

Kokemuksia kirjastojen yhdistymisestä – Tritonian henkilöstön näkökulmia muutoksiin

Vuokko Palonen & Suvipäivi Pöytälaakso-Koistinen

Viimeksi kuluneiden vuosien aikana useita tieteellisiä kirjastoja on yhdistetty toisiinsa. Yhdistyminen sisältää monenlaisia muutoksia: sijainnin ja tilojen muutoksia, uuden organisaation, uusien palveluiden käyttöönoton, kokoelmien laajenemisen tai uudelleen järjestämisen, tietokantojen yhdistämisen, työprosessien muutoksia jne. Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilökunnan jo kokemaa yhdistymisestä johtunutta muutosta ja suhtautumista tulossa olevaan uuteen muutokseen. Kokemuksia kartoitettiin Tritonian, Vaasan tiedekirjaston ja oppimiskeskuksen, henkilöstölle vuonna 2008 tehdyllä kyselyllä.

Tritonia

Ajatus Vaasan yliopiston, Åbo Akademin ja Svenska handelshögskolanin yhteisestä kirjastosta Vaasassa oli esitetty ensi kerran opetusministeriön työryhmän raportissa vuonna 1982. Erilaisen vaiheitten jälkeen konkreettinen suunnittelu aloitettiin vuonna 1996, jolloin yhteisen rakennuksen suunnittelu käynnistyi.

Kaksikielinen Vaasan tiedekirjasto eli Tritonia aloitti toimintansa 1.8.2001. Kirjasto sai käyttöönsä juuri valmistuneet uudet tilat, joihin henkilöstö siirtyi kolmesta kirjastosta ja kokoelmat viidestä osoitteesta. Kokoelmätietokantojen yhdistyminen osui yhteen uuden kirjastojärjestelmän eli Voyagerin käyttöönoton kanssa.

Jo Tritoniaa suunniteltaessa esillä oli ollut ajatus kahden vaasalaisen ammattikorkeakoulun mukaantulosta yhteiseen toimintaan. Vuonna 2002 laadittiin tätä koskeva selvitys ja syksystä 2003 alkaen ammattikorkeakoulujen kirjastoilla ja Tritonialla on ollut yhteinen atk-suunnittelija erityisesti Voyager-tietokantojen hallintaa varten.

Vuonna 2004 Tritoniaan yhdistettiin oppimiskeskus, joka oli toiminut kolmen yliopiston yhteisenä kolmen yliopiston rehtoreiden johtamana projektina vuodesta 2000 alkaen. Sen tehtävänä on pedagogisen ja tieto- ja viestintätekni-

tuen tarjoaminen kolmen yliopiston opettajille ja muulle henkilökunnalle. Vuonna 2005 ammattikorkeakoulut tulivat mukaan oppimiskeskuksen toimintaan. Vuoden 2010 alusta alkaen Tritoniaan kuuluvat myös Vaasan ammattikorkeakoulun ja Yrkeshögskolan Novian Vaasassa sijaitsevat kirjastot.

Tritonian syntyessä yhdistettiin kolmen yliopiston toimintakulttuurit, kahden kieliryhmän kulttuurit, kolmen paikkakunnan eli Vaasan, Turun ja Helsingin kulttuurit ja osittain eri tieteenalojen informaatiokulttuurit. Erityisesti kielirajan ylittäminen koulutusorganisaatioissa oli poikkeuksellista Suomessa ja myös kaksikielisellä Pohjanmaalla. Oppimiskeskuksen myötä Tritonialla on kaksi erilaista toimialaa, kirjasto ja opetuksen kehittämissyksikkö.

Osana Vaasan yliopistossa toteutettua esimiesten muutostutkimusta tämän artikkelin kirjoittajat laativat kesällä 2008 henkilöstölle verkkokyselyn muutosten kokemisesta. Kyselyyn vastasi 22 henkilöä eli yli puolet henkilökunnasta, 14 kuului henkilökuntaan jo ennen vuotta 2001, viisi tuli palvelukseen vuosina 2001-2003 ja kaksi vastaajaa sen jälkeen.

Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten henkilöstö koki monen organisaation yhteisen laitok-

sen synnyn, mitä Tritonian ensimmäisistä vuosista ajateltiin ja mitä näkemyksiä henkilöstöllä on tulossa olevasta muutoksesta. Samalla pyrittiin selvittämään, vaikuttaako aikaisemman suuren muutoksen kokeminen siihen, miten suhtaudutaan uuteen muutokseen.

Muutostyypit

Muutoksen laajuutta voidaan määrittellä esim. seuraavan taulukon mukaan:

<i>Taulukko 1, Muutostyypit (Nadler & Tushman, 1989)</i>		
	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Hienosäätö: menettelytapojen, teknologian ym. päivitystä	Uudelleen suuntautuminen: organisaation muutos tai muu suu-rehko muutos
Reagoiva	Sopeutuminen: uusiin olosuhteisiin valmistautuminen	Uudelleen luominen: radikaali vastaus tärkeisiin muutoksiin eloonjäännin turvaamiseksi tms.

Tritonian synty vuonna 2001 oli strateginen muutos, jota voidaan aikansa perspektiivistä katsoen pitää ennakoivana. Muutoksen voimakkuutta lisäsi uuden kirjastojärjestelmän samanaikainen käyttöönotto. Oppimiskeskustoiminnan ja kirjastotoiminnan yhdistämisessä kumpikaan toimiala ei radikaalisti muuttunut, vaan olemassa olevia toimintoja on pyritty vähitellen sopeuttamaan toisiinsa. Yliopistojen toiminnan muutos 2010 ja Tritonian laajentuminen samanaikaisesti käsittämään myös ammattikorkeakoulujen kirjastotoiminnan ovat strategisia vastauksia korkeakoulupoliittiseen tilanteeseen.

Tritonian synnyn muutosprosessi on dokumentoitu lähinnä suunnitteluryhmän ja eri työryhmien muistioissa ja pöytäkirjoissa sekä kyseisten vuosien toimintasuunnitelmissa. Kyselyssä pyrittiin saamaan esiin henkilökunnan hiljaista tietoa, kokemukseen perustuvaa tietoa ja yhteistä kulttuurista tietoa. Kulttuurisella tiedolla tarkoitetaan organisaatioiden toimintaa ohjaavien arvojen, uskomusten ja oletusten varassa luotua tietoa. Tämä tieto on vaikeasti koodattavissa, mutta laajasti jaettavissa yhteisön jäsenten vuorovaikutuksen kautta. Se sisältää paljon hiljaista tietoa ja kokemustietoa.

Viiden vuoden suunnitteluvaihe

Tritonian suunnitteluvaihe kesti virallisesti viisi vuotta, joista viimeiset vuodet olivat henkilökunnan kannalta keskeisimmät. Henkilökunta katsoi suunnitteluvaiheen hyviksi asioiksi yhteiset kaksikieliset koulutukset, osallistumisen palveluiden suunnitteluun ja muihin yhteisiin ryhmiin ja tapaamisiin. Innostusta ja mahdollisuuksia tarjosivat: ”uuden konseptin kehittäminen, kaksikielisen yhteistyön kehittäminen”, ”uusi talo, ohjelmat, päivytytys, työryhmät, tiimit”. Joku määritteli asian näinkin: ”koko muutos oli tavallaan innostava, uudet tilat”.

Onnistumisen uhkia oli jälkikäteen ajatellen paljon: ”Monet yhtäaikaiset muutokset: muutto pois R-kadulta, muutto uuteen rakennukseen, koelmien muutto, uusi työyhteisö ja pahin kaikista: uusi tietokanta, jota ei ehditty opetella! Kesä oli liian lyhyt aika, koska päivät menivät kirjahyllyjä täytessä, eikä ehditty perehtyä Voyageriin ollenkaan”.

”Aikaa oli liian vähän kaikille muutoksille, kirjastojärjestelmän muutos jäi vähälle eikä sitä ehditty omaksua ennen tositoimiin ryhtymistä”.

Vaikeaksi koettiin myös, että piti yhtäkkiä muuttua virallisesti kaksi- ja kolmikieliseksi. Kun kaksi ruotsinkielistä työntekijää sanoutui

irti työstään ennen yhdistymistä, sen arveltiin johtuneen kaksikielisyydestä, mikä ”tuntui jotenkin väärältä!”

Käytännön toiminnan muuttuminen joidenkin asiakkaiden kannalta ei ollut helppoa:

”Myöhästymismaksujen kanssa saatiin pitkään taistella ja väitellä. Asiakkaat eivät voineet ymmärtää, mistä olisivat maksuja saaneet, ja meillä taas oli niin vähän kokemusta Voyagerista, ettei sitä tietoa meinannut löytyä. Kaiken lisäksi meillä oli eurot ja markat rinnakkain.” *”Päävystyksessä oli jatkuvaa muistamista. Oli myös niin paljon vuoroja, ettei jaksanut tehdä muuta. Oli niin väsynyt, kun kaikki oli niin uutta. Kesti kauan ennen kun sain hyvän tuntuman.”*

Jälkikäteen on kritisoitu sitä, että kokoelmien kasvulle ei varattu riittävästi tilaa ja toisaalta sitä, ettei kokoelmien poistoja tehty juuri lainkaan. Lehtien tiedoissa oli pitkään puutteita tietokannassa. Yhdistetyn tietokannan todettiin aiheuttaneen runsaasti lisätyötä, jonka katsottiin jatkuvan edelleen.

Muutoksen onnistumista arvioitiin näin:

”Näin jälkepäin tajuaa, kuinka hyvin luokat, sijainnit, asiakaskategoriat ym., oli ajateltu läpi. Kun uusi järjestelmä Voyager otettiin käyttöön, oli vir-

heitä hyvin vähän, kun ajattelee, että kolmen kirjaston kirjat ja asiakkaat yhdistettiin yhteen tietokantaan. Kyllä siinä koodit, luokat, sijainnit piti kunnossa olla ennen sitä. Miten muuten olisi voinut tulkita missä kerroksessa jokin kirja sijaitsee. Alussa en edes muistanut, missä kerroksessa mikäkin tieteenala on.”

Tehtävien organisoinnissa hyväksi mainittiin mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä tehtäviä kukin haluaisi uudessa organisaatiossa tehdä ja mihin tiimiin haluaisi kuulua. Toisaalta uudet tehtävät herättivät epävarmuutta. Tiedottajan puuttuminen alkuvaiheessa koettiin hankalaksi.

Tyytyväisyyttä tiloista ja työyhteisöstä, kokoelmien hallinnassa ongelmia

Henkilökuntaa pyydettiin arvioimaan toiminnan onnistumista palveluiden, kokoelmien, organisaation, työyhteisön, eri kulttuurien kohtaamisen, kaksikielisyyden ja tilojen kannalta. Arviointia pyydettiin asteikolla 1-5, jossa 5 oli paras (1=koin huonoksi, 2=koin pelottavaksi/vaikeaksi, 3=soveltui minulle, 4=koin hyväksi, 5=koin innostavaksi).

Taulukko 2, toiminnan onnistuneisuus Tritonian alkuvuosina

Kokoelmat	keskiarvo	2,9
Palvelut	keskiarvo	3,4
Organisaatio	keskiarvo	2,9
Työyhteisö ja työtoverit	keskiarvo	4,1
Kulttuurien kohtaaminen	keskiarvo	4,1
Kaksikielisyyys	keskiarvo	4,1
Tilat	keskiarvo	4,2

Suurimmat ongelmat olivat kokoelmissa ja organisaatiossa. Organisaatiosta jopa 41 prosenttia vastanneista antoi arvion 1 tai 2, hajontaa kuitenkin oli eli 12 prosenttia antoi organisaatiosta parhaan arvosanan. Jonkun mielestä toiminnan sujuminen oli alkuvaiheessa tärkeintä, ei organi-

saatio: *”Organisaation ajattelemisen ja murehtimisen jäi ruohonjuuritasolla melko vähäiseksi siinä käytännön ongelmien kanssa painiessa.”* Korkeimman arvon antaneista joku perusteli organisaation toimineen hyvin vielä alkuvaiheessa ennen oppimiskeskuksen ja kirjaston yhdistämistä. Muu-

ten katsottiin, ettei tiimeistä tiedetty tarpeeksi tai ”ei mitään” ja että työnjako olisi ollut onnistuneempi jollakin muulla tavalla.

Kokoelmien osalta haaveiltiin synergiaeduista, jotka eivät sitten kaikilta osin toteutuneet. Kokoelmien tilaa kuvaavat seuraavat kommentit:

”samlingarna var råddiga och massor av böcker var försvunna eller på fel ställe, men kunderna var ju över lag nöjda och visade förståelse, så...”

”Kokoelmat olivat muuton jäljiltä hukassa, ja varsinkin ykköskerroksen järjestys tuntui ylivoimaiselta omaksua. Lisäksi pelkästään kurssikirjoihin oli tullut outoja signumeja [...], joten aina ei ollut helppo löytää asiakkaalle kirjaa, joka tietokannan mukaan oli paikalla.”

Myöhemmässä vaiheessa olisi osattu olla viisaampia:

”Jälkikäteen ajatellen kokoelmia olisi kannattanut karsia voimakkaasti heti Tritonian alusta alkaen. Kirjastotoiminta on kuitenkin muuttunut niin suuresti, että painopiste pitäisi siirtää painetuista kirjakoelmista elektronisen tiedon hallintaan ja opetukseen.”

Tilat vastasivat pitkälle odotuksia. Myös työyhteisö koettiin tässä vaiheessa hyvin toimivaksi, joku näki alussa jopa ”talvisota-henkeä”.

Kaksikielisyyden toteutumista epäiltiin alkuvaiheessa melko vahvasti ulkoapäin, esimerkiksi paikallisessa mediassa. Tämä tuntui henkilöstöstä erittäin vaikealta:

”Alussa tuntui vaikealta jatkuvien moitteiden ja käyttäyksen vuoksi: ‘Kuka osaa ja kuka ei osaa ruotsinkieltä’. Se tuntui ilkeältä kaiken muun uuden lisäksi. Suomenkielen vaatijoita ei julkisuuteen tullut. Henkilöstön välillä se on hieno homma. Opimme toisiltamme koko ajan. Mielestäni suhtaudumme toisiimme myönteisesti ja arvostamme toisten kulttuuria ja kieltä. Työkulttuurin kanssa on sama juttu.”

”Var jobbigt för många och sänkte kanske stämningen en aning innan vi alla lärde känna varann och vi insåg att det faktiskt går att hålla möten på två språk och att ingen dör om man talar det andra inhemska språket dåligt.”

Kaiken kaikkiaan henkilöstö oli kiinnostunut suomenruotsalaisen ja suomenkielisen kulttuu-

rin kohtaamisesta ja asiakastyössä myös kansainvälisemmistä ulottuvuuksista. Kyselyssä 76 prosenttia vastaajista antoi sekä kaksikielisyydelle että kulttuurien kohtaamiselle positiivisen arvio (4-5). Sanallisesti tilannetta arvioitiin mm. näin:

”Tämähän on selvä. Kielet jo itsessään avaavat uusia tapoja nähdä asioita.”

”Rajapinnoilla syntyy innovatiivisuutta tai sitten menee ihan poskelleen, itse koen positiiviseksi.”

”Mötet MELLAN olika kulturer har varit ett ständigt lärande för oss alla.”

Muutokset ja kirjastojen yhdistämiset jatkuvat

Kyselyä tehtäessä uuden yliopistolain käsittely ei ollut vielä kovin suuresti henkilökunnan mielessä, eikä sen tuomia muutoksia voitu arvailla. Sen sijaan yhdistyminen ammattikorkeakoulujen kirjastojen kanssa on ollut vireillä aktiivisesti syksystä 2007 alkaen. Vuonna 2010 yhdistetään kolmen kirjaston organisaatio sekä fyysisesti tekniikan ja sosiaalialan kokoelmat; ammattikorkeakoulujen muut kokoelmat jäävät erillisiin toimipisteisiin.

Uuteen tilanteeseen liittyy henkilöstön mielestä paljon uhkia: uusien heterogeenisten asiakasryhmien palvelu, monta toimipistettä, kokoelmien mahtuminen nykyisiin tiloihin, opiskelutilojen väheneminen, kykenemättömyys yhteisiin periaatteisiin tai hyödyttömät kompromissit käytännöissä, päällekkäiset toiminnot organisaation sisällä, asiakkaiden tiedonhakutaitojen erilaisuus, kehysorganisaatioiden entistä suurempi erilaisuus ja henkilöstömuutokset.

Uhkien välttämiseksi katsottiin tarvittavan hyvää organisointia kaikissa tehtävissä ja tiedotusta. Toiminnan kehittämiseksi ehdotettiin organisatorisia muutoksia, tehtävien selkeämpää jakamista, palveluiden markkinointia, suurempaa henkilöpanosta verkkoaineistoihin, monien kulttuuriin hyväksymistä ja henkilöstön osaamisen vahvistamista talouden tiukentuessa. Innostavaa oli, että henkilöstö edelleen toivoi toimintaan innovatiivisuutta ja rohkeutta.

Kun valtaosa kyselyn vastaajista oli ollut mu-

kana jo Tritonian synnyssä, saatiin hyvin vastauksia myös siihen, kokeeko henkilökunta, että aikaisemmasta muutoksesta on hyötyä uudessa muutoksessa. Tähän tuli melko samantyyppisiä vastauksia:

- ”Jos on selvinnyt Tritonian alkuajoista ja siitä ettei kaikkeen tuli muutoksia: tilat, tietokanta, koko kirjastojärjestelmä, työkaverit, kokoelmat, asiakkaat, kieli, raha... niin luulisi selviävän myös amkkien tulosta.”
- ”Kokemuksista voi saada sellaista hyötyä, että osaa suhtautua muutokseen rauhallisesti...”
- ”Ehkä osaa ennustaa mielessä ongelmat, ja ne korjataan.”
- ”Muutos on mahdollisuus, tarjoaa perspektiiviä, mihin verrata uusia muutoksia. Uudet kuviot virkistävät.”

Realistisesti henkilökunta kuitenkin tietää, että mikään ei onnistu ponnistuksitta. Tarvitaan paljon sopeutumisaikaa ja kärsivällisyyttä:


- ”Tietää, että asiat hoituu, mutta se vaatii aikaa ja paljon kärsivällisyyttä ja joustavuutta.”
- ”Tiedossa on lisää työtehtäviä, ehditäänkö kaikkia opettaa muuttuviin työtehtäviin?”
- ”Uskoa horjuttaa tieto siitä, miten aikaa vievää on saada toiminta joustavaksi ja sujuvaksi – Tritoniassa se kestää vieläkin.”

Tritoniale hyvä maine ja uusi imago

Kysely osoitti, että kirjastojen yhdistymiseen valmistautuminen voi olla innostavaa, kun tulevalle yhteisellä henkilökunnalla on yhteisiä koulutuksia ja tapaamisia ja kun henkilökunta voi osallistua suunnitteluun. Tritoniassa uudentyyppiset tilat, jotka olivat parempia kuin minkään osapuolen entiset tilat, helpottivat yhdistymistä vuonna 2001.

Monen erityyppisen muutoksen osuminen samaan aikaan koetaan vaikeaksi. Kyselyn perusteella ei kuitenkaan voida tietää, olisiko esimerkiksi kirjastojärjestelmän muutos jaksettu ottaa paremmin vastaan lyhyen ajan kuluttua vai oli-

ko sittenkin parempi, että kaikki tapahtui samalla kertaa. Joka tapauksessa henkilökunta selvisi hienosti ensimmäisistä vuosistaan yhteisvoimin. Seitsemän vuotta myöhemmin joku kyselyn vastaajista totesi: Hienoa on, että olemme yhdessä saaneet Tritoniale hyvän maineen ja imagon, josta silloin tällöin kuulee. Se ei ole tullut itsestään eikä pelkästään uuden talon takia!

Myöhemmästä toiminnasta tuli kyselyssä esiin sekä heikkouksia että vahvuuksia. Työtyytyväisyyskyselyissä ja muissa yhteyksissä Tritonias-ta löytyy paljon parannettavaa, mutta mielenkiintoista on, että muutoksiin suhtaudutaan positiivisemmin kuin esimerkiksi Vaasan yliopiston henkilöstö keskimäärin. Uhat tunnistetaan, mutta aikaisemmin koettu muutos näyttää monien mielestä helpottavan suhtautumista uuteen muutokseen. 

Lähteitä:

Choo, Chun Wei, The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York, NY : Oxford University Press, 1998.

Markova, Maiju, Tiedon merkitys organisaation muuttamiselle ja uudistumiselle. Tampere : Tampere University of Technology : University of Tampere, 2005. (Research reports / e-Business Research Center, ISSN 1459-0158; 27). http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_RR27.pdf

Mäkynen, Mari, Kirjastoysteistyön kehittäminen: selvitys Vaasan ammattikorkeakoulun kirjaston, Svenska yrkeshögskolans bibliotekin ja Vaasan tiedekirjaston yhteistoiminnan kehittämisestä. Vaasa: Tritonia, 2003. Tritonia, ISSN 1459-1243; 4.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. 1989. Organizational frame bending: principles for managing reorientation. The Academy of Management Executive. Vol. 3, No. 3. ss. 194-204.

Tietoa kirjoittajista:

Vuokko Palonen, kirjastonjohtaja, Tritonia
email. vuokko.palonen@tritoniam.fi
Suvipaivi Pöytälaakso-Koistinen,
kokoelmapääällikkö, Tritonia
email. suvipaivi.poytalaakso-koistinen@tritoniam.fi