

*Terttu Kortelainen*

# Kirjastojen osaamisen hallintaa seutuyhteistyönä

## Kokemuksia intressipiireistä PARKKI -hankkeessa

Terttu Kortelainen: Kirjastojen osaamisen hallintaa seutuyhteistyönä. Kokemuksia intressipiireistä PARKKI-hankkeessa. [Regional collaboration in knowledge management by libraries. Experiences of interest circles in the PARKKI-project] Informaatiotutkimus 3 (21), 67-74.

The target of the joint development and evaluation project of the public libraries in the Oulu region, Northern Finland, was to evaluate qualitatively the contents of their work and their competence in children's library work and in information service. The project utilised teamwork, which included characteristics of interest circles, knowledge management and exchange of best practices. The contribution of the teams was important, especially at the beginning of the evaluation and in the design of the evaluation methods. Another major result of team work was the increased familiarity between the neighbouring municipal libraries, their staff and their expertise as well as the long needed opportunity to discuss professional issues with colleagues, which was especially important for the libraries with only one or two librarians. The project is a part of the three-year PARKKI project, which is an evaluation and development project of Northern Finnish Libraries.

*Address: Terttu Kortelainen, Department of Information Studies, P. O Box 1000, FIN-90014 University of Oulu, Finland, e-mail: terttu.kortelainen@oulu.fi.*

### 1. Johdanto

Oulun seutukunnan yleiset kirjastot aloittivat huhtikuussa 2001 arviointiyhteistyön, jossa kohteena oli aikaansaannoskyky tietopalvelu- ja lastenkirjastotyössä sekä henkilöstökoulutus. Aikaansaannoskyvyn käsitettä käytettiin pelkän osaamisen sijaan siksi, että siihen vaikuttavat muutkin tekijät kuin henkilöstön osaaminen, mm. henkilöstömäärä, työn organisointi, ilma- piiri, johtaminen ja koulutus (Lumijärvi 1999). Arviointiyhteistyö oli osa PARKKI -hanketta, jonka tavoitteena on kehittää menetelmiä yleisten kirjastojen toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi käytännön yhteistyön kautta. PARKKI-hankkeessa ovat mukana myös Kemin, Keminmaan ja Tervolan kirjastot sekä Rovaniemen kaupunginkirjasto - Lapin

maakuntakirjasto, Lapin yliopiston kirjasto ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun kirjasto. Kemin alueen kirjastojen arviointikohteena oli hankkeen ensimmäisenä vuonna lasten ja nuorten lukuharrastus, Rovaniemellä kokoelmat. Aikaansaannoskyvyn arviointi on ajankohtaista Kemin alueella PARKKI-hankkeen toisena ja Rovaniemellä kolmantena vuonna (Rasinkangas 2001b). Myös Rovaniemen kirjastokokoelmien arviointi ja Kemin alueella toteutettu tutkimus tehtiin alueellisena yhteistyönä.

Tämän artikkelin painopiste on osaamisen hallinnassa Oulun seutukunnan kirjastojen arviointihankkeessa. Hankkeen ensimmäisen vuoden tavoitteita olivat:

1. Kehittää kirjastoille keveitä, helposti sovellettavia ja edullisia arviointi- ja kehittämismenetelmiä. Luonnollisesti menetelmän on

vastattava tarkoitustaan myös sisällöltään ja annettava tarpeita vastaavaa tietoa yksikön toiminnasta.

2. Kirjastojen henkilöstön aikaansaannoskyvyn kartoittaminen.

3. Kirjastojen seutuyhteistyön kehittäminen.

Kirjastojen arvioinnissa kvantitatiivisia arviointimenetelmiä on käytetty paljon (ks. esim. Savolainen 1991). Resursseja ja niiden käyttöä kuvaavat, keskenään yhteismitalliset tilastot mahdollistavat toiminnan volyyymiä ja tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen laskemisen ja vertailun. Myös PARKKI -hankkeessa niitä hyödynnettiin. Arviointia haluttiin kuitenkin laajentaa työn sisältöä kuvaavaksi. Siksi hankkeessa pidettiin tärkeänä kokeilla laadullista arviointia. Lisäksi sekä arviointimenetelmältä että sillä saatavilta tuloksilta toivottiin soveltuvuutta, käytännöllisyyttä (ks. esim. Patton 1982) ja että ne olisivat nivellettyjä jokapäiväiseen työskentelyyn ja myös pienten kirjastojen käyttöön. (Rasinkangas 2001a ja 2001b.)

### 1.1. Osaamisen johtaminen ja intressipiirit

Aikaansaannoskyvyn tarkastelu sivuaa osaamisen hallintaa. Knowledge management on suomenettu tieto- tai osaamisen johtamiseksi, tietämyshallinnaksi (Huotari & Iivonen 2000; Ojala 1999) tai osaamispääoman johtamiseksi (Ojala 1999). Stähle & Grönroos käyttävät tämän termin englanninkielistä versiota määrittellen sen menetelmäkokonaisuudeksi, jolla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan yrityksen inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. Tietopääoma ei ole pelkästään sisältöä, vaan ennen kaikkea tapahtumaa ja toimintaa. Prosessi, jonka avulla tulokseen päästään, on yhtä tärkeä kuin itse tulos (Stähle & Grönroos 1999; myös: Castells 2000; Castells & Himanen 2001). Työntekijän näkökulmasta tulokseen johtava prosessi on ratkaiseva. Se määrää, mitä osaamista ja muita resursseja tehtävien suorittamiseen tarvitaan sekä miten tehtävä suoritetaan. Osaamispääoman johtamisessa keskeisiä kysymyksiä ovat: mitä tiedämme ja mitä osaamista meillä on, miten olemassa olevaa osaamista tai tietoa käytetään sekä miten luomme uutta tietoa tai osaamista? (Ojala 2000). Osaamisen johtamistyön tavoitteena on saada organisaation kaikki henkiset voimavarat käyttöön.

Henkisistä voimavaroista suurin osa sisältyy henkilöstön asiantuntemukseen, joka on kertynyt koulutuksen ja työkokemusten myötä. Tärkeä osa tästä tiedosta on piiloista tietoa (tacit knowledge), joka sisältyy työprosesseihin, omaksuttuihin käytäntöihin, joiden kaikkia yksityiskohtia ja perusteluja on vaikea dokumentoida ja sitä kautta siirtää toisten tietoisuuteen ja käyttöön. Tämän on konkreettisesti kokenut jokainen, joka on yrittänyt laatia jostakin työprosessista mallia vuokaavioksi. Työn kaikkia vaiheita on vaikea muistaa, koska niitä ei välttämättä tarvita jokaisen tehtävän suorituksessa, vaan ainoastaan tilanteen mukaan. Vaikka jokaista yksityiskohtaa ei malliin merkittäisikään, asiantuntija kuitenkin soveltaa niitä tarvittaessa. Tämä on se osa asiantuntijan tietämystä, josta vain pieni osa on siirrettävissä toiselle ihmiselle dokumenttien välityksellä.

Kokemuksellisen tiedon luontevin ilmenemismuoto on puhe. Siksi piilevästä tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, yhteistyön ja puheen kautta. Keskustelussa tietoa vaihdetaan ja kaikki osapuolet vaikuttavat tulkintojen ja merkitysten sisältöön. Syntyy yhteisiä uusia tulkintoja, jotka koskevat ajankohtaisia, juuri meneillään olevia asioita. (Stähle & Grönroos 1999.) Dialogin kautta välitettävän tiedon etu on lisäksi se, että vuorovaikutus on se oppimismuoto, jonka kautta ihminen jaksaa vastaanottaa kaiken sen tiedon, jota hän työssään joutuu käsittelemään (Jaksamisohjelma 2000). Tämän tyyppisen tiedon jakamisessa - Nonakan ja Takeuchin (1995) termin soiaallistamisessa ja ulkoistamisessa - paras keino on yhteistyö ja sitä kautta syntyvä yhteisymmärrys. Ne myös auttavat saavuttamaan luottamuksellisen ilmapiirin, jossa ihmiset haluavat ja uskaltavat jakaa sen, mitä tietävät. (Nonaka & Takeuchi 1995; Iivonen & Harisalo 1997; Stähle & Grönroos 1999; Avauksia 2000; Huotari & Iivonen 2000; Ojala 2000.)

Kehittämistarkoituksessa tapahtuvaan tietojen vaihtoon soveltuvat huonosti laajat kokoukset, joissa informaatiovirta on yksisuuntainen, tiedodottava. Keskustelukulttuurin kehittämistä varten tarvitaan tarkoitukseen paremmin sopivia keskustelufuorumeita. Yksi tällainen on intressipiiri, joka muodostuu samaa tehtävää eri yksiköissä hoitavista henkilöistä, joilla on aito yhteinen intressi, halu olla mukana tässä työssä. Intressipiirin kokoukseen sisältyy sekä tiedottamista että keskustelua pienemmissä ryhmissä. Keskustelujen tavoitteena on levittää

tietoa parhaista käytännöistä ja synnyttää yhtenäisiä toimintalinjoja. Intressipiiri toimii parhaiten, jos henkilöiden lukumäärä on alle kymmenen. (Stähle & Grönroos 1999.)

Yhteistyötä korostavassa osaamisen johtamis-kirjallisuudessa implisiittinen oletus on, että niissä tarkoitetaan suuria organisaatioita. Niiden henkilöstöstä on mahdollista koota erilaisia tiimejä ja intressipiirejä. Suurissa yksiköissä osaamisen johtamisen haasteena onkin varmistaa koko henkilöstön tietämyksen mukana olo työprosesseissa (esim. Nonaka & Takeuchi 1995; Stähle & Grönroos 1999). Tarkastelun ulkopuolelle jäävät tällöin pienet yksiköt, joissa on vain muutama työntekijä. Niissä ongelma ei aina ole se, etteikö yksittäinen työntekijä saisi ääntänsä kuuluviin ja osaamistaan käyttöön. Sen sijaan pienuus voi vaikeuttaa kehittämistä, jos työryhmissä on aina sama tai samat henkilöt ja se, mitä ennen kaikkea kaivattaisiin, olisivat uusia ratkaisuja tuovat ideat.

Verkostoituminen voi olla yksi keino tukea pieniä yksiköitä. Verkostorakenne muokkaa nykyisessä yhteiskunnassa tuotantoprosesseja, kokemuksia, valtaa ja kulttuuria. Verkostoyhteiskunnassa toiminnan perusyksikkö ei ole yksilö tai yhteisö, vaan verkosto. Verkostot koostuvat monista arvoista, kulttuureista ja projekteista. (Castells 2000.) Niihin sisältyy enemmän ja useammanlaista asiantuntemusta kuin yhteen yksikköön. On tärkeää löytää luontevat menetelmät, joilla tämä asiantuntemus saadaan hyödyntämään koko verkostoa. PARKKI-hankkeessa Oulun ja sen ympäristön kirjastot tavoittelivat tätä seutuyhteistyön kautta.

## 1.2. Seutuyhteistyö ja osaamisen hallinta

Seutukuntajako luotiin aluekehityslakien perusjaoksi ja otettiin käyttöön vuoden 1994 alusta (Syrjäkari 1997), vaikka useamman kunnan kat-tavia tarkasteluja on nimitetty seutukunnallisiksi jo pitempään (esim. Rakennesuunnitelma 1975) ja seutukuntia on käytetty tilastollisena alueyksikkönä. Seutu on luonnollinen vuorovaikutusalue, jossa on vähintäänkin kohtuullinen sisäinen integraatio. Maamme johdossa nähdään seutukuntiin perustuva aluejako mielekkäimpänä kuntajakona. Käytännön tavoitteena seutuyhteistyöllä on turvata julkisten palvelujen laatu. Taustalla on se tosiasia, että itsenäisinä toimintayksikköinä monet kunnat

ovat hyvin pieniä. (Ylönen 1997; Lehtimäki 1998; Suomen kuntaliitto 1999; Valanta 1999; Vuorento 1999.) Toisaalta tekninen kehitys on vähentänyt fyysisen etäisyyden aiheuttamaa haittaa kuntien väliselle yhteistyölle.

Seutuyhteistyön sisältönä maassamme on ollut mm. elinkeinotoimi, maankäytön suunnittelu, rakennusvalvonta, rakennuttaminen, palo- ja pelastustoimi, asuntoasiat sekä erilaiset palvelut. Kirjastojen kohdalla yhteistyömuotoina mainitaan kirjastoautopalvelu ja yhteinen kirjastotietojärjestelmä (Haveri & Holma 1996). Lindénin (2001) mukaan opetusministeriössä on valmisteilla lainmuutos, jonka mukaan kirjastotoimenkin valtionosuuden voisi vastaanottaa kuntayhtymä, samaan tapaan kuin nykyisin on mahdollista koulutuksen kuntayhtymissä. Tämän tyyppisen seutuyhteistyön tavoitteena kirjastoilla voi olla erikoistuminen (Lovio 2002) tai kirjastoa suuremmat yksiköt (Hokka-Ahti 2002).

Seutuyhteistyön käsitteessä osaaminen ja johtamisen asiantuntemus ainoastaan mainitaan seutuyhteistyön kohteena. (Lehtimäki 1998). Kuitenkin neljän maakunnan aluekehitysohjelman sisältöä koskevassa analyysissä osaamiseen ja tietoon liittyvät termit esiintyivät kuudenneksi tiheimmin (7.9 % termeistä; eniten, 21.4 % oli yrittäjyyteen liittyviä käsitteitä). Analyysin mukaan eri alueiden kehittymiseen näyttävää vaikuttavan keskeisesti aineettomat, osaamiseen ja tietämiseen liittyvät tekijät (Haveri & Holma 1996). Osaamisen hallinta on todettu kilpailukyvyyn kannalta tärkeäksi tekijäksi yritysmaailmassa. Myös julkisella sektorilla olisi syytä löytää siihen luontevia keinoja.

## 2. Kirjastojen yhteistyön lähtökohdat Oulun seutukunnassa

Oulun seutukunnan kirjastoissa arvioitiin aikaansaannoskykyä tietopalvelu- ja lastenkirjastotyössä sekä henkilöstökoulutusta. Aikaansaannoskyvyn arviointia varten perustettiin tiimit, joihin kuulumisen oli vapaaehtoista ja perustui kirjastonhoitajien ja -virkailijoiden omaan kiinnostukseen. Joissakin kirjastoissa on niin vähän henkilökuntaa, esimerkiksi Hailuodossa yksi työntekijä, että kaikkiin tiimeihin osallistuminen ei ollut mahdollista. Kaikkien kirjastojen samanaikaista etenemistä joka rintamalla ei kuitenkaan pidetty välttämättömänä. Siksi kuntien mukanaolossa eri tiimeissä oli pientä

vaihtelua. Lastenkirjastotiimissä oli mukana viisi kuntaa (Haukipudas, Kempele, Kiiminki, Oulu ja Oulunsalo), samoin tietopalvelutiimissä (Hailuoto, Haukipudas, Kempele, Kiiminki ja Oulu) ja henkilöstökoulustutiimissä neljä kuntaa (Kempele, Muhos, Oulu ja Oulunsalo). (Rasinkangas 2001b.)

Tiimien tehtävänä oli suunnitella ja kehittää hankkeen tavoitteen mukaisia kirjastotyön arviointimenetelmiä, jotka olisivat yksinkertaisia ja edullisia käyttää eivätkä aiheuttaisi liikaa työtä. Tiimit arvioivat kirjastotyön sisältöä osittain portfolion avulla. Portfoliota on tähän mennessä käytetty mm. opetuksen ja oppimisen itsearviointiin (Tenhula & al. 1996; Kortelainen 2001). Portfolio koostuu tavoitteiden määrittelystä ja arviointiosasta. Lisäksi siinä voi olla mm. historiaa siltä osin, kuin se vaikuttaa tämän hetken toimintaan, tulevaisuuden suunnitelmia ja toiminnan mahdollisia esteitä. Työn sisällön kuvaamiseen ja arviointiin käytetään autenttista materiaalia eli aineistoa, joka on syntynyt itse työssä: suunnitteluasiakirjoja, pöytäkirjoja, tapahtumien ohjelmia tai osanottajaluetteloa ja mm. lehtiartikkeleita. Tämän aineiston tarkoituksena on todentaa portfolioissa kerrotut asiat.

Tiimit suunnittelivat arviointikäytäntönsä itse ja sovelsivat portfolion lisäksi arviointiin 'kevyenä kyläilymenetelmänä' sovellettua benchmarking-menettelmää (Rasinkangas 2001b).

## 2.2. Benchmarking ja intressipiiri työmuotoina

Benchmarking on suomennettu mm. luovaksi vertailuksi (Harisalo & Iivonen), huipputasosta oppimiseksi (Kaivos 1995), esikuvaoppimiseksi ja mm. vertailukehittämiseksi (Vertti 1997). Sen perusidea on yksinkertainen: etsitään organisaatio, joka on hyvä, mielellään paras arvioinnin kohteena olevassa toiminnassa. Seuraavaksi selvitetään, miksi tuo toinen organisaatio on niin hyvä, tunnistetaan menestyksen avaintekijät ja pyritään omaksumaan ne osaksi omaa toimintaa ja parantamaan sitä. Vertailukohde voi olla samalta, mutta myös eri alalta, jos sillä on vertailukohteeksi sopiva samanlainen toiminto. Paras käytäntö voi kuitenkin löytyä myös saman yrityksen sisältä (Sorri-Teir & Murtolehto 1995). Vaikka parhaita käytäntöjä haetaankin muualta, kysymys ei ole kopioinnista. Käytäntöjä ei voi

omaksua sellaisenaan, vaan ne on sovellettava paikallisiin olosuhteisiin. Benchmarking mahdollistaa luovuuden käytön ja myös edellyttää sitä. Vaikka benchmarking liitetään usein yritysten kehitystyöhön, Sorri-Teirin ja Murtolehdon käsityksen mukaan se soveltuu myös julkisen alan yksiköiden sisällä ja välillä käytettäväksi.

Benchmarking-toiminta edistää prosessien hallintaa ja johtamista. Sen avulla jaetaan kehittyneitä toimintatapoja, tunnistetaan muutostarpeita, ohjataan kehitystyötä keskeisiin asioihin, rikotaan organisaatorajoja ja lisätään avoimuutta tiedon vaihtoon. Se myös tarjoaa mahdollisuuden oppia muiden hyvistä ja huonoista kokemuksista. Tärkein taito benchmarking-tutkimukseen osallistuvilla on, että he ymmärtävät ja tuntevat oman prosessinsa ja että heillä on viestintä-, tiimienmuodostus- ja ihmissuhdetaitoja. Lähtökohtana on osapuolten keskinäinen luottamus ja tavoitteena molemminpuolinen hyöty. Benchmarking-tutkimuksen on oltava tiimityötä. Sen on kohdistuttava prosesseihin eikä pelkästään niitä kuvaaviin numeroihin ja se edellyttää suhdeverkostoa ja on jatkuvaa toimintaa (Sorri-Teir & Murtolehto 1995).

Oulun seutukunnan kirjastojen soveltamassa luovassa vertailussa on elementtejä sekä yllä selostetusta benchmarking -työskentelystä ja intressipiireistä (luku 1.1) että tiimityöskentelystä. Kirjastojen yhteistyöryhmät kutsuivat itseään tiimeiksi, mitä ne olivatkin sillä perusteella, että ne hoitivat yhteisvastuullisesti tiettyä tehtäväkokonaisuutta. Intressipiiri -käsitteen käytöllä halutaan tässä yhteydessä korostaa sen luonnetta osaamisen hallinnan välineenä. Intressipiirillä on benchmarking -toiminnan kanssa yhteinen tavoite: jakaa parhaita käytäntöjä koskevaa tietoa.

Benchmarkingissa työprosesseja tai niiden tehokkuutta usein tarkastellaan tunnuslukujen perusteella eli määrällisesti (esim. Vertti 1997), vaikka toisaalta korostetaan tarkastelun kohdistamista työprosesseihin eikä niitä kuvaaviin numeroihin (Sorri-Teir & Murtolehto 1995). Oulun seutukunnassa painopiste oli laadullisessa työskentelyssä, työn sisällössä ja menetelmissä. Koska yhtenä tavoitteena oli arviointikäytännön keveys, parhaita käytäntöjä haettiin saman seutukunnan muista kirjastoyksiköistä sen sijaan, että vertailukohteita olisi lähdetty hakemaan kauempaa. Tämä olisi jo huomattavasti suuremman työn takana ja veisi

vielä enemmän aikaa kirjaston perustehtävältä kuin nyt sovellettu versio. Se myös edellyttäisi lisäresursseja eikä vastaisi PARKKI -hankkeen ensimmäisenä mainittua tavoitetta soveltaa kevyitä menetelmiä.

Intressipiireissä oli edustettuna eri kirjastoissa samasta tehtävästä, tietopalvelusta tai lastenkirjastotyöstä vastuussa olevat henkilöt riippumatta virka-asemasta. Näiden ryhmien yhtenä vahvuutena pidettiin niiden laajaa edustavuutta, eli mukana ei ollut pelkästään yksiköiden johtoa. Intressipiirit kokoontuivat säännöllisesti, määriteltivät arviointikohteensa sekä tavat, joilla tietoja kerättiin arviointia varten. (Rasinkangas 2001.)

Tietopalvelua arvioiva intressipiiri vieraili eri kirjastoissa, joissa vastuhenkilö esitteli oman yksikkönsä tietopalvelua, sen vahvuuksia ja heikkouksia. Vierailun perusteella laadittiin muistio, johon liittyi kuvaus kyseisen kirjaston tietopalvelusta. (Rasinkangas 2001; Lovio 2001.) Vierailleva intressipiiri toisaalta asetti oman asiantuntemuksensa isäntäyksikön käyttöön, toisaalta se pystyi oppimaan näkemistään hyvistä ratkaisuista ja soveltamaan niitä oman kirjastonsa tietopalveluun.

Tietopalvelutyön sisältöä kuvattiin kirjasto-kohtaisissa portfolioissa. Tiimi tuotti kirjastojen käyttöön tietopalvelun arviointilomakkeen, jossa kartoitettiin osaamista tietopalvelun eri osa-alueilta. Tarkoituksena oli paitsi tukea itsearviointia myös koota tietoja osaamisesta ja vastaavasti mahdollisista koulutustarpeista moninaisen tietopalvelutyön eri alueilla. Jo pelkkä lomakkeen lukeminen koettiin hyväksi välineeksi hallita tietopalvelun tehtäväkokonaisuus ja tunnistaa sen elementtejä. Tietojen kokoaminen luonnollisesti auttoi tutustumaan myös muiden kirjastojen asiantuntemukseen. Lisäksi intressipiiri muokkasi käyttöönsä yhteisen tiedonhakupyynnönlomakkeen. Tarkoituksena oli yhtenäistää tietopalvelukäytäntöjä, mikä helpottaa niin kirjastojen sisäistä kuin seutukunnallistakin yhteistyötä. Lomake on faksattavissa tai lähetettävissä sähköpostitse seutukunnan toiseen kirjastoon, mikäli haku ei tuota tulosta pyynnön vastaanottaneessa kirjastossa. (Lovio 2001; Rasinkangas 2001b.)

Lastenkirjastotiimi laati yksikkö- ja seutukohaiset portfoliot kuvaamaan lastenkirjastotoimintaa (tarkemmin Rasinkangas 2001b). Portfolion avulla voidaan kuvata yksikön toimintamuotoja ja kirjaston tarjoamia palveluja sekä suhteuttaa niitä asetettuihin tavoitteisiin. Seutukunnalliseen portfolioon kootaan jokaisesta kirjastosta tiedot lasten-

kirjastotoiminnan tavoitteista, vastuuhenkilöistä, toimintamuodoista ja niiden onnistumisesta, erityisosaamisesta, kehittämistarpeista, yhteistyöstä eri tahojen kanssa sekä tulevaisuuden suunnitelmista.

Koulustuimi kokosi tietoja aiemmin järjestetystä koulutuksesta, siihen käytetyistä ajasta ja taloudellisista resursseista, ammatillisen jatkokoulutuksen tarpeesta ja henkilökunnan halukkuudesta toimia kouluttajina. Samalla tehtiin sekä eri kirjastoja koskevat että seutukunnalliset koulutussuunnitelmat ja selvitettiin mahdollisuuksia laatia yhteinen seudullinen perehdyttämisaineisto uusille työntekijöille.

### 3. Kokemukset ensimmäisen vuoden perusteella

Arvioinnin kehittämishanke aloitti Oulun seutukunnassa kirjastojen välillä uuden tyyppisen yhteistyön. Hankkeen tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan seuraavassa arviointimenetelmien keveyden, asiantuntemuksen jakamisen ja seutuyhteistyön osalta.

#### 3.1. Arviointimenetelmien keveys

Koska kaikki tiimin (tai intressipiirin) jäsenet vaikuttavat siihen, mitä aiheita käsitellään, intressipiirissä vaihdettu tieto vastaa läheisesti ryhmän jäsenen tiedontarpeita. Se on kokemuseräistä ja testattu samaa kokoluokkaa olevassa yksikössä kuin missä ryhmän muutkin jäsenet työskentelevät. Välittyvä tieto on paikallista, käytännöllistä ja sen vaihtaminen informaalin keskustelun kautta tekee siitä helposti lähestyttävää. Työprosesseja koskeva asiantuntemus välittyi keskusteluissa ja kirjastokäyntien kautta, 'kevyttä kyläilymenetelmää' soveltamalla ja tavoitti henkilökunnasta eri alojen vastuhenkilöt suoraan työpaikalla välikäsiä rasittamatta.

Intressipiiri-työskentely on epäbyrokraattista eikä edellytä taloudellisia järjestelyjä. Se vaatii luonnollisesti aikaa ja edellyttää siten työjärjestelyjä. Arviointi ja sen menetelmien kehittäminen vie kuitenkin aikaa riippumatta siitä, kehittääkö menetelmiä jokin kirjastoyksikkö yksin vai yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa. Yhteistyö samaa kokoluokkaa olevien kirjastojen kanssa koettiin innostavaksi ja intressipiirin koettiin tukevan arviointikysymysten kanssa yksin painiskelevaa kirjastonhoitajaa.

Ensimmäisen työskentelyvuoden tuloksena syntyi useita lomakkeita arvioinnin ja kehitystyön tueksi. Lomakkeiden laatiminen on ollut ylimääräinen ponnistus normaalin kirjastotyön lisänä eikä lomakkeiden käytön keveydestä ole vielä kokemuksia. Myös portfolio laadittiin kirjastoissa nyt ensimmäistä kertaa. Ensimmäisen vuoden työskentelyä ei siksi voi pitää pelkästään kevyenä. Kun nämä työvälineet on kerran otettu käyttöön, tietojen päivittäminen voi kuitenkin jatkossa olla vähemmän työlästä.

### 3.2. Asiantuntemuksen jakaminen

Kirjastotyön sisällön, aikaansaannoskyvyn ja siihen vaikuttavien tekijöiden arviointi oli luonteva yhteistyömuoto naapurikuntien kollegojen kesken. Niin aikaansaannoskyky kuin laadullinen arviointikin aiheuttivat aluksi hämmennystä ja epä tietoisuutta siitä, miten pitäisi edetä. Intressipiirin tuki kohtasi tässä tilanteessa todellisen tarpeen. Yhteisiä näkemyksiä haettiin keskustelujen kautta.

Yhteistyö intressipiireissä tarjosi tilaisuuden oman osaamisen ja osaamattomuuden pohtimiseen tutussa ryhmässä, jonka jäsenet tekivät samaa työtä eri kirjastoissa. Erityisen positiivisena asiana koettiin tutustuminen toisten kirjastojen työntekijöihin. Suorat kontaktit ovat madaltaneet yhteydenottokynnystä ja kollegiaalinen apu on tarvittaessa puhelinsoiton päässä. Etenkin pienissä kirjastoissa tiimien synnyttämän suhdeverkoston tärkeys on korostunut. (Rasinkangas 2001b.) Seututason synergiaetu syntyy paikallisen asiantuntemuksen aikaisempaa perinpohjaisemmasta hyödyntämisestä. Sekä intressipiireissä että kirjastoissa on projektin myötä kaivettu esiin ns. piiloista tietoa, joka näkyy arki työskentelyssä, mutta ei tule yleensä sanallisesti ilmaistuksi. Henkilöstön asiantuntemus eri aloilta saatiin paremmin tunnetuksi myös seutukunnan muissa kirjastoissa.

### 3.3. Seutuyhteistyön kehittäminen

Intressipiirit tarjosivat Julkkis-hankkeessa (Suomen kuntaliitto 1999) kaivatun yhteisen foorumin saman alan asiantuntijoille. Kirjastot ovat kokeneita yhteistyön tekijöitä, perinteisimpänä yhteistyömuotona kaukolainaus ja yhteiset kirjastojärjestelmät. Nyt intressipiireissä toteutunut

yhteistyö liittyy työprosessien kehittämiseen ja on keino tiedostaa ja hyödyntää seutukunnallista asiantuntemusta. Asiantuntemuksen kartoitus luo perustan myöhempien yhteistyömuotojen suunnittelulle.

Seutukunnan kirjastojen osaamisen hallintayhteistyö on erityyppistä seutuyhteistyötä kuin esimerkiksi yhteinen elinkeinotoiminnan kehittäminen tai yhteistyö kirjastojärjestelmän hankinnassa. Tässä yhteistyössä jakamisen kohteena eivät olleet taloudelliset resurssit vaan asiantuntemus, ideat ja osaaminen. Seutukunnan kirjastoverkko tuli yksittäisen kirjastonhoitajan tueksi arviointikysymyksissä, mutta samalla paljossa muussa. Erityisen suuri merkitys tällaisella tuella on, kun toimitaan niukkojen taloudellisten resurssien rajoissa.

## 4. Yhteenveto

Toteutuakseen seutuyhteistyöllä on oltava mielekäs sisältö. Edellä kuvatut työmuodot ovat merkinneet uutta aluevaltausta seutuyhteistyössä Oulun seutukunnassa. Aikaisemmat seutukunnan yhteistyömuodot ovat liittyneet talouteen, logistiikkaan, palvelujen ja elinkeinon kehittämiseen (Suomen Kuntaliitto 1999). Kirjastojen keskinäisessä, kuntien välisessä yhteistyössä kohteena ovat aikaisemmin olleet lähinnä kirjastojärjestelmät. Nyt keskityttiin osaamiseen ja parhaisiin käytäntöihin.

Intressipiireissä eri kirjastojen henkilöstö pääsi yhdessä pohtimaan edessä olevaa tehtävää, kirjastotyön laadullista arviointia. Ryhmän merkitys oli sen antamassa henkisessä tuessa, asiantuntemuksessa ja ideoissa. Sen jäsenet päättivät kokouksissaan toimintatavoista ja tehtävien täytäntöönpanosta. Intressipiirien kokoukset olivat tehokkaita tiedon välitysohjeita. Tutustuminen toisten kirjastojen työntekijöihin koettiin erityisen positiiviseksi. Etenkin pienten kirjastojen työntekijät ovat korostaneet kirjastojen välisten intressipiirien synnyttämän suhdeverkon tärkeyttä.

Sekä intressipiireissä että kirjastoissa on projektin myötä kaivettu esiin piiloista tietoa, joka näkyy arkityöskentelyssä, mutta ei tule yleensä sanallisesti ilmaistuksi eikä ole esillä esimerkiksi kirjastojen kokouksissa tai koulutuksessa. Intressipiirien tekemien osaamiskartoitusten avulla on 'löydetty' kirjastoista taitajia, joiden taitoja voi nyt aiempaa paremmin hyödyntää

myös alueellisessa koulutuksessa. (Rasinkangas 2001).

PARKKI-hankkeen ensimmäisen vuoden aikana laadittiin ensimmäiset portfoliot kuvaamaan lastenkirjasto- ja tietopalvelutyön sisältöä. Lisäksi laadittiin erilaisia lomakkeita tietojen keruuta varten, mikä kaikki lisäsi työmäärää. Kehittämisyhteistyön jälkeen tietojen päivittämisen pitäisi kuitenkin olla helpompaa.

Kehittämissyhteistyö tuotti muutakin tulosta kuin aikaansaannoskyvyn arviointitietoja. Osallistujat jakoivat parhaita työkäytäntöjä tutustuen samalla eri yksiköissä samoista tehtävistä vastaaviin kollegoihinsa ja heidän osaamiseensa. Arvioinnin kehittäminen ei ollut yksinäistä puurtamista, vaan sillä oli ryhmän, intressipiirin, inspiroiva tuki. Työskentely asetetun tavoitteen saavuttamiseksi yhdessä oli luonteva tapa verkostoitua ja verkostolla oli selkeä tehtävä pienten yksiköiden tukijana. Tämän työmuodon, intressipiirin, spontaani muotoutuminen oli vähintään yhtä tärkeä saavutus PARKKI-hankkeen ensimmäisenä vuotena kuin itse arviointitietojen kerääminen. Intressipiirityöskentelyä on jatkettu hankkeen toisena vuotena, jolloin arvioinnin kohteena ovat kokoelmat.

Hyväksytty julkaistavaksi 17.5.2002.

## Lähteet

- Avauksia tietämyksen hallintaan. Tulevaisuusva liokunta. Toim. Riitta Suurla. Helsinki: Edita. Teknologian arviointeja 6. eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001.
- Castells, Manuel (2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1: The Rise of the Network society.* Second edition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2001) *Suomen tietoyhteiskuntamalli.* Helsinki: Sitra & WSOY.
- Haveri, Arto & Holma, Kaisa (1996) *Erilaistavakko ohjelmat maaseutua? Seutukuntien aluekehitys ohjelmien arviointi suhteellisen edun strategian näkökulmasta.* Tampere: Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Tutkimuksia Sarja B 69.
- Hokka-Ahti, Ritva (2002) *Visioiden mies.* - Kirjastolehti 95:3, 6-7.
- Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Mirja: *Tietojohtaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta.* - Tietopalvelu 15 (2000): 3, 5-9.
- Iivonen, Mirja & Risto Harisalo (1997) *Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa.* Oulu: Oulun yliopisto. Finnish Information Studies 8.
- Jaksamisohjelma. Työvoimaministeriö. [2000] [www.mol.fi/jaksamisohjelma](http://www.mol.fi/jaksamisohjelma). Sivustolla käyty 7.9.2001.
- Kaivos, Pirjo (toim.) (1995) *Benchmarking huipputasosta oppiminen suomalaisia käytännön kokemuksia.* Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Kortelainen, Terttu (2001) *Portfolio arviointimene telmänä.* - Kreodi 1/2001. [http://www.tokem.fi/kreodi/1\\_2001/4.html](http://www.tokem.fi/kreodi/1_2001/4.html)
- Lehtimäki, Vuokko (1998) *Seutuyhteistyön käsikirja.* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lindén, Suvi (2001), *Kuntayhteistyöstä potkua kulttuuri- ja liikuntapalveluihin.* - Forum24 16.11.2001 s. 4.
- Lovio, Maisa (2001) *Yhteinen arviointihanke - yhteiset ammatilliset keskustelut.* - Kirjastolehti 94 (3), s. 20-21.
- Lovio, Maisa (2002) *Ammattilaisia joka lähtöön.* - Kirjastolehti 95(3), s. 5.
- Lumijärvi, Ismo (1999) *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi.* Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.
- Otala, Leenamajja (2000) *Oppijohtaminen 2000-luvun johtamishaaste.* - Aristos 2, s. 5-9.
- Rakennesuunnitelma 1975. Seutukunnittainen tarkastelu. Kymenlaakson Seutukaavaliitto. Sarja B:47. Karhula.
- Rasinkangas, Päivi (2001a) *PARKKI - Pohjoisten kirjastojen arviointi- ja kehittämisprojekti.* - Kirjastolehti 94(3), s. 19-20.
- Rasinkangas, Päivi (2001b) *PARKKI. Pohjoisten kirjastojen tutkimus- ja kehittämisprojekti.* Väliraportti 30.4.2001. Oulu.
- Savolainen, Reijo (1991) *Yleisten kirjastojen tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen. Käytäntöjä ja ongelmia.* Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitoksen tutkimuksia 34. Tampere
- Sorri-Teir, Eila & Murtolehto, Leena (1995) *Esiselvitys benchmarking-toiminnan järjestämisestä julkisessa hallinnossa.* Helsinki: Valtiovarainministeriö. Suomen kuntaliitto.

- Stähle, Pirjo & Mauri Grönroos (1999) Knowledge management - tieto yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Suomen kuntaliitto (1999) Yhteistyötä yli rajojen - kokemuksia julkisten palvelujen seutuyhteistyöstä. Julkkis-projektin loppuraportti. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Efektia Oy.
- Syrjäkari, Esko (1997) Alkusanat. - Seutukuntakatsaus 1997. Oulu: Tilastokeskus.
- Tenhula, T. & Kuure, L. & Koponen, L. & Karjalainen, A. (1996) Akateeminen opetusportfolio yliopisto-opetuksen itsearvioinnissa ja meritoinnissa. Oulun yliopisto. Korkeakoulupedagogiikan perusmateriaali 5.
- Tuominen, Kari (1993) Benchmarking - yhteenveto yritysjohdolle. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tekninen tiedotus 11/93. Met.
- Valanta, José (toim.) (1999) Yhteisvoimin tulevaisuuteen - Kuntien muuttuvat toimintatavat. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Vertti ja benchmarking (1997) VEKE-projekti. TEPA-kehittämissyhteisö. Helsinki: Efektia Oy.
- Vuorento, Reijo (1999) Seutukunta ja talouskunta - mistä on kyse ja miten ne voisivat toimia. - Yhteisvoimin tulevaisuuteen - Kuntien muuttuvat toimintatavat. Toim. José Valanta. Helsinki: Suomen kuntaliitto. s. 39-50.
- Ylönen, Jorma (1997) Koko on valttia eurooppalaisessa kilpailussa. - Kuntalehti 5/1997, s.