkän tähtäimen suunnittelua. Poukkoilevaa säästämistä on usein puolusteltu sillä, että on vaikea tehdä suunnitelmia kun ei tiedetä paljonko ensi kuussa pitää taas säästää. Ruotsalainen Barbro Thomas (1993) pitää kuitenkin tätä linjaa kirjastojen kehittämisen kannalta kaikkein vaarallisimpana. Hänen mukaansa juuri vaikeina aikoina korostuu pitkän tähtäimen suunnittelun tärkeys. Terve ja hyvinhoidettu kirjastolaitos kestää kyllä satunnaiset leikkaukset, mutta jos mielivaltaiset leikkaukset jatkuvat vuodesta toiseen ilman kestäviä poliittisia päätöksiä, on olemassa riski, että jäljelle jää vain tyhjä kuori.

Göran Widebäck (1993) korostaa, että kyseessä ei ole ainoastaan taloudellinen kriisi yleisissä kirjastoissa. Kriisi ilmenee toki usein resurssien puutteena, mutta on ehkä kuitenkin syvimmiltään identiteettikriisi, joka on vain vahvistunut ja tullut näkyvämmäksi vähenevien taloudellisten panostusten myötä.

Widebäckin (emt., 53) mukaan kriisi on tavallaan luotu kirjastojen ulkopuolella mm. erittäin nopeasti kehittyvän tietotekniikan kehityksen sekä eräiden muiden yhteiskunnallisten muutostrendien rinnalla. Kirjastomaailma on vastannut uusiin haasteisiin mm. kiihkeällä debatilla profession sisällä, uusilla koulutusohjelmilla sekä tutkimuksen joillakin uusilla suuntauksilla. Mutta pohjimmiltaan on

kyse hyvästijätöstä suurelle yhtenäiselle Alexandria-ideaalille ja yrityksestä identifioida kirjaston erilaisia rooleja muuttuvassa yhteiskunnassa.

3. Yleisten kirjastojen profiloituminen

Yleisissä kirjastoissa on totuttu pyrkimykseen tarjota kaikkea kaikille ja taloudellisesti hyvinä aikoina tämä on paljolti ollut mahdollistakin, paitsi kaikkein pienimmissä ja köyhimmissä yksiköissä. Taloudelliseen laskukauteen saakka yleiset kirjastot olivat paljolti samannäköisiä, eräänlaisia minikansalliskirjastoja. Hupenevien resurssien myötä on ollut pakko miettiä toiminnan tavoitteita uudelleen ja jokaisen kirjaston kohdalla erikseen: mikä on kirjaston toimintaympäristö, mitä kirjaston asiakkaat todella ovat ja mitä he todella tarvitsevat. Tanskalainen Jens Thorhauge (1992) on pohtinut kirjaston rooleja ja päätyneet esittämään kirjastoille tarkempaa profiloitumista esim. kulttuurikirjastoksi, tietokeskukseksi ja opintokeskukseksi. Thorhaugen malli kuvaa paljolti suuren kirjastolaitoksen sivukirjastojen profiloitumista, mutta sitä voitaneen varmasti soveltaa pienenkin kunnankirjaston tavoitteenasettelussa lähtökohtana oman kunnan tarpeet.

Yleistä kirjastoa voidaan tarkastella myös lähtien sen roolista omassa lähiyhteisössään. Marianne Andersson ja Dorte Skot-Hansen (1994) ovat laajahkossa selvityksessään tanskalaisista yleisistä kirjastoista antaneet kirjastolle neljä tärkeää roolia: kulttuurikeskus, tietokeskus, informaatiokeskus ja sosiaalikeskus. Kolme ensinmainittua kuuluvat perinteisestikin yleisten kirjaston toimintaan, mutta sosiaalinen ulottuvuus on usein jäänyt vähälle huomiolle tai haluttu sulkea kirjastotoiminnan ulkopuolelle kokonaan. Andersson ja Skot-Hansen ovat kuitenkin sitä mieltä, että tietyissä olosuhteissa ja yhteisöissä tälläkin roolilla voi olla suuri merkitys, esimerkiksi pakolaisten ja maahanmuuttajien tiheään asuttamilla alueilla. Samanlaista ajattelua Suomessa on jo pitkään edustanut ainakin Vantaan kaupunginkirjasto (ks. esim Koivunen 1994).

4. Käyttäjävällisyys

”Kirjasto on käyttäjiään varten” ja ”Käyttäjän kirjasto” ovat yleisten kirjastojen kuluneimpia sloganeja. Kuitenkin tavallisen käyttäjän näkökulma on paljolti levännyt kirjastotietien (ja miksei

setienkin) hyväntahtoisen holhoamisen varassa. Kirjastoissa on perinteisesti uskottu siihen, että siellä osataan arvioida kansalaisten tiedontarve sekä se, mikä lukeminen on ihmiselle hyväksi. Yhteiskunnan holhouksen vähentyessä ja kansalaisten koulutustason noustessa on tätäkin asiaa tarkasteltava uudelta kannalta. Eivätkö käyttäjät itse parhaiten tiedä, mitä he tarvitsevat ja mikä on heille hyväksi? Geir Vestheim (1992) korostaa, että tänään kirjastoa käyttää rationaalinen määrätietoinen asiakas, joka toimii omista lähtökohdistaan ja näkee kirjaston vain yhtenä mahdollisena ratkaisuna ongelmaansa, yhteistyökumppanina. Kirjastonhoitajien on aika siirtyä holhoavasta roolistaan tiedonvälittäjän rooliin ja ryhdyttävä kehittämään kirjastoa todella käyttäjäystävälliseen suuntaan.

Mitä sitten tarkoitetaan käyttäjäystävällisyydellä? Perinteisesti kirjastot saavat korkeita pisteitä, kun asiakkailta kysytään palvelujen ystävällisyydestä jne (ks. esim. Setälä 1988). Mutta kun tarkemmin kysytään saiko asiakas, mitä oli hakemassa tai onko kirjastossa helppo löytää hakemaansa, ei tilanne enää näytä ihan yhtä hyvältä kirjaston kannalta (vrt. Räsänen 1991 ja Kurki 1993).

Eija Räsänen (emt.) mukaan kirjastoissa on taipumus liioitella asiakaskontaktien merkitystä. Useimmat asiakkaat haluavat mieluummin löytää itse, seikkailla kirjastossa. Tämä asettaa suuret vaatimukset kirjastosuunnittelulle ja nykyään erityisesti atk-järjestelmien suunnittelulle. Asiakkaalle on erittäin turhauttavaa taistella huonosti toimivan järjestelmän kanssa. Esimerkiksi Malmön kaupunginkirjaston atk-järjestelmä Bokmalin pyrkii tekemään asiakkaan asioimisen kirjastossa mahdollisimman helpoksi. Itsepalvelua lisäämällä saavutetaan kaksi etua: käyttäjä saa rauhassa toimia kirjastossa ja työvoimaa säästyy todellisiin ongelmiin vastaamiseen. Tarkoitus ei ole poistaa asiakaspalvelua, vaan suunnata se sinne, missä sitä todella tarvitaan (Nilsson 1993). Ruotsissa näyttääkin siltä, että kirjastoissa pyritään panostamaan itsepalveluun juuri kehittämällä aineiston esillepanoa ja tiedonhakujärjestelmiä sekä itsepalvelua myös aineiston lainauksessa ja palautuksessa.

Käyttäjäystävällisyyttä ovat myös joustavat ja riittävät aukioloajat. Taloudellisen laskusuhdanteen aikana kirjastoissa on ollut taipumus vähentää aukioloaikoja, mikä on ristiriidassa kasvavan kysynnän kanssa. Tässäkin suhteessa kirjastoilla olisi syytä tutkailla, mikä kunkin alueen tarve todella on. Olisi varmasti myös mahdollista pitää kirjastoja auki esim. sunnuntaisin ilman ”täyttä palvelua”, sillä

kuten Hannu Kurki on selvityksessään (1993) todennut, useimmat asiakkaat tulevat kirjastoon ”käymään” tai ”hakemaan jotain luettavaa”. Nämä asiakkaat tarvitsevat selkeän hyllyjärjestyksen ja hyvät hakujärjestelmät, mutta eivät välttämättä henkilökunnan apua.

5. Organisaation kehittäminen

Yleinen kirjasto on tyypillinen palveluorganisaatio. Viime vuosina on paljon puhuttu palvelun laadun kehittämisestä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla (ks. esim. Grönroos 1988). Monien mielestä kysymys on vain muoti-ilmiöstä ja kosmeettisesta muutoksesta, hymyilemään opettelemisesta, mutta Christian Grönroosin (emt.) mukaan tämä on väärin. Kysymys on strategisesta uudelleen orientoitumisesta ja organisaation toiminta-ajatuksen muotoilemisesta. Palvelun parantamisella tähdätään toiminnan tehostamiseen. Syyt palvelusuuntautuneisuuteen julkisella sektorilla voivat olla monet, mutta pohjimmiltaan on kysymys kolmesta asiasta:

1. Parempi palvelu edellyttää toiminnan tehostamista
2. Asiakkailta on kansalaisina oikeus hyvään julkiseen palveluun
3. Parantunut palvelu parantaa myös työntekijöiden työympäristöä (Grönroos 1988, 16–18).

Toiminnan sisäisen tehostamisen tarpeen myötä julkisella sektorilla on yritetty soveltaa erilaisia yksityisten organisaatioiden malleja, kuten tulosjohtamista ja viime aikoina ns. laatujohtamista. Valittiin kehittämisen malliksi mikä hyvänsä strategia sen taustalla on aina oltava strateginen suunnitelma ja selvästi muotoiltu palveluajatus (ks. esim. Ahola 1990). Vaikka kirjastotyö lattiatasolla on luonteeltaan hyvinkin konkreettista, tuntuu toimintaa adekvaatisti kuvaavan palvelu- tai toiminta-ajatuksen löytyminen olevan todella vaikeaa. Taustalla häämöttää ehkä myös arkuus profiloitua ja tehdä valintoja.

Johtaminen ja johtajuus

Johtajien ja johtajuuden asema korostuu erityisesti muutostilanteissa. Johtajat ovat viime kädessä vastuussa muutoksen läpiviemisestä kaikilla tasoilla. Yleinen trendi viime aikojen organisaatiomuutoksissa on ollut niinsanottu organisaatioiden

litistämisen. Tehtävien delegoimisen ja hajauttamisen seurauksena jäljellejäävät johtajat eivät enää ole suoranaissessa kosketuksessa lattiataason työhön, vaan heille jää aikaa suunnittelutyöhön ja ulospäin suuntautuvaan toimintaan. Johtajan ensisijaisena tehtävänä nähdäänkin resurssien hankkiminen toiminnan toteuttamiseksi (Stensson 1993).

Eräs yleisten kirjastojen suuria ongelmia onkin aina ollut johtajuus. Johtajat ovat perinteisesti olleet koulutettuja kirjastonhoitajia ja tunteneet näin ollen paremmin kirjastonhoitoon kuin johtamiseen liittyviä asioita. Hyvä kirjastonhoitaja ei välttämättä ole hyvä johtaja. Thomas H. Ballardin (1986) mukaan professio voidaan nähdä jopa esteenä muutokselle ja kehitykselle. Johdon tehtävä on kyseenalaistaa ja kehittää toimintamuotoja, ei vain kasvattaa toimintaa. Marianne Hiort-Lorenzenin (1992) mukaan eräs pohjoismaisten kirjastojen johtajuusongelmista johtuu profession naisvaltaisuudesta. Ristiriitoja pelätään eikä niitä ole totuttu ratkomaan avoimesti. Tyypillistä on, että päätöksentekoa lykätään kunnes joku muu päättää asiasta.

Norjassa on toteutettu ns. johtajakoulutusohjelma, jonka taustalla oli kirjastonjohtajien epäselvä asema kunnallisina johtohenkilöinä (Egerdal Eidet 1992). Projektin päätavoite oli muuttaa jähmeää, vanhanaikaista johtajan roolia ja saada julkisen hallinnon johtajat ymmärtämään joustavuuden ja ad hoc suunnittelun välttämättömyyden. Ratkaisevina kehitykseen vaikuttavina tekijöinä myös julkisella sektorilla nähtiin resurssien jatkuva niukkuus, tietotekniikan kehitys integroituneen kirjastojärjestelmään sekä palvelusuuntautunut kehitys. Näiden asioiden myötä myös johtajuudelle asettuu uusia vaatimuksia:

1. Kirjastonjohtajan tulee kehittyä johtajuuden ammattilaiseksi
2. Kirjastonjohtajan tulee saada selkeä profiili ja johtajan asema kunnassa asettamalla kirjasto laajempaan kunnalliseen kokonaisuuteen
3. Organisaation ja henkilökunnan kehittämiseen on panostettava voimakkaasti jokaisessa yksittäisessä kirjastossa.

Projekti on tuonut mukanaan sekä hyviä että huonoja vaikutuksia. Onnistuneet tulokset ovat johtaneet resurssien parempaan hyödyntämiseen työpaikoilla ja henkilökunnan kasvaneeseen motivaatioon. Vähemmän onnistuneet tulokset ovat paljastaneet kuinka vaikeaa johtajuus voi olla yksittäisille henkilöille, mutta samalla ne ovat myös paljastaneet hyvän johtamiskoulutuksen tärkeyden (Egerdal Eidet mt.).

Tony Oulton (1991) päätyi myös siihen tulokseen, että johtajuus on tärkeintä muutosten ja uudistusten läpiviemisessä. Päätettäessä organisaation muutoksen suunnasta, leikkauksista tai priorisoinneista asiat riippuvat aina viime kädessä kirjaston johtajasta. Organisaatio ei muutu itsestään ja sielläkin, missä kohdataan muutosvastarintaa, koreostuu johtajiston rooli.

6. Lopuksi

Pohjoismaiset yleiset kirjastot näyttävät selviytyneen laman kourissa loppujen lopuksi sangen hyvin. Tilastojen mukaan kirjastojen käyttö lisääntyy ja viimeaikoina on ounasteltu, että raakojen leikkausten aika olisi jo ohi. Kirjastojen ja kuntien väliset erot voivat toki olla suuret. Yleisenä pyrkimyksenä näkisin kirjastojen kehittämisen yhä käyttäjäystävällisempään suuntaan, pyrkimyksen tehdä kirjastojärjestelmä näkyväksi ja näin vähentää henkilökunnan opastusta. Näin jäisi aikaa auttaa niitä, jotka todella tarvitsevat apua.

Yleiset kirjastot ovat viime vuosina kokeneet monia suuria muutoksia sekä tietotekniikan kehityksen että organisaatiomuutosten vaatimusten myötä. Muutos on hyvin nopeaa ja koko ajan tapahtuu. Olemme juuri nyt vaiheessa, jossa on vaikea sanoa miten kaikki pitkällä tähtäimellä kehittyi. Kurki (1993) korostaakin muutoksen vaikeutta ja hitautta. Muutos edellyttää paljon erilaista, varmistettua tietoa, mutta etenkin kärsivällistä, yhteistä virittytymistä uusien toimintatapojen kokeiluun. Vasta kokeilu ja tekeminen tuottavat ”lopullisen” tiedon toiminnan muuttamiseksi.

Hyväksytty julkaistavaksi 31.1.1995.

Kirjallisuutta

- Ahola, Eero (1990). Tulosjohtaminen palveluorganisaatiossa. - Tulosajattelu etenee valtionhallinnossa : puheenvuoroja johtamisesta, organisaatiosta ja budjetoinnista. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Andersson, Marianne & Skot-Hansen, Dorte (1994). Det lokale bibliotek – afvikling eller udvikling. København : Danmarks Biblioteksskole.
- Ballard, Thomas H. (1986). The failure of resource sharing in public libraries and alternative strategies for service. Chicago and London: American library association.

- Egerdal Eidet, Rannveig (1992). Biblioteksjefen som kommunal leder. Lederopplaering for biblioteksjefer – gir det resultat?. - Biblioteken och framtiden. Bok 2, (red.) Lars Seldén. Göteborg: Bibliotekshögskolan och Centrum för biblioteksforskning, s. 194–221.
- Grönroos, Christian & Montehlie, Caroline (1988). Service management i den offentliga sektorn. Malmö: Liberförlag.
- Hiort-Lorenzen, Marianne (1992). Demokratiförståelse i ledelse av skandinaviske folkebiblioteker. - Biblioteken och framtiden. Bok 2, (red.) Lars Seldén. Göteborg: Bibliotekshögskolan och Centrum för biblioteksforskning, s. 237–241.
- Koivunen, Hannele (1994). Kirjastotyön sosiaalisen ulottuvuudet. - Kirjastotiede ja informatiikka 13(1994):4, s.133–135.
- Kurki, Hannu (1993). Käyttäjän kirjasto? : Kirkeprojektin raportti. Tampere: Tampereen yliopisto. (Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitoksen tutkimuksia 38).
- Nilsson, Sven (1994). Haastattelu.
- Oulton, Tony (1991). Strategies in action : public library management and public expenditure constraints. London: The library association.
- Räisänen, Eija (1991). Kirjaston palvelukuva : tutkimus asiakkaiden asiointitoduksista ja -kokemuksista Leppävaaran kirjastossa. Tampere: Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitoksen tutkimuksia 25.
- Setälä, Maija-Leena (1988). Julkisen palvelun kuva. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Stormbom, Solveig (1994). Resursknapphet och tyngdpunkterna i folkbiblioteksverksamheten i Norden – en betraktelse i organisationsutveckling. Käsikirjoitus.
- Stensson, Stina (1993). Resultatansvar – budgetansvar – förändring. Esitelmä seminaarissa ”Endringsprocesser og endringshåndtering i folkebibliotek” Oslossa 17.8.1993.
- Thomas, Barbro (1993). Editorial. - Scandinavian public library quarterly vol. 26(1993)2, s. 3.
- Thorhauge, Jens (1992). Fremtidvalg : modeller fra biblioteksspektret. - Biblioteken och framtiden . Bok 2, (red.) Lars Seldén. Göteborg: Bibliotekshögskolan och Centrum för biblioteksforskning, s. 73–82.
- Widebäck, Göran (1993). The library and discipline of business administration. - Svensk biblioteksforskning 1993:2, s. 53-59.

Tämän numeron kirjoittajat

Ekholm, Kai, lehtori, Tampereen yliopisto

Iivonen, Mirja, tutkija, Tampereen yliopisto

Savolainen, Reijo, vt. apulaisprofessori, Tampereen yliopisto

Stormbom, Solveig, projektitutkija, Tampere

Talja, Sanna, tutkija, Espoo

Tuominen, Kimmo, tutkija, Piispanristi

Varis, Tapio, dosentti, Helsingin ja Tampereen yliopisto, tutkija, Taideteollinen korkeakoulu