

MIKKO LAAKSO

# Kirjasto ekspansiivisessa suurkaupungissa

Suomen suuret yleiset kirjastot  
ja niiden hallinto 1945–1986



Tampereen yliopiston väitöskirjat 609

MIKKO LAAKSO

Kirjasto ekspansiivisessa suurkaupungissa  
Suomen suuret yleiset kirjastot  
ja niiden hallinto 1945–1986

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA  
Esitetään Tampereen yliopiston  
Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunnan  
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi  
Tampereen yliopiston Pinni B-rakennuksen  
luentosalissa B1096, Kanslerinrinne 1,  
Tampere, 17.6.2022, klo 12

## AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

<i>Vastuuohjaaja ja kustos</i>	Tenure track -professori Tuomas Harviainen Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Esitarkastajat</i>	Ylikirjastonhoitaja, dos. Kimmo Tuominen Helsingin yliopisto Suomi	Professori Laura Kolbe Helsingin yliopisto Suomi
<i>Vastaväittäjä</i>	Dosentti Jarmo Saarti Itä-Suomen yliopisto Suomi	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2022 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-2421-6 (painettu)

ISBN 978-952-03-2422-3 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-9860 (painettu)

ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2422-3>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino  
Joensuu 2022

# ESIPUHE

Tulin ensi kerran tietoisiksi suomalaisesta kirjastohistoriasta vuonna 1997, kun Helsingin kaupunginkirjasto kyseli halukkuuttani viimeistellä professori Sven Hirnin kirjaston historiaa vuosina 1860–1940 kuvannutta käsikirjoitusta kirjaksi. Sattumalla oli osuutensa asiassa: olin lähetyllä joukon avoimia työhakemuksia sinne ja tänne, ja yksi niistä oli päätynyt kirjastotoimenjohtaja Maija Berndtsonin pöydälle. Editoin Svenin nautittavalla tyylillään kirjoittaman teoksen *Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi* (1998) valmiiksi, mikä oli varsin mieluisa työtehtävä.

Vuosia myöhemmin – tarkemmin sanottuna kevättalvella 2007 – sain kunnian kirjoittaa jatko-osan Helsingin kaupunginkirjaston tarinaan. Edeltäjän saappaisiin astuminen hirvitti, mutta tehtävä oli mitä innostavin. Kun *Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi* näki päivänvalon vuonna 2010, olin jo myynyt ainakin kohtalaisen osan sielustani suomalaiselle kirjastohistorialle. Ilman Sveniä ja Maijaa tätä väitöskirjaa ei olisi olemassa; kiitokset siis Maijalle tämänpuoleiseen ja Svenille sinne pilven päälle.

Tutkiessani Helsingin kaupunginkirjaston vaiheita kirjastonjohtaja Uuno Saarnion johtajakautena (1940–1963) minua alkoivat yhä enemmän kiinnostaa yleisten kirjastojen hallintoon ja johtamiseen liittyvät kysymykset. Niinpä hakeuduin vuonna 2010 jatko-opiskelijaksi Tampereen yliopistoon, jossa kirjastohistorian dosentti Ilkka Mäkinen ja hänen johtamansa kirjastohistorian opintopiiri tarjosivat tukea jatko-opintojensa ensi askelissa haparoivalle. Keskustelut Ilkan kanssa olivat aina innostavia, ja opintopiirin lämmin ja kannustava tunnelma rohkaisi sekin jatkamaan. Ilkan ohella piirin kokoontumisiin osallistuiivat 2010-luvun alkuvuosina aktiivisesti muun muassa Hanna Aaltonen, Antero Kyöstiö, Johanna Lilja, Pentti Mehtonen, Pirjo Vatanen ja Outi Vuorenrinne. Kiitollisuudella muistelen heidän kaikkien kanssa käymiäni keskusteluja.

Ilkan ohjauksessa tutkimusaiheeni täsmentyi nopeasti, ja oli aika ryhtyä historiantutkijan aikaa vievään, usein uuvuttavaankin mutta ehdottoman antoisaan lapiotyöhön lähteidän parissa. Työnantajani Oy Spiritus Historiae Ab myönsi minulle hyväntahtoisesti aina pyytäessäni palkatonta vapaata, ja taloudellisesti opiskelun mahdollisti Koulutusrahaston (nykyään osa Työllisyysrahastoa) myöntämä aikuiskoulutustuki. Kiitokset siis Spiritukselle

ja Koulutusrahastolle opiskeluni mahdollistamisesta! Yhtä mielelläni kiitän Espoon, Helsingin, Tampereen ja Turun kaupunginarkistojen sekä Kansallisarkiston ja Kansalliskirjaston henkilökuntaa ystävällisestä ja hyvästä palvelusta. Aloitin lähteiden tutkimisen keväällä 2011, ja viimeiset tarkistukset tein elokuussa 2021 – mikä kertoo sekä urakan laajuudesta että väliin myös päätoimen ohessa tehdyn tutkimustyön usein tuskallisen hitaasta edistymisestä.

Ilkka Mäkisen jäädessä syksyllä 2018 eläkkeelle otti väitöskirjani ohjausvastuun professori Tuomas Harviainen. Tuomaksen kanssa hioimme vielä hieman tutkimukseni otsikkoa ja rajausta. Tärkein häneltä saamani neuvo oli kuitenkin yksinkertainen ja tehokas: tiivistä! Suuren osan syksystä 2021 käytin käsikirjoituksen editointiin tiiviimmäksi, mikä virtaviivaisti tutkimustani merkittävästi. Tuomaksen jämää, lempeästi väitöskirjatutkijaa eteenpäin sysäävä ote tarjosi ratkaisevaa tukea työni viime vaiheissa. Tuomas on myös ollut verraton käytännön apu yliopistomaailmasta jo paljolti vieraantuneelle väitöskirjan tekijälle. Suurkiitos teille kummallekin, Ilkka ja Tuomas! Tiivistelmän englanninnoksesta kiitän ystävääni ja työtoveriani VTT Antti Parpolaa.

Lämmin kiitos kuuluu myös esitarkastajille. Ylikirjastonhoitaja, professori Kimmo Tuomisen ja Euroopan historian professori Laura Kolben asiantuntevat kommentit ja suositukset paransivat lopputulosta. Olen kiitoksen velkaa myös vastaväittäjäkseni suostuneelle dosentti Jarmo Saartille.

Suurimmassa kiitollisuudenvelassa koen kuitenkin olevani Marialle, omalle kirjastonhoitajalleni, jonka kanssa yhteinen taival alkoi Helsingin kirjastotoimen historiateosta kirjoittaessani. Pitkien kävelylenkkien aikana hän on jaksanut kuunnella varmaankin loputtomilta tuntuvilta pohdintojani suomalaisten yleisten kirjastojen hallinnon kehityksestä. Alan ammattilaisena Maria toisaalta myös kykeni avaamaan minulle käytännön kirjastotyön arkea. Kiitos kärsivällisyydestä ja avusta, Maria!

Tämän tutkimuksen pohjalta on suunnitteilla samaa aihetta käsittelevä laajempi ja yksityiskohtaisempi tietoteos, joka varustetaan laajalla hakemisto-osalla henkilöhakemistoi-  
neen, eri kaupunkien kirjastolautakuntien jäsenluetteloineen ja kirjastotoimen vaikuttajien henkilökuvauksineen.

Helsingin Haagassa 21.4.2022

Mikko Laakso

# TIIVISTELMÄ

Selvitän tutkimuksessa, miten suurten suomalaisten yleisten kirjastojen hallintoa on kehitetty vuosina 1945–1986, ja miten julkishallinnon hyödyntämät johtamisopit ja -teoriat ovat vaikuttaneet tähän kehitystyöhön. Tutkimuskohteiksi on rajattu neljä suurta kaupunginkirjastoa eli Espoon, Helsingin, Tampereen ja Turun kaupunginkirjastot. Tutkimuksessa tarkastellaan perinteisen historiallisen analyysin keinoin, millä tavoin kohdekirjastojen kirjastonjohtajat, heidän välittömät alaisensa ja kaupunkien kirjastolautakunnat ovat kehittäneet johtamiensa kirjastojen hallintoa ja millaisissa toimintaympäristöissä nämä muutosprosessit tapahtuivat.

Tutkimustulosten mukaan suuria suomalaisia yleisiä kirjastoja johdettiin tutkimusajanjaksona kasvavan kirjastonkäytön, työmuodoiltaan laajenevan kirjastotoimen, kaupungistuvan yhteiskunnan ja kunnallispoliittisen resurssikamppailun ristipaineissa. Suurten yleisten kirjastojen järjestelmällinen kehittäminen sekä niiden johtajille suunnattu kunnallinen johtamiskoulutus sai alkunsa sotavuosien jälkimainingeissa syntyneestä uskosta keskitetyn, systemaattisen suunnittelun voimaan.

Julkissektorin johtamiskoulutuksen sekä Göteborgin kaupunginkirjastosta, Kungälvin pohjoismaisesta jatkokoulusta ja Tanskasta saatujen vaikutteiden sekä Kirjastolehdessä käydyn rationalisointi- ja johtamiskeskustelun ansiosta suurten yleisten kirjastojen organisaatioita ja johtamiskäytäntöjä alettiin 1960-luvulla kehittää kohtalaisen yhtenäisellä tavalla. Suuri merkitys oli myös kirjastoalan keskushallinnon normiohjauksella sekä Ruotsissa ja Tanskassa tehdyillä yleisten kirjastojen rationalisointitutkimuksilla. Kehitystyötä helpotti vuoden 1961 kirjastolaki, joka kohensi huomattavasti kohdekirjastojen rahoituspohjaa. Apuna olivat myös Kouluhallituksen malliohjesäännöt, joiden tarkka noudattaminen kuitenkin saattoi estää kirjaston johtohenkilöstön välisen tarkoituksenmukaisen, paikallisiin oloihin paremmin sopivan työnjaon.

Vastuukysymysten selkiyttämisen vuoksi organisaatioita kehitettäessä tavoitteena oli yksinkertainen linjaorganisaatio, jossa selkeiden esimies–alainen-suhteiden ohella määriteltiin seikkaperäisesti myös kullekin kuuluvat työtehtävät. Ratkaisu tehosti arkista työntekoa, mutta ajan myötä tiukat toimenkuvat alkoivat muodostua toiminnan kehittämisen

esteeksi samoin kuin jäykät linjaorganisaatiotkin, joita kohtaan esitettiin 1980-luvulla jo avointa kritiikkiä.

Suomen suurissa kirjastoissa onnistuttiin kohtalaisen hyvin seuraamaan kirjastojen hallinnon ja johtamisen kansainvälistä kehitystä. Uudet vaikutteet levisivät Suomeen ruotsalaisten ja tanskalaisten kirjastoalan asiantuntijoiden suodattamina. Tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan ja tavoitejohtamisen opit tulivat tietyllä viiveellä kirjastonjohtajille tutuiksi johtamiskoulutuksessa. Tutkimuksessa käsitellään myös kunkin vuosina 1945–1986 kohdekirjastoissa työskennelleen kirjastonjohtajan panosta kehitystyössä sekä arvioidaan heitä johtajina ja johtamisoppien soveltajina.



# ABSTRACT

In this study I examine how the administration of large public libraries in Finland was developed during the years 1945—1986, and how the management practices and theories favored by the public sector affected this development. The study concentrates on four large city libraries, namely those of Espoo, Helsinki, Tampere and Turku. The study uses traditional historiographical analysis to determine how library directors and library boards developed library administration and in what circumstances this development took place.

According to this study, large public libraries were administered in a crosscurrent of conflicting pressures of growing library use and expanding library tasks, as well as a struggle for municipal resources in an urbanizing society. The systematic development of large public libraries and the leadership training assigned to their directors was born from a post-war belief in centered and systematic planning.

The development of public library administration practices started to be harmonized during the 1960's as a result of public leadership training in Finland, as well as influences from Denmark, the Gothenburg city library in Sweden, the Nordic advanced course in Kungälv, and rationalization debates in the Finnish library periodical *Kirjastolehti*. Also, the normative steering of the Finnish central library administration and the rationalization studies of public libraries in Sweden and Denmark played a key role in this development. The Finnish library law of 1961 also facilitated this development by bolstering the funding of public libraries. The School Board's national guidelines were also impactful, but strict adherence to the guidelines could also hamper the practical and locally motivated division of work among library directors.

To strengthen accountability, organizational development aspired to simple linear organizational structures with clearly designated command chains and detailed work tasks. This resulted in a streamlining of library work, but with time became an impediment to development. In the 1980's, open criticism towards detailed work tasks and linear organizational structures started to be voiced.

The large public libraries in Finland followed international trends in library administration and leadership to a reasonable extent. New influences were conveyed

to Finland by Swedish and Danish library administration experts. Leadership training programs familiarized Finnish library directors with the doctrines of management studies, human relations studies, and goal-oriented management studies. This dissertation also addresses the contribution of each library director to the development of library administration during the years 1945—1986, as well as appraises their leadership and application of management doctrines.

# SISÄLLYSLUETTELO

I	TUTKIMUSTEHTÄVÄ, KÄSITTEET JA LÄHTEET .....	13
	Tutkimustehtävän määrittely .....	13
	Lähdeaineisto ja tutkimuskirjallisuus .....	18
II	TYÖNTUTKIMUS SAAPUU KIRJASTOON: RATIONALISOINTI SUURTEN YLEISTEN KIRJASTOJEN HALLINNON KEHITTÄMISEN TYÖKALUKSI (noin vuodet 1945–1962) .....	23
	Hyvinvointivaltion synty ja julkishallinnon johtamisen muutos .....	23
	Systemaattinen johtamiskoulutus ja työntutkimus alkaa Helsingissä ja Tampereella .....	28
	Kirjastolaitos osana yhteiskuntaa .....	31
	Kirjastolaitos sotavuosien jälkeen .....	34
	Kasvat kansainväliset kontaktit kirjastojen johtamista uudistamassa .....	35
	Työntutkimus ja rationalisointi saapuvat kirjastoon .....	38
	Helsingin kaupunginkirjasto työntutkimuksen kohteeksi .....	41
	Helsingin suuri alueliitos 1946: kirjastotoimen johtaminen hankaloituu .....	41
	Rationalisointia Helsingin kaupunginkirjastossa .....	46
	Kaupunginreviisorit vaativat toiminnan tehostamista .....	49
	Kaupungin johdon ja kirjastonjohtajan luottamuspula syvenee: eteenpäin kompromissien kautta .....	54
	Kaupungistuvan maalaiskunnan kirjastotoimen kehittämispaineita Espoossa .....	59
	Maalaiskunnasta kauppalaksi .....	59
	Pienimuotoista kirjastotoimintaa .....	61
	Kaupungistuminen kiihtyy, kirjastotoimi uudistuu .....	66
	Kehitystä Tampereella: vilkasta lainausta, alueliitokset laajentavat toimintaa .....	68
	Mikko Mäkelä kirjastonjohtajaksi .....	68
	Kasvupaineet pakottavat uudistuksiin .....	71
	Kaupunginkirjaston johdon koulutus alkaa .....	77
	Sivukirjastot uudistuvat, kirjastonkäyttö jatkaa kasvuun .....	78
	Monensuuntaista kehitystä Turussa: kirjastoautoja ja alueliitoksia .....	80

Telakoiden ja teollisuuden Turku: kaupunginkirjaston toiminnan puitteet .....	80
Teppo Samoojan johtajakauden jälkipuolisko: kaupungin penseys uudistusten hidasteena .....	81
Kirjastopropagandaa niukkuuden keskellä .....	87
Teppo Samoojan seuraajaksi uudistusmielinen Eila Seppälä .....	89
Marjatta Heiskanen jatkaa Eila Seppälän linjoilla .....	91

### III JOHTAMISEN DEMOKRATISOINTIA JA UUSIA

#### KOULUKUNTIA: YHÄ TAVOITTEELLISEMPAAN SUURTEN YLEISTEN KIRJASTOJEN HALLINNON KEHITTÄMISEEN

(noin vuodet 1963–1986) .....	94
Vuoden 1961 kirjastolaki .....	94
Kirjastoalan rationalisointikeskustelu kiihtyy 1960-luvulla .....	97
Ihmissuhdekoulukunnan oppeja mukaan keskusteluun .....	98
Göteborgin kaupunginkirjasto esikuvana hallinnon kehittämässä .....	102
Suomalaisten yleisten kirjastojen hallinnon uudistamispainet kasvavat ....	106
Kannila tyrmää laajemman rationalisointitutkimuksen .....	110
Johtamisen demokratisoimispainet: 1960-luvun arvojen vallankumouksen satoa .....	115
Vuoden 1973 kirjastokomitea ja sen esitysten seuraukset .....	126
Kirjastojen henkilöstönormit suurennuslasin alle .....	128
Tavoitejohtaminen marssii kirjastoihin .....	135
Kirjastoseuran tavoiteohjelma herättää keskustelua .....	138
Keskusjohtoinen suunnittelu, linjaorganisaatiot ja rationalisointi kritiikin kohteiksi .....	140
Kirjastotekniikan, työmenetelmien ja johtamisen murros Helsingin kaupunginkirjastossa .....	143
Helsingin kaupunginkirjasto uudistaa johtamistaan ja työmenetelmiään .....	143
Helsingin kaupunginkirjastoa kehitetään kaupungin johdolla .....	145
Käsiopelista atk-lainausjärjestelmiin: lainauksen kasvu sysää kehityksen liikkeelle .....	149
Atk-järjestelmien hyödyntäminen alkaa Laajasalon kirjastossa vuonna 1978 .....	150
Toiminnan tehostamisyritys Helsingissä: valtaa ja vastuuta aluekirjastoille .....	152
Pääkirjastotalo kohoaa Pasilaan .....	154
Johtoryhmä perustetaan Helsinkiin .....	156
Kiihkeää kehitystä kiivaasti kasvavassa Espoossa .....	157
Uusi kirjastolaki vauhdittaa uudistuksia .....	157
Yhdistynyt kirjastolautakunta tarttuu ohjaksiin .....	160
Urpo Lehtosen johtajakauden alkuvuodet: ajanmukainen kirjastoverkko alkaa hahmottua .....	162

Apulaiskirjastonjohtaja tavoitteeksi .....	166
Laajennettu kirjastotoiminta laajenee .....	168
Laitoskirjastotyö vauhdittuu, kotipalvelu käynnistyy .....	169
Kirjastoautot kirjastoverkon täydentäjinä .....	170
Pääkirjastotalo kohoo Leppävaaraan .....	172
Sivukirjastoille asianmukaiset tilat .....	174
Työpaikkademokratia synnyttää kuohuntaa .....	176
Henkilöstörakennetta ja henkilöstöpolitiikkaa kehitetään .....	182
Kirjastotyön rationalisointi – uhka vai mahdollisuus? .....	185
Askelia eteenpäin Tampereella sisäisen tiedotuksen avulla .....	187
Kasvavan käytön paineissa .....	187
Kaupungin säästötoimet uhkaavat kirjaston kehitystä .....	189
Sivukirjastojen verkko ajanmukaiseksi .....	191
Kirjastotyö saa Tampereella uusia muotoja .....	196
Taistelu oppimateriaalikeskuksesta .....	198
Turun uudistuksia seuraten .....	200
Tampereen kaupunginkirjastoa demokratisoidaan .....	204
Automaattinen tietojenkäsittely lainausta valvomaan .....	206
Haave uudesta kirjastotalosta .....	207
Rationalisointia vauhditetaan Turussa uuden kirjastonjohtajan johdolla ...	216
Kasvavan kaupungin ongelmat .....	216
Henkilökuntarakenteen ja organisaation uudistamisen vaikeus .....	218
Pitkän tähtäimen suunnittelu alkaa .....	222
Nuorin polvi astuu esiin .....	224
Lyhyet aukioloajat ongelmana .....	226
Tilaresursseja kehitetään .....	227
Laajennetun kirjastotyön uudet työmuodot .....	232
Kirsti Saksa Turun kaupunginkirjaston johdossa .....	233
<b>TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	240
Kirjastotekniikan kehitys ja työmuotojen lisääntyminen hallinnon haasteina .....	240
Henkilökunta mukaan päätöksentekoon .....	241
Kirjastolehti mukana kehityksessä – vai oliko? .....	243
<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	245
Laajenevaa kirjastotoimintaa ekspansiivisissa suurkaupungeissa .....	245
Kirjastonjohtajat ja heidän johtamistapansa .....	247
Kohdekirjastojen organisaatiot ja johtamiskulttuurit kehittyvät ja yhtenäistyvät .....	250
Kirjastolautakunnat ja kirjastojen johto kunnallishallinnon kentässä .....	255
<b>LÄHDE- JA KIRJALLISUUSLUETTELO</b> .....	260

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Helsingin kansankirjaston/kaupunginkirjaston kirjakokoelmat ja lainaus vuosina 1860–1940 .....	42
Taulukko 2. Helsingin kaupunginkirjaston organisaatio vuonna 1940 .....	43
Taulukko 3. Helsingin kaupunginkirjaston henkilökunta vuonna 1948 .....	47
Taulukko 4. Kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän esitys Tampereen kaupunginkirjaston virkarakenteen muuttamiseksi vuonna 1950 .....	75
Taulukko 5. Yleisten kirjastojen asukaskohtainen lainaus Suomessa vuosina 1950, 1960, 1970 ja 1980 .....	126
Taulukko 6. Kirjastotoimen epäkohtia selvittäneen työryhmän vuonna 1978 tekemä esitys yleisten kirjastojen päätoimisten virkojen määrän porrastamisesta vuosilainauksen mukaan .....	132
Taulukko 7. Hallinnon suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan väliset suhteet Hovin (1984) mukaan .....	141
Taulukko 8. Helsingin kaupunginkirjaston organisaatio vuonna 1983 .....	157
Taulukko 9. Helsingin kaupunginkirjaston pääkirjaston organisaatio vuonna 1983 ...	157
Taulukko 10. Espoon kunnan kirjastoverkko vuonna 1962 .....	159
Taulukko 11. Kirjastonjohtaja Urpo Lehtosen vuonna 1967 laatima suunnitelma Espoon kauppalankirjaston kirjastoverkon organisoimiseksi .....	166
Taulukko 12. Kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän vuonna 1972 laatima suunnitelma Tampereen kaupunginkirjaston uuden pääkirjastorakennuksen huonetilaohjelmaksi .....	212
Taulukko 13. Tampereen kaupunginkirjaston sivukirjastoverkko vuonna 1986 .....	216
Taulukko 14. Turun kaupunginkirjaston vuosilainauksen sekä työvoiman kasvu vuosina 1950–1964 .....	219

# I TUTKIMUSTEHTÄVÄ, KÄSITTEET JA LÄHTEET

## Tutkimustehtävän määrittely

Tässä tutkimuksessa selvitän, miten suurten suomalaisten yleisten kirjastojen hallintoa on kehitetty vuosina 1945–1986, ja miten julkishallinnon hyödyntämät johtamisopit ja -teoriat ovat vaikuttaneet tähän kehitystyöhön. Olen rajannut tutkimukseni kohteiksi neljä suurta, toisistaan monessa mielessä eroavaa kaupunginkirjastoa eli Espoon, Helsingin, Tampereen ja Turun kaupunginkirjastot. Nämä kirjastot sijaitsevat eri puolilla tiheään asuttua ruuhka-Suomea, ja niiden toimintakulttuureissa ja historiassa on merkittäviä eroja. Näiden kirjastojen rooli paikkakuntiansa kulttuurielämässä sekä julkisen palvelun tuottajina on eronnut historian saatossa monin tavoin toisistaan, mutta toisaalta ne muodostavat suuruutensa vuoksi yhtenäisen ryhmän. Vaikka Espoo, Helsinki, Tampere ja Turku eivät kansainvälisessä katsannossa ole suurkaupunkeja, ovat ne sitä suomalaisella mittapuulla, ja näiden kaupunkien varsin nopeaa kasvua tutkimusajanjakson aikana voi täydellä syyllä kutsua ekspansiiviseksi.

Kohdekirjastoista Espoo tarjoaa mahdollisuuden tutkia yleisen kirjaston hallinnon kehitystä erittäin voimakkaasti kasvavalla paikkakunnalla, joka vielä tutkimusajanjakson alussa oli maaseutukunta. Helsingin kaupunginkirjasto on maan suurimpana yleisenä kirjastona ollut alan tiennäyttävä, ja Tampereen kaupunginkirjaston hallinnon kehityksen tutkimisen tekevät kiinnostaviksi korkea käyttöaste ja tieteellisten kirjastojen puuttuminen paikkakunnalta ennen 1960-lukua. Turun yleisen kirjaston valinnan puolesta puhuvat sen tiiviit yhteydet Ruotsiin sekä Espoon ja Helsingin lailla asiakaskunnan kaksikielisyys. Työekonomisista syistä monet tutkimusaiheen kannalta kiintoisat yleiset kirjastot, kuten Oulun ja Vantaan kaupunginkirjastot, on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimukseni alkaa ajallisesti toisen maailmansodan päätösvuodesta, jolloin suomalainen kirjastolaitos aloitti toipumisensa sotavuosien poikkeusoloista. Tutkimuksen ajanjakso on suomalaisten suurkaupunkien kasvun ja suomalaisen hyvinvointivaltion rakentamisen

aikaa. Toisen rajavuoden (1986) perusteena ovat vuoden 1986 uusi, kirjastojen tiukkaa normatiivista ohjausta purkamaan ryhtynyt kirjastolaki, Helsingin ja Tampereen uusien ja modernien kirjastotalojen valmistuminen sekä vastaavasti Sven Hirnin (Helsinki) ja Elna Elonheimon (Tampere) kirjastonjohtajakausien päättymisen. Myös yleisten kirjastojen jo 1980-luvulla käynnistynyt tietoteknistyminen atk-tietokantoiheen ja myöhemmin 1990-luvulla alkanut verkottuminen ja digitalisaatio toimivat luontevina rajapyykkeinä: kirjastotoiminta alkoi viimeksi mainituista syistä nopeasti ja syvällisesti muuttua 1990-luvulta lähtien, ja kirjastojen johdolta vaadittiin uudenlaisia valmiuksia selvittääkseen vaativasta tehtävästään. Kirjastojen johtaminen alkoi 1990-luvulta lähtien muuttua myös julkishallinnossa alkaneen tietoyhteiskuntastrategioiden laatimisen aikakauden seurauksena: näitä strategioita luotaessa 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa kirjastot joutuivat monin tavoin miettimään toimintansa perusteita uudelleen. Rajavuodet eivät ole täysin ehdottomia, vaan eräitä niiden väliin osuvia, tutkimusaiheen kannalta olennaisia kirjastomaailman kehityskulkuja kuvataan ajallisesti väljemmässä viitekehyksessä, jotta kokonaiskuva hahmottuisi selkeämmin.

Helsingin kaupunginkirjasto oli pääkaupungin yleisenä kirjastona maan selvästi suurin kaikilla tunnusluvuilla mitaten koko tarkastelukauden ajan. Sen kehitystä seurattiin maan muissa yleisissä kirjastoissa, ja periodin 1945–1986 viimeisinä vuosina (vuodesta 1981 lukien) se toimi yleisten kirjastojen keskuskirjastona. Helsingin kirjastotoimelle olennainen piirre on ollut, että paikkakunnalla sijaitsee runsaasti korkeakoulu- ja muita erityiskirjastoja: se on perinteisesti alentanut keskeistä tunnuslukua, vuosilainausta henkeä kohti. Helsingissä vaikutti vuosina 1945–1986 kaksi pitkäaikaista kirjastonjohtajaa, Uuno Saarnio ja Sven Hirn, jotka löivät omat leimansa kaupunginkirjaston kehitykseen.

Pitkään leimallisesti teollisuuspaikkakuntana tunnetun Tampereen kaupunginkirjasto on ollut kuuluisa korkeiden lainauslukujen ja käyttöasteen perinteistään. Karismaattinen, koko silloisen kirjastoalan tuntuma kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä johti kaupunginkirjastoa vuosina 1945–1973, ja tämä kausi jätti syvät jäljet kirjaston toimintaan. Mäkelän tavoitteena oli kehittää kirjastosta kaiken kansan kulttuurikeskus monipuolisine palveluineen: hänen erityisen huomionsa kohteena oli laajennettu kirjastotyö ja siinä varsinkin audiovisuaalinen eli av-toiminta. Tarkastelukauden loppuajan (1973–1986) kirjastonjohtajana toimi Elna Elonheimo. Tampereen kirjastotoimen kehitykselle antoi oman sävynsä Yhteiskunnallisen korkeakoulun (myöhemmän Tampereen yliopiston) sekä Tampereen teknillisen yliopiston (alkuun korkeakoulun) toiminnan alkaminen paikkakunnalla 1960-luvulla; tätä ennen kaupungissa ei korkeakouluja ollut.

Helsingin kaupunginkirjaston tavoin kaksikielisyydellä oli merkittävä vaikutus Turun kaupunginkirjaston toimintaan. Ruotsinkielisten asukkaiden osuus koko Turun väestöstä oli tarkastelukautena eräitä heilahteluja lukuun ottamatta 5–10 prosenttia<sup>1</sup>. Koko Pohjoismaiden osalta kirjastoalan keskeisiin kaupunkeihin 1950-luvun lopulta lähtien kuulunut

---

<sup>1</sup> Esimerkiksi vuonna 1960 ruotsinkielisiä oli Turussa 7,7 % eli noin 9 600 henkeä. Ks. Uusitalo, Sinikka: Turun kaupungin historia 1918–1970, toinen nide, Turun Sanomat 1982, s. 122.



Göteborg oli Turun kummi-, myöhemmin ystävyyskaupunki. Turun kaupunginkirjaston henkinen välimatka Ruotsiin oli näistä syistä lyhyt – samoin kuin luonnollisesti fyysinen etäisyyskin –, ja läntisestä naapurimaasta saatiin kirjastotyöhön runsaasti vaikutteita. Turun monilla yliopistoilla opiskelijoineen oli niin ikään merkitystä kaupunginkirjaston kehitykselle. Pitkäaikaisen (1927–1957) kirjastonjohtajan Teppo Samoojan jälkeen tehtävään valittiin ensin nuoremman sukupolven kirjastonhoitaja Eila Seppälä, jota seurasi vuonna 1961 kirjastonhoitaja Marjatta Heiskanen (vuoteen 1973). Tutkimusajanjakson loppukauden kirjastonjohtajana toimi FM, kirjastonhoitaja Kirsti Saksa, joka siirtyi eläkkeelle vuonna 1991. Seppälää lukuun ottamatta he kaikki olivat ehtineet työskennellä pitkään Turun kaupunginkirjastossa ennen valintaansa laitoksen johtoon.

Espoon kirjastolaitos on kiinnostava tutkimuskohde, koska pääkaupunkiseudun metropolialueen syntyessä ja kasvaessa se joutui etenkin 1960- ja 1970-luvuilla erittäin voimakkaiden kasvupaineiden alaisiksi. Espoo kehittyi hyvin nopeasti maaseutukunnista suurkaupungiksi, ja kirjastopalvelujen kehittämisenä oli kiire. Espoossa ratkaisevan sysäyksen kirjastolaitoksen modernisoinnille antoi suomen- ja ruotsinkielisten piirikirjastojen yhdistäminen uuden kirjastolain hengessä vuonna 1962. Seuraavana vuonna kauppalaksi muutuneen Espoon ensimmäisen kirjastonjohtajan Urpo Lehtosen (toimikausi 1963–1988) johdolla hajanainen kirjastoverkko muokattiin tehokkaaksi ja toimivaksi Espoon kaupunginkirjastoksi. Siitä tuli Uudenmaan (Helsinki pois lukien) maakuntakirjasto vuonna 1977.<sup>2</sup> Käsittelen muiden suurten kaupunkien kirjastojen historiaa vain silloin kun niiden hallinnon kehityksellä on ollut vaikutusta näiden neljän suuren kirjaston kehitykseen.

Keskityn tässä tutkimuksessa tarkastelemaan, millä tavoin edellä mainittujen kohdekirjastojen kirjastonjohtajat, heidän välittömät alaisensa (kirjaston johtoryhmä) ja kaupunkien kirjastolautakunnat ovat kehittäneet johtamiensa kirjastojen hallintoa ja millaisissa olosuhteissa/toimintaympäristöissä nämä muutosprosessit tapahtuivat. Olennaisiksi tutkimuskysymyksiksi nousevat tällöin seuraavat:

- Miten kirjastonjohtajien, kirjastolautakuntien ja kaupunkien johdon välinen yhteistyö sujui? Kuinka hyvin kirjastojen johto (=kirjastolautakunta + kirjastojen johtajisto) onnistui kunnallispolitiikassa jatkuvasti käytävässä kamppailussa resursseista? Ja mitkä/millaiset argumentit ja toimintatavat johtivat kaupunkien hallinnossa kirjastojen kannalta myönteisiin tuloksiin?
- Millä tavoin suurten kirjastojen organisaatiot, hierarkiat ja toimintakulttuurit kehittyivät? Päädyttiinkö esim. enemmän muusta kunnallishallinnosta tuttuihin ratkaisumalleihin vai kyettiinkö kirjastoja tässä suhteessa kehittämään enemmänkin asiantuntijaorganisaatioina?
- Kuinka hyvin Suomen suurissa kirjastoissa onnistuttiin seuraamaan julkishallinnon organisoinnin ja kirjastojen johtamisen kansainvälistä kehitystä, ja mistä johtamis-

---

2 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 276–279 (erillisartikkeli Espoon, Kauniaisten ja Vantaan kirjastotoimen vaiheita).

tapoja ja hallinnon käytäntöjä omaksuttiin? Miten näitä tapoja ja käytäntöjä sovellettiin Suomen oloissa?

- Millainen oli kirjastonjohtajien henkilökohtaisten mieltymysten vaikutus johtamiensa kirjastojen toimintalinjauksiin? Esimerkki: Tampereen kaupunginkirjastossa painottui audiovisuaalinen toiminta Mikko Mäkelän johtajakaudella, samoin kirjallinen Mäkelän piiri on käsite – missä määrin kirjastonjohtajat onnistuivat näissä pyrkimyksissään?
- Suurten kirjastojen johdon pitkäaikaiset, suurisuuntaiset hankkeet ja niissä onnistuminen/epäonnistuminen (esim. uuden pääkirjastotalon rakentaminen)? Mitä nämä prosessit ja niiden eteneminen/paikallaan polkeminen kertovat kirjastonjohtajien ja kirjastolautakuntien johtamiskyvystä ja vaikutusvallasta kaupunkien hierarkiassa?

Vastaan näihin tutkimuskysymyksiin luvussa Johtopäätökset; muita tutkimustuloksia, jotka eivät suoranaisesti vastaa näihin kysymyksiin, esittelen luvussa Tutkimustulokset. Tutkimus jakautuu kahteen pääluokkaan, joiden rajavuotena on suomalaisen kirjastolaitoksen kehitykseen ratkaisevasti vaikuttanut vuoden 1961 kirjastolaki. Muutosprosesseja tutkittaessa historiantutkimuksen perinteinen kronologinen käsittelytapa puoltaa hyvin paikkaansa. Koska tutkimusajanjakson jälkipuolelta (1961–1986) ei ole löydettävissä selkeätä, edellä mainitun kirjastolain tapaista yleisten kirjastojen historian käännekohtaa, on kahden suhteellisen laajan pääluvun varaan rakentuva esitys perusteltu.

Koska tutkimuskysymyksissä kuvaamiini kehityskulkuihin on olennaisesti vaikuttanut se, mikä on ollut kirjaston johdon – erityisesti kirjastonjohtajan – johtamistapa ja käsitys siitä, millainen johtaminen tuottaa parhaat tulokset, tutkin myös sitä, miten kirjastonjohtajat ovat soveltaneet johtamiskoulutuksessa tai itsenäisesti hankkimiaan johtamis- ja organisaatioteoreettisia tietojaan käytäntöön johtamissaan kirjastoissa. Eräiden johtamiskriisien aiheuttamissa poikkeustapauksissa, joissa kaupungin kirjastolautakunnalla (tai kulttuurilautakunnalla tms.) on ollut tilapäisesti tavallista tärkeämpi rooli kirjaston johtamiskäytäntöjen muuttamisessa, tarkastelen myös asianomaisen lautakunnan vaikutusta näiden teorioiden soveltajana.

Johtamis- ja organisaatioteorioita sekä johtamisen historiaa tutkineen Hannele Seeckin mukaan johtaminen on auktoriteetin oikeuttamista. Johtamista harjoitetaan kaikenlaisissa organisaatiotyypeissä, mutta niin organisaatioiden kuin niiden johtamistapojenkin välillä on eroja.<sup>3</sup> Hyödynnän tässä tutkimuksessa Seeckin (2008) esittämää johtamisteorioiden ja -oppien jakoa viiteen, ajallisesti osin päällekkäiseen paradigmaan. Näistä paradigmoista uusin pohjautuu innovaatioteorioihin, ja se alkoi suomalaisessa johtamisessa vaikuttaa vasta 2000-luvulla, joten se rajautuu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkin Seeckin hahmottelemien neljän muun varhaisemman paradigman – tieteellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan, rakenneanalyttisen koulukunnan sekä johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigman – vaikutusta yllä mainittujen suomalaisten yleisten kirjastojen

3 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 18.

hallinnon kehitykseen vuosina 1945–1986. Esittelen nämä teoriat kohdekirjastojen hallinnon historiallisen analyysin yhteydessä.

Johtamista käsittelevä tutkimuskirjallisuus tarjoaa muitakin välineitä suurten yleisten kirjastojen hallinnon ja johtamisen kehityksen tutkimiseen. Pysin hahmottamaan tämän tutkimuskirjallisuuden käsitteiden *leadership* ja *management* avulla, miten suurten suomalaisten yleisten kirjastojen johtajien johtamistapa on tutkimusajanjakson kuluessa painottunut. Edellistä käsitettä kirjastojen johtamiseen perehtyneet Arja Juntunen ja Jarmo Saarti nimittävät karkeasti suomentaen johtamiseksi ja jälkimmäistä hallinnoinniksi. Juntunen ja Saartin mukaan suomalaisessa käytännössä johtamista ei ole pilkottu selkeästi näihin eri käsitteisiin vaan työyhteisön käsite yhdistää hyvin molemmat johtamisen ulottuvuudet. Monet itse työhön liittyvät asiat asettuvat heidän ajattelussaan *leadership*-käsitteen alle: siihen kuuluvat tulevaisuuden visiointi, aktiivinen tekeminen, strategiset ratkaisut ja tavoitteellinen johtaminen. Työyhteisöön liittyvät asiat ovat puolestaan *management*-kysymyksiä: käytännön hallinnointia, asioista päättämistä sekä jokapäiväisen työn ja sen prosessien johtamista. Juntunen ja Saarti korostavat, että hyvä johtajuus koostuu aina sekä *leadership*-pistä että *management*-istä: työyhteisö ilman näkemystä ajalehtii, ja työ ilman tekijöitä ja organisoitua ei tule koskaan valmiiksi.<sup>4</sup>

Suomalaisten tieteellisten ja yleisten kirjastojen kehityksen keskinäisten suhteiden selvittäminen hallinnon näkökulmasta olisi kiinnostavaa. Ei kuitenkaan ole olemassa tutkimusta siitä, missä määrin ja millaisia vaikutteita suomalaisten tieteellisten ja yleisten kirjastojen hallintojen kehittäminen ovat antaneet toisilleen tutkimusajanjakson aikana. Ilkka Mäkinen on selvittänyt (1989<sup>5</sup>) vuonna 1949 käynnistyneen ASLA-apurahajärjestelmän vaikutusta suomalaisten tieteellisten kirjastojen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen sekä ns. ASLA-kirjojen hankkimista Suomeen. Mäkinen mukaan tieteelliset kirjastot saivat ASLA-ohjelman avulla kehitystyöhönsä vaikutteita suoraan Yhdysvalloista.

Kohdekirjastojen hallinnon kehittämistyön tutkimisen yhteydessä olisi kiintoisaa selvittää asiantuntija-ammattien harjoittamaa vallankäyttöä sekä muidenkin ammattiryhmien pyrkimyksiä päästä tunnustettuun asemaan. Kirjastonhoitajien ammattiryhmän sta-

---

4 Juntunen, Arja – Saarti, Jarmo: Kirjaston johtaminen: käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon, Vantaa 2012, s. 7 (esipuhe). – Suomalaisen julkisjohtamisen historiaa 1970-luvulta 1990-luvulle tutkineen Ville Yliaskan seikkaperäinen tutkimus *Tehokkuuden toiveuni* (2014) keskittyy selvittämään New Public Managementin (NPM, ”Uusi julkisjohtamisen oppi”) taustaa ja sen soveltamista Suomessa. 1970- ja 1980-luvuilla kehitetyn NPM:n tavoitteena on siirtää yksityiseltä puolelta omaksuttuja toimintatapoja julkisen hallinnon organisaatioihin ja toimintamalleihin. Oppi ei vielä tutkimusajanjakson aikana ehtinyt vaikuttaa suomalaisen julkishallinnon kehitykseen.

5 Mäkinen, Ilkka: Finland pays its debts—and gets books in return: ASLA grants to the Finnish research libraries 1950–1967, *Libraries & Culture* 36(1): 211–232, 2001; Mäkinen, Ilkka: Puoli metriä mietintöjä: tieteellisten kirjastojen ja informaatiopalvelujen suunnittelun kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen, Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitoksen tutkimuksia 31, Tampere 1989. – Tieteellisten kirjastojen johtajien muistelmia on kirjattu artikkeliin Mäkinen, R. – Mäkinen, I.: Yksituumaisuutta ja jännitteitä korkeakoulukirjastoissa: Näkemyksiä puolen vuosisadan kehityksestä. *Informaatiotutkimus*, 20(4), 2001, s. 86–100. Osoitteessa <https://journal.fi/inf/article/view/1637>, lainattu 16.1.2022.

tuskamppailua on tarkastellut Andrew Abbott (1988<sup>6</sup>). Olen kuitenkin työekonomisista syistä rajannut tämän lähestymistavan tutkimukseni ulkopuolelle.

Kunnallispolitiikka päätöksentekoverkostoineen ja valtakamppailuineen ei tämän tutkimuksen valossa ole näytellyt suurta roolia kohdekirjastojen hallinnon ja johtamisen kehityksessä. Muutamaa dokumentoimaani poikkeusta lukuun ottamatta kunnallispoliitikot eivät tutkimusajanjakson aikana puuttuneet kohdekirjastoissa tehtyyn kehitystyöhön, ja puoluepolitiikan suora vaikutus rajoittui muutamaan virantäyttöön 1970-luvulla. Kunnallispolitiikan ja yleisten kirjastojen suhteen syvempi tutkiminen olisi kuitenkin perusteltua.

## Lähdeaineisto ja tutkimuskirjallisuus

Tutkimuksen keskeisiä lähteitä ovat Espoon, Helsingin, Tampereen ja Turun kaupungin-kirjastojen toimintakertomukset, näiden kaupunkien kirjastolautakuntien (kulttuuri-lautakuntien yms.) pöytäkirjat sekä niiden kirjastonjohtajien esittämät kannanotot kirjastojensa toiminnan kehittämistä. Kaupunginkirjastojen sekä edellä mainittujen kaupunkien erilaiset pitkän tähtäyksen suunnitelmat, muut toimintasuunnitelmat sekä kirjastotoimen kehityshankkeisiin ja johtamisjärjestelmien muuttamiseen liittyvät asiakirjat ovat niin ikään olennaista lähdemateriaalia. Tärkeä lähde koko ajanjaksolta on myös Suomen kirjastoseuran julkaisema Kirjastolehti, jossa on käyty keskustelua kirjastojen johtamisesta, niiden hallinnon kehittämistä ja ylipäänsä suomalaisen kirjastolaitoksen tilasta. Tutkimuksen viitekehyksen rakentamisessa hyödynnetty tutkimuskirjallisuus jakautuu hallintoa ja johtamista yleensä käsittelevään kirjallisuuteen, koko kirjastoalan ja yksittäisten kirjastojen historiaa tutkiviin teoksiin ja artikkeleihin sekä suomalaisen julkishallinnon ja tutkimuskohteena olevien kaupunkien historiaa kuvaaviin teoksiin.

Lähdekriittisesti tarkasteltuna tutkimuksen keskeisellä asiakirja-aineistolla on sama puute kuin julkisella arkistomateriaalilla yleensäkin on tutkijan kannalta. Asiakirjat esittävät aina organisaatioiden ja niissä vaikuttaneiden ihmisten toiminnan rationaalisempana ja suunnitelmallisempana kuin mitä se tosiasiallisesti on, ja vain poikkeustapauksessa ristiriidat ja kirjastotoimen avainhenkilöiden erimielisyydet nousevat tässä lähteistössä esille. Sen vuoksi kirjastonjohtajien omat kannanotot sekä muistelmat urastaan ovat tärkeässä asemassa muodostettaessa kokonaiskuvaa kunkin kirjaston johtamiskäytäntöjen tosiasiallisesta muotoutumisesta ja kehityksestä. Muistitietoa hyödynnettäessä on kuitenkin pidettävä mielessä, että muistelijakin saattaa urastaan kertoessaan värittää tapahtumia itselleen suotuisasti ja myös unohtaa asioita. Tietoa kirjastojen johtajiston (johtoryhmien) sisäisistä erimielisyyksistä johtamisjärjestelmiä kehitettäessä voi toisinaan myös löytää raporteista ja muistioista, joihin on kirjattu eriäviä mielipiteitä. Joskus nämä erimielisyydet käyvät ilmi epäsuorasti ja peitellysti, mikä edellyttää tutkijalta tarkkasilmäisyyttä ja perehtyneisyyttä julkishallinnon asiakirjojen laitimistapaan.

---

6 The System of Professions, University of Chicago Press.

Suomalaisen kirjastohistoriallisen tutkimuksen yleisenä paradigmana oli pitkään, aina 2000-luvulle asti, ajatus kirjastolaitoksesta vaatimattomista lähtökohdista ponnistaneena menestystarinana, kuten Johanna Lilja<sup>7</sup> (2001) on huomauttanut. Alan tutkimus on ollut vähäistä, ja vain muutamia yleisten kirjastojen hallinnon kehitystä sivuavia tutkimuksia on tehty. Pirjo Vatanen (2002<sup>8</sup>) valitsi innovaatioteorian kirjastohistoriallisen väitöskirjansa tutkimukselliseksi viitekehyykseksi. Hän tutki kirjastolaitoksemme kehitystä 1890-luvulta 1920-luvulle. Teoriaan nojautuen Vatanen tekee yhteenvedon siitä, miten kirjastoalan uutuudet levisivät tuona aikana sekä miten yksilöt ja organisaatiot ottivat ne käyttöön.<sup>9</sup> Tutkimuksen punainen lanka on amerikkalaisen kirjastoliikkeen (Public Library Movement, PLM) periaatteiden leviäminen suomalaiseen vastineeseensa: tavoitteeksi nostettiin tehokkuus, mikä edellytti teknisten innovaatioiden, kuten lainaus- ja avohyllyjärjestelmien käyttöönottoa. PLM:n aatteet levisivät Suomeen Vatasen mukaan lähinnä epäsuorasti, Norjan, Tanskan ja Englannin toimiessa välittäjinä. Tutkimuskauden loppupuolella aivan ratkaiseva osa amerikkalaisen kirjastoliikkeen suomalaisen version vakiintumisesta oli Valtion kirjastotoimistolla ja sen johtaja Helle Cannelinilla: syntynyt malli institutionalisoitui, ja näin muovautunutta kirjastolaitosta johdettiin ylhäältä ja kokonaisuutena.<sup>10</sup>

Outi Vuorenrinne käsittelee väitöskirjassaan (2015<sup>11</sup>) kirjavalinnan liberalisoitumista Suomen yleisissä kirjastoissa 1960- ja 1970-luvuilla, aikana, jolloin yleinen kirjasto muuttui kansanvalistuslaitoksesta palvelulaitokseksi. Henkilökuntalehdillä oli merkittävä rooli tässä muutoksessa kirjastojen sisällä. Vuorenrinteen mukaan 1960-luvun yhteiskunnallinen murros loi perustan sille muutokselle, joka teki kirjastolaitoksesta palvelulaitoksen ja mahdollisti vapaamman kirjavalinnan. Kirjastojen kannalta murroksen keskeisimpiä tekijöitä olivat muun muassa vuoden 1961 kirjastolaki ja muiden Pohjoismaiden tarjoama esimerkki palvelulaitoskirjaston käytännön toteuttamisesta.<sup>12</sup>

Ilkka Mäkisen toimittama *Suomen yleisten kirjastojen historia* (2009) on kirjastohistorian tutkimuksen suomalainen merkkipaalu, usean kirjoittajan artikkeleista koostuva kokonaisuus, joka otti Vatasen ja Vuorenrinteen tutkimusten lailla etäisyyttä Liljan mainitsemaan narratiiviin ja osoitti, ettei kehitys ollut niin suoraviivaista kuin mitä aiemmat, laadultaan vaihtelevat kirjastohistorialliset teokset olivat yleensä esittäneet. Kokoomateoksen julkaisemisen aikaan puhuttiin paljon kirjapainotaidon aikakauden päättymisestä ja

---

7 Lilja, Johanna: Kirjastohistorian saavutuksia [Achievements in Library History] Informaatiotutkimus 20(1), 2001, s. 12–17.

8 Sääty-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. *Bibliotheca historica* 74, SKS, Helsinki 2002.

9 Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. *Bibliotheca historica* 74, SKS, Helsinki 2002, s. 19.

10 Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. *Bibliotheca historica* 74, SKS, Helsinki 2002, s. 189, 193.

11 Nutturat löystymässä: kirjavalinnan liberalisoituminen Suomen yleisissä kirjastoissa 1960- ja 1970-luvuilla. Tampere University Press, Tampere 2015.

12 Teoksen tiivistelmä osoitteessa <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/97160>, lainattu 23.9.2020.

siirtymisestä digitaaliseen aikakauteen. Teoksen alkusivuilla pohditaan, jäikö kirjapainotaidon valtakausi vain välivaiheeksi oraalis-käsitteellisen ja digitaalisen ajan välissä, ns. Gutenbergin parenteesiksi. Kirjastojen tulevaisuuden haasteita peilataan kirjassa tätä murrosta vasten.

Tutkimukseni kohdekirjastoista on julkaistu lukuisia historiateoksia, joiden taso vaihtelee, samoin kuin aiheen lähestymistapa. Näissä historioissa kirjoittajat pureutuvat vain satunnaisesti syvällisemmin kirjastojen hallinnon ja johtamisen kehitykseen tyytyen yleensä vain muutosten dokumentointiin. Helsinkiin, Tampereelle ja Turkuun perustettiin niiden nykyisten kaupunginkirjastojen edeltäjät kansankirjastoatteen ensimmäisenä nousukautena 1860-luvun alussa, ja näiden kirjastolaitosten toimintaa kuvaavia teoksia on julkaistu kahtena aaltona laitosten 100- ja 150-vuotisjuhluvuosina. Espoon ja Helsingin kaupunginkirjastoissa pitkän työuran tehnyt Tuovi Määttänen (2006) on toimittanut Espoon kaupunginkirjaston työntekijöiden haastatteluihin pohjautuvan kirjan<sup>13</sup>, jonka kertomukset kattavat ajanjakson 1960-luvulta 2000-luvun alkuun. Toimitettujen haastattelujen ohella kirjassa on suppea ja yleisluontoinen katsaus Espoon kaupunginkirjaston vaiheisiin. Niin hyödyllinen kuin teos onkin monien Espoon kirjastolaitoksen historian yksityiskohtien kuvaajana, ei se kuitenkaan korvaa sitä tosiasiaa, ettei aiheesta ole olemassa analyttistä ja seikkaperäistä historiateosta.

Helsingin kaupunginkirjaston ja sen edeltäjän Helsingin kansankirjaston vaiheista on olemassa kolme yleisesitystä, jotka kaikki kattavat ajallisesti eri vaiheen kirjaston menneisyydestä. Kaupunginkirjaston apulaiskirjastonjohtaja Mauri K. Närhin postuumisti (1963) ilmestynyt teos<sup>14</sup> käsittelee kansankirjaston alkuvaiheita vuoteen 1886 saakka sekä muuta helsinkiläistä 1800-luvun kirjastotoimintaa. Närhin dokumentoiva ja yksityiskohmainen esitys on siitä lähtien ollut aihepiirinsä perusteos, vaikkei kesken kirjoitusprosessin menehtynyt kirjoittaja pyrikään teoksessaan luomaan synteisiä Helsingin kirjasto-oloista 1800-luvulla. Närhin huolelliseen arkistotutkimukseen perustuva kirja tarjosi perustan kirjastotoimenjohtaja, professori Sven Hirnin (1998) kulttuurihistoriallisesti painottuneelle, ajanjaksoa 1860–1940 kuvaavalle teokselle. Hirnin nautittavalla tyyllillään kirjoittama yleisesitys hyödyntää ansiokkaasti pääkaupungin sanomalehdistössä julkaistuja tietoja kaupunginkirjaston vaiheista, minkä ohella Hirn valottaa henkilöhistoriallisen lähdeaineiston avulla kirjaston johtajien ja muiden sen historian kannalta tärkeiden henkilöiden luonnekuvia ja avaa näin kiintoisan näkökulman kirjaston menneisyyteen. Vaikka nämä teokset eivät kuvaakaan Helsingin kaupunginkirjastoa tutkimusajanjaksona 1945–1986, on niistä ollut silti ammennettavissa hyödyllistä vertailutietoa kirjaston hallinnon kehitystä hahmoteltaessa.

---

13 Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.

14 Närhi, Mauri K: Lukuseurasta kansankirjastoon: Helsingin kirjastotoimintaa 1800-luvulla. Helsingin kaupungin julkaisuja 18, Helsinki 1963.

Kykenin omassa tutkimuksessani, vuonna 2010 ilmestyneessä Helsingin kaupunginkirjaston historian itsenäisessä, vuodet 1940–2005 kattavassa jatko-osassa<sup>15</sup> osoittamaan, miten tärkeää suurelle yleiselle kirjastolle on luoda toimivat suhteet kaupungin luottamus- ja virkamiesjohtoon: kirjastonjohtaja Uno Saarnion (virassa 1940–1963) 1950-luvun jälkipuoliskolla tapahtunut riitaantuminen kaupungin johdon kanssa heijastui kaupunginkirjaston toimintamahdollisuuksiin vielä 1970-luvullakin. Suhteiden normalisoiminen edellytti henkilöstövaihdoksia ja pitkäjänteistä työtä; sen hedelmiä päästiin korjaamaan vuonna 1986, jolloin sukupolvien ajan kaavailtu uusi pääkirjastorakennus viimein valmistui Itä-Pasilaan. Helsingin kaupunginkirjaston hallinnon kehitystä kuvaava osa tätä väitöskirjatutkimusta nojautuu suurimmalta osin tähän kymmenisen vuotta aiemmin kirjoittamani teokseen. Olen kuitenkin muokannut, tarkentanut ja täydentänyt siitä lainaamani osaa useassa kohdin.

Tampereen kaupunginkirjastosta on julkaistu Unto Kanervan ja Maija-Liisa Peltosen kirjoittama 100-vuotishistoriateos<sup>16</sup> (1961) sekä Matti Wacklinin 150-vuotishistoria<sup>17</sup> (2011). Näistä kahdesta aikaisempi on kuvaukseltaan seikkaperäisempi ja otteeltaan selkeän hallintohistoriallinen. Wacklinin teos lähestyy aihettaan kerronnallisesti, henkilökunnan ja lainaajien muistelmien sekä runsaan kuvituksen avulla. Teos pohjautuu suhteellisen suppeaan, tiukasti vain Tampereen kaupunginkirjastoa käsittelevään lähdeaineistoon, eikä siinä suhteuteta kohdekirjaston toimintaa muihin suuriin kaupunginkirjastoihin eikä muuhunkaan suomalaiseen kirjastotoimintaan. Wacklinin kirjan ansioihin lukeutuu seikkaperäinen kaupunginkirjaston sivukirjastojen vaiheiden kuvaus. Lisäksi on julkaistu ansiokkaita teoksia kaupunginkirjaston eri työmuotojen historiasta, kuten sen musiikkikirjastotoiminnasta<sup>18</sup> sekä kotipalvelu- ja laitoskirjastotoiminnasta<sup>19</sup>. Turun kaupunginkirjaston 100-vuotishistorian<sup>20</sup> (1963) kirjoitti kirjasto muutamana vuoden johtanut Eila Seppälä. Kanervan ja Peltosen teoksen tavoin Seppälän historiateos dokumentoi kohteensa historiaa tarkasti, mutta varsinaista tutkimuksellista näkökulmaa aiheeseen ei kummastakaan 100-vuotishistoriasta löydy. Vuonna 2015 julkaistiin kaupunginkirjaston tieteellisen, noin 30 000 niteen erilliskokoelman luonnetta ja vaiheita kuvaava, kolmen tutkijan toimitama teos<sup>21</sup>.

---

15 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010.

16 Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961.

17 Kaikkien sielujen apteekki: Tampereen kaupunginkirjasto 150 vuotta, Tampere 2011.

18 Eloranta, Kari: Meillä lähdettiin latvasta: Tampereen kaupunginkirjaston musiikkiosasto 50 vuotta 2008, Tampereen kaupunginkirjasto - Pirkanmaan maakuntakirjasto 2008.

19 Kirvesoja, Aino-Liisa: Kärryillä ja kasseilla: Tampereen kaupunginkirjaston koti- ja laitospalvelut 1959–2009, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2009.

20 Turun kaupunginkirjasto 1863–1963: esivaiheita ja myöhempi kehitys, Vammala 1963.

21 Hypén, Kaisa – Koivunen, Leila – Tunturi, Janne: Kirjoista kokoelmaksi: kansansivistystä ja kansainvälisyyttä Turun kaupunginkirjastossa 1800–1900-luvuilla, Helsinki: Avain 2015.

Juuri tutkimukseni valmistumisen aikoihin ilmestyivät Norjan ja Tanskan kirjasto-historian yleisesitykset<sup>22</sup>, joita ei enää aikatauluyistä ollut mahdollista hyödyntää. Toivon teosten kuitenkin osaltaan innoittavan suomalaista kirjastohistorian tutkimusta tulevaisuu-  
dessa.

Uuden vuosituhatosen kirjastohistoriallinen tutkimus on Suomessa saanut uusia sävy-  
jä siitä, että modernin tieto- ja viestintäteknologian ansiosta kirjastojen asema on ensim-  
mäistä kertaa sukupolviin koettu uhatuksi. Erityisesti digitalisaation ja maailmanlaajuisen  
verkottumisen alkuaikoina, 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa, kirjastojen tulevaisuudesta  
esitettiin epäilyksiä: kysyttiin, mikä on kirjastojen tulevaisuus tilanteessa, jossa lähes kaikki  
sen tarjoamat palvelut ovat saatavissa myös muualta ja joko ilmaiseksi tai erittäin edulli-  
sesti?<sup>23</sup> Vaikka tämä pohdiskelu ei suoranaisesti liitykään tutkimusaiheeseen, tarjoaa tähän  
keskusteluun perehtyminen kuitenkin tutkijalle mahdollisuuden kiintoisiin ja hedelmälli-  
siin vertailuihin: millä tavoin vanhat käsitykset yleisen kirjaston tehtävästä ja tuoreemman  
tutkimuksen visiot sen tulevaisuudesta eroavat toisistaan?

Vastaavasti on vertailumielessä hyödyllistä tutustua myös kirjastojen johtamisen ja nii-  
den organisaatioiden kehittämisen tuoreempiin suuntauksiin. Kirjastojen johtaminen on  
Arja Juntusen ja Jarmo Saartin (2012) mielestä muuttunut viime vuosikymmeninä entistä  
ammattimaisemmaksi, ja julkishallinnon muutokset ovat heidän mukaansa tämän kehityk-  
sen keskeinen syy. Samanaikaisesti kirjastonhoitajan ammatissa on asiantuntijarooli alkanut  
yhä enemmän korostua, kun huomattava osa työtehtävistä on automatisoitu. Ammattimai-  
nen johtaminen on saanut julkishallinnossa jatkuvasti lisää jalansijaa, ja sen johtamiskult-  
tuuriin on tuotu yritysmaailman toimintamalleja. Näin entisestä ”kirjastonhoitajuudesta”  
on siirrytty selkeästi ”kirjastonjohtajuuteen”.<sup>24</sup> Jälkiviisaasti voi pohtia, missä määrin tämä  
kehityssuunta oli jo oraalla 1980-luvulla, jolloin automaattinen tietojenkäsittely alkoi  
muuttaa kirjastoissa työskentelevien toimenkuvia?

---

22 Frisvold, Øivind: *Kunskap er makt: Norsk bibliotekshistorie – kultur, politikk og samfunn* (2021); Nan Dahlkild og Steen Bille Larsen (red.): *Dansk bibliotekshistorie 1–2* (2021).

23 Timo Kuronen esitti vuonna 2001 tilastofaktoihin perustuneen synkän ennusteen:  
”Tilastotietoja katsellessa tulee pakostakin kysyneeksi, onko kirjastolaitos Suomen historiassa lyhytikäiseksi  
osoittautuva instituutio, jonka tarve on liittynyt lukutaidon laajentamiseen ja teollisen aikakauden hyvinvoin-  
tipalveluihin.” Ks. Kuronen, Timo: *Kirjastotyön arvot ja normit* [The values and norms of library profession].  
*Informaatiotutkimus* 20(1), 2001, s. 3–11. Samansuuntaisia ajatuksia esitti myös Ilkka Mäkinen Suomen yleis-  
ten kirjastojen historian (2009) epilogissa (s. 869): ”Monet sellaiset tiedon ja virkistyksen tarjontaan, välityk-  
seen ja tallentamiseen liittyvät palvelut, joita kirjastot aikoinaan lähes ainoina instituutioina tarjosivat, ovat nyt  
ilmaiseksi tai ”vähäistä maksua vastaan” saatavissa missä ja milloin vain.”

24 Juntunen, Arja – Saarti, Jarmo: *Kirjaston johtaminen: käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon*,  
Vantaa 2012, s. 8 (esipuhe).



## II

# TYÖNTUTKIMUS SAAPUU KIRJASTOON: RATIONALISOINTI SUURTEN YLEISTEN KIRJASTOJEN HALLINNON KEHITTÄMISEN TYÖKALUKSI (noin vuodet 1945–1962)

### Hyvinvointivaltion synty ja julkishallinnon johtamisen muutos

Yleiset kirjastot ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka ovat osa suomalaista julkishallintoa. Sen kehityksessä tapahtuneet muutokset ovat heijastuneet monin tavoin myös kirjastolaitokseen. Julkisilla kirjastoilla on Suomessa katsottu olevan tärkeä tehtävä sivistyspalvelujen tarjoajana ja hyvinvoinnin tuottajana. Ilkka Mäkisen (2009) mukaan Suomeen syntyi todellinen yleinen kirjastolaitos vasta 1960-luvulla, kun maassa ryhdyttiin sijoittamaan koulutukseen ja sivistyspalveluihin. Mäkinen korostaa, että Suomen yleisten kirjastojen kehitystä tulee tarkastella ”laajassa hyvinvointivaltion rakentumisen kontekstissa”. Alkujaan hyvinvointivaltion ydinpalveluina pidettiin sosiaalipoliittisia järjestelmiä, mutta asteittain myös sivistyspalveluiden joukkoon laskettavat yleisten kirjastojen palvelut liitettiin osaksi näitä keskeisiä palveluja.<sup>25</sup>

Suomalaisen hyvinvointivaltion rakentaminen käynnistyi vuosien 1939–1945 sotien jälkeen. Sosiaaliturvajärjestelmän kulmakiviä olivat jo vuonna 1937 säädetty kansaneläkelaki, 1960-luvun alussa luotu työeläkejärjestelmä sekä vuoden 1964 sairausvakuutuslaki. Antti Kujala ja Mirikka Danielsbacka (2015) ovat korostaneet, että monet suomalaisen hyvinvointivaltion peruselementit – kuten peruskoulu – saivat kuitenkin alkunsa vasta vuonna 1966 alkaneella ja 1980-luvun puoliväliin kestäneelle ajanjaksolla, jolloin poliittinen valta

---

25 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 385–386.

oli useimmiten vasemmisto- ja keskustapuolueista koostuvilla hallituksilla.<sup>26</sup> Hyvinvointivaltio on nähty välttämättömänä osana suomalaisen yhteiskunnan modernisaatioprosessia, jonka aikana maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta muovautui palveluyhteiskunta.<sup>27</sup>

Panu Pulman (1999) mielestä juuri sota-aika loi henkisen ja ideologisen perustan hyvinvointivaltion idean läpimurrolle 1950- ja 1960-luvuilla. Samalla syntyi myös malli siitä, kuinka tällaisia suuria uudistuksia tuli suunnitella ja toteuttaa. Hyvinvointivaltioideologian mukaiset koulutus-, päivähoito-, terveys- ja sosiaalipalvelut luotiin 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa sen periaatteen mukaisesti, että palvelujen tuli kohdata kaikki kansalaiset yhtäläisesti asuinpaikasta riippumatta.<sup>28</sup> Näin myös kirjastopalvelujen saavutettavuudesta tuli tärkeä periaate: laitoskirjastotyön avulla voitiin tavoittaa nekin kuntalaiset, jotka eivät kyenneet itse käymään kirjastoissa.<sup>29</sup> Suurissa kaupungeissa sivukirjastojen sijoittamisesta tuli osa yhdyskuntasuunnittelua samalla kun keskustelu sivukirjastoverkostojen laajuudesta ja yksittäisten kirjastopisteiden vaikutussäteen laajuudesta kävi vilkkaana.

Hyvinvointivaltioajattelu muutti suomalaisen julkishallinnon suhdetta muuhun yhteiskuntaan. Kun sotatilan aikainen säännöstelytalous purkautui vähitellen 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alussa, voitiin valtiontalouden ohjauksessa pyrkiä vähitellen soveltamaan englantilaisen taloustieteilijän John Maynard Keynesin (1883–1946) mukaan nimettyjä oppeja, joissa valtiontaloudella oli koko yhteiskuntaa ohjaava rooli.<sup>30</sup> Hyvinvointivaltiolla on vastuu kansalaistensa hyvinvoinnista ja toimeentulosta, talouden tasapainosta, suhdanteiden sääntelystä, täystyöllisyyden ylläpidosta sekä talouskasvun turvaamisesta. Tällaisen valtion tulee myös turvata kansalaisten sosiaalinen oikeudenmukaisuus sekä taata heidän valtiolliset oikeutensa. Hyvinvointivaltion rakentaminen oli hidas ja pitkä prosessi, joka ei vielä 1980-luvullakaan pysähtynyt.<sup>31</sup>

Prosessin kestäessä kuntien ja valtion taloudet alkoivat kietoutua yhä tiiviimmin toisiinsa. Periaatteena oli, että julkinen valta myös tuotti itse hyvinvointipalveluita eikä vain rahoittanut niitä. Valtion tehtävänä oli ohjata näitä palveluita ja kustantaa niitä, ja kunnat

26 Kujala, Antti – Danielsbacka, Mirkka: Hyvinvointivaltion loppu? Vallanpitäjät, kansa ja vastavuoroisuus. Helsinki: Tammi, 2015, s. 29, 32. – Työeläkejärjestelmän synnystä, ks. Työeläkejärjestelmän historia, osoitteessa [https://www.tela.fi/jarjestelman\\_historia](https://www.tela.fi/jarjestelman_historia), lainattu 3.11.2020. – Sairausvakuutuslaista, ks. Terveempi ja tasa-arvoisempi Suomi (Kelan tutkimusblogi), osoitteessa <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4200>, lainattu 3.11.2020.

27 Saari, Juhon (toim.): Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia. Helsinki: Yliopistopaino, 2005, s. 26.

28 Pulma, Panu: Kuntien itsehallinto, paikallinen demokratia ja valtio. Teoksessa Selovuori, Jorma (toim.): Valta ja byrokratia Suomessa 1809–1998, Helsinki 1999, s. 152.

29 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen, s. 386; Mäkinen, Ilkka: ”Sairaiden virkistämiseksi, rohkaisemiseksi ja lohdutukseksi”: sairaala- ja laitoskirjastojen nousu ja tuho? s. 690. Molemmat artikkelit teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.

30 Tiihonen, Seppo – Tiihonen, Paula: Suomen hallintohistoria, Helsinki 1984, s. 191.

31 Tiihonen, Seppo – Tiihonen, Paula: Suomen hallintohistoria, Helsinki 1984, s. 192; Tiihonen, Paula – Tiihonen, Seppo: Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho: jäähyväiset alistavalle, pysähtyneisyyden ajan suunnittelulle, Helsinki 1990, s. 164–165.

vastasivat palvelujen toimeenpanosta.<sup>32</sup> Vahvan valtion tavoite johti näin keskushallinnon ja erityisesti kuntasektorin voimakkaaseen laajentumiseen, koska tehtäviä siirtyi valtiolta kunnille.<sup>33</sup> Tätä kehitystä tuki 1940-luvulta 1970-luvulle lähes jatkuvana pysytellyt talouskasvu, jotka yhdessä lisääntyvän hyvinvoinnin kanssa takasivat suomalaisten palkansaajien enemmistölle varmat työpaikat vuosikymmeniksi. Tällöin myös suomalaisten työyhteisöjen yhteisöllisyys eli Anna Kuokkasen (2014) mukaan huippukauttaan. 1970-luvulla talouskasvun hidastuminen ja toimenkuvien tarkka rajaaminen alkoi nakertaa tätä yhteishenkeä.<sup>34</sup>

Kuntien mahdollisuudet parantaa peruspalvelujaan ja toteuttaa uudistuksia paranivat huomattavasti, kun laki kuntien kantokykyluokituksesta säädettiin vuonna 1967. Tavoitteena oli yhtenäinen järjestelmä, joka ottaisi huomioon kuntien taloudellisen kantokyvyn ja varallisuuden väliset erot. Kymmenluokkaiseen kantokykyluokitukseen pohjautuneen valtionosuusjärjestelmän ideana oli lakisääteisten peruspalvelujen järjestämisen turvaaminen kaikissa kunnissa. 1970-luvun puolivälissä jo yli kaksi kolmasosaa valtionosuuksista määräytyi kantokykyluokitukseen perustuvien asteikkojen nojalla.<sup>35</sup> Uusi valtionapujärjestelmä käytännössä pakotti kunnat tuottamaan tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden nimissä lähes samanlaisia palveluja maan eri osissa. Koska suuntaus tuotti kunnille taloudellisia resursseja ja auttoi niitä kasvamaan, eivät kunnat liiemmin kehitystä vastustaneet.<sup>36</sup>

Hyvinvointivaltioajattelu vaikutti julkishallinnon johtamiskulttuuriin, sillä ajattelu juurtui 1960-luvun puolivälissä hallitsevaksi yhteiskuntapolitiikaksi. Uuden yhteiskuntapolitiikan yleisesti hyväksytyt tavoitteet kiteytti Pekka Kuusen vuonna 1961 ilmestynyt teos *60-luvun sosiaalipolitiikka*. Sosiaalipolitiikan ja talouden suhde määriteltiin Kuusen teoksessa uudella tavalla: Kuusen mielestä sosiaaliset tulonsiirrot tukivat talouskasvua.<sup>37</sup> Näin valtiosta tuli tärkeä talouskehityksen ohjaaja.<sup>38</sup> Ei ole sattumaa, että yleisten kirjastojen voimakkain kehitysvaihe alkoi juuri noihin aikoihin.

Sotien jälkeen alkanut kaupungistuminen ja maatalouden työllistävän vaikutuksen väheneminen oli suuri rakennemuutos, jonka synnyttämien ongelmien ratkaisu edellytti päättäjiltä syvällisempää tietoa yhteiskunnallisesta kehityksestä. Valtioneuvoston kanslian alaisuuteen perustettiin vuonna 1953 valtakunnansuunnittelukomitea, jonka toimintaa

32 Tiihonen, Paula – Tiihonen, Seppo: Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho: jäähyväiset alistavalle, pysähtyneisyyden ajan suunnittelulle, Helsinki 1990, s. 181.

33 Tiihonen, Seppo – Tiihonen, Paula: Suomen hallintohistoria, Helsinki 1984, s. 205.

34 Kuokkanen, Anna: Johtamisoppaiden työntekijäihanne: kuuliaisesta koneen osasta sitoutuneeksi tiimityöläiseksi. Teoksessa Väänänen, Ari – Turtiainen, Jussi (toim.): Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013, Vastapaino, Tallinna 2014, s. 101.

35 Manninen, Ari: Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Porvoo 2010, s. 23, 39–40, 42–44.

36 Harisalo, Risto – Rajala, Tuija – Ståhlberg, Krister: Kunnallispolitiikka. Helsinki 1992, s. 68.

37 Manninen, Ari: Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Porvoo 2010, s. 15–16.

38 Tiihonen, Seppo – Tiihonen, Paula: Suomen hallintohistoria, Helsinki 1984, s. 192; Tiihonen, Paula – Tiihonen, Seppo: Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho: jäähyväiset alistavalle, pysähtyneisyyden ajan suunnittelulle, Helsinki 1990, s. 164.

jatkoj vuodesta 1958 valtakunnansuunnittelutoimisto. Toinen merkittävä valtiojohtoista suunnittelua harjoittanut elin oli valtioneuvoston vuonna 1962 asettama talousneuvosto.<sup>39</sup>

Hyvinvointivaltioajattelun vanavedessä valtionhallintoon luotiin näin 1960-luvulla laaja toiminta- ja taloussuunnitteluun tarkoitettu järjestelmä. Ministeriöihin perustettiin suunnitteluyksiköitä, ja ajan iskusana hallinnon kehittämisessä oli suunnittelu. Virastotasolla uudistettiin laskentatoimen, kirjanpidon, rahoituksen suunnittelun, budjetoinnin ja keskipitkän aikavälin suunnittelujärjestelmiä siten, että uudet järjestelmät saatiin 1960-luvun lopulla jo lähes kokonaan käyttöön.<sup>40</sup> Nämä järjestelmät lisäsivät kuitenkin byrokratiaa ja kasvattivat joskus itsetarkoituksellisestikin valtion menoja.<sup>41</sup>

Vastaavat suunnittelujärjestelmät otettiin 1960-luvulla käyttöön myös kunnallishallinnossa. Helsingin kaupunki laati ensimmäiset pitkän tähtäyksen (PT) investointiohjelmansa 1950-luvulla.<sup>42</sup> Kaupunki siirtyi pian viisivuotisiin PT-suunnitelmiin, ja vuodesta 1965 lähtien kaupungin laitokset tekivät 10-vuotissuunnitelmia. Näin Helsingissäkin oli siirrytty Göteborgissa ja Tukholmassa käytettyyn pysyvään ja jatkuvaan PT-suunnitteluun. Tämän ratkaisun taustalla olivat ennen kaikkea veroäyriin kohdistuneet paineet.<sup>43</sup> Näin suurten kaupunkien kunnallishallinnon paisuminen, kuntien tehtävien yleinen lisääntyminen ja yhdyskuntasuunnittelun kasvava merkitys muuttivat johtamiskulttuuria koko yhteiskunnan vaurastuessa.

Julkishallinnossa kulki hyvinvointivaltioajattelun rinnalla muitakin trendejä, jotka modernisoivat julkista sektoria. Rationalisointi ja työntutkimus alkoivat toisen maailmansodan jälkeen saada jalansijaa suomalaisessa julkishallinnossa. Virastotyön tehostamiseen oppia haettiin Ruotsista.<sup>44</sup> Ensi askeleet otettiin kuitenkin jo sotavuosina, kun ”virasto-oloja suursiivoamaan” perustettiin vuonna 1943 virastoasiain valtuutetun virka. Vuonna 1960 tehdystä valtioneuvoston päätöksestä, joka korosti valtionhallinnon hajauttamisen merkitystä, tuli hallinnon kehittämisen johtotähti aina 1980-luvulle saakka.<sup>45</sup>

Kuntasektori ryhtyi toisen maailmansodan jälkeen valtion tavoin myös suunnitelmallisesti kehittämään toimintaansa. Kunnat pitivät toiminnan tuloksellisuuden parantamisen avaimena henkilökuntansa kouluttamista. Vuonna 1921 perustetun Maalaiskuntien liiton koulutustoiminta laajeni merkittävästi sotavuosien päätyttyä. Systemaattisemmaksi

39 Manninen, Ari: Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Porvoo 2010, s. 13–14.

40 Tiuhonen, Seppo – Tiuhonen, Paula: Suomen hallintohistoria, Helsinki 1984, s. 198.

41 Tiuhonen, Paula – Tiuhonen, Seppo: Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho: jäähyväiset alistavalle, pysähtyneisyyden ajan suunnittelulle, Helsinki 1990, s. 179–180.

42 Hirn, Sven: Långtidsplanering i Helsingfors: särtryck af R E O L Nordisk Bibliotekstidskrift, nr. 2/1966, s. 63.

43 Hirn, Sven: Långtidsplanering i Helsingfors: särtryck af R E O L Nordisk Bibliotekstidskrift, nr. 2/1966, s. 63.

44 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 74–75. Ks. myös Karhu, Sami: Virasto-oloja suursiivoamaan. Valtionhallinnon rationalisointi- ja kehittämistyö 1940-luvulta 1990-luvulle, Helsinki 2006, erityisesti yhteenveto sivuilla 321–324.

45 Karhu, Sami: Virasto-oloja suursiivoamaan. Valtionhallinnon rationalisointi- ja kehittämistyö 1940-luvulta 1990-luvulle, Helsinki 2006, s. 42.

ja useampia toimialoja kattavammaksi tämä koulutustoiminta muuttui vuonna 1956, kun Kunnallisopisto perustettiin. Vuonna 1966 Kunnallisopiston toiminnassa oli mukana jo 416 kuntaa. Kaupungit havahtuivat henkilökuntansa koulutustarpeisiin maalaiskuntia myöhemmin, sillä vasta 1966 Kaupunkiliitto perusti koulutustoimikunnan. Eräissä suurissa kaupungeissa, kuten Helsingissä, oli kuitenkin jo ennen tätä jatkokoulutettu systemaattisesti kaupungin henkilöstöä.<sup>46</sup>

Kuntasektorilla rationalisointityö alkoi tehostua Maalaiskuntien liiton vuonna 1946 perustaman toimistotyön rationalisointitoimikunnan myötä. Toimikunnan resurssit olivat kuitenkin pitkään vaatimattomat. Vauhtiin päästiin vasta 1960-luvun lopulla, jolloin tutkimuksia valmistui vuodessa kolmisenkymmentä. Liiton tutkimusosaston työ oli merkittävää koko kuntasektorin kannalta, sillä osaston asiakkaina oli myös kauppaloita ja kaupunkeja.<sup>47</sup>

Suomalaista kunnallishallintoa kehitettiin 1940-luvulta 1970-luvulle saakka pääosin kahden johtamisopin ajatuksiin nojaten. Niistä vanhempi, 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa syntynyt *tieteellinen liikkeenjohto* korostaa, että työn rationalisointi parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta, ja tuotannon tehostamisella saavutettava ylijäämä hyödyttää sekä työntekijöitä että johtajia. Teollistumisen vuosikymmeninä syntynyt teoria oli kiinnostunut koneistamisen, tekniikan ja massatuotannon tarjoamista tuotannon tehostamisen mahdollisuuksista, ja työn tehostamisen menetelminä sen edustajat käyttivät aika-liike-tutkimusta, työntutkimusta ja suorituspalkkausta.<sup>48</sup> 1940-luvun suomalainen sotatalous tarjosi perustan tieteellisen liikkeenjohdon oppien leviämislle, samoin kuin yhteiskuntatieteiden nousu sodanjälkeisenä aikana muotitieteiksi.

Rinnan tieteellisen liikkeenjohdon kanssa kunnallishallinnon kehitykseen vaikutti ihmissuhdekoulukunta. Se syntyi maailmansotien välisenä aikana Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa paljolti reaktiona tieteellisen liikkeenjohdon oppien liialliseen ”teknisyyteen”. Rationalisoinnin nähdään uhkaavan työntekijöiden hyvinvointia, ja työelämään kativataan inhimillisiä piirteitä. Koulukunnan mukaan työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet, ja heitä pitää ohjata ja opastaa. Koulukunta pyrkii tarjoamaan ratkaisuja työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin ja huonoon työmoraaliin, joiden kaikkien katsottiin heikentävän työn tuottavuutta. Kyselyt, haastattelut, keskusteluryhmät, tehtäväkierto ja työnrikastaminen ovat ihmissuhdekoulukunnan kannattajien mielestä parhaita keinoja ratkaista työelämän ongelmia.<sup>49</sup>

Johtamisteoriat ja niiden näkemykset eivät ole toteutuneet suomalaisessa julkishallinnossa eikä muidenkaan työyhteisöjen arjessa sellaisinaan. Ne ovat kuitenkin vaikuttaneet

46 Manninen, Ari: Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Porvoo 2010, s. 273–274.

47 Manninen, Ari: Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Porvoo 2010, s. 275.

48 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 34–35 (taulukko), 51.

49 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 34–35 (taulukko), 104.

jokapäiväiseen työhön useiden johtamisjärjestelmien kautta. Karkeasti luonnehtien tehokkuuspainotteiset ja ihmiskeskeiset järjestelmät ovat taistelleet suosiosta. Nämä näkökulmat alkoivat toisaalta lieventyä 1970- ja 1980-luvuilla ja saada myös vaikutteita toisiltaan. Sen seurauksena tehokkuuspainotteinen johtamistapa sai nimen tavoite- tai tulosjohtaminen ja ihmispainotteista alettiin kutsua osallistuvaksi johtamiseksi.<sup>50</sup>

Tulosjohtamisesta tuli Suomessa hallitseva johtamisoppi 1980-luvulla. Johtamistavan kannattajien mukaan tulosjohtaminen on sekä ihmisten että asioiden johtamista, ja sen keskeisenä periaatteena on työn tarkoituksen kirkastaminen sekä maksimaalinen työntekijöiden kyvykkyyden käytön aikaansaaminen tulosten saavuttamiseksi. Näihin päämääriin uskotaan päästävän silloin, kun työntekijöille annetaan maksimimäärä toimintavapautta suhteessa ammattitaitoon ja ammatilliseen iteluottamukseen.<sup>51</sup>

Suomalaisille julkishallinnon johtotehtävissä toimiville kävi 1970-luvulta lähtien tutuksi Yhdysvalloissa kehitetty johtamisen apuneuvo, Robert R. Blaken ja Jane S. Moutonin vuonna 1964 rakentama johtamismalli, Managerial Grid eli ”johtamisruudukko”. Sen johtoaikutuksena oli, että tehtäväkeskeinen toiminta ja ihmissuhdesuuntautunut toiminta olivat toisiaan täydentäviä toimintoja. Blake ja Mouton pyrkivät Managerial Gridin avulla osoittamaan, miten johtaja saattaa samanaikaisesti maksimoida sekä tuotantoa kehittävien että ihmissuhteita kehittävien johtamismenetelmien tehokkuutta.<sup>52</sup> Myöhemmin mallia kehitettiin lisäämällä siihen kolmas ulottuvuus eli tehokkuus, jolloin syntyi Kolme Dee -nimen saanut järjestelmä. Näillä kahdella järjestelmällä on ollut merkittävä vaikutus suomalaisiin organisaatioihin. 1970- ja 1980-luvuilla kymmenet tuhannet esimiehet tutustuivat Managerial Grid- ja Kolme Dee -malleihin.<sup>53</sup>

## Systemaattinen johtamiskoulutus ja työntutkimus alkaa Helsingissä ja Tampereella

Julkishallinnon rationalisoinnissa päästiin sanoista tekoihin vasta 1940-luvun sotavuosien jälkeen. Helsingin kaupunki aloitti ”järjestelmällisen rationalisointitoiminnan” vuonna 1948, jolloin kaupunginkanslian yhteyteen perustettiin työtehotuimisto. Se vakinaistettiin vuonna 1951 järjestelytoimiston nimellä.<sup>54</sup> Tampereella järjestelytoimistoa vastaava elin perustettiin vasta 1960-luvulla. Kaupungin laitosten ja virastojen johtaville virkamiehille

50 Juuti, Pauli: Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, Keuruu 2006, s. 19–20.

51 Härkönen, Esko – Kuronen, Matti J. – Nissinen, Jouko H.: Uusi ihmisten johtaminen, Jyväskylä 1990, s. 8, 10, 153.

52 Blake, Robert S. – Mouton, Jane S.: Johtamisen psykologiaa: The Managerial Grid, Espoo 1981, s. 12, 16.

53 Juuti, Pauli: Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, Keuruu 2006, s. 16–17. Ks. myös Managerial Gridin historiaa Wikipediassa osoitteessa [http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial\\_grid\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model), lainattu 28.1.2015.

54 ”Kaupungin rationalisointitoiminnan organisaatio”, Työtehotuimiston tiedoituksia 5/1951, s. 4.

oli kuitenkin tarjolla johtamiskoulutusta 1950-luvun jälkipuoliskolla, ja rationalisointitutkimuksia tehtiin tapauskohtaisesti jo sitä ennen (ks. s. 74).

Helsingin kaupungin järjestelytoimiston tärkein tehtävä oli suunnitella ja toteuttaa organisaatio- ja työntutkimuksia sekä avustaa virastoja rationalisoimissuunnitelmien toimeenpanossa. Toimistopäällikön alaisina olivat työntutkimusinsinööri, kaksi toimistotyöntutkijaa ja toimistoapulainen sekä kaksi tilapäistä työntutkijaa. Kaupunginhallitus asetti vuosittain 12-jäsenisen työtehoneuvottelukunnan puheenjohtajanaan kaupunginjohtaja.<sup>55</sup> Kaupunginkirjastolla oli hyvä mahdollisuus saada tietoa järjestelytoimiston työstä, sillä kirjastolautakunnan puheenjohtaja Kosti Kulo oli työtehoneuvottelukunnan jäsen. Järjestelytoimisto julkaisi vuodesta 1951 lähtien omaa lehteä rationalisoimistietouden levittämiseksi kaupungin esimiesasemassa oleville viranhaltijoille.<sup>56</sup> Työtehoimiston päähuomio kiinnittyi alkuvuosina kaupungin suurten, teknisen alan laitosten toiminnan tehostamiseen.<sup>57</sup>

Rationalisointipyrkimykset ja työntutkimukset olivat tieteellisen liikkeenjohdon perusoppeja, mutta myös ihmishdekoulukunnan opeilla oli merkittävä rooli järjestelytoimiston työssä. Suomeen koulukunnan oppeja levitti erityisesti työpsykologian ja työnjohto-opin professori Ohto Oksala (1905–1984), jonka teos *Työn psykologia* (1948) kului kymmenientuhansien esimiesten käsissä 1950- ja 1960-luvuilla johtamiskoulutuksen kursseilla. Ihmishdekoulukunnan opit saapuivat Suomeen vuosien 1930 ja 1960 välisenä aikana, jolloin suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa esiteltiin työntekijöiden ominaisuuksiin keskittyviä johtamisteorioita erityisen paljon. Niissä kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota työntekijän sosiaalisiin ominaisuuksiin ja tarpeisiin. Anna Kuokkasen (2014) mukaan ihmishdekoulukunnan johtamisoppaat ovat olleet keskeisimpiä ja vaikuttavimpia suomalaisia johtamista käsitteleviä teoksia.<sup>58</sup>

Helsingin kaupungin järjestelytoimisto tarjosi syksystä 1951 lähtien kaupungin laitoksille ja virastoille työnjohdollista koulutusta, joka pohjautui ihmishdekoulukunnan pioneerien ajatuksiin. Australialaisen Elton Mayon (1880–1949) ja yhdysvaltalaisen Mary Parker Follettin (1868–1933) oppien pohjalta kehitettiin Yhdysvalloissa 1940-luvulla työnjohdon rekrytointi- ja koulutusohjelma *Training within Industry* (TWI), joka tuli Suomessa tunnetuksi vuonna 1947.<sup>59</sup> TWI-järjestelmää esiteltiin kaupungin henkilöstölle järjestelytoimiston lehdessä:

---

55 ”Kaupungin rationalisoimistoiminnan organisaatio”, Työtehoimiston tiedoituksia 5/1951, s. 4.

56 Helsingin kaupungin työtehoneuvottelukunta 10.12.1957, 1 §.

57 Helsingin kaupungin työtehoneuvottelukunta 31.3.1950, 2 §; 21.4.1950, 1 §; 22.8.1950, 1 §.

58 Kuokkanen, Anna: Johtamisoppaiden työntekijäihanne: kuuliaisesta koneen osasta sitoutuneeksi tiimiyölläiseksi. Teoksessa Väänänen, Ari – Turtiainen, Jussi (toim.): Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013, Vastapaino, Tallinna 2014, s. 85.

59 Helsingin kaupungin työtehoneuvottelukunta 9.10.1951, 3–4 §; Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 138.

*”TWI on nimenomaan esimiesten koulutusta tarkoituksella saada heidät vuorostaan kykeneviksi oikein opettamaan ja johtamaan alaisiaan sekä parantamaan työmenetelmiä.”*<sup>60</sup>

Lehden mukaan tarkoituksena oli kouluttaa esimiehistä moitteettomia ja asiallisia, työntekijöiden arvostusta nauttavia johtajia, ”jotka tyrkyttämättä saavat oman tahtonsa myös alaistensa tahdoksi”. Alaisten tunteminen ja taito käsitellä heitä antoi mahdollisuuden saada heidän kykynsä esiin, ja näin kaikki alaiset voitiin saada työskentelemään ”edellytyksiään vastaavan suurimman tehon mukaan”.<sup>61</sup>

Ihmissuhdekoulukunnan äänenpainot ovat selvästi havaittavissa Työtehostimiston tiedoituksissa TWI-järjestelmää kuvattaessa:

*”Teollisuuden koneistamisen vuosina unohdettiin miltei kokonaan tuotannon tärkein tekijä, ihminen ... Kukaan järkevä esimies ei enää voi pitää alaisiaan pelkkinä pelinappuloina, vaan pyrkii käsittelemään heitä yksilöinä, samanlaisina ihmisinä kuin hän itsekin on.”*<sup>62</sup>

Helsingin kaupungin johtamiskulttuurin kehittäminen sai uuden sysäyksen syksyllä 1964, jolloin järjestelytoimisto esitti ulkomaille suuntautuneista opintomatkoista vaikutteita saaneen suunnitelman kaupungin hallinnon ja sen johtamistoiminnan kehittämisestä.<sup>63</sup> Suunnitelman mukaan kaupungin kasvu ja hallinnon tehtävien lisääntyminen vaati pitkäjänteistä hallinnon ja johtamistoiminnan kehittämistä. Johtavat virkamiehet olivat keskeinen ryhmä muun muassa laitossuunnittelun, työntutkimusten, työmenetelmien parantamisen, suorittavan portaan palkkaushallinnon sekä automaattisen tietojenkäsittelyn ”tehokkaaseen ja taloudelliseen kehittämistyöhön ja hyväksikäyttöön”. Virastopäälliköiden ja heidän lähimpien alaistensa tuli kyetä ”nykyaikaisen johtamismenettelyn periaatteiden mukaiseen hallinnon organisoimiseen ja johtamiseen”.<sup>64</sup>

Järjestelytoimiston mukaan Helsingin johtavat virkamiehet eivät voineet opiskeluvuosiin saada tietoa sodan jälkeisen kehittämis- ja tutkimustoiminnan luomista uusista johtamistavoista ja niiden soveltamisesta. Kaupungin piti huolehtia siitä, että virkamiesjohto saisi riittävät tiedot ”nykyaikaisesta johtamismenettelystä”, minkä lisäksi tulevien virastopäälliköiden ja keskushallinnon vastaavien virkamiesten rekrytoinnissa ja koulutuksessa oli noudatettava sellaista henkilöstöpolitiikkaa, joka kehittäisi ja varmistaisi kaupungille pätevän ja kyvykkään virkamiesjohdon.<sup>65</sup> Näin myös Helsingin kirjastonjohtaja tuli lähimpi-

60 Työtehostimiston tiedoituksia 2/1951, s. 4.

61 Työtehostimiston tiedoituksia 6/1951, s. 4.

62 Työtehostimiston tiedoituksia 6/1951, s. 4.

63 Helsingin kaupungin työtehoneuvottelukunta 6.3.1963, 4–6 §§; 21.3.1964, 3 §; 15.9.1964, 14 §§.

64 Helsingin kaupungin työtehoneuvottelukunta 15.9.1964 ja liitteenä oleva, 21.9.1964 päivätty järjestelytoimiston aloite.

65 Helsingin kaupungin työtehoneuvottelukunta 15.9.1964 ja liitteenä oleva, 21.9.1964 päivätty järjestelytoimiston aloite.



ne alaisineen säännöllisen johtamiskoulutuksen piiriin. Tampereen kaupunki aloitti myös työntutkimuksen teon 1950-luvulla, joskin varsinainen järjestelytoimisto perustettiin vasta vuonna 1969 (ks. s. 77).

## Kirjastolaitos osana yhteiskuntaa

Suomalainen julkinen kirjastolaitos pääsi vuosien kuluessa yhä suuremmassa määrin osalliseksi julkishallinnon sekä sen hallinto- ja johtamistapojen muutosten virrasta. Kunnat ja valtio ovat viimeksi kuluneiden noin sadan vuoden aikana jakaneet vaihtelevin tavoin vastuun Suomen julkisen kirjastolaitoksen toiminnan rahoittamisesta. Kirjastolaitos on 1900-luvun alkuvuosikymmenistä lähtien ollut kuntien ylläpitämä, ja 1920-luvun alusta lähtien kunnat alkoivat saada valtionapua kirjastotoimintaansa.<sup>66</sup> Näin kunnallisen itsehallinnon kehitys on vaikuttanut olennaisesti suomalaisen kirjastolaitoksen muuttumiseen ja kaikkinaiseen laajentumiseen.

Kirjastolaitoksemme juuret ovat syvällä 1800-luvulla: kaikelle kansalle tarkoitettuja kansankirjastoja alettiin perustaa Suomen suurimpiin kaupunkeihin 1860-luvun alkupuolella. Helsingin kansankirjasto (Folkbiblioteket i Helsingfors) aloitti toimintansa vuonna 1860, Tampereen vastaava kulttuurilaitos vuotta myöhemmin ja Turun kansankirjasto vuonna 1863. Nämä säätyläistön hyväntekeväisyydestä syntyneet kirjastot siirtyivät kaupunkien hallintaan 1870-luvulla. Sitä mukaa kun kirjastot liittyivät osaksi kehittyvää kunnallishallintoa, tulivat ne myös julkishallinnon säädösten ja johtamiskäytäntöjen piiriin. Kirjastoja valvomaan perustettiin johtokuntia ja niille nimitettiin vastuullinen hoitaja.<sup>67</sup> Espoossa niin ikään 1800-luvun puolimaissa syntyneen kansankirjaston kunnallistaminen kesti kauemmin eli vuoteen 1922.<sup>68</sup> Yksityisten, pienten yhdistysten ylläpitämät, yleensä vaatimattomat kirjastot pidettiin avoimna palkattomin vapaaehtoisvoimin.<sup>69</sup>

Suomalaisen yleisen kirjaston synnyn taustalla on Pirjo Vatanen (2002) mukaan ennen kaikkea suomalaiskansallinen poliittis-sivistyksellinen fennomaaninen liike. Fennomaaninen sivistyneistö perusti vuonna 1874 Kansanvalistusseuran, joka levitti kansantajuista kirjallisuutta ja yritti herättää kansassa tiedon ja sivistyksen halun.<sup>70</sup> Kansankirjastojen perustamisen kulta-aikaa oli 1890-luku, jolloin niitä syntyi sinne tänne ilman mitään keskitettyä

66 Vatanen, Pirjo: Modernin suomalaisen kirjastoliikkeen synty. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 280.

67 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 28 ja viitteessä 10 mainitut lähteet.

68 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 276–279 (erillisartikkeli Espoon, Kauniaisten ja Vantaan kirjastotoimen vaiheita).

69 Vatanen, Pirjo: Modernin suomalaisen kirjastoliikkeen synty. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 251.

70 Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. *Bibliotheca historica* 74, SKS, Helsinki 2002, s. 46.

suunnitelmaa. 1900-luvulle tultaessa kirjastoja oli jo lähes kaksi tuhatta, joskin yli puolessa niistä oli korkeintaan 200 nidettä.<sup>71</sup>

Julkisille kirjastoille oli Pohjoismaissa varattuna tärkeä rooli hyvinvointivaltion luomisessa ja ylläpitämisessä. Modernin, kunnallisen kirjastolaitoksen malli saapui näihin maihin Yhdysvalloista, jossa 1800-luvun puolivälissä syntynyt Public Library Movement (PLM) tuli Suomessa tutuksi 1890-luvulta lähtien. PLM:n perusajatuksena oli kirjaston julkinen omistus ja sen ilmaisen käyttöoikeuden kuuluminen kaikille; käyttäjien mielipiteet tuli myös ottaa huomioon kirjavalinnassa. Liike saapui Suomeen otollisena aikana 1800-luvun lopulla, jolloin kansallinen kulttuuri eli nousukauttaan ja yhteiskunnalliset näkemykset olivat demokratisoitumassa ja liberaalisoitumassa.<sup>72</sup> PLM:n aatteet ovat voimakkaasti vaikuttaneet suomalaisten käsityksiin siitä, millainen kirjaston tulisi olla. Kesti kuitenkin 1910-luvulle saakka, ennen kuin amerikkalaistyyppinen kirjasto, jossa asiakkaat pääsivät itse valitsemaan kirjansa hyllystä, alkoi vakiintua suomalaisten kaupunginkirjastojen malliksi.<sup>73</sup>

Kirjastojen järjestäytyminen ja valtiovallan toimet veivät 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä kirjastolaitosta eteenpäin. Yleisille kirjastoille syntyi Kansanvalistusseuran siipien suojassa vuonna 1910 yhdessä, Suomen Kirjastoseura. Seuran tavoitteina olivat kirjastojen julkisen tuen nostaminen, kirjastonhoidon kehittäminen ja kirjastojen tason parantaminen. Seuran tarjoaman kirjastoalan koulutuksen avulla kirjastoala alkoi ammatillistua.<sup>74</sup> Valtion kirjastohallinto syntyi puolestaan 1920-luvun alussa. Valtion kirjasto-  
toimikunnan rinnalle perustettiin Valtion kirjastotoimisto huolehtimaan muun muassa kirjastonhoitajien koulutuksesta.

Pitkään toivotusta kirjastolaista tuli totta vuonna 1928, jolloin säädettiin kansankirjastolaki. Kirjastojen valtionavusta tuli lakisääteistä: avustus kattoi 50 % todellisista menoista 30 000 markkaan (noin 7 900 euroa) saakka. Valtionavun saaminen edellytti, että kunta käytti myös omia varojaan kansankirjastotoimintaan siinä määrin, että ne yhtenlaskettuna valtionavun kanssa vastasivat vuosittain yhtä markkaa (noin 0,26 euroa) kutakin kunnan henkikirjoitettua asukasta kohti. Helsingin ja muiden suurten kaupunkien kirjastot eivät tosin juuri laista hyötyneet, sillä niiden saamat avustukset laki määritteli vaatimattomiksi. Koko maan kirjastolaitokselle lain voimaantulo oli kuitenkin selvä edistysaskel,

---

71 Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. *Bibliotheca historica* 74, SKS, Helsinki 2002, s. 46–47.

72 Vatanen, Pirjo: Modernin suomalaisen kirjastoliikkeen synty. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 223–224.

73 Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. *Bibliotheca historica* 74, SKS, Helsinki 2002, s. 28–29, 34, 154–169; Nuotio, Samuli et al.: Lainakirja: kirjastot, kirjallisuus ja yhteiskunta. Huutomerkki-sarja 74, Helsinki 1974, s. 14–15.

74 Vatanen, Pirjo: Modernin suomalaisen kirjastoliikkeen synty. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 251; Koski, Pirkko: Tiedon tuntijat; Suomen kirjastoseura 1910–1985, Suomen kirjastoseura, Pieksämäki 1985, s. 11, 14–15.

vaikka toivottua yleisten kirjastojen valtakunnallista keskuskirjastoa ei kirjastoverkon tueksi saatukaan.<sup>75</sup>

Kansankirjastolakia täydensi kansankirjastoasetus, joka asetti kirjastojen valtionavulle useita vaatimuksia. Kirjastolla edellytettiin olevan kunnanvaltuuston vahvistamat, valtion kirjastotoimikunnan perusteiden mukaan laaditut säännöt. Kaikilla kuntalaisilla piti olla oikeus lainata kirjastosta kirjoja ilmaiseksi, ja käsikirjaston ja lukusalin tuli myös olla maksuttomasti kaikkien halukkaiden käytettävissä. Kunnanvaltuuston määrääjäksi valitsema johtokunta sekä vakinainen hoitaja olivat nekin valtionavun saannin edellytyksiä. Kirjastonhoitajien ja muiden kirjastossa säännöllisesti työskentelevien kirjastoammatillisten virkailijoiden tuli lisäksi täyttää säädetyt pätevyysvaatimukset.<sup>76</sup> Professionaalisuuden vaatimukset ja kansankirjastojen liittäminen johtokuntien avulla osaksi kunnallista päätöksentekoa muuttivat nämä kirjastot vähitellen kiinteäksi osaksi kunnallishallintoa, ja samalla niiden johtamistavat ammattimaistuiivat.

Suomalainen kirjastolaitos alkoi 1930-luvulla kehittyä ripeästi suurelta osin juuri kirjastolain ja -asetuksen ansiosta. Kirjastoneuvos, Valtion kirjastotoimiston pitkäaikainen johtaja ja alan ehdoton kotimainen auktoriteetti Helle Kannila (ent. Cannelin, 1896–1972) kuvasi yleisten kirjastojemme tilaa vuonna 1946. Hänen mukaansa vielä 1930-luvun alussa keskiverto maalaiskunnan kirjasto koostui kirkonkylässä sijainneesta, muuhun käyttöön tarkoitettussa huoneessa majailevasta kaapista, jonka uumenista löytyi joukko ikävännäköisiä ja sisällöltään vanhentuneita teoksia. Sotien päätyttyä maalaiskuntien kantakirjastoilla oli jo oma huone, minkä lisäksi kirjat olivat avohyllyillä asiakkaiden ulottuvilla aiheenmukaisesti luokiteltuina. Kunnan kirjastonhoitaja oli jo saanut alansa koulutusta ja ymmärsi työnsä sivistysmerkityksen. Enää vain noin kahdestakymmenestä suomalaisesta kunnasta puuttui yleinen kirjasto, kun Ruotsin 2 500 kunnasta vielä noin tuhat joutui elämään ilman tätä sivistyslaitosta.<sup>77</sup>

Vuoden 1928 kirjastolaki vanheni sodanjälkeisissä oloissa nopeasti. Laki oli taannut alan palvelujen minimitason koko Suomessa, mutta se ei rohkaissut kehittämään palveluja edelleen. Kuntakohtaisen määrärahakaton vuoksi lain taloudellinen merkitys oli 1950-luvun lopulla jo vähäinen. Vanhan lain hengen mukaan yleiset kirjastot oli tarkoitettu ”vain kansakoulusivistyksen saaneille ylhäältä alaspäin tapahtuvan kansanvalistuksen hengessä”, kuten Ilkka Mäkinen on luonnehtinut.<sup>78</sup>

---

75 Koski, Pirkko: Tiedon tuntijat; Suomen kirjastoseura 1910–1985, Suomen kirjastoseura, Pieksämäki 1985, s. 53–55, 57; Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnasta kansalaisyhteiskuntaan: kirjastot amerikkalaistuvat. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Kirjastojen vuosisata: yleiset kirjastot Suomessa 1900-luvulla, BTJ Kirjasto-palvelu 1999, s. 79.

76 Asetus kansankirjastoista 144/1928, 14 §.

77 Lainattu teoksessa Huttunen, Kaarina – Hannula, Seppo: Kuopion kaupunginkirjasto 1872–1972, Kuopion kaupunki 1981, s. 77.

78 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 387.

## Kirjastolaitos sotavuosien jälkeen

Valtion kirjastotoimiston johtaja Helle Kannila kuvaili toukokuussa 1945 suomalaisen kirjastolaitoksen tilaa sotavuosien päätyttyä. Menetetystä Karjalassa oli vuonna 1939 ollut 349 kirjastoa, joista osa uudelleen perustettuina jäi välirauhan teossa vuonna 1944 uudelleen rajan toiselle puolelle. Lapissa ja Sallan alueella arvioitiin olleen noin 50 kirjastoa, ja Lapissa odotti työläs kirjastotoiminnan jälleenrakennustehtävä.<sup>79</sup>

Kirjastot olivat kuitenkin Kannilan mukaan kestäneet hyvin sota-ajan koettelemukset. Kaikkien yleisten kirjastojen kotilainojen yhteismäärä laski vuoden 1938 yhteensä 5 061 000 lainasta vuoden 1943 noin 4 278 000 lainaan. Kannila piti vuoden 1943 lukuja saavutuksena, sillä kirjastoja oli paljon menetetty ja suuri osa väestöstä ei ollut pitkään aikaan kyennyt niistä lainaamaan.<sup>80</sup> Kannila arveli, että kirjastojen käyttö kasvaisi jälleenrakennuksen yhteydessä.<sup>81</sup> Tämä käsitys osoittautui pian oikeaksi.

Kannilan sanoista huolimatta kirjastot kokivat kovia iskuja vuosina 1939–1945. Sota-toimet, pommitukset, julkisen vallan säästöt ja asiakaskunnan suuren osan siirtyminen asepalvelukseen vähensivät lainauslukuja, ja määrärahojen puutteen vuoksi kirjastojen kokoelmat rappeutuivat. Kirjastot eivät sotavuosina kyenneet täysin vastaamaan siihen suureen lukemisen tarpeeseen, joka Suomessa syntyi. Sotaoaloissa monet vapaa-ajan viettomahdollisuudet vaikeutuivat, ja lukemisesta tuli keskeinen harrastus monille.<sup>82</sup>

Vaikka Kannila kuvasikin Vaasan kirjastokokouksessa kirjastojen selviytymistä sotavuosista positiiviseen sävyyn, ei hän silti säästänyt sanojaan kuvatessa kirjastolaitoksen yleistä tilaa ja asemaa Suomessa. Kirjastotoimi ei hänen mukaansa ollut päässyt siihen asemaan maan sivistyselämässä, joka sille olisi kuulunut. Erityisen huono tilanne oli maaseudulla, sillä maalaiskuntien kirjastomäärärahat olivat yleensä ”naurettavan pienet”. Kirjastolaitoksen mitättömyys kävi Kannilan mielestä erityisen hyvin selväksi verrattaessa sitä koululaitokseen, ”jonka jatkona sen kuitenkin pitäisi toimia”. Niin kauan kun kunnankirjasto saisi käytettäväkseen vain 1–2 prosentin verran koululaitokselle myönnettävistä varoista, ei näiden kulttuurilaitosten suhde olisi ”luonnollinen”.<sup>83</sup>

Kannilan pessimismi osoittautui paljolti turhaksi. Lainausluvuilla mitaten 1950-luku on suomalaisten yleisten kirjastojen historiassa menestyksellisin ajanjakso. Tätä onnistumista on selitetty sillä, että ajanjakso oli rauhallista kasvun ja kehityksen aikaa, jonka ku- luessa suomalaisten elintaso nousi ja lukuharrastus levisi. Kuntien kirjastotoimintaan käyt-

79 Kannila, Helle: Viisivuotiskatsaus maamme kirjastotoimintaan, *Kansanvalistus ja Kirjastolehti* 5/1945, s. 98–108.

80 Kannila, Helle: Viisivuotiskatsaus maamme kirjastotoimintaan, *Kansanvalistus ja Kirjastolehti* 5/1945, s. 98–108.

81 Mäkinen, Ilkka: Kirjastot sodassa – sota kirjastoissa. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 350.

82 Mäkinen, Ilkka: Kirjastot sodassa – sota kirjastoissa. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 342, 349–350.

83 Mäkinen, Ilkka: Kirjastot sodassa – sota kirjastoissa. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 351.

tämät varat reaalisesti kaksinkertaistuivat 1950-luvun mittaan. Sen sijaan kirjastojen saama valtionapu menetti arvoaan, ja näin kunnista tuli vuoden 1961 kirjastolain voimaantuloon asti kirjastojen pääasiallisia rahoittajia.<sup>84</sup> Tämän 1950-luvun kirjastonkäytön kasvun taustalla oli osaltaan myös alhainen lähtötaso.<sup>85</sup>

## Kasvat kansainväliset kontaktit kirjastojen johtamista uudistamassa

Kirjastoalan kansainvälisten virtausten leviäminen Suomeen ei kokonaan keskeytynyt sotavuosina, jolloin tänne välittyi tietoa Tukholman kaupunginkirjastossa vuonna 1940 tehdystä työntutkimuksesta. Sen mukaan vain noin kolmasosa kirjastotyöstä vaati kirjastoammatillisen koulutuksen. Samanlaisiin tuloksiin päädyttiin myös Norrköpingin kaupunginkirjastossa vuonna 1951 tehdyssä selvityksessä. Tukholmassa tutkimustulokset johtivat kaupunginkirjaston organisaation muuttamiseen, millä saatiin aikaan merkittäviä kustannussäästöjä. Norrköpingissä – jonka yleistä kirjastoa johti tutkimuksen teko aikaan tuleva Göteborgin kirjastonjohtaja Sigurd Möhlenbrock – työntutkimuksen tuloksena aikaansaatii lähes 3 000 työtunnin vuotuinen säästö.<sup>86</sup> Ruotsi oli näin yleisten kirjastojen työntutkimuksen pohjoismainen pioneerimaa.

Suomessa noteerattiin naapurimaassa tehty tutkimustyö jatkosodan vielä kestäessä. Kaupunkien kirjastojen johtajat kokoontuivat marraskuussa 1943 Helsinkiin, ja Helle Kannilan joulukuussa 1943 sairaalakirjastopäivillä pitämä puheenvuoro tähtäsi jo rauhanteon jälkeisiin vuosiin. Kannila esitti toivomuksen, että suomalainen ”kirjastomaailma” alkaisi tutkia omaa työtään ja etsiä sille normeja ja standardeja. Kirjastoalan normeille ja standardeille etsittiinkin jo teoreettisia perusteita. Vaasan kaupunginkirjaston johtaja Valter Mellberg esitteli sairaalakirjastopäivillä kirjastonkäyttöön liittyviä suhdelukuja. Kirjaston käyttäjien määrä Suomessa suhteessa asukasluukuun oli kaupungeissa keskimäärin 17,2 prosenttia, kun sen Ruotsissa oli arvioitu olevan noin 20 prosenttia. Mellberg kertoi vastaavia suhdelukuja myös Tanskasta, Englannista ja Yhdysvalloista saaden kokouksessa aikaan vilkkaan keskustelun. Tutkimuksellinen ote on löydettävissä myös Kallion kirjaston sivukirjastonjohtaja Mauno Kannisen (1905–1956) kirjastojen kalustamista ja ulkomaisia kirjastorakennuksia käsittelevissä artikkeleissa, jotka julkaistiin *Kansanvalistus ja Kirjastolehdessä* vuosina 1944–1945. Herätteitä tälle lähestymistavalle antoivat Helle Kannilan esittelemät ulkomaiset kirjastotutkimukset.<sup>87</sup> Turun yliopiston ylikirjastonhoitaja Eero Neuvonen vaa-

84 Mäkinen, Ilkka: 1950-luvun perintö. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 355, 358–359.

85 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 384.

86 Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek 1960, s. 10–12.

87 Mäkinen, Ilkka: Kirjastot sodassa – sota kirjastoissa. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 338–339.

ti Vaasan yleisessä kirjastokokouksessa vuonna 1945 ajan tunnuslauseena olleen rationalisoinnin ulottamista myös kirjastoihin.<sup>88</sup>

Rauhan tultua ei varsinkaan pääkaupungin yleisessä kirjastossa eletty umpiossa. Helsingin kaupunginkirjastosta lähetettiin vuodesta 1945 lähtien vaihtovirkailijoita erityisesti Ruotsiin, Tanskaan ja Länsi-Saksaan. Näin vaikutteita saapui Helsinkiin kahta reittiä, tulli- ja lähtijöiden tilalle Helsinkiin ulkomaisen kirjaston työntekijä.<sup>89</sup> Muitakin kontakteja varsinkin pohjoismaisiin kollegoihin oli. Ensimmäinen sodanjälkeinen pohjoismainen kirjastokokous järjestettiin Kööpenhaminassa elokuussa 1947, ja Helsingistä lähetettiin sinne perinteiseen tapaan edustus. Lisäksi pohjoismaisia kirjastonhoitajia jatkokoulutettiin parin vuoden välein, ja brittiläisten kollegojen kanssa päästiin vaihtamaan ajatuksia vuodesta 1953 järjestetyissä angloskandinaavisissa kirjastokokouksissa. Näissä tilaisuuksissa oli aina läsnä myös Helsingin kaupunginkirjaston henkilökuntaa. Näihin kurseihin ja kokouksiin osallistuneet veloitettiin laatimaan matkakertomus, jonka kirjastolautakunta sai tiedokseen.<sup>90</sup>

Myös Helsingin kaupunginkirjaston henkilökunnan muu opintomatkaileu pääsi 1940-luvun lopulla vauhtiin. Mauno Kanninen sai vuonna 1949 Kirjastoseuran ja Helsingin kaupungin apurahan Ruotsin, Norjan ja Tanskan kirjastoihin tutustumiseksi. Vaikka kirjastotekniikan kehitykseen tutustuminen olikin matkan päätarkoitus, Kanninen teki havaintoja myös kirjastojen hallinnon kehityksestä. Hän oli vaikuttanut erityisesti Tukholman kaupunginkirjaston toiminnasta:

*”Kaikkalainen organisaatio ja kirjastotekniikka tuntui Tukholmassa olevan pitkälle kehitettyä. Niinpä kirjaston henkilö-organisaatio on monipuolinen, vastuu tehtävistä on jaettu kolmen ’ensimmäisen kirjastonhoitajan’, kahdeksan ’toisen kirjastonhoitajan’ (joista neljä sivuosastoissa), 11 amanuenssin ja 16 ’ensimmäisen assistentin’ kesken, muiden ollessa ’2. assistentteja’, eriasteisia konttoriapulaisia ja ’ekspediointi-vahtimestari-apulaisia’. Viimemainitut huolehtivat mm. kirjojen järjestelystä ja luettelokorttien painamisesta.”<sup>91</sup>*

Helsingin kaupunginkirjaston henkilökunnan opintomatkaileu vilkastui edelleen seuraavana vuosikymmenenä. Vuonna 1951 seitsemän kirjastovirkailijaa teki kirjastonjohtaja Uuno

88 Koski, Pirkko: Tiedon tuntijat: Suomen kirjastoseura 1910–1985, Pieksämäki 1985, s. 96.

89 Kirjaston johtokunta 10.8.1945, 33§; kirjastolautakunta 12.3.1948, 32§.

90 Kirjastolautakunta 18.6.1947, 50 §; 29.8.1947, 54 § (henkilökunnan osallistuminen ensimmäiseen sodanjälkeiseen pohjoismaiseen kirjastokonferenssiin Kööpenhaminassa); 12.3.1948, 32 § (ensimmäinen sodanjälkeinen vaihtovirkailija, amanuenssi Maire Louhivaara lähetettiin Tanskan Lyngbyhyn); 17.10.1951, 140§ (sivukirjastonhoitajien Eila Wirla, Inkeri Sivenius ja Sven Hirn matkakertomus osallistumisesta kirjastonhoitajien pohjoismaiselle jatkokurssille Ruotsissa), 26.3.1954, 35 § (kuusi virkailijaa Tanskan Hindsgavleen pohjoismaisille kirjastonhoitajien jatkokurssille); Helsingin kaupunginkirjaston vuosikertomus 1953, s. 2 (helsinkiläisten osallistuminen ensimmäiseen angloskandinaaviseen kirjastokonferenssiin).

91 Kanninen, Mauno: Kirjasto-opintomatalla Skandinavian maissa, Kirjastolehti 8/1949, s. 169–171.

Saarnion johdolla opintomatkan Tukholman, Kööpenhaminan, Hampurin, Hannoverin ja Münchenin kirjastoihin.<sup>92</sup>

Yleisten kirjastojen johtamisen kannalta erityisen merkittävä koulutustapahtuma oli Tukholmassa kesä-heinäkuussa 1952 järjestetty toinen pohjoismainen jatkokurssi, jonka yhtenä teemana oli keskisuurten ja suurten kirjastojen johtaminen. Luennoitsijoina olivat Pohjoismaiden parhaat asiantuntijat: Tukholman kaupunginkirjaston johtaja professori Knut Knutsson, kirjastonjohtajat Sigurd Möhlenbrock ja Gösta Östling (Ruotsi), kirjastontarkastaja Erik Allerslev-Jensen (Tanska), kirjastonhoitaja Rikka Deinboll (Norja) ja Valtion kirjastotoimiston johtaja Mauno Kanninen. Kurssille osallistui viisi suomalaista, joista kolme edusti Helsingin kaupunginkirjastoa.<sup>93</sup> Suomen suurimmista yleisistä kirjastoista vain Helsingin kaupunginkirjasto lähetti paikalle työntekijöitään.

Jatkokurssin ohjelma edellytti, että osallistujat valmistautuivat ennakkoon perehtymällä kirjastoalan erikoistutkimuksiin. Keskeisiä tutustuttavia teoksia olivat:

- Carnell, E. J.: *Library Administration* (1947)
- Gardner, F. M.: *Letters to a Younger Librarian* (1951)
- Irwin, R.: *Librarianship* (1949)
- *Laerebog i biblioteksteknik* (Köbenhavn 1945)
- Savage, E. A.: *A Librarian Looks at Readers* (1947)

Ammattikirjallisuuden painottuminen anglosaksiselle kielialueelle on merkille pantavaa. Suomalaisen kirjastoalan ulkomaiset vaikutteet olivat jo 1900-luvun alussa tulleet ennen kaikkea Yhdysvalloista, kirjastotieteen synnyinmaasta. Näistä teoksista kurssilaisille tärkein oli Frank M. Gardnerin kirja, joka on kokoelma kirjeiden muotoon laadittuja kirjoituksia vasta-alkavalle kirjastonjohtajalle. Kirjeissä käsiteltiin ”kirjastonhoidon perusasiat ja probleemat alkaen hallinnollisista ja organisatorisista kysymyksistä huoneistoratkaisuihin ja kirjaston osuuteen yleisessä sivistystyössä”. Näistä kirjeistä kurssin osanottajat keskustelivat iltapäivisin, jolloin he myös esittelivät laatimiaan ”kriittisiä yhteenvedoja” aamupäivisin pidettyjen luentojen käsittelemistä aiheista. Luentosarjat käsitelivät muun muassa kirjastojen organisaatiota, hallintoa, kirjastotekniikkaa ja rationalisointia. Lisäksi kunkin kurssilaisen tuli ennakkoon perehtyä pohjoismaiseen kirjastolainsäädäntöön ja eri maiden uudistussuunnitelmiin sekä laatia tutkielma kurssin johdon määräämästä kirjastoalan erikoiskysymyksestä.<sup>94</sup>

Kungsholmenin kurssilla jatkokoulutettavat saivat rautaisannoksen tietoa kirjastojen rationalisoinnista ja työntutkimuksen tärkeydestä:

---

92 Kirjastolautakunta 17.8.1951, 87§; Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus vuodelta 1951, s. 5–6.

93 Wirla, Eila: Ruotsissa opiskelemissa: kirjastonhoitajien toinen pohjoismainen jatkokurssi, Kirjastolehti 9/1952, s. 207–210.

94 Wirla, Eila: Ruotsissa opiskelemissa: kirjastonhoitajien toinen pohjoismainen jatkokurssi, Kirjastolehti 9/1952, s. 207–210.

*”Kirjaston organisaatiossa ja hallinnossa alleviivattiin nimenomaan sitä, että kansalaiskirjastojen järjestely- ja hallinnolliset kysymykset ovat pääpiirteissään samantyyppiset kuin yleensä julkisissa laitoksissa. Kirjaston johdon tulisi omata työnjohdon psykologian tuntemus ja huomioida työtutkimusten merkitys tehtävien järjestelyssä ja arvioinnissa. Tärkeätä on kirjaston kehittämismahdollisuuksien huomioiminen ja sen mukaisesti kehityssuunnitelman laatiminen ja sen tarpeenvaativa asteittainen toteuttaminen. Kirjaston organisaation ja työmuotojen rationalisointi yksityiskohtaisen työtutkimuksen pohjalla katsottiin tehokkaan työskentelyn kannalta välttämättömäksi. Erityisesti olisi huomioitava varsinaisten kirjastoammatillisten ja toimistotehtävien oikea suhde, ettei kirjastoammatillista henkilökuntaa käytettäisi tehtävissä, jotka edellyttävät toimisto- tai konttoriteknillistä koulutusta.”*

Kurssilaisille muistutettiin luennoilla myös siitä, että rationalisointi johti suurissa kirjastoissa myös kirjastoammatillisen henkilökunnan erikoistumiseen. Keskusteluissa todettiin, ettei rationalisointikysymyksiä eikä konttoriteknillisiä uudistuksia ollut kirjastoissa riittävästi otettu huomioon. *Kirjastolehteen* kurssista kirjoittanut Eila Wirla uskoi, että osallistujat saivat ”tervetulleita herätteitä ja osviittoja asioiden korjaamiseen”.<sup>95</sup>

## Työntutkimus ja rationalisointi saapuvat kirjastoon

Eero Neuvosen vuonna 1945 esittämä toive kuultiin vuosikymmenen lopulla, jolloin sekä Helsingin että Tampereen kaupunginkirjastoissa ryhdyttiin tehostamaan toimintaa rationalisoinnin oppeihin tukeutuen. Näissä kaupunginkirjastoissa suoritettiin ensin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukainen työntutkimus ennen henkilökuntarakenteen muuttamista ja henkilöstön toimenkuvien uudistamista. Turun kaupunginkirjastossa työntutkimusta ei tehty, mutta sielläkin uudistettiin työtapoja, perustettiin uusia virkoja ja toimia sekä lakkautettiin vanhoja rationalisoinnin hengessä (ks. s. 85–87).

Nuorempi kirjastonhoitajien sukupolvi ryhtyi myös perehtymään tuolloin suosittuihin johtamisteorioihin. *Kirjastolehdessä* julkaistiin vuonna 1949 Helsingin kaupunginkirjaston Vallilan sivukirjastonhoitajan Eila Seppälän (1916–1968) Suomen Kirjastoseuran luentopäivillä tammikuussa 1949 pitämä alustus *Kirjastovirkailija ja rutiiniryö*.<sup>96</sup>

Seppälän esitys piti sisällään enemmän kuin kuivalta kuulostava otsikko antoi ymmärtää. Hän puhui kirjastotyön rationalisoinnista tavalla, joka osoitti hänen tutustuneen tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin. Seppälä muistutti esityksensä aluksi, että ”sodanjäl-

95 Wirla, Eila: Ruotsissa opiskellessa: kirjastonhoitajien toinen pohjoismainen jatkokurssi, *Kirjastolehti* 9/1952, s. 207–210.

96 Helsingin kirjastolautakunta 24.2.1960, 48§; Lilja, Kimmo: Kaupunginkirjasto toiminut 140 vuotta, nykyinen rakennus täyttää täydet sata, osoitteessa <https://www.ts.fi/kulttuuri/1073916950>, lainattu 21.4.2022. – Kirjastolautakunta valitsi amanuenssi, FK Eila Seppälän elokuussa 1944 yksimielisesti Vallilan haarakirjastonhoitajan virkaan. Hänen ansioikseen luettiin virkavuodet kaupunginkirjaston palveluksessa, bibliografiset työt sekä suuri harrastus ja kyky kirjastojen järjestämisessä mm. Töölön haarakirjaston avohyllyjärjestelmän toteuttamisessa. Helsingin kirjastolautakunta 31.8.1944, 37§.



keinen maailma elää voimakkaan rationalisoinnin merkeissä. Tuotantoa yritetään kaikin keinoin korottaa supistamalla kustannuksia ja vähentäen palkkamenoja, jotka muodostavat pääosan kustannuksista”.<sup>97</sup>

Seppälä pyrki esiintymisellään nostamaan kirjastonhoitajien ammatin arvostusta ja koventamaan ammattikunnan palkkausta. Tavoitteeseen pääsemiseksi kirjastonhoitajat piti vapauttaa sellaisista rutiinitehtävistä, jotka avustava, ei-kirjastoammatillinen henkilökunta kykeni suorittamaan. Seppälä väitti, että johtavassa asemassa oleva kirjastonhoitaja ”seisoi tai kaatui” riippuen siitä, miten hänen alaisenaan toimivien kirjastovirkailijoiden suhde rutiinitöihin lähitulevaisuudessa ratkaistaisiin. Kirjastonhoitajan ammatin ala oli siis tarkkaan määriteltävä, jotta kelpoisuusvaatimukset voitiin tarkistaa ja niiden pohjalta vaatia kunnollinen palkka.<sup>98</sup>

Kirjastonhoitajan tehtävien määrittely edellytti Seppälän mukaan työntutkimuksen suorittamista kirjastonhoitajan työpaikalla, jotta kävisi selväksi, kuinka paljon ”ammattilista” ja ”rutiinityötä” kirjastossa tehtiin. Sen perusteella voitiin arvioida, paljonko kirjastonhoitajia ja ei-ammattilista henkilökuntaa tarvittiin. Suomessa kirjastonhoitajia oli suhteellisesti enemmän kuin ei-ammattilista henkilökuntaa: Tukholman kaupunginkirjastossa amanuensseja oli alle puolet toimistoapulaisten luvusta, kun Helsingin kaupunginkirjastossa amanuensseja oli 79 % henkilökunnasta ja toimistoapulaisia 13 %.

Työntutkimuksessa oli Seppälän mielestä hyvä käyttää apuna Yhdysvaltain Kirjasto-seuran vuonna 1948 laatimaa luetteloa *Descriptive List of Professional and Nonprofessional Duties in Libraries* paikallisessa yleisessä kirjastossa esiintyvistä töistä. Se, että Seppälä tunsu luettelon, osoittaa, että suomalaisissa kirjastopiireissä oltiin jo 1940-luvun lopulla perillä alan tuoreista kansainvälisistä virtauksista.

Seppälän mielestä kirjastonhoitajilla teetettiin yhä heidän ammattiinsa kuulumattomia töitä siksi, että monien yleisten kirjastojen organisaatio oli vanhentunut: niissä oli liian vähän tai ei lainkaan avustavaa henkilökuntaa. Oli tavallista, että kirjastonhoitaja teki keskikokoisissa ja suurissakin kirjastoissa ”mekaanisluonteisia” töitä, jotka toimistoapulainen olisi tehnyt taloudellisemmin. Kuluttava rutiinityö esti kirjastonhoitajaa kehittämästä kirjastoaan. Kirjastonhoitajien vääränlainen vaatimattomuus vaikutti myös asiaan. Tämän näkemyksen taustalla vaikutti kirjastoalan historiallinen kehitys: kansalaiskirjastotyön aloittivat 1800-luvulla ”pyyteettömät harrastelijat”, jotka halusivat edistää kansansivistystyötä: ”Ammattiksi kansalaiskirjastonhoitajan työ muodostui vasta silloin, kun kirjastonhoitajille työnantajien, tavallisimmin kuntien, taholta asetettiin määrätyt kelpoisuusvaatimukset ja heille maksettiin kohtuulliseksi katsottu palkka.”

Seppälä painotti, että sekä kirjastohoidolle että kirjastonhoitajan ammatin tunnustamiselle olisi eduksi hankkia kirjastoihin ei-ammattilista, ”teknillistä” henkilökuntaa. Mikäli kirjastotyön inventoinnin yhteydessä havaittaisiin kirjastonhoitajia olevan liikaa, tulisi heidän määräänsä rohkeasti alentaa teknillisen henkilökunnan eduksi. Kirjastojen tuli myös

97 Kirjastolehti 2/1949, s. 36–39.

98 Kirjastolehti 2/1949, s. 36–39.

hyödyntää tehokkaasti teknisiä apuneuvoja: kirjoituskoneita, laskukoneita, puhelimia, painettuja luettelokortteja, leimauskoneita ja koneellista kirjanpitoa hyödyntämällä ihmis-työvoimaa vapautui muuhun käyttöön. Uudet huonejärjestelyt ja uudet sekä tarkoituksenmukaiset huoneistot tehostivat nekin työntekoa.

Suurimman osan amanuenssien tekemästä työstä, päivätilastojen teosta ja korttien aakkostamisesta, olisi Seppälän mielestä voinut siirtää teknillisen henkilökunnan tehtäväksi. Näin amanuenssit vapautuisivat palvelemaan asiakkaita. Samalla tavoin suurempien kirjastojen sivukirjastonhoitajien ja osastonhoitajien piti saada haastavampia, itsenäisiä työtehtäviä, ja heitä tuli myös kuunnella kirjastoa johdettaessa.

Seppälä kannusti kirjastonjohtajia rationalisoinnin hengessä delegoimaan valtaansa alaisilleen:

*”Vastuu, itsenäisyys, toimintavaltuudet, aloiteoikeus, mahdollisuus kykyjensä käyttämiseen ovat seikkoja, joita tulisi tasaisesti ja mahdollisimman laajalle alaspäin jakaa. Missä kaikki mainitut hyvyydet tai suurin osa niistä on keskitetty yksiin käsiin, vallitsee ahdas byrokratia. Byrokraattinen esimies kerää itselleen työn ja kaiken vastuun ja hänen johtamansa laitos joutuu kantamaan raskaasti menettelyn seuraukset. Tällaisen johtajan työpöytä on pullonkaula, tekemättä jääneiden töitten ruuhkautuma, aloitteiden hautausmaa. Ei se auta, että johtaja raataa ylitöissä. Parannus on haettava siitä, että työt jaetaan tasan kaikkien kesken, kullekin leiviskänsä mukaan.”*

Vain tällä tavoin kirjastonhoitaja saattoi vapautua toisarvoisista tehtävistä ja keskittyä tiukasti oman ammattinsa vaatimiin ensisijaisiin työtehtäviin.<sup>99</sup>

Rationalisointiin olennaisesti liittyvä toimivallan delegointi alaspäin puhutti kirjastoväkeä myös seuraavalla vuosikymmenellä. Lauritsalan kauppalankirjaston kirjastonhoitaja Jorma Etto (1931–2016) pohdiskeli vuonna 1957 *Kirjastolehdessä* kirjastolautakunnan asemaa kunnallisen kirjaston päätöksenteossa. Hänen mukaansa kirjastolautakunnan tuli kirjastojen kasvaessa ja lainauksen lisääntyessä luottaa kirjahankinnoissa kirjastonhoitajan ammattitaitoon, ja näin oli kenttätasolla jo paljolti tapahtunutkin. Lautakunnan tehtäväksi jäi antaa kirjastonhoitajalle ”yleisiä viitteitä kirjojen ja lehtien hankinnasta”.<sup>100</sup>

Nuorinta kirjastonhoitajapolvea edustaneen Eton näkemys oli 1950-luvulla edistyksellinen. Riihimäen kauppalankirjaston johtokunnan puheenjohtaja Hilma Arjavirta tähdensi vuonna 1955 puhuessaan kirjaston johtokunnan tehtävistä XVI yleisessä kirjastokokouksessa, että kirjaston johtokunnalla oli oikeus päättää tai määrätä kirjojen ja aikakauslehtien valinnasta. Puheenvuoro herätti vilkkaan keskustelun, jota Kirjastolehti luonnehti todeten, että siitä ilmeni, ”miten rakentavaa on, kun kirjastonhoitajan ja johtokunnan välillä vallitsee läheinen yhteistyö, ja miten tärkeätä työtä kirjastojen johtokunnat suorittavat”. Kirjasto-

99 Kirjastolehti 2/1949, s. 36–39.

100 Etto, Jorma: Kirjaston johtosäännöstä, Kirjastolehti 2/1957, s. 26–29.

väki ei kuitenkaan näy ottaneen erityisempää kantaa Arjavirran näkemykseen. Aihe saattoi olla niin sensitiivinen, ettei kunnallispoliitikkoja haluttu julkisesti ärsyttää.<sup>101</sup>

Eton mukaan ei ollut suositeltavaa, että kirjastolautakunta kokoaisi itselleen liikaa tehtäviä, joita se ei ennättäisi eikä kykenisikään hoitamaan. Kirjastonhoitajan toimintavapauden liika kaventaminen tyrehtyttäisi ”kaiken oma-aloitteisuuden”.<sup>102</sup> Eton näkemys voitti alaa suomalaisessa kirjastomaailmassa seuraavina vuosikymmeninä: kirjavalinta ja monet muut yleisen kirjaston jokapäiväiseen työhön liittyvät tehtävät siirtyivät kirjastonjohtajien ja -hoitajien sekä muun ammatillisen henkilökunnan hoidettaviksi. Yleensäkin toimivaltaa siirrettiin kirjastolautakunnilta kirjastonjohtajille ja heiltä näiden alaisille, mikä tehosti toimintaa ja antoi johtoportaan keskittyä kirjastojen johtamiseen.

## Helsingin kaupunginkirjasto työntutkimuksen kohteeksi

### Helsingin suuri alueliitos 1946: kirjastotoimen johtaminen hankaloituu

Toiminnan voimakas laajeneminen pakotti toisen maailmansodan jälkeen suurimpien kaupunkien kirjastot järkiperaistamaan toimintojaan. Erityisen kovan haasteen edessä oli Helsingin kaupunginkirjasto (vuoteen 1910 nimeltään Helsingin kansankirjasto), joka oli aloittanut toimintansa vuonna 1860. Helsingin kasvun seurauksena ydinkeskustaan syntyi kansankirjaston haarakirjastoja. Töölön haarakirjasto aloitti toimintansa vuonna 1899, ja seuraavana vuonna yksityisestä aloitteesta syntynyt Sörnäisten kansankodin kirjasto liitettiin kansankirjaston alaisuuteen. Kansankirjasto sai ensimmäisen oman kirjastorakennuksensa vuonna 1881, jolloin Rikhardinkadun pääkirjasto valmistui. Sörnäisten haarakirjastolle rakennettiin myös kirjastotalo, joka valmistui Kallioon vuonna 1912.<sup>103</sup>

Kirjastopalveluille alkoi vähitellen olla tarvetta myös Helsingin vanhan keskustan ulkopuolella. Helsingin ydinkeskustan pohjoispuolelle syntyi 1890-luvulta lähtien kasvavia työläiskaupunginosia kuten Hermannin, Pasilan, Toukolan ja Kumpulan. Pasilaa lukuun ottamatta nämä alueet liitettiin Helsinkiin vuonna 1906, Pasila kuusi vuotta myöhemmin. Myös keskustan tuntumaan syntyi uusi asuinalue eli Töölö 1900-luvun alussa. Asutuskeskittymiä syntyi vähitellen myös viereisen Helsingin maalaiskunnan alueelle. 1930-luvun lopulle tultaessa olivat syntyneet Haagan ja Kauniaisten (Grankullan) kauppamatkat, Kulosaaren, Oulunkylän ja Huopalahden maalaiskunnat sekä taajaväkisiä yhdyskuntia, kuten Laajasalo

---

101 ”Tampereen kirjastokokous” (kirj. nimim. H. N.), Kirjastolehti 6/1955, s. 136–139; Koski, Pirkko: Tiedon tuntijat: Suomen kirjastoseura 1910–1985, Pieksämäki 1985, s. 97–98.

102 Etto, Jorma: Kirjaston johtosäännöstä, Kirjastolehti 2/1957, s. 26–29.

103 Hirn, Sven: Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1860–1940, Jyväskylä 1998, passim.

(Degerö). Lauttasaari, Munkkiniemi ja Pakila. Näiden alueiden liittämistä Helsinkiin esitettiin jo ennen 1940-luvun sotavuosia.<sup>104</sup>

Helsingistä muotoutui 1940-luvun alkuun tultaessa 250 000 asukkaan suurkaupunki, ja yleinen elin- ja koulutustason nousu asetti 1940-luvulla yleiselle kirjastolle uusia vaatimuksia. Vuonna 1940 Helsingin kaupunginkirjastossa oli Rikhardinkadun pääkirjaston ohella kuusi haarakirjastoa: Töölön, Kallion, Hermannin (myöhempi Vallilan haarakirjasto, perustettu vuonna 1908), Käpylän (1926), Pasilan (1930) ja Pursimiehenkadulla sijainnut Eteläinen haarakirjasto (1940). Helsinkiläiset olivat jo tottuneet käyttämään kirjastopalveluja ja he osasivat myös vaatia niitä. Kaupunginkirjasto oli myös vähitellen ravistelemassa yltään tiettyjä menneisyyden rasitteita. Siinä missä 1800-luvun kansankirjasto oli nimensäkin mukaisesti tarkoitettu vähätuloiselle ja huonosti koulutetulle rahvaalle, oli Helsingin kaupunginkirjasto vuosimallia 1940 jo muidenkin kansankerrosten käyttämä.<sup>105</sup>

Kunnallisen kirjastotoiminnan laajenemista ja sen kasvavaa merkitystä Helsingissä havainnollistaa taulukko 1.

**Taulukko 1.** Helsingin kansankirjaston/kaupunginkirjaston kirjakokoelmat ja lainaus vuosina 1860–1940

Vuosi	Kirjakokoelma	Lainojen määrä	Helsingin väkiluku	Lainaus/asukas
1860	517	1 700	15 468	0,1
1880	2 990	18 002	36 346	0,5
1900	27 068	119 071	79 126	1,5
1920	99 819	505 402	152 200	3,3
1940	263 965	788 972	252 484 <sup>106</sup>	3,1

Kirjastonjohtajan vaihtuminen löi sota-ajan poikkeusolojen ohella leimansa Helsingin kaupunginkirjaston 1940-luvun alkuvuosiin. Kirjastoa vuodesta 1908 johtanut FM Uno Therman (1873–1943) erosi heikentyneen terveytensä vuoksi virastaan marraskuussa 1939, ja hänen tilalleen nimitettiin FT, Tampereen kaupunginkirjaston johtaja Uuno Saarnio (1896–1977). Thermanin seuraaja astui virkaansa kesäkuun alussa 1940.<sup>107</sup>

Utteraksi ja pikkutarkaksi johtajaksi kuvatun Thermanin johtajakausi oli ollut kaksijakoinen: alkuvuosikymmeninä hän oli uudistanut ja kehittänyt määrätietoisesti kaupun-

104 Klinge, Matti – Kolbe, Laura: Helsinki, Itämeren tytär: lyhyt historia, Helsinki 1999, s. 69, 74; Turpeinen, Oiva – Herranen, Timo – Hoffman, Kai: Helsingin historia vuodesta 1945: osa 1, Helsinki 1997, s. 13, 18.

105 Hirn, Sven: Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1860–1940, Jyväskylä 1998, s. 96–97.

106 Vuosien 1880–1920 väkilukutiedot Helsingin kaupungin tietokeskuksen julkaisusta Helsingin väestö 2007–2008, taulukko 1. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tilastoja 2008, numero 21. Vuoden 1860 tieto = Helsingin henkikirjoitettu väestö 30,5.1860. – Lainamääriin vaikutti keskeisesti se, että kansankirjasto/kaupunginkirjasto oli tuohon aikaan avoinna vain pari tuntia vuorokaudessa.

107 Hirn, Sven: Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1860–1940, Jyväskylä 1998, s. 235–236.

ginkirjaston toimintaa, mutta tämä uudistusinto hiipui 1930-luvulla. Sven Hirnin arvion mukaan Saarnio sai johtaakseen ”vanhakantaisiin sääntöihin tiukasti sidotun laitoksen”, jossa käytetyt työmenetelmät kaipaivat pikaista uudistamista.<sup>108</sup> Saarnio ryhtyi uudistamaan kaupunginkirjastoa muuttamalla kirjakokoelmien luokitusjärjestelmää sekä luopumalla sivukirjastojen suljetusta hyllyjärjestyksestä sekä painetuista kirjalueteloista.<sup>109</sup> Lisäksi hän perusti niin kirjaston asiakkaille kuin henkilökunnallekin tarkoitettuja opintokerhoja<sup>110</sup>.

Hallinnollisesti haastavin hanke oli kuitenkin pääkaupungin laajenemisen mukanaan tuoman toiminnan volyymin merkittävään kasvuun reagoiminen. Vielä vuonna 1940 Helsingin kaupunginkirjaston organisaatio oli yksinkertaisen hierarkkinen<sup>111</sup>:

---



---

**Taulukko 2.** Helsingin kaupunginkirjaston organisaatio vuonna 1940

---

Kaupunginhallitus

---

Sosiaali- ja opetusalan apulaiskaupunginjohtaja J. W. Keto

---

Kaupunginkirjaston johtokunta, pj. FT Axel Herman Bergholm

---

Kirjastonjohtaja Uuno Saarnio

---

Apulaiskirjastonjohtaja Mauri K. Närhi

Apulaiskirjastonjohtaja Hans Hirn

---

Haarakirjastojen kirjastonhoitajat:

Eteläinen, Kallio<sup>112</sup>, Käpylä, Pasila, Töölö ja Vallila

---



---

Helsingin kaupunginkirjasto laajeni merkittävästi, kun pääkaupunkiin liitettiin vuoden 1946 alusta lukien suuri joukko lähinaapureita, kuten Haagan kauppala, Huopalahden, Oulunkylän ja Kulosaaren maalaiskunnat sekä taajaväkisiä, Helsingin maalaiskuntaan kuuluneita yhdyskuntia ja asuinalueita. Kirjastotoimen kannalta erityisen merkittävä oli kaupungin päätös perustaa haarakirjastot Haagaan, Pitäjänmäelle, Malmille, Lauttasaareen, Munkkiniemeen, Pakilaan, Puistolaan, Tapanilaan, Kulosaareen, Herttoniemeen, Mellunkylään ja Oulunkylään. Näissä uusissa kaupunginosissa oli Haagaa ja Oulunkylää lukuun ottamatta ennestään vaatimaton kanta- tai piirikirjasto. Yhteensä kaupunginkirjasto sai alueliitoksen johdosta uusiksi haaraosastoikseen 12 entistä kanta- ja piirikirjastoa, jotka kaupunginkirjasto otti hoitaakseen haarakirjaston nimikkeellä. Niistä yhdeksän toimi Helsingin maalaiskunnan, kaksi Huopalahden maalaiskunnan ja yksi Kulosaaren huvilakaupungin alueella.<sup>113</sup>

108 Hirn, Sven: Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1860–1940, Jyväskylä 1998, s. 236.

109 Helsingin kaupungin kirjaston vuosikertomus 1940, s. 3; vuosikertomus 1941, s. 9; Hirn, Sven: Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1860–1940, Jyväskylä 1998, s. 92.

110 Helsingin kaupungin kirjaston vuosikertomus 1942, s. 6–7.

111 Lähde Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 30.

112 Kallion kirjastonhoitajan virkanimikkeenä oli kirjastonjohtaja.

113 Kirjaston johtokunta 21.3.1945, 24 §; 28.5.1945, 22 §; Kolbe, Laura: Helsinki kasvaa suurkaupungiksi. Teoksessa Kolbe, Laura – Helin, Heikki: Helsingin historia vuodesta 1945, osa 3, Helsinki 2002, s. 63–64;

Omat hallinnolliset kiemuransa liitos luonnollisesti aiheutti. Malmilla ja Pitäjänmäellä oli erilliset kirjastot suomen- ja ruotsinkieliselle kirjallisuudelle, ja tämä jaottelu poistettiin kummassakin kaupunginosassa kirjastot yhdistämällä. Vanhoja kantakirjastoja olivat hoitaneet sivutoimiset kirjastonhoitajat, mikä ei enää käynyt päinsä. Toiminta järjestettiin päätoimisten virkailijoiden varaan siten, että kolmeen suurimpaan kirjastoon perustettiin haarakirjastonhoitajan virat ja pienempiä ryhtyivät hoitamaan kirjastosta toiseen siirtyvät kirjastoapulaiset. Näitä virkoja täytettäessä olivat kuitenkin etusijalla kirjastoja siihen asti hoitaneet.<sup>114</sup>

Uusien haarakirjastojen toimintaedellytysten parantaminen lähti sodanjälkeisinä vuosina liikkeelle aivan perusasioista. Liitosalueiden entiset kantakirjastot olivat varsin pieniä kantakaupungin kirjastoihin verrattuna, niiden aukioloajat olivat perin lyhyet ja varustelutaso vaatimaton. Uudet haarakirjastot joutuivat myös alkuun tulemaan toimeen vain yhden työntekijän työpanoksella, kuten ennen liitostakin. Vanhoista kaupunginkirjaston haarakirjastoista vain Pasila paini uusien tulokkaiden kanssa samassa sarjassa, sillä sieltä lainattiin vuonna 1946 yhteensä 13 850 teosta.<sup>115</sup>

Liitosta seuranneina vuosina uusien sivukirjastojen toiminnan organisointi määrättiin apulaiskirjastonjohtaja Mauri K. Närhin (1907–1959) tehtäväksi, koska Saarnio piti häntä tunnollisena ja organisointikykyisenä. Närhi sai kirjastoverkoston kunnan nopeasti kohenemaan.<sup>116</sup> Sivukirjastojen toimintaa tukeva sivukirjastokeskus aloitti toimintansa Rikhardinkadulla 1.12.1949. Sen keskeisin tehtävä tuli olemaan kirjojen siirto kirjastosta toiseen. Kaupunginvaltuusto vakinaisti sivukirjastokeskuksen vuonna 1952.<sup>117</sup>

Kaupunginkirjasto pyrki tietoisesti nostamaan kaikkien liitoskirjastojen aukioloajan samaksi eli viideksi tunniksi joka arkipäivä. Heti liitoksen toteuduttua olivat vain suurimmat alueen kirjastot, Malmi, Munkkiniemi ja Lauttasaari, olleet avoinna viitenä päivänä viikossa. Liitosalueiden asukkaat toivoivat toistuvasti, että kirjastot olisivat auki pitempään.<sup>118</sup> Uusien sivukirjastojen aukioloajat pitenivätkin 1950-luvulla vähitellen.

Liitosalueiden uusien sivukirjastojen<sup>119</sup> huolista näkyvimpiä olivat tilaongelmat. Moni niistä toimi pitkään liian ahtaassa ja kirjastolle soveltumattomassa huoneistossa, usein paikallisen kansakoulun yhteydessä. Parhaat tilat onnistuttiin saamaan Lauttasaaren sivukirjastolle, joka sai vuonna 1956 kaikkiaan 316 m<sup>2</sup> hyötypinta-alaa käyttöönsä. Näitä

---

Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. *Bibliotheca historica* 74, SKS, Helsinki 2002, s. 60, 64.

114 Kirjaston johtokunta 28.5.1945, 22 §.

115 Kirjaston johtokunta 28.5.1945, 22 §; Helsingin kaupungin kirjaston vuosikertomus 1946, s. 8.

116 Kirjastolautakunta 4.2.1949, 24 §; 20.5.1949, 81 §.

117 Kirjastolautakunta 21.10.1949, 172 §; 30.6.1950, 94 §; 16.5.1952, 86 §; Helsingin kaupungin kirjaston vuosikertomus 1949, s. 3; vuosikertomus 1950, s. 6; Wigell, Vieno: Kirjastoelämää – yli neljä vuosikymmentä, Kirjastopalvelu, Helsinki 1994, s. 20.

118 Kirjaston johtokunta 28.5.1945, 22 §; kirjastolautakunta 16.12.1949, 200 §.

119 Nimitys sivukirjasto otettiin vuonna 1948 käyttöön sanan haarakirjasto sijaan kaikista kaupunginkirjaston toimipisteistä pääkirjastoa lukuun ottamatta.

kirjastotiloja näytettiin vuosien ajan ulkomaisille vieraille.<sup>120</sup> Liitoskirjastojen henkilö- ja muut resurssit olivat nekin pitkään vaatimattomat. Vielä vuonna 1952 suurin osa niistä oli kokonaan vailla puhelinta, ja toinen vakava epäkohta oli käymälätilojen puuttuminen.<sup>121</sup> Vain Lauttasaaren, Munkkiniemen ja Malmin sivukirjastoissa oli kirjastonhoitajan ohella myös kirjastoamanuenssi sekä siivoaja-vahtimestari; Haagan, Kulosaaren, Oulunkylän, Tapanilan, Puistolän, Pakilan, Herttoniemen ja Toukolan kirjastot saivat yhä vuoden 1954 loppupuolella tulla toimeen pelkän sivukirjastonhoitajan työpanoksella.<sup>122</sup> Nämä puutteet olivat erityisen huolestuttavia siksi, että Helsingin väestö kasvoi 1950-luvulla nimenomaan liitosalueilla eikä kantakaupungissa, jonka väkiluku sen sijaan kääntyi laskuun.<sup>123</sup> Tällaisessa tilanteessa juuri liitosalueiden kirjastopalveluja piti ryhtyä kiireen vilkkaa parantamaan.

Voimavarojen suuntaaminen liitosalueiden sivukirjastojen kehittämiseen alkoi tuottaa tulosta 1950-luvun mittaan. Näissä kirjastoissa oli vuonna 1946 yhteensä vain runsaat 14 000 nidettä, mutta vuonna 1962 vanhoilla liitosalueilla sijaitsevien kirjastojen kokoelmassa oli yli 221 000 teosta. Lainaustenkin oli vuonna 1962 aivan toista luokkaa kuin heti sotien jälkeen eli lähes 830 000, kun vuonna 1946 oli ylletty vain noin 83 000 lainaan. Luvut olivat siis kuudessatoista vuodessa kymmenkertaistuneet, eli näiden seutujen asukkaat oppivat tuona aikana käyttämään yleisen kirjaston palveluja. Liitoskirjastojen lainaus muodosti vuonna 1962 runsaan kolmanneksen (36,3 %) koko kaupunginkirjaston lainauksesta, kun vastaava osuus oli liitosajankohtana 8,4 %.<sup>124</sup>

Helsingin kaupunginkirjaston sivukirjastoverkko jatkoi kasvuaan 1950-luvulla, joskaan toista vuoden 1946 alueliitoksen mukanaan tuomaa yhtäkkistä lisäystä ei koettu. Nopeasti kasvavassa Toukolassa aloitti toimintansa vuonna 1954 uusi sivukirjasto, samoin Maunulassa ja Suomenlinnassa vuonna 1957. Pukinmäen sivukirjaston ensimmäisestä taipaleesta tuli melko lyhyt, sillä 1956 perustettu kirjasto lakkautettiin vuoden 1968 lopussa. Se nousi kuitenkin tuhkasta 1980-luvulla. Vallisaaren ja Porolahden sivukirjastot avattiin vuonna 1958. Niistä jälkimmäisen oli tarkoitus vastata Roihuvuoren, Tammisalön ja Marjaniemen asuinalueiden kirjastopalveluista. Kaarelan uusi, 1950-luvulla syntynyt asuinalue sai oman kirjastonsa vuonna 1960, mikä päätti kuutisen vuotta kestäneen, kirjastoverkon vähittäisen laajenemisen kauden.<sup>125</sup>

Määrällisen kasvun ohella Helsingin kaupunginkirjaston toiminta laajeni myös laadullisesti. Laitoskirjastotyö oli päässyt pienimuotoisesti alkuun jo ennen sotavuotia vuonna 1935. Vakiintuneemmalle kannalle tämä toimintamuoto saatiin tammikuusta 1945 lähtien,

120 Kirjastolautakunta 29.11.1946, 60 §; 18.2.1949, 43 §; 30.8.1949, 139 §; Lauttasaaren sivukirjaston historiaa, osoitteessa [https://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot\\_ja\\_palvelut/Lauttasaaren\\_kirjasto/Lauttasaaren\\_kirjaston\\_historiaa\(1948\)](https://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Lauttasaaren_kirjasto/Lauttasaaren_kirjaston_historiaa(1948)), lainattu 21.4.2022.; Sven Hirnin tiedonanto 14.2.2008.

121 Kirjastolautakunta 16.5.1952, 85 §; Sven Hirnin tiedonanto 14.2.2008.

122 Kirjastolautakunta 19.11.1954, 144 §.

123 Turpeinen, Oiva – Herranen, Timo – Hoffman, Kai: Helsingin historia vuodesta 1945: osa 1, Helsinki 1997, s. 18, 20–21.

124 Helsingin kaupunginkirjaston vuosikertomukset 1946 ja 1962, taulukot.

125 Kirjastolautakunta 24.2.1958, 50 § (Porolahti); 15.6.1960, 160 § (Kaarela).

kun Kivelän sairaalan sairaalakirjasto avattiin. Vuoteen 1961 mennessä kaupunginkirjaston sairaalasivukirjasto toimi jo kymmenessä eri sairaalassa ja laitoksessa.<sup>126</sup> Jo 1800-luvulla alkanut lastenkirjastotyö tehostui, kun lastenosastoja alettiin 1940-luvun jälkipuoliskolla perustaa muuallekin kuin pääkirjastoon ja Kallion sivukirjastoon. Lapsille oli tästä lähtien tarjolla satutuntien ohella myös tietokilpailuja kirjapalkintoineen sekä vuodesta 1956 myös kansakoulujen kanssa järjestettyä kirjastonkäytön opetusta.<sup>127</sup> Euroopan yleisissä kirjastoissa jo vuosikymmenten ajan harjoitettu musiikkikirjastotoiminta käynnistyi Helsingin kaupunginkirjastossa vuonna 1953 Käpylän sivukirjastossa. Toiseksi musiikkikirjastotoiminnan keskuspaikaksi muodostui Rikhardinkadun pääkirjasto, jonne perustettiin vuonna 1954 musiikkikerho.<sup>128</sup> Kirjastonjohtaja Uno Saarnion sydäntä lähellä ollut, jo sodan aikana alkanut opintokerhotoiminta laajeni vuodesta 1945 lähtien, kun filosofian kerhon rinnalle ryhdyttiin perustamaan muita kerhoja. Huippuvuonna 1957 kaupunginkirjastossa toimi 14 aikuisille tarkoitettua opintokerhoa sekä yksi lapsille tarkoitettu.<sup>129</sup>

## Rationalisointia Helsingin kaupunginkirjastossa

Eila Seppälän työntutkimuksesta ja rationalisoinnista vuonna 1949 käyttämä puheenvuoro (ks. s. 38–40) oli kirjastoalalla uusia uria aukova, vaikka työntutkimus olikin käynnistynyt Helsingin kaupunginkirjastossa jo pari vuotta aikaisemmin. Tutkimuksen teolle oli aihetta, sillä Helsingin kaupunginkirjaston virkarakenteen vanhakantaisuus ja virkojen vanhentuneet pätevyysvaatimukset vaikeuttivat koko suomalaisen kirjastoalan nousua palkkakuopastaan: pääkaupungista otettiin esimerkkiä muiden kaupunkien kirjastoissa. Vuoteen 1947 asti pätevyysvaatimuksina kaikkiin muihin paitsi aivan korkeimpiin virkoihin oli ollut vain ”hyvä yleissivistys” sekä lyhyt harjoittelu.<sup>130</sup>

Helsingin kaupungin kirjastolautakunnan jäsenen Helle Kannilan aloitteesta päätettiin marraskuussa 1947 perustaa toimikunta tarkkailemaan kirjaston henkilökunnan työtehoa ja työaika. Jäseniksi valittiin Kannila itse, filosofian maisteri Elsa Bruun sekä kirjastonjoh-

126 Hirn, Sven: Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1860–1940, Jyväskylä 1998, s. 216; Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 81, 85.

127 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 87–93.

128 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 94–97.

129 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 100–101.

130 Helsingin kirjastolautakunta 27.1.1953, 36§ ja liite: Kirjastolautakunnan lausunto Kirjastovirkailijayhdistys ry:n tekemän palkankorotusesityksen johdosta. – Tammikuussa 1953 kirjastolautakunta antoi lausunnon Kirjastovirkailijayhdistys ry:n tekemästä palkankorotusesityksestä. Lautakunnan mielestä oli ilmiselvää, että kaupunginkirjaston virat olivat kautta linjan palkkakuopassa muihin kaupungin virkoihin nähden. Palkkoja ei kuitenkaan tullut kaavamaisesti nostaa kautta linjan kolmella palkkaluokalla, eikä niitä voinut suoraan verrata yliopiston kirjastohenkilökunnan palkkoihin, kuten Kirjastovirkailijayhdistyksen esityksessä oli tehty.



taja Uuno Saarnio. Lähteet eivät valitettavasti kerro mitään siitä, miten toimikunta tarkkaili henkilökunnan työtehoa ja -aikaa.<sup>131</sup> Kirjastolautakunta hyväksyi maaliskuussa 1948 toimikunnan ehdotukset amanuenssien ja sitä ylempien virkailijoiden työajasta sekä sunnuntailainauksen lopettamisesta ja lukusalien sunnuntaiukiolon supistamisesta, ja päätti esittää kaupunginhallitukselle alemman palkkaluokan amanuenssien muuttamista ylemmän palkkaluokan amanuensseiksi. Lautakunnan puheenjohtaja Kusti Kulo ilmaisi eriyvän kantansa sunnuntailainauksen lopettamisesta ja lukusalien sunnuntaiukiolon supistamisesta.<sup>132</sup>

Nämä pienehköt järjestelyt kytkeytyivät kuitenkin siinä määrin kaupunginkirjaston toiminnan muihin esitettyihin uudelleenjärjestelyihin, että kaupunginhallitus päätti helmikuussa 1948 tutkia kaupunginkirjaston työoloja tarkemmin ja asetti ”kirjastoasiain komitean” selvittämään työolojen ja työajan järjestelyä, uusien virkojen perustamista ja sunnuntaityön supistamista koskevia kysymyksiä kaupunginkirjastossa. Kirjastolautakunta valitsi komiteaan kolme jäsentä.

Komitean selvitystyön mukaan kaupunginkirjastossa työskentelivät vuonna 1948 seuraavat viranhaltijat:

---

**Taulukko 3.** Helsingin kaupunginkirjaston henkilökunta vuonna 1948

---

kirjastonjohtaja
kaksi apulaiskirjastonjohtajaa
kymmenen kirjastonhoitajaa (eri palkkaluokissa)
79 amanuenssia
neljä sivutoimista amanuenssia (kolmen tunnin työaika)
12 järjestelyapulaista
kaksi toimistoapulaista
kaksi lähettä
kaksi vahtimestaria
kaksi apulaisvahtimestaria
kahdeksan siivoojaa
kolme siivooja-vahtimestaria
yksi talonmies
neljä päällysvaatteiden vartijaa

---

Helsingin kaupunginkirjastossa oli näin kaiken kaikkiaan 132 ”sääntöpalkkaista” viranhaltijaa vuonna 1948.<sup>133</sup>

<sup>131</sup> Helsingin kirjastolautakunta 25.11.1947, 89§.

<sup>132</sup> Helsingin kirjastolautakunta 12.3.1948, 33§.

<sup>133</sup> Helsingin kaupungin Järjestelytoimiston kirjeistö, 1948: K 1 (sivistystoimi): oikeaksi varmennettu ote Helsingin kaupunginhallituksen pöytäkirjasta 26.2.1948, 491 § sekä sen liitteenä oleva kirjastoasiain komitean mietintö.

Komitean mukaan kirjastossa käytettiin paljon ylipätevää henkilökuntaa toisarvoisissa tehtävissä: luettelo-, kirjanpito- ja varasto-osastoilla sekä konttorissa työskenteli lähes yksinomaan kirjastokoulutuksen saaneita amanuensseja, jotka tekivät myös lainausosastoilla paljon sellaista työtä, johon kirjastokoulutusta ei tarvittu. Sen vuoksi kirjastonjohtaja Saarnio oli komitean pyynnöstä laatinut suunnitelman amanuenssityövoiman osittaisesta korvaamisesta toimisto- ja järjestelyapulaisilla. Suunnitelman mukaan kirjastoon oli perusteilla taloudenhoitajan virka, yhdeksän toimistoapulaisen virkaa ja 11 järjestelyapulaisen virkaa, ja samalla amanuensseja siirtyisi varsinaisiin kirjastotöihin. Komitea asettui kannattamaan Saarnion ehdotusta ja esitti myös monien kirjaston lainausosastojen kolmituntisen sunnuntaiaukiolon lopettamista taloudellisin perustein.

Helsingin kaupunginkirjaston kirjastonjohtajalla oli muitakin ehdotuksia kirjaston virkarakenteen kehittämiseksi. Johtosäännön mukaan kirjastossa saattoi olla myös osastonhoitajan virkoja, mutta sellaisia ei vielä ollut perustettu. Kirjastonjohtajaa kuultuaan komitea esitti seitsemää osastonhoitajaa: pääkirjastoon viisi (suomalainen ja ruotsalainen lainausosasto, lasten lainausosasto ja lukusali, luettelointiosasto sekä opinto- ja yleinen lukusali ynnä varasto) ja Kallioon kaksi (aikuisen lainausosasto ja lukusali sekä lasten lainausosasto ja lukusali). Kirjastosta puuttui vielä myös opiskelunneuvot, joskin amanuenssit olivat tehneet tällaista neuvontatyötä jo jonkin aikaa. Näitä virkoja komitea esitti perustettaviksi kolme, kaksi pääkirjastoon ja yksi Kallioon.

Komitea halusi myös korostaa, että kirjavalinnassa tuli eri osastojen ja sivukirjastojen johtajat saada aktiivisemmin valmistelutyöhön mukaan, sillä juuri he tunsivat yleisön toivomukset. Toistaiseksi apulaiskirjastonjohtajat olivat tehneet alustavat valinnat ja kirjastonjohtaja oli ne vahvistanut. Komitea esitti vaihtoehtona kirjavalinnasta pidettäviä neuvottelukokouksia, joissa henkilökunta voisi esittää toivomuksiaan. Toinen apulaiskirjastonjohtaja voisi toimia sivukirjastojen yhdysmiehenä pääkirjastossa, sillä tällaisen kontaktin puuttuminen oli komitean mukaan aiheuttanut sivukirjastoissa ongelmia.<sup>134</sup>

Helsingin kaupungin luottamusmiesto suhtautui myönteisesti kaupunginkirjaston hallinnon uudistustyöhön. Kaupunginvaltuuston toukokuussa 1949 tekemän päätöksen mukaisesti kaupunginkirjaston työoloja ja työaikaa järjesteltiin uudelleen, uusia virkoja perustettiin ja kirjastojen sunnuntaiaukioloa supistettiin. Kirjastolautakunta julisti julkisesti haettaviksi uuden taloudenhoitajan viran ja kolme opiskelunneuvojan virkaa sekä henkilökunnan sisäiseen hakuun seitsemän osastonhoitajan virkaa. Apulaiskirjastonjohtaja Mauri K. Närhi määrättiin sivukirjastojen yhdysmieheksi pääkirjastossa.<sup>135</sup> Tämän päätöksentekoprosessin aikana kirjastonjohtaja Saarnio oli ilmoittanut vastustavansa lautakunnan puheenjohtaja Kulon tavoin sunnuntaiaukiolon supistamista vetoamalla sen kansansivistykselliseen ja sosiaaliseen merkitykseen.<sup>136</sup>

134 Helsingin kaupungin Järjestelytoimiston kirjeistö, 1948: K 1 (sivistystoimi): oikeaksi varmennettu ote Helsingin kaupunginhallituksen pöytäkirjasta 26.2.1948, 491 § sekä sen liitteenä oleva kirjastoasiain komitean mietintö.

135 Helsingin kirjastolautakunta 20.5.1949, 81§.

136 Helsingin kirjastolautakunta 4.2.1949, 24§.

Kaupunginvaltuuston päätös edellytti muitakin muutoksia kaupunginkirjaston virkarakenteeseen. Toimistotehtäviä hoitaneet amanuenssit oli siirrettävä varsinaiseen kirjastotyöhön ja toimistotehtävien hoitoon piti perustaa seitsemän toimistoapulaisen virkaa. Kirjastolautakunta totesi maaliskuussa 1950 uudistuksen jääneen puolitehen, koska toimistoapulaisen virkoihin ei ollut ollut palkkausjärjestelmän vuoksi tarjolla riittävästi pätevää työvoimaa.<sup>137</sup> Rutiinitöiden siirtäminen toimisto- ja järjestelyapulaisille otti sen vuoksi aikansa.<sup>138</sup>

Helsingin kaupunginkirjastossa tehtyä rationalisointityötä tuki esimiesasemassa olevan henkilökunnan osallistuminen vuodesta 1954 lähtien rationalisointia, työntutkimusta, konttoritekniikkaa ja johtamiskoulutusta sisältäville, kaupungin järjestelytoimiston järjestämille kursseille. Niillä esitelmöitiin myös ”työn ihmissuhteista”, eli johtamisen ihmissuhdekoulukunnan oppeja iskostettiin esimiesasemassa olevien kirjastolaisten mieliin.<sup>139</sup>

## Kaupunginreviisorit vaativat toiminnan tehostamista

Alueliitoksen tuottama toimipisteiden määrän kasvu sai kaupunginkirjaston pohtimaan, mitä periaatteita sivukirjastojen perustamisessa tulisi noudattaa. Ratkaisuksi tuli pienten sivukirjastojen luominen liitosalueiden kaupunginosien kansakoulujen yhteyteen, lähelle asukkaita. Kirjastot haluttiin sijoittaa kansakoulurakennuksiin, ”koska nämä ovat kaupungin omistamia tiloja ja alueidensa luonnollisia keskuksia”. Järjestely tuntui tarjoavan muitakin etuja, sillä uskottiin, että lähitulevaisuudessa kansakoulujen kirjastot yhdistyisivät sivukirjastoihin. Siksi kaupunginkirjasto korosti, että kaikissa rakenteilla olevissa kansakouluissa oli otettava huomioon mahdollisen yhdistetyn sivu- ja koulukirjaston tarpeet.<sup>140</sup> Tehty ratkaisu oli Suomen kirjastoseuran suosituksen mukainen. Seura oli vuonna 1948 julkaissut oppaan nimeltä Maaseudun kirjastohuoneistot, jossa suositeltiin kirjaston sijoittamista kansakoulun yhteyteen ja esitettiin, että ”jokaiseen uuteen kansakoulurakennukseen olisikin rakennettava ainakin yksi kirjasto-kerhuhuone”.<sup>141</sup>

137 Helsingin kirjastolautakunta 17.3.1950, 37§.

138 Helsingin kirjastolautakunta 27.1.1953, 36§ ja liite: Kirjastolautakunnan lausunto Kirjastovirkailijayhdistys ry:n tekemän palkankorotusesityksen johdosta.

139 Helsingin kaupungin järjestelytoimiston päällikön R. Oksasen kirje virastoille ja laitoksille 9.2.1954 esimiesasemassa olevien viranhaltijoiden koulutuksesta, liitteenä kurssiohjelmiä ja osanottajaluetteloita. Järjestelytoimiston arkisto, HKA.

140 Kirjastolautakunta 17.3.1950, 40§. – Koulukirjastoista, ks. 20.10.1950, 142 §, jossa kaupunginkirjaston lausunto koulukirjastojen uudelleenjärjestelykomitean mietinnöstä.

141 Järvelin, Ilmi: 1950-luku: kehityksen vuosikymmen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Kirjastojen vuosisata: yleiset kirjastot Suomessa 1900-luvulla, BTJ Kirjastopalvelu 1999, s. 156. – Tämä suositus sai alkunsa Valtion kirjastotoimistossa maaliskuussa 1948 Kirjastoseuran aloitteesta pidetyssä neuvottelussa, jossa viranomaistahojen lisäksi olivat läsnä Maalaiskuntien liiton sekä opintokerhotoimintaa harjoittaneiden kansansivistysjärjestöjen edustajat. Ks. Kirjastolehti 4/1948: ”Kirjastojen ja opintokerhojen huoneistokysymys maaseudulla”, s. 55–58.

Tällainen linjaratkaisu osoittautui kuitenkin pian kalliiksi ja tehottomaksi – ainakin kaupungin virkamiesjohdon silmissä. Kaupunginreviisori kiinnitti vuonna 1955 huomiota eräiden sivukirjastojen tilanahtauteen ja kirjaston eri toimipisteiden toiminnan taloudellisuuteen. Tarkastusmatkan tehnyt revisiotoimiston apulaiskaupunginreviisori Einar Lehto huomautti Tapanilan, Puistolän ja Herttoniemen sivukirjastojen tilanahtaudesta sekä Haagan sivukirjastohuoneiston epäkäytännöllisyydestä. Herttoniemessä Lehdon kummastusta herätti se, että kansakoulun tiloissa toimi sekä kaupunginkirjaston sivukirjasto että koulukirjasto.<sup>142</sup>

Kirjastonjohtaja Saarnion mukaan Puistolän ja Herttoniemen sivukirjastoille oli anottu uutta huoneistoa juuri tilanpuutteen vuoksi. Koulukirjastot oli pidetty erillään kaupunginkirjaston toimipisteistä koulukirjastojen uudelleenjärjestelykomitean tahdosta, minkä vuoksi Herttoniemen kansakoululla oli omat huoneet sekä sivukirjastolle että koulukirjastolle. Haagan tiloihin oli puolestaan jouduttu siirtymään juuri edellisen huoneiston pienuuden vuoksi.<sup>143</sup>

Revisiotoimisto jatkoi Saarnion vastauksesta huolimatta kaupunginkirjaston toiminnan taloudellisuuden selvittämistä. Toimiston mukaan kaupunginkirjaston työvoima jakautui epätasaisesti toimipisteittäin, ja eräät kirjastot toimivat tehottomasti. Toimipisteissä suoritettiin keskimäärin 62,9 lainausta henkilötyöpäivää kohti, mutta sivukirjastokohtaiset vaihtelut olivat suuret. Selvästi alle keskiarvon jäivät Vartiokylän, Kulosaaren, Toukolan ja Pasilan sivukirjastot sekä Eteläinen sivukirjasto. Kallein kirjalaina oli Kulosaaren sivukirjastossa.

Revisiotoimisto (vuodesta 1956 revisiovirasto) teki vuoden 1955 tarkastuskertomuksessaan suorasukaisen esityksen: ”Tehokkuuden parantamiseksi ja kustannusten pienentämiseksi olisi harkittava sellaisten sivukirjastojen lakkauttamista, joissa ei ole havaittavissa kehitystä edullisempaan suuntaan, tai ainakin niiden aukiolon supistamista.” Lakkautettavia sivukirjastoja korvaisi kiertävä kirjastobussi, josta Ruotsissa oli jo saatu hyviä kokemuksia. Revisiotoimisto suosi kaupunginkirjastoa myös siitä, että sen palveluksessa oli liikaa ammattikoulutettua työvoimaa, joka leimasi ja hyllytti kirjoja sekä teki muita rutiinitöitä, jotka järjestelyapulaiset olisivat tehneet halvemmalla. Työvoima oli lisäksi jakautunut epätaloudellisesti eri toimipisteisiin. Sapiskaa sai niin ikään kirjojen viipyminen aivan liian kauan – jopa puoli vuotta – kaupunginkirjaston käyttämässä kirjansitomossa.<sup>144</sup>

Saarnion vastaus osoittaa, kuinka hän koki kaavailtujen säästötoimien uhkaavan omia kirjastovisioitaan. Kirjastonjohtaja piti maaliskuussa 1956 revisioviraston esittämiä toimenpiteitä tarpeettomina. Saarnion mukaan kirjastoalalla pidettiin maksimina 15 000

---

142 Kirjastolautakunta 25.2.1955, 24 §. - Tarkastuskertomuksessa puututtiin myös yksityiskohdilta tuntuviin asioihin. Tapanilan sivukirjaston kirjastohuoneessa oli hella, jonka sivukirjastonhoitaja Teuvo Rasku halusi purkaa lisätilan saamiseksi. Lehdon mielestä hellan purkaminen oli kallista ja tarpeetonta, koska saman verran tilaa oli saatavissa vetämällä hyllyt hellan ympärille. Tapanilan sivukirjaston tiloissa Pietari Hannikaisen tie 3:ssa oli aikaisemmin toiminut pesula, jonka jäljiltä kiinteistöön oli jäänyt sisustamista haitanneita lämpöpattereita.

143 Kirjastolautakunta 25.2.1955, 24 §.

144 Kirjastolautakunta 19.3.1956, 45 §.

lainausta kirjastovirkailijaa kohti vuodessa, mutta kaupunginkirjaston toimipisteissä tämä maksimi ylitettiin Pasilaa, Toukolaa, Kulosaarta ja pääkirjaston ruotsalaista osastoa lukuun ottamatta. Niissäkin lainauksia virkailijaa kohti oli yli 10 000 vuodessa. Kirjastonjohtajan mielestä kaupunginkirjastossa oli päinvastoin liian vähän ammattikoulutettua henkilökuntaa, eikä ammattipätevyyttä edellyttävää työtä voitu jättää epäpätevän henkilökunnan tehtäväksi. Hän oli täysin eri mieltä myös sivukirjastojen lakkauttamisesta: se merkitsisi vain kirjastotoiminnan heikentämistä. Toimipisteitä tuli päinvastoin perustaa lisää, niiden aukioloaikoja laajentaa ja hankintamäärärahoja lisätä.<sup>145</sup> Saarnion mielestä kaupunginkirjaston palvelujen helppo saavutettavuus ja kirjallisuusmäärärahan korottaminen oli siis tärkeämpää kuin kaupunginkirjaston toiminnan taloudellisuus. Kirjastonjohtaja ei myöskään ollut valmis tinkimään omista henkilöstön rakennetta koskevista näkemyksistään, vaikka pohjoismaiset tutkimukset olivatkin osoittaneet niiden olevan huteralla perustalla.<sup>146</sup>

Tietoa alan uusista virtauksista oli ollut jo pitkään saatavilla, eivätkä kaikki Saarnion alaiset olleet kirjastonjohtajan kanssa samaa mieltä kirjastoammatillisen henkilökunnan määrän lisäämisestä. Vallilan sivukirjastoa vuosina 1944–1955 johtanut Eila Seppälä oli jo tammikuussa 1949 (ks. s. 38–40) ottanut Kirjastolehdestä kantaa ammattikoulutetun henkilökunnan vähentämisen puolesta. Avustavaa henkilökuntaa lisäämällä voitiin hänen mielestään vapauttaa amanuenssit ja kirjastonhoitajat rutiinitöistä palvelemaan asiakkaita.<sup>147</sup> Näiden tosiasioiden valossa Saarnion halu lisätä entisestään kaupunginkirjaston ammattikoulutettua henkilökuntaa on varsin mielenkiintoinen. Todennäköisesti hän piti kirjasto-työtä niin arvokkaana omien sivistysihanteidensa kannalta, ettei kouluttamattoman työvoiman käyttö tullut kyseeseen kuin kaikkein vaatimattomimmissa työtehtävissä. Muuta selitystä kirjastonjohtajan kannanotolle on vaikea löytää, sillä hän ei tarkemmin perustellut mielipidettään. Kiintoisaa on myös huomata, että vielä 1940-luvun lopulla (ks. s. 48–49) Saarnio oli itse esittänyt kaupunginkirjaston virkarakenteen muuttamista samaan suuntaan mitä sekä Seppälä että myöhemmin revisiotoimisto esittivät.

Kirjastolautakunta otti kaupunginrevisiorin esittämät huomautukset ja toimenpide-ehdotukset vakavasti. Sen muodostama kolmihenkinen toimikunta asettui huhtikuussa 1956 tukemaan käytännössä kaikkia revisioviraston toimenpide-ehdotuksia, joitakin tosin tietyin varauksin. Toimikunnan mukaan eräiden sivukirjastojen toiminta oli ”vähemmän kustannustehokasta”, mutta kirjastolautakunta ei ainakaan toistaiseksi katsonut voivansa ryhtyä lakkauttamaan vähiten käytettyjä sivukirjastoja – kenties kunnallispoliitikoista koostunut lautakunta pelkäsi äänestäjien reaktiota. Aukioloaikojen supistamista oli kuitenkin syytä harkita. Kirjastoammattilaisten määrä saattoi kaupunginkirjastossa olla liian suuri, ja asian selvittämiseksi oli aiheellista pyytää järjestelytoimistolta lausunto. Lautakunta asettui kannattamaan ”kiertävän kirjabusin” – modernimmalla kielellä kirjastoauton – hankintaa kar-

145 Kirjastolautakunta 19.3.1956, 45 §.

146 Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek 1960, s. 10–12.

147 Seppälä, Eila: Kirjastovirkailija ja rutiinityö, Kirjastolehti 1949, s. 36–39.

toittamaan uusien asuinalueiden kirjastontarve ja palvelemaan haja-asutusalueita paremmin kuin pienten ja suppeiden sivukirjastojen avulla.

Lisäksi kirjastonjohtaja velvoitettiin neuvottelemaan kirjansidonnan epäkohdista hankintatoimiston kanssa, tekemään lautakunnalle esitys vieraskielisen kirjallisuuden hankkimisesta, esittämään opintokerhojen ohjelma lautakunnalle kuukausittain ja antamaan neljännesvuosittain selostus palkka- ja kirjamäärärahojen jakautumisesta kirjaston eri toimipisteiden kesken. Nämäkin veloitteet pohjautuivat revisioviraston ehdotuksiin: kaupunginrevisorin mielestä kaupunginkirjastoon hankittiin liikaa saksankielistä kirjallisuutta englanninkielisen kustannuksella, kerhotoiminta painottui liikaa filosofiaan ja psykologiaan kirjallisuuden esittelyn sijaan ja palkka- ja kirjamäärärahat tuli budjetoida erikseen eri toimipisteille.<sup>148</sup> Kirjastonjohtajan toiminta oli näin asetettu kirjastolautakunnan tarkan suurennuslasin alle.

Miksi kirjastonjohtaja ajautui törmäyskurssille sekä kirjastolautakunnan että kaupungin johdon kanssa? Sivukirjastohuoneistoissa oli varmasti puutteita ja henkilökunnan virkarakenteessa samoin, mutta vastaavanlaista kritiikkiä saattoi tuohon aikaan esittää melkein mistä kirjastosta tahansa. Tosin muualla Suomessa ongelmana oli pikemminkin ammattitaitoisen kirjastohenkilökunnan saaminen kuin sen yllidustus. Hämeenlinnan kaupunginkirjaston kirjastoammatilliset virat olivat 1950-luvulla lähes jatkuvasti avoimina, vaikka kyseessä oli sentään keskisuuren, hyvien yhteyksien päässä olevan kaupungin yleinen kirjasto.<sup>149</sup> Valtion kirjastotoimiston johtajana vuodesta 1949 toiminut Kallion entinen sivukirjastonjohtaja Mauno Kanninen kirjoitti vuonna 1953 ilmestyneessä, kirjastojen suunnittelijoille tarkoitettussa *Uusia kirjastohuoneistoja* -teoksen alkulauseessa, että kirjastojen huoneistotilanne oli Suomessa yleensä erittäin heikko.<sup>150</sup>

Revisioviraston toiminnassa ei sinänsä ollut mitään poikkeuksellista. Kaupunginkirjastoa ennen Lehto 1950-luvun alussa tarkastaneilla virkamiehillä ei ollut ollut juuri huomautettavaa kaupunginkirjaston toiminnasta. Kaupunginkirjasto ei myöskään ollut läheskään ainoa revisiovirastolta nuhteita saanut kaupungin laitos, vaan samantyyppisiä huomautuksia toiminnan tehostamuksesta ja epätaloudellisuudesta esitettiin monenkin hallintokunnan virastoille. Sven Hirn on esittänyt, että Uuno Saarnion ja kirjastoasioista vastanneen apulaiskaupunginjohtaja Eino Uskin riitautuminen on voinut vaikuttaa siihen, että Lehto tarkasti kaupunginkirjaston taloutta erityisen huolellisesti. Mitään varmaa tietoa siitä, että jokin taho kaupunginkirjaston sisältä tai kirjastolautakunnasta olisi esittänyt erityistilintarkastuksen olevan tarpeen, ei kuitenkaan ole.<sup>151</sup>

Kiistan ytimessä oli Saarnion haluttomuus sopeuttaa kirjaston toimintaa kaupungin talouden sanelemiin raameihin. Koska kirjastonjohtaja ei suostunut tehostamaan kaupungin-

148 Kirjastolautakunta 19.3.1956, 45 §; 16.4.1956, 58 §.

149 Korkama, Erkki: Hämeenlinnan kaupunginkirjasto vv. 1861–1961, Hämeenlinna 1961, s. 100.

150 Kanninen, Mauno: Uusia kirjastohuoneistoja: kuvaopas kirjastojen suunnittelijoille, Valtion kirjastotoimisto, Helsinki 1953, s. 2.

151 Revisori Einar Lehdon kaupunginkirjastoa koskevat tilintarkastuskertomukset vuosilta 1954–1957, HKA; Sven Hirnin tiedonanto 14.2.2008.

kirjaston toimintaa, alkoivat kirjastolautakunta ja kaupungin johto seurata hänen toimiaan tarkkaan. Määrärahojen jatkuva kasvu oli kaudella 1946–1956 tosiasia: tuona aikana kaupunginkirjaston kokonaisuudet reaalisesti kolminkertaistuivat, mikä ei tosin ollut muihin virastoihin verraten poikkeuksellista tuona aikana. Saarnion johtajakauden loppuvuosina kaupunginkirjaston menojen kasvuvauhti oli kuitenkin selvästi hitaampi kuin ensimmäisen sodanjälkeisen kymmenvuotiskauden aikana, mikä kertoo siitä, että kaupunki alkoi tarkasti seurata kaupunginkirjaston varainkäyttöä.<sup>152</sup>

Syitä kaupungin suoraviivaiseen menettelyyn on kuitenkin löydettävissä myös toisaalta. Tässä suhteessa oireellinen oli syksyllä 1954 alkunsa saanut, Haagan sivukirjaston uuden huoneiston kalustamiseen liittynyt kiista sivukirjastonhoitaja Aili Laurilan ja kirjastonjohtaja Saarnion välillä. Laurila kiisti esimiehensä väitteen, jonka mukaan hän olisi saanut tilaisuuden vaikuttaa kirjastonsa sisustussuunnitteluun. Hän oli huomannut joutuneensa Saarnion silmissä ”epäluulon alaiseksi” niihin aikoihin, jolloin hän oli alkanut etsiskellä Haagan sivukirjastolle uutta huoneistoa. Laurila ehti neuvotella arkkitehdin kanssa vain pariin otteeseen aivan suunnittelun alkuvaiheissa, minkä jälkeen suunnitelmat vielä muuttuivat perin pohjin.<sup>153</sup> Lopputuloksena tästä kaikesta oli Laurilan mukaan melkoinen sekaannus: muun muassa kirjajhylyjen ja valaistuksen suunnittelussa tehtiin raskaita virheitä.<sup>154</sup>

Kirjastolautakunta tuli syyskuussa 1955 tapahtunutta puidessaan siihen loppupäätelmään, että epäkohtien synnyn eräänä syynä oli yhteistyön puute kirjastonjohtajan ja sivukirjastonhoitajan välillä. Heidän tuli yhdessä arkkitehdin kanssa tutkia, ”miltä osin Haagan sivukirjaston kalustoa olisi täydennettävä”.<sup>155</sup> Vaikka muidenkin jupakan osapuolten toimissa on ehkä huomauttamisen aihetta, oli suurin vastuu tapahtuneesta kuitenkin kirjastonjohtajalla, joka ei ollut suostunut tekemään yhteistyötä alaisensa sivukirjastonhoitajan kanssa.

Kirjastonjohtaja Uuno Saarnion osin jo vanhentuneiden kirjastofilosofisten näkemysten törmääminen Helsingin kaupungin esittämiin toiminnan tehostamisvaatimuksiin oli syynä kaupunginkirjaston ajautumiseen johtamiskriisiin. Tätä prosessia kärjisti vielä Saarnion impulsiivinen ja idealistinen luonne, joka ei ollut soveliaain mahdollinen virastopäällikön ja hallintomiehen tehtäviin, vaikka hänen kirjastolliset ansionsa olivat kiistämättömät. Sinänsä vähäpätöinen kiista Haagan sivukirjaston kalustamisesta osoitti kirjastonjohtajan johtamistaidoissa vakavia puutteita. Henkilöstöjohtaminen ei muutenkaan ollut Saarnion vahvuuksia: kaupunginkirjastossa pitkään työskennellyt, kirjastontarkastajaksi myöhemmin urallaan ylennyt Vieno Wigell on todennut, ettei kirjastolautakunta enää 1950-luvun alussakaan luottanut henkilöstöasioissa kirjastonjohtajaan tämän tunnetusti harjoittaman

---

152 Kustannusvertailu suoritettu Kertomuksia Helsingin kaupungin kunnallishallinnosta -sarjan antamien tietojen mukaan.

153 Kirjastolautakunta 30.9.1955, 137 §.

154 Kirjastolautakunta 30.9.1955, 137 §.

155 Kirjastolautakunta 30.9.1955, 137 §.

”suosikkisysteemin” vuoksi, vaan valitsi virkoihin mielellään muita kuin kirjastonjohtajan esittämiä henkilöitä.<sup>156</sup>

Kirjastonjohtajan ja kirjastolautakunnan suhteeseen tuli näiden episodien myötä särö, joka ei enää korjautunut Saarnion johtajakauden loppuvuosina. Kaupunginkirjasto päättyi samalla myös vuosiksi kaupungin johdon silmätikuksi, minkä seurauksena kirjaston toimintaa alettiin tutkia ja kehittää kirjastonjohtajan tahdon vastaisesti.

Helsingin kaupunginkirjaston kirjastonjohtajan ja kirjastolautakunnan välille syntynyt epäluottamus ei Suomen kirjastolaitoksen historiassa ollut ainutlaatuinen. Kuopion kaupunginkirjastoa vuosina 1930–1946 johtanut filosofian maisteri Taavi Kahra riitaantui vuoden 1940 lopulla kirjaston johtokunnan puheenjohtajan E. A. Kemiläisen kanssa. Kaupunginkirjaston historiateoksen (1981) toinen kirjoittaja Seppo Hannula on arvellut, että konflikti johtui arvovaltataistelusta, johon liittyi ”kahden voimakkaan henkilön välinen jännitystila”. Hannulan arvion mukaan kiista vaikutti kielteisesti kirjaston henkilösuhteisiin ja näin myös sen toimintaan. Kahra siirtyi täysinpalvelleena eläkkeelle vuoden 1947 alussa, koska hänelle ei myönnetty hänen toivomaansa jatkoaikaa viranhoidossa.<sup>157</sup> Tapauksia erottaa toisistaan lähinnä se, että Saarnio riitautui kirjastolautakunnan ja kaupungin johdon kanssa henkilöjohtamisensa puutteiden ja vanhentuneiden ammatillisten näkemystensä vuoksi, kun taas Kahraa syytettiin huonosta viranhoidosta.

## Kaupungin johdon ja kirjastonjohtajan luottamuspula syvenee: eteenpäin kompromissien kautta

Kirjastonjohtajan kiristyneet suhteet kaupungin virka- ja luottamusmiesjohtoon heijastuivat nopeasti kirjastolautakunnan työhön. Järjestelytoimisto alkoi lautakunnan aloitteesta valmistella kaupunginkirjaston toiminnan seikkaperäisempää tutkimusta syksystä 1957 lähtien. Ennen varsinaisen tutkimuksen alkua järjestelytoimisto antoi lausunnon, jossa kaupunginkirjasto sai osakseen kiitostakin: ylipätevän työvoiman suhteellinen osuus koko henkilökunnasta oli vuosina 1948–1957 supistunut 88 %:sta 73 %:iin, mikä johtui erityisesti järjestely- ja toimistoapulaisten määrän voimakkaasta kasvusta. Kirjastokoulutetun henkilökunnan määrä oli kuitenkin yhä liian suuri, minkä vuoksi vähiten käytettyjen sivukirjaston aukioloaikoja oli syytä supistaa ja palkata niihin järjestelyapulaisia kirjastoamanuenssien sijaan. Järjestelytoimisto esitti revisiotoimiston tavoin kirjastobussin hankkimista uusien sivukirjastojen perustamisen sijaan.<sup>158</sup>

Rationalisointitutkimuksen teossa ei sinänsä ollut mitään poikkeuksellista, sillä useissa kaupungin virastoissa ja laitoksissa tällaisia selvityksiä oli tehty jo aikaisemmin, ja muualla

<sup>156</sup> Wigell, Vieno: Kirjastoelämää – yli neljä vuosikymmentä, Helsinki 1994, s. 21.

<sup>157</sup> Huttunen, Kaarina – Hannula, Seppo: Kuopion kaupunginkirjasto 1872–1972, Kuopio 1981, s. 105, 107, 112.

<sup>158</sup> Kirjastolautakunta 19.8.1957, 134 § ja liite; Helsingin opetus- ja sairaala-asiain kaupunginjohtajan päätösluettelo 1958, 25.1.1958, 15 §.



Pohjoismaissa oli perinteitä vastaavien tutkimusten tekemisestä kirjastoissa. Ruotsin kirjastojen toiminnan rationaalisuutta oli selvitetty 1940- ja 1950-luvuilla, mutta suomalaisista kirjastoista Helsingin kaupunginkirjasto oli ensimmäinen laajamittaisen työntutkimuksen kohde. Sen päätarkoitus oli selvittää, miksi kaupunginkirjaston toimintakustannukset olivat verrattain korkeat ja miten kustannuksia olisi mahdollista pienentää ”heikentämättä silti kirjaston toimintamahdollisuuksia”. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös kiinnittää huomiota kirjaston henkilökunnan pätevyysvaatimuksiin ja käyttöön, aukioloaikoihin, kirjojen kuljetuksiin ja sivukirjastoverkoston suunnitteluun. Näitä työtapoja uudelleen arvioimalla uskottiin olevan mahdollisuuksia kustannussäästöihin.<sup>159</sup>

Kirjastonjohtaja Saarnio ei ollut valmis kompromisseihin ainakaan sivukirjastoverkoston laajuuden osalta. Kun kaupungin vuositilintarkastajat moittivat vuonna 1957 kaupunginkirjastoa liian laajan sivukirjastoverkoston aiheuttamista menoista, vastasi hän sivukirjastojärjestelmän pohjautuvan sille ajatukselle, että kaupungin jokaisella asukkaalla tuli asuinpaikastaan riippumatta olla ”mahdollisimman yhtäläinen pääsy kirjastopalveluiden ääreen”. Saarnion mukaan tiheä sivukirjastoverkko oli kaikkialla osa yleisten kirjastojen toimintaperiaatteita. Kirjastonjohtaja myönsi, ettei eräissä esikaupunkialueen kirjastoissa pystytty palvelemaan yleisöä halutulla tavalla, mutta ongelma olisi ratkaistavissa hankkimalla kaupunginkirjastolle oma kirjankuljetusauto. Tässä asiassa kunnallispoliitikoista koostuva kirjastolautakunta asettui kirjastonjohtajan tueksi.<sup>160</sup>

Muutoksen tuulet olivat kuitenkin jo alkaneet puhaltaa Ruotsin suunnalta. Göteborgin kaupunginkirjaston vuonna 1958 tekemässä kymmenvuotissuunnitelmassa otettiin kantaa juuri kysymykseen sivukirjastoverkon laajuudesta. Kirjastonjohtaja Sigurd Möhlenbrock (1916–2007) alaisineen pohti, pitäisikö Kortedalan kaupunginosaan perustaa kolme erillistä, suhteellisen vaatimatonta lähikirjastoa vaiko yksi suuri kaupunginosakirjasto. Göteborgilaiset päätyivät jälkimmäiseen vaihtoehtoon, koska heidän kokemuksensa mukaan sivukirjaston vaikutusalueita voitiin varsin hyvin laajentaa siihen asti normina olleesta yhden kilometrin säteestä. Suuremmat henkilöstö- ja tilaresurssit takaisivat sen, että kauempanakin kirjastosta asuvia lainaajia oli mahdollista laadukkaasti palvella. Ratkaisu edellytti kuitenkin sitä, että kirjasto sijoittuisi kaupunginosan keskukseen hyvien liikenneyhteyksien päähän. Göteborgin suurehkoista, suhteellisen harvaan sijoitetuista sivukirjastoista koostuneesta verkosta tuli sittemmin esimerkki lukuisille Pohjoismaiden suurkaupunkien kirjastoille.<sup>161</sup>

Rationalisointitutkimus valmistui keväällä 1960. Siinä esitettiin toistakymmentä toimenpidettä kirjaston toiminnan tehostamiseksi. Muutoksia kaipasivat tutkimuksen vastuhenkilön, virastotutkija Friedrich Kaltamon mukaan niin kirjaston 1930-luvulta periytynyt organisaatio, monet toimintatavat, eräiden sivukirjastojen aukioloajat, tietyt pääkirjaston

159 Hirn, Sven: Helsingin Kaupunginkirjastoa koskevat rationalisoimissuunnitelmat, Kirjastolehti 6/1961, s. 158.

160 Kirjastolautakunta 19.8.1957, 140 §.

161 Möhlenbrock, Sigurd: Folkbildning och bibliotek: försök till en syntes. Minnesfragment, Göteborg 1989, s. 118.

rakenteelliset ratkaisut kuin kirjaston henkilöstöhallintokin. Kirjastonjohtajan hallinnollisia tehtäviä tuli delegoida tekemällä toisesta apulaiskirjastonjohtajasta pääkirjaston hallinnollinen esimies ja toisesta sivukirjastoista vastaava johtaja. Lisäksi tuli perustaa kolmas apulaiskirjastonjohtajan virka, jonka haltija vastaisi kirjakokoelmien luetteloinnista ja koko kaupunginkirjaston henkilökunta-asioista. Näiden kaikkien johtavien virkamiesten tuli lisäksi muodostaa yhdessä kirjavalinnasta vastaava kollegiaalinen elin, sen sijaan että kirjastonjohtaja vastaisi edelleen kirjavalinnoista yksin.

Tutkimusraportissa esitettiin monia uudistuksia erityisesti pääkirjaston toimintaan. Rikhardinkadun aikuisten lainausosaston jako suomen- ja muunkielisen kirjallisuuden lainausosastoihin oli ”historiallinen jäännös”. Osastot oli yhdistettävä ja yhdistetty lainausosasto sijoittaa toiseen kerrokseen, jolloin opinto- ja lukusalit siirtyisivät kolmanteen. Se sekä parantaisi yleisöpalvelua että vähentäisi henkilökunnan tarvetta kolmella virkailijalla.

Rationalisointitutkimuksessa puututtiin myös henkilökuntarakenteen vinoutumiin. Erillinen, huhtikuussa 1959 tehty ajankäyttötutkimus oli vielä kerran vahvistanut sen, että kirjastokoulutettua henkilökuntaa oli liikaa. Tutkijoiden mielestä 17 amanuenssinvirkaa oli lakkautettava, ja niiden sijaan perustettava kahdeksan järjestelyapulaisen virkaa sekä lisäksi varattava määräraha kymmenen tuntipalkkaisen kirjastoamanuenssin palkkaamiseksi. Säästöä syntyisi lisää lyhentämällä neljän vähiten käytetyn kirjaston aukioloaikoja, jolloin tuntipalkkainen työvoima voisi korvata koulutetun henkilökunnan. Turhaa työtä voitiin Kaltamon ja kumppanien mielestä vähentää myös puuttamalla päiväkohtaiseen, pikkutarkkaan lainaustilastointiin.

Kirjastoverkon suunnittelusta järjestelytoimiston tutkijoilla oli selkeä kanta. He puolsivat suurempien, mutta harvemmassa ja hyvien liikenneyhteyksien varrella olevien sivukirjastojen perustamista, koska niiden valikoimista voitiin tehdä kattavampia ja niihin voitiin palkata ammattitaitoisempaa henkilökuntaa. Tätä verkostoa voisivat sitten täydentää vaatimattomat lainausasemat sekä kirjastobussit. Kirjastoverkon muuttaminen oli kuitenkin vaikeaa, koska tiheäksi laaditun verkoston sivukirjastot toimivat valtaosin niille varta vasten suunnitelluissa tiloissa.<sup>162</sup> Tässä tutkijoiden kannanotossa on selvästi nähtävissä göteborgilaisen kirjastoverkkoajattelun vaikutus.

Monet rationalisointitutkimuksen esittämät muutokset olivat oikeaan osuneita, mutta niiden kaikkien toteutuminen olisi supistanut kaupunginkirjaston resursseja liikaa. Kirjastonjohtaja Saarnio ja apulaiskirjastonjohtaja Hirn totesivat yhdessä tilanteen olevan vakava, ja Hirn esitti neuvotteluja järjestelytoimiston kanssa, koska kompromisseja oli hänen mielestään tehtävä. Saarnio suostui tähän lopulta, mutta antoi neuvottelujen käymisen Hirnin tehtäväksi.<sup>163</sup>

Kirjastonjohtaja Saarnio asettui vastustamaan useimpia tutkimusraportin esittämiä uudistuksia. Saarnion mielestä Helsingin kaupunginkirjaston suurin ongelma oli ilman muuta

---

162 Järjestelytoimiston raportti kaupunginkirjastossa suoritetusta rationalisointitutkimuksesta [luovutettu 29.4.1960], kirjastolautakunnan pöytäkirjan 15.6.1960 liitteenä.

163 Sven Hirnin tiedonanto 14.2.2008.

pääkirjastokysymys, jota tutkimuksessa ei mainittu ollenkaan. Kirjaston keskeiset ongelmat liittyivät kaikki joko suoraan tai epäsuorasti pääkirjaston epätarkoituksenmukaisuuteen: kaikki suunnitelmat, joihin ei sisältynyt uutta pääkirjastorakennusta, olivat kirjastonjohtajan mielestä vain ”epätyydyttäviä väliaikaisratkaisuja”.

Pääkirjaston aikuisten lainausosaston yhdistäminen ei Saarnion mukaan käynyt päinsä. Kirjastonjohtaja muistutti, että pääkirjaston aikaisemmat rakenteelliset muutokset olivat osoittautuneet erittäin vaikeiksi toteuttaa. Saarnio ei myöskään ollut tyytyväinen tutkijoiden tekemään kirjastokoulutusta vaativien ja vaatimattomien työtehtävien erotteluun, koska se oli teoreettista ja keinotekoisia eikä vastannut arkitodellisuutta: ”henkisen työn siirtäminen tilastokäyriin on sinänsä toivoton tehtävä”. Kirjastonjohtajan mielestä kaikki kirjastossa tehty työ oli siis henkistä työtä, jota ei voinut arvioida työntutkimuksen keinoin.

Saarnio ei puoltanut myöskään Detroit-järjestelmään siirtymistä, koska kirjaston mahdollisuudet valvoa lainausta heikkenisivät olennaisesti: kun lainaajakorttia ei enää leimattaisi, ei sakkokirjoja hallussaan pitävää henkilöä voitaisi estää lainaamasta. Sen sijaan kirjastonjohtaja oli valmis kokeilemaan yleistymässä ollutta valokuvausmenetelmää. Hän pahoitteli lisäksi, ettei järjestelytoimisto ottanut juurikaan kantaa kirjankuljetusten aiheuttamiin ongelmiin, koska oman kirjankuljetusauton puuttumisen vuoksi lainaajat saattoivat joutua odottamaan tilaamaansa kirjaa parikin viikkoa. Auton hankkiminen oli kirjastonjohtajan mielestä ensiarvoisen tärkeä rationalisoimis- ja säästämiskeino.

Lausuntonsa lopuksi Saarnio totesi, ettei rationalisoimistutkimuksessa esitettyjä uudistuksia voitu ”kauttaaltaan eikä tässä muodossa hyväksyä”. Kirjastonjohtaja esitti, että asian jatkokäsittelyä varten muodostetaan komitea, jossa olisi edustajia sekä järjestelytoimistosta että kaupunginkirjastosta.<sup>164</sup> Kirjastolautakunta päätti kuitenkin kesäkuussa 1960 asettaa keskuudestaan kolmihenkisen jaoston valmistelemaan kaupunginhallitukselle lausuntoa tutkimusraportista; sille antoivat omat lausuntonsa apulaiskirjastonjohtajat Sven Hirn ja Eila Wirla sekä sairaalasivukirjastonjohtaja Sirkka-Liisa Meri.<sup>165</sup>

Jaoston toiminta ei kuitenkaan edennyt juuri alkua pidemmälle, koska kirjastolautakunta muutti mieltään ja halusi sittenkin mukaan lausunnon tekoon myös edustajat sekä omasta joukostaan että järjestelytoimistosta. Niinpä kaupunginhallitukselle esitettiin kolmihenkisen komitean perustamista, jossa nämä tahot olisivat edustettuina. Asiasta tehtiin päätös 25.11.1960 pidetyssä lautakunnan ylimääräisessä kokouksessa, jolloin kirjastonjohtaja Saarnio oli virkamatkalla Länsi-Saksassa ja hänen sijaisenaan toimi apulaiskirjastonjohtaja Sven Hirn. Ratkaisu syntyi mahdollisimman täpärästi äänin 3–3 puheenjohtaja Kusti Kulon äänen turvin. Vastaa äänestäneet olisivat halunneet komitean neljänneksi jäseneksi vielä ulkopuolisen kirjastoalan asiantuntijan. Komitean puheenjohtajaksi valittiin kaupunginhallituksen päätöksellä Sven Hirn.<sup>166</sup>

164 Kirjastonjohtaja Saarnion lausunto järjestelytoimiston rationalisoimistutkimuksesta, kirjastolautakunnan pöytäkirjan 15.6.1960 liitteenä.

165 Kirjastolautakunta 25.11.1960, 270 §.

166 Kirjastolautakunta 25.11.1960, 270 §.

Kirjastolautakunnan menettely osoitti kouriintuntuvasti, kuinka Saarnio oli tosiasiallisesti jo syrjäytetty kaupunginkirjaston päätöksenteosta. Maahan palannut kirjastonjohtaja sai kirjastolautakunnan seuraavassa kokouksessa joulukuussa 1960 kuulla kaupunginhallituksen perustaneen rationalisointikomitean ja valinneen sen jäseniksi lautakunnan suosituksen mukaan apulaiskirjastonjohtaja Sven Hirnin, lautakunnan jäsenen Inkeri Airolan sekä työntutkija Friedrich Kaltamon järjestelytoimistosta.<sup>167</sup>

Kirjastonjohtajan aseman heikkenemisellä oli kielteisiä vaikutuksia kaupunginkirjaston työilmapiiriin. Valtansa menettänyt kirjastonjohtaja väsyi, sulkeutui kuoreensa ja vetäytyi siilipuolustukseen. Uno Saarnio suostui viimeisinä virkavuosinaan keskustelemaan enää vain muutaman alaisensa kanssa. Tapahtumat johtivat kirjastonjohtaja Saarnion ja apulaiskirjastonjohtaja Hirnin välien pysyvään rikkoutumiseen kesästä 1961 lähtien, ja myös sairaalasisivukirjastonjohtaja Sirkka-Liisa Meri sai huomata joutuneensa Saarnion epäsuosioon.<sup>168</sup>

Suurinta haittaa aiheutui kuitenkin kaupunginkirjaston kehitykselle, sillä Saarnio asetui rationalisointityön edetessä vastustamaan lähes kaikkia uudistusesityksiä. Sen seurauksena Helsinki jäi kirjastokaupunkina yhä pahemmin jälkeen muista Suomen suuremmista kaupungeista. Lainausjärjestelmän muuttaminen sujui tosin suhteellisen sujuvasti. Saarnio ilmoitti kirjastolautakunnan kokouksessa kesäkuussa 1961, ettei hän enää vastustanut lainausmenetelmän muuttamista, ja näin Newarkista siirryttiin Detroitiin 1.10.1961. Kirjastonjohtaja kuitenkin arvosteli syyskuussa 1962 tätä päätöstä, koska se oli hänen mukaansa ”laskenut yleisöpalvelun taso”. Koska uudessa järjestelmässä asiakkaat eivät enää saaneet kuittausta palauttamistaan lainoista, oli lainaajien oikeusturva Saarnion mielestä vaarantunut.<sup>169</sup>

Kovempi kiista rationalisoimiskomitean ja Saarnion välille syntyi kaupungin järjestelytoimiston esittämistä pääkirjaston rakenteellisista muutoksista. Komitea tavoitteli kokonais uudistusta, jossa hyllytilan lisäyksen ohella oli tarkoitus keskittää mekaaninen lainaus-toiminta yhteen paikkaan tilan säästämiseksi, asentaa uusi kirjahissi keskusvaraston ja lainausosastojen välille sekä uusia perin pohjin ruotsin- ja vieraskielisen kirjallisuuden lainausosasto, jolle ei ollut tehty mitään sitten 1920-luvun. Komitean mielestä oli myös korkea aika varata tilaa äänilevyjen kuuntelulle sekä mikrofilmien lukemiselle – näitä kumpaakin saattoi jo harrastaa monissa kotimaisissa, saati sitten ulkomaisissa kaupunginkirjastoissa. Käytännössä lainaus toiminnan keskittäminen merkitsi valokuvausmenetelmän käyttöönto-ottoa sekä pohjakerroksen tilojen käyttämistä tähän tarkoitukseen.<sup>170</sup>

Kirjastonjohtaja Saarnio tyrmäsi useimmat rationalisoimiskomitean Rikhardinkatua koskevat ehdotukset. Hänen mielestään lainauksen keskittäminen vaikeuttaisi kirjastotyötä. Saarnio oli huolissaan myös äänilevyjen kuunteluun ja mikrofilmien lukemiseen tarkoi-

167 Kirjastolautakunta 16.12.1960, 285 §.

168 Sven Hirnin haastattelu 20.6.2007; Bo Carpelanin haastattelu 22.8.2007.

169 Kirjastolautakunta 17.9.1962, 187 § (liitteenä Saarnion lausunto).

170 Kirjastolautakunta 21.8.1961, 203 §.

tetun tilan valvonnasta, jonka hän oletti muodostuvan ”erittäin vaikeaksi”; sen lisäksi viimeksi mainitut muutokset veisivät kirjaston kipeästi kaipaamia työskentely- ja varastotiloja. Kirjastonjohtajan mielestä rationalisointikomitean ehdotukset eivät olleet kypsää toteutettaviksi.<sup>171</sup> Kirjastolautakunta oli kuitenkin toista mieltä ja puolsi syyskuussa 1961 rationalisointikomitean esitystä pääkirjaston muutostöiksi.<sup>172</sup> Saarnio joutui hyväksymään myös sen, että kaupunginkirjaston virkarakennetta muutettiin vuonna 1961 ajankäyttötutkimuksen nojalla hänelle epämieluisaan suuntaan: seitsemän vakinaista kirjastoamanuenssin virkaa ja yksi tilapäinen lakkautettiin ja niiden tilalle perustettiin kahdeksan kirjastoapulaisen virkaa. Kirjastonjohtajan mielestä päätös merkitsi yleisöpalvelun heikkenemistä.<sup>173</sup>

Rationalisointikomitean ehdotukset toteutuivat vähän kerrassaan 1960-luvulla, mutta Uuno Saarnio ei enää kaikkea tätä kehitystä seurannut. Kirjastonjohtaja jäi eläkkeelle kaupunginkirjaston melskeiden keskellä tammikuussa 1963. Hänen seuraajakseen kaupunginhallitus valitsi apulaiskirjastonjohtaja, FT Sven Hirnin (1925–2013), joka aloitti uudessa tehtävässään 1.4.1963.<sup>174</sup>

## Kaupungistuvan maalaiskunnan kirjastotoimen kehittämispaineita Espoossa

### Maalaiskunnasta kauppalaksi

Espoon kirjastotoimi sai alkunsa, kun pitäjään perustettiin perimätiedon mukaan kirjasto vuonna 1859. Perustaja, pastori Elias Wilhelm Stadius, hoiti sitä Espoon kirkon tiloissa vuoteen 1867. Koska kuntakokous on vuonna 1869 vahvistanut kirjastolle säännöt ja nimennyt sille johtokunnan, on se ollut olemassa, mutta sen perustamisvuosi ja -vaiheet ovat epävarmoja.<sup>175</sup> Sinänsä perustamisvuosi voi hyvinkin pitää paikkansa, sillä 1850- ja 1860-lukujen taite oli Suomessa kansankirjastojen perustamisen huippuaikaa. Kirkolta kirjasto siirtyi läheiselle Lagstadin koululle vuonna 1873 koulun opettajien hoidettavaksi, ja kaksi vuotta myöhemmin se siirrettiin koulun johtokunnan alaisuuteen.<sup>176</sup>

Uuden sivistyslaitoksen saanut Espoo oli 1800-luvun lopulla perinteinen suomalainen maaseutuyhteisö, jossa asui vuonna 1900 vajaat 6 000 asukasta. Maalaiskunta oli leimallisesti ruotsinkielinen, sillä ruotsinkielisten osuus väestöstä oli noin 75 %. Ratkaisevan tärkeäksi

171 Kirjastolautakunta 21.8.1961, 203 § (liitteenä Saarnion lausunto).

172 Kirjastolautakunta 4.9.1961, 214 §.

173 Kirjastolautakunta 17.9.1962, 187 §; Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1961, s. 2.

174 Kirjastolautakunta 20.8.1962, 178 §; 18.3.1963, 91 § (Hirnin valinta); Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1963, s. 3.

175 Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 11.

176 Espoon kaupunginkirjaston arkistoaineiston kuvaukseen liittyvä historiallinen katsaus kaupunginkirjaston arkistoluettelossa, Espoon kaupunginarkisto; Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjistä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 148–149.

Espoon kehitykselle muodostui vuonna 1903 valmistunut Pasilan–Karjaan rata. Espoon väkiluku alkoi kasvaa entistä nopeammin rantaradan valmistuttua. Samalla Helsinkiin muualta Suomesta suuntautunut muuttoliike levittäytyi Espooseen saakka. Varsinkin kunnan itäosassa sijaitsevan Leppävaaran aseman tienoo alkoi muotoutua omaksi taajamaksi.<sup>177</sup>

Suomen itsenäistymisen aikoihin Espoon asutus oli alkavasta teollistumisesta ja kohentuneista liikenneoloista huolimatta yhä varsin maaseutumaista. Pääkaupungissa asui vuonna 1920 jo 152 000 henkeä, mutta parinkymmenen kilometrin päässä sijainneessa Espoon maalaiskunnassa oli samana vuonna vain noin 8 500 asukasta, joista 70 prosenttia oli ruotsinkielisiä ja 75 prosenttia elätti itsensä maataloustyöllä. Espoon kunnan keskellä sijainneesta Kauniaisista tuli vuonna 1920 itsenäinen kauppala.<sup>178</sup>

Espoon suurimmat asutuskeskukset syntyivät rautatien tai Jorvaksentien varrelle. Ennen toista maailmansotaa lähellä rantarataa oli jo Leppävaaran ja Kilon kaltaisia esikaupunkialueita sekä Kaukalahden teollisuustaajama.<sup>179</sup> Halki Etelä-Espoon kulkeneen Jorvaksentien valmistuttua vuonna 1937 alkoi senkin läheisyyteen nousta pientaloja. Uuden Helsingin–Turun maantien Espoon osuus valmistui vuonna 1934, mikä paransi entisestään Espoon liikenneyhteyksiä.<sup>180</sup>

Ripeästi 1940- ja 1950-luvuilla kasvaneesta Espoosta kehittyi rivakkaa vauhtia kaupan, palvelujen ja teollisuuden merkittävä keskus. Jatkosodan päättyessä vuonna 1944 Espooseen sijoittui siirtoväkeä Karjalasta ja Porkkalan vuokra-alueelta sekä rintamamiehiä, ja näin maalaispitäjän väkiluku kasvoi vuosina 1944–1950 noin 14 000 asukkaasta 23 000 henkeen. Muuttoliike alkoi vaikuttaa paikkakunnan elinkeinorakenteeseen: jo vuonna 1950 yli 41 prosenttia ammatissa toimivasta väestöstä oli teollisuuden, käsityön ja rakennusteollisuuden palveluksessa. Teknillisen korkeakoulun vaiheittainen muutto Espooseen toi mukanaan vireän teekkariopiskelijoiden joukon, joiden tekkarikylyä valmistui vuonna 1952. Sodanjälkeistä asuntopulaa lievittämään perustettu Asuntosäätiö käynnisti vuonna 1952 Tapiolan puutarhakaupungin rakentamisen, mikä niin ikään toi maalaiskuntaan lisää koulutettua väestöä.<sup>181</sup> Vuonna 1960 Espoossa asui jo noin 53 000 henkeä, ja kun Espoosta tuli vuonna 1963 kauppala, oli sen väkiluku jo 65 000.<sup>182</sup>

Espoon kehitys maalaiskunnasta kauppalaksi ja suurkaupungiksi ei kuitenkaan ollut suoraviivainen. Kunnan ruotsinkielisen enemmistön keskuudessa piti moni suomenkielisen väestön virtaamista paikkakunnalle uhkana ruotsinkielisten asemalle, mikä näkyi pyrkimyksenä jarruttaa suomenkielisten kansakoulujen perustamista. Lukuvuonna 1938–1939

177 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 26, 28, 34, 44.

178 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 46.

179 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 30, 203.

180 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 205–208.

181 Itkonen, Uolevi: Espookirja, Jyväskylä 1992, s. 19–27, 29–37, 49.

182 Hellström, Martti: Espoo kaupungiksi 50 vuotta sitten, osoitteessa Espoo kaupungiksi 50 vuotta sitten – Espoo 1972 – Espoo 50 vuotta kaupunkina (espoonperinneseuura.net). lainattu 21.4.2022.

Espoon 13 ruotsinkielisessä kansakoulussa oli yhteensä 642 oppilasta ja kuudessa suomenkielisessä 486.<sup>183</sup> Muuttovirran patoamisyritykset eivät onnistuneet, sillä Helsingin paha asuntopula yksinkertaisesti pakotti hakeutumaan asumaan naapurikuntiin. Näin suomesta tuli jo vuonna 1953 Espoon asukkaiden enemmistön äidinkieli.<sup>184</sup>

Kunnan väkiluvun nopea kasvu ja liian ripeältä tuntuva muutosvauhti pelotti monia kantaväestön ruotsinkielisiä espoolaisia, joiden äänitorveksi tuli kotiseututyössä ansioitunut kunnanvaltuutettu Bertil Eriksson. Toisaalta myös kaupungistuvien alueiden asukkaat olivat aktiivisia: leppävaaralaiset olivat jo 1930-luvulla esittäneet Leppävaaran kunnan muodostamista, ja 1950-luvun lopulla tapiolalaiset pyysivät viranomaisia selvittämään mahdollisuuksia erottaa Tapiola ja muut Itä-Espoon alueet itsenäiseksi kunnakseen. Tapiolan asukkaiden pettymykseksi valtiovalta kuitenkin lopulta päätti perustaa koko Espoon kunnan alueen kattavan kauppalan vuoden 1963 alusta lukien.<sup>185</sup>

## Pienimuotoista kirjastotoimintaa

Espoolla oli kauppalaksi muuttuessaan jo yli sadan vuoden perinteet kirjastopalvelujen järjestämisessä. 1900-luvun alussa Espoon kirjastotoimintaa ryhdyttiin perusteellisemmin kohentamaan ja laajentamaan, koska kansakoululaitoksen laajentuminen oli lisännyt lukutaitoisten määrää. Tuolloin Espoossa oli yhdeksän ruotsinkielistä ja yksi suomenkielinen kansakoulu. Jotta kirjoja olisi ollut lainattavissa kunnan syrjäisissäkin kolkissa, toimi Lagstadin kirjasto vuodesta 1902 Espoon kunnan keskuskirjastona, joka toimitti kunnan koulujen vaatimattomiin lainakirjastoihin kirjoja.<sup>186</sup> Keskuskirjaston perustaminen vei Espoon kirjastotoimintaa eteenpäin, kun muille kunnan kansakouluille alkoi syntyä lainausasemia.<sup>187</sup> Näin kirjastotoimen laajentuminen liittyi Espossakin kiinteästi kansakoululaitoksen kehitykseen.

Vahvasti ruotsinkielisessä Espoon maalaiskunnassa kirjastotoiminta kehittivät itsenäisyyden ajan alkuvuosina ruotsinkieliset yhteisöt, joiden aloitteesta kunnanvaltuusto päätti joulukuussa 1922 perustaa ruotsinkielisen kirjastolautakunnan. Lagstadin kirjasto sai kirjastotoimen uudelleenorganisoinnissa ensimmäisen palkatun kirjastonhoitajansa. Kirjastotoimen johtosääntö vahvistettiin vuonna 1924, ja koululla sijainnut kantakirjasto muutti uuden kunnantalon alakertaan vuonna 1934. Kaukalahden ruotsinkieliselle kansakoululle perustettiin lisäksi ruotsinkielinen piirikirjasto 1929. Ruotsinkielisiä lainausasemia oli 1930-luvun alussa viisi Leppävaarassa, Vanhakartanossa (Gammelgård), Nuuksiossa, Röy-

183 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 261–266.

184 Itkonen, Uolevi: Espookirja, Jyväskylä 1992, s. 49–54.

185 Itkonen, Uolevi: Espookirja, Jyväskylä 1992, s. 52–53, 57–65.

186 Espoon kaupunginkirjaston arkistoaineiston kuvaukseen liittyvä historiallinen katsaus kaupunginkirjaston arkistoluettelossa, Espoon kaupunginarkisto; Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 148–149.

187 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 148–149.

lässä (Rödskog) ja Espoon saaristossa.<sup>188</sup> Espoon kaltaisessa maalaiskunnassa suuri merkitys oli myös kirjastotoimiston alaisuudessa työskentelevillä alueellisilla kirjastontarkastajilla ja heidän neuvontatyöllään sekä pienehköllä valtionavulla, joka kannusti kehittämään kirjastoja.<sup>189</sup>

Aika oli kypsä ensimmäisen suomenkielisen piirikirjaston perustamiselle vuonna 1929 Leppävaaran suomalaiselle kansakoululle. Siitä muodostettiin suomenkielinen kantakirjasto vuonna 1937, jolloin kirjastolautakunta jaettiin suomen- ja ruotsinkieliseen osastoon. Ratkaisu oli luonteva, koska suomenkielinen väestö kasvoi erityisesti kunnan itäosissa, josta oli ajan oloissa hankala matka pitäjän länsiosissa olevaan ruotsinkieliseen kantakirjastoon, joka oli siihen asti vastannut myös suomenkielisen kirjallisuuden edelleen levittämisestä piirikirjastoihin ja lainausasemille. Syksyllä 1938 Kauklahden suomenkieliselle kansakoululle perustettiin toinen suomenkielinen piirikirjasto.<sup>190</sup>

Tämä Espoon kirjastotoimen 1920- ja 1930-lukujen kehitys oli suurelta osin vuoden 1928 kansankirjastolain ja myöhemmän kansankirjastoasetuksen ansiota. Koska kunnat kuitenkin käyttivät ennen sotavuosia varsin vähän varoja kirjastotoimeen, johti piirikirjastojen perustaminen siihen, ettei kantakirjastoa voitu kehittää – mikä taas olisi kirjastoalan edustajien mielestä ollut tärkeää.<sup>191</sup>

Sota-ajan ja vähäisen taloudellisten panostusten vuoksi Espoon kirjastojen toiminnan volyymi oli sotatoimien päätyttyä vuonna 1945 vaatimaton. Espoon ruotsalainen kantakirjasto toimi edelleen kunnantalolla yhdessä huoneessa. Kirjastoa hoiti kirjastotutkinnon suorittanut kanslisti, ja lainausoikeus oli kansankirjastoajatuksen mukaisesti kaikilla Espoossa asuvilla. Vuoden 1945 päättyessä kantakirjastossa oli noin 2 100 kirjaa. Kantakirjasto oli avoinna neljä tuntia viikossa, ja sieltä lainattiin vuoden aikana lähes 2 200 teosta. Ruotsinkielisiä piirikirjastoja oli edelleen vain yksi, Kauklahdessa. Piirikirjastoa käytti toimintavuoden aikana 90 lainaajaa, jotka lainasivat runsaat 1 100 teosta.<sup>192</sup>

Vielä pienimuotoisempaa oli seitsemän etupäässä kansakouluille sijoitetun lainausaseman toiminta. Ne sijaitsivat Leppävaarassa, Träskändassa, Nuuksiossa, Rödskogissa (Röy-

---

188 Espoon kaupunginkirjaston arkistoaineiston kuvaukseen liittyvä historiallinen katsaus kaupunginkirjaston arkistoluettelossa, Espoon kaupunginarkisto; Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 270.

189 Eskola, Eija: Yleisten kirjastojen toiminta maailmansotien välisenä aikana. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Suomen yleisten kirjastojen historia, BTJ Finland Oy, Keuruu 2009, s. 290–291.

190 Espoon kaupunginkirjaston arkistoaineiston kuvaukseen liittyvä historiallinen katsaus kaupunginkirjaston arkistoluettelossa, Espoon kaupunginarkisto; Kauklahden suomenkielisen piirikirjaston toimintakertomus 1938, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 270.

191 Eskola, Eija: Yleisten kirjastojen toiminta maailmansotien välisenä aikana. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Suomen yleisten kirjastojen historia, BTJ Finland Oy, Keuruu 2009, s. 292–294. – Rahasummien deflatointi vuoden 2017 euroiksi on tehty tammikuussa 2018 hyödyntämällä Rahamuseon sivuilta löytyvää rahanarvolaskuria <http://apps.rahamuseo.fi/rahanarvolaskin#FIN>, lainattu 8.1.2018.

192 Espoon ruotsalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1945, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.



lä), Träskbyssä (Järvikylä), Gröndalissa (Viherlaakso) ja Mankkaalla. Niitä hoiti yleensä paikallinen opettaja, ja ne olivat avoinna kaksi tuntia viikossa. Ruotsalaisten kanta- ja piirikirjastojen sekä lainausasemien yhteinen vuosilainaus oli noin 3 800. Espoon ruotsinkielisiä palvelleen kirjastotoimen vuosikustannuksiksi tuli noin 52 000 markkaa eli nykyrahassa noin 6 300 euroa.<sup>193</sup>

Espoon suomenkielisille suunnattu kirjastotoimi oli vuonna 1945 vielä ruotsinkielisiäkin vaatimattomampaa, sillä enemmistö kunnan vajaasta 20 000 asukkaasta puhui yhä äidinkielenään ruotsia. Suomalainen, neljä tuntia viikossa avoinna oleva kantakirjasto sijaitsi Leppävaaran suomalaisen alakansakoulun eteisessä. Sitä hoiti kirjastotutkinnon suorittanut kirjastonhoitaja. Kaikilla espoolaisilla oli oikeus lainata maksutta myös suomalaisesta kantakirjastosta kirjoja, joita siellä oli runsaat 1 100. Ennen sotia perustettu, kaksi tuntia viikossa avoinna ollut Kauklahden suomalainen piirikirjasto sisälsi vain 97 sidosta. Viherlaaksossa toimi lisäksi kaksi tuntia viikossa avoinna ollut lainausasema. Näiden kirjastojen yhteenlaskettu lainaus oli vuonna 1945 noin 2 500.<sup>194</sup> Espoon suomalaisen kirjastotoimen vuosikustannuksiksi tuli yhteensä 40 500 markkaa eli nykyrahassa runsaat 4 900 euroa.<sup>195</sup>

Espoon koko kirjastotoimen yhteenlasketut vuoden 1945 tunnusluvut osoittavat vakuuttavasti toiminnan pienimuotoisuuden. Suomalaisen ja ruotsalaisen kirjastotoimen yhteinen vuosilainaus oli noin 6 300, mikä merkitsee asukasta kohden noin 0,3 lainattua kirjaa. Yhteenlasketut kokonaismenot olivat 92 500 markkaa eli nykyrahassa 11 200 euroa.<sup>196</sup> Vuoden 1945 Espoon kirjastotoimi oli volyymiltään ja merkitykseltään rinnastettavissa muihin suomalaisiin maalaiskuntiin, vaikka Espoo sijaitsi pääkaupungin kyljessä: esimerkiksi pohjalaisen Kälviän kunnankirjaston lainausluku asukasta kohden oli tuolloin sama kuin Espoon eli noin 0,3.<sup>197</sup> Espoo oli pitkään jäljessä Helsingin maalaiskuntaa (Vantaata) ja Kauniaista, sillä näiden paikkakuntien yleisten kirjastojen vastaava suhdeluku oli vielä vuonna 1960 selvästi korkeampi kuin Espoon.<sup>198</sup> Itäisimmän Espoon asukkaat kykenivät hyödyntämään Helsingin kaupunginkirjaston sivukirjastojen palveluja. Helsingissä espoolaisia lähimpänä oli Pitäjänmäen ruotsinkieliselle kansakoululle sijoitettu piirikirjasto, josta

---

193 Espoon ruotsalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1945, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

194 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1945, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

195 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1945, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

196 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1945, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

197 Puikko, Päivi: Kälviän kunnankirjaston 125-vuotiselta taipaleelta 1861–1986, osoitteessa [https://www.kokkola.fi/palvelut/kirjasto/kirjastot\\_ja\\_palvelupisteet/kalvian\\_kirjasto/historia/](https://www.kokkola.fi/palvelut/kirjasto/kirjastot_ja_palvelupisteet/kalvian_kirjasto/historia/), lainattu 21.4.2022; Kälviän väkiluku vuonna 1945: SVT 1944–1945, s. 32–33 (Väestö III).

198 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 104 taulukko; s. 279 taulukot.

tuli Helsingin suuren alueliitoksen (1946) myötä paikallisen kaupunginkirjaston kaksikielinen sivukirjasto.<sup>199</sup>

Kirjastontarkastajilla oli näissä oloissa merkittävä rooli Espoon kirjastotoimen johtamisessa ja kehittämisessä toisin kuin Helsingin, Tampereen ja Turun kaltaisissa suurkaupungeissa. Kirjastontarkastaja oli 1940- ja 1950-luvuilla määrävuosina säännöllisin väliajoin läsnä niin suomen- kuin ruotsinkielisenkin kirjastolautakunnan kokouksissa, joissa hän antoi suullisen tarkastuslausuntonsa sen kirjallisen lausunnon ohella, jonka hän lähetti Valtion kirjastotoimistolle. Helsingin piirin kirjastontarkastaja Hellin Hendolin piti vuonna 1945 suomalaisen kantakirjaston sijoituspaikkaa kansakoulun eteisessä ”verrattain tyydyttävänä”, mutta erityisen kirjastohuoneen hankkimista oli hänen mukaansa kuitenkin syytä pitää vireillä.

Hendolin joutui muistuttamaan espoolaisia myös kirjastonhoidollisista perusasioista. Suomalaiseen kantakirjastoon tarvittiin yleisöä varten lukupöytä ja tuoleja, sillä kirjastotilassa tuli olla mahdollisuus lukea kirjallisuutta eikä vain lainata sitä ja viedä mukanaan. Lapset saivat käyttää kirjastoa vain viikon toisena lainausiltana, jonka lautakunta päätti olevan tiistain. Kohennusta kaipasi myös kirjojen luettelointi ja luokittelu. Kirjavalikoiman puutteita oli korjattava hankkimalla lisää tietokirjallisuutta tarkastajan ehdotuksen mukaan. Kirjasto-olojen yleistä puutteellisuutta maaseudulla sotavuosien jälkeen kuvaa hyvin se, että Hendolin katsoi näistä moitteista huolimatta Espoon suomalaisen kantakirjaston olevan tyydyttävästi hoidettu ja tekevän edullisen vaikutuksen, vaikka sotavuodet olivat haitanneet sen kehitystä.<sup>200</sup>

Kun Hendolin kolme vuotta myöhemmin (1948) osallistui seuraavan kerran suomenkielisen kirjastolautakunnan kokoukseen, päätettiin kantakirjasto hänen esityksestään inventoida ja sen korttiluettelot tarkastaa. Samoin Hendolinin toivomuksesta tilattiin luettelokortit lainaajatietoja varten, arkistomappeja, kirjatukia ja *Kirjastonhoidon opas*. Kirjastontarkastaja kiinnitti huomiota myös kantakirjaston puutteellisiin huoneisto-oloihin. Kunnalta päätettiin anoa kantakirjastolle huonetta Leppävaaran uuden koulurakennuksen laajentamisen yhteydessä.<sup>201</sup>

Kirjastontarkastajankaan arvovalta ei johtanut suomalaisen kantakirjaston tilaongelmien nopeaan ratkaisuun. Suomenkielinen kirjastolautakunta joutui syksyllä 1951 toteamaan, että kantakirjasto sijaitsi edelleen erittäin ahtaissa tiloissa Leppävaaran suomalaisen alakansakoulun eteisaulassa. Kantakirjaston kirjakokoelma oli vuosina 1945–1951 lähes kolminkertaistunut noin 1 100 sidoksesta runsaaseen 3 100 kirjaan, eikä pieni eteinen ollut enää sille mitenkään riittävä huonetila. Siksi lautakunta päätti anoa kunnanvaltuustolta uutta huoneistoa, joka käsittäisi sopivan varsinaisen kirjastohuoneen ohella myös lukusalin, jollainen kantakirjastolta puuttui. Lautakunta esitti samalla kunnan harkittavaksi, olisiko

---

199 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 52–53, 60.

200 Espoon suomenkielinen kirjastolautakunta 4.4.1945, 3 §.

201 Espoon suomenkielinen kirjastolautakunta 1.11.1948, 4–6 §§, 8 §.

mahdollista sijoittaa ”suomalaisia ja ruotsalaisia” kirjastoja samaan huoneistoon, kuten monissa kaksikielisissä kunnissa oli menetelty, esimerkiksi Helsingissä liitosalueilla. Tällä tavoin kirjaston ja lukusalin aukioloajat kasvaisivat ilman lisämenoja.<sup>202</sup> On mielenkiintoista, että lautakunta esittäessään erikielisten kirjastojen sijoittamista samaan huoneistoon vetosi helsinkiläisiin esimerkkeihin, kun tarjolla olisi ollut myös Matinkylän ja Gräsan piirikirjastojen rinnakkaiselo samassa kansakouluhuoneessa. Todennäköinen syy valintaan oli se, että Helsingissä erikieliset kirjastot oli myös yhdistetty ja näin saatu aikaan säästöjä, kun taas Espoossa edellä mainitut piirikirjastot toimivat yhteisestä tilasta huolimatta yhä hallinnollisesti erillisinä ja olivat eri hoitajien vastuulla.

Kirjastotoimen kehitys oli Espoossa hidasta ennen 1950-luvun puoliväliä, vaikka pieniä edistysaskelia otettiin. Leppävaaraan perustettiin vuonna 1947 Hembygdens Vänner -kotiseutuyhdistyksen voimahahmon Bertil Erikssonin aloitteesta ruotsalainen piirikirjasto, joka toimi kotiseutuyhdistyksen talossa Thorstorpissa. Vuonna 1952 piirikirjaston vuosilainaus oli vajaat 1 500.<sup>203</sup> Gräsan (Matinkylän/Olarin) ruotsalainen piirikirjasto aloitti toimintansa vuonna 1949. Piirikirjasto ylitti 2 000 lainan rajapyykin vuonna 1953.<sup>204</sup> Nuuksion ruotsalainen piirikirjasto avasi ovensa lainaajille vuonna 1955, jolloin tarjolla oli 130 kirjan kokoelma.<sup>205</sup>

Suomenkielisiä espoolaisia palvelevien kirjastojen määrä alkoi kasvaa hieman ruotsinkielisiä myöhemmin, sitä mukaa kun paikkakunnan kielisuhteet alkoivat muuttua suomenkielisten eduksi. Pohjois-Espoon Nuuksioon perustettiin lainausasema vuonna 1948, mutta tämä kunnan harvaanasutun alueen asukkaita palvellut kirjastopiste oli hyvin vaatimaton.<sup>206</sup> Viherlaakson lainausasema oli yhtä vaatimaton kuin Nuuksiossa olevakin, sillä vuonna 1949 suomalaisten lainausasemien yhteenlaskettu vuosilainaus oli 175.<sup>207</sup>

Matinkylän suomalainen piirikirjasto aloitti toimintansa vuonna 1950 samalla ruotsalaisella kansakoululla ja samassa huoneessa ruotsalaisen piirikirjaston kanssa.<sup>208</sup> Koska kaksi piirikirjastoa toimi samassa huoneessa, mutta niillä oli eri hoitajat ja kirjakokoelmat, tarkastivat suomen- ja ruotsinkieliset kirjastontarkastajat käynneillään vain oman puolen-

---

202 Espoon suomenkielinen kirjastolautakunta 10.0.1951, 5 §; Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1951, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

203 Leppävaaran ruotsalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1947 ja 1952, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

204 Gräsan ruotsalaisen piirikirjaston toimintakertomukset vuosilta 1949–1950 ja 1953, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

205 Nuuksion ruotsalaisen piirikirjaston toimintakertomus 1955, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

206 Nuuksion suomalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1952 ja 1955, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

207 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomukset 1947 ja 1949, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

208 Espoon suomalainen kirjastolautakunta 1.11.1948, 7 §; 31.5.1950, 3 §; 13.9.1950, 4 §.

sa huoneesta.<sup>209</sup> Matinkylän suomalaisen piirikirjaston lainausluvut nousivat vuonna 1953 pysyvästi yli tuhannen vuosilainan.<sup>210</sup>

Suomenkielisen väestönosan määrän kasvu alkoi 1950-luvun puoltaväliä lähestyttäessä vilkastuttaa Espoon suomenkielisen kirjastotoimen kehitystä. Laajalahden suomalaiselle kansakoululle perustettiin vuonna 1953 piirikirjasto. Kaksi tuntia viikossa avoinna olleen kirjaston vuosilainaus kohosi kahdessa vuodessa lähes 1 400:an, ja kirjakokoelmakin lähes kolminkertaistui 549 sidoksen kokoiseksi.<sup>211</sup>

Suomalaisen kantakirjaston hoitajaksi tuli vuonna 1948 kirjastotutkinnon suorittanut Mirjami Vaaja, joka hoiti tehtävää 1960-luvun alun murrosvuosiin saakka samoin kuin hänen ruotsalaisen kantakirjaston kollegansa Sylvia Fellman.<sup>212</sup> Nämä kaksi ammatillisesti pätevää kirjastonhoitajaa edustivat Espoon kirjastotoimessa jatkuvuutta aikana, jolloin piirikirjastojen ja lainausasemien hoitajat vaihtuivat alinomaa. Kirjastopalvelujen kehittämistä haittasi kuitenkin se, että kantakirjastojenkin hoitajat olivat sivutoimisia.

## Kaupungistuminen kiihtyy, kirjastotoimi uudistuu

Espoon kirjasto-olot alkoivat toden teolla kohentua 1950-luvun puolivälissä, jolloin paikkakunnan väkiluvun kasvu oli selvästi nopeutumassa. Asukkaiden määrä ylitti 40 000 hengen rajan, ja suomenkieliset muodostivat jo espoolaisten enemmistön. Tätä muutosta symboloi kulttuuri- ja kirjastotoimen osalta se, että suomenkielisten kirjastojen yhteenlaskettu vuosilainaus ylitti vuonna 1956 ruotsinkielisen: edellinen lainausluku oli 14 679 ja jälkimmäinen 14 606. Suunta oli selvä: vuonna 1960 suomenkielistä kirjastoista lainattiin jo 43 956 teosta ruotsinkielisten 24 007 lainaa vastaan. Luvut kuvastavat paitsi väestörakenteen varsin nopeaa kielellistä muuttumista myös kirjastotoiminnan merkittävää vilkastumista: espoolaisten yleisten kirjastojen yhteinen vuosilainaus lähes kaksi- ja puolikertaistui neljän vuoden aikana.<sup>213</sup>

Lainaustoiminnan vilkastuminen selittyy väkiluvun kasvun ohella kirjastojen määrän lisääntymisellä sekä niiden kirjavalikoimien ja kirjastohuoneistojen kohentumisella. Kehitykselle oli kuvaavaa, että suurin osa uusista kirjastoista oli suomenkielisille suunnattuja. Lintuvaaraan perustettiin vuonna 1957 suomenkielinen piirikirjasto, ja Tapiola sai saman-

---

209 Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 12–13.

210 Matinkylän suomalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1950–1953, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

211 Laajalahden suomalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1953 ja 1955, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

212 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1948, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

213 Espoon suomalaisen ja ruotsalaisen kantakirjaston toimintakertomukset 1956 ja 1960, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjistä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 295.

laisen kirjaston seuraavana vuonna. Tuomarilan suomalainen piirikirjasto aloitti toimintansa vuonna 1960 niin ikään alueen kansakoululla; kaksi vuotta myöhemmin piirikirjaston saivat myös Niittylä sekä Auroran kunnalliskoti, jossa toiminut lainausasema korotettiin piirikirjaston asemaan. Kaksi uutta ruotsinkielistä piirikirjastoa sijoitettiin vuonna 1961 Mäkkylän kansakoululle sekä Tapiolaan kirkkoherranviraston odotushuoneeseen.<sup>214</sup>

Kirjastotiloista merkittävimmin kohenivat kantakirjastojen huoneistot. Espoon suomalaisen kantakirjaston tilaresurssit paranivat merkittävästi kesällä 1956, jolloin kirjasto viimein pääsi muuttamaan kunnan uuteen Leppävaaran terveystaloon. Siellä kirjaston käytössä oli kaksi huonetta, joilla oli pinta-alaa yhteensä 120 m<sup>2</sup>.<sup>215</sup> Lainaussaliin saatiin 24 kauan kaivattua lukupaikkaa, ja uudet tilat mahdollistivat myös lehtien tilaamisen kantakirjastoon. Sen kirjavarasto käsitti tuolloin vajaat 3 200 nidettä eli kuutisen sataa vähemmän kuin ruotsinkielisen sisarkirjaston.<sup>216</sup> Tuomarilan piirikirjaston tilat olivat poikkeuksellisen suuret, 119 m<sup>2</sup>:n kokoiset, minkä ansiosta lasten ja nuorten osastolle voitiin luovuttaa oma huone.<sup>217</sup> Laajennettu kirjastotyö pääsi Espoossa pienimuotoisena alkuun muuton jälkeen. Kirjastossa järjestettiin vuonna 1961 yhteensä 12 satutuntia, rainaesitys, kirjaston esittely ja Viikon kysymys -kilpailu nuorille. Seuraavana vuonna kantakirjastoon (pääkirjastoon) hankittiin levysoitin ja kirjallisia äänilevyjä.<sup>218</sup>

Espoon ruotsinkielinen kantakirjasto muutti vuonna 1954 kunnantalosta takaisin Lagstadin koululle 60 m<sup>2</sup>:n huoneistoon. Kirjastotiloille asetettavat vaatimukset olivat vajaassa kymmenessä vuodessa merkittävästi muuttuneet ennen kaikkea kirjakokoelmien kasvun vuoksi, sillä kouluhallituksen ja kirjastontarkastaja Barbro Boldtin mielestä kantakirjaston hoitaja oli varannut koulusta liian pienen tilan vajaan 3 800 niteen kirjastolle.<sup>219</sup> Ruotsinkielinen kantakirjasto onnistui 1960-luvun alkuun mennessä järjestämään tiloihinsa kahdeksan lukupaikkaa.<sup>220</sup> Lainauksen volyymin ohella suomenkielinen kirjastotoimi oli siis 1950-luvun jälkipuoliskolla ohittanut ruotsinkielisen myös keskeisten kirjastotilojensa koon ja varustelutason osalta.

---

214 Espoon suomenkielinen kirjastolautakunta 24.8.1960, 2–3 §§; 6.3.1962, 5–6 §§; Espoon ruotsinkielinen kirjastolautakunta 9.9.1960, 6 §; 19.9.1961, 2 §; 15.12.1961, 3 §; Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomukset 1957 ja 1958, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

215 Espoon kirjastolautakunta 7.6.1962, 7 b §; 20.9.1962, 8 §; Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 21.

216 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomukset 1956 ja 1958, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

217 Kauklahten suomalaisen piirikirjaston toimintakertomus 1959, Tuomarilan ja Viherlaakson suomalaisten piirikirjastojen toimintakertomukset vuodelta 1961, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

218 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomukset vuosilta 1961 ja 1962, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

219 Espoon ruotsalainen kirjastolautakunta 22.10.1953, 3 § ja liite 5; 21.10.1954, 5 §.

220 Espoon ruotsalaisen kantakirjaston toimintakertomukset 1958 ja 1960, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

Kieliryhmille suunnattujen kirjastopalvelujen kehityksessä oli muitakin eroja. Suomenkielisten kirjastojen määrä kasvoi sodanjälkeisinä vuosikymmeninä suuremmaksi kuin ruotsinkielisten, joita varten perustettiin puolestaan selvästi enemmän lainausasemia. Matti J. Laine on todennut (1975), että suomenkieliset tarvitsivat väkiluvun kasvaessa selvästi enemmän varsinaisia kirjastoja, koska he muodostivat yleensä selvän enemmistön taajaväkisillä asuinalueilla. Ruotsinkielisten lukutarvetta voitiin sen sijaan paremmin tyydyttää lukuisilla lainausasemilla.<sup>221</sup>

Vaikeakäyttöisyyden ohella lukuisien lainausasemien sekä vaatimattomien piirikirjastojen verkon ylläpito oli myös epätaloudellinen ja tehoton ratkaisu. Espoolainen lainasi vuonna 1962 keskimäärin 1,6 kirjaa espoolaisista kirjastoista, mihin tulokseen pääsemiseksi kirjastotoimi käytti noin 2,87 vuoden 1963 markkaa espoolaista kohden. Helsinkiläinen lainasi kaupunginkirjastostaan samana vuonna keskimäärin 4,9 kirjaa, ja Tampereen ja Turun asukaskohtaiset lainausluvut olivat jo vuonna 1960 vielä tätäkin korkeammat eli 7,7 ja 5,8. Espoon kirjastolaitoksen kalleutta alleviivaa tieto, jonka mukaan Tampereella pääkirjaston aikuisten lainausosaston yhden kirjalainan hinta oli vuonna 1967 noin 0,68 markkaa.<sup>222</sup>

## Kehitystä Tampereella: vilkasta lainausta, alueliitokset laajentavat toimintaa

### Mikko Mäkelä kirjastonjohtajaksi

Työväestön suuri määrä sävytti sukupolvien ajan Tamperetta kulttuurikaupunkina, jonka kirjastotoimi tuli tunnetuksi korkeista lainausluvuistaan. Vuonna 1779 perustettu Tampere kasvoi 1900-luvun alkuun tultaessa Suomen tärkeimmäksi teollisuuskaupungiksi, ja toiseen maailmansotaan mennessä sen väkiluku kohosi noin 78 000 henkeen. Kaupungin ympärille syntyi 1900-luvun alkuun mennessä lukuisia esikaupunkeja, joista tärkeimpiä olivat Viinikka ja Pispala. 1900-luvun alkuvuosina kaupungin alue lähes seitsenkertaistui.<sup>223</sup> Tampereen laajeneminen jatkui vähitellen teollistuvassa Suomessa 1920- ja 1930-luvuilla, minkä seurauksena muutaman kilometrin päähän kantakaupungista syntyivät uudet esikaupunkialueet Viinikka, Lappi, Petsamo, Nekala, Härmälä, Vuohenoja, Rantaperkiö ja

221 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjistä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 338.

222 Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1962, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Tampereen kirjastolautakunta 17.2.1969, 30 §; Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 104 taulukko, 418 liitetaulukko 1.

223 Tampereen kehityksestä suurkaupungiksi, ks. esim. Lind, Mari: Tampere – kasvava ja muuttuva kaupunki. Teoksessa Hautamäki, Ranja (toim.): Tampereen tarina. Julkaisuja / Tampereen kaupunki, kaupunkiympäristön kehittäminen, maankäytönsuunnittelu. Tampere: Tampereen kaupunki, 2015; Voionmaa, Väinö: Tampereen historia III: Tampereen historia viime vuosikymmeninä (1856–1905), Tampere, 1907–1910; Vähäpesola, Johanna: Kaupunki 1870–1900. Sivustolla Koskesta voimaa, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kaupunki/1870-00/index.html>, lainattu 4.9.2021.

Järvensivu. Itäosa Pohjois-Pirkkalasta mukaan lukien Pispala liitettiin Tampereeseen vuonna 1938. Kasvu vilkastutti kaupungin kulttuurielämää ja kohensi sen julkisia palveluja.<sup>224</sup>

Sivistyslaitosten perustaminen Tampereelle alkoi 1800-luvun viimeisinä vuosikymmeninä. Tampereelle syntyi elinvoimainen työväenliike sekä raittius-, herätys- ja naisliike. Tampereen ensimmäinen kansakoulu aloitti toimintansa Hämeenpuiston varrella vuonna 1875. Ensimmäinen oppikoulu, Tampereen reaalilyseo, avasi ovensa vuonna 1884, ja oppikouluja syntyi kolme lisää 1900-luvun alkuvuosiin tultaessa. Tuolloin Tampere alkoi kehittyä myös teatterikaupungiksi, sillä Tampereen Työväen Teatteri perustettiin vuonna 1901 ja sen porvarillinen vastine Tampereen Teatteri vuonna 1904. Tampereen huomattavin sanomalehti, kokoomuslainen Aamulehti aloitti ilmestymisensä vuonna 1881, ja sen kilpailija, sosialidemokraattinen *Kansan Lehti* vuonna 1899.<sup>225</sup>

Näitä kaikkia instituutioita ennen toimintansa ehti kuitenkin käynnistää Tampereen kaupunginkirjaston edeltäjä, Tampereen kansankirjasto, osana 1860-luvun kansankirjastojen perustamisintoa. Kansankirjasto aloitti toimintansa toukokuussa 1861, ja siitä tuli vuonna 1921 virallisesti kaupunginkirjasto. Samalla alkoi kirjaston perusteellinen uudistustyö kirjastonjohtaja J. A. Kemiläisen johdolla (johtajana 1920–1927).<sup>226</sup> Satutunnit alkoivat vuonna 1921, kirjastokerhotyö pääsi alkuun syksyllä 1922 ja koulukirjastotyö käynnistyi vuodesta 1924 lähtien. Kaupunginkirjasto pääsi syyskesällä 1925 muuttamaan ensimmäiseen omaan, sitä varten rakennettuun kirjastotaloon, joka sijaitsi Tampereen Teatterin ja Frenckellin tontin välisellä alueella.<sup>227</sup> Ensimmäinen sivukirjasto Tampereella oli Tammelan kaupunginosaan vuonna 1922 perustettu lainausasema; Rantaperkiö sai oman siirtokirjastoasemansa seuraavana vuonna. Lukusaleja oli tosin perustettu eri kaupunginosiin jo tätä aiemmin, ensimmäinen niistä jo 1877.<sup>228</sup>

Tampereen kaupunginkirjasto oli pitkään käytetympi kirjasto kuin useimmat muut suurten kaupunkien kirjastot. Se ohitti 1920-luvun lopulta lähtien sekä Helsingin että Turun kaupunginkirjastot kotilainojen määrässä asukasta kohti. Huippuvuosi oli pulavuosi 1932, jolloin Tampereella lainattiin 6,4 nidosta asukasta kohti, kun kaupunginkirjastoista

---

224 Tampereen kehityksestä suurkaupungiksi, ks. esim. Lind, Mari: Tampere – kasvava ja muuttuva kaupunki. Teoksessa Hautamäki, Ranja (toim.): Tampereen tarina. Julkaisuja / Tampereen kaupunki, kaupunkiympäristön kehittäminen, maankäytönsuunnittelu. Tampere: Tampereen kaupunki, 2015; Peltola, Jarmo: Kaupunki 1918–1940. Sivustolla Koskesta voimaa, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kaupunki/1918-40/>. lainattu 4.9.2021.

225 Sivistyslaitosten perustamisesta Tampereelle, ks. Sinisalo, Uuno: Tampereen kirja, Tampere-seura, Tampere 1947.

226 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 42, 110. Ks. myös Wacklin, Matti: Kaikkien sielujen apteekki: Tampereen kaupunginkirjasto 150 vuotta, Tammerprint Oy 2011, s. 15–16, 19, 35–36.

227 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 177–178; 219, 231, 234–235; Wacklin, Matti: Kaikkien sielujen apteekki: Tampereen kaupunginkirjasto 150 vuotta, Tammerprint Oy 2011, s. 47–54.

228 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 113.

lainattiin keskimäärin 4,6. Tämä lukema ylitettiin vasta vuonna 1957.<sup>229</sup> Kemiläisen jälkeen kirjastoa johti juristi Armo Keravuori (1899–1983) vuosina 1927–1937 ja lyhyen aikaa (1938–1940) filosofian tohtori Uuno Saarnio ennen valintaansa Helsingin kaupunginkirjaston johtajaksi.

Kirjastontarkastajan tarkastuskertomus vuodelta 1935 kuvaa hyvin Tampereen kaupunginkirjaston tilaa ennen sotavuosien poikkeusoloja. Tampereen kaupunginkirjasto kuului ”maamme sekä parhaiten järjestettyjen että vilkkaimmin käytettyjen kirjastojen joukkoon”. Kirjastotalo oli tarkoituksenmukainen, mutta se oli ollut ahdas jo usean vuoden ajan. Rakennukseen oli sijoitettuna muitakin toimijoita: kaupunginvaltuustolla oli siellä istuntosali ja työväenopistolla tiloja. Nämä toiminnot muualle siirtämällä kirjasto olisi voinut huomattavasti paremmin hyödyntää kirjastotaloaan.<sup>230</sup>

Tarkastuskertomuksessa kiitettiin asiakkaiden käyttöön tarkoitettujen kirjaluetteloiden tasokkuutta, Newarkin kaksikorttijärjestelmään perustuvaa lainausmenetelmää ja erittäin laadukkaaksi todettua tieteellisen lukusalin käsikirjastoa. Yleisen lukusalin ulkomaisten sanomalehtien tarjonta sai kirjastontarkastajalta osakseen kiitosta, samoin kuin miellyttäväksi kuvattu lastenosasto. Kaupunginkirjaston ongelmia olivat kaikkialla näkyvä tilanahtaus, kalusteiden vanhanaikaisuus ja epäkäytännöllisyys sekä kirjallisuuden hankintamäärärahojen ja kirjastoammatillisen henkilökunnan vähäisyys.<sup>231</sup>

Kaupunginkirjaston pääkirjastotalon edullisesta sijainnista huolimatta etäisempien kaupunginosien kirjastotarpeen tyydyttäminen oli kirjastontarkastajan mielestä vakavasti harkittava asia. Vuonna 1935 kaupunginkirjastossa oli kuusi sanomalehtilukusalia ja kolme lainausasemaa. Näistä sanomalehtilukusaleja oli riittävästi, mutta ”haaraosastoja” oli syytä perustaa kaukaisempiin kaupunginosiin. Näiden sivukirjastojen tuli kyetä palvelemaan täysipainoisesti alueensa asukkaita: lainausosasto, käsikirjasto ja lasten lukusali oli syytä perustaa jokaiseen niistä, ja niiden hoitajan tuli olla ammatillinen kirjastovirkailija. Etäämpänä keskustasta piti olla myös monipuolisia lukusaleja, joissa oli kävijöille muutakin luettavaa kuin lehtiä.<sup>232</sup>

Sotavuosien aikana Tampereen kaupunginkirjasto sai johtajan, jonka virkakausi tuli kestämään aina vuoteen 1973. Kaupunginvaltuusto valitsi virkaan vuonna 1942 Porin kaupunginkirjaston kirjastonhoitajan, FM Mikko Mäkelän (1910–1985). Hän saattoi kuitenkin sotapalveluksensa vuoksi ryhtyä hoitamaan virkaansa vasta vuoden 1945 alusta.<sup>233</sup>

---

229 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 116–120.

230 Tampereen kaupunginkirjasto: tarkastuslausunto 21.3.1935. Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit. Arkistoyksikkö Hd3: Salo-Varkaus 1921–1962. Valtion kirjastotoimiston arkisto, Kansallisarkisto.

231 Tampereen kaupunginkirjasto: tarkastuslausunto 21.3.1935. Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit. Arkistoyksikkö Hd3: Salo-Varkaus 1921–1962. Valtion kirjastotoimiston arkisto, Kansallisarkisto.

232 Tampereen kaupunginkirjasto: tarkastuslausunto 21.3.1935. Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit. Arkistoyksikkö Hd3: Salo-Varkaus 1921–1962. Valtion kirjastotoimiston arkisto, Kansallisarkisto.

233 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 284.



Millaisen johtajan Tampereen kaupunginkirjasto Mikko Mäkelästä sai? Mäkelä tuli uransa aikana tunnetuksi ennen kaikkea häneen liitetyn kirjallisen, ns. Mäkelän piirin ansiosta. Piiristä nousi kuuluisuuteen suuri joukko kirjailijoita. Siihen kuuluivat myöhemmin tunnetuista Tampereen seudun kirjailijoista muun muassa Väinö Linna, Lauri Viita ja Jaakko Syrjä.<sup>234</sup> Mikko Mäkelä oli uranuurtaja myös kirjastoalalle tärkeän Kirjastopalvelu Oy:n historiassa: vuonna 1950 Tampereelle perustettiin sen edeltäjä, Suomen Kirjastoseuran Myyntikeskus, jota Mäkelä hoiti kotonaan viisi vuotta. Myyntikeskus muutti sittemmin Helsinkiin, mutta Mäkelä hoiti Kirjastoseuran Kalustopalvelua aina vuoteen 1958.<sup>235</sup>

## Kasvupaineet pakottavat uudistuksiin

Mikko Mäkelä aloitti kirjastonjohtajana sodasta toipuvassa kaupungissa. Messukylän (1947) ja Lielahden (1950) alueliitosten, teollisten työpaikkojen ja siirtoväen kiihdyttämän muuttoliikkeen sekä 1940-luvun kohonneen syntyvyyden myötä Tampereen väkiluku lähti 1940-luvun jälkipuoliskolla nopeaan kasvuun, ja vuonna 1960 kaupungissa asui runsaat 125 000 henkeä, eli lähes 50 000 enemmän kuin ennen talvisodan puhkeamista. Kasvu kiihdytti merkittävästi asunto- ja muuta rakentamista, mikä puolestaan sekini muutti kaupunkikuva. 1950-luvun aikana syntyivät nykymuotoiset Kalevan ja Kissanmaan kaupunginosat sekä monia omakotitalovoittoisia kaupunginosia, kuten Veisu, Viiala, Niemi, Ikuri ja Kalkku. Vanhan teollisuuskaupungin kasvua vauhditti ja sen ilmettä muutti vuonna 1960 tapahtunut Yhteiskunnallisen korkeakoulun muutto Helsingistä Tampereelle.<sup>236</sup> Kaupunginkirjastolle Tampereen kasvu merkitsi sivukirjastoverkon laajentamisen tarvetta sekä lainauksen ja yleensäkin kirjastonkäytön voimakasta lisääntymistä. Lisäksi Tampereen muuttuminen korkeakoulukaupungiksi merkitsi uuden suuren ja vaativan käyttäjäryhmän, korkeakouluopiskelijoiden, liittymistä kirjastonkäyttäjien joukkoon.

Kaupunginkirjaston resursseista päättävät keskeiset kunnallispoliititot kuuluivat vuosikymmenten ajan joko Kokoomukseen tai SDP:hen, mikä johtui näiden puolueiden keskinäisestä liittoutumisesta. Niiden yhteistyö – kuuluisa aseveliakseli – piti muut puolueet syrjässä vallan ytimeistä. Tämä akseli vakiintui Tampereen johtavaksi kunnallispoliittiseksi voimaksi 1940-luvun lopun ja 1950-luvun alun aikoihin. Taitekohtana voidaan pitää vuotta 1948, jolloin sosialidemokraatti Erkki Lindfors valittiin Kokoomuksen ja SDP:n voimin apulaiskaupunginjohtajaksi.<sup>237</sup>

234 Esim. Varpio, Yrjö: Mäkelän piiri: tutkimus tamperelaisesta kirjailijapiiristä 1946–1954 (WSOY 1975), passim; Kauppi, Hilikka M.: He johtavat kirjastoja, Kirjastolehti 2/1966, s. 43–44. [Tampereen kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän henkilökuva.]; Lehtinen, Kalle: Mäkelän piiri, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kulttuuri/1940-60/makelanp.html>, lainattu 21.4.2022.

235 Kauppi, Hilikka M.: He johtavat kirjastoja, Kirjastolehti 2/1966, s. 43–44. [Tampereen kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän henkilökuva.]

236 Wikipedia-artikkeli Tampereen historia, lainattu 4.9.2021.

237 Tampereen sodanjälkeisestä kunnallispolitiikasta ks. Leppänen, Jarno: Kunnallispolitiikka Tampereella 1940–1960 osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/valta/1940-60/kunnallis.html>, lainattu

Aseveliakseli päätti 1950-luvun alusta lähtien aina 1980-luvulle saakka Tampereen kunnallispolitiikan keskeiset asiat etukäteen pienessä piirissä jo ennen kaupunginvaltuuston kokouksia. Aseveliakseli henkilöityi sosialidemokraattiseen kaupunginjohtaja Erkki Lindforsiin (1913–1969, virassa 1957–1969) ja kaupunginvaltuuston kokoomuslaiseen puheenjohtajaan Lauri Santamäkeen (1907–1991), joka vaikutti Tampereen kaupunginvaltuustossa vuodesta 1948 lähtien aina 1970-luvun alkupuolelle.<sup>238</sup>

Kirjastotoimesta vastanneet apulaiskaupunginjohtajat olivat Tampereella sodanjälkeisinä vuosina sosiaalitoimen apulaiskaupunginjohtajia, mikä oli käytäntö myös muissa suurissa kaupungeissa tuohon aikaan. Puoluekannaltaan he kaikki olivat sosialidemokraatteja. Osuustoimintaliikkeen palveluksessa työskennelleen Artturi Rannan (1897–1975) lyhyen virkakauden (1943–1948) jälkeen tehtävään astui Erkki Lindfors, joka siirtyi kaupunginjohtajaksi vuonna 1957. Lindforsilla oli siis käsitys Tampereen kirjastotoimesta ennen kaupungin korkeimpaan virkaan astumistaan.<sup>239</sup> Lindforsin seuraajan koneteknikko Oiva Kaiivolan (1910–1971, virassa 1958–1962) virkakaudella apulaiskaupunginjohtajien määrää nostettiin kahdesta neljään.<sup>240</sup>

Kaupunginkirjaston toiminta laajeni samanaikaisesti kun Tampereen muukin kulttuurielämä vilkastui uudelleen sodan päätyttyä. Sen johtotähdiksi nousivat paikallinen teatteri ja kirjallisuus, ja näiden kummankin kehitykselle kaupunginkirjasto antoi sivustatukea. Tampereen maine teatterikaupunkina toi katsojia pitkienkin matkojen päästä.<sup>241</sup> Kaupunginkirjaston yhteyteen perustettiin vuonna 1954 nuorten näytelmäkerho, jonka aktiivisin toimintavaihe osui 1960-luvun puoliväliin. Kerhon vetäjinä toimi Vili Auvisen kaltaisia tunnettuja tamperelaisnäyttelijöitä, ja sen riveistä nousi kansalliseen kuuluisuuteen useita lahjakkuuksia, kuten televisio- ja elokuvarooleistaan tunnettu Ilmari Saarelainen.<sup>242</sup>

Kirjastotoimi oli sotavuosina kaikkialla Suomessa joko polkenut paikallaan tai taantunut, eikä Tampere muodostanut tästä säännöstä poikkeusta. Uusi kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä joutui liki ensi töikseen tekemään merkittäviä linjapäätöksiä. Erillisten lehtilukusalien kausi päättyi Tampereella vuonna 1958, mihin mennessä kaupunginkirjastossa oli toiminut yhteensä kymmenen sanomalehtilukusalia, jotka oli joko lopetettu tai liitetty si-

---

21.4.2022 sekä Kaarninen, Pekka: Lindfors, Erkki. Kansallisbiografia-verkkójulkaisu. *Studia Biographica* 4. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 1997- (viitattu 21.4.2022) URN:NBN:fi-fe20051410, ISSN 1799-4349 (Verkkójulkaisu).

238 Tampereen sodanjälkeisestä kunnallispolitiikasta ks. Leppänen, Jarno: Kunnallispolitiikka Tampereella 1940–1960 osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/valta/1940-60/kunnallis.html>, lainattu 21.4.2022.

239 Tampereen kaupungin kunnalliskertomukset vuosilta 1945 (s. 14), 1948 (s. 14), 1949 (s. 14) ja 1957 (s. 17); Wikipedia-artikkeli Artturi Rannasta, lainattu 2.9.2021.

240 Tampereen kaupungin kunnalliskertomukset vuosilta 1959 (s. 19) ja 1962 (s. 19); Wikipedia-artikkeli Oiva Kaiivolasta, lainattu 2.9.2021.

241 Tampereen teatteritoiminnasta 1940- ja 1950-luvuilla ks. Niemi, Leena: Tamperelainen teatteri 1940–1960 osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kulttuuri/1940-60/teatteri.html>, lainattu 21.4.2022.

242 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1954, s. 21; toimintakertomus 1955, s. 16; toimintakertomus 1963, s. 16; toimintakertomus 1965, s. 16.

vukirjastojen yhteyteen. Lukusalien käyttö oli vähentynyt, ja valvonnan vähäisyyden vuoksi niissä oli jatkuvia järjestyshäiriöitä.<sup>243</sup> Vuonna 1946 pääkirjastotalon lehtilukusalin huone-tila muuttui lasten luku- ja satusaliksi, ja sivukirjastojen vastaavat tilat otettiin kirjastontar- kastajien puoltaessa ratkaisuja seuraavina vuosina etupäässä sivukirjastojen lainausosastojen käyttöön.<sup>244</sup> Tamperelaisten ratkaisu muistutti Helsingin kaupunginkirjastossa toisen maa- ilmansodan jälkeen noudatettua linjaa, jonka mukaan sanomalehtilukusalit toimivat lähes yksinomaan pää- ja sivukirjastojen yhteydessä. Turun kaupunginkirjasto muodosti muiden suurimpien yleisten kirjastojen joukossa poikkeuksen, sillä sen yhteydessä toimi vuoteen 1990 saakka enimmillään neljä erillistä lehtilukusalia (ks. s. 82).

Kaupunginkirjaston lainauksen nopea kasvu sai kirjastonjohtaja Mäkelän esittämään pian virkaansa astumisen jälkeen henkilökunnan lisäämistä sekä kirjastonjohtajan tietty- jen tehtävien delegoimista alaisille. Kesäkuussa 1945 kirjastolautakunta yhtyi Mäkelän kä- sitykseen, jonka mukaan kirjastonjohtaja tarvitsi alaisekseen toisenkin kirjastonhoitajan huolehtimaan kirjaston kokoelmista sekä valvomaan pääkirjaston osastoja ja sivukirjastoja. Samalla kirjastonjohtaja esitti kuuden tilapäisen kirjastoapulaisen viran vakinaistamista: perusteilla oli kuusi virkaa, kaksi osastonhoitajan, kolme kirjastoapulaisen sekä yksi nuo- remman kirjastoapulaisen virka. Vakinaistamiset, korotetut pätevyysvaatimukset sekä uusi kirjastonhoitajan virka kasvattaisivat virkailijakunnan työtehoa, minkä lisäksi henkilöstön jatkokoulutukseen olisi mahdollista kiinnittää huomiota.<sup>245</sup>

Mäkelän toivomat virat perustettiin vuosina 1945–1946.<sup>246</sup> Kolme vuotta myöhemmin vakinaistettiin neljän sivukirjaston hoitajan virat, koska tehtävistä oli tullut viranhaltijoil- le täyspäiväisiä.<sup>247</sup> Vuoteen 1950 mennessä kaupunginkirjaston osastonhoitajien määrä oli noussut jo viiteen.<sup>248</sup> Tämä kaikki osoitti, että Mikko Mäkelä onnistui ensimmäisinä vir- kavuosinaan vakuuttamaan kaupungin johdolle, että kaupunginkirjaston toiminnan ja vir- karakenteen kehittäminen oli tärkeää. Keskeisten Tampereen kaupunginkirjaston virkojen vakinaistaminen oli merkittävä askel kirjaston toiminnan ammattimaistumisessa.

Vakinaisen henkilökunnan lukumäärä kasvoi myös alueliitosten myötä. Vuosien 1937 ja 1947 esikaupunkiliitokset toivat lisäystä kaupungin sivukirjastoverkoston. Vuonna 1937 Harjun, Lamminpään, Pispalan ja Ylä-Pispalan piirikirjastot liitettiin osaksi Tampereen kaupunginkirjaston kirjastoverkkoa. Messukylän liitoksen (1947) myötä kaupunginkirjas- ton hallintaan tuli neljä sivukirjastoa lisää: Messukylän kantakirjasto sekä Koivistonkylän, Uudenkylän ja Vehmaisten piirikirjastot. Ylöjärven kuntaan kuulunut Lielähti liitettiin

243 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 107; Tampereen kirjastolautakunta 27.2.1945, 5 §.

244 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1946, s. 5; Tampereen kaupunginkirjaston toiminta- kertomus 1955, s. 5, 16; toimintakertomus 1948, s. 7.

245 Tampereen kirjastolautakunta 2.6.1945, 2 §.

246 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 291.

247 Tampereen kirjastolautakunta 30.3.1949, 62 §.

248 Tampereen kirjastolautakunta 23.5.1950, 136 §.

osaksi Tamperetta vuoden 1950 alussa, ja sen entinen piirikirjasto avattiin helmikuussa 1951 Lielahden sivukirjastona.<sup>249</sup>

Tampereen kaupunginkirjastossa omaksuttiin 1940-luvun jälkipuoliskolla ajanmukaisia, muualla jo käytössä olevia työtapoja. Helmikuussa 1946 siirryttiin lainaajien rekisteröinnissä hankalasta kirjajärjestelmästä korttijärjestelmään, jollainen oli jo käytössä Turussa, Helsingissä ja Jyväskylässä.<sup>250</sup> Samassa yhteydessä pääkirjaston yleisessä lainausosastossa siirrettiin yleisönpalvelun parantamiseksi toimistoon kaikki tekniset työtehtävät kirjojen uloslainausta ja kirjatilausten vastaanottoa lukuun ottamatta. Toimistoon palautettiin kirjat ja siellä luetteloihin lainaajat, huolehdittiin sakotuksesta sekä kortitettiin kirjat.<sup>251</sup> Uutena toimintamuotona Tampereella alkoi kansakoululaisten säännöllinen kirjastonkäytön opetus syksyllä 1948. Kaikkiaan lähes 1 300 oppilasta sai lukuvuosittain tätä opetusta.<sup>252</sup>

Yhteyksiä avattiin sotavuosien tauon jälkeen myös ulkomaille. Pohjoismaiseen kirjastokokoukseen Kööpenhaminaan elokuussa 1947 lähti Tampereen kaupunginkirjastosta kolme virkailijaa.<sup>253</sup> Matkalaiset ehtivät tutustua Ruotsissa Tukholman ja Malmön kaupunginkirjastoihin, joista jälkimmäinen kiinnosti uudenaikaisuudellaan: seinän viereen asetetut kirjahyllyt tekivät tiloista avarat, uudenaikaisten putkivalaisimien ansiosta pöytälamppuja ei lukusaleissa tarvittu ja henkilökunnan tiloissa oli sähköistetty keittiö sekä suihku. Frederiksbergin mallikirjasto Kööpenhaminan suurkaupunkialueella teki myös matkalaisiin vaikutuksen vaaleine värisävyineen sekä pitkin seiniä sijoitettuihin hyllyineen, minkä ansiosta salin keskellä oli runsaasti tilaa. Matkalaisten käsityksen mukaan tamperelaisilla oli oppimista muiden pohjoismaiden kirjasto-oloista.<sup>254</sup>

Sodanjälkeinen työelämässä virinnyt kiinnostus rationalisointiin sai myös Tampereen kaupunginkirjastossa järjestäytyneitä muotoja. Kirjastonjohtaja Mäkelän esityksestä kaupunginkirjastossa suoritettiin helmikuusta 1949 lähtien ”työtutkimusta” sen selvittämiseksi, paljonko työajasta menee puhtaaseen rutiinityöhön ja paljonko aikaa jää varsinaiseen kirjastoammatilliseen työhön.<sup>255</sup> On mahdollista, että kimmokkeen Mäkelälle antoi Eila Seppälän Kirjastoseuran luentopäivillä tammikuun alussa 1949 kirjastotyön rationalisoinnista pitämä esitelmä<sup>256</sup>, jossa Seppälä suositti työntutkimuksen tekoa kirjastoissa juuri samoista syistä, joilla Mäkelä perusteli hanketta kirjastolautakunnalle tammikuun 1949 lopulla.

---

249 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 134, 140, 144, 291.

250 Tampereen kirjastolautakunta 9.10.1945, 2 §.

251 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1948, s. 6.

252 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1948, s. 21.

253 Tampereen kirjastolautakunta 7.5.1947, 94 §; 28.5.1947, 113 §.

254 Tampereen kirjastolautakunta 26.10.1947, 168 §.

255 Tampereen kirjastolautakunta 27.1.1949, 24 §.

256 Julkaistu Kirjastolehdessä 2/1949.

Varsinaisen työntutkimuksen suorittamisesta Tampereen kaupunginkirjastossa eivät arkistolähteet kerro. Toukokuussa 1950 kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä kuitenkin esitti kirjastolautakunnalle kaupunginkirjaston virkarakenteen muuttamista tavalla, joka osoittaa tällaisen tutkimuksen tehdyksi. Mäkelän mukaan kirjastoammatillisten työntekijöiden ja toimistoapulaisten töiden välillä tuli tehdä ”selvä ero”, jolloin edellinen henkilökunta voisi keskittyä enemmän ”varsinaiseen ammattiinsa”, ja jokaisen työntekijän ”työteho” tulisi paremmin hyödynnetyksi.<sup>257</sup> Samalla oli uudistettava myös johtosääntö, sillä Mäkelä ehdotti kirjaston henkilökuntarakenteen muuttamista seuraavanlaisiksi:

**Taulukko 4.** Kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän esitys Tampereen kaupunginkirjaston virkarakenteen muuttamiseksi vuonna 1950

kirjastonjohtaja
apulaiskirjastonjohtaja (uusi)
2 kirjastonhoitajaa
4 osastonhoitajaa (viiden sijaan)
opintoneuvoja (uusi)
taloudenhoitaja (uusi)
6 amanuenssia (entisten yhteensä 12:n kirjastoapulaisen tilalle)
2 vanhempaa toimistoapulaista (uusina)
6 toimistoapulaista (uusina)
3 lähettä (kahden sijaan)
2 järjestelyapulaista
3 siivoojaa
vahtimestari
lisäksi sivukirjastoja vastaava määrä niiden hoitajia, vastaisuudessa heitä valittaessa virkojen tuli olla vakinaisia alusta lähtien ja pätevyysvaatimuksena ”täysin kirjastoammatillinen pätevyys”

Kirjastossa oli 10 pätevää kirjastoammatillista virkailijaa, ja ehdotuksessa tällaisia virkoja oli 15; kuitenkin erivapauden tehtävään saisi todennäköisesti kaksi, joista Mäkelä itse oli toinen. Näin uusia ammatillisia virkoja pitäisi perustaa kolme. Ei-ammattillisia oli ennen muutoksia kahdeksan, kun niitä ehdotuksessa oli yhdeksän; uusi tällainen virka olisi taloudenhoitajan virka. Osastonhoitajien vastuualueina olisivat tieteellinen lukusali, yleinen lainausosasto, nuorten ja lasten osasto, minkä lisäksi sivukirjastoista vastaisi osastonhoitaja. Kirjastonjohtaja esitti lisäksi, että kaupunginkirjasto ryhtyisi käyttämään Suomen Kirjastoseuran painettuja luettelokortteja, mikä säästäisi työvoimaa. Kirjaston oli myös syytä siirtyä Detroit-lainausjärjestelmään sekä uudistaa lainaussäännöt uuden järjestelmän mukaisiksi.<sup>258</sup>

257 Tampereen kirjastolautakunta 23.5.1950, 136 §.

258 Tampereen kirjastolautakunta 23.5.1950, 136 §.

Kirjastonjohtaja Mäkelä haki esityksilleen sivustatukea myös kutsumalla kirjastolautakunnan suostumuksella Valtion kirjastotoimiston johtajan Mauno Kannisen tarkastamaan kaupunginkirjaston marraskuussa 1951. Lautakunnan pöytäkirjan mukaan Kanninen kutsuttiin Tampereelle, ”jotta saataisiin selville, mitä mahdollisuuksia ja millä edellytyksillä kirjastolautakunta voisi anoa kaupunginkirjastolle valtionapua”.<sup>259</sup> Tämä selitys ei kuitenkaan vaikuta uskottavalta, sillä kaupunginkirjaston kaltaiselle suurelle yleiselle kirjastolle vuoden 1928 kansankirjastolain mukainen valtionapu oli niin pieni, ettei sillä ollut kirjaston talouden kannalta merkitystä. Sen sijaan Mäkelä käytti valtionavun saamista motiivina muuttaakseen kirjaston tiettyjen viranhaltijoiden pätevyysvaatimuksia toivomallaan tavalla. Kanninen asettui tarkastuskertomuksessaan tukemaan kirjastonjohtaja Mäkelän johtosääntöön ja samalla kirjaston henkilökuntarakenteeseen esittämiä muutoksia.<sup>260</sup>

Virkarakenteen ja johtosäännön muuttamista odoteltaessa Tampereen kaupunginkirjastossa tehtiin osittaisuudistuksia, jotka onnistuivat parantamaan työtehoa. Keväällä 1953 kirjastonjohtaja Mäkelä totesi kirjastolautakunnalle, että edellisvuosien rationalisointitoimet – yksinkertaisempaan lainausjärjestelmään siirtyminen ja painettujen luettelokorttien käyttöönotto – olivat säästäneet työvoimaa vuosittain kolmen virkailijan verran.<sup>261</sup>

Mäkelän esitys pyöri Tampereen kaupungin virkakoneiston rattaissa kohtalaisen pitkään, sillä kaupunginvaltuusto päätti huhtikuussa 1955 kaupunginkirjaston johtosääntöä hyväksyessään uusien virkojen perustamisesta ja vanhojen lakkauttamisesta koko lailla Mäkelän ehdotusta seuraten. Kaksi kirjastonhoitajan virkaa muutettiin apulaiskirjastonjohtajien viroiksi ja toimisto-osaston osastonhoitajan virka toimistonhoitajan viraksi. Lisäksi perustettiin kauan kaivattu opiskelunneuvojan virka sekä luettelo-osaston osastonhoitajan ja seitsemän toimistoapulaisen virkaa. Samalla kertaa kaupunginvaltuusto hyväksyi myös kirjaston uuden johtosäännön.<sup>262</sup> Kaupunginkirjaston henkilöstöresurssit kasvoivat näin kolmella työntekijällä, ja pitkään kaivattu opiskelunneuvojan virka saatiin. Jo ennen johtaja lainaussääntöjen muuttamista oli vuonna 1950 hyväksytty kirjastonjohtajan esitys pääkirjaston aukioloaikojen pidentämisestä, jotta ahtaisiin tiloihin kohdistunut paine jakautuisi useammalle tunnille. Lukusalit olivat vastedes arkisin avoinna kello 10–21, lauantaisin kello 10–20 ja tieteellinen lukusali myös sunnuntaisin kello 12–18; yleinen lainausosasto pidettiin auki arkisin ja lauantaisin kello 10–20 ja lasten osasto kello 12–18.<sup>263</sup>

---

259 Tampereen kirjastolautakunta 12.6.1951, 125 §.

260 Tampereen kirjastolautakunta 27.4.1945, 18 §; 5.6.1945, 2 §; 6.6.1946, 149 §; Valtion kirjastotoimiston johtajan Mauno Kannisen tarkastuskertomus Tampereen kaupunginkirjastosta 15.–16.11.1951, Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit, arkistoyksikkö Hd3, Valtion kirjastotoimiston arkisto, Kansalliskirjasto.

261 Tampereen kirjastolautakunta 15.5.1953, 131 §.

262 Tampereen kirjastolautakunta 13.5.1955, 111 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1955, s. 3.

263 Tampereen kirjastolautakunta 23.5.1950, 136 §.

## Kaupunginkirjaston johdon koulutus alkaa

Tampereen kaupunginkirjastossa 1950-luvun alkupuolella tehdyt rationalisointitoimet eivät saaneet tukea kaupungin työntutkijoilta tai rationalisointiin erikoistuneilta virkamiehiltä, sillä tällaista henkilökuntaa ei Tampereen kaupungin palveluksessa vielä ollut. 1950-luvun jälkipuoliskon vuosina rationalisointityötä tehtiin Tampereella tapauskohtaisesti yksittäisen hallintokunnan, laitoksen tai vastaavan kokonaisuuden toiminnan tehostamista varten. Kaupunginkansliaan perustettiin vuonna 1961 kaksi alan virkaa, ja järjestelytoimisto aloitti toimintansa vuonna 1969.<sup>264</sup>

Kaupunki alkoi myös lähettää virastopäälliköitään ja muita johtavia virkamiehiä johtamiskouluskursseille. Näin myös Tampereen kaupunginkirjaston johtamiskulttuuria alkoi muokata johtamiskoulutus rationalisoinnin ja työntutkimuksen oppien soveltamisen ohella. Ensimmäisen kerran kirjaston johtoporras osallistui moderniin johtamiskoulutukseen kesällä 1957 pidetyillä Tampereen kesäyliopiston johtamistaidon kursseilla.<sup>265</sup> Kolmen kaupunginkirjaston johtohenkilön, joiden joukossa oli kirjastonjohtaja Mäkelä, käymä kurssi oli suunniteltu virastojen ja liikelaitosten henkilökunnan opastamiseksi ”parempaan alaistensa ja asiakkaiden käsittelyyn”. Kurssilla opiskeltiin ihmissuhdekoulutuksen oppien hengessä työmoraaliin ja työilmapiiriin vaikuttavia asioita, neuvottelutaitoja, ihmisen käyttäytymistä työyhteisössä, henkilöstön rekrytointia, sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä asiakaspalvelua.<sup>266</sup> Kun kurssi uusittiin kesällä 1958, osallistui siihen kaupunginkirjastosta kaksi työntekijää: uusia teemoja olivat työnjohto-oppi sekä ”hallinto-organisaation kysymykset”.<sup>267</sup>

1950-luvun loppupuolen vuosista lähtien Tampereen kaupunginkirjaston johtavat virkamiehet ottivat säännöllisesti osaa kaupungin järjestämään johtamiskoulutukseen, ja rationalisointi sekä työntutkimus alkoivat käydä heille tutuiksi. Kirjastonjohtaja Mäkelä osallistui helmikuussa 1959 kaupunginhallituksen järjestämille rationalisoinnin informaatiopäiville. Tilaisuuden teemoja olivat Kunnallishallinto ja rationalisointi, Näkökohtia rationalisoimistutkimuksen suorittamisesta, Taloudellisen valvonnan merkitys ja keinot sekä Koulutustoiminta kunnallishallinnossa.<sup>268</sup> Kaksi Helsingin kaupunginkirjaston rationalisointitutkimusta tehnyttä työntutkijaa kävi lisäksi helmikuussa 1959 tutustumassa Tampereen kaupunginkirjaston toimintaan ja työmenetelmiin.<sup>269</sup>

---

264 Kertomus Tampereen kaupunginhallituksen toiminnasta vuonna 1961, 33. toimintavuosi, s. 2. Teoksessa Kertomus Tampereen kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1961, Tampere 1964. Järjestelytoimisto mainitaan nimeltä ensi kertaa kaupunginhallituksen toimintakertomuksessa vuodelta 1969, ks. Kertomus Tampereen kaupunginhallituksen toiminnasta vuonna 1969, 41. toimintavuosi, s. 13. Teoksessa Kertomus Tampereen kaupungin kunnallishallinnosta 1969, Tampere 1972.

265 Tampereen kirjastolautakunta 28.5.1957, 125 §.

266 Tampereen kirjastolautakunta 28.5.1957, 125 § ja liite 169/7.

267 Tampereen kirjastolautakunta 12.6.1958, 126 § ja liite 130/7.

268 Tampereen kirjastolautakunta 16.3.1959, 69 § ja liite 52/3.

269 Tampereen kirjastolautakunta 16.3.1959, 87 §.

## Sivukirjastot uudistuvat, kirjastonkäyttö jatkaa kasvuaan

Tampereen kaupunginkirjastossa 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alussa tehdyt rationalisointitoimet eivät kauaa kyenneet helpottamaan kirjastohenkilökunnan työpainetta. Suurin syy työmäärän lisääntymiselle oli yksinkertaisesti lainauksen kasvu, ja puutteelliset työtilat hankaloittivat töiden sujumista. Tilojen heikon kunnon huomasi vuonna 1951 myös kaupunginkirjaston määrävuositarkastajat, joiden mukaan pääkirjaston huonetilat olivat ”ahtaat ja paikoin jopa masentavan vaikutuksen tekevässä kunnossa”.<sup>270</sup>

Tilojen ahtautta ja huonokuntoisuutta koskevaan kritiikkiin yhtyi marraskuussa 1951 myös Valtion kirjastotoimiston johtaja Mauno Kanninen, jonka kirjastonjohtaja Mäkelä oli erikseen pyytänyt tarkastusmatkalle Tampereelle (ks. s. 76). Kaupunginkirjaston pääkirjasto teki Kanniseen suunnittelunsa ja sisustuksensa puolesta vanhanaikaisen vaikutuksen. Lukusalit ja lainausosasto olivat liian ahtaita, samoin varastot ja henkilökunnan työtilat. Kanninen vetosi useaan kertaan tarkastuskertomuksessaan tanskalaisiin kirjastonormeihin arvostellessaan pääkirjaston tilanahtautta. Hän piti myös sivukirjastohuoneistoja sangen vaatimattomina ja tilapäisluonteisina.<sup>271</sup> Kanninen suhtautui kuitenkin varsin myönteisesti Tampereen kaupunginkirjaston toimintaan ja kirjastonjohtaja Mäkelän työhön: hänen käsityksensä kirjastosta oli ”hyvin positiivinen”, ja kirjasto oli Mäkelän johdolla kehittynyt hyvään suuntaan ”paikkakunnan kulttuurikeskuksena”.<sup>272</sup>

Tampereen kaupunginkirjaston lainausluvut lähtivät jyrkälle nousu-uralle vuonna 1949, ja sitä jatkui vuoteen 1959, jolloin annettiin 7,7 kotilainaa asukasta kohti. Saavutus oli hyvä, sillä Helsingissä vastaava luku oli samana vuonna 5,2 ja Turussa 5,8. Tosin on huomattava, että näiden kaupunkien suhdelukua laski se tosiseikka, että niissä oli runsaammin muita kirjastoja kuin Tampereella. Suurten ikäluokkien innokkaan kirjastonkäytön ohella lainauslukuja kasvatti 1950-luvun lopulla myös korkea työttömyys.<sup>273</sup>

Suorastaan räjähdysmäinen kaupunginkirjaston käytön lisääntyminen näkyi Tampereella myös absoluuttisten lainauslukujen ennätysmäisenä kasvuna. Vuosikymmenen kuluessa lainaus lisääntyi Tampereella 2,3-kertaisesti, ja vuonna 1960 hätyyteltiin jo miljoonan kirjallainan rajaa. Asukasluvultaan samassa sarjassa painineen Turun kaupunginkirjasto pääsi samana vuonna vain runsaaseen 715 000 lainaukseen, joskin se oli suhteellisesti ottaen tavoittanut Tamperetta 1950-luvun kuluessa.<sup>274</sup> Suurten kaupunginkirjastojen 1950-luvun

270 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1951, s. 5.

271 Valtion kirjastotoimiston johtajan Mauno Kannisen tarkastuskertomus Tampereen kaupunginkirjastosta 15.–16.11.1951, Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit, arkistoyksikkö Hd3, Valtion kirjastotoimiston arkisto, Kansallisarkisto.

272 Valtion kirjastotoimiston johtajan Mauno Kannisen tarkastuskertomus Tampereen kaupunginkirjastosta 15.–16.11.1951, Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit, arkistoyksikkö Hd3, Valtion kirjastotoimiston arkisto, Kansallisarkisto.

273 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 116–120.

274 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 104 taulukko, 105.



lainauksen kehitys noudatti koko Suomen yleisen kirjastolaitoksen yleistä trendiä: asukas-kohtaisen lainauksen perusteella vuosikymmen oli lainauksen kaikkein suurimman kasvun aikaa. Kovin paljon jälkeen ei tosin jääty 1960- ja 1970-luvuillakaan.<sup>275</sup>

Kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä pyrki ratkomaan kaupunginkirjaston lisääntyvän käytön aiheuttamia ongelmia. Hän esitti keväällä 1953 kirjastotalon koskenpuoleiselle sivulle rakennettavaksi noin 10 metriä leveän ja koko sivun mittaisen levennyksen pohjakerroksen tasolle. Näihin tiloihin olisi sijoitettu muun muassa yleinen lukusali ja sanomalehtilukusali.<sup>276</sup> Kirjastontarkastajat tukivat vuonna 1954 kirjastonjohtajan toiveita, koska kirjasto tarvitsi lisää varastotilaa tulevaa maakuntakirjastoa varten. Pääkirjaston lisärakennus olisi poistanut myös yleisen lukusalin ja yleisen lainausosaston tilaontauden.<sup>277</sup>

Kirjastontarkastajat esittivät myös, että kaupunginkirjasto perustaisi sairaalakirjaston, mikä oli ollut myös paikallisten sairaaloiden toive. Tampere oli tässä asiassa Helsinkiä paljon jäljessä, sillä siellä sairaalakirjastoja oli toiminut sodan päättymisestä lähtien. Muita kirjastontarkastajien toivomia uudistuksia olivat koulukirjastotoiminnan ulottaminen myös oppikouluja koskevaksi, kirjallisuuskerhon perustaminen ja opiskelunneuvojan viran perustaminen lainaajia ohjaamaan Helsingin ja Turun kaupunginkirjastojen tapaan.<sup>278</sup> Kirjallisuuskerho aloitti toimintansa kaupunginkirjastossa vuonna 1955, ilmeisesti juuri tämän toivomuksen ansiosta.<sup>279</sup> Tilaresurssien kannalta olennainen toive kirjastotalon laajentamisesta ei kuitenkaan kaupungin hallinnossa edennyt.<sup>280</sup>

Kirjastotalon tilapaineita helpotti se, että sivukirjastojen tilat olivat 1950-luvulla kirjastontarkastajien mukaan kohtalaisen hyvät niin kooltaan, sisustukseltaan kuin sijainniltaan. Vuonna 1954 toimineesta kahdestatoista sivukirjastosta (Epilä, Härmälä, Kaleva, Koivistonkylä, Lamminpää, Lielähti, Messukylä, Nekala, Pispala, Tammela, Uusikylä ja Vehmainen) suurempia moitteita saivat vain Lielähti ja Uusikylä. Sivukirjastoverkko oli toistaiseksi riittävä suunniteltu Raholan sivukirjasto huomioon ottaen.<sup>281</sup> Raholan sivukirjasto aloitti toimintansa joulukuussa 1956 uudessa kansakoulutalossa noin 300 m<sup>2</sup>:n kirjastosalissa.<sup>282</sup>

Sivukirjastojen tilaresurssit kehittyivät muutenkin myönteisesti 1950-luvun jälkipuoliskolla. Tammelan sivukirjasto sai vuonna 1957 tilavan huoneiston (572 m<sup>2</sup>) Tammelan kansakoulun lisärakennuksesta. Seuraavana vuonna Pispalan sivukirjasto sai uuden, Ahjolan toimitalon uudisrakennuksessa sijaitsevan huoneiston, joka oli yhteispinta-alaltaan

---

275 Mäkinen, Ilkka: 1950-luvun perintö. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 355.

276 Tampereen kirjastolautakunta 27.3.1953, 85 §; 15.5.1953, 131 §.

277 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1954, s. 6.

278 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1954, s. 6.

279 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1955, s. 16.

280 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1958, s. 5.

281 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1954, s. 7–9.

282 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1956, s. 12.

noin 340 m<sup>2</sup>. Lisätiloja saivat vuosina 1957–1958 myös Lielahden ja Koivistonkylän sivukirjastot.<sup>283</sup> 1960-luvun alussa Tampereen kaupunginkirjastossa oli näin kaupungin kasvun ja alueliitosten seurauksena kolmetoista sivukirjastoa, joiden yhteenlaskettu lainaus oli jo suurempi kuin pääkirjaston.<sup>284</sup>

Sivukirjastojen kaikenpuolinen kasvu loi 1950-luvun jälkipuoliskolla painetta kaupunginkirjaston virkarakenteen muuttamiseksi. Eräät sivukirjastot olivat kasvamassa tärkeiksi ja suuriksi kirjastoiksi. Niihin oli kirjastonjohtajan mielestä perustettava osastonhoitajien virkoja, jolloin heidän esimiehellään eli sivukirjastonhoitajalla tuli olla heitä korkeammat pätevyysvaatimukset. Sivukirjastojen johtamista helpottamaan perustettiin osastonhoitajan (myöhempi sivukirjastonjohtajan) virka, mutta osastojakoa osastonhoitajineen ei sivukirjastoihin luotu.<sup>285</sup>

## Monensuuntaista kehitystä Turussa: kirjastoautoja ja alueliitoksia

### Telakoiden ja teollisuuden Turku: kaupunginkirjaston toiminnan puitteet

Useimpien Suomen suurten kaupunkien tavoin Turku laajeni sotien jälkeen alueliitoksin, mikä asetti haasteita myös kaupungin kirjastotoimelle. Maarian kuntaan kuuluneet Rautistula ja Hirvensalo liitettiin kaupunkiin vuonna 1944, ja 1949 oli vuorossa Raisioon kuuluneita Metsäkylän, Mälikkälän ja Pahaniemen kylien maita. Nämä suuret alueliitokset muuttivat Turun asutusta merkittävästi, sillä alueille kohosi 1940-luvun jälkipuoliskolla omakotitalojen vyöhyke. Osin alueliitosten ansiosta Turku ylitti sadan tuhannen asukkaan rajapyykin vuonna 1950, jolloin se oli Suomen toiseksi suurin kaupunki. Uutta asutusta kaupunkiin toivat myös sotakorvausteollisuuden johdosta kukoistukseen kohoava telakateollisuus sekä elintarviketeollisuus.<sup>286</sup>

Yksityissektorin työvoiman ohella kasvoi myös Turun kaupungin viranhaltijoiden ja työntekijöiden määrä. Kaupungin toiminnot laajenivat, sillä monia yksityisten hoitamia aloja ja laitoksia, kuten puhelinalaitos, teatteri, lastensuojelu ja Turun urheilupuisto, siirtyi kaupungin vastuulle.<sup>287</sup> Toisin kuin Helsingissä ja Tampereella, ei Turkuun perustettu työntutkimukseen erikoistunutta kaupungin laitosta, vaan tehtävään palkattiin projektiluonteisesti työteho- ja organisaatiotutkija. Näin tehtiin esimerkiksi vuonna 1960, jolloin tutkija sai tehtäväkseen kiinteistö- ja rakennustoimistojen sekä sähkönjakeluosaston organisaatiotutkimuksen.<sup>288</sup>

283 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1957, s. 13; toimintakertomus 1958, s. 16.

284 Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961, s. 147, 299.

285 Tampereen kirjastolautakunta 14.3.1957, 68–69 §§; 28.12.1960, 302 §.

286 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 143, 148–150.

287 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 153; Uusitalo 1982, s. 26.

288 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta 1960, s. 167–168.

Kulttuurin ja sivistystoimen saralla Turun kehitys oli niin ikään ripeää sodanjälkeisinä vuosikymmeninä, ja uudet kulttuurilaitokset ja liikuntapaikat alkoivat kilpailla kirjasto-  
toimen kanssa turkulaisten huomiosta. Parkinmäelle valmistui uusi ammattikoulu vuonna  
1951, osin Turun kummikaupunki Göteborgin avustuksella. Göteborg tuki myös vuonna  
1952 valmistuneen Turun konserttitalon rakentamista. Kaupungin kaksi perinteistä teatte-  
ria, Turun Teatteri ja Turun Työväen Teatteri, yhdistyivät vuonna 1946 Turun kaupungin-  
teatteriksi, joka sai 16 vuotta odottaa oman teatterirakennuksensa valmistumista. Liikunta-  
mahdollisuudet kohenivat vuonna 1954, jolloin Turun ensimmäinen uimahalli avasi ovensa  
Yliopistonmäen kupeessa; seuraavana vuonna valmistui Sappalinnan maauimala.<sup>289</sup>

Turun sodanjälkeinen kehitys muutti myös kaupungin poliittiset valtasuhteet. Ennen  
sotia oikeistopuolueilla oli ollut kaupunginvaltuustossa enemmistö, nyt SKDL:stä tuli pa-  
riksi kymmeneksi vuodeksi Turun suurin puolue. Vasemmiston valtaannousu johtui paljolti  
alueliitoksista, jotka toivat asukkaiksi esikaupunkien työväkeä. Kaupunginvaltuuston en-  
simmäinen sodanjälkeinen puheenjohtaja oli Väinö Hannula (SKDL), jota seurasi vuosina  
1948–1962 SDP:n Arvo Toivonen. Turun kaupunginjohtajana toimi vuosina 1942–1951  
sitoutumaton Eero Mantere ja hänen jälkeensä sitoutumaton Kalervo Pellinen vuoteen  
1961 saakka.<sup>290</sup>

Kaupunginkirjaston johtokunnan (vuodesta 1963 kirjastolautakunnan) puheenjohtaja-  
na toimi toisen maailmansodan jälkeen lyhyen aikaa (1945–1947) tunnettu Snellman-tut-  
kija, FT Heikki Lehmusto (1884–1958), jonka jälkeen lautakunnan puheenjohtaja vaihtui  
kerran vuodessa neljän vuoden ajan. Pitemmän aikaa lautakunnan puheenjohtajana vaikutti  
(1952–1960) toimistopäällikkö, FM Aarre Saksa.<sup>291</sup> Lehmusto ja Saksa eivät juurikaan näy  
vaikuttaneen kaupunginkirjaston päätöksentekoon. Kirjastoasioista vastanneena sosiaali-  
toimen apulaiskaupunginjohtajana toimi vuoteen 1952 Turun kunnallishallinnossa pitkän  
uran tehnyt Jaakko Ranta ja hänen jälkeensä 1960-luvun jälkipuoliskolle asti varatuomari  
Ahti Näykki (1905–1977).<sup>292</sup> Heistä Ranta ehti jo ennen sotavuosia vaikuttaa kaupungin-  
kirjaston kehitykseen (ks. s. 82), kun taas Näykin aktiivisuudesta kirjastoasioissa eivät läh-  
teet kerro.

## Teppo Samoojan johtajakauden jälkipuolisko: kaupungin penseys uudistusten hidasteena

Teollistuvan Turun kaupunginkirjastolla oli sotavuosien päättyessä takana jo runsaan 80  
vuoden historia. Kirjasto oli saanut alkunsa kansansivistysaatteen innoittamana 1860-lu-

289 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 155–157.

290 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 150–151, 155.

291 Lehmuston monipuolisesta työurasta ks. Kuka kukin oli -teos 1961, sähköinen artikkeli osoitteessa  
[https://fi.wikisource.org/wiki/Kuka\\_kukin\\_oli:\\_L#le](https://fi.wikisource.org/wiki/Kuka_kukin_oli:_L#le), viitattu 16.11.2017; Kertomukset Turun kaupungin  
kunnallishallinnosta vuosina 1952–1960.

292 Kertomukset Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuosina 1952–1960.

vulla yksityisin varoin perustetuista kahdesta kirjastolaitoksesta, kansankirjastosta ja kaupunginkirjastosta. Kansankirjasto avasi ovensa vuonna 1862, ja sen rinnalle alettiin 1869 perustaa tieteellisluntoista kaupunginkirjastoa sivistyneistöä varten. Turun kaupunki otti nämä yksityisestä aloitteesta syntyneet kirjastot haltuunsa, kansankirjaston vuonna 1878 ja kaupunginkirjaston 1891. Vuonna 1912 kaupunginkirjasto ja kansankirjasto liitettiin nimellisesti yhteen, ja uuden kulttuurilaitoksen viralliseksi nimeksi tuli Turun kaupungin kirjasto. Entisestä kaupunginkirjastosta tuli opinto-osasto ja kansankirjastosta yleinen osasto.

Turun kaupunginkirjaston päätoimipaikka oli sotavuosien päättyessä edelleen kauppaneuvos Fredric von Rettigin lahjoittamassa, vuonna 1903 valmistuneessa kirjastorakennuksessa Linnankadun ja Läntisen Rantakadun kulmassa. Pääkirjastoon kuului vuonna 1945 opinto-osasto, yleisosasto, lastenosasto ja venäläinen lahjakokoelma. Sivukirjastoina – joiden nimitys oli vielä hetken aikaa sodan päätyttyä sivuosasto – toimivat Nummen, Martin, Kärsämäen ja Hirvensalon osastot. Sivuosastoissa oli eroteltu aikuisten ja lasten kirjallisuus omille osastoilleen.<sup>293</sup> Kirjaston pitkään jatkunut kahtiajako päätettiin lopettaa vuonna 1925, jolloin kirjaston johtokunta teki periaatepäätöksen yleisen ja lasten osaston yhdistämisestä opinto-osaston kanssa. Toimintojen yhdistyminen oli kuitenkin kivuliasta ja kesti 1930-luvun lopulle asti. Turun kaupunginkirjastoa tuolloin johtaneen Teppo Samoojan mukaan yhdistämistä vastustivat sekä kaupunginhallitus että apulaiskaupunginjohtaja Jaakko Ranta. Kiistan ratkettua kaupungin ja kirjastonjohtajan suhteet normalisoituivat, ja kaupunginkirjasto alkoi saada lisää toivomiaan virkoja.<sup>294</sup>

Turun kaupunginkirjasto sai alueliitoksen myötä ensimmäisen sivukirjastonsa vuonna 1939, jolloin Kaarinan kunnankirjastosta tuli Nummen lainausasema. 1940-luvun aikana kaupunginkirjaston alaisuuteen siirtyivät myös Martin kirjasto, Maarian kunnan kanta-kirjasto ja Hirvensalon piirikirjasto. Pansion kirjasto-ongelmat ratkaistiin perustamalla uuteen kansakoulurakennukseen sivukirjasto vuonna 1951, ja myöhemmin omat, kansakoulujen yhteydessä sijainneet sivukirjastonsa saivat myös Vasaramäki (1953) ja Teräsrautela (1957). Alueliitosten seurauksena Turussa oli vuonna 1970 pääkirjaston ohella jo 12 sivukirjastoa. Lisäksi pääkirjaston lehtilukusalin ohella yleisön käytettävissä oli kolme muutakin lukusalia eri puolilla kaupunkia.<sup>295</sup> Enimmillään Turussa oli neljä lehtilukusalia, joiden lehtikokoelmat olivat melko suppeita.<sup>296</sup>

293 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1945, Turku 1948, osa 8, s. 67.

294 Uusitalo, Sinikka: Turun kaupungin historia 1918–1970, toinen nide, [Turku] 1982, s. 418; Samooja, Teppo: Pitkän kirjastourani varrelta, Kirjastolehti 6/1958, s. 134–139; Lilja, Kimmo: Kaupunginkirjasto toiminut 140 vuotta, nykyinen rakennus täyttää täydet sata, osoitteessa <https://www.ts.fi/kulttuuri/1073916950>, lainattu 21.4.2022.

295 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 29.10.1953, 16 §; 14.2.1957, 38 §; Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta 1953, Turku 1957, osa 8, sivu 95; Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta 1957, Turku 1961, osa 8, sivu 89; Uusitalo, Sinikka: Turun kaupungin historia 1918–1970, toinen nide, [Turku] 1982, s. 418. – Uusitalo antaa jostakin syystä Vasaramäen ja Teräsrautelan sivukirjastoille väärät perustamisvuodet (1952 ja 1959).

296 Lilja, Kimmo: Kaupunginkirjasto toiminut 140 vuotta, nykyinen rakennus täyttää täydet sata, osoitteessa <https://www.ts.fi/kulttuuri/1073916950>, lainattu 21.4.2022.

Turun kaupunginkirjastoa sodanjälkeisinä vuosina johtanut, pitkäaikainen (1927–1957) kirjastonjohtaja Teppo Samooja (1890–1978, vuoteen 1946 Savolainen) oli pitkän linjan kirjastoammattilainen. Hän oli aloittanut kaupunginkirjastossa osastonhoitajana vuonna 1924, ja noussut vt. kirjastonjohtajaksi vuonna 1927. Vakinaisesti Samooja oli kirjastoa johtanut vuodesta 1928.<sup>297</sup>

Sivutoimi kieltenopettajana verotti kirjastonjohtajan voimia hänen virkakautensa alkupuolella. Turun kaupunginkirjaston vuoden 1935 tarkastuskertomuksessa kirjastontarkastuksen tehnyt Helle Cannelin (myöhempi Kannila) toteaa, että kirjastonhoitaja Savolainen oli ilmeisesti jonkin verran muiden tehtäviensä rasittama eikä tämä siksi tarttunut ”täydellä ponnella” kirjaston kehittämissuunnitelmiin. Niinpä Cannelin päätteli, että tehdyt uudistukset olivat suurelta osin hänen tarmokkaaksi luonnehtimansa varakirjastonhoitaja Alice Cronvallin (1892–1959) ansiota. Koska kirjastonhoitajan palkka oli suuri, ei sivutoimien pitämistä olisi ollut Cannelinin mukaan tarpeen sallia.<sup>298</sup> Cannelin ei yksilöi Turun kaupunginkirjastossa Samoojan (Savolaisen) johtajakaudella vuoteen 1935 mennessä tehtyjä uudistuksia eikä Cronvallin roolia niissä. Tiedossa on esimerkiksi se, että Cronwall teki Tukholman kaupunginkirjastoon opintomatkan, jonka tuloksena Turussa aloitettiin ensimmäisenä kaupunginkirjastona Suomessa kirjastoneuvonta vuonna 1933 työhön erikoistuneen virkailijan voimin.<sup>299</sup>

Teppo Samoojaa kirjastonjohtajana valaisee artikkelisarja, jonka hän kirjoitti *Kirjasto-lehteen* vuonna 1959, pian eläkkeelle jäämisensä jälkeen. Siinä hän kuvasi kirjastonjohtajan työtä todeten, että kaikkalainen kirjaston ja sen työmäärän kasvu lisäsi myös johtajan työtaakkaa. Kirjastonjohtajan tuli olla ”humanisti ja kirjallisuusmies, mutta samalla aritmeetikko, tilastomies ja talousmies sekä rakennusten intendentti”. Tämän lisäksi hänen piti olla kielitaitoinen kirjeenvaihtaja, toimia johtokunnan sihteerinä sekä laatia johtokunnan mietinnöt ja anomukset. Kirjastonjohtaja luonnollisesti myös johti kirjastoaan, edusti sitä sekä huolehti sen henkilökunnasta.<sup>300</sup> Samooja tuntuu artikkeleissaan katuvan sitä, ettei hän osannut siirtää ainoatakaan tehtäväänsä muille, vaan piti ne kaikki hallussaan ”viimeiseen asti”: varsinkin taloudenhoidossa hän olisi tarvinnut apua.<sup>301</sup>

Turun kaupunginkirjaston toimintaa ensimmäisinä sodanjälkeisinä vuosikymmeninä leimasi tietty vanhakantaisuus, mikä johtui osin siitä, että kaupunki suhtautui yleisen kirjastonsa kehittämiseen selvästi nihkeämmin kuin Tampereella tai Helsingissä. Asenne näkyi kirjaston viranhaltijoiden ja toimihenkilöiden nimikkeissä ja muussakin terminologiassa.

---

297 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 5.12.1957, 160 §; ”Kirjastoneuvos Teppo Samooja poissa”, Inkeriläisten Viesti 9/1978, s. 13; Wikipedia-artikkeli Teppo Samoojasta, lainattu 11.3.2015.

298 Helle Cannelinin tarkastuskertomus Turun kaupunginkirjastosta 6.–7.6.1935, Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit. Arkistoyksikkö Hd3: Salo-Varkaus 1921–1962. Valtion kirjastotoimiston arkisto, Kansallisarkisto.

299 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 43.

300 Samooja, Teppo: Kirjastotyön rintamalta, Kirjastolehti 6/1959, s. 147–150.

301 Samooja, Teppo: Kirjastotyön rintamalta, Kirjastolehti 6/1959, s. 147–150.

Kirjaston johtavan virkamiehen nimikkeenä oli kirjastonhoitaja vuoteen 1945 saakka, jolloin se muutettiin kirjastoasetuksen mukaiseksi kirjastonjohtajaksi. Tampereella ja Helsingissä tämä statuksen nostaminen oli tapahtunut jo aikaisemmin. Vastaavasti Turussa käytettiin nimitystä kaupunginkirjaston johtokunta vielä 1960-luvun alussa, kun näissä kahdessa muussa suuressa yleisessä kirjastossa toimieliimen nimeksi oli tullut kirjastolautakunta jo 1940-luvun puolivälissä. Nimitys kirjastolautakunta otettiin käyttöön Turussa vasta vuonna 1963, koska uusi kirjastolaki käytti tätä nimitystä.<sup>302</sup>

Yleisön kannalta haitallisin ja näkyvin osoitus Turun kaupunginkirjaston epäajanmukaisuudesta olivat 1940-luvulla sen lyhyet aukioloajat. Vielä vuonna 1948 pääkirjastokin oli avoinna arkisin vain kello 11–14 ja 17–20. Ainoastaan lastenosasto ja opintolukusali olivat asiakkaiden käytössä myös iltapäivän tunteina kahdesta viiteen. Kirjaston työvoima ei kuitenkaan riittänyt pitämään kirjastoa yhtäjaksoisesti avoinna kello 11–20, minkä kirjastonjohtaja Samooja totesi olevan uudenaikaisessa kirjastossa itsestäänselvyys. Kaupunginvaltuustolta saatiin vuoden 1949 alusta lukien yksi uusi kirjastoapulaisen virka, jonka turvin koko pääkirjasto voitiin arkisin pitää avoimena kello 11–20.<sup>303</sup>

Turun kirjastotoimen vanhanaikaisuutta kuvasti sekin, ettei pääkirjastosta vielä syksyllä 1951 voitu toimittaa teoksia sivukirjastoihin. Monissa suurissa kirjastoissa, kuten Tampereella, tehtävään käytettiin lähettejä.<sup>304</sup> Myös varustelutasoltaan Turun kaupunginkirjasto oli muita suuria yleisiä kirjastoja jäljessä. Pääkirjaston puhelintilanne oli syksyllä 1957 edelleen sama kuin vuosisadan alussa: alakerrassa oli vain yksi puhelin. Kirjaston työolojen järjeistäminen vaati alakertaan kolmea puhelinta lisää, mutta niitä ei kaupungilta saatu. Koko pääkirjastossa oli syksyllä 1962 edelleen vain kolme puhelinta.<sup>305</sup>

Turun kaupunginkirjaston virkarakenteessa jälkeenjääneisyys ei samassa mitassa näkynyt. Kaupunginkirjaston vuonna 1945 uusitun johtosäännön mukaan kirjaston vakinaiseen henkilökuntaan kuului kirjastonjohtaja, kaksi apulaisjohtajaa, vähintään kaksi osastonjohtajaa, tarpeen mukaan kirjastoapulaisia ja ilta-apulaisia sekä vahtimestari ja apulaisvahtimestari.<sup>306</sup> Esimiesasemassa olevia vakinaisia viranhaltijoita oli kaupunginkirjaston palveluksessa siis puolenkymmentä, mikä oli täsmälleen sama määrä kuin muuten monessa suhteessa Turkua edellä olevassa Tampereen kaupunginkirjastossa. Johtoporras oli myös organisatorisesti identtinen, sillä Tampereella kirjastonjohtajan välittöminä alaisina työskenteli kaksi kirjastonhoitajaa sekä kaksi osastonhoitajaa. Tampereen kaupunginkirjasto sai kuitenkin pian lisää esimiestason virkoja, joiden hankkiminen ei puolestaan Turussa onnistunut (ks. s. 76). Kirjastonjohtajan ylivoimaisen työpaineen vuoksi Turussa oli

---

302 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 8.3.1945, 5 §; Turun kirjastolautakunta 20.2.1963, 36 §; Kirjastolaki 235/1961, 3 §.

303 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1948, Turku 1951, osa 8, s. 75; Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1949, Turku 1952, osa 8, s. 73.

304 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 20.9.1951, 5 §.

305 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 26.9.1962, 274 §.

306 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 26.4.1945, 8 §.

päädytty kaupunginkirjaston taloudenhoidossa varsin epätavalliseen ratkaisuun: kirjaston vahtimestari toimi 1950-luvulla myös kirjaston epävirallisena apulaistaloudenhoitajana.<sup>307</sup>

Vielä 1940-luvun aikana Samoojan pyrkimykset kohentaa kaupunginkirjaston virkarakennetta ja parantaa henkilökunnan palkkausta saivat kaupungilta osakseen vastakaikua. Vuonna 1946 kirjaston kolme ilta-apulaisen virkaa muutettiin täysipäiväisiksi viroiksi. Samoojan mukaan kirjaston vakinaisen työvoiman näin lisääntyessä voitiin vastaavasti vähentää tilapäistä työvoimaa. Kaikkia kolmea virkaa ei kuitenkaan katsottu tarvittavan muuttaa kirjastoammatillisiksi kirjastoapulaisen viroiksi, vaan yksi niistä olisi mahdollista kirjastotyön rationalisoimisen merkeissä muuttaa toimistoapulaisen viraksi ja siis sijoittaa kolme palkkaluokkaa alemmaksi.<sup>308</sup> Esitys osoitti, että Samooja oli 1940-luvun jälkipuoliskolla hyvin tietoinen kirjastoalan kansainvälisistä virtauksista. Kirjastoammatillisen ja avustavan henkilökunnan välinen suhdemitoitus oli asia, joka puhutti kirjastoalaa sotavuosista aina 1970-luvulle saakka.

Turun kaupungin suopea suhtautuminen muuttui kuitenkin pian kylmäkiskoisemmaksi. Toisen maailmansodan jälkeen Turun kaupungin talouden tasapainottaminen oli vaikeaa. Menojen loppusumma kohosi vuoden 1944 noin 300 miljoonasta markasta yli kahteen miljardiin vuonna 1948. Sodanjälkeinen nopea inflaatiokin huomioon ottaen nousu oli varsin nopeaa. Kuntien ja kaupunkien tehtäväkentän laajentuessa ja Suomen vaurastuessa Turun menojen kokonaismäärä kaksinkertaistui reaaliarvoltaan 1950-luvulla, ja seuraavalla vuosikymmenellä se vielä enemmän kuin kaksinkertaistui edellisestä.<sup>309</sup>

Näissä oloissa kaupunginkirjaston viranhaltijoiden palkkauksen kohentaminen oli vaikea tehtävä. Kirjaston virkailijat esittivät vuonna 1946 palkankorotusanomuksen. Kirjastonjohtajan mukaan palkat Turussa olivat suhteellisesti ja absoluuttisestikin pienemmät kuin monissa muissa kaupunginkirjastoissa.<sup>310</sup> Toiveet palkankorotuksista jäivät kuitenkin haaveiksi. Palkkauksen jälkeenjääneisyys alkoi pian näkyä siten, että ammattitaitoinen henkilökunta siirtyi parempaa palkkaa maksaneiden kaupunginkirjastojen palvelukseen. Johtokunta totesi vuonna 1949 kirjaston palkkojen olevan syvässä palkkakuopassa: Turussa kirjastoapulainen ansaitsi vähemmän kuin alakansakoulunopettaja, kun taas Mikkelissä samasta tehtävästä maksettiin yläkansakoulunopettajan palkka.<sup>311</sup>

Samoojan kauden merkittävin kaupunginkirjaston virkarakenteen uudistus merkitsi myös palkankorotuksia muutamille viranhaltijoille. Johtokunta uusi vuonna 1950 kaupunginhallitukselle vuonna 1948 jättämänsä anomuksen, jossa esitettiin kahden kirjastoapulaisen viran muuttamista osastonhoitajan viroiksi ja yksi osastonhoitajien palkkaluokkaan kuuluvaksi neuvojan viraksi. Kirjastossa oli vain kaksi osastonhoitajaa, vaikka heitä tarvittiin viisi. Samooja vetosi – eikä ensimmäistä kertaa – Tampereen esimerkkiin: Tampereen

307 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 30.6.1955, 80 §.

308 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 7.3.1946, 13 §.

309 Uusitalo, Sinikka: Turun kaupungin historia 1918–1970 toinen nide, [Turku] 1982, s. 20, 130–132.

310 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 16.7.1946, 2 §.

311 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 15.9.1949, 8 §.

kaupunginkirjastossa oli viisi osastonhoitajaa, joista kolme Turussa puuttuvaa oli sijoitettu lastenosastolle, toimistoon ja sivukirjastoja varten. Kummassakin kaupunginkirjastossa oli osastonhoitaja yleisellä lainausosastolla ja tieteellisessä lukusalissa. Tilanteen korjaaminen auttaisi Samoojan mukaan myös kirjastoapulaisia pysymään Turun kaupunginkirjastossa. Turun opiskelunneuvojan ja lastenosastoa hoitavan kirjastoapulaisen virat oli nostettava osastonhoitajien palkkaluokkaan tehtävien vaativuuden vuoksi, samoin kuin kirjaston si-vuosastoja valvovan kirjastoapulaisen virka. Tällaista ratkaisua oli esittänyt myös valtion kirjastotarkastaja vuoden 1944 tarkastuskertomuksessaan.<sup>312</sup> Kaupunginhallitus päätti vuoden 1950 lopulla kolmen alemman palkkausluokan osastonhoitajan viran perustamisesta kirjastoon. Niihin nimitettiin tehtäviä aikaisemmin kirjastoapulaisen nimikkeellä hoitaneet virkailijat.<sup>313</sup>

Osastonhoitajien virkojen perustaminen ei poistanut kasvavaa lisätyövoiman tarvetta. Vuosina 1940–1960 Turun kaupunginkirjaston kirjalainaus enemmän kuin kolminkertaisesti runsaasta 195 000 kotilainasta yli 715 000 lainaukseen. Tämä kasvu oli suhteellisesti suurempaa kuin Tampereella ja Helsingissä, joskin absoluuttisissa lainausmäärissä Turku jäi selvästi samankokoisen Tampereen taakse. Lainaus asukasta kohti enemmän kuin kaksinkertaistui Turussa 1950-luvun aikana 2,4 niteestä 5,8:aan, mikä loi paineita kirjaston työn rationalisoinnille.<sup>314</sup>

Kirjastonjohtaja Samooja purki tuntojaan syksyllä 1954 johtokunnalle esitellessään jälleen yhden anomuksen lisävirkojen saamiseksi. Kaupunginkirjaston viranhaltijoiden määrä oli Samoojan mukaan jo kauan ollut riittämätön ”yhä laajenneiden tehtävien suorittamiseen”. Kirjaston kehitystä esti se, ettei luettelointiin ja erikoisluetteloiden laadintaan ollut ollut riittävästi ammattitaitoista työvoimaa. Kirjasto oli joutunut liikaa turvautumaan tilapäistyövoimaan, joka ei ollut vastannut kokenutta vakinaista virkailijavoimaa ja jonka saanti oli ollut epätasaista ja epävarmaa:

*”Tilapäisapulaiset ovat yleensä varsin pian hakeutuneet muualle ja häipyneet kirjaston näköpiiristä, usein juuri kun he ovat kutakuinkin oppineet hoitamaan tehtävänsä.”*

Näin vakinaisen virkailijakunnan voimat olivat olleet ”jännitetyt äärimilleen” ja sairaustapauksen sattuessa kirjasto oli joutunut turvautumaan tilapäisapulaisiin. Kirjasto ei ollut kyennyt järjestämään edes säännöllisiä töitään ilman epävarmaa tilapäistyövoimaa.<sup>315</sup>

Samooja huomautti, että kirjaston vuosikymmenien aikana saamat ”aniharvat” lisävirkailijat olivat kokonaan käytetyt sivukirjastojen aiheuttaman lisätyön keventämiseen ja aukioloaikojen lisäämiseen. Sivukirjastot olivat vieneet yhä enemmän pääkirjaston virkailijoiden työaika: suurimpien sivukirjastojen hoitajat eivät enää olleet ennättäneet lainkaan

312 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 14.9.1950, 14 § ja liite 17.

313 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 14.12.1950, 6 §.

314 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino 2010, s. 104 taulukko.

315 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 30.9.1954, 92 §.



työskennellä pääkirjastossa. Kirjastonjohtaja palautti mieleen, että Tampereen kaupunginkirjastossa kirjastoapulaisten määrä oli suhteellisesti paljon Turkuu suurempi: Tampereella heitä oli kaksitoista ja Turussa vain seitsemän. Samooja ilmoitti anovansa vain pääkirjaston aikuisten osastolle yhtä kirjastoapulaisen virkaa lisää, vaikka myös lastenosasto kaipasi kiipeästi lisävirkaillijaa.<sup>316</sup> Kaupunginkirjasto sai toivotun uuden kirjastoapulaisen viran vuoden 1956 alusta lukien.<sup>317</sup>

Samoojan alaiset jakoivat esimiehensä käsityksen Turun kaupunginkirjaston riittämättömistä henkilöresursseista. Kun apulaikirjastonjohtaja Alice Cronwall jäi syksyllä 1956 eläkkeelle, oli hänellä takana lähes 35 vuoden ura kirjastossa. Cronwall otti tuolloin kantaa kirjaston resurssipulaan: tekemätöntä työtä olisi ollut paljon, mutta siihen ei ollut ollut mahdollisuutta ryhtyä työvoiman riittämättömyyden vuoksi. Työaika kului vain juokseviin töihin ”kirjaston syvennetyn sivistystehtävän jäädessä yhä odottamaan toteuttamistaan”.<sup>318</sup>

## Kirjastopropagandaa niukkuuden keskellä

Vaikka Turun kaupunginkirjasto ei onnistunutkaan Samoojan johtajakaudella kohentamaan kirjastohenkilökunnan palkkausta eikä juurikaan kohentamaan kirjastonhoidollisesti sopimatonta virkarakennetta, kyettiin kirjastotoiminnan monilla osa-alueilla kuitenkin uudistuksiin. Kaupunginhallitus antoi vuoden 1945 lopulla luvan sakkomaksujen käyttämiseen ”kirjastopropagandan” tekoon. Kirjastonjohtaja teki kirjastonsa palveluja tunnetuksi painattamalla kortteja, joita lähetettiin kouluille, liikkeille ja tehtaille. Sakkovaroilla kirjastossa ryhdyttiin myös järjestämään juhlatilaisuuksia, esitelmiä, luentoja, vierailuja sekä ”virkeyttä lisääviä kilpailuja”.<sup>319</sup>

Tästä päätöksestä saivat alkunsa monet Turun kaupunginkirjaston laajennetun kirjastotyön muodot. Kirjastonkäyttöä oli sinänsä Turussa pyritty edistämään jo ennen sotavuosia. Aikuisille ja lapsille oli vuodesta 1933 järjestetty kirjanäyttelyjä. Suosittuja olivat myös olleet eri aihepiirien ja kirjallisuuden alojen erikoiskirjaluettelot, joita oli Turussa laadittu 1930-luvun lopulta lähtien.<sup>320</sup>

Uusista laajennetun kirjastotyön muodoista näkyvimpiä olivat korkeakulttuuriset kirjallis-taiteelliset juhlat, joita järjestettiin kaksi vuosittain vuodesta 1946 lähtien.<sup>321</sup> Lapsiasiakkaita muistettiin vuodesta 1948 vuosittaisella lastenjuhalla, josta niin ikään tuli varsin suosittu. Tilaisuuksissa lapsille kerrottiin kirjoista, kirjastosta ja lukemisen tärkeydestä, ja ohjelman huvipuolesta vastasivat lapsinäyttelijät lausunta, laulu- ja musiikkinumeroi-

316 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 30.9.1954, 92 §.

317 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1955, Turku 1959, s. 90.

318 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 13.9.1956, 100 §.

319 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 29.11.1945, 16 §; 20.12.1945, 6 §.

320 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1947, Turku 1950, osa 8, s. 74–75.

321 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 19.11.1946, 14 §.

neen.<sup>322</sup> Lastenjuhlista luovuttiin kirjastonjohtajan esityksestä vuonna 1955, koska niiden ohjelmaa oli ollut vaikea suunnitella sellaiseksi, että se opettaisi lapsia käyttämään kirjastoja. Niiden sijaan ryhdyttiin järjestämään vaatimattomampia tilaisuuksia, joissa pikku lainaajista pystyvimmät esiintyivät.<sup>323</sup> Lapsia palveltiin vuodesta 1946 lähtien myös järjestämällä satutunteja ja tietokilpailuja pääkirjaston lastenosastolla.<sup>324</sup>

Uusi, Tanskasta Suomeen saapunut kirjastotyön muoto olivat ryhmäkirjastokäynnit, joilla koululuokkia sekä virastojen, laitosten ja yritysten ryhmiä opastettiin kirjaston käyttöön. Samooja katsoi käyntien tarjoavan tilaisuuden ”aivan suurenmoiseen kirjasto-propagandaan”.<sup>325</sup> Merkittävät uutuuksia olivat myös kirjallisuusesittelyt, jotka aloitettiin Turun kaupunginkirjastossa vuonna 1949. Ajan kirjastotoiminnan eetoksen mukaisesti esittelyn kohteena oli ”arvokas” kirjallisuus.<sup>326</sup>

Samoojan ansioihin on luettava myös kirjastoautotoiminnan aloittamisesta tehty esitys jo niinkin varhain kuin syksyllä 1947. Kirjastonjohtaja tiedusteli johtokunnalta, olisiko mahdollista huolehtia kaupungin laitamien kirjastotarpeesta lukuisten ja kalliiksi tulevien lainausasemien sijasta määrääjain kulkevalla linja-autolla. Samooja oli kuullut asiasta kesällä 1947 Kööpenhaminan pohjoismaisessa kirjastokokouksessa, jossa ruotsalainen Boråsin keskuskirjaston johtaja Gösta Östling suunnitteli parhaillaan kirjastoautotoiminnan aloittamista. Johtokunta kävi asiasta vilkkaan keskustelun.<sup>327</sup> Kirjastoautotoiminta pääsi Turussa kuitenkin alkuun vasta Marjatta Heiskasen kirjastonjohtajakaudella marraskuussa 1961.<sup>328</sup>

Samooja kykeni vielä virkauransa viimeisinä vuosinakin ajamaan läpi tarpeen sanelemia uudistuksia. Kirjastonjohtaja totesi vuonna 1957 lainausjärjestelmässä saavutetun ajansäästöä, kun Newarkin kaksikorttijärjestelmästä oli siirrytty yksikorttiseen Detroitiin. Näin Turussa siirryttiin moderniin lainausjärjestelmään ennen Helsinkiä, jossa kirjastonjohtaja Uno Saarnio kannatti yhä Newark-järjestelmän käyttöä.<sup>329</sup> Sen sijaan kirjastonjohtaja Samoojan toive ehtiä vielä ennen eläkevuosiaan käynnistää Turun kaupunginkirjaston sairaalakirjastotoiminta ei toteutunut. Sairaalakirjastotyö käynnistyi kaupunginkirjastossa vasta vuonna 1962, jolloin lainaustoiminta alkoi sairaalakirjastonhoitajan voimin Turun Kunnalliskodissa, Kunnallissairaalan tuberkuloosiparantolassa ja Kupittaaan sairaalassa.<sup>330</sup>

Osaselitys Turun kaupunginkirjaston heikkoon menestykseen kaupunginhallinnon resurssikamppailussa saattaa löytyä Teppo Samoojan persoonasta. Hän oli sotavuosien pää-

322 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 13.5.1948, 16 §.

323 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 17.3.1955, 36 §.

324 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1946, Turku 1950, osa 8, s. 72.

325 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1947, Turku 1950, osa 8, s. 75.

326 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1949, Turku 1952, osa 8, s. 75.

327 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 30.9.1947, 6 §.

328 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 29.11.1961, 249 §.

329 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 31.1.1957, 24 §.

330 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 14.2.1957, 33 §; 28.2.1962, 76 §.

tyttyä suurten kirjastojen johtajista vanhin niin ikävuosiltaan kuin virkaiältään. Kiistat apulaiskaupunginjohtaja Rannan kanssa olivat olleet ilmeisen kuluttavia, ja Turun kaupungin penseys kirjastohenkilökunnan palkkauksen kohentamista kohtaan söi myös ikääntyvän kirjastonjohtajan voimavaroja. Samooja jatkoi tehtävässään 67-vuotiaaksi eli vuoden 1957 loppuun, ja eräät tiedot viittaavat siihen, ettei hänen terveytensä ollut viimeisinä virkavuosina enää riittävä viran täysipainoiseen hoitamiseen. Pitkään kirjastossa Samoojan alaisena työskennellyt Aino Elenius totesi vuonna 1958 johtokunnalle kirjastonjohtajan terveyden olleen kesällä 1957 niin huonon, että se haittasi virkatehtävien hoitoa.<sup>331</sup>

Kirjastonjohtajan työtä läheltä seuranneiden lausunnoista voi myös löytää viitteitä hänen johtamistyylistään. Kun Samooja oli viimeistä kertaa läsnä kirjaston johtokunnan kokouksessa joulukuussa 1957, totesi johtokunnan puheenjohtaja Aarre Saksa kiitos- sanoissaan Samoojan johtajantaidoista hieman monitulkintaisesti: ”Esimiehenä hän ei ole koskaan sanonut pahaa sanaa kenellekään – kiltimpää johtajaa ei voi ajatellakaan.” Tätä lausuntoa voi pitää verhoittuna kritiikkinä Samoojan johtamistapaa kohtaan.<sup>332</sup>

## Teppo Samoojan seuraajaksi uudistusmielinen Eila Seppälä

Teppo Samoojan seuraajan valinnasta tuli pitkälinen prosessi. Kirjastonjohtajan virka julistettiin avoimeksi elokuun lopussa 1957. Hakijoiden kärkikaartiin kuuluivat johtokunnan mielestä Turun piirin nuorempi kirjastontarkastaja, FM Veikko Junnila, Rauman kaupunginkirjaston johtaja FM Aino Kontu, Lahden kaupunginkirjaston johtaja FM Leena Lappalainen ja Hämeenlinnan kaupunginkirjaston johtaja FK Eila Seppälä.<sup>333</sup>

Johtokunta asetti lokakuussa hakijoista ensi sijalle Leena Lappalaisen, joka oli johtokunnan mielestä ”korkealuokkainen kirjastonjohtajakyky”. Lappalainen oli toiminut vuodesta 1945 Lahden kaupunginkirjaston kirjastonjohtajana ja hän nautti johtokunnan käsityksen mukaan suurta arvontoa kirjastomaailmassa. Arvioon oletettavasti vaikutti se tosiasia, että Lappalainen oli työskennellyt Turun kaupunginkirjastossa varakirjastonhoitajana ennen valintaansa Lahden kaupunginkirjaston johtoon vuonna 1945. Toiselle sijalle asetettiin Eila Seppälä, jota johtokunta niin ikään osoitti arvostavansa: johtokunnan mielestä Seppälä oli ”määrätietoinen ja selväpiirteinen, vankkaälyinen ja pystyvä kirjastonjohtajakyky sekä pätevä ammattialan tuntija ja organisoija”. Hänellä oli varma kirjallisuuden ymmärrys ja tuntemus sekä laaja kielitaito.<sup>334</sup>

331 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 11.9.1958, 127 §. – Inkeriläissyntyinen Samooja oli Turun kulttuurielämässä tunnettu hahmo, joka mm. toimi 41 vuotta Turun Sanomien arvostettuna teatterikriitikkona. Hän oli myös mukana inkeriläisten järjestötoiminnassa. Ks. ”Kirjastoneuvos Teppo Samooja poissa”, Inkeriläisten Viesti 9/1978, s. 13.

332 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 5.12.1957, 183 §.

333 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 17.10.1957, 132 §.

334 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 17.10.1957, 132 §; Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1957, Turku 1961, osa 8, s. 91.

Kirjastonjohtajan virantäyttöä ei kuitenkaan ehditty saada päätökseen, ennen kuin Suomen Kunnallisvirkamiesliitto julisti Turun kaupungin virat marraskuussa 1957 haku- saartoon.<sup>335</sup> Saarron päätyttyä apulaiskirjastonjohtaja Marjatta Heiskanen määrättiin tou- kokuun alusta 1958 lukien hoitamaan oman toimensa ohella eräät kirjastonjohtajat tehtä- vät. Uuden hakuprosessin päätteeksi kaupunginvaltuusto valitsi syyskuussa 1958 uudeksi johtajaksi Eila Seppälän, joka ryhtyi hoitamaan virkaa 1.1.1959 alkaen. Leena Lappalainen ei toista kertaa hakenut Turun kaupunginkirjaston johtoon.<sup>336</sup>

43-vuotiaalla Eila Seppälällä oli takanaan jo pitkä kirjastoura. Hän oli työskennellyt vakinaisena tuntiapulaisena Helsingin kaupunginkirjastossa 1936–1941 sekä kirjasto- amanuenssina 1941–1944 ja sivukirjastonhoitajana samassa kirjastossa 1944–1955. Hä- meenlinnan kaupunginkirjaston kirjastonjohtajana hän oli työskennellyt vuodesta 1956.<sup>337</sup> Seppälä ei ehtinyt vaikuttaa Tampereen kaupunginkirjastonkaan johdossa pitkään, sillä hän siirtyi jo syksyllä 1961 Yhteiskunnallisen korkeakoulun kirjasto-opin lehtorin virkaan.<sup>338</sup>

Seppälän parivuotisen kirjastonjohtajakauden aikana aloitettiin Turun kaupunginkir- jastossa kirjastoautotoiminta ensimmäisenä kirjastona Suomessa. Samoojan kauden jälkeen seuraavan kerran asiasta keskusteltiin vakavassa mielessä joulukuussa 1958, jolloin Marjatta Heiskanen toimi vt. kirjastonjohtajana. Heiskanen kertoi tutustuneensa Ruotsin kirjas- tojen tapaan ratkaista kaupunkien laitaosien sivukirjastopulma kirjastoautoilla. Ruotsissa katsottiin ratkaisun olevan taloudellisempi kuin pienet sivukirjastot.<sup>339</sup> Johtokunnan kanta kirjastoautotoimintaa kohtaan muuttui muutamassa kuukaudessa periaatteellisesta suo- peudesta voimakkaaksi myötämielisyydeksi.<sup>340</sup> Kirjastonjohtaja Seppälä kävi kesällä 1959 Tanskassa ja Englannissa tutustumassa kirjastoautotoimintaan, ja johtokunta teki auton hankinnasta esityksen kaupunginhallitukselle.<sup>341</sup> Kirjastoauto aloitti lainaustoiminnan Turun kaupunginkirjaston yhteydessä marraskuussa 1961.<sup>342</sup>

Seppälän kolmivuotinen kausi Turun kaupunginkirjaston johdossa merkitsi murrosvai- heen alkamista myös kirjaston johtamiskulttuurissa. Seppälä oli jo vuonna 1949 Suomen Kirjastoseuran luentopäivillä tuonut julkisesti esille kiinnostuksensa kirjastotyön rationa- lisointia, työntutkimusta ja tehtävien delegointia kohtaan (ks. s. 38–40), ja hänellä riitti mielenkiintoa näitä kysymyksiä kohtaan myös Turun kirjastonjohtajana toimiessaan. Sep- pälä osallistui heinäkuussa 1959 Kunnallisopiston järjestämille, kirjastojen johdolle tarkoi-

335 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1957, Turku 1961, osa 8, s. 91.

336 Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuonna 1958, Turku 1962, osa 8, s. 68.

337 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 8.1.1959, 20 § ja liitteenä oleva Seppälän ikälisäanomus. – Seppä- lä ei kyennyt valitusprosessin vuoksi aloittamaan työtään Hämeenlinnan kaupunginkirjastossa ennen vuoden 1956 alkua, vaikka kaupunginvaltuusto oli valinnut hänet tehtävään jo maaliskuussa 1955. Kirjastonhoitaja Hanna Kaistin sähköpostitiedonanto Hämeenlinnan kaupunginkirjastosta 11.10.2014.

338 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 15.3.1961, 72 §.

339 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 4.12.1958, 156 §.

340 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 23.4.1959, 94 §.

341 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 8.5.1959, 122 §.

342 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 29.11.1961, 249 §.

tetuille luento- ja neuvottelupäiville, joiden ohjelmassa oli esitelmää kirjastojohtokunnan asemasta kunnallishallinnossa, kunnallisen kirjaston organisaatiokysymyksistä sekä kirjastolaitoksen yhteys- ja tiedotustoiminnasta.<sup>343</sup> Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun Turun kaupunginkirjaston kirjastonjohtaja otti osaa kuntasektorin järjestämään johtamiskoulutukseen.

Arvoitukseksi jää, millä tavoin Eila Seppälä olisi Turun kaupunginkirjaston johtamiskulttuuria muuttanut, jos hänen virkakautensa olisi kestänyt pitempään. Viitteitä tästä on kuitenkin saatavissa Seppälän maaliskuussa 1961 kirjaston johtokunnalle esittämästä muistioista. Sen mukaan kirjahankinta oli pysytettävä mahdollisimman laajalla pohjalla siten, että sivukirjastonhoitajat, osastonhoitajat ja apulaiskirjastonjohtajat ottaisivat aktiivisesti osaa kirjojen valintaan. Pääkirjastossa olisi ollut syytä lakkauttaa yksi kirjastoapulaisen virka ja perustaa tilalle kaksi järjestelyapulaisen virkaa. Pääkirjaston oli siirryttävä valokuvauslainaukseen.<sup>344</sup> Nämä Seppälän ehdotukset olivat rationalisoinnin periaatteiden mukaisia: ylikoulutettua henkilökuntaa ei kannattanut käyttää avustaviin tehtäviin. Valokuvauslainaus säästi sekin tutkitusti resursseja.

Kaupunginkirjaston palveluja Seppälä halusi kehittää laajentamalla pääkirjastoa kolmikerroksisella, Rantakadun puoleisella lisäsiivellä. Laajennusosaan oli tarkoitus sijoittaa muun muassa lasten lukusali ja lehtilukusali sekä laajennetun kirjastotoiminnan kerhotilat. Muita kaupunginkirjaston tilaresursseja piti kohentaa hankkimalla Hirvensalon ja Kärsämäen sivukirjastoille paremmat tilat, minkä ohessa VIII kaupunginosaan (Port Arthuriin) oli perustettava suunniteltu sivukirjasto.<sup>345</sup>

## Marjatta Heiskanen jatkaa Eila Seppälän linjoilla

Seppälän ohella myös Turun apulaiskirjastonjohtaja Marjatta Heiskanen oli kiinnostunut rationalisoinnista sekä sen avulla aikaansaatavista säästöistä ja paremmista työmenetelmistä. Heiskanen esitelmöi toukokuussa 1959 yli 15 000 asukasta käsittävien kaupunkien kirjastonjohtajien kokouksessa aiheesta Lainaustoiminnan rationalisoiminen, jossa hän kertoi, kuinka Ruotsin kirjastojen käyttämä valokuvalainausmenetelmä oli sekä edullinen että työvoimaa säästävä.<sup>346</sup>

Seppälä sai Heiskasesta työnsä jatkajan. Kirjastonjohtajan avoimeen virkaan valittiin syyskuussa 1961 Heiskanen, joka oli hoitanut virkaa sijaisena toukokuusta lähtien. Heiskanen oli johtokunnan virantäytössä ensimmäiselle ehdokassijalle asettama hakija ja kaupunginkirjastossa pitkään johtotehtävissä työskennellyt, joten valinta oli johtokunnalle mieluisa. Puoluepolitiikka toi tosin oman sävynsä virantäyttöön, sillä virasta kilpaili loppuun

343 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 30.7.1959, 167 § ja liite 7.

344 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 15.3.1961, 71 §.

345 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 15.3.1961, 71 §.

346 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 15.10.1959, 186 § ja liite 10.

asti tunnettu vasemmistolainen kulttuurivaikuttaja, Kemin kaupunginkirjaston kirjastonjohtaja Raoul Palmgren (1912–1995).<sup>347</sup>

Marjatta Heiskanen pyrki jo viransijaiskaudellaan ajamaan Turun kaupunginkirjaston virkarakenteen kehittämistä Eila Seppälän esittämään suuntaan. Toukokuussa 1961 johtokunta totesi Heiskasen esityksestä, että kirjasto kaipasi lisää toimistotyövoimaa tekemään töitä, joihin ei tarvittu kirjastoammattillista koulutusta. Heiskanen kirjautti pöytäkirjaan usein mainitun esimerkin yleisen kirjaston hyvästä virkarakenteesta: Ruotsin kirjastoissa kirjastokoulutuksen saaneen ja toimistotyövoiman välinen suhde oli noin 1:1. Johtokunta teki periaatepäätöksen, jonka mukaan toimistoapulaisten määrää lisäntyisi vähitellen siirtämällä kirjastokoulutettua henkilökuntaa perustettaviin kirjastonhoitajan virkoihin ja perustamalla uusia toimistoapulaisten virkoja tarpeellinen määrä.<sup>348</sup>

Ruotsin esimerkkiä ryhdyttiin Turun kaupunginkirjaston rationalisoinnissa seuraamaan yhä tiiviimmin syksystä 1961 lähtien. Lokakuussa kirjastonjohtaja Heiskanen muistutti johtokuntaa siitä, että kirjaston lainaus ja kirjahankinnat olivat huomattavasti kasvaneet edellisen kymmenen vuoden aikana ilman että työvoimaa olisi vastaavasti lisätty. Vuosittainen lainaus oli lisääntynyt vuodesta 1950 2,7-kertaiseksi 716 000 lainaukseen ja kirjahankintojen vuosittainen määrä oli kasvanut 23 800 kirjahankintaan, mikä oli neljä kertaa enemmän kuin vuonna 1950. Heiskanen halusi Turun seuraavan rationalisoinnissa ystävyyskaupunki Göteborgin kaupunginkirjaston esimerkkiä.

Heiskasen mainitsemat rationalisointitoimet sisälsivät toimistotyön luontoisten tehtävien erottamisen kirjastonhoidollisista tehtävistä sekä nykyaikaisen konttoritekniiikan käyttämien työtapojen ja välineiden käyttöönottoa. Apulaiskirjastonjohtaja Maj-Lis Holmström lähti loppuvuonna 1961 kahdeksi viikoksi Göteborgiin seuraamaan kirjaston työtapoja, jotta hän voisi Turussa johtaa näiden töiden uudelleenjärjestelyä.<sup>349</sup> Yhteydenpito Göteborgin kaupunginkirjastoon tiivistyi entisestään vuodesta 1962 lähtien, kun virkailijavaihto Göteborgin kanssa alkoi.<sup>350</sup>

Kirjastonjohtaja Heiskanen määritteli maaliskuussa 1962 johtokunnalle tarkemmin kirjastonhoidollisten työtehtävien ja toimistotöiden välisen eron, kun hän halusi ryhtyä muuttamaan Turun kaupunginkirjaston virkarakennetta:

*”Suurehkoissa kirjastoissa pyritään nykyisin työn rationalisointiin erottamalla toisistaan kirjastonhoitajan koulutusta vaativat tehtävät (mm. kirjastohallinnolliset tehtävät, kirjavalinta, kirjallisuusneuvonta ja kielitaitoa vaativat tehtävät) toimistotyön luontoisista tehtävistä (lainaustoimiston hoito, konekirjoitustyöt, korttien monistus, kirjaostoihin liittyvä rutiinityö ym.), jotka voidaan teettää halvemmallalla työvoimalla*

347 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 10.5.1961, 113 §; Kertomus Turun kaupungin kunnallishallinnosta 1961, Turku 1965, osa 8, s. 69.

348 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 24.5.1961, 127 §.

349 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 11.10.1961, 127 §; 29.11.1961, 240 §.

350 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 28.3.1962, 106 §.

[alleviivaus lähteen]. *Turun kaupunginkirjasto on suuruudeltaan sitä luokkaa, että tämä työvoiman jako on tarkoituksenmukainen.*”

Samassa yhteydessä Heiskanen muistutti, että Turun kaupunginkirjastossa työskenteli maaliskuussa 1962 kaikkiaan 23 kirjastonhoitajakoulutuksen saanutta virkailijaa ja kolme toimistoapulaista. Koulutetulla työvoimalla jouduttiin sen vuoksi suorittamaan liian paljon sellaisia tehtäviä, jotka olisi voitu siirtää toimistotyövoiman hoidettaviksi. Heiskanen muistutti, että Ruotsin kirjastonormien mukaan 20 000 lainan lisäys edellytti yhden lisävirkailijan. Johtokunta päätti Heiskasen ehdotuksen mukaisesti esittää avoimeksi jääneen kirjastoapulaisen viran täyttämättä jättämistä ja kahden uuden toimistoapulaisen viran perustamista.<sup>351</sup>

---

351 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 28.3.1962, 110 §.

### III

## JOHTAMISEN DEMOKRATISOINTIA JA UUSIA KOULUKUNTIA: YHÄ TAVOITTEELLISEMPAAN SUURTEN YLEISTEN KIRJASTOJEN HALLINNON KEHITTÄMISEEN (noin vuodet 1963–1986)

### Vuoden 1961 kirjastolaki

Toisen maailmansodan jälkeen Euroopassa käynnistynyt hyvinvointivaltiokehitys alkoi Suomessa suhteellisen myöhään. Kirjastolaitokselle tästä myöhästymisestä ei ollut pelkääntään haittaa, sillä kehityksen alettua olivat kirjastot siinä mukana jo varhaisessa vaiheessa. Koulutukseen ja sivistyspalveluihin ryhdyttiin sijoittamaan, ja näin Suomeen syntyi Ilkka Mäkisen (2009) sanoin ”todellinen yleinen kirjastolaitos”.<sup>352</sup> Tällaisessa ilmapiirissä myös aiemmin perin pienillä resursseilla toimineilla kunnankirjastoilla oli mahdollisuus kasvaa merkittäviksi kulttuurilaitoksiksi. 1950-luvulla kunnat tulivat vähitellen tietoisiksi asukkaidensa kirjastotarpeista ja ryhtyivät kehittämään kirjastojaan.<sup>353</sup>

Tämän menestystarinan tärkein yksittäinen liikkeellepaneva voima oli vuoden 1961 kirjastolaki. Laki oli osa yhteiskunnallisten uudistusten aaltoa, joka aloitti uuden vaiheen pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisessa. Hyvinvointivaltion ja yleisten kirjastojen välillä vallitsee Mäkisen mukaan symbioosi, joka on kansainvälinen ilmiö.<sup>354</sup> Vuoden 1961 kirjastolaki viritti ennennäkemättömän yleisten kirjastojen kasvuperiodin, joka

---

352 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 384.

353 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 384.

354 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 384–385.



toi nämä kirjastot suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan ytimeen. Kirjastolaki itse asiassa edelsi 1960-luvun suuria hyvinvointireformeja.<sup>355</sup>

Vuoden 1961 kirjastolain voimaantulo osui näin keskelle suomalaisen yhteiskunnan voimakasta muutosprosessia, joka oli monin tavoin yhdenmukainen suurimmassa osassa läntistä maailmaa. Suomi alkoi asteittain taloudellisesti integroitua muuhun Eurooppaan, ja ”suuri muutto” maaseudulta kaupunkiin ryhtyi tyhjentämään syrjäseutuja väestöstä. Elintaso nousi, kansa vaurastui ja tapakulttuuri vapautui. Uusi viestintäväline televisio muutti tiedonvälityksen kenttää ja suomalaisten ajankäyttöä. Koulutuksen taso nousi oppikoulujen, peruskouluksi 1970-luvulla muuttuvan kansakoulun ja korkeakoululaitoksen kasvun myötä samalla kun yliopistojen ja korkeakoulujen verkosto levisi koko maahan. Nämä samanaikaiset muutostrendit muovasivat myös Suomen henkistä ilmastoa: suurten ikäluokkien kasvava opiskelijäväestö tuli poliittisesti ja yhteiskunnallisesti aktiiviseksi.<sup>356</sup>

Uuden kirjastolain merkittävin muutos aikaisempaan oli kirjastojen lisääntynyt valtionapu. Maalaiskunnat saivat valtionapua kaksi kolmasosaa sekä kauppalat ja kaupungit yhden kolmasosan kirjastojensa ”todellisista ja hyväksytyistä” menoista. Vähävaraiselle tai harvaan asutulle kunnalle voitiin myöntää lisäavustusta 10–25 prosenttia. Jos kunta tai kuntainliitto ylläpiti kirjastoa valtion, kuntainliiton tai kunnan omistamassa sairaalassa tai huoltolaitoksessa, annettiin sille valtionapua 90 prosenttia näistä menoista.<sup>357</sup> Itse kirjastolaisissa ei ollut varsinaista tarkoituspäälä, vaan sen soveltamiseksi vuonna 1962 säädetyssä asetuksessa todettiin, että kirjastojen tuli tyydyttää kirjastolaitokselle ominaisin toimintamuodoin yleistä sivistystarvetta ja lukuharrastusta.<sup>358</sup> Kirjastoasetuksessa määriteltiin kuntien kirjastotoiminta ohjaavan kirjasto-ohjesäännön sisältö: siinä tuli määrätä kunnan kirjastojen sijoituspaikoista, kirjastolautakunnan jäsenmäärästä ja toiminnasta sekä lautakunnan sihteerin tehtävien hoidosta, kirjastolaitoksen viroista ja viranhaltijoiden tehtävistä. Ohjesäännön laatimisen helpottamiseksi kunnalliset keskusjärjestöt ja Kouluhallitus laativat erikseen malliohjesäännöt kaupunkien ja kauppaloitten sekä maalaiskuntia varten. Malliohjesääntöjen mahdollisimman tarkka noudattaminen oli suotavaa, sillä se joudutti niiden tarkastamista ja vahvistamista Kouluhallituksessa.<sup>359</sup>

Kirjastontarkastajana pitkän työuran tehnyt Vieno Wigell on todennut (1994), että vuoden 1961 kirjastolaista hyötyivät erityisesti Pohjois- ja Itä-Suomen köyhät kunnat. Kirjastotoimen kehittämiseen kannustivat noissa kunnissa Valtion kirjastotoimiston kirjaston-

355 Mäkinen, Ilkka: Radikalismien vuosikymmenet (1960–1980-luvut) Suomen kirjastomaailmassa [The radical decades (the 1960s to 1980s) on the Finnish public library scene], Informaatiotutkimus 21(1), 2002, s. 10–23.

356 Mäkinen, Ilkka: Radikalismien vuosikymmenet (1960–1980-luvut) Suomen kirjastomaailmassa [The radical decades (the 1960s to 1980s) on the Finnish public library scene], Informaatiotutkimus 21(1), 2002, s. 10–23.

357 Kirjastolaki 235/1961, 5 §.

358 Kirjastoasetus 268/1962.

359 Kirjastoasetus 268/1962, 8 §; Meinander, Ragnar: Yleisten kirjastojen hallinto, Porvoo 1963, s. 8; Sarkola, Sirkka: Kirjastohallinto, Rauma 1966, s. 93–103 (kaupunkien ja kauppaloitten kirjastojen malliohjesäännöt).

tarkastajat, jotka sekä veivät syrjäseuduille tietoa uuden lain tarjoamista mahdollisuuksista että valvoivat valtionavun edellyttämien ohjeiden ja sääntöjen noudattamista.<sup>360</sup>

Valtiovallan aiempaa selvästi runsaampi panostus yleisiin kirjastoihin oli alkusysäys niiden voimakkaalle kehitykselle 1960- ja 1970-luvuilla. Erityisen suuri merkitys uudella lailla oli vielä alkuvaiheissaan olleelle laitospalvelutoiminnalle, josta tuli sen myötä kunnille varsin vähän kustannuksia aiheuttava julkisen palvelun toimintamuoto.<sup>361</sup> Laissa ja myöhemmässä asetuksessa määrättiin kirjastojen toiminta-alue entistä laajemmaksi: siihen kuuluivat asukkaiden ohjaaminen kirjastojen ja kirjojen käyttöön, kirjallisuusasetteluiden järjestäminen, av-toiminta, kirjallisuus- ja kielilevyjen kuuntelumahdollisuuden järjestäminen sekä toiminta opetuselokuvakeskuksena. Uusi laki tarjosi myös mahdollisuuden laitospalvelutoiminnan aloittamiseen, ja se edellytti suurten kirjastojen ryhtyvän toimimaan myös maakuntakirjastoina.<sup>362</sup>

Vuoden 1961 kirjastolaki vauhditti huomattavasti suomalaisten yleisten kirjastojen kehitystä aikana, jolloin kunnallinen itsehallinto vahvistui valtionapujärjestelmän uudistamisen myötä. Kantokyläluokitusjärjestelmän ja vuoden 1961 kirjastolain kunnille tarjoamien parempien resurssien taustalla oli sama ajatus – yhtenäisempien lähtökohtien luominen kunnille palvelujensa kehittämiseen: kantokyläluokitus kohensi ennen kaikkea pienimpien ja köyhimpien kuntien asemaa, ja samalla tavoin kirjastolaki paransi eniten syrjäseutukuntien kirjastojen tilaa. Kirjastopalvelujen yhtäläistä saatavuutta eri puolilla maata tuki osaltaan myös vuoden 1976 kunnallislaki. Samat säädökset koskivat niin kaupunkeja kuin maalaiskuntiakin, mikä helpotti hyvinvointiyhteiskunnan rakentamista. Kuntamuotojen erot poistamalla ja yhtenäistämällä kuntien hallintoa pyrittiin turvaamaan mahdollisimman yhtäläiset koulu-, terveys- ja sosiaalipalvelut maan eri osissa – kirjastopalvelut mukaan lukien.<sup>363</sup>

1980-luvun uusien yhteiskunnallisten virtausten myötä yleisten kirjastojen hallinto ja asema sivistyspalvelujen tuottajana muuttui. Hyvinvointivaltioajattelun sijaan ryhdyttiin painottamaan vapaata markkinataloutta, jossa taloutta ja yhteiskuntaa ohjaavat valtion sijasta markkinat. Valtion laaja puuttuminen yksityisten kansalaisten toimintaan sai osakseen kritiikkiä, samoin kuin keskitetty suunnittelu, jonka sanottiin heikentävän eduskunnan toimivaltaa. Hallitsevaksi nousi vähitellen näkemys, jonka mukaan valtio oli rajoitettava ja ahdistava voima, yhteiskunnan uudistumisen este.<sup>364</sup> Valtiontalouden suunnitteluun tuli 1980-luvun lopulla liiketaloustieteellistä ajattelua. Talouspolitiikan suunnittelua keskitettiin finanssipolitiikkaan ja valtioneuvoston vastuulle, ja tulosjohtaminen sekä tulosohtaja-

360 Wigell, Vieno: Kirjastoelämää – yli neljä vuosikymmentä, Helsinki 1994, s. 39–41.

361 Mäkinen, Ilkka: ”Sairaiden virkistämiseksi, rohkaisemiseksi ja lohdutukseksi”: sairaala- ja laitospalvelujen nousu ja tuho? s. 689. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.

362 Kirjastolaki 235/1961, erityisesti 6 §; ks. myös Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9 (Käyttötaloussuunnitelma Turun kaupunginkirjastolle 1968–1975).

363 Manninen, Ari: Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Porvoo 2010, s. 51.

364 Tiuhonen, Paula – Tiuhonen, Seppo: Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho: jäähyväiset alistavalle, pyhätyneisyyden ajan suunnittelulle, Helsinki 1990, s. 176.

minen saapuivat valtionhallintoon.<sup>365</sup> Vuoden 1986 kirjastolaki pyrki tämän paradigman muuttumisen hengessä ennen kaikkea purkamaan valtion kirjastohallinnon harjoittamaa tiukkaa valvontaa ja vahvistamaan kunnallista itsehallintoa. Uusiksi painopistealueiksi tulivat kirjastotoimen suunnittelu ja seuranta.<sup>366</sup>

## Kirjastoalan rationalisointikeskustelu kiihtyy 1960-luvulla

Valtion kirjastotoimiston johtaja Kaarina Ranta piti Jyväskylässä toukokuussa 1959 yli 15 000 asukasta käsittävien kaupunkien kirjastonjohtajien kokouksessa esitelmän rationalisoinnin ja työntutkimuksen välttämättömyydestä Suomen kaupunkien yleisissä kirjastoissa. Ranta asettui koko arvovallallaan tukemaan työntutkimusten teettämistä:

*”On todettava, että työntutkimuksesta voi olla suurta hyötyä kirjastotyölle, muutenkin kuin vain menojen supistuksina. Palkkamenot ovat kaupunginkirjastoissamme n. 60–65 % kaikista menoista. On tarkoitus kartoittaa kirjaston työt tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin. On syytä kirjastojen suhtautua myönteisesti työntutkimukseen, koska ilman sitä on vaikea hoitaa palkkakäsymystä.”*<sup>367</sup>

Aina ajankohtaisten taloudellisten motiivien ohella Ranta siis puolusti työntutkimusta myös kirjastoalan palkkauksen kohentamisen välineenä: mitä selkeämmin viranhaltijoiden työtehtävät ja vastuut määriteltiin, sitä paremmin kirjastoväki kykeni argumentoimaan palkankorotuksiansa puolesta. Jälkimmäinenkään perustelu ei sinänsä ollut uusi, vaan sitä oli käyttänyt jo Eila Seppälä Suomen Kirjastoseuran luentopäivillä vuonna 1949 (ks. s. 38–40).

Keskustelua työntutkimuksen välttämättömyydestä pyrki virittämään myös Helsingin kaupungin järjestelytoimiston virastotutkija Friedrich Kaltamo, joka esitelmöi yleisessä kirjastokokouksessa Lahdessa kesäkuussa 1961 aiheesta *Työntutkimuksen periaatteita kirjastotoimintaan sovellettuina*. Hänen esitykselleen antoi ajankohtaisuutta Helsingin kaupunginkirjastossa vuonna 1960 loppuun saatettu rationalisointitutkimus, jonka teossa ja sen ehdotusten toimeenpanossa Kaltamolla oli ollut tärkeä rooli. Toinen ajankohtainen kirjastoalan työntutkimus, jonka Kaltamo epäilemättä myös tunsu, oli vuonna 1960 valmistunut ruotsalaisen yleisten kirjastojen rationalisointitutkimus *Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek*, joka oli yli kymmenen vuoden ajan niin Ruotsin kuin muidenkin Pohjoismaiden yleisten kirjastojen kehittämistyössä paljon käytetty perusteos.

Kaltamon esitelmässä kiteytyivät perinteisen, tieteellisen liikkeenjohdon ja rationalisoinnin käytäntöihin nojautuvat periaatteet. Työntutkimus oli Kaltamon mukaan ”tieteel-

365 Tiihonen, Paula – Tiihonen, Seppo: Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho: jäähyväiset alistavalle, pyhäytyneisyyden ajan suunnittelulle, Helsinki 1990, s. 204.

366 Mäkinen, Ilkka: Heittämillä tulevaisuuteen: kirjastot vuoden 1961 lain jälkeen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Kirjastojen vuosisata: yleiset kirjastot Suomessa 1900-luvulla, BTJ Kirjastopalvelu, Jyväskylä 1999, s. 189.

367 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 15.10.1959, 186 §, liite 10.

lisellä pohjalla suoritettua työnsuoritustavan seikkaperäistä tutkimista työn vähentämiseksi ja yksinkertaistamiseksi sekä parhaan menettelytavan löytämiseksi”.<sup>368</sup> Kaltamo painotti kuulijoilleen, että työntutkimuksesta oli hyötyä myös kirjastoille ja niiden työntekijöille, sillä tarkoitus oli vapauttaa henkilökunnan aikaa ”varsinaiseen yleisönpalveluun”. Kirjastossa oli syytä luetteloida suoritettavat työt ja toimeenpanna työntutkimus, joka selvittäisi, kuinka paljon eri tehtävät vaativat henkilökunnan työaikaa ja minkä laatuista tehtäviä eri virkailijat suorittivat. Tarkoituksena oli saada oikea henkilö oikealle paikalle eli henkilökunnan ”oikean lukumäärän ja kvalifikaation” aikaansaaminen. Tällä tavoin selviäisi myös sellaisen rutiinityön määrä, jonka tekemiseen ei tarvittu kirjastoammatillista henkilökuntaa vaan joka sujuisi apuhenkilökunnan voimin. Paras tapa tehdä ajankäyttötutkimus oli laittaa työntekijät tekemään muistiinpanoja lomakkeelle eri töihin käyttämästään ajasta.<sup>369</sup>

Virastotutkija muistutti vielä, että kirjastojen eri osastoissa kävijöiden sekä lainausten lukumäärän jakautumisen selvittäminen eri viikonpäivinä ja kellonaikoina oli tärkeää, jotta kirjaston aukioloajat olisi mahdollista määrittellä sopiviksi. Kirjaston menestykseen vaikuttivat Kaltamon mukaan myös sen sijainti ja koko, sillä yleisön aktiivisuus riippui siitä, milloisten yhteyksien päässä kirjasto sijaitsi. Näiden seikkojen tutkiminen edellytti kuitenkin jo siirtymistä työntutkimuksesta ”organisaatio- eli yleistutkimuksen piiriin”.<sup>370</sup>

## Ihmissuhdekoulukunnan oppeja mukaan keskusteluun

Kaltamo piti esitelmänsä aikana, jolloin perinteinen työntutkimus aikamittauksineen oli jo menettämässä valta-asemaansa työelämän tutkimuksessa. Ihmissuhdekoulukunnan opit alkoivat 1960-luvulla lyödä itseään toden teolla läpi suomalaisessa työelämässä. Ihmissuhdekoulukunta arvosteli tieteellisen liikkeenjohdon harrastamaa työprosessin jakamista osiin ja pyrki sen sijaan monipuolistamaan työnkuvia. Lisäksi koulukunta kannusti työntekijöitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Pitkälle edenneen rationalisoinnin katsottiin koulukunnan piirissä jo uhkaavan työntekijöiden hyvinvointia. Ohto Oksalan kirja *Työn psykologia* (1948) (ks. s. 29) toi tämän kritiikin työnjohtokoulutuksessa olleiden tietoisuuteen. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutus näkyi jo 1950-luvulla keskusteluissa työpaikkaviihtyvyydestä, pienryhmätyöskentelystä, työpaikan sosiaalisten suhteiden tärkeydestä ja motivaatiokysymyksistä.<sup>371</sup>

1960-luvun koittaessa työelämäkeskusteluun tuli uutena elementtinä kysymys työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä työpaikoilla, mistä alettiin vuosikymmenen kestäessä käyttää nimitystä työpaikkademokratia. Ihmissuhdekoulukunta ei sinänsä ollut

368 ”Kirjastoväki koolla Lahdessa” (nimim. H. M. K), Kirjastolehti 6/1961, s. 164–169.

369 ”Kirjastoväki koolla Lahdessa” (nimim. H. M. K), Kirjastolehti 6/1961, s. 164–169.

370 ”Kirjastoväki koolla Lahdessa” (nimim. H. M. K), Kirjastolehti 6/1961, s. 164–169.

371 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 104, 131, 134, 137–138. – Oksalasta tuli myöhemmin Suomen ensimmäinen työpsykologian ja työnjohto-opin professori Teknilliseen korkeakouluun.

kiinnostunut työpaikkojen demokratisoimisesta siinä mielessä kuin työpaikkademokratia 1960- ja 1970-lukujen suomalaisessa työelämää koskevassa keskustelussa ymmärrettiin. Koulukunta oli kiinnostunut tuottavuuden lisäämisestä, yhteistyön parantamisesta työpaikoilla sekä johtajan auktoriteetin oikeuttamisesta. Nämä tavoitteet se jakoi tieteellisen liikkeenjohdon kanssa. Ihmissuhdekoulukunta halusi kuitenkin tieteellisen liikkeenjohdon harjoittaman rationaalisen kontrollin asemesta painottaa tehokkuuden sijaan yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden ja johtajan sitoutumista yhteisiin arvoihin. Koulukunta piti johtajan tehtävänä tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden suhteita sekä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksesta työntekijöitä ei enää nähty vain taloudellisten kannustimien motivoimina, vaan nyt tunnistettiin myös työyhteisön, ryhmadynamiikan sekä yksilön psykologisten ja sosiaalisten ominaisuuksien vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen.<sup>372</sup>

Läntisen maailman yleisen arvovallankumouksen vuosikymmenenä 1960-luvulla ihmissuhdekoulukunnan ”pehmeämpi” johtamistapa antoi koulukunnan monista sinänsä perinteisistä johtamisen päämääristä huolimatta virikkeitä suomalaiseen työpaikkademokratiakeskusteluun. Kirjastoalalla tämän keskustelun innoittajana toimi keskeinen auktoriteetti Helle Kannila. Hän otti vuoden 1963 alussa *Kirjastolehdessä* kantaa nuorten kirjastolaisten pari vuotta aikaisemmin Tanskassa käynnistämään keskusteluun kirjaston henkilökunnan välisistä suhteista, johtajan määräysvallasta, työnjohdosta ja työnjaosta. Uudistusmielisten mukaan tanskalainen kirjastoväki ei keskustellut, koska maan kirjastotoimessa oli yhä valalla ”hierarkkinen järjestelmä”.

Per Deskov<sup>373</sup> -niminen ”nuori mies” oli vuonna 1960 julkaissut kirjoituksen, jota Kannila siis siteerasi: ”Hän [Deskov] väitti, että monessa suurehkoissa kirjastossa vielä vallitsee yhtä autokraattinen järjestelmä kuin missä tahansa totalitaarisessa valtiossa, despoottisella johtajatyypillä on rajaton toimintavalta. Toiset johtajat pitävät näennäisesti yllä jonkinlaista yhteistyötä henkilökuntakokouksineen, mutta niissä ei uskalleta tuoda julki eriäviä mielipiteitä.” Deskovin mielestä monilla työpaikoilla kaivattiin demokraattista keskusteluforumia, jonka avulla erityisesti nuoret kehittyisivät osallistumaan vapaasti ammatilliseen keskusteluun oman kirjaston ulkopuolellakin.<sup>374</sup>

Deskovin käynnistämää keskustelua oli jatkettu *Bibliotekaren*-lehdessä (1/1961) esittelemällä kirjastonhoitaja Bengt W. Andersenin Kungälvin jatkokursseilla laatima ”erikoistyö”, joka käsitteli kirjastojen työnjohtokysymyksiä. Andersenin mielestä kirjastojen henkilökunnalla ei ollut yleiskäsitystä laitoksen toiminnasta eikä vaikutusvaltaa siihen. Kirjastojen alkuaikojen ”organisaation puute” oli säilynyt, minkä seurauksena johtaja hukui työhön, kun taas alaiset työskentelivät suunnittelemattomasti ja käytettiin ylipätevää työvoimaa. Epäkohdat johtivat henkilökunnan tyytymättömyyteen ja riitoihin. Andersen

372 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 103–105.

373 Deskovista tuli sittemmin tanskalaisen kirjastoalan näkyvä hahmo, joka julkaisi lukuisia alan teoksia sekä toimitti Suomen Kirjastolehteä vastaavaa Referencen-julkaisua.

374 Kannila, Helle: Demokratia kirjastoissa, Kirjastolehti 1/1963, s. 3–5.

oletti, että kehitys tulisi kirjastoissakin johtamaan siirtymiseen ”despoottis-patriarkaalisesta” työnjohdosta demokraattisemmin sävytettyyn työympäristöön. Demokratiaan olisi kaikkien työyhteisössä kuitenkin ensin kasvettava.<sup>375</sup>

Tanskan valtion kirjastotoimen päällikkö Erik Allerslev Jensen jatkoi keskustelua Bibliotekarenissa toteamalla, että henkilökuntakokousten ohella oli syytä järjestää ”yleisiä tilaisuuksia, joissa henkilökunta nopeasti ja selvästi saa tiedot kaikesta mitä tapahtuu tai on suunnitteilla”, jotta ei syntyisi vahingollisia huhuja:

*”Johtajalle on suureksi eduksi saada selville työtoverien mielipiteet ja hänelle on tueksi jotakin uudistusta esittäessään vakuutus, että henkilökunta sitä kannattaa. Johtajalla on vastuu myös viihtyisyydestä työpaikalla eikä se synny ilman tällaisia järjestelyjä.”*<sup>376</sup>

Helle Kannila toivoi kirjastojen ammattikoulutetulta henkilökunnalta itsenäistä ja vastuullista suhtautumista omaan työhönsä, mutta epäili samalla, että kirjastojen arkitodellisuus olikin toisenlainen. Kannilan mielestä kirjastonjohtajan suhde kirjaston muuhun koulutettuun henkilökuntaan tuli olla lähinnä verrattavissa koulujen rehtorin suhteeseen opettajakuntaan: kukin teki itsenäistä työtä omalla vastuullaan, mutta järjestyksen ja välttämättömän yhtenäisyyden vuoksi täytyi yhden heistä olla johtaja. Kannilan käsityksen mukaan vain hyvin harvoissa suomalaisissa kirjastoissa oli minkäänlaisia henkilökunnan kokouksia, eikä tällaisista kokouksista tunnetussa Tanskassakaan demokratiaa ollut kriitikoiden mielestä saatu tarkoituksenmukaisella tavalla toteutetuksi. Kannilan puheenvuorossa huokui tarkoituksellisen provosoiva pessimismi, sillä hän ei uskonut suomalaisen kirjastoväen ryhtyvän ottamaan aktiivisempaa roolia kirjastojen hallinnossa ja päätöksenteossa. Tanskassa asiasta olivat rohkeita puheenvuoroja käyttäneet nuoret miehet, joita Suomen kirjastoissa oli ”ylen vähän” ja ”naiset on lapsesta saakka yleensä valitettavasti kasvatettu liialliseen auktoriteettiuskoon ja nöyryyteen”. Suomalainen äänettömyys ei kuitenkaan ilman muuta ollut Kannilan mielestä merkki siitä, että asiat olivat kaikkialla kohdallaan.<sup>377</sup>

Kannilan peräänkuuluttama keskustelu käynnistyi heti *Kirjastolehden* seuraavassa numerossa. Yhdysvalloissa kirjastotieteitä opiskellut Ritva Sievänen (1930–2009) arveli, että kirjastolaitoksen autoritäärisestä hierarkkisuudesta vaikeneminen saattoi Suomessa johtua siitä, että kirjastonhoitajat eivät tienneet riittävästi siitä organisaatiosta, jossa he toimivat eivätkä sen periaatteista ja lainalaisuuksista:

*”Kun organisaation kokonaisrakenne on tuntematon, ei voida osoittaa siinä esiintyviä heikkoja kohtia, on vain epämääräinen tunne siitä, että jotakin on vinossa. Hallinnon teoriaa ei sisällytetä tarpeeksi kirjastonhoitajien koulutusohjelmaan – ollaan ilmeisesti sitä mieltä, että johtajaksi kelpaa ilman erikoiskoulutusta eikä aloittelevan kirjaston-*

375 Kannila, Helle: Demokratia kirjastoissa, *Kirjastolehti* 1/1963, s. 3–5. – Andersen oli viitannut tutkielmassaan ruotsalaisen Kerstin Munck of Rosenschöldin vuosikirjassa *Biblioteket och vi* (1949) julkaisemiin ajatuksiin.

376 Kannila, Helle: Demokratia kirjastoissa, *Kirjastolehti* 1/1963, s. 3–5.

377 Kannila, Helle: Demokratia kirjastoissa, *Kirjastolehti* 1/1963, s. 3–5.

*hoitajan tarvitse tietääkään, mitä työnjohdolla tarkoitetaan ja mikä on johtajan ja johdettavan osuus.”<sup>378</sup>*

Sievänen oli itse kokenut organisaatioltaan joustavassa laitoksessa työskentelyn miellyttäväksi ja turvalliseksi. Sieväsen mukaan johtajuus käsitettiin suomalaisessa kirjastossa luonteeltaan autoritääriseksi, minkä seurauksena alaiset ottivat helposti pienemmän vastuun mitä heidän asemansa edellyttäisi. Sen vuoksi työpaikalla vallitseva henki kärsi ja rehdin työtoveruuden sijasta syntyi kateutta ja kilpailuhenkeä. Sieväsen mielestä vastuu oli kirjastonjohtajalla: hänen oli luotava kirjastossa edellytykset demokratialle. Alaisista sitten riippui, syntyikö sitä todella. Sievänen oli tietoinen liike-elämässä käydyistä rationalisointikeskusteluista: kirjastojen hallinnollisia ongelmia ratkottaessa piti muistaa ottaa huomioon myös ”teollisen organisaation piirissä” saadut kokemukset.<sup>379</sup>

Keskusteluun otti osaa myös Helsingin kaupunginkirjaston laitoskirjastojen johtaja Sirkka-Liisa Meri, joka sälytti vastuuta kirjastojen demokratisoimisesta myös työntekijöille itselleen. Meri muistutti, että yleisen kirjaston merkittävimpiin kuuluvana tehtävänä oli pidetty ”kasvatusta demokratiaan”, mutta kirjastonhoitajat varoivat tarkkaan esittämästä ”yleisestä kaavasta poikkeavia mielipiteitä”, koska he halusivat olla vaatimattomia, sivistyneitä ja kilttejä ihmisiä. Merin mukaan tällä roolilla oli kuitenkin vakavat seuraukset:

*”Jättäytymällä osittain välinpitämättömyydestä, osittain arvostelun pelosta julkisen toiminnan ulkopuolelle luovutamme päätäntävällän kirjastoon liittyvissä asioissa alaan perehtymättömille puolueihmisille.”*

Näin kirjastoihmisten vaatimattomuus johti Merin mukaan siihen, ettei heitä pidetty asian tuntijoina, joita olisi kuultava ammattikysymyksissäkään. Meri kiitteli Tanskan ’vihaisia nuoria miehiä’ siitä, että he olivat ponnekkaasti ottaneet esille kysymyksen ’demokratia kirjastossa’. Samaan hengenvetoon Meri kuitenkin muistutti, etteivät ulkonaisesti demokraattiset toimintamuodot ja -tavat tuottaneet tulosta, jollei kirjastoväki itse kyennyt muuttamaan omaa ”vastuuta pakoilevaa” asennoitumistaan.<sup>380</sup>

Kaikuja ihmissuhdekoulukunnan opeista on havaittavissa eräissä Suomen suurempien yleisten kirjastojen 1950- ja 1960-luvuilla omaksumissa käytännöissä. Tampereen kaupunginkirjaston kirjastonhoitajat kokoontuivat 1960-luvun alkuvuosina aamukahville pääkirjastoon aamuisin noin 2–4 kertaa lukukaudessa; näin oli tehty 1950-luvun puolivälistä lähtien. Kahvin ryydittämänä kirjastonhoitajat syventyivät ”sekä käytännöllisiin että teoreettisiin ammattiin liittyviin kysymyksiin: on kerrottu kokouksien ja kurssien kuulumisia, pakistuu ulkomaanmatkoista, selostettu kirjauutuuksista, keskusteltu ajankohtaisista kysymyksistä ja sovittu yhteisistä menettelytavoista joissakin käytännön kysymyksissä”. Tapaamisen jälkeen voitiin jatkaa kokoontumista muiden teemojen ympärillä. Syksyn 1961 ensimmäisen aamukahvivilaisuuden jälkeen paikalle jäivät sivukirjastonhoitajat ”suunnit-

378 Sievänen, Ritva: Demokratia kirjastossa, Kirjastolehti 2/1963, s. 53.

379 Sievänen, Ritva: Demokratia kirjastossa, Kirjastolehti 2/1963, s. 53.

380 Meri, Sirkka-Liisa: Kirjasto ja demokratia, Kirjastolehti 2/1963, s. 61–62.

telemaan vastaista toimintaansa”. Myös kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä osallistui ajoittain näihin kokoontumisiin.<sup>381</sup> Me-henkeä pyrittiin lisäämään myös aloittamalla keväällä 1963 kirjaston sisäisen tiedotuslehden julkaiseminen.<sup>382</sup>

Yhteisöllisyyden ja työntekijöiden sekä johdon vuorovaikutusta painotti myös Helsingin kaupunginkirjaston uusi, keväällä 1963 työnsä aloittanut johtaja, filosofian tohtori Sven Hirn. *Kirjastolehden* haastattelussa Hirn ilmoitti kaupunginkirjaston kiinnostavan ”edelleen” huomiota suhde- ja tiedotustoimintansa kehittämiseen. Hirn totesi luottavansa, että ”kirjastossakin päästään paremmin eteenpäin ryhmätyöskentelyn avulla”. Hänen mukaansa kirjaston vanhakantaiseksi jääneen organisaation uudistaminen ”yksin ylhäältä käsin” ei ollut mahdollista. Hirn kertoi Helsingin kaupunginkirjaston myös suunnittelevan Tampereen kaupunginkirjaston tapaan kirjaston sisäinen tiedotuslehden perustamista, mikä toteutuikin jo vuonna 1963.<sup>383</sup>

## Göteborgin kaupunginkirjasto esikuvana hallinnon kehittämisessä

Ihmissuhdekoulukunnan henkilöstöhallinnon merkitystä korostavat teoriat vaikuttivat myös henkilöstöhallintoon keskittyvien virkojen ja toimien perustamiseen niin kirjastoihin kuin muihinkin organisaatioihin. *Kirjastolehdessä* kerrottiin vuonna 1963, että Göteborgin kaupunginkirjastoon oli kirjastonjohtaja Sigurd Möhlenbrockin hallinnollisten uudistusten tuloksena saatu vuonna 1960 henkilöstö- ja koulutuskysymyksistä vastaavan henkilöstöpäällikön virka.<sup>384</sup> *Kirjastolehti* taustoitti Göteborgin uuden vakanssin perustamista kertomalla, kuinka Ruotsin kirjastolaitoksen rationalisoimistyötä oli leimannut pyrkimys vähentää kirjastonhoitajien hallinnollisia ja talouteen liittyneitä töitä, minkä johdosta kirjastonhoitajien ja konttorihenkilökunnan välille oli muotoutunut selkeämpi työnjako. Joihinkin maan kirjastoihin oli palkattu näiden alojen ammattihenkilö: Västeråsın kirjastoon perustettiin vuonna 1959 kamreerin virka, jolle kuului talousasioiden ohella ”päivittäisen työjärjestyksen laatiminen sekä juoksevien henkilökunta-asioiden hoito”.<sup>385</sup>

Göteborgissa pyrittiin selkeään työnjakoon henkilökunnan päällikön ja osastonhoitajien välillä:

*”Useimmat henkilökunnanasiat vaikuttavat oman luonteensa mukaisesti niihin työoloihin ja työtuloksiin, joista osastonhoitaja on vastuussa ja joskus on käytännössä vaikeata ratkaista, missä asiat pitäisi käsitellä. Kaikki päätökset henkilökunnan kysymyksissä on tehtävä yhteisneuvotteluissa. Vastuunjakamisen suuntaviivojen tulee olla*

381 ”Aamukahvilla Tampereella” (palsta Meidän kirjastossamme, nimim. M-L P.), *Kirjastolehti* 9/1961, s. 260. – Kirjoittaja on ilmeisesti Tampereen kaupunginkirjaston opiskelunneuvoja Maija-Liisa Peltonen.

382 Tampereen kirjastolautakunta 30.5.1963, 154 §.

383 ”Helsingin kaupunginkirjaston uusi johtaja”, *Kirjastolehti* 4/1963, s. 97–98.

384 Malmberg, Lars: Henkilökunnan päällikkö kirjastossa, *Kirjastolehti* 2/1963, s. 67.

385 Malmberg, Lars: Henkilökunnan päällikkö kirjastossa, *Kirjastolehti* 2/1963, s. 67.



*selvät; henkilökunnan päällikkö ratkaisee kysymykset, jotka koskevat viranhaltijan subdetta kirjastoon työntekijänä, kun taas osastonhoitaja vastaa työnjohdosta. Kurinpidollisia asioita ei henkilökunnan päällikkö käsittele, mahdollisesti hän voi hoitaa asiaa koskevan selonteon.”*

Henkilöstöosaston tuli Göteborgissa olla esikuntaelin laitoksen johdolle ja osastonhoitajille: sen tehtävänä oli neuvominen, avustaminen, sovittelu ja aloitteiden teko henkilöstökysymyksissä. Näin osasto auttoi kirjaston yksiköitä pääsemään parhaaseen mahdolliseen työtulokseen ja kirjastokoulutuksen saanut henkilökunta saattoi tehokkaammin omistautua varsinaisiin tehtäviinsä.<sup>386</sup>

Suomen suurissa yleisissä kirjastoissa ryhdyttiin 1960-luvulla keskittämään henkilökunta-asioita yhdelle esimiestason viranhaltijalle, mutta erillisiä henkilöstöpäällikön virkoja ei perustettu. Nämä tehtävät uskottiin yleensä jommallekummalle kahdesta apulaiskirjastonjohtajasta; kun Helsinkiin saatiin vuonna 1961 kolmas apulaiskirjastonjohtajan virka, tuli tämän virkamiehen vastuulle henkilöstöasioiden hoito, henkilöstön koulutus sekä tiedotus- ja kerhotoiminnan hoitaminen.<sup>387</sup> Tampereen kaupunginkirjastossa osa henkilöstöasioista delegoitiin 1960-luvun alkupuolella opiskelunneuvojalle: hän huolehti henkilöstökoulutuksesta sekä kirjaston sisäisestä tiedottamisesta julkaisemalla henkilökuntalehteä.<sup>388</sup> Turussa suurin osa henkilöstöasioista kuului vielä 1960-luvulla kirjastonjohtajan tehtäviin. Kuvaavaa tälle tehtävien keskittämiselle oli se, että kirjastonjohtaja toimi yksinään henkilökuntalehden toimituskuntana 1960-luvun lopulla. Kun kaupunginkirjasto sai vuonna 1967 pitkään kaipaamansa opiskelunneuvojan viran, sijoitettiin virka kirjastonjohtajan suoraan alaisuuteen.<sup>389</sup>

Göteborgin kaupunginkirjasto ei noussut *Kirjastolehdessä* esimerkiksi sattumalta. Kirjastolla ja sitä vuodesta 1955 johtaneella Sigurd Möhlenbrockilla (1916–2007) oli 1960- ja 1970-luvuilla Pohjoismaissa keskeinen rooli kirjastoalan uusien virtausten välittäjänä ja jossakin määrin myös niiden luoja. Möhlenbrock muotoili kirjastovisiona laatien kirjastolle kymmenvuotissuunnitelman vuosille 1958–1968 yhteistyössä kaupunkisuunnitteluviranomaisten kanssa. Tässä suunnitelmassa päätettiin ajanjakson aikana perustettavien uusien sivukirjastojen määrä, paikka ja koko. Möhlenbrock alaisineen päätti perustaa Kortedalan kaupunginosaan yhden suuren sivukirjaston tarjolla olleen kolmen pienen toimipisteen sijaan (ks. s. 55).<sup>390</sup>

386 Malmberg, Lars: Henkilökunnan päällikkö kirjastossa, *Kirjastolehti* 2/1963, s. 67.

387 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 118.

388 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1963, s. 17.

389 Heiskanen, Marjatta: Vuoden vaihtuessa, *Turun kirjastouutiset* 1/1970, s. 1–2. – Henkilöstölehden toimituskuntaan kuului alkuvuosina mm. apulaiskirjastonjohtaja Kaarina Ristikankare, ja lehteä toimitettiin useamman henkilön voimin. 1960-luvun jälkipuoliskolla vastuu lehdestä siirtyi kirjastonjohtajalle.

390 Möhlenbrock, Sigurd: *Folkbildning och bibliotek*, Vänersborg 1989, s. 116, 118–119.

Systemaattisella pitkän tähtäyksen suunnittelulla oli Göteborgin kirjastonjohtajan mielestä monia etuja. Suunnittelutyö eteni tiiviissä yhteistyössä muiden kunnallisten viranomaisten kanssa, jolloin tiettyä kaupunginosaa suunniteltaessa voitiin sovittaa yhteen muun muassa kirjasto- ja koulutoimen sekä terveydenhuollon tarpeita. Samalla kirjastotoimen kehittämiskustannukset voitiin arvioida vuosiksi eteenpäin ja niveltää ne osaksi koko kaupungin pitkän tähtäyksen taloussuunnitelmaa. Tätä menettelyä ryhdyttiin myöhemmin kutsumaan kehysbudjetoinniksi.<sup>391</sup>

Göteborgin kirjastotoimi teki vaikutuksen siellä vierailleisiin suomalaisiin kirjastoalan ammattilaisiin. Turun kaupunginkirjastossa työskennellyt Liisa Kaisla piti vuonna 1962 kahden kuukauden mittaista virkailijavaihtokokemustaan Göteborgissa innoittavana: Kaislan mielestä Göteborgin kaupunginkirjasto oli Möhlenbrockin johtamana varsin edistyksellinen. Pitkälle viety työn rationalisointi hätkähdytti Kaislaa aluksi, mutta pian hän oli jo valmis tarttumaan toimeen ”ikään kuin tasaveroisena sikäläisten kollegojen kanssa”.<sup>392</sup>

Kaisla osallistui Göteborgissa viikoittaisiin kirjavalintaraadin istuntoihin, mikä oli hänestä erityisen kiinnostavaa. Salapoliisiromaanit eivät olleet Möhlenbrockin johtamassa kirjastossa enää ongelma, vaan Simenonin ja Christien kaltaisilta tekijöiltä otettiin parhaat teokset varauksetta. Muutenkin kirjavalinnoissa oltiin suurpiirteisiä ja suvaitsevaisia.<sup>393</sup> Suomen suurissa yleisissä kirjastoissa kirjavalintojen teko oli ollut 1950-luvulle saakka kirjastonjohtajan tehtävä. Helsingin kaupunginkirjastossa osaston- ja sivukirjastonhoitajat saattoivat kyllä 1950-luvulla tehdä esityksiä uutuushankinnoiksi, mutta ratkaisulta säilyi kirjastonjohtajalla. Helsingissä vuonna 1960 toteutetun kaupunginkirjaston rationalisointitutkimuksen tuloksena kirjavalintoja varten perustettiin vuonna 1963 kollegiaalinen elin, kirjavalintatoimikunta, jonka jäseninä olivat kirjastonjohtajan ohella molemmat kirjallisuutta hankkivat apulaiskirjastonjohtajat, yksi sivukirjastonhoitaja sekä syyskuusta 1963 lähtien lastenkirjallisuuden asiantuntija.<sup>394</sup>

Kirjavalinnan ohella Kaislaa kiinnosti Göteborgissa myös neuvontatehtävissä toimiminen. Jokainen kirjastoammatillisesti koulutettu työntekijä oli vuorollaan Göteborgin kaupunginkirjastossa neuvomassa asiakkaita. Vierailevaa suomalaista virkailijaa miellytti tapa, jolla Ruotsin toiseksi suurimman kaupungin yleisessä kirjastossa palveltiin asiakasta:

*”Kyky tulla toimeen yleisön sekä kolleegojen kanssa, esiintyminen puhelimessa, käytännön kielitaito, yleinen sopivaisuus kirjastotyöhön olivat seikkoja, jotka harjoittelijoiden kohdalla merkitsivät enemmän kuin koulu- ja yliopistotodistukset. Göteborgin kirjastossa palvellaan todella joustavasti tämän päivän kansalaista, kansansivistyspaatokselta ei näy jälkeäkään.”*<sup>395</sup>

391 Möhlenbrock, Sigurd: Folkbildning och bibliotek, Vänersborg 1989, s. 118–119.

392 Kaisla, Liisa: Kirjastoelämää Göteborgissa, Kirjastolehti 7/1962, s. 195–196.

393 Kaisla, Liisa: Kirjastoelämää Göteborgissa, Kirjastolehti 7/1962, s. 195–196.

394 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi. Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 219–220.

395 Kaisla, Liisa: Kirjastoelämää Göteborgissa, Kirjastolehti 7/1962, s. 195–196.

Vaihtovirkailijoiden ohella göteborgilaiseen kirjastoajatteluun tutustuivat myös Suomen suurten yleisten kirjastojen johtajat. Suomen Kirjastoseura järjesti kirjastonjohdon seminaarin Yhteiskunnallisessa Korkeakoulussa Tampereen kesäyliopiston yhteydessä ke- säkuussa 1964. Paikalla Sigurd Möhlenbrockia kuulemassa oli 30 osallistujaa suurista kaupunginkirjastoista; läsnä olivat muun muassa Helsingin, Tampereen ja Turun kaupungin- kirjastojen johtajat Sven Hirn, Mikko Mäkelä ja Marjatta Heiskanen.

Möhlenbrock käsitteli esityksessään kirjastosuunnittelua ja -hallintoa. Hänen mukaansa kirjaston johdon oli tehtävä aloite uusien kirjastorakennuksien suunnittelussa. Viranomaiset oli saatava ymmärtämään, että kirjasto oli yhtä tärkeä kuin koulu, sairaala tai liikennelaitos. Möhlenbrockin työajasta kolme neljäsosaa kului suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen sekä rahan hankkimiseen, minkä vuoksi johtajan päätösvaltaa oli jaettu. Kirjaston johtoportaan kuului kirjastonjohtajan ohella apulaisjohtaja, ostopäällikkö, henkilökunnan päällikkö ja keskuskirjastonhoitaja. *Kirjastolehti* oli vaikuttanut Göteborgin kaupunginkirjaston modernista johtamistavasta: ”Informaatio kautta linjan on tehokasta, johtaja neuvottelee kahdesti viikossa apulaistensa kanssa ja kerran viikossa ilmestyy kirjaston koko henkilökunnalle jaettava uutislehti.”<sup>396</sup>

Möhlenbrockin ohella tilaisuudessa luennoi Teollisuuden työnjohto-opiston johtaja K. Oksanen, jonka aiheena olivat erilaiset johtamistilanteet, johtajan ominaisuudet ja vastuu sekä ihmisten työnteon motiivit. Oksanen viittasi yhdysvaltalaisen organisaatiotutkija Ordway Teadin<sup>397</sup> ajatuksiin. Teadin mukaan johtajalla tuli olla kolme tärkeää ominaisuutta: 1) henkinen voima eli dynaamisuus 2) hyväksyntää herättävä sävy ja toteuttamistapa ja 3) taito. Oksanen mielestä tärkeimpiä työnteon motiiveja olivat ”tunne hyvin tehdystä työstä, tunne omasta merkityksestään, esimiehen ystävällisyys, turvallisuuden tunne ja palkan suuruus”. Työtehoa lisäsivät päätösvalta omassa työssä, vastuu ja itsenäisen toiminnan sekä eteenpäin pääsemisen mahdollisuudet.<sup>398</sup> Ihmissuhdekoulukunnan opit olivat selvästi vaikuttaneet niin Teadin kuin häntä siteeranneen Oksasenkin ajatteluun.

Helle Kannilan esityksen aiheena oli *Mistä asiakas huomaa, että kirjastoa johdetaan hyvin*. Kannilan mukaan johtajavaltaisuus ei ollut kirjaston luonteen mukaista, vaan kaikkien virkailijoiden tuli antaa kirjastotyöhön oma panoksensa. Hän painotti, että johtajan asenne heijastui virkailijoiden käytöksessä, joista taas välittyi ulospäin kirjaston henki.<sup>399</sup>

Ryhmätöitä varten Tampereen seminaarin osallistujat valittiin neljään ryhmään, joista yhdessä käsiteltiin työnjakoa, toimistoapulaisten koulutusta, henkilökuntakokouksia ja

396 ”Kirjastonjohdon seminaari”, *Kirjastolehti* 6/1964, s. 191–194. – Artikkelin kirjoittanut nimimerkki H. M. K. on ilmeisesti kyseisen seminaarin sihteeri Hilikka M. Kauppi.

397 Ordway Tead (1891–1973) oli yhdysvaltalainen organisaatiotutkija ja -teoreetikko, jonka teoksista merkittävimpiä ovat *The Art of Leadership* (1935), *The Art of Administration* (1951) sekä *Human Nature and Management* (1977). Ks. Wikipedia-artikkeli Ordway Teadistä, lainattu 5.1.2015. – Oksanen viittasi luennossaan Teadin *The Art of Leadership* -kirjan ruotsinnokseen (*Ledarskapets konst, Natur och Kultur, Stockholm 1941*).

398 ”Kirjastonjohdon seminaari”, *Kirjastolehti* 6/1964, s. 191–194.

399 ”Kirjastonjohdon seminaari”, *Kirjastolehti* 6/1964, s. 191–194.

työvuorojen järjestelyä. Ryhmän keskusteluissa todettiin, että henkilökunnan kokoukset oli pidettävä työaikana ja niissä oli kosketeltava myös kirjavalintaa. Henkilökuntalehtiä pidettiin tärkeinä tiedotusvälineinä, joissa voitiin kertoa esimerkiksi uudesta ulkomaisesta kirjastokirjallisuudesta. Ryhmän mielestä kirjastolautakunnan pöytäkirjat tuli pitää henkilökunnan nähtävänä. Rutiinityöt oli syytä siirtää konttorihenkilökunnalle, jota oli koulutettava erityisesti heille suunnatulla kurssilla. Uusia virkailijoita varten piti ryhmän mielestä laatia opaskirjanen, kuten Göteborgin kaupunginkirjastossa oli jo tehty.<sup>400</sup> Ryhmän kannanotot osoittavat, että ihmissuhdekoulukunnan ajatukset olivat alkaneet saada kannatusta suurten yleisten kirjastojen johtavien virkamiesten keskuudessa.

## Suomalaisten yleisten kirjastojen hallinnon uudistamispressureet kasvavat

Vaikka ihmissuhdekoulukunnan opit alkoivatkin 1960-luvulla Suomessakin syrjäyttää tieteelliseen liikkeenjohtoon pohjautuvia rationalisointikäytäntöjä, puhuttiin rationalisoinnista organisaatioiden johtamisessa vielä pitkään. Ruotsissa tehty mietintö *Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek* (1960) oli johtanut rationalisointitoimiin ruotsalaisissa yleisissä kirjastoissa: monet luettelointi- ja kirjaamistehtävät oli siirretty kirjastonhoitajilta toimistohenkilökunnalle, lainausmenetelmä oli valittu kustannussäästöjä tuovien järjestelmien joukosta ja asiakkaiden neuvontatyötä sekä tiedotusta oli kyetty rutiinitehtäviä delegoimalla tehostamaan. Sivukirjastoverkkojen rakentamisessa mietintö yhtyi Göteborgissa toteutettuun malliin, jossa suosittiin kustannussyistä suuria, harvempaan sijoitettuja sivukirjastoja pienten ja tiheästi sijaitsevien sijaan. Verkkoa rakennettaessa piti kuitenkin huolehtia siitä, että sivukirjastot olisivat liikenteellisesti helposti saavutettavia.<sup>401</sup>

Helsingin kaupunginkirjastossa 1960-luvun alkupuolella toteutettu rationalisointitutkimus ja sen laajemmat pohjoismaiset vastineet saivat apulaiskirjastonjohtaja Bo Carpelanin käyttämään vuonna 1964 terävän puheenvuoron suomalaisen kirjastolaitoksen rationalisoinnin ja modernisoinnin puolesta. Carpelan totesi, että vaikka Suomessa vieraillevat ulkomaalaiset kehuivatkin kirjastojamme, tosiasiaa maassa oli pudottu kehityksen kelkasta. Suomalainen kirjastoväki oli takapajuista, sillä meillä ei ollut ennakkoluulotonta ja rakentavaa näkemystä kirjaston tarkoituksesta.<sup>402</sup> Sanat organisointi ja rationalisointi pelottivat kirjastoväkeä, koska kirjastohan oli ”sivistysakatemia”, millä ei saanut olla mitään tekemistä rahan ja politiikan kanssa. Kirjasto kuitenkin tarvitsi perustehtävänsä suorittaakseen pitkän tähtäyksen suunnittelua, ”selvälle teoreettiselle perustalle pohjautuvaa käytännön orientoitumista”:

400 ”Kirjastonjohdon seminaari”, Kirjastolehti 6/1964, s. 191–194.

401 *Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek: betänkande av givet av särskilda kommitterade*, Stockholm 1960, s. 42, 57, 89–90, 121, 125, 135–136.

402 Carpelan, Bo: Rationalisoidako vai eikö rationalisoida, Kirjastolehti 8/1964, s. 276–279.

*”Meidän vastenmielisyytemme ruotsalaisten ja tanskalaisten suuntaviivojen mukaista perinpohjaista rationalisointitutkimusta kohtaan on vakava osoitus siitä, että kaunis siivistysasenteemme, unelmamme kirjastosta kaikesta taloudellisesta suunnittelusta ’puhtaana’ laitoksena on hyllyvällä pohjalla.”*

Carpelan kritisoi voimakkaasti suomalaista kirjastoalaa näköalattomuudesta. Suomen kirjastoväeltä puuttui koko maan kirjastotoimen kattava rationalisointitutkimus, pitkän tähtäyksen talousohjelma, tehokkaan suhdetoiminnan taju sekä mielenkiinto naapurimaiden kehitystä kohtaan. Carpelanin mielestä oli suorastaan tragikoomista, että Suomessa pidettiin ulkomaisen luennoitsijan esittämiä tosiasioita kirjastoalan taloudellisesta ja organisatorisesta saneerauksesta uutuuksina. Carpelanin mukaan rationalisointitutkimus voisi luoda perustan vankkapohjaiselle päämääräasettelulle selvittäessään työtehtävien jakoa kirjastossa. Tutkimuksen teko olisi ollut tärkeää jo siksikin, että kirjastoalan arvonanto ja palkkaus kärsivät tällaisen tehtäväjaottelun puutteesta.<sup>403</sup> Rationalisointitutkimuksessa piti selvittää ne kirjaston työtehtävät, jotka oli mahdollista yksinkertaistaa sekä ne tehtävät joita olisi syytä laajentaa. Jälkimmäisiin Carpelan luki ”informaatio- ja suhdetoiminnan”. Kirjavalinta kuului niihin työtehtäviin, joiden suunnittelu ja toteutus piti miettiä kokonaan uudelleen.<sup>404</sup>

Monenlainen asennemuutos oli kirjastoalalla Carpelanin mielestä tarpeen. Epäluuloinen suhtautuminen tekniikkaan oli haitallista, ja myös asenteen taloudenhoitoa kohtaan oli syytä muuttua. Jos kirjastoväki piti talousarvion laatimista välttämättömänä pahana, oli heidän vaikea muuttaa viranomaisten käsitystä kirjastosta ’kuluttavana’ laitoksena.<sup>405</sup>

Carpelan listasi suuren joukon kirjastoalan uudistustarpeita. Kirjastonhoitajakoulutusta tuli tehostaa, liike-elämän johdon kokemuksia tuli hyödyntää kirjastotoiminnan suunnittelussa ja kirjavalinnan suuntaviivojen tuli olla vapaamielisiä sekä avoimia. Uudet kirjastorakennukset piti suunnitella tehokkaassa yhteistoiminnassa kirjastonjohdon ja arkkitehdin välillä. Pohjoismaista yhteistyötä oli tehostettava sekä perustettava ”laajaperäinen tiedotuskeskus”, joka jakaisi tietoa kirjastoalan uusista virtauksista.<sup>406</sup>

*Kirjastolehti* asettui kirjastolaitoksen ja kirjastojen johtamisen uudistamisesta 1960-luvun alkuvuosina käydyssä keskustelussa välittävälle kannalle päätoimittaja (1948–1967) Helle Kannilan näkemyksen mukaisesti. Syksyllä 1964 julkaistussa pääkirjoituksessa todettiin, että kirjastojen rationalisoinnin välttämättömyydestä oli jatkuvasti puhuttu sotien jälkeen. Rationalisoiminen oli ollut joillekin harvoille kuin punainen vaate, monille ”kuin maaginen kertakaikkinen uudistuskeksintö”.<sup>407</sup>

403 Carpelan, Bo: Rationalisoidako vai eikö rationalisoida, *Kirjastolehti* 8/1964, s. 276–279.

404 Carpelan, Bo: Rationalisoidako vai eikö rationalisoida, *Kirjastolehti* 8/1964, s. 276–279.

405 Carpelan, Bo: Rationalisoidako vai eikö rationalisoida, *Kirjastolehti* 8/1964, s. 276–279.

406 Carpelan, Bo: Rationalisoidako vai eikö rationalisoida, *Kirjastolehti* 8/1964, s. 276–279.

407 ”Toteuttamassa rationalisoinnin taikaa” (pääkirjoitus), *Kirjastolehti* 9/1964, s. 305; Wikipedia-artikkeli Helle Kannilasta, lainattu 15.1.2015; päivitetty 5.7.2020.

Pääkirjoituksen mukaan rationalisoiminen ei ollut yhtenäinen suunnitelma eikä uusi asia, sillä olihan jo ennen varsinaisten rationalisointitutkimusten aikaa kirjastotyössä kaikkialla pyritty keksimään mahdollisimman järkiperaisii ja työtä säästäviä menetelmiä. Kirjastoissa oli otettu aikaisemmin kuin liike-elämässä käyttöön muun muassa korttiluettelot ja itsepalvelu. Ulkomaisia työmenetelmiä oli myös Suomessa tehty jatkuvasti tunnetuiksi. Kirjastotyön jakamisesta ammattikoulutetun ja konttorityövoiman kesken oli puhuttu jo Viipurin kirjastokokouksessa 1937 ja työnjaossa oli saatu ”jotain myös aikaan”. Kirjastolehteä lukeneet ja alan kokouksiin osallistuneet tiesivät kyllä näistä uudistuksista. Pääkirjoituksessa myönnettiin toisaalta myös laiminlyönnit:

*”Mutta se on totta, että paljon on tekemättä, liian paljon ajetaan vielä entisissä raiteissa kysymättä miksi.”*

Pääkirjoitus kannusti kirjastoja entistä ripeämmin keksimään entistä järkevämpiä työmenetelmiä ja levittämään niitä yhä laajemmalle, ”käytettiinpä rationalisoinnisen taikasanaa tai ei”.<sup>408</sup>

Tekstissä todettiin, että ”viime aikoina” oli taas vaadittu laajan rationalisointitutkimuksen toimeenpanoa. Sellaista lehti piti liian kalliina, sillä Ruotsin vastaava tutkimus maksoi 125 000 kruunua. Sen vuoksi Göteborgin pohjoismaisessa kokouksessa kesällä 1964 oltiin oltu sitä mieltä, ettei naapurimaissa kannattanut tutkia uudelleen sellaista, josta jo toisaalla oli saatu tuloksia. Suomen Kirjastoseura oli omaksunut kannan, että Ruotsin ja Tanskan tutkimuksia oli parhaan mukaan pyrittävä hyödyntämään ja tutkia sitten asia kerrallaan Suomessa sellaista, ”joka vaatii oman maan olojen tuntemusta”. Pääkirjoitus on selvästi vastine Carpelanin edellisen numeron kirjoitukseen, vaikka tätä ei suoranaisesti tekstissä todetakaan.<sup>409</sup>

Paineita suomalaisten kirjastojen organisaatioiden ja johtamiseen uudistamiseen oli kuitenkin enenevässä määrin, sillä muissa Pohjoismaissa uudistukset etenivät ripeästi. Helsingin kaupunginkirjaston laitoskirjaston johtaja Sirkka-Liisa Meri teki syksyllä 1964 opintomatkan Skandinavian kirjastoihin. Meri kiinnitti matkallaan huomiota erityisesti henkilöstöasioiden hoitoon Ruotsin ja Tanskan yleisissä kirjastoissa, sillä Suomessa tämä kirjastojen hallinnon osa-alue oli samanlaisessa murrosvaiheessa. Merin huomiota herätti, ettei Göteborgin kaupunginkirjaston henkilöstöasioiden hoitajalla ollut kirjastokoulutusta, vaan hän oli sen sijaan henkilöstöasioiden asiantuntija. Vaikka viran haltijan koulutus tarjosikin Merin mukaan etuja tehtävän hoidossa, oli kirjaston henkilökunta-asioiden hoito hänestä kuitenkin vaikeaa, ellei omannut ”käytännön kirjastotyössä kehittyntä työongelmanäkemyttä”. Tästä syystä Göteborgissa tehty ratkaisu ei ollut saanut kannatusta Tanskassa ja sen suhteen oltiin myös Ruotsin kirjastopiireissä kriittisiä. Henkilökunnan

---

408 ”Toteuttamassa rationalisoinnin taikaa” (pääkirjoitus), Kirjastolehti 9/1964, s. 305.

409 ”Toteuttamassa rationalisoinnin taikaa” (pääkirjoitus), Kirjastolehti 9/1964, s. 305.

osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon ja henkilökuntakokouksiin oli jo arkea suurissa ruotsalaisissa ja tanskalaisissa kirjastoissa.<sup>410</sup>

Merin mielestä suomalaisten kirjastoammattilaisten työn arvostuksen ja palkkauksen kohottaminen edellytti kirjastoissa tehdyn työn määrätietoista rationalisointia. Suomessa kirjastoista puuttui selvä työnjako: suuri osa kirjastoammatillisesta henkilökunnasta teki jatkuvasti toimistohenkilökunnalle kuuluvia lainauskirjanpidollisia ja muita vastaavia töitä.<sup>411</sup> Kirjastonhoitajien palkkataso oli Ruotsissa ja Tanskassa Merin mukaan huomattavasti Suomea korkeampi, mistä huolimatta näissä maissa oli puutetta kirjastonhoitajista. Palkkojen korkeus saattoi johtua juuri siitä, ettei kirjastonhoitajia koulutettu liikaa. Suomalaiset amanuenssit ansaitsivat suunnilleen yhtä paljon kuin ruotsalaisten kirjastojen toimistohenkilökunta.<sup>412</sup>

Meri asettui näin selvin sanoin tukemaan kirjastotyön rationalisointia. Eniten oppimista suomalaisilla oli hänen mukaansa Tanskan lokakuussa 1964 valmistuneesta rationalisointitutkimuksesta. Meri näpäytti konservatiivisia kirjastopiirejä – ja ehkäpä myös tulevaa kirjastoneuvos Kannilaa – kuvailemalla tanskalaisten tutkimuksen merkitystä:

*”Meille antaa tähän uuteen kirjastoalan ’raamattuun’ tutustuminen selvän käsityksen siitä, ettei rationalisointi suinkaan ole mikään vaara (niin kuin jotkut vielä tuntevat ajattelevan), vaan ainoa mahdollisuus kehittää kirjastosta merkittävä tekijä nykyajan kulttuuritoiminnan kentässä.”*<sup>413</sup>

Tanskalainen tutkimus *Rationalisering i danske folkebiblioteker* johti nopeasti kotimaassaan käytännön toimiin: kirjastojen henkilökunnan työnjakoa muutettiin, minkä seurauksena kirjastonhoitajat viettivät entistä enemmän aikaansa kirjastoammatillisissa tehtävissä. Lisäksi aloitettiin systemaattinen kirjastoapulaisten koulutus, jotta rutiinimaisemmille työtehtäville riittäisi tekijöitä.<sup>414</sup>

Jyväskylän kaupunginkirjaston johtaja, FM Kaija Salmi ja Hämeenlinnan kirjastonjohtaja Asta Pekonen myötilivät *Kirjastolehdessä* Merin kantaa. Heidänkin mielestään kirjastonjohtajan aikaa kului aivan liikaa rutiinitehtäviin. Salmen mukaan Suomessakin oli syytä teettää kirjastotyön rationalisointitutkimus, jotta kirjastoväellä olisi ”mustaa valkoisella mihin vedota viedessämme asioita eteenpäin”.<sup>415</sup> Myönteisen kannan rationalisointiin otti

---

410 ”Toimituksen vieras marraskuussa: Sirkka-Liisa Meri tuo terveisiä Skandinaviasta”, *Kirjastolehti* 9/1964, s. 322–324.

411 ”Toimituksen vieras marraskuussa: Sirkka-Liisa Meri tuo terveisiä Skandinaviasta”, *Kirjastolehti* 9/1964, s. 322–324.

412 ”Toimituksen vieras marraskuussa: Sirkka-Liisa Meri tuo terveisiä Skandinaviasta”, *Kirjastolehti* 9/1964, s. 322–324.

413 ”Toimituksen vieras marraskuussa: Sirkka-Liisa Meri tuo terveisiä Skandinaviasta”, *Kirjastolehti* 9/1964, s. 322–324.

414 Piispanen, Ritva: DAU – tanskalainen työnjakotutkimus, *Kirjastolehti* 3/1977, s. 108–109.

415 ”He johtavat kirjastoja” (nimim. H. M. K.), *Kirjastolehti* 10/1964, s. 352–353; ”He johtavat kirjastoja”, *Kirjastolehti* 1/1966, s. 9–10.

myös neuvoa-antava Kirjastoasiain neuvottelukunta, joka korosti helmikuussa 1965, että kirjastotyön rationalisoimiseen ja ei-ammattillisen henkilökunnan hyväksi käyttämiseen oli syytä pyrkiä. Koulutusta oli niin ikään tehostettava ja saatava myös suurten kirjastojen henkilökunta osalliseksi jatkokoulutuksesta.<sup>416</sup>

## Kannila tyrmää laajemman rationalisointitutkimuksen

Suomen Kirjastoseuran kanta ratkaisi kirjastoalan rationalisointitutkimuksen kohtalon. Helle Kannilan tekemän muistion pohjalta keskustoimikunta päätti helmikuussa 1965 luopua suuren ja kattavan rationalisoimistutkimuksen tekemisestä. Sen sijaan ryhdyttiin vähin erin tutkimaan kirjastotyön osa-alueita ja pyrittiin yksinkertaistamaan niitä tehostamalla samalla työtä. Keskustoimikunta piti kiireellisempänä sivutoimisesti hoidettujen kirjastojen työn helpottamista ja tehostamista, mitä naapurimaiden tutkimuksissa ei ollut sanottavasti käsitelty. Tästä syystä tutkimustyö aloitettiin maaseutukirjastoista.<sup>417</sup>

Kannilan muistio käsitteli lähinnä suurehkoja kirjastoja, joiden edustajien toivottiin ryhtyvän ”suotavina pidettyihin uudistuksiin”. Kannila ei pitänyt laajan rationalisoimistutkimuksen toimeenpanemista Suomessa tärkeänä lähiajan tavoitteena. Suomalaiset kirjastot olivat hänen mielestään suuruudeltaan keskenään niin erilaisia, että tutkimusten tuloksena saatavat keskiarvot eivät olleet sellaisenaan sovellettavissa mihinkään kirjastoon. Kannila piti myös erittäin todennäköisenä, etteivät tutkimustulokset juuri eroaisi Ruotsin ja Tanskan tutkimustuloksista. Ajankohta ei myöskään ollut Suomessa kaikkein sopivin, koska uusi kirjastolainsäädäntö oli vasta alkanut vaikuttaa. Ruotsin ja Tanskan malliin tehty suuri tutkimus olisi lisäksi hyvin kallis. Kannila myös epäili, vastaisivatko tulokset suuria kustannuksia ja olisiko Suomessa tehtävään saatavissa sopivia henkilöitä.<sup>418</sup>

Kannila jakoi muistiossaan pohjoismaisissa mietinnöissä esille nostetut asiat kolmeen kategoriaan: ilman muuta Suomessa sovellettaviin, keskusteltaviin kysymyksiin sekä erillistutkimusta vaativiin. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvia uudistuksia olivat kaikkien kirjaston työntekijöiden oikeus osallistua kirjavalintaan tavalla tai toisella, kirjavalinnan jälkeisten hankintarutiinien hoitamisen siirtäminen konttorihenkilökunnalle sekä painettujen luettelokorttien käyttöönotto niin laajassa mitassa kuin mahdollista.<sup>419</sup>

416 ”Kirjastoasiain neuvottelukunnan kokous”, Kirjastolehti 3/1965, s. 84–86.

417 ”Alkakaamme suunnitella töittemme yksinkertaistamista” (pääkirjoitus), Kirjastolehti 3/1965, s. 69.

418 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisoimismietintöjen tulosten huomioonottamisesta Suomessa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.

419 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisoimismietintöjen tulosten huomioonottamisesta Suomessa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.



Asiakaspalveluun ja lainaustoimintaan oli suuremmissa kirjastoissa Kannilan mielestä syytä panostaa entistä enemmän. Vähänkin suuremmissa kirjastoissa oli lainausosastossa aina oltava läsnä vähintään kaksi henkilöä, joista toinen hallitsi neuvontatyön. Valokuva-lainaukseen oli pyrittävä kaikkialla, missä se oli kannattavaa, ja lainauspisteet oli keskitet-tävä. Ellei valokuva-lainaukseen voitu toteuttaa, toiseksi paras lainausjärjestelmä oli Detroit. Suurehkojen kirjastojen talousarvioihin oli saatava määrärahaa myös suhdetoimintaan sekä esimerkiksi ohjevihkosten jakoon yleisölle. Sairaaloihin, vanhainkoteihin ja vastaaviin lai-toksiin tuli perustaa paikallisen kirjaston sivukirjasto.<sup>420</sup> Keskusteltavia kysymyksiä olivat Kannilan mukaan muun muassa kirjavalintakokousten luonne, hankittujen kirjojen tilas-ton yksinkertaistaminen, karttaluetteloiden poistaminen, aikakauslehtien vuosikerto-musten sidottamisen vähentäminen, lainaajarekisterin pitämisestä ja lainaajien numeroimi-sesta luopuminen valokuvausmenetelmään siirryttäessä ja oliko syytä pyrkiä koko maassa samoihin lainojen lukumäärää ja lainausaikaa koskeviin määräyksiin.<sup>421</sup>

Pohdittavaa riitti Kannilan mukaan myös kirjastojen asiakaspalvelun ja henkilöstö-rakenteen uudistamisessa. Harkitseminen arvoista oli, soveltuisiko suomalaisiin kirjas-toihin tanskalaisen ehdotuksen mukainen henkilöstön jakaminen neljään ryhmään: kirjastokoulutuksen saaneet, kirjastoapulaiset, konttoriapulaiset ja järjestelyapulaiset. Kan-nila mietti, olisiko kirjasto- ja konttoriapulaisilta vaadittava peruskoulutuksena konttori-koulutus, kuten Ruotsissa ja Tanskassa oli ehdotettu. Kirjastoapulaisille voisi myös järjestää erityisiä lyhytaikaisia kirjastokursseja, jotta he perehtyisivät esimerkiksi yksinkertaiseen luettelointiin. Opiskelija- ja muun tilapäistyövoiman käyttöä järjestelyapulaisina kannatti Kannilan mukaan selvittää; samoin oli syytä miettiä, mihin uusiin tehtäviin tarvittiin kou-lutettua ammatillista työvoimaa, jota vapautuisi siirtämällä konttorityötä muille työnteki-jöille.<sup>422</sup>

Tutkimuksen arvoisia asioita olivat Kannilan mukaan painettujen luettelokorttien hin-nan alentaminen ja niiden kirjastoille toimittamisen helpottaminen, kirjojen varaamisen tehokkain järjestämistapa ja kotilainojen tilastoinnin lopettaminen tai supistaminen vain kokonaisuudessaan. Oma selvityksensä oli syytä tehdä myös siitä, kannattaisiko suurten yleis-ten kirjastojen pääkirjastojen vahvistamisen ja kirjastoautoihin panostamisen sijaan suosia ”erityyppisiä” sivukirjastoja. Kannilaa kiinnosti myös kysymys, olisiko Suomessa Ruotsin ja

---

420 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suo-messa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.

421 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suo-messa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.

422 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suo-messa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.

Tanskan tapaan mahdollista laskea kirjastoihin sopivat henkilökuntanormit, joiden perusteella arvioitaisiin, paljonko henkilökuntaa yleensä tarvittaisiin ja miten se jakautuisi eri ryhmiin.<sup>423</sup> Kannila sivuutti muistiossaan kokonaan työtutkimukset ja lainausjärjestelmien tutkimisen: tällaisiin hankkeisiin ei ollut Suomessa tarpeellista ryhtyä ainakaan lähitulevaisuudessa. Jos Suomessa perustettaisiin kirjastoalalle rationalisoimistoimikunta, olisi sen tutkittava nimenomaan maalaiskuntien kirjastojen rationalisoimismahdollisuuksia. Selvitettävää asioita olisivat pääkirjastojen sekä sivukirjastojen kirjakokoelman laajuus ja laatu sivukirjastoihin verrattuna, sivukirjastojen henkilökuntakysymykset ja apu työvoiman käyttö sekä pääkirjaston ja sivukirjastojen hoitajien työnjako.<sup>424</sup>

Jatkotoimena Kannila esitti kolmen jatkuvasti työskentelevän toimikunnan perustamista: yksi niistä keskittyisi edellä mainittuihin keskustelukysymyksiin, toinen pienten ja maaseudun sivutoimisesti hoidettujen kirjastojen ongelmiin ja kolmas Kirjastopalvelun mahdollisuuksiin keskitettyä työtä tekemällä vähentää tehokkaasti yksittäisissä kirjastoissa tehtävää työtä. Kannila huomautti, että nämä toimikunnat tulisivat kuitenkin Kirjastoseuralle kalliiksi, koska niissä olisi oltava jäseniä eri puolilta maata. Toinen vaihtoehto – jota Kannila selvästi itse kannatti – oli seminaarityyppisten yhteisten pohdintatilaisuuksien järjestäminen esimerkiksi mainittujen keskustelukysymysten pohjalta.<sup>425</sup> Käytännössä Kannila siis arvovalloillaan esti kaiken kattavan rationalisointitutkimuksen tekemisen suomalaisesta kirjastolaitoksesta. Norjassa tehtiin lopulta oma rationalisointitutkimus vuonna 1969, vaikka aluksi norjalaiset jättivät sen suomalaisten tavoin tekemättä.

Kannilan kannanotto johti nopeisiin toimiin. Kirjastoseura lähetti vuonna 1965 maalaiskuntien kirjastotoiminnan rationalisoimista käsittelevän kiertokyselyn maaseudun pääkirjastojen sivutoimisille hoitajille otantana. Maaseudun sivutoimiset kirjastonhoitajat toivoivat vastauksissaan paperityön vähentämistä, palkkauksen kohentamista sekä kirjastonhoitajien vapauttamista ”näpertelystä”.<sup>426</sup> Kyselyn tuloksena Kirjastoseura päätti vuonna 1966 järjestää kirjastotyön rationalisoinnin neuvottelupäivät maalaiskuntien kirjastonhoitajille.<sup>427</sup>

---

423 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisoimismietintöjen tulosten huomioonottamisesta Suomessa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.

424 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisoimismietintöjen tulosten huomioonottamisesta Suomessa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.

425 Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa. Suomen Kirjastoseuran arkisto, kansio 73; Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisoimismietintöjen tulosten huomioonottamisesta Suomessa, Kirjastolehti 3/1965, s. 70–74.

426 ”Maalaiskuntien kirjastotoiminnan rationalisoimista koskevan kiertokyselyn tulokset”, Kirjastolehti 10/1965, s. 344–349.

427 ”Kirjastoseuran toiminta”, Kirjastolehti 1/1966, s. 19.

Suurten kaupunkien kirjastonjohtajien verhotun kritiikin kohteeksi joutunut Helle Kannila tunsu vuoden 1966 alussa tarvetta puolustaa valitsemaansa maltillista lähestymistapaa suomalaisten yleisten kirjastojen rationalisointityössä. Kannila muistutti *Kirjastolehdessä* lukijoilleen, että kirjastoissa oli omaksuttu useita uudenaikaisia työtapoja aikaisemmin kuin muualla. Liike-elämässä olivat erilaiset korttijärjestelmät yleistyneet 1950- ja 1960-lukujen aikana, mutta kirjastoissa oli jo satojen vuosien aikana kirjoitettu luetteloita myös irtolipuille. Kannila rinnasti kiintoisasti myös tuolloin modernien valintamyymälöiden itsepalvelujärjestelmän kirjastojen jo aikaisemmin yleistyneeseen avohyllyjärjestelmään. Kirjastot eivät siis olleet niin vanhanaikaisia ja epäkäytännöllisesti hoidettuja virastoja kuin monet luulivat. Kannila totesi lopuksi Uuno Saarnion hengessä:

*”Aina on kuitenkin ulkonaisia työmenetelmiä uudistettaessa muistettava, että ne ovat vain keinoja, kirjaston tavoitteet ovat henkiset.”*<sup>428</sup>

Suurten kaupunginkirjastojen toiminnan rationalisoinnin esteenä olivat monet vanhanaikaiset kunnallishallinnon käytännöt. Helsingin kaupunginkirjaston kirjastonjohtaja Sven Hirn kertoi vuonna 1966 *Kirjastolehdessä* kirjastolautakunnan ja kirjastonjohtajan yhteistyöstä Helsingissä. Hirnin mukaan muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomen suurten kaupunkien kirjastolautakunnat työskentelivät tiiviimmin ja paneutuivat pienempiin asioihin. Näin ollen muissa Pohjoismaissa kirjastonjohtajan ratkaisulta oli suurempi kuin Suomessa ja lautakuntatyöskentelyn merkitys oli Suomessa puolestaan suurempi. Hirn harmitteli suomalaisen päätöksentekotavan kankeutta ja virastomaisuutta. Helsingin kirjastonjohtaja kritisoi kunnallista päätöksentekojärjestelmää sanoen, ettei kirjastonjohtaja Suomessa päättänyt mistään olennaisesta asiasta itse. Tästä huolimatta kirjastonjohtaja saattoi olla vaikutusvaltainen, kunhan yhteistyö lautakunnan kanssa sujui. Sen vuoksi henkilösuhteet olivat kirjastonjohtajalle lautakuntatyön ”suurin murhe”: hänen tuli pyrkiä saamaan lautakunnan luottamus.<sup>429</sup>

Ikääntyvän Helle Kannilan varovainen asenne kirjastotyön rationalisointia kohtaan sekä kunnallishallinnon toimintatapojen jäykkyys eivät kuitenkaan kyenneet estämään uuden, suuria yleisiä kirjastoja johtavan kirjastonjohtajapolven halua uudistuksiin. Tärkeä uusien vaikutteiden antaja oli edelleen 1960-luvulla Kungälvin yhteispohjoismainen kirjastonjohtajien jatkokoulu, jonka viidennen kurssin kesällä 1966 suorittanut Leena Linnovaara kirjoitti kokemuksistaan *Kirjastolehteen* innoittuneen artikkelin. Kurssijakson opetusohjelmaa oli uudistettu lisäämällä siihen työnjohdon psykologiaa käsittelevät luennot, jotka Linnovaaran mukaan ”yksimielisesti todettiin onnistuneeksi kokeiluksi”. Linnovaaralle henkilökohtaisesti tärkeimmät käsitteet jatkokurssilla olivat delegointi, informaatio ja rationalisointi, joita jokainen opettaja sivusi. Hän halusi esittää jokaiselle kirjastonhoitajalle nämä ”omantunnon kysymykset”:

428 ”Kirjastot ovat usein edellä” (pääkirjoitus), *Kirjastolehti* 2/1966, s. 33.

429 Hirn, Sven: Kirjastolautakunta, *Kirjastolehti* 5/1966, s. 130–133.

- suoritatko kirjastossasi jatkuvaa rationalisointia?
- onko koko henkilökunta oppinut aina kysymään, miksi teen tämän työn näin?
- käytätkö joissakin tehtävissä ylikoulutettua työvoimaa?
- onko koko henkilökunta sekä koulutettu että informoitu tehtäviinsä ja niissä tapahtuviin muutoksiin?

Linnovaaran mielestä suomalaisten kirjastoammattilaisten osallistumista tähän jatkokoulutukseen piti tukea enemmän. Yhdeksätoista osallistujan joukossa oli kesällä 1966 neljä suomalaista.<sup>430</sup>

Kokemuksistaan Kungälvin kurssilla raportoi *Kirjastolehdessä* seuraavaksi vuonna 1968 Helsingin kaupunginkirjaston laitospöytäkirjan kirjoittaja Sirkka-Liisa Meri. Kurssin oppiaineina olivat:

- kirjastohallinto ja lainsäädäntö
- kirjavalinta
- kirjastorakennukset
- PR-toiminta
- rationalisointi
- johtamis- ja yhteistyöongelmat

Kurssin ohjelma oli entiseen tapaan tiivis. Kurssilaiset tekivät kuuden viikon aikana lyhyen ja pitkän tähtäyksen PR-suunnitelmia, romuttivat epätarkoituksenmukaisia organisaatio-kaavioita ja laativat uusia, ratkoivat kirjaston henkilösuhdeongelmia sekä rationalisoivat kirjahankintaan liittyviä toimia. Ryhmäkeskusteluissa Meri joutui toteamaan kirjastoalalla vallinneen ”suomalaisen byrokratian ainutlaatuisuuden”, josta hänen esimiehensä Sven Hirn oli aikaisemmin julkisesti valittanut:

*”Kohtuuttoman suuri osa ajastamme kuluu paperisotaan ja monenlaiset rajoittavat määräykset kaventavat vakavasti mahdollisuuksiamme mm. järkipäiväiseen työnjakoon ja rationalisointiin.”*

Merin kokemukset jatkokoulusta olivat kaikin puolin myönteiset. Opetussuunnitelma oli hänestä tarkoituksenmukainen ja ummehtuneita ajatuksia tuuletettiin perusteellisesti.<sup>431</sup> Yhteispohjoismaiset kirjastojatkokoulutuskurssit Kungälvissä päättyivät kesän 1968 kurssiin, sillä Ruotsin ja Tanskan kansalliset jatkokoulutus suunnitelmat tekivät yhteispohjoismaisen koulun tarpeettomaksi näille maille. Valtion kirjastotoimiston johtaja Kaarina Ranta totesi vuonna 1969, että Kungälvin jatkokoulutuksen tilalle voitiin joko luoda yksittäisiä

430 Linnovaara, Leena: Mitä jokaisen kirjastonhoitajan tulee tietää Kungälvin jatkokoulusta, *Kirjastolehti* 7/1966, s. 220–221. – Linnovaaran ohella kurssille osallistui myöhempi Tampereen kaupunginkirjaston kirjastonjohtaja Elna Elonheimo ja Suomen kirjastoseuran tuleva puheenjohtaja Hilikka Kauppi.

431 Meri, Sirkka-Liisa: Pohjoismaisessa kirjastonhoitajien jatkokoulussa, *Kirjastolehti* 7/1968, s. 263–264.

koulutustilaisuuksia tai rakentaa Kungälvia ”vieläkin parempi koulu kansallisella pohjalta”.<sup>432</sup>

Suurten – ja pienempienkin – yleisten kirjastojen johtamiskulttuurin muuttumista hidasti 1960-luvulla kirjastonhoitajien haluttomuus hakeutua johtotehtäviin. Suomen Kirjastoseura yritti kesällä 1967 ratkoa tätä ongelmaa järjestämällä kotimaisin voimin johtamiskoulutusta tarjoavan kirjastohallinnon seminaarin Tampereen kesäyliopistossa. Seminaariesitelmien aiheena olivat kirjastolaitoksen asema kunnallishallinnossa, kirjastolainsäädäntö ja sen soveltaminen käytäntöön sekä talousarvion teko. Kaikkien kolmen suurimman yleisen kirjaston kirjastonjohtajat olivat paikalla. Sven Hirnin mielestä delegoinnilla oli päästävä siihen, että ”kirjastonjohtaja istui huoneessaan ja ajatteli”: kirjastonjohtajan vaputtaminen rutiinistöistä oli välttämätöntä kirjastotoimen kehittämiseksi. Marjatta Heiskanen korosti informoinnin ja hyvien henkilökohtaisten suhteiden tärkeyttä. Vähänkin suuremmissa kirjastoissa oli tiedotettava virkailijakokousten, ilmoitustaulujen ja henkilökuntalehtien avulla, minkä lisäksi kirjaston organisaatiokaava, työjärjestys ja kunkin virkailijan tehtäväluettelo oli hyvä panna paperille. Heiskanen suositteli kollegoilleen iltalukemiseksi ”yleistä konttoriorganisaatiota ja työnjohtoa käsitteleviä teoksia”.<sup>433</sup>

## Johtamisen demokratisoimispaineet: 1960-luvun arvojen vallankumouksen satoa

Yleisten kirjastojen ja niiden hallinnon kehittäminen tuntui 1960-luvun lopulla eräistä varttuneemmistakin asiantuntijoista kaipaavan piristysruisketta. Helle Kannila osallistui pohjoismaiseen kirjastokokoukseen Bergenissä kesällä 1968 ja pani merkille, että kokouksen ohjelma ja työjärjestys olivat jokseenkin samanlaisia kuin aikaisemmissa vastaavissa tilaisuuksissa. Tanskalaisen ”oppositiolehti” *Biblioteksdebatin* ympärille syntynyt nuorten oppositioryhmä oli jäänyt mielenosoituksellisesti pois kokouksesta, koska Kannilan tulkinnan mukaan ilmeisesti piti sitä hyödyttömänä ja vanhanaikaisena. Kannila arvosteli itsekin vanhojen teemojen toistelua. Hän olisi kuitenkin toivonut uudistusmielisten tanskalaisten osallistuvan tilaisuuteen, jotta muidenkin Pohjoismaiden kirjastoväki olisi saanut mahdollisuuden tutustua heidän ajatuksiinsa.<sup>434</sup> Tilaisuuden vanhakantaisuus saattoi johtua norjalaisista isännistä, sillä kirjastojen johtamisen ja ylipäänsä niiden kehittämisen uudet virtaukset olivat voimakkaimmin tuohon aikaan saaneet jalansijaa Ruotsissa ja Tanskassa.

Suomen Kirjastoseura havahtui huomaamaan kirjastomaailmassa käynnissä olevan muutoksen. Maaliskuussa 1969 Kirjastoseura järjesti tilaisuuden, jossa keskusteltiin kirjastotutkimusten tarpeellisuudesta. Espoolainen kirjastonhoitaja Anneli Putkonen

432 Ranta, Kaarina: Ajattelemisen aihetta, Kirjastolehti 6/1969, s. 211.

433 Ruutu, May: ”Tilaa huipulla: Suomen Kirjastoseuran järjestämä kirjastohallinnon seminaari Tampereen kesäyliopistossa 27–30.6.1967”, Kirjastolehti 6/1967, s. 177–179.

434 ”Päivästä päivään” (nimim. Emerita = Helle Kannila), Kirjastolehti 6/1968, s. 223–224.

alusti keskustelua toteamalla, että kirjastotutkimuksen tarkoituksena oli yleensä toimia suunnittelun pohjana. Putkosen mielestä ensimmäinen edellytys kirjastotutkimuksessa oli jatkuva yhteiskunnan kehityksen seuraaminen, sillä se vaikutti kirjastojen toimintaan. Alustaja määritteli kirjastotutkimuksen olevan ”systemaattisen tiedon kokoamista kirjastoista, niiden tehtävistä ja toiminnoista, henkilökunnasta, kirjaston käytöstä ja käyttäjistä tietynä ajankohtana tai ajanjaksona”.

Putkonen jakoi kirjastotutkimuksen aihealueet ”yleisen kirjaston kannalta kiireellisyyssjärjestykseen”: Ensisijaisen tärkeää oli kirjaston päämäärän ja tavoitteiden määrittäminen, minkä jälkeen voitiin tutkia sen toimintaedellytyksiä: henkilökuntaa, kirjastokoulutusta ja kirjaston poliittista ympäristöä. Kolmannelle sijalle Putkosen hierarkiassa asettui kirjaston toiminnan tehostamisen ja työn rationalisoinnin tutkiminen ja neljänneksi jatkuva kirjaston käytön ja käyttäjien tutkiminen. Putkosta huolestutti se, että ruotsalaisten käsityksen mukaan Norjassa ja Suomessa tehtiin tuskin lainkaan varsinaista kirjastotutkimusta – käsitys, johon hän itsekin oli valmis yhtymään. Alustajan mielestä kirjastolaitoksen tuli laatia valtakunnallinen, tavoitteellinen yleissuunnitelma, ja sen pohjaksi oli tehtävä tutkimustyötä päämäärien ja tavoitteiden määrittämiseksi. Myös työntutkimusta tarvittiin hänen mukaansa edelleen rationalisoinnin pohjaksi sekä ammattikoulutuksen saaneiden kirjastotyöntekijöiden vapauttamiseksi koulutustaan vastaaviin töihin.<sup>435</sup>

Uuden kirjastonhoitajapolven esiinmarssi näkyi suomalaisessa kirjastomaailmassa myös uusien kirjastoalan yhdistysten syntyä. Tampereen yliopiston kirjastotutkimuksen opiskelijat perustivat lokakuussa 1968 yhdistyksen nimeltä Uudeekoo (UDK). Yhdistyksen tarkoituksena oli pyrkiä vaikuttamaan kirjastotutkimuksen kehittämiseen ja toimia kirjastotutkimuksen opiskelijoiden apuna ja yhdyselimenä. Aiheesta *Kirjastolehdessä* kirjoittanut Samuli Nuotio toivoi, että yhdistyksen edustaja kutsuttaisiin vastaisuudessa paikalle, kun kirjastoalan koulutuskysymyksiä pohdittiin.<sup>436</sup>

Toinen, jäsenistöltään paljolti päällekkäinen kirjastoalan yhdistys näki päivänvalon huhtikuussa 1969, jolloin joukko kirjastotutkimuksen opiskelijoita ja kirjastonhoitajia perusti Kirjastopoliittinen yhdistys – Bibliotekspolitiska föreningen ry. -nimisen yhdistyksen (KPY). Sen ensimmäiseksi puheenjohtajaksi valittiin Samuli Nuotio, ja johtokuntaan kuului myös toinen nuori aktiivi Anneli Putkonen. KPY:n ohjelmaluonnoksen mukaan yhdistyksen tarkoituksena oli luoda ja kehittää valtakunnallista kirjastopoliittikkaa: yhdistyksen mielestä oli saatava aikaan perusteellinen kirjastopoliittinen ohjelma.<sup>437</sup> Ilkka Mäkisen mukaan (2002) niin KPY:n kuin UDK:nkin perustaneet ensimmäisen sukupolven kirjastoradikaalit olivat enimmäkseen sosialidemokraatteja tai kansandemokraatteja. Näin syntynyt aktiivinen ja näkyvä ryhmä oli valmis väittelemään ja vaikuttamaan. He perustivat

---

435 ”Kirjastotutkimusten tarpeellisuudesta”, *Kirjastolehti* 4/1969, s. 139–141 (kirjastonhoitaja Anneli Putkosen alustus keskustelutilaisuudessa 19.3.).

436 Nuotio, Samuli: Lahnat litteitä luonnostaan, *Kirjastolehti* 3/1969, s. 96.

437 ”Kirjastopoliittinen yhdistys perustettu”, *Kirjastolehti* 5/1969, s. 180–181.

KPY:n, koska kokivat jäävänsä paitsioon perinteisessä Suomen kirjastoseurassa. Uusi yhdistys haastoi Kirjastoseuran, jota se piti liian konservatiivisena ja ”klikin” hallitsemana.<sup>438</sup>

KPY halusi perin pohjin uudistaa suomalaisen kirjastolaitoksen. Sen valtakunnallinen organisaatio piti yhdistyksen mukaan uudistaa siten, että ero yleisten sekä korkeakoulu- ja tutkimuskirjastojen välillä häviäisi ”mahdollisimman suuressa määrin”. Kirjastonhoitajien ammatti-identiteetti oli perusteellisesti selkeytettävä, minkä jälkeen ammattikuvaa oli pyrittävä kohentamaan luomalla yhteisesti hyväksytty ja julkistettu ammattietikka.<sup>439</sup> Yhdistys halusi myös muuttaa kirjastojen johtamiskulttuureja moderniin, kaikkien työntekijöiden osallistumisen mahdollistavaan suuntaan:

*”Nykyajan vaatimuksia vastaavia organisaatiomalleja on etsittävä ja toteutettava kirjastoissa. Tähän yhteyteen kuuluu myös kirjastodemokratian käsitteen ja sen soveltamisen selvittäminen.”*

KPY halusi ajaa myös kirjaston käyttäjien asiaa. Heidän mahdollisuuksiaan kirjastopolitiikan muotoutumiseen ja kirjastojen toimintaan oli ratkaisevasti lisättävä.<sup>440</sup>

Kirjastopoliittisen yhdistyksen radikaalein ja aktiivisin poliittinen vaihe kesti noin vuoteen 1974.<sup>441</sup> Sen jäsenistöön liittyi 1970-luvulla monia Suomen kommunistisen puolueen vähemmistösiipeen eli taistolaisiin lukeutuvia, jotka olisivat voineet tehdä KPY:stä täysin sosialistisen kirjastojärjestön. Ruotsissa 1960-luvun lopulla syntynyt edistyksellinen kirjastojärjestö BiS (Bibliotek i Samhället) ryhtyi vuonna 1970 noudattamaan sosialismiin perustuvaa kirjastopolitiikkaa. KPY ei lähtenyt tälle tielle, vaan järjestö säilyi 1970-luvun termein kuvattuna yleisdemokraattisena yhdistyksenä, jonka jäsenistöön kuului muitakin kuin vasemmistopuolueiden kannattajia.<sup>442</sup>

KPY:n ja siinä toimineiden kirjastoalan ammattilaisten käsitykset kirjaston tehtävästä, merkityksestä ja sen toiminnasta olivat saaneet vaikutteita 1950- ja 1960-luvun yhteiskuntatieteistä, erityisesti sosiologiasta. Yhdistyksen aktiivit olivat akateemisesti koulutettuja, ja he olivat hyvin perillä aikansa organisaatio- ja johtamisteorioista. KPY:n aktiivijäsen Martti Blåfield kirjoitti *Kirjastolehden* nuorten numeroon vuonna 1969 laajan ja analyttisen artikkelin osallistuvan johtamisen hyödyntämisestä suomalaisissa kirjastoissa. Blåfieldin artikkeli osoitti syvällistä perehtyneisyyttä ihmissuhdekoulukunnan johtamisteorioihin.

438 Mäkinen, Ilkka: Radikalismen vuosikymmenet (1960–1980-luvut) Suomen kirjastomaailmassa [The radical decades (the 1960s to 1980s) on the Finnish public library scene], Informaatiotutkimus 21(1), 2002, s. 10–23.

439 ”Kirjastopoliittinen yhdistys perustettu”, Kirjastolehti 5/1969, s. 180–181.

440 ”Kirjastopoliittinen yhdistys perustettu”, Kirjastolehti 5/1969, s. 180–181.

441 Perälä, Anneli – Poroila, Heikki: Oppositioista vastuuseen – ja takaisin? Kirjastopoliittisen yhdistyksen kaksi vuosikymmentä, Kirjastovuosikirja 1988, Pieksämäki 1989, s. 30–37.

442 Mäkinen, Ilkka: Radikalismen vuosikymmenet eli 1960–1980-luvut Suomen kirjastomaailmassa ja kirjastotieteessä. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 854.

Blåfieldin mukaan suomalaisten kirjastojen johtaminen oli yleensä autoritaarista: päätösten teko ja vastuu oli kokonaan johtajilla. Blåfield peräänkuulutti työntekijöiden osallistumista kirjastojen päätöksentekoon:

*”Työtehoa, työssä viihtyvyyttä, laitoksen organisaatiota ja sen koko toimintaa parantava vaikutus on oikein toteutetulla työntekijöiden osallistumisella laitoksen johtamiseen, kirjastodemokratialla. Kirjastodemokratia merkitsee kirjaston tehokkuuden ja työntekijän etujen kannalta tarkoituksenmukaisten työntekijän oikeuksien tunnustamista, työntekijöiden osallistumista kirjaston hallintoa, suunnittelua, organisointia ja varojen käyttöä koskevien päätösten tekemiseen. Osallistuva johtaminen perustuu maksimaaliseen johtajan ja työntekijöiden yhteistyöhön, johon osallistuvat kaikki ne, joita asia tavalla tai toisella koskee.”*<sup>443</sup>

Blåfield listasi artikkelissaan kirjastojen organisaatioiden puutteita, jotka aiheuttivat työntekijöissä viihtymättömyyttä, kuten organisaatiokaavan, työjärjestyksen ja informaatiokanavien puuttuminen. Kirjasto tarvitsi organisaation ja työjärjestyksen, jossa määriteltiin kunkin virka-aseman mukaiset tehtävät, toimivalta ja vastuu. Yhtä lailla tärkeitä olivat myös toimivat informaatiokanavat johtajilta alaisille ja alaisilta johtajille. Kirjaston johdon tuli tiedottaa säännöllisesti työntekijöille kaikista toimista, joilla oli tai saattoi olla vaikutusta heidän työhönsä. Myös raportointi ylöspäin töiden sujumisesta oli tärkeää.

Blåfield esitteli yksityiskohtaisesti kirjastodemokratian ja osallistuvan johtamisen periaatteet. Demokratia toteutui kirjastossa, kun kirjastonjohtaja otti ennen päätöksentekoa yhteyttä työntekijöihin ja kysyi heidän kantaansa asian ratkaisemiseksi. Henkilökunnan kokouksia oli syytä pitää säännöllisesti sosiaalisten ja henkilökuntapoliittisten kysymysten käsittelyä varten, ja eri virkaryhmien luottamusmiehistä voitiin muodostaa työntekijäneuvosto:

*”Vastakohtana autoritaariselle johtamiselle osallistuva johtaminen antaa ongelmat niiden ratkaistaviksi, joita ne eniten koskevat.”*<sup>444</sup>

Osallistuvaa johtamista voitiin Blåfieldin mielestä hyödyntää kaikessa suunnittelutyössä, ja organisaatiota saatettiin myös kehittää ryhmätyönä. Työntekijöiden siirroista uusiin tehtäviin ja eri osastoille sekä muistakin vastaavista henkilökuntakysymyksistä oli neuvoteltava henkilökunnan kanssa, muuten seurauksena saattoi olla työtehon aleneminen. Talousarvion laadinnassa työntekijöiden ideat saattoivat säästää kustannuksia, ja heillä oli myös annettavaa ulkoista ja sisäistä viestintää kehitettäessä.

Blåfield väitti johtamisen asiantuntijoihin vedoten, että osallistuva johtaminen ja demokraattinen hallinto olivat kaikkia muita johtamis- ja hallintotapoja tehokkaampia. Osallistuvalla johtamistavalla saavutettiin paras yhteistyö ja me-henki, ja myös työviihtyvyys oli tällöin parempi kuin autoritaarisessa johtamisessa. Blåfield viittasi yhdysvaltalaisiin ihmis-

443 Blåfield; Martti: Kirjastodemokratia kirjastossa, Kirjastolehti 7-8/1969, s. 237-240.

444 Blåfield; Martti: Kirjastodemokratia kirjastossa, Kirjastolehti 7-8/1969, s. 237-240.



suhdekoulukuntaa edustaneisiin tutkijoihin ”Lewin, Lippit ja White”. Heistä psykologi Kurt Lewin (1890–1947) oli tunnettu pienryhmien ja organisaatioviestinnän tutkija, jota on pidetty ryhmädynamiikan käsitteen keksijänä. Ronald Lippitt ja Ralph K. White olivat puolestaan Lewinin oppilaita, jotka tutkivat 1930-luvulla johtamistyylejä.<sup>445</sup>

Blåfield nosti esiin myös yhdysvaltalaisen Rensis Likertin (1903–1981), jonka tutkimukset osoittivat hänen mukaansa ”osallistuvan johtajuuden yliveritaisuuden muihin johtajuuden periaatteisiin verrattuna”. Empiiristen tutkimusten perusteella Likert suositteli organisaatioille tuotantoon ja sen teknisiin ulottuvuuksiin keskittyvän johtamistavan sijaan työntekijäsuuntautunutta johtamistapaa. Blåfield mainitsi Likertin tuotannon keskeisen teoksen *New Patterns on Management* (1961), joka kuuluu ihmissuhdekoulukunnan pääteoksiin: juuri tässä kirjassa Likert esitti nämä tutkimustuloksensa.<sup>446</sup>

Vastaaviin tuloksiin olivat Blåfieldin mukaan päässeet myös kirjaston johtamiseen erikoistuneet tutkijat. Demokratia ei vähentänyt johtajan auktoriteettia, vaan päinvastoin vahvisti hänen arvoaltaansa ja asemaansa. Lisäksi demokratia lisäsi työntekijöiden johtajaansa tuntemaa kunnioitusta ja myös työn kunnioitusta. Tässä yhteydessä Blåfield nosti esiin yhdysvaltalaisen, tieteellisissä kirjastoissa pitkän uran tehneen Keyes D. Metcalfin (1889–1983), joka oli vuonna 1957 julkaissut artikkelin henkilökunnan osallistumisesta suuren tieteellisen kirjaston johtamiseen. Toinen hänen siteeraamansa tutkija oli Edwin Castagna (1909–1983), joka julkaisi vuonna 1957 kirjastodemokratiaa käsittelevän artikkelin *Library Journalissa*.<sup>447</sup>

Osallistuvan johtamisen toteuttaminen kirjastoissa edellytti, että niissä oli ”henkilökunnan päällikkö” kirjastonjohtajan apuna. Henkilökunnan osallistuminen kirjaston hallintoon olisi monin tavoin hyödyllistä: esimerkiksi hankintapäätöksiä ja -suunnitelmia delegoimalla voitiin hyödyntää henkilökunnan perehtyneisyyttä eri aloihin, ja kokoelmien hoitoa olisi mahdollista tehostaa ottamalla huomioon asioita hoitavien henkilöiden koulutus. Kirjastojen hallinnossa olevia puutteita Blåfield esitti ratkaistaviksi perustamalla uusi,

---

445 Blåfield; Martti: Kirjastodemokratia kirjastossa, Kirjastolehti 7-8/1969, s. 237–240.; Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 112, 120–121; Lewin, Kurt – Lippitt, Ronald – White, Ralph K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created ”social climate” (1939), osoitteessa [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=de), lainattu 21.4.2022. ; Lippitt, Ronald – White, Ralph K.: An experimental study of leadership and group life (1966) sekä White, Ralph K. – Lippitt, Ronald: Autocracy and Democracy (1960). Lewinin, Lippittin ja Whiten tutkimuksesta myös sivulla <https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/19/lewin-lippit-ja-white-johtajuustyyli/>, lainattu 24.3.2015.

446 Blåfield; Martti: Kirjastodemokratia kirjastossa, Kirjastolehti 7-8/1969, s. 237–240; Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 122.

447 Blåfield; Martti: Kirjastodemokratia kirjastossa, Kirjastolehti 7-8/1969, s. 237–240; Wikipedia-artikkeli Keyes Metcalfista sivulla [http://en.wikipedia.org/wiki/Keyes\\_Metcalf](http://en.wikipedia.org/wiki/Keyes_Metcalf), lainattu 24.3.2015. – Blåfieldin mainitsemat artikkelit ovat Metcalf, Keyes D.: Staff participation in library management in a large research library, CRL 18 (1957), s. 473–478 sekä Castagna, Edwin: Democratic administration, Library journal 82 (1957), s. 3138–3144. – Lyhyt Castagnan elämäkerta löytyy sivulta [http://www.oac.cdlib.org/findaid/ark:/13030/tf067n96z1/entire\\_text](http://www.oac.cdlib.org/findaid/ark:/13030/tf067n96z1/entire_text), lainattu 24.3.2015.

todellista päätösvaltaa omaava hallintoelin entisten rinnalle, jossa olisivat edustettuina sekä henkilökunta että käyttäjäkunta. Tämä elin käsittelisi kaikki tärkeät esitykset ennen niiden lähettämistä varsinaisille päätöksentekoeleimille. Aloitteiden ja ehdotusten esittämiselle oli luotava selkeät kanavat. Niitä varten oli synnyttävä henkilökunnan kokouksia, sekä koko organisaation käsittäviä, tietyt työtehtävät käsittäviä sekä virkaryhmittäin järjestettyjä. Tiedotus oli saatava toimimaan tehokkaasti kaikkiin suuntiin: kirjastoihin oli perustettava tiedotuslehti tai tehostettava vanhan toimintaa ja sisältöä. Työntekijöillä oli oltava mahdollisuus valita luottamusmies, jolla oli neuvotteleva ja konflikteja ratkaiseva rooli.<sup>448</sup>

Moni pitkän linjan kirjastonhoitaja piti Blåfieldin näkemyksiä varsinkin pitkälle menevinä, mutta 1970-luvun alussa suomalaisessa kirjastoalan keskustelussa esiteltiin vieläkin radikaalimpia ajatuksia kirjastojen johtamisesta ja hallinnosta. Uuden polven suomalaisten kirjastonjohtajien keskuuteen 1950-luvun lopulla ja seuraavan vuosikymmenen alussa orastavan johtajakoulutuksen seurauksena levinnyt kiinnostus kirjastotyön rationalisointia ja työntutkimusta kohtaan ei ollut vielä ehtinyt muotoutua yleisten kirjastojen johtamisajattelun valtavirraksi, kun sen 1960-luvun lopulla jo haastoi nuorimman kirjastolaisten sukupolven kirjastodemokratiaa eli kaikkien kirjaston työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia painotanut, aatteellisyhteinen suuntaus. Tämä virtaus sai merkittävästi vaikutteita Tanskasta, jossa nuorten kirjastonhoitajien ryhmä oli Per Deskovin johdolla kritisoinut vallinnutta kirjastojen johtamistapaa jo 1960-luvun alusta lähtien (ks. s. 99).

Vaatimukset kirjastojen hallinnon ja toiminnan demokratisoisesta kumpusivat myös yleisistä työelämän demokratisointiin tähänneistä pohdinnoista. Antti Malinen (2008) on todennut, että työelämän demokratisointi nousi keskustelunaiheeksi vuoden 1966 eduskuntavaalien jälkeen. Vaalien jälkeen perustettu Rafael Paasion kansanrintamahallitus ryhtyi valmistelemaan merkittäviä muutoksia työelämää koskevaan lainsäädäntöön. Paasio piti lokakuussa 1966 puheen, jossa hän vaati ”demokratian periaatteita” tunnustettaviksi myös työelämän taloudellissosiaalisissa suhteissa.<sup>449</sup>

Maaperää niin kirjastojen kuin kaiken työelämän demokratisointipyrkimyksille loi yleisen kulttuuri- ja yhteiskuntakritiikin voimistuminen. Raija Julkunen (1987) on luonnehtinut länsimaissa vuosina 1966–1975 käytyä laajaa keskustelua työelämän ongelmista humanisointiliikkeeksi, joka pyrki inhimillistämään työtä. 1960-luvulla ja 1970-luvun alkupuolella käydyn demokratiakeskustelun tuloksena pyrittiin kehittämään työpaikoille edustuksellisia osallistumisjärjestelmiä. Kuntasektorin keskusjärjestötasolla ryhdyttiin vuonna 1974 selvittämään työpaikkademokratian toteuttamismahdollisuuksia kunnallishallinnossa. Näin arkikieleen tulivat sanat yritys-, koulu-, yliopisto- ja virastodemokratia. Suomalaista työelämää tutkineen Juha Siltalan (2004) mukaan työntekijöiden neuvotteluvoima oli suurimmillaan 1970-luvulla, jolloin ammattiyhdistysliike esitti runsaasti työelämän laatu- ja sisältövaatimuksia. Keskustelu johti työnantajapuolen pyrkimysten mukaisesti vain

448 Blåfield; Martti: Kirjastodemokratia kirjastossa, Kirjastolehti 7–8/1969, s. 237–240.

449 Malinen, Antti: Työelämän toteutumaton murroskohta? Tarkastelussa 1960- ja 1970-lukujen yritys-demokratiavisio, Työelämän tutkimus 1/2008, s. 82–93.

yleiseen henkilöstöpolitiikan kehittämiseen. Vuonna 1978 säädetty laki yhteistoiminnasta yrityksissä oli vasemmistolle pettymys: sitä pidettiin alkuperäisen työelämän demokratisointiajatuksen vesittämisenä.<sup>450</sup>

Työpaikkademokratian toteuttamispyrkimykset suomalaisissa kirjastoissa liittyvät läheisesti ammattiyhdistysliikkeen aktivoitumiseen, joka ulottui myös kirjastoihin. Ammattiyhdistystoiminta ei ollut vierasta Suomen suurissa yleisissä kirjastoissa ennen 1970-lukua, mutta kovin näkyvästi eivät nämä järjestöt niissä olleet toimineet. Kirjastot olivat suurissa kaupungeissakin pitkään melko paternalistisia, kirjastonjohtajan ja apulaiskirjastonjohtajien auktoriteetillaan johtamia laitoksia. 1970-luvulla ammattiyhdistykset aktivoituivat kirjastoissa huomattavasti, mikä aiheutti hankauksia johdon ja henkilökunnan välillä sekä henkilökunnan sisällä. Erityisen hankaliksi muodostuivat työsuojelukysymykset, sillä työpaikkojen työsuojelutointa pidettiin yleensäkin 1970-luvulla vasemmiston ja erityisesti ääri vasemmiston hallitsemana. Työsuojelun tehostamiselle oli toisaalta aitoa syytäkin, sillä monet kirjastot täyteen ahdettuina, ahtaine varastoineen ja hankaline työvuoroineen olivat ongelmallisia työsuojelun kannalta.<sup>451</sup>

Espoon kauppalankirjaston kirjastoauto-osaston osastonhoitaja Keijo Perälä esitteli vuonna 1971 *Kirjastolehdessä* Tanskan kirjastonhoitajien ammattiyhdistyksen (Bibliotekarforeningen) raporttia, jossa käsiteltiin kollektiivisen johtamistavan mahdollisuuksia kirjastoissa. Yhdistyksen työryhmä halusi esittää vaihtoehdon Tanskan kirjastoviranomaisten (Bibliotekstilsynet) ns. keltaisessa mietinnössään (*Organisationsplanlægning i danske folkbiblioteker*) suosittelemille organisaatiokaavioille. Työryhmä halusi osoittaa, etteivät hierarkkinen organisaatio ja autoritaarinen johtamistapa olleet kirjastoissa ainoa mahdollinen ratkaisu johtamisongelmaan.<sup>452</sup>

Tanskalaisten kirjastonhoitajien raportti oli saanut vaikutteita rakenneanalyttisen koulukunnan käsityksistä. Koulukunta näki päivänvalon Yhdysvalloissa 1950- ja 1960-luvuilla, kun johtamisen tutkimuksessa alettiin pyrkiä järjestyneen tieteenalan, johtamistieteen (engl. management science) muodostamiseen. Organisaatioita ryhdyttiin tutkimaan kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmasta.<sup>453</sup> Koulukunnan mukaan näiden organisaatioiden ongelmat johtuivat organisaation rakenteen, teknologian, tuotannon ja toimintaympäristön yhteensopimattomuudesta. Toisin kuin tieteellisen liikkeen johdon ja ihmishuhdekoulukunnan edustajat, rakenneanalyttikot eivät pidä työyhteisön konflikteja välttämättä pahana asiana: ristiriitojen tuloksena syntyy tervetulleita muutoksia. Organisaatioiden ongelmia ratkotaan rakenne- ja päätöksentekomalleja kehittämällä sekä

450 Malinen, Antti: Työelämän toteutumaton murroskohta? Tarkastelussa 1960- ja 1970-lukujen yritys-demokratiavisiot, Työelämän tutkimus 1/2008, s. 82–93; Hernesniemi, Marja: Sairaalaaliitto 30 v, Gummerus: Jyväskylä 1993, s. 97.

451 Mäkinen, Ilkka: Radikalismien vuosikymmenet (1960–1980-luvut) Suomen kirjastomaailmassa [The radical decades (the 1960s to 1980s) on the Finnish public library scene], Informaatiotutkimus 21(1), 2002, s. 10–23.

452 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

453 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 155.

kohtelemalla niin työntekijöitä kuin johtajiakin rationaalisina, ammattimaisina toimijoina.<sup>454</sup> Oman lisämausteensa raporttiin toivat vielä 1960-luvulla yleistyneet työelämän demokratisoinnin vaatimukset, joita esittävät saattoivat vedota juuri rakenneanalyttikkojen teoksiin.

Perälä asettui artikkelissaan selväsanaisesti tanskalaisten esittämän kollektiivisen johtamistavan kannalle. Raportin suosittelemassa johtamisjärjestelmässä kaikki työntekijät olivat oikeutettuja osallistumaan päätösten tekoon ja olivat niistä myös vastuussa. Suora demokratia oli Perälän mielestä luonnollinen päätöksentekotapa.<sup>455</sup> Sekä tieteellinen johtaminen että hallinnollinen koulukunta – jotka näyttivät keltaisen mietinnön mukaan olevan Tanskan kirjastoissa yhtä voimissaan kuin Suomenkin – saivat Perälältä tylyn tuomion. Tieteellinen johtaminen oli hänen mukaansa yhtä tieteellistä kuin kymmenluokitus, ja hallinnollista koulukuntaa ”olisi parempi nimittää sotilaalliseksi”. Armoa ei saanut myöskään Göteborgin kirjastonjohtajan Sigurd Möhlenbrockin tuolloin tuore kirja *Biblioteks-administration*.<sup>456</sup>

Keltaisen mietinnön puutteena oli myös valta- ja vastuukysymysten sekoittaminen. Mietintö puhui johtajan vastuusta, kun sen olisi pitänyt käyttää termiä valta, sillä se oli vastuun toinen nimi. Määräysvallan keskittäminen kirjaston huipulle ei ollut tehtävien toimeenpanon ja työn suorittamisen kannalta tarkoituksenmukaista eikä tehokasta. Vastuu realisoitui perinteisissä, johtajavaltaisissa organisaatioissa lähinnä organisaation alatasoilla. Bibliotekarforeningenin työryhmä oli raportissaan tarkastellut vastuuta päinvastaisesta näkökulmasta kuin Tanskan kirjastoviranomaiset. Johdon piti olla vastuussa myös työntekijöille eli nauttia heidän luottamustaan.<sup>457</sup>

Perälä suhtautui kriittisesti myös liike-elämästä julkishallintoon levinneisiin ”johtamistemppuihin”. Yrity maailmassa oli tehokkuuden nimissä alettu suosia organisaatioissa ”osittain itsenäisiä ryhmiä”, vaikka johtajavaltaa ei ollutkaan olennaisesti kavennettu. Sen vuoksi kirjastossa työskentelevien oli syytä olla tietoisia ”psykoterapeuttiseen johtamistapaan” kuuluvista menetelmistä: esimerkiksi päätettävän asian laajempaa käsittelyä saatettiin estää asettamalla toimikunta sitä miettimään. Johtaja saattoi myös käyttää asian käsittelyssä ensimmäisen puheenvuoron, jossa hän esitti painokkaan arvovaltaisesti mielipiteensä. Tämän jälkeen alaisten oli vaikeaa esittää vastustavia kannanottoja.<sup>458</sup>

Tanskalaisten kollegojen raportissa lähdettiin Perälän mukaan ”uusimpien organisaatio-teorioiden tapaan” rakentamaan kirjaston organisaatiota itsenäisten ryhmien varaan. Tämä ratkaisu oli hänen mielestään toimivampi kuin tiedotustoiminnan parantaminen ja työntekijöiden ”viihdyttäminen”, joka jätti hallinnon perusteet koskemattomiksi. Konservatiivit

---

454 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 34–35 (taulukko).

455 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

456 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

457 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

458 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

katsoivat Perälän mukaan ristiriitojen johtuvan tietämättömyydestä ja ennakkoluuloista, ”joita yleensä on vain alaisilla, ei johtajilla”.<sup>459</sup>

Perälä esitteli tanskalaisten kriteerit organisaatiossa itsenäisesti toimivalle ryhmälle. Tällainen ryhmä päätti itse työtavoistaan ja menetelmistään sekä myös sisäisestä työnjaostaan ja siitä, keitä ryhmään kuului. Ryhmä valitsi itselleen tarvitessaan myös johtajan keskuudestaan. Kirjastossa tämänkaltaisen ryhmän luontainen tehtäväalue oli esimerkiksi jokin osasto, jonka tehtävät oli etukäteen pääpiirteittäin määrätty. Ryhmiin perustuvassa organisaatiossa hylättiin organisaatiokaavat, joissa jokaisen työntekijän tehtävät oli yksityiskohtaisesti määrätty, sillä ne estivät tarkoituksenmukaisen työnjaon.<sup>460</sup>

Tanskalaisten raportissa esiteltiin kaksi vaihtoehtoista tapaa järjestää kirjaston organisaatio. Ensimmäisen mallin mukaan kirjaston korkein sisäisestä asioista päättävä elin oli kerran kuussa kokoontuva yleiskokous, johon kaikki työntekijät osallistuisivat. Yleiskokous päättäisi henkilökunta-, kirjanvalinta- ja av-politiikasta, asettaisi toimikuntia ja jakaisi budjettivarat osastojen kesken. Perälän mukaan yleiskokouksella olisi näin ”osittain suuremmat, osittain pienemmät valtuudet kuin meillä kirjastonjohtajilla keskimäärin”. Kukin osasto muodostaisi pääsääntöisesti perusr ryhmän, jonka käytössä olisi myönnetty rahamäärä. Ryhmä kokoontuisi vaikkapa kerran viikossa, ja sille mahdollisesti valittu johtaja olisi ”sihteerin ja koordinaattorin asemassa”.<sup>461</sup> Toisen vaihtoehdon mukaan kirjastoa johtaisi ryhmäneuvosto, johon kirjaston perusr ryhmät valitsisivat edustajansa. Ryhmäneuvosto käyttäisi ”suunnilleen nykyisen [kirjaston]johtajan valtuuksia”. Kirjastonjohtaja olisi tämän neuvoston täysivaltainen jäsen sekä sihteeri, ja hän edustaisi neuvostoa kirjastolautakunnassa. Myös toisessa vaihtoehdossa kirjastossa voisi toimia harvemmin kokoontuva yleiskokous, joka käsittelee periaatekysymyksiä sekä asettaisi suunnitteluryhmiä määrättyjä tehtäviä varten. Perälän mielestä jälkimmäinen vaihtoehto sopi paremmin suuriin kirjastoihin, joissa yleiskokous tuskin olisi riittävän toimintakykyinen.<sup>462</sup>

Perälä päätti artikkelinsa toteamalla, että demokraattinen hallinto vaatii hyvää tiedonvälitystä ja yhteydenpitoa. Hallintotavan uhkakuvia olivat henkilöstön passiivisuus ja ristiriidat. Tästä huolimatta hallinnon demokratisoiminen oli parempi ratkaisu kuin perinteinen autoritaarisuus. Perälä suositteli kuuluisan sosiologin Amitai Etzionin (s. 1929) vuonna 1968 suomennettua teosta *Nykyajan organisaatiot* (Modern Organizations, 1964) niille, jotka halusivat tutustua erilaisiin organisaatioteorioihin.<sup>463</sup> Etzioni on rakenneanalyttiseen koulukunnan tai paradigman merkittävimpiä luojia, sillä hän tarkasteli mainitussa, sittemmin alan klassikoksi muuttuneessa teoksessaan organisaatiota rakenneanalyttisestä näkökulmasta. Perälän näkemys hierarkkisen organisaation passivoivasta vaikutuksesta myötäilee Etzionin päätelmiä, joiden mukaan rationaalinen tapa organisoida sosiaaliset

459 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

460 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

461 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

462 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

463 Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971, s. 210–212.

järjestelmät tehokkaiksi aiheutti ihmisissä turhautumista ja vieraantumista.<sup>464</sup> Näin rakennanalyttinen paradigma oli 1970-luvun alkupuolella nousemassa mukaan kirjastojen organisoinnista käytyyn keskusteluun.

Paineita suomalaisen kirjastotutkimuksen käynnistämiseksi ja yleisten kirjastojen hallinnon kehittämiseksi tuli myös ulkomailta. Norjassa valmistui vuonna 1969 rationalisointitutkimuksen väliraportti, jossa käsiteltiin työnjakoa ja henkilökunnan tarvetta sikäläisissä kirjastoissa, maan keskuskirjastojen hallintoa, kirjastontarkastusta ja aluekirjastotyötä, kirjastoauto toimintaa sekä kaukolainausta ja lainausta keskuskirjastoista. Tutkimuksessa kävi selväksi, että kirjastonhoitajan osuus tehtävien hoidossa oli sitä suurempi mitä pienempi kirjasto oli kyseessä. Koska kirjastonhoitajat haluttiin vapauttaa työskentelemään vain koulutustaan vastaavissa tehtävissä, oli Norjassa käynnissä vastaavanlainen keskustelu kirjaston toimistoapulaisten koulutuksesta kuin Suomessakin 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Vaikka norjalaisten tutkimus ei ollutkaan vielä tuottanut kovin paljon varsinaista uutta tietoa, oli aiheesta *Kirjastolehteen* (1/1971, s. 24) kirjoittanut Elna Elonheimo silti sitä mieltä, että vastaava rationalisointitutkimus olisi ollut syytä saada aikaan Suomessakin:

*”Vaikka se [rationalisointitutkimus] ehkä paljolta noudattelisikin naapurimaiden tutkimusten suuntaviivoja, antaisi se tukevaa pohjaa kirjastotyölle myös silloin kun on saatava viranomaisien ja luottamusmiesten ymmärtämys suunnitelmien toteuttamiseksi.”*

Näin sanoessaan Elonheimo asettui toiselle kannalle kuin kirjastoneuvos Helle Kannila.

Tanskalaisten vaikutteiden tuloksena Kemiin kaupunginkirjastoon perustettiin marraskuussa 1971 työpaikkaneuvosto, jonka tarkoituksena oli antaa kaikille laitoksessa työskenteleville tilaisuus osallistua keskusteluun sekä vaikuttaa päätöksiin. Työpaikkaneuvoston tavoitteena oli myös ”saada kaikenpuolinen informaatio kulkemaan, ettei yksikään talossa työskentelevä jäisi yhteistyön tavoitteista tietämättömäksi”. Työpaikkaneuvoston perustamisajatuksen oli esittänyt kirjaston johtaja, FM Timo Kukkola, jonka mukaan neuvoston eräs päätarkoitus oli auttaa kirjastonjohtajaa ja laitoksen johtamista vähentämällä virheratkaisuja. Johtajalla oli kuitenkin edelleen veto-oikeus, mikäli esitykset näyttäisivät olevan kirjastolle vahingollisia. *Kirjastolehdessä* neuvoston perustamisesta kesällä 1972 kertonut Annikki Kotaniemi totesi, että saatujen kokemusten mukaan asioiden perinpohjainen selvittäminen riittäisi tulevaisuudessakin yhteisen päätöksen tekemiseen eikä kirjastonjohtajan veto-oikeuteen tarvitsisi turvautua.<sup>465</sup>

Tanskalaisen ammattiyhdistysväen raportin mukaisesti neuvoston toiminta alkoi Kemissä valitsemalla työpaikkaneuvostoon jokaisesta henkilökuntaryhmästä edustaja, jonka tuli tiedottaa kaikille ryhmänsä jäsenille neuvostossa käsitellyistä asioista. Henkilökunta oli jaettu osastokohtaisiin ryhmiin, ja neuvoston puheenjohtajan ja sihteerin tehtävät vaihtuivat puolivuositain vuorojärjestyksen mukaan, jotta kaikki työntekijät oppisivat kokous-

464 Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 171–172.

465 Kotaniemi, Annikki: Kirjastodemokratiaa Kemissä, *Kirjastolehti* 6/1972, s. 239–240.

tekniikan alkeet. Kahden viikon välein kokoontunut työpaikkaneuvosto oli päättänyt tai keskustellut aukioloaikojen lisäämisestä, työn rationalisoinnista, tilastoinnista, poistokirjojen käsittelystä ja työvoimakysymyksistä. Vaativien erityiskysymysten käsittelyyn oli Kemissä perustettu työryhmiä.<sup>466</sup>

Annikki Kotaniemen mukaan Kemin kaupunginkirjaston työpaikkaneuvoston toiminta oli tuottanut hyviä tuloksia: sisäinen tiedotus oli parantunut, ja päätäntävällän jakaminen kirjaston johdon ja työpaikkaneuvoston kesken oli osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Kotaniemi piti työpaikkaneuvostoa kiinnostavana ja uudenlaisena keinona ”lisätä henkilökunnan mahdollisuuksia osallistuvaan yhteistyöhön”.<sup>467</sup> Kun Kemin kaupunginkirjaston työpaikkaneuvosto täytti viisi vuotta loppuvuodesta 1976, totesi kirjastonhoitaja Kari Aronpuro *Kirjastolehdessä* neuvoston taannehen henkilökunnalle ”joustavan ja tehokkaan tavan vaikuttaa kirjaston heitä koskevaan päätöksentekoon”. Aronpuron mukaan neuvosto oli herättänyt valtakunnallista mielenkiintoa ja siitä oli tullut ”elävä malli” yhteiskunnassa käynnissä olleeseen demokratiakeskusteluun.<sup>468</sup> Kemin mallin mukaisesta työpaikkaneuvostosta yritettiin ottaa oppia muun muassa Espoon kaupunginkirjastossa, jossa osa henkilökunnasta vaati työntekijöille enemmän valtaa kirjaston päätöksenteossa (ks. s. 176–182).

Johtamisen uudet virtaukset alkoivat 1970-luvulla saada kirjastoissa jalansijaa myös työnantajien ja työntekijöiden keskinäisen sopimuksen perusteella, mikä kertoi näiden oppien tulleen Suomessa yleisesti hyväksytyiksi organisaatioiden kehittämisen työvälineeksi. Sisäisestä tiedottamisesta tuli vuonna 1972 yleisille kirjastoille säädeltyä toimintaa muiden kunnallisten laitosten ja virastojen tavoin, kun työntekijäjärjestöt sekä kunnat ja kuntainliitot solmivat kesäkuussa 1972 suositussopimuksen sisäisen tiedotuksen järjestämisestä. Sopimuksen mukaan tiedotustoiminnan rungon muodosti laitosten ja virastojen jo olemassa oleva organisaatio, ja tiedotuksen tuli olla kaksisuuntaista. Työnantajan järjestämät henkilökuntakokoukset tuli pitää työaikana, mutta työntekijäjärjestöille ja niiden luottamusmiehille pyrittiin luomaan mahdollisuus järjestää työpaikkakokouksia työajan ulkopuolella.<sup>469</sup>

Suosituksopimuksen pohjalta kunnat ryhtyivät perustamaan sisäisiä tiedotustoimikuntiaan, ja myös virastoihin ja laitoksiin perustettiin vastaavia toimikuntia: Helsingin kaupunginkirjaston kahdeksanjäseninen tiedotustoimikunta aloitti toimintansa joulukuussa 1974. Sen tehtävänä oli henkilökuntalehden toimitusneuvostona toimimisen ohella tehdä ehdotuksia tiedotustoiminnan järjestämiseksi ja tarvittaviksi määrärahoiksi. Sama toimikunta järjesti myös Helsingin kaupunginkirjastossa joulukuussa 1975 pidetyn ”yleiskokouksen”, jossa kirjaston henkilökunta oli ennakolta esittänyt kysymyksiä johdon vastattavaksi.<sup>470</sup>

466 Kotaniemi, Annikki: Kirjastodemokratiaa Kemissä, *Kirjastolehti* 6/1972, s. 239–240.

467 Kotaniemi, Annikki: Kirjastodemokratiaa Kemissä, *Kirjastolehti* 6/1972, s. 239–240.

468 Aronpuro, Kari: Viisi vuotta kirjastodemokratiaa, *Kirjastolehti* 12/1976, s. 462–464.

469 Teinilä, Leena: Tiedotussopimus ja kirjastot, *Kirjastolehti* 1/1976, s. 14–16.

470 Teinilä, Leena: Tiedotussopimus ja kirjastot, *Kirjastolehti* 1/1976, s. 14–16.

Kirjastojen sisäisten tiedotustoimikuntien toimintaa haittasivat eräät käytännön rajoitukset. Niillä ei ollut päätösvaltaa, koska suositussopimus ei antanut siihen mahdollisuutta. Toinen ongelma oli toimintareviirin epämääräisyys: aina ei ollut selvää, mitkä asiat liittyivät sisäiseen tiedottamiseen ja mitkä eivät.<sup>471</sup>

## Vuoden 1973 kirjastokomitea ja sen esitysten seuraukset

1960-luvulla alkanut koulutus- ja kulttuuripoliittinen suunnittelu- ja kehittämistyö jatkui 1970-luvulla vilkkaana, ja kirjastot saivat siitä osansa. Kirjastot ymmärrettiin Ilkka Mäkinen (2009) mukaan entistä selvemmin sekä osaksi koulutusta että yleisiä kulttuuripalveluja. Näin kirjastotyölle alettiin asettaa ympäröivästä yhteiskunnasta, sen tarpeista ja mahdollisuuksista johdettuja tavoitteita. Vastaavasti kulttuuripolitiikkaa pohtineet komiteat ja työryhmät ottivat mietinnöissään huomioon myös kirjastojen aseman ja merkityksen, sillä kirjastojen merkityksen elinikäisessä opiskelussa oletettiin kasvavan. Peruskoulujärjestelmään siirtyminen korosti sekkin kirjastojen ja yleissivistävän koulun yhteyksien tärkeyttä.<sup>472</sup>

Suomalaisen kirjastolaitoksen kehitys oli ollut vuoden 1961 kirjastolain jälkeen nopeaa. Yleisten kirjastojen lainausluvut kasvoivat ennennäkemättömän korkeiksi 1960- ja 1970-lukujen mittaan muun vapaa-ajan tarjonnan ripeästä lisääntymisestä huolimatta. Koko Suomessa asukaskohtainen lainaus lisääntyi vuosina 1950–1980 suorastaan valtavasti<sup>473</sup>:

**Taulukko 5.** Yleisten kirjastojen asukaskohtainen lainaus Suomessa vuosina 1950, 1960, 1970 ja 1980

	Lainoja/asukas	Lisäys prosentteina
1950	1,5	..
1960	3,4	127
1970	7,1	109
1980	15,1	113

Suhteellisesti lainauksen lisäys oli siis suurin 1950-luvulla, mutta jyrkin absoluuttisten lainausmäärien kasvu osui 1970-luvulle. Saman vuosikymmenen aikana maaseutukuntien yleiset kirjastot myös tavoittivat lainausvilkkaudessaan (lainaus/asukas vuositason) kaupunkien kirjastoja: vielä vuonna 1969 lainausvilkkaus oli vain 67 % kaupunkien tasosta, mutta jo 94 % vuonna 1981<sup>474</sup>. Näin vuoden 1961 kirjastolaki oli likimain saavuttanut yh-

471 Teinilä, Leena: Tiedotussopimus ja kirjastot, Kirjastolehti 1/1976, s. 14–16.

472 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 421–422.

473 Lähde Hovi, Irmeli: Yleiset kirjastot 1969–1981, Pieksämäki 1984, s. 32.

474 Hovi, Irmeli: Yleiset kirjastot 1969–1981, Pieksämäki 1984, s. 41–42.



den tavoitteensa eli maaseutukuntien yleisten kirjastojen tason nostamisen, mistä oli seurannut niiden käytön kasvu.

Kirjastonkäytön huima vilkastuminen näkyi myös suurten yleisten kirjastojen lainausluvuissa. Helsingin kaupunginkirjaston vuosittainen lainaus nousi vuoden 1961 noin 2,4 miljoonasta kirjalinasta lähes 6,1 miljoonaan vuonna 1979. Lainaus asukasta kohden kasvoi sekin enemmän kuin kaksinkertaiseksi: vuonna 1961 keskivertohelsinkiläinen lainasi yleisestä kirjastostaan 5,2 kirjaa, mutta 1979 vastaava luku oli jo 12,5.<sup>475</sup> Tampereen kaupunginkirjastosta lainattiin vuonna 1960 lähes 1,0 miljoonaa teosta ja vuonna 1975 jo runsaat 2,3 miljoonaa, ja vastaavat asukaskohtaiset lainausluvut olivat 7,7 ja 13,8. Turku kiri 1960- ja 1970-luvuilla Tamperetta kiinni, sillä Turun kaupunginkirjastosta lainattiin vuonna 1960 runsaat 700 000 teosta ja vuonna 1975 hieman alle 2,3 miljoonaa. Asukasta kohti nämä vuosittaiset lainausluvut merkitsivät 5,8 ja 13,9 lainaa. Asukaskohtaisessa lainauksessa sekä Tampere että Turku olivat siis selvästi Helsinkiä edellä.<sup>476</sup> Tämä huima yleisten kirjastojen käytön kasvu asetti uudenlaisia vaatimuksia kirjastojen organisaatioiden, johtamistapojen ja teknisten järjestelmien – kuten lainausjärjestelmien – tehokkuudelle ja toimivuudelle.

Vuoden 1973 kirjastokomitean ehdotukset kuvastavat hyvin näitä kehityskulkuja. Komitea, jonka puheenjohtajana toimi opetusministeriön kansliapäällikkö Jaakko Numminen, määritteli yleisten kirjastojen tehtävän seuraavasti<sup>477</sup>:

*”Yleisten kirjastojen tarkoituksena on edistää kirjallisuuden harrastusta sekä tyydyttää muita sivistys- ja viestintätarpeita tarjoamalla maksuttomasti yleiseen käyttöön kirjoja ja muita kestäviestimiä sekä opastusta ja puitteita näiden käyttöä varten.”*<sup>478</sup>

Komitean tehtävänä oli valmistella yleisen kirjastolaitoksen kehittämissuunnitelma tavoitteineen sekä kartoittaa kirjastolainsäädännön ja kirjastotoimen puutteet. Komitean vuonna 1976 valmistuneessa mietinnössä todettiin, ettei kirjastotoimen keskushallintoa ollut kehitetty kouluhallituksen yhteydessä sillä tavoin kuin kirjastoalan kehitys kenttätasolla olisi edellyttänyt. Komitea esitti kirjastoasioiden siirtämistä opetusministeriön yleisen osaston yhteydessä toimivaksi kirjastotoimistoksi.<sup>479</sup> Byrokratian rattaat pyörivät kuitenkin hitaas-

475 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino 2010, s. 418–419 (liitteet).

476 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino 2010, s. 104, 228 (taulukot).

477 Lainattu teoksessa Karjalainen, Marjaana: Toimenkuva – mitä se on. Teoksessa Kirjastot ja työnjako, Kirjastopalvelun seminaarisarja 5, Tampere 1980, s. 42.

478 Komiteanmietintö 1975:110, s. 23–28. (Ks. myös Hovi, Irmeli: Yleiset kirjastot 1969–1981, Pieksämäki 1984, s. 35.) – Komitean jäseniä olivat muun muassa kouluneuvos Kaarina Ranta, KPY:n puheenjohtaja Samuli Nuotio, KPY:n aktiivieihin kuulunut Kari Turunen sekä Helsingin yliopiston kirjaston osastopäällikkö ja myöhempi ylikirjastonhoitaja Esko Häkli.

479 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 422; Vakkari, Pertti: Kirjastokomitean mietintö, Kirjastolehti 2/1976, s. 48–55.

ti, koska opetusministeriön kouluviranomaiset vastustivat kirjastojen ylimmän hallinnon siirtämistä pois Kouluhallituksesta. Siirto toteutui sen vuoksi vasta 1980-luvun lopulla.<sup>480</sup>

Yleisten kirjastojen johtamisen kannalta tärkeitä komitean esityksiä olivat ehdotus perustaa kirjastohenkilöstön tehtäväkuvauksia, työnjakoa ja kelpoisuusehtoja selvittävä toimikunta sekä kartoittaa säännöllisesti, kuinka paljon kirjastoissa tarvittiin eri henkilökuntaryhmiin kuuluvia työntekijöitä. Kirjastojen henkilöstö- ja koulutuspoliittiset tavoitteet tuli laatia näiden selvitysten pohjalta. Koko kirjastoalan tulevaisuuden kannalta merkityksellinen oli komitean näkemys kirjastojen valtionapujärjestelmän puutteista: järjestelmä ei ollut kyennyt tasoittamaan eriarvoisuutta kirjastopalveluiden saatavuudessa. Siksi komitea esitti kantokykyluokitukseen pohjautuvaa järjestelmää, jollaisen avulla kunnissa rahoitettiin jo terveydenhuollon ja peruskoulun toimintaa. Tämä malli otettiin kirjastojen rahoituksessa käyttöön vuonna 1978, kun yleisten kirjastojen valtionosuusjärjestelmä liitettiin uudessa valtionosuuslaissa peruskoulun ja lukion valtionosuusuudistukseen.<sup>481</sup> Lain myötä kirjastojen valtionosuuden määrä keskimäärin kasvoi.<sup>482</sup> Vaikka monet komitean esityksistä saivat tuoreltaan penseän vastaanoton, ovat useat niistä pitkällä aikavälillä toteutuneet.<sup>483</sup>

## Kirjastojen henkilöstönormit suurennuslasin alle

Suomalaisen kirjastolaitoksen systemaattinen kehittäminen alkoi vuoden 1961 kirjastolain seurauksena. Pohjoismaisten esikuvien pohjalta kirjastontarkastajat hyväksyivät vuonna 1961 kokouksessaan joukon normeja maaseudun kirjastotoiminnan minimimitavoitteiksi. Kirjastontarkastajat päätyivät myös suosittelemaan päätoimisen kirjastoviran perustamista aina kutakin 15 000 vuosilainaa kohti. Tätä suositusta jouduttiin tosin jo 1963 tarkistamaan ylöspäin, koska päätoimisten virkojen perustamista oli hillittävä. Ilkka Mäkisen mukaan Valtion kirjastotoimiston ja kirjastontarkastajien käymät neuvottelut normeista olivat kirjastoalan kehityksen kannalta merkittäviä, koska ne pohjustivat monia valtioneuvoston, opetusministeriön ja Kouluhallituksen päätöksiä kirjastoille tärkeistä asioista. Näitä asioita olivat muun muassa aukioloajat, av-välineiden hankinta, henkilökunnan palkkaus ja kirjastotilojen suuruus.<sup>484</sup>

480 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 433–434.

481 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 423; Vakkari, Pertti: Kirjastokomitean mietintö, Kirjastolehti 2/1976, s. 48–55.

482 Hovi, Irmeli: Yleiset kirjastot 1969–1981, Pieksämäki 1984, s. 35.

483 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 422.

484 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 409.

Kirjastonhoitaja Kalervo Järvelin<sup>485</sup> ja yhteiskuntatieteiden kandidaatti Pertti Vakkari julkaisivat vuonna 1976 *Kirjastolehdessä* artikkelin, jossa he selvittivät kirjastohenkilökunnan työnjakoa. Heidän mukaansa lähes 400 kirjastonhoitajaa teki työpaikoillaan tyypillisiä kirjastoapulaisen töitä, ja tästä vääristyneestä henkilökuntarakenteesta koitui vuosittain 2,4 miljoonan markan verran turhia palkkakustannuksia. Muutos työnjakoon edellytti kuitenkin kirjastohenkilökunnan ja alan koulutuksen rakenteen muuttamista. Kirjoittajat esittivät, että kirjastoammatillisten ja ei-ammatillisten virkojen suhteessa tuli pyrkiä perinteiseen normiin 1:1, mutta järkevän työnjaon kannalta suhdeluku 1:2 tulisi saada välittömästi uudeksi normiksi. Siksi vuoden 1973 kirjastokomitean esittämät koulutusmäärätavoitteet – 129 kirjastonhoitajaa ja 65 kirjastoapulaista vuoteen 1983 saakka – tuli kääntää pääläelleen ja kouluttaa pikemminkin 65 kirjastonhoitajaa ja 129 kirjastoapulaista. Sen lisäksi piti välittömästi asettaa vuoden 1973 kirjastokomitean esittämä toimikunta selvittämään kirjastohenkilöstön tehtävänkuvauksia, työnjakoa ja kelpoisuusehtoja.<sup>486</sup> Järvelinin ja Vakkarin artikkeli oli osoitus siitä, että yleisten kirjastojen hallintoa alettiin Suomessakin 1970-luvulla tutkia tieteellisesti: tämän kehityksen taustalla oli ennen kaikkea Tampereen yliopistoon vuonna 1971 perustettu kirjastotieteen ja informatiikan professuuri.<sup>487</sup>

Yleisten kirjastojen vääristynyt henkilökuntarakenne tunnustettiin 1970-luvun jälkipuoliskolla kirjastoväen piirissä. Tilanteen korjaaminen ei kuitenkaan ollut helppoa, koska muutos oli sidoksissa kirjastoalan koulutustarpeisiin. Kirjastonhoitaja, Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan lehtori Maija Karhunmaa otti vuonna 1977 lehdessä kantaa kirjastojen työvoimatilanteeseen, joka oli hänen mielestään pahasti vinoutunut. Ensimmäinen keino asian korjaamiseksi oli työvoimanormin korjaaminen:

*”Kun pyritään taloudellisuuteen, pitäisi toki olla mahdollista saada kirjastonhoitajien ja kirjastoapulaisten suhde järkeväksi. Varsin usein olisi 1:2 järkevempi kuin nykyinen normi 1:1.”*

Karhunmaa muistutti, että silloinen normi oli valtionapunormi, joka saneli vain ”käytännön ylärajan”. Hänen mukaansa normin korjaamisen tarpeellisuudesta oltiin jo varsin pitkälle yksimielisiä ja hän ihmettelikin, miksei sitä ollut korjattu.<sup>488</sup> Työnjakokysymyksestä käyty keskustelu oli 1970-luvun kirjastomaailmalle tyypillisesti painottunut tarkkoihin laskennallisiin normeihin ja mitoituksiin, joiden avulla uskottiin pystyttävän tehostamaan kirjastotyötä. Tarkasta, ”oikeasta” mitoituksesta puhuttiin tuolloin paljon myös kirjastojen arkkitehtisuunnittelun yhteydessä, ja tilanormit olivat suunnittelua määrittäviä samalla tavoin kuin henkilöstönormien piti olla kirjastojen henkilöstörakennetta ja organisaatiota

485 Järvelinistä tuli pian Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitoksen kurssiassistentti.

486 Järvelin, Kalervo – Vakkari, Pertti: Työvoimapula on työnjakopulma, *Kirjastolehti* 6/1976, s. 200–202.

487 Samaan 1970-luvun tutkimusperinteeseen lukeutuu myös mm. Henny Suominen teos Yleisten kirjastojen budjetoinnista (1975).

488 Karhunmaa, Maija: Miksi kirjastojen työvoimanormia ei ole korjattu? *Kirjastolehti* 2/1977, s. 72–73.

ohjaavia. Kuten Ilkka Mäkinen on huomauttanut, normeista tuli kirjastoille kuitenkin helpposti kahleita.<sup>489</sup>

Järvelin ja Vakkari saivat esittämälleen työnjako- ja tehtävänkuvaustudkimukselle kannatusta, kun Lahden kaupunginkirjaston kirjastotoimenjohtaja Ritva Piispanen osallistui *Kirjastolehdessä* keskusteluun. Piispanen muistutti Tanskassa tehdystä tutkimuksesta (*Rationalisering i danske folkebiblioteker*, valmistui 1964) yleisten kirjastojen henkilökunnan työnjaosta ja eri tehtäviin kuuluvasta ajasta ja kertoi, että tällainen tutkimus uusittiin maassa 1970-luvun alussa. Sen mukaan ensimmäisen tutkimuksen perusteella tehdyt järjeistämistoimet olivat tuottaneet tulosta, sillä tanskalaiset kirjastonhoitajat viettivät entistä enemmän työaikaansa kirjastoammatillisissa tehtävissä. Tämä onnistuminen oli edellyttänyt kirjastoalan keskitettyjen palvelujen parantamista, työnjaon muuttamista sekä kirjastoapulaisten systemaattisen koulutuksen aloittamista. Samanlaisen selvityksen tekoa oli vaadittu myös Suomen yleisistä kirjastoista, ja Piispanen yhtyi näiden vaatimusten esittäjiin.<sup>490</sup>

Piispanen artikkelin ilmestyessä kirjastoväki oli jo ryhtymässä sanoista tekoihin. Suomen kirjastonhoitajat ry jätti huhtikuussa 1977 valtiovarainministeri Jouko Loikkaselle kirjelmän, joissa esitettiin toimikunnan nimittämistä pikaisesti selvittämään kirjastohenkilöstön palkkauksen tasoon ja palvelussuhteen ehtoihin vaikuttavia valtionapuasäädöksiä, henkilöstön tehtäväkuvauksia ja työnjakoa. Kirjastonhoitajien etujärjestö muistutti, että tällaisen toimikunnan perustamista oli ehdottanut myös kirjastokomitea. Kirjastonhoitajat ottivat esille työnjako- ja mitoituskysymysten kytkeytymisen kirjastoalan koulutuksen kehittämiseen, mistä kytköksestä olivat huomauttaneet jo Järvelin ja Vakkari vuoden 1976 artikkelissaan. Suomen kirjastonhoitajat ry muistutti valtiovaltaa siitä, että työnjaon kehittäminen kirjastoissa olisi valtiolle taloudellisesti edullista.<sup>491</sup>

Kirjastonhoitajat muistuttivat valtiovaltaa myös siitä, että laajan, koko suomalaista koulujärjestelmää koskevan keskiasteen koulutusuudistuksen yhteydessä oli laadittu ehdotuksia myös kirjastoalan keskiasteen koulutuksen järjestämisestä. Sen vuoksi työn- ja tehtävänjako kirjastoissa tuli selvittää perusteellisesti uudistuksen pohjaksi. Yleisten kirjastojen sisäisen työnjaon kehittämiseksi avautuikin uusia mahdollisuuksia, kun keskiasteen koulutusuudistuksen myötä kirjastoalan keskiasteen koulutus aloitettiin syksyllä 1978 Seinäjoen kauppaoppilaitoksessa. 1980-luvun puoliväliin tultaessa tätä koulutusta oli tarjolla jo kuudessa kauppaoppilaitoksessa. Kesään 1985 mennessä valmistui runsaat 200 kirjastoalan keskiasteen tutkinnon suorittanutta merkonomia, joista suurin osa oli sijoittunut yleisiin kirjastoihin. Heidän yleisin virka- tai toiminimikkeensä oli kirjastovirkailija tai kirjasto-

---

489 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 409.

490 Piispanen, Ritva: DAU – tanskalainen työnjakotutkimus, *Kirjastolehti* 3/1977, s. 108–109.

491 ”Vauhtia työnjakoselvitykselle”, *Kirjastolehti* 5/1977, s. 178.

apulainen.<sup>492</sup> Näiden työntekijöiden oli tarkoitus huolehtia osasta niistä tehtävistä, joita kirjastonhoitajat olivat perinteisesti hoitaneet.<sup>493</sup>

Valtiovarainministeriö asetti esityksen pohjalta toukokuussa 1977 kirjastotoimen epäkohtia selvittävän työryhmän, jonka tehtäväalue rajattiin yleisiin kirjastoihin. Siihen nimittivät edustajansa valtiovarainministeriö, opetusministeriö sekä kirjastoalalla toimineet työmarkkinajärjestöt. Työryhmän tehtävänä oli ”kirjastotoimen tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen hoidon kannalta haitallisten epäkohtien selvittäminen siltä osin kuin ne johtuvat kirjastojen palveluksessa olevan henkilöstön palvelussuhteen ehtoihin vaikuttavista valtionapua koskevista säännöksistä, henkilöstön työnjaosta, kelpoisuusehdoista ja palkkauksen tasosta sekä tehdä tarpeelliseksi katsomansa muutosehdotukset”. Työryhmän tuli saada työnsä päätökseen 31.12.1977 mennessä.<sup>494</sup> Näin Suomessakin lopulta toteutettiin yleisten kirjastojen eräänlainen rationalisointitutkimus, joskin aikojen muuttuessa tutkimuksen käyttämä terminologia oli osin erilaista kuin vastaavissa pohjoismaisissa aiemmissä selvityksissä.

Tapahtunutta *Kirjastolehdessä* kommentoineen päätoimittaja Samuli Nuotion mielestä työryhmän toimeksiantoon oli tiivistetty koko kunnallisen kirjastolaitoksen vastaisen kehityksen kannalta erittäin keskeisiä asioita. Nuotiota kuitenkin huolestutti se, että työryhmän kokoonpano oli ”painottunut selvästi työmarkkinalliseen suuntaan”: kirjastonhoitajat olivat työryhmässä aliedustettuina, ja hän pelkäsi ammatillisen asiantuntemuksen sivuuttamista.<sup>495</sup>

Työryhmän vuoden 1978 lopulla valmistuneen työn tulokset olivat pettymys suomalaiselle kirjastoväelle. Ritva Piispanen purki kenttävään tuntoja loppuvuodesta 1979 *Kirjastolehdessä* julkaistussa artikkelissaan. Työryhmän mielestä sen tehtäviin ei kuulunut virkanimikkeistön uusiminen. Se tuntui Piispasesta varsin oudolta, koska hänen mielestään yleisten kirjastojen valtionapuihin liittyneistä epäkohdista suurin oli juuri nimikkeistö. Opetusministeriön vuonna 1965 laatima nimikkeistö oli yhä voimassa eikä viroista saanut valtionapua, jollei tätä luetteloa noudatettu. Piispanen korosti tarkan ja ajanmukaisen nimikkeistön tärkeyttä kirjastotoimen kehittämisessä: nimikkeistön tuli antaa selkeä kuva kirjastolaitoksesta ja kirjastonhoitajien työstä, sillä silloin voitiin aivan eri pohjalta keskustella kirjastohenkilökunnan palkkauksesta ja perustella kunnallisille virkojen tarvetta.

Toinen valtionapuun liittyvä epäkohta oli Piispanen mielestä kirjastovirkailijoiden lukumäärä. Tuon ajan käytännön mukaan kunta sai ensimmäisen päätoimisen alan virkailijan vasta kun sen yleisen kirjaston vuosilainaus oli 20 000. Piispanen mukaan ammatillisen ja ei-ammattillisen henkilökunnan jo 1960-luvulla ihanteeksi nostettua suhdelukua 1:1 pidet-

492 Komulainen, Markku: Keskiasteen koulutus vakiintumassa, *Kirjastolehti* 5/1985, s. 204–207.

493 Verho, Seppo: Uusi koulutus, vanha kirjasto, *Kirjastolehti* 5/1985, s. 210–211.

494 ”Kirjastohenkilökunnan työnjakoa selvittävä työryhmä asetettu”, *Kirjastolehti* 6/1977, s. 238.

495 ”Henkilöstötyöryhmä” (kirj. SN = päätoimittaja Samuli Nuotio, pääkirjoitus), *Kirjastolehti* 6/1977, s. 237.

tiin alalla jo kahlitsevana, vaikka Suomen kirjastoissa ei ollut vielä edes päästy tähän suhdeluukuun.

Työryhmä esitti mietinnössään yleisten kirjastojen päätoimisten virkojen määrän porrastamista seuraavasti:

**Taulukko 6.** Kirjastotoimen epäkohtia selvittäneen työryhmän vuonna 1978 tekemä esitys yleisten kirjastojen päätoimisten virkojen määrän porrastamisesta vuosilainauksen mukaan

Vuosilainojen lukumäärä	kirjastoammatillisten viran- tai toimenhaltijoiden lukumäärä
15 000	1
25 000	2
40 000	3
55 000	4
70 000	5
85 000	6
105 000	7
125 000	8
145 000	9
170 000	10

Kirjastoammatillisiksi virkailijoiksi laskettiin tässä esityksessä sekä kirjastonhoitajakoulutuksen että kirjastoalan keskiasteen koulutuksen saanutta henkilökuntaa.

Piispasen piti arviossaan tätä suunnitelmaa sinänsä hyvän tuntuisena, mutta ihmetteli sitä, ettei työryhmä esittänyt perusteluja, joiden pohjalta näihin lukumääriin oli päädytty:

*”Vabinko vaan, että nämä luvut kertovat siitä, mikä on valtionavun katto, mutta eivät toimi normina siitä, miten paljon kirjastot tarvitsisivat henkilökuntaa. Kunnissa kaitvattaisiin normeja aina kun yritetään saada perustetuksi uusia virkoja.”*

Mietinnön suurin pettymys oli kuitenkin yleisten kirjastojen vaikean työnjakokysymyksen lähes täydellinen sivuuttaminen. Työryhmä tyytyi lyhyeen mainintaan siitä, ettei ollut sel-laista yhtenäistä työnjakoratkaisua, joka soveltuisi kaikille kirjastoille. Kirjastonhoitajan tehtäväksi katsottiin mietinnössä kuitenkin yleisönpalvelu sekä neuvonta, minkä lisäksi työryhmä hahmotteli neljä toimenkuvamallia: johtajan, osastonhoitaja/sivukirjastonhoi-tajan, amanuenssin ja kirjastoapulaisen. Kirjastojen organisaatioon mietinnössä ei puututtu lainkaan.

Suurin kiinnostus oli etukäteen kohdistunut siihen, mitä työryhmä tulisi sanomaan kirjastonhoitajien huonoksi tunnetusta palkkatasosta. Työryhmä ei kuitenkaan lainkaan puuttunut palkkauksen ongelmiin. Piispasen mielestä työryhmä oli palkkakysymyksen syr-jäyttäessään unohtanut tehtävänasettelunsa. Suuresti odotetusta mietinnöstä jäi näin ko-

vin vähän käteen ja yleisten kirjastojen varsinaiset ongelmat jäivät ennalleen.<sup>496</sup> Myös KPY ilmoitti kannanotossaan<sup>497</sup> pitävänsä työryhmän työn tuloksia laihahkoina, ja kritiikkiin yhtyi myös Suomen Kirjastoseura, joka ei pitänyt mielekkäänä työryhmän esitystä henkilöstömäärien perusteeksi. Kirjastoseuran mielestä henkilöstömäärää ei ollut syytä sitoa kirjaston vuosilainauksen lukumäärään, vaan sen sijaan olisi ollut syytä tutkia mahdollisuutta ”määritellä kirjaston henkilöstön määrä kunnan väkiluvun funktiona”. Työryhmä oli Kirjastoseuran mukaan perustanut keskeiset esityksensä puutteelliseen tai olemattomaan eriteltyyn kirjastoalalla tapahtuvista uudistuksista.<sup>498</sup>

Valtiovarainministeriön asettaman kirjastotoimen epäkohtia selvittäneen työryhmän mietinnön valmistumisen ajankohtana kirjastojen kiinteitä henkilöstönormeja oli jo alettu kritisoida. Kalervo Järvelin pohti *Kirjastolehdessä* vuonna 1978, oliko yleisen kirjaston tunnettu 1:1-työnjakonormi tarpeellinen. Järvelin myönsi, että normista saattoi olla hyötyä esimerkiksi kirjastohenkilökunnan koulutustarvetta selvitettäessä. Hän kuitenkin muistutti, että jokaisen henkilöstönormin voimassaoloaika oli rajoitettu työn kehittymisen vuoksi. Pahimmillaan normista saattoi tulla kehityksen este, jos sitä sovellettiin jäykästi. Siksi organisaatiosuunnittelun näkökulmasta oli selvää, ettei samanlainen työnjakoratkaisu sopinut kaikille, toimintalinjaltaan erilaisille kirjastoille. Koska työnjakoratkaisut saattoivat vaikuttaa kirjaston palvelutasoon, oli työnjakokysymys Järvelinin mielestä liitettävä kirjastojen tavoitteenasetteluun.<sup>499</sup>

1980-luvulle tultaessa tiukkojen henkilöstönormien aika alkoi yleisissä kirjastoissa olla jo ohitse. Opetusministeriö asetti vuonna 1981 yleisten kirjastojen henkilöstöongelmia selvittämään vielä uuden työryhmän, jonka puheenjohtajaksi valittiin koulutoimentarkastaja, Espoon kirjastoissa uransa aloittanut Siv Petrell. Petrellin ohella työryhmään kuului edustaja valtiovarainministeriöstä, kouluhallituksesta, ammattikasvatustaluksesta, kaksi edustajaa Suomen Kunnallisliitosta sekä edustaja Kunnallisesta sopimusvaltuuskunnasta ja Kunnallisten työntekijöiden ja viranhaltijain liitosta. Kirjastonhoidollista asiantuntemusta ryhmään toivat Kangasalan ja Vantaan kirjastonjohtajat ja tieteellistä arvovaltaa Tampereen yliopiston kirjastotieteen ja informatiikan laitoksen professori Marjatta Okko.<sup>500</sup>

Kun *Kirjastolehti* haastatteli Petrelliä syksyllä 1982, henkilöstötyöryhmän työskentely näytti olevan jo loppusuoralla ja alustavia tuloksia oli selvillä. Kirjastonhoitajien tarve oli selvästi suurempi kuin koulutuksesta valmistuvien määrä eli kirjastonhoitajapula oli pahenemassa entisestään. Kirjastonhoitajien koulutusta piti siis voimakkaasti lisätä mukaan lukien niin sanottu poikkeuskoulutus eli kirjastoissa epäpätevinä työskentelevien pätevöitymiskoulutus. Pätevistä kirjastoapulaisista oli niin ikään pulaa, mutta Petrell uskoi sen ole-

496 Piispanen, Ritva: Yleisten kirjastojen henkilöstötyöryhmän mietintö, *Kirjastolehti* 10/1979, s. 449–450, 455.

497 KPY:n kannanotto työryhmän mietintöön, *Kirjastolehti* 10/1979, s. 456–457.

498 ”Lausunto henkilöstötyöryhmän muistiosta”, *Kirjastolehti* 12/1979, s. 580–581.

499 Järvelin, Kalervo: Työnjaon ongelmista, *Kirjastolehti* 7–8/1978, s. 292–295.

500 Verho, Seppo: Henkilöstöongelmia, *Kirjastolehti* 10/1982, s. 475–476.

van vain siirtymävaiheen ilmiö. Alan työvoimaongelmat johtuivat työryhmän käsityksen mukaan myös huonosta palkkauksesta.<sup>501</sup>

Työryhmässä oli pohdittu sopivaa kirjastovirkojen määrän perustetta. Virkojen määrä oli perinteisesti sidottu vuosilainojen määrään, mutta lainaus ei ollut hyvä kirjastojen työmäärän mittari, koska lainaus oli vain osa kirjastopalveluja. Petrell mietti haastattelussa, että kävijämäärä olisi ehkä ollut parempi kriteeri. Hän muistutti, että myös kunnan kirjastoverkon luonne, sivukirjastojen määrä, kirjastoautotoiminta ja muut vastaavat tekijät vaikuttivat yleisten kirjastojen työvoiman tarpeeseen. Erityisen vaikeina Petrell piti kirjastojen työnjako-ongelmia, koska asenteet kentällä olivat kovin lukkiutuneita:

*”Nähdään, että kirjastonhoitajat toimivat kirjastoapulaisten jyläpuolella ja niistä asemista halutaan pitää kiinni. Kirjastoapulaiset haluavat koulutuksen lisääntyessä lisää vastuuta eikä sitä helposti löydetä muualta kuin kirjastonhoitajan perinteiseltä työsaralta.”*

Työryhmän mielestä myös kirjastoapulaisille oli taattava etenemismahdollisuuksia.<sup>502</sup>

Usko koko maan kattavaan, kirjastoalan henkilöstöä koskevan normiston käyttökelpoisuuteen oli haastatteluajankohtana jo hiipunut. Petrell ei uskonut, että maan kaikkia yleisten kirjastojen kirjastonhoitajia tai kirjastoapulaisia varten oli mahdollista luoda toimenkuvia, vaan oli tyydyttävä yleisempiin ohjeisiin. Työryhmän työn edetessä oli käynyt selväksi, ettei keskisuurissa kirjastoissa toiminut sama kirjastonhoitajien ja kirjastoapulaisten määrällinen suhde (1:2), joka oli hyvä suurissa kirjastoissa. Petrellin mukaan tällöin kävisi helposti niin, että ainoa kirjastonhoitaja katoaisi yleisön ulottumattomiin työhuoneeseensa suunnittelu-, hallinto- ja työnjohtorutiinien vuoksi.<sup>503</sup>

Henkilöstötyöryhmän muistion valmistuminen venyi kuitenkin syksyyn 1983 saakka. Työryhmä esitti yleiseen kirjastoon perustettavaksi yhden päätoimisen kirjastoammatillisen henkilökunnan viran tuhatta asukasta kohti. Kirjastossa tulisi muistion mukaan olla muuta henkilökuntaa kuin kirjastonhoitajia korkeintaan kaksi kertaa kirjastonhoitajien määrä. Yleinen periaate väkiluvun ottamisesta henkilökunnan määrän pohjaksi otettiin kirjastoalalla tyytyväisenä vastaan, samoin kuin esitetty henkilöstön 1:2-rakennemalli<sup>504</sup>. Työryhmä ei pyrkinyt tekemään yksityiskohtaisia toimenkuvamalleja: sen mukaan kirjastonhoitajien keskeisiä tehtäviä olivat hallintotehtävät, toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, kokoelman käytön seuranta sekä kokoelman muodostaminen. Kirjastonhoitajille kuului myös vastuu käytössä olevista luetteloista sekä aineiston luokittelusta ja indeksoinnista.

501 Verho, Seppo: Henkilöstöongelmia, Kirjastolehti 10/1982, s. 475–476.

502 Verho, Seppo: Henkilöstöongelmia, Kirjastolehti 10/1982, s. 475–476.

503 Verho, Seppo: Henkilöstöongelmia, Kirjastolehti 10/1982, s. 475–476.

504 Tämän lukusuhteen muuttuminen mallista 1:1 malliin maksimissaan 1:2 johtui suurelta osin keskias-teen kirjastotutkimuksen suorittaneiden merkonomien tulosta alalle. He sijoittuivat koulutuksensa ja osaamisensa puolesta kirjastonhoitajien ja perinteisten kirjastovirkailijoiden välimaastoon. Samaan suuntaan vaikutti myös se, että sekä kirjastonhoitajien että kirjastovirkailijoiden koulutusta oli nostettu edellisvuosina korkeammalle tasolle, ks. Verho, Seppo: Uusi koulutus, vanha kirjasto, Kirjastolehti 5/1985, s. 210–211.



Tietopyyntöihin vastaaminen, kirjastonkäytön opetus ja ”ulkoiset yhteydet” olivat niin ikään kirjastonhoitajien työsarkaa. Muun kirjastoammatillisen henkilökunnan tehtäviin kuuluivat lainaustoiminnan hoito ja siihen liittyvä asiakaspalvelu sekä hyllyjärjestyksen ylläpito. Heidän töitään olivat myös ”aineiston hankintaan, kokoelmaan liittämiseen ja kokoelmaluetteloihin merkitsemiseen tarvittavat käytännön toimet, poistettavan ja siirrettävän aineiston suhteen vastaavat toimenpiteet”, kokoelman fyysisestä kunnosta huolehtiminen sekä hallinnolliset ja muut toimistotehtävät.<sup>505</sup> Keväällä 1984 opetusministeriö lähetti kirjastoille muistioon pohjautuvat ohjeet kirjastohenkilökunnan määrästä ja rakenteesta.<sup>506</sup>

Työryhmän muistiota *Kirjastolehdessä* kommentoineet päätoimittaja Anneli Perälä ja Espoon kaupunginkirjaston apulaiskirjastonjohtaja Maija Berndtson pitivät kumpikin muistion ehdotuksia suhteellisen onnistuneina. Perälä kuitenkin epäili ”nimikekysymysten” aiheuttavan erimielisyyksiä, koska niissä liikuttiin ”tunteiden ja arvostusten alueella”. Berndtson puolestaan kaipasi asukaslukuun perustuvan yleisnormituksen ohella myös ”jonkinlaisia toimintakohtaisia henkilöstönormeja”, joita kirjastot voisivat käyttää esimerkiksi aloittaessaan uusia toimintoja ja perustellessaan niiden henkilöstötarvetta.<sup>507</sup>

Työnjakokysymykseen liittyi oleellisesti samanaikaisesti kirjastoalalla käyty keskustelu toimenkuvista. Kuntasektorilla työtehtävät oli perinteisesti määritelty ohje- ja johtosäännöissä mahdollisimman tarkkaan. Säännöt eivät antaneet esimiehille juuri mahdollisuuksia muotoilla alaisten työtä johtamansa yksikön tavoitteiden mukaisesti. Liian joustamattomat ja kankeat ohje- ja johtosäännöt olivat 1970-luvulla jo kunnallishallinnon kehittämisen este, sillä niiden muuttaminen vei aikaa ja oli työlästä. Näin kunnat alkoivat 1970-luvun jälkipuoliskolla käyttää hallintoyksiköiden sisällä laadittavia toimenkuvauksia henkilöstöhallinnon sekä rationalisoinnin apuvälineinä. Tähän työhön kannusti myös Suomen Kunnallisliitto, joka piti vuonna 1974 laatimassaan Kunnallishallinnon oppaassa toimenkuvauksen laatimista virkojen perustamisen ensimmäisenä työvaiheena. Sen sijaan ohje- ja johtosäännöissä tehtävien tuli olla niin väljästi määriteltyjä, että viranhaltijan tai työntekijän tehtäväaluetta voitiin joustavasti muuttaa ilman kajoamista sääntöihin.<sup>508</sup>

## Tavoitejohtaminen marssii kirjastoihin

Suomalaisen kirjastotoimen tavoitteellinen kehittäminen ei ollut 1970-luvun jälkipuoliskolla sinänsä uusi asia. Kirjastontarkastajat olivat vuonna 1961 päässeet sopuun viisivuoti-

505 Perälä, Anneli: Muuttua ja muuttaa, (pääkirjoitus), *Kirjastolehti* 9/1983, s. 385; Berndtson, Maija: Henkilöstötyöryhmän muistio valmis: joko nyt onnistui? *Kirjastolehti* 9/1983, s. 386–390.

506 ”Opetusministeriö: ohjeet kirjastohenkilökunnan määrästä ja rakenteesta”, *Kirjastolehti* 3/1984, s. 142–143.

507 Perälä, Anneli: Muuttua ja muuttaa, (pääkirjoitus), *Kirjastolehti* 9/1983, s. 385; Berndtson, Maija: Henkilöstötyöryhmän muistio valmis: joko nyt onnistui? *Kirjastolehti* 9/1983, s. 386–390.

508 Karjalainen, Marjaana: Toimenkuva – mitä se on. Teoksessa *Kirjastot ja työnjako*, Kirjastopalvelun seminaarisarja 5, Tampere 1980, s. 33, 36–37.

sesta tavoiteohjelmasta. Kirjastojen hallinnon kannalta merkittäviä teemoja nostettiin esiin vuonna 1964, jolloin kirjastojen suhde- ja tiedotustoiminta oli huomion kohteena sekä vuosina 1968–1969, jolloin teimana oli rationalisointi. Tuolloin kirjastontarkastajat kehittivät kunnan- ja kaupunginkirjastoja pohtimaan, oliko kunnan tai kaupungin kirjastoverkko tarkoituksenmukainen ja oliko mahdollista korvata sivukirjastot tai osa niistä kirjastoautolla.<sup>509</sup>

Myös suurten yleisten kirjastojen kannalta kirjastontarkastajien tavoitteellinen kehittäminen oli tärkeää, sillä vuoden 1961 kirjastolain mukaan kaupungit saivat vastedes valtionapuna yhden kolmasosan kirjastojensa todellisista ja hyväksytyistä menoista.<sup>510</sup> Sen seurauksena kirjastontarkastajat ryhtyivät tarkastamaan myös suuria kaupunginkirjastoja. Edelleenkin tarkastajien päähuomio kiinnittyi kuitenkin maaseudun kirjastoihin, joiden virantäyttöjä, huoneisto-oloja ja kirjahankintoja tarkastajat seurasivat tarkkaan. Vastaavaa, usein holhoavaksikin koettua huomiota ei kuitenkaan kiinnitetty päätoimisten – ja ammattipätevyyden omaavien – kirjastonhoitajien johtamiin kirjastoihin: näillä johtajilla oli riittävästi arvovaltaa valita itsenäisesti kirjallisuutta kirjastoihinsa.<sup>511</sup>

Yksittäisille yleisille kirjastoille tavoiteohjelmien laatiminen oli sen sijaan vielä 1970-luvun viimeisinä vuosina melko lailla uutta. Suurimmat yleiset kirjastot – kuten Helsingin kaupunginkirjasto – olivat ryhtyneet laatimaan viisivuotissuunnitelmia 1960-luvulla osana kunnallishallinnon yleistä suunnittelukulttuurin kehittymistä. Kirjastojen kehittäminen sai silti osaksi arvostelua päämäärättömydestään. Kalervo Järvelin oli vuoden 1978 *Kirjastolehden* kirjoituksessaan kritisoinut yleisten kirjastojen tavoitteenasettelua puutteelliseksi. Hänelle vastasi vuoden 1978 lopulla Samuli Nuotio, joka osoitti perehtyneensä tavoitejohtamisen oppeihin.<sup>512</sup> Tavoitejohtaminen löi itsensä läpi Suomessa 1970-luvulla. Se on johtamistekniikka, jonka avulla työntekijöitä motivoidaan ja palkitaan. Menetelmässä ovat keskeisiä työn suunnittelu, työntekijöiden tarkkojen ja mitattavien tavoitteiden asettaminen, säännöllinen suoritusten mittaaminen ja arviointi sekä ulkopuolinen valvonta. Tavoitejohtaminen ei siis ole varsinaisen johtamis- tai hallintoteoria, vaan niitä käytännönläheisempi johtamisen apuneuvo.<sup>513</sup>

Nuotio näki yleisten kirjastojen tavoitteidenasettelun olevan huomattavasti lohdullisemmassa tilassa kuin Järvelin kritiikissään antoi ymmärtää. Hän oli Järvelinin kanssa samaa mieltä siitä, että kirjastolaitoksen tavoitteet piti jäsentää eritasoisiksi tavoitelauselmik-

---

509 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 410.

510 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 403.

511 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 407–409.

512 Nuotio, Samuli: Kunnallisen kirjastolaitoksen tavoitteista, *Kirjastolehti* 12/1978, s. 464–467.

513 Pironetti, Aki: Balanced Scorecard; Tavoitejohtamista 2010-luvulla? Historiaa, rakennetta ja mittareiden käyttöä tulkitseva käsitteellinen tutkimus. Pro gradu-tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta (2018).

si siten, että ylempään tason päämääristä olivat johdettavissa alemman tason tavoitteet ja käytännön toimenpiteet. Hän nojasi kirjoituksessaan Paavo Virkkusen teokseen *Virasto- ja laitospohjainen suunnittelu* (1973), jossa tavoitteet jaettiin ylhäältä katsoen normatiivisiin, strategisiin ja toiminnallisiin.<sup>514</sup>

Normatiivisella tasolla asetettiin yhteiskunnallisia yleispäämääriä. Tällaisia päämääriä oli asettanut muun muassa vuoden 1973 kirjastokomitea mietinnössään. Normatiivisella tasolla voitiin seuraavaksi asettaa tehtäväkohtaisia, toimintokohtaisia ja resurssipoliittisia päämääriä, kuten luetella yleisten kirjastojen toimintamuotoja kirjastokomitean tavoin. Seuraavalla eli strategisella tasolla suunnittelun tehtävä oli osoittaa ne toimintalinjat tai laajat yleistavoitteet, jotka muuttivat toimintakyvyn parhaiten organisaation toiminta-ajatus toteuttavaksi. Strategisella tasolla pyrittiin luomaan vaihtoehtoisia keinoja päämääriin pääsemiseksi. Seuraava taso oli toiminnallinen taso, jossa tavoitteet konkretisoitiin. Nuotio kiisti Järvelinin väitteen, että kirjastoille olisi vaikeaa löytää ristiriidattomia, realistisia ja mitattavia tavoitteita. Esimerkiksi kirjalainojen määrä asukasta kohden kertoi jotakin kirjaston palvelutasosta ja sitä koskeva tavoite oli johdettavissa kirjaston päämääristä.<sup>515</sup>

Musiikkikirjastotoiminnastaan myöhemmin tunnettu, Sotkamon kunnankirjaston kirjastoamanuensis Heikki Poroila jatkoi vuonna 1979 keskustelua. Hänen mukaansa muutokset kirjastolaitoksessa olivat kyllä liittyneet suomalaisen yhteiskunnan mullistuksiin, mutta ne näyttivät kuitenkin tapahtuneen ”ilman suurempaa kohua tai keskustelua kirjastolaitoksesta”. Poroilan mielestä kirjastojen yhteiskunnallisen tavoiteasettelun piti pystyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- ketkä tai mitkä tahot Suomessa tarvitsivat kirjastoja ja mihin ne niitä tarvitsivat
- miten tämä kirjastojen käyttötarve tulisi lähi- ja kaukotulevaisuudessa kehittymään ja miksi
- mikä tai mitkä asiat nykyisessä kirjastolaitoksessa eivät tyydyttäneet olemassa olevia tai ennakoitavia tarpeita ja miksi näin oli
- mikä oli ja tulisi olemaan kirjastolaitoksen asema tiedonvälitys-, tiedonjakelu- ja kulttuurioorganisaatiossa

Poroilan mielestä kirjastolaitokseen kohdistuvien erilaisten pyrkimysten kirjoja voitiin tulkitella vain yhteiskunnallisen analyysin avulla, mikä edellytti ”kirjaston seinien ulkopuolille menemistä”. Poroilan mielestä Järvelin ja Nuotio eivät siis kysyneet ratkaisevan tärkeitä kysymyksiä, heidän ”teoreettinen Suomensa oli melkein ristiriidaton rahan rajallisuutta lukuun ottamatta”.<sup>516</sup>

Salon kirjastonjohtaja Hilkka Orava toi keskusteluun keskisuuren paikkakunnan kirjastotoimen johtajan näkökulman. Oravan mielestä kirjastojen tavoite ei saanut olla ”yk-

514 Nuotio, Samuli: Kunnallisen kirjastolaitoksen tavoitteista, Kirjastolehti 12/1978, s. 464–467.

515 Nuotio, Samuli: Kunnallisen kirjastolaitoksen tavoitteista, Kirjastolehti 12/1978, s. 464–467.

516 Poroila, Heikki: Täytyykö kirjastolaitoksen tavoitteista keskustella? Kirjastolehti 4/1979, s. 158–161.

sinkertaisesti ja liikemiesmäisesti suuri lainaus”, vaan kirjaston tuli olla aktiivinen tiedon välittäjä, joka pyrki tyydyttämään kuntalaisten tarpeita. Orava korosti kirjastotoiminnan perimmäisen toiminta-ajatuksen löytämistä:

*”Näkemyksellisen, suorastaan visionäärisen toiminta-ajatuksen merkitystä tulee mielestäni painottaa voimakkaammin kuin tähänastisissa kirjoituksissa. Kun vuosikymmenten humanistiperinteiden jälkeen aloimme kirjastoalalla oivaltaa yhteiskunnallisen ja hallinnollisen teorian välttämättömyyden, ihastuimme niihin niin, että niistä joskus tulee hiukan itsetarkoituksellisia.”*<sup>517</sup>

Oravan kannanotto osoittaa, että tietoisuus organisaatioteorioista oli 1970-luvun lopulla jo levinnyt laajalle kirjastoammattilaisten keskuudessa.

Yleisten kirjastojen tavoitteista 1970-luvun loppuvuosina käydyin keskustelun loppusanat lausui Samuli Nuotio, joka peräänkuulutti vuonna 1979 *Kirjastolehdessä* kirjastolaitoksen kaikki osa-alueet kattavaa tavoitteenasettelua ja suunnittelua samaan tapaan kuin alalla oli jo kansainvälisesti tehty. 1980-luvun tärkein kirjastopoliittinen haaste ja tehtävä oli muodostaa kirjastoista ja informaatiopalveluyksiköistä saumaton toiminnallinen kokonaisuus.<sup>518</sup> Nuotio käynnistävä, 1970-luvulla käyty kirjastojen tavoitekeskustelu keskittyi suunnitteluun keinojen pohtimisen sijasta. Tämä marssijärjestys johtui tavasta, jolla tavoitejohtaminen rantautui Suomeen 1970-luvun alkupuolella, jolloin suomalainen ammattijohtajien sukupolvi otti ensi askeliaan. Sitä markkinoitiin suunnitteluun painottuvana johtamistekniikkana, joka jätti päivittäisjohtaminen ja seurannan vähemmälle huomiolle.<sup>519</sup>

Nuotio kirjoituksen innoittajana oli kehittyvä kirjastoautomaatio, jonka hän uskoi helpottavan haasteeseen vastaamista:

*”Kirjastoautomaatio mahdollistaa erityyppisten kirjastojen muodostaman yhteiskunnallisen resurssin saamisen tehokkaaseen käyttöön, kaikkien tarvitsijoiden ulottuville. Vain jos tämä onnistuu, kirjastoilla on tulevaisuutta yhteiskunnassa ja maailmassa, jossa tieto on jatkossa entistä merkittävämpi, ellei keskeisin resurssi. Kansainvälisellä tasolla tätä koskevat tavoitteet on jo asetettu, milloin meillä? Tämän tavoitteen rinnalla ovat kirjastoautomaation rationalisointihyödyt toisarvoinen tekijä.”*<sup>520</sup>

## Kirjastoseuran tavoiteohjelma herättää keskustelua

Suomalaisen kirjastoalan tavoitteenasettelu tuntui 1980-luvulle tultaessa yhä useammasta aktiivisesta alan toimijasta puutteelliselta. *Kirjastolehden* päätoimittaja Anneli Perälä pohhti vuonna 1980, oliko lainauksen kasvu ainoa kirjastoalan päämäärä ja pitäisikö sen sijaan

517 Orava, Hilkka: Näkemystä tavoitteisiin, *Kirjastolehti* 4/1979, s. 162–163.

518 Nuotio, Samuli: Kirjastopoliittinen kannanotto, *Kirjastolehti* 6/1979, s. 249.

519 Nylander, Eeva: Johtaminen, ihminen ja kunta, *Kirjastolehti* 9/1990, s. 384–385.

520 Nuotio, Samuli: Kirjastopoliittinen kannanotto, *Kirjastolehti* 6/1979, s. 249.

puhua palvelutasosta. Perälän mukaan haluttomuus tai kyvyttömyys keskusteluun vuoden 1973 kirjastokomitean mietinnön antamasta suunnasta oli osoitus siitä sekasortoisesta tilasta, mihin kirjastotoimi oli joutunut kasvaessaan kaikkia kuvitelmia nopeammin. Perälällä riitti kuitenkin uskoa tulevaisuuteen. Kirjastoasiain neuvottelukunta oli antanut myönteisen lausunnon alan keskushallinnon uudistamisesta kirjastokomitean suunnitelmien mukaisesti, joten ehkä 1980-luku olisi toiminnan aikaa.<sup>521</sup>

Perälän toive toteutui ainakin osittain, sillä suomalaisen kirjastotoiminnan tavoitteista syntynyt keskustelu johti myös käytännön toimiin. Aktiivisten kirjastolaisten keskuudessa oli erimielisyyksiä siitä, millaisia tavoitteita kirjastotoimen tulisi toiminnalleen asettaa. Yhteisen sävelen puuttuminen kävi selväksi Suomen Kirjastoseuran vuosikokouksessa 1979, jolloin oli tarkoitus päättää seuran keskipitkän aikavälin toimintalinjoista. Kokous oli kuitenkin palauttanut ohjelmaluonnoksen hallitukselle. Suomen Kirjastoseuran puheenjohtaja Tellervo M. Koiviston (1927–1982) mukaan ohjelmaluonnos oli ollut ”sangen käytännöllisvoittoinen ja sellaiseksi tarkoitettukin”, mutta seuran jäsenet olivat ryhtyneet pohtimaan periaatteellisempia tavoitteita.

Tapahtunut sai myös puheenjohtaja Koiviston miettimään kirjastolaitoksen olemassaolon tarkoitusta ja sen perimmäistä tehtävää. Koiviston mielestä vaikein ja vaativin kirjastoväen edessä oleva tehtävä oli kirjasto-aatteen sisällön ja olemassaolon tutkiminen ja määrittäminen. Ellei tähän pystyttäisi, piti kirjastotoiminta käsittää melko pragmaattisesti, jolloin sille voitiin asettaa vain käytännöllisiä tavoitteita. Koivisto kysyi, oliko kirjastolaitoksen toimintapohjana ollut aatteellisuus ehkä vuosien saatossa hämärtynyt tai saanut harteilleen ”patinoitua pölyä, johon pieteettisistä ei ole kajottu”.<sup>522</sup>

Suomen Kirjastoseuran vuoden 1981 tavoiteohjelma korosti, että hyvin toimiva kirjastolaitos oli eräs demokraattisen yhteiskunnan perusedellytyksistä. Sen tehtävänä oli taata jokaiselle mahdollisuus saada tietoonsa ihmiskunnan henkisen kulttuurin saavutukset ja käyttää niitä hyväkseen tutkimuksessa, opetuksessa ja virkistyksessä. Tätä tehtävää täytätessään kirjastolaitos huolehti peruskirjastopalvelujen tuomisesta mahdollisimman lähelle ja tiedonhankinnan esteiden poistamisesta sekä kehitti verkostoa, jonka avulla tieto saatiin tarvitsijan ulottuville. Yleisten kirjastojen palveluja tuli kehittää välittömien tarpeiden mukaisesti. Tasa-arvon takaamiseksi valtio tuki voimakkaasti etenkin yleisten kirjastojen kehittämistä. Palvelujen maksuttomuus oli kirjastolaitoksen keskeinen periaate.<sup>523</sup>

Tavoiteohjelman mukaan kirjastojen ydintoimintoja olivat ”merkityksellisen aineiston valinta maailmanlaajuisesta informaatiotulvasta ja sitä kautta aktiivinen osallistuminen ihmiskunnan kulttuuriperinnön ja nykyhetkeä koskevan kuvan muotoutumiseen”, tiedonhakupöytäkirjojen luominen ja ylläpitäminen sekä tiedontarpeiden selvittäminen ja näiden tarpeiden tyydyttämistä helpottavien palvelumenetelmien kehittäminen. Kirjastoista ha-

521 ”Käymme yhdessä näin ...”, Kirjastolehti 1/1980, s. 1 (pääkirjoitus, kirjoittaja päätoimittaja Anneli Perälä = AP).

522 Koivisto, Tellervo: Tavoiteohjelman tasot, Kirjastolehti 3/1980, s. 108–111.

523 ”Tavoiteohjelma uudelleen keskusteltavaksi”, Kirjastolehti 7–8/1980, s. 333–336.

luttiin yhä selvemmin kehittää kohtauspaiikkoja, joissa elämyksellinen aineisto on keskeisellä sijalla ja joista saa henkilökohtaista palvelua: ”Kehitys ei saa johtaa siihen, että ihmiset tyydyttävät tiedon- ja virkistysentarupeensa yksinomaan kodeissaan erilaisten vastaanottimien ja tietokonepääteiden avulla.”<sup>524</sup>

Kirjastolaitoksella oli tehtävänä vielä paljon työtä, koska sen toiminta ei ohjelman mukaan vielä läheskään vastannut sille asetettuja tavoitteita. Peruspalvelut olivat epätasaisesti kehittyneet eikä kansalaisten tasa-arvo niiden käyttäjinä toteutunut, minkä ohessa kirjastolaitoksen valtakunnalliset tehtävät olivat järjestämättä ja eri kirjastotyyppien välillä oli kitkaa, minkä vuoksi todellista kirjastoverkkoa ei ollut olemassa. Korjausta kaipasivat niin ikään kirjastohenkilöstön asema ja koulutus, kirjastolaitoksen riittämätön tietämys kansalaisten tiedontarpeista ja sen muutoksista sekä kirjastojen vanhentuneet ja epämääräiset tiedonhakujärjestelmät ja apuvälineet. Kirjastolaitoksen vähäinen ja sattumanvarainen yhteydenpito kulttuuri- ja työelämän muihin toimijoihin kaipasi sekin kohennusta. Kirjastohenkilöstön mahdollisuudet tutustua ilmestyvään aineistoon olivat heikot ja tilannetta vielä pahensivat uudet viestintävälineet, joiden toimintaa kirjastolaiset eivät tunteneet vielä lainkaan.<sup>525</sup>

## Keskusjohtoinen suunnittelu, linjaorganisaatiot ja rationalisointi kritiikin kohteiksi

1970-lukua on suomalaisessa julkishallinnossa kutsuttu suunnittelun ja rationalisoinnin vuosikymmeneksi. Vuosisuunnittelun, keskipitkän tähtäyksen suunnittelun (KTS) ja pitkän tähtäyksen suunnittelun (PTS) avulla pyrittiin luomaan puitteet kehittämistoiminnalle. Usko näihin suunnittelujärjestelmiin alkoi kuitenkin vuosikymmenen kuluessa rapistua. Myös itse järjestelmät alkoivat rapautua, koska suunnittelu ei osoittautunutkaan riittävän hyväksi keinoksi sovittaa ristiriitaisia intressejä. Myöskään tavoiteasetanta ei ollut ollut riittävän realistista eikä keinojen kehittäminen tarpeeksi kunnianhimoista. Kritiikki oli kirjastojen osalta ylimitoitettua, sillä valtaosa suunnitelmista toteutui. Kuntien PT- ja KT-suunnitelmiin kirjattiin 1970-luvun alussa tavoitteiksi kirjastohuoneistojen uusimisia, kirjastoautojen hankkimisia sekä päätoimisten kirjastonhoitajan virkojen perustamista. Näiden tavoitteiden toteutuminen taloudellisesti hyvänä aikana, 1980-luvun puoliväliin mennessä, mullisti suomalaisen yleisten kirjastojen verkon.<sup>526</sup>

Kirjastoväki sai hallintokulttuurinsa kriittiselle tarkastelulle eväitä vaivatta. Rakennanalyttisen koulukunnan sekä tavoite- ja tulosjohtamisen perusajatukset olivat *Kirjasto-lehdessä* ja muilla kirjastoalan forumeilla esiteltyinä jo 1980-luvulla kirjastoväen helposti

524 ”Tavoiteohjelma uudelleen keskusteltavaksi”, Kirjastolehti 7-8/1980, s. 333-336.

525 ”Tavoiteohjelma uudelleen keskusteltavaksi”, Kirjastolehti 7-8/1980, s. 333-336.

526 Hovi, Irmeli – Heikkilä, Inkeri – Pohjanvalta, Terhikki: Suunnittelu ja kehittäminen kirjastossa, Helsinki 1984, s. 3, 15-16, 19-20, 22.

tavoitettavissa, vaikkei niitä vielä juuri ollut ehditty käytäntöön soveltaakaan. 1970- ja 1980-luvuilla Yhdysvalloissa syntynyt johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigma, joka lähestyy organisaatiota ja johtamista tarkastelemalla organisatorisia symboleita ja merkitysjärjestelmiä<sup>527</sup>, ei Kirjastolehden keskustelun perusteella sen sijaan näy 1980-luvun loppuun mennessä saaneen sijaa yleisten kirjastojen hallinnon kehittämässä.

Parin vuosikymmenen ajan harjoitetun keskitetyn suunnittelun ja perinteisen rationaalisoinnin kritiikki yltyi näin myös kirjastoammattilaisten piirissä 1980-luvulla. Kirjastotieteen ja informatiikan tutkija, YTL Irmeli Hovi totesi vuonna 1984, että rationalisointi oli saanut melko negatiivisen ja pelkoa herättävän maineen sivuuttamalla kokonaan tavoite- ja arvokysymykset. Hallintotieteissä oli ryhdytty tutkimaan tarkemmin suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan välisiä suhteita, ja pitkään vallinnut rationalistinen suunnitteluteoria oli 1980-luvulla jo väistymässä. Suunnittelua kritisoiitiin Hovin mukaan päähuomion kiinnittämisestä tavoitteiden asetteluun ja jättämisestä panosten ja tuotosten suhteen täsmenämättä. Hovi esitti, että suunnittelussa ja rationalisoinnissa oli pohjimmiltaan kyse vain kolmen, hieman erinimisen ilmiön välisistä suhteista, joita eri tieteenalojen analyyseissä käsiteltiin. Nämä käsitteet voitiin rinnastaa seuraavasti:

**Taulukko 7.** Hallinnon suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan väliset suhteet Hovin (1984) mukaan

Tavoitteet	Arvot	Voitot
Resurssit	Kustannukset	Panokset
Suoritteet	Hyödyt	Tuotokset

Hovi ehdotti kirjastojen kehittämisen työvälineeksi systeemiajattelua, joka pyrki ottamaan huomioon kaikki nämä kolme tekijää.<sup>528</sup>

Kritiikki julkishallinnon jäykkyyttä ja keskitettyä kuntasuunnittelua kohtaan kasvoi 1980-luvun mittaan. Yleisten kirjastojen hallintoa tutkinut Terhikki Pohjanvalta muistutti vuonna 1988, että kunnallishallinnossa oli jo alettu voimakkaasti korostaa tarvetta siirtyä ”byrokraattisesta kulttuurista palvelukulttuuriin”. Kirjastonjohtajan tuli olla sellaisen toiminnallisen muutoksen käynnistäjä ja ylläpitäjä, joka mahdollisti uusiin haasteisiin vastaamisen. Keinona kirjastojen toiminnan kehittämiseen Pohjanvalta piti tulosjohtamista, jossa tulostavoitteet olivat ”tiukkoja” mutta toimintatavat väljiä verrattuna julkisen sektorin perinteiseen yksityiskohtaiseen ohjaukseen. Tavoiteltavana Pohjanvalta piti korkeasti koulutettujen ihmisten luovaa yhteistyötä, jossa johtajan rooli olisi vain yksi, ehkä jopa henkilöltä toiselle vaihtuva rooli.<sup>529</sup>

<sup>527</sup> Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008, s. 203.

<sup>528</sup> Hovi, Irmeli – Heikkilä, Inkeri – Pohjanvalta, Terhikki: Suunnittelu ja kehittäminen kirjastossa, Helsinki 1984, s. 19, 22.

<sup>529</sup> Pohjanvalta, Terhikki: Johtamisen haasteet yleisissä kirjastoissa, Kirjastovuosikirja 1988, Suomen kirjastoseura, Helsinki 1989, s. 9–15.

Pohjanvallan ohella yleisiin kirjastoihin levinnyttä suunnittelu- ja hallintokulttuuria sekä niiden tiukkoja hierarkioita linjaorganisaatioineen kritisoivat 1980-luvun jälkipuoliskolla Espoon kaupunginkirjaston kirjastonhoitaja Jaana Tyrni ja Vantaan kirjastotoimenjohtaja Hannele Koivunen. Tyrnin mukaan keskitetyn kunnallishallinnon johtamis-, kehittämis- ja työnjakomenetelmät perustuivat 1960-luvulla luodun mallin ”kontrolliin ja kaavamaisuuteen”, mikä vaikeutti hyvän palvelun aikaansaamista. Hän arvosteli rationalistista päätöksentekoa, jonka päämäärät eivät aina olleet selkeitä eikä niistä välttämättä ollut yksimielisyyttä. Tyrni suositteli sen sijaan inkrementalistista suunnittelumallia: se nojautui neuvotteluun ja keskusteluun, johon osallistui työntekijöitä kaikilta organisaation tasoilta.<sup>530</sup> Mallissa ongelmat pilkottiin osiin eli inkrementteihin ja ratkaisuja lähestyttiin pienin askelin yksi kerrallaan suurten harppausten sijaan. Suunniteltavaan kohteeseen lisättiin vähitellen eri aspekteja, ja näin suunnittelu, päätöksenteko ja toteutus etenivät toisiaan seuraavien valintojen ketjuna. Siinä lyhyet ja pitkäaikaiset suunnitelmat toteutetaan keinot ja päämäärät yhdistävinä projekteina.<sup>531</sup>

Toinen Tyrnin esittelemä malli oli transaktiivinen suunnitteluajattelu, jossa prosessiin tuotiin tieteellisen ja ammattitiedon ohella yksilön kokemukseen perustuva persoonallinen tieto. Asiakkaat otettiin mukaan suunnittelutyöhön, koska ilman heitä ei päästäisi selville siitä, mitä hyvä palvelu oli. Koska nämä uudet suunnittelumallit eivät edellyttäneet toiminnalta johtajakeskeisyyttä ja ”tarkkoja rajoja”, sopivat ne Tyrnin mukaan hyvin kirjastotoiminnan hedelmälliseen kehittämiseen. Hän korosti, ettei väärä ammattilypeys ja professionalismi saanut jarruttaa yhteistyötä, vaan uudet suunnittelumallit olivat nimenomaan keino vapautua tästä nurkkakuntaisuudesta.<sup>532</sup>

Vantaan kirjastonjohtaja Hannele Koivunen piti kummallisena sitä, että julkishallinnossa suositettiin yhä 1970-luvun organisaatiomalleja ja pitäydettiin yhä ”niissä raskaissa hierarkiapyramideissa, jotka yrityksissä on aikaa sitten todettu tuloksen tekemisen esteiksi”. Koivunen muistutti, että kirjaston palvelun kehittämisen suunta oli kohti yhä yksilöllisempää ja erikoistuneempaa lähestymistä. 1980-luvun lopun kirjasto palveli yksilöä, ei keskivertokuntalaista, sillä vastakkainen kehityskaari veisi kirjaston kohti kurjistumista.<sup>533</sup>

Tampereella marraskuussa 1990 pidetyssä Suomen kirjastoseuran tavoiteseminaarissa lausuttiin eräänlaiset muistosanat kirjastojen perinteiselle johtamistavalle. Seminaarissa kirjastojen johtamista pohtinut ryhmä oli valmis heittämään vanhan linjajohtamisorganisaation ”romukoppaan pelkkänä rasitteena” ja toivotti tilalle laatupiirit sekä tavoite- ja asiantuntemusjohtamisen. Ryhmä totesi, että vielä vuonna 1990 suuressa sivukirjastossa saattoi olla kuusikin hierarkian tasoa. Ratkaisumallit oli löydettävä kirjastokohtaisesti prosessissa, johon koko kirjaston henkilökunta osallistuisi: keskeinen kysymys oli ”miten juuri

530 Tyrni, Jaana: Uudenlaista kehittymistä, Kirjastolehti 10/1988, s. 426–427.

531 Jauhiainen, Jussi S. – Niemenmaa, Vivi: Alueellinen suunnittelu, Vastapaino: Tampere 2006, s. 55.

532 Tyrni, Jaana: Uudenlaista kehittymistä, Kirjastolehti 10/1988, s. 426–427. – Transaktiivisen suunnittelun juuret ovat kaupunkisuunnittelussa ja alan professorin John Friedmannin (1926–2017) uraauurtavassa artikkelissa *The Transactive Style of Planning* (1973).

533 Koivunen, Hannele: Vapaakuntavandalismia, Kirjastolehti 10/1989, s. 390–391.



minä voisin kohentaa omaa työyhteisöäni”.<sup>534</sup> Kirjastoammattilaisten keskuudessa runsaan vuosikymmenen aikana tapahtunut asennemuutos oli suuri. Vielä vuonna 1977 Porin kaupunginkirjastossa keskityttiin kirjaston toimintaa kehitettäessä tarkkojen toimenkuvien laatimiseen ja perinteisen hierarkkisen organisaatiokaavion uudistamiseen. Samassa yhteydessä pohdittiin ammattiryhmien oikeaa sijoittamista tiettyjen esimiesten alaisuuteen linjaorganisaatioajattelun hengessä.<sup>535</sup>

## Kirjastotekniikan, työmenetelmien ja johtamisen murros Helsingin kaupunginkirjastossa

### Helsingin kaupunginkirjasto uudistaa johtamistaan ja työmenetelmiään

Helsingin kaupunginkirjaston oli 1960-luvulla jatkettava toimintansa kehittämistä jo kaupungin jatkuvan kasvunkin vuoksi. Helsinki sai ensimmäisen modernit vaatimukset täyttäneen yleiskaavan vuonna 1960. Se oli tarpeen, sillä puolen miljoonan asukkaan rajapyykki ylitettiin vuonna 1965, ja seuraavana vuonna Vuosaari liitettiin osaksi pääkaupunkia. Seuraavilla vuosikymmenillä kasvavia kaupunkimaisia keskuksia syntyi Malmille, Tapanilaan ja Puistolaan sekä itäisiin esikaupunkeihin. Kattavan kirjastoverkoston rakentamisesta tuli pääkaupungin yleisen kirjaston keskeinen tehtävä, jonka onnistunut hoitaminen edellytti toiminnan modernisoimista.<sup>536</sup>

Uno Saarnion kirjastonjohtajakauden aikana Helsingin kaupunginkirjaston hallinto ja työmenetelmät olivat jääneet ajastaan jälkeen. Uudistuksia ryhdyttiin heti Sven Hirnin tultua kirjastonjohtajaksi vuonna 1963 valmistelemaan esimiesten muodostamin työryhmin. Tarkoituksena oli yksinkertaistaa muun muassa kirjojen poistamismenettelyä, inventointia, tilastointia ja lainausmenetelmää. Kirjaston sisäistä tiedotusta ryhdyttiin kohentamaan julkaisemalla kerran kuussa koko henkilökunnalle tarkoitettua tiedotuslehteä *Kirjaston kuulumisia*, jonka tavoitteena oli myös synnyttää keskustelua.<sup>537</sup>

Helsingin kaupungin kirjasto-ohjesääntö uudistettiin uuden kirjastolainsäädännön edellyttämällä tavalla. Ohjesäännössä johtoportaan pääasialliseksi tehtäväksi määriteltiin hallinnollisten tehtävien hoitaminen: rutiinitöitä ryhdyttiin delegoimaan ja luomaan sitä kautta ”toimintakelpoinen organisaatiokaava”. Suunnitelmat pohjautuivat olennaisilta osiltaan kirjaston rationalisointitoimikunnan esityksiin.<sup>538</sup>

534 Verho, Seppo: Minne menet kirjasto? Kirjastolehti 2/1991, s. 56–58.

535 Karjalainen, Marjaana: Toimenkuva – mitä se on. Teoksessa Kirjastot ja työnjako, Kirjastopalvelun seminaarisarja 5, Tampere 1980, s. 52–56.

536 Helsingin historia, osoitteessa <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsingin-historia-ja-arkistot>. lainattu 5.9.2021; Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 113.

537 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1963, s. 2.

538 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1963, s. 3–4.

Peruseriaatteena ohjesäännössä ja organisaatiouudistuksessa oli tehtävien selkeämpi porrastaminen ja päätösvallan delegoiminen alaspäin, sillä laajenevassa kirjastossa ylimmän ja keskijohdon oli kyettävä keskittymään johtotehtäviin. Vielä Uuno Saarnion aikana apulaiskirjastonjohtajat luetteloidivat kirjoja ja huolehtivat monista muistakin kirjastonhoidon perustehtävistä, mutta uudistusten myötä he ottivat vastuuta koko kirjaston johtamisesta. Näkyvin muutos oli apulaiskirjastonjohtajien määrän kasvu kahdesta kolmeen: vuonna 1961 perustettu tilapäinen apulaiskirjastonjohtajan virka vakinaistettiin, ja viranhaltijan vastuulle tulivat henkilöstöasiat, koulutus sekä tiedotus- ja kerhotoiminta. Sivukirjasto- verkko alistettiin hänen kahdelle kollegalleen, joista toinen huolehti edelleen suomenkielisen ja toinen ruotsin- ja vieraskielisen kirjallisuuden hankinnasta. Edellisen alaisuuteen tulivat pääkirjasto ja 11 keskeistä sekä suurinta sivukirjastoa, jälkimmäiselle jäivät muiden sivukirjastojen ohella uusi kirjastoauto-osasto sekä siirtokirjakokoelma. Koska luokitus siirtyi apulaiskirjastonjohtajilta luetteloimisosaston vastuulle, perustettiin sinne lisää vanhemman kirjastoamanuenssin virkoja. Kouluhallitus vahvisti tammikuussa 1965 uuden kirjastolain edellyttämän kirjasto-ohjesäännön, johon nämä organisaatiomuutokset oli kirjattu.<sup>539</sup> Uudistuspyrkimykset kohtasivat Sven Hirnin mukaan aluksi henkilökunnan keskuudessa vastustusta, sillä kirjastonjohtajakeskeiseen järjestelmään oli vuosikymmenten saatossa totuttu.<sup>540</sup>

Pääkaupungin kirjastotoiminnan kehittämistyöstä tuli pitkäjänteisempää, kun Helsingin kaupungin virastot ja laitokset alkoivat 1960-luvun puolivälissä laatia kymmenvuotissuunnitelmia, jotka olivat osa kaupungin vastaavaa kokonaissuunnitelmaa. Kirjastotoiminnan pitkän tähtäyksen taloussuunnitelma vuosille 1966–1975 hyväksyttiin kirjastolautakunnan kokouksessa joulukuussa 1964. Sen lähtökohtana oli, ettei sivukirjastojen määrää enää lisättäisi, vaan että jo olemassa olevien toimintaa piti tehostaa parempien ja suurempien huoneistojen avulla. Kirjastoautot huolehtisivat ”aukkokohtien” palveluista. Suunnitelmassa tähdennettiin uuden pääkirjastorakennuksen välttämättömyyttä.<sup>541</sup> Taloussuunnitelman laskelmat pohjautuivat osin alueelliseen väestönlaskentaan, jollainen oli useassa Suomen kaupungissa jo tehty kunnallishallinnon suunnittelutyön tueksi. Helsingissä oli laadittu runsaasti laskelmia suoritteista eli eri lainauspisteiden lainausten kustannuksista, erikseen kirjallisuusmenojen, hallinnollisten menojen, henkilökunta- ja huoneistomenojen osalta.<sup>542</sup>

---

539 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1963, s. 4; toimintakertomus 1965, s. 1. – Täydellisestä Detroit-menetelmästä kysyttiin kokemuksia Tampereen kaupunginkirjastolta ja palaute oli uudistuksille myönteinen, ks. kirjastolautakunta 20.5.1963, 136 §. – Suomenkielisen kirjallisuuden hankinnasta vastanneen apulaiskirjastonjohtajan valvontaan tulivat pääkirjasto sekä Kallion, Töölön, Vallilan, Käpylän, Eteläisen, Toukolan, Haagan, Herttoniemen, Kulosaaren, Oulunkylän ja Tapanilan sivukirjastot; ruotsin- ja vieraskielisen kirjallisuuden hankinnasta vastanneelle jäivät näin vastuulle Pasila, Maunula, Lauttasaari, Munkkiniemi, Malmi, Pakila, Puistola, Pitäjänmäki, Vartiokylä, Pukinmäki, Suomenlinna, Porolahti, Vallisaari ja Kaarela.

540 Sven Hirnin suullinen tiedonanto 7.4.2009.

541 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1964, s. 4–5.

542 Heiskanen, Marjatta: Kirjastolle toimintasuunnitelma, Kirjastouutiset 8/1966, s. 1–2.

Muikin henkilökunta kuin ylin johto pääsi kehittämistyön hedelmistä osalliseksi, ja henkilökunnan osaamista ryhdyttiin hyödyntämään. Monia kirjastotyön sektoreita alettiin 1960-luvulta lähtien viedä eteenpäin kirjaston sisäisissä toimikunnissa, joihin henkilökunta nimitti edustajansa. Niistä ensimmäisiä olivat lastenkirjastotoimikunta, kirjanvalinta-toimikunta sekä *Kirjaston kuulumisia* -lehden toimituskunta. Sisäistä tiedottamista pyrittiin kohentamaan järjestämällä pääkirjastossa sekä suurimmissa sivukirjastoissa henkilökuntakokouksia. 1970-luvulla järjestettiin muutamia koko kaupunginkirjaston henkilöstölle tarkoitettuja kokouksia Töölön sivukirjaston opintosalissa. Nämä tilaisuudet olivat tarpeen, koska tiedonpuute oli yhä varsinkin henkilökunnan nuoremman polven suurimpia kritiikin aiheita. Johdon ja henkilökunnan tapaamiset saattoivat olla ilmapiiriltään kireitäkin, eikä johtoa säästelty arvostelulta.<sup>543</sup>

Kritiikkiä sai aika ajoin osakseen myös *Kirjaston kuulumisia* -lehti. Julkaisun suurin ongelma oli kirjastonhoitaja Samuli Nuotion mukaan ollut, miten saada informaatio toimimaan myös alhaalta ylös. Nuotion mielestä *Kirjaston kuulumisia* -lehdestä ei ollut tullut toivottua henkilökunnan keskustelufoorumia ja että lehti oli koettu johdon välineeksi ”käsitellä” työntekijöitä. Nuotio korosti, ettei työntekijä voinut antaa ”vireää työpanosta”, ellei hän tuntenut voivansa vaikuttaa työympäristöönsä koskeviin asioihin.<sup>544</sup>

Yleisille kirjastoille kasautuvien uusien tehtävien vuoksi Helsingin kaupunginkirjasto järjesti vuonna 1970 ensimmäistä kertaa kirjasto- ja järjestelyapulaisten peruskurssit. Avustavalle kirjastohenkilökunnalle ei tuohon aikaan ollut Suomessa koulutusta tarjolla, joten kaupunginkirjaston oli ryhdyttävä itse täydentämään työntekijöidensä ammattitaitoa. Peruskurssi käynnisti kirjaston oman, vuosien myötä vain kasvavan henkilöstökoulutuksen erilaisiin tarpeisiin räätälöityine kursseineen.<sup>545</sup>

## Helsingin kaupunginkirjastoa kehitetään kaupungin johdolla

Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojekti käynnistettiin vuonna 1975 osana Helsingin kaupungin rationalisointitoimintaa. Projektin tavoitteina olivat tarkoituksenmukaisemmat ja taloudellisemmat työskentelytavat.<sup>546</sup> Helsingin kaupunginkirjaston kehittämis-hanke koostui useasta osa- ja rinnakkaisprojektista, joista keskeisimpiä olivat pääraportin *Kehittyvä kirjasto* tuottanut hanke sekä henkilöstötarpeita selvittänyt osaprojekti, jonka lopputuloksena syntyi erillinen henkilöstömitoitusraportti. Pääraportissa selvitettiin kir-

543 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1972, s. 5; Teinilä, Leena: Henkilökunnan yleiskokous 18.1.1975, *Kirjaston kuulumisia* 1/1975, s. 16–25; Maija Berndtsonin haastattelu 6.8.2008.

544 Nuotio, Samuli – Orava, Hilikka – Määttänen, Tuula: Ottaa koteloon, kun pomoihminen kirjoittaa holhoavasti tai sössöttävästi eli henkilökuntalehden tila Helsingin, Lahden ja Turun kaupunginkirjastoissa, *Kirjastolehti* 7–8/1970, s. 235–237.

545 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1970, s. 4.

546 ”Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojekti”, *Kirjastolehti* 2/1980, s. 78.

jaston toiminta-ajatusta, päämääriä ja tavoitteita vertaamalla kansainvälistä aineistoa ja suomalaisia kannanottoja.<sup>547</sup>

Kehittämisprojekti tuli tarpeeseen, sillä Helsingin kaupunginkirjaston palvelutaso oli lainauksen jatkuvasti kasvaessa ja resurssien polkiessa paikallaan selvästi heikentynyt. Keskeinen syy näihin vaikeuksiin oli yhä ahtaammaksi käyvän Rikhardinkadun pääkirjaston kasvava kykenemättömyys hoitaa koko kaupunginkirjaston keskeisiä hallintotehtäviä. Vuosikymmenet kaavaillun uuden pääkirjaston rakentamista oli siis kiirehdittävä.<sup>548</sup> Kehittämistyölle antoivat pontta muutkin Helsingin kaupunginkirjaston toiminnan puutteet ja hallinnolliset ongelmat. Helsingin koko maata heikompi asukaskohtainen lainaus osoitti, että kasvumarginaalia oli edelleen olemassa: kirjaston lainaus asukasta kohti oli vuonna 1975 noin 10,7, kun vastaava suhdeluku oli koko maassa keskimäärin 12,6. Helsingin kaupunginkirjasto ei vielä 1970-luvun puolimaissa lainannut audiovisuaalista aineistoa toisin kuin yhä useammat kirjastot, mikä oli selkeä puute.<sup>549</sup>

Kirjaston toimipisteiden verkostosta oli saatu suhteellisen kattava, ja kirjastoverkon suunnittelun painopiste oli siirtymässä pienempiin sivukirjastopisteisiin. Kaupunginosisa, joissa oli 5 000–15 000 asukasta, oli uuden näkemyksen mukaan kokeiltava ”taloudellisempia kirjastotyön muotoja”, joko pienen sivukirjaston korvaamista kirjastoautolla tai Ruotsin mallin mukaista kevennettyä kiinteää toimipistettä, jossa olisi vaihtuva, suppea kirja- ja lehtikokoelma, pieni käsikirjasto ja äänitteiden kuuntelumahdollisuus. Tilaisuuksien järjestämiseksi toimipisteen tilojen oli syytä olla monikäyttöisiä.<sup>550</sup> Helsingin kaupunginkirjastossa oli näin irtauduttu göteborgilaisesta kirjastoajattelusta, joka suosi suuria, harvaan sijoitettuja sivukirjastoja. Vielä 1970-luvun alussa pidettiin 15 000 asukkaan väestöpohjaa minimimääränä kiinteän sivukirjaston perustamiseksi alueelle.

Kaupunginkirjaston kehittämisprojektin keskeisin hanke selvitteli kirjaston yleisiä kehittämistavoitteita sekä laadittiin esityksiä parannustoimiksi. Projektissa oli tarkoitus hyödyntää koko henkilökunnan asiantuntemusta.<sup>551</sup> Kehittämisprojektin pääraportissa kaupunginkirjaston toiminta-ajatukseksi hyväksyttiin vuoden 1973 kirjastokomitean määrittely (ks. s. 126–128). Kirjaston lainausten määrä oli kuusinkertaistunut 30 vuodessa, mutta määrä oli edelleen selvästi Suomen kaupunginkirjastojen keskiarvon alapuolella. Resurssit olivat riittämättömiä kirjaston kasvuun verrattuna, ja eniten vaikeuksia tuotti ai-

---

547 ”Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojekti”, Kirjastolehti 2/1980, s. 78.

548 Helsingin kirjastolautakunta 25.5.1976, liitteenä Helsingin kirjastolaitoksen kehittämissuunnitelma vuosille 1978–1982.

549 Helsingin kirjastolautakunta 25.5.1976, liitteenä Helsingin kirjastolaitoksen kehittämissuunnitelma vuosille 1978–1982.

550 Helsingin kirjastolautakunta 23.4.1974, 119 § (kaupunginkirjaston pitkän tähtäyksen toimintasuunnitelman hyväksyminen vuosille 1976–1985); kirjastolautakunta 25.5.1976, liitteenä Helsingin kirjastolaitoksen kehittämissuunnitelma vuosille 1978–1982.

551 Helsingin kirjastolautakunta 27.4.1976, 121 § (kaupunginkirjaston toimintasuunnitelman ja rationaalisointiohjelman hyväksyminen vuosiksi 1977–1981).

neistomäärärahan riittämättömyys.<sup>552</sup> Kirjaston kehittämisprojektin loppuraportti *Kehittyvä kirjasto* ilmestyi vuonna 1978. Kehittämisprojekti saatiin päätökseen vuonna 1979, ja rationalisointiohjelman toteuttamisraportti esiteltiin kirjastolautakunnalle tammikuussa 1980.<sup>553</sup>

Kehittämisprojektissa uudistusehdotusten painopiste oli ollut henkilökuntarakenteen normittamisessa, alueellisen kirjastopiirijärjestelmän kehittämisessä sekä eri kirjastotyyppien palvelutarjonnan ja toimintamallien määrittelyssä. Aluekirjastojärjestelmän todettiin toteuttamisraportissa varsin huomattavasti selkiinnyttäneen kirjastoaineiston valintaperiaatteita ja helpottaneen kireää määrärahatilannetta. Myös rakennuskohteiden suunnitelmallinen porrastus oli omiaan keventämään sekä pääomamenoja että käyttökustannuksia.<sup>554</sup>

Henkilöstömitoitusraportissa selvitettiin henkilökunnan määrää ja rakennetta sekä pyrittiin henkilöstömitoituksen määräämiseen. Kaupunginkirjaston tila kartoitettiin raportissa toiminnoittain: hallinto, hankinta ja luettelointi sekä alueelliset tukikirjastot käsiteltiin omina kokonaisuuksinaan. Henkilöiden määrän ja tehtävien kuvaamisen sekä toiminnassa ja työtavoissa odotettavien muutosten määrittämisen avulla esitettiin suositukset toiminnoittain. Henkilökunnan mitoitusnormituksen selvittäminen oli paljastanut, että kaupunginkirjastossa oli melko suuri henkilökuntavajaus.<sup>555</sup> Lisähenkilöstön tarvetta arvioitiin uudelleen jo vuonna 1980 ja sitä vähennettiin toimintasuunnitelmissa atk-järjestelmien ja muiden rationalisointitoimien oletettujen vaikutusten vuoksi. Tuntipalkkaisista kirjastoapulaisista haluttiin suunnitelmissa vähin erin tehdä toimihenkilöitä.<sup>556</sup> Muita Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojektin raportteja olivat Esitutkimusraportti automaattisen tietojenkäsittelyn sovellusmahdollisuuksista kirjastotoimen kehittämisessä (1976), Lähikirjastoraportti (1978) ja siihen liittyvä Vaihtuvat kirjakokoelmat (1979), Yleisten kirjastojen lainauskierron automaattinen valvontajärjestelmä (1979) sekä Laskentatoimen käsikirja (1979).<sup>557</sup>

Kaupunginkirjaston kehittämisprojektin vielä jatkuessa kirjaston johto sai aika ajoin tietoonsa erilaisten väliraporttien ja selvityksen tuloksia. Kesäkuussa 1977 kirjastolautakunnalle esiteltiin kahden selvityksen tuloksia. Organisaatioselvitys oli osoitettu sivukirjastonjohtajille ja -hoitajille sekä osastonhoitajille, ja koko henkilökunnalle oli suunnattu toinen selvitys.

Organisaatioselvityksen tulokset paljastivat mielenkiintoisia seikkoja Helsingin kaupunginkirjaston kirjastoammatillisen henkilökunnan työstä. Sivukirjastojen johto tapasi

552 ”Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojekti”, Kirjastolehti 2/1980, s. 78.

553 Helsingin kirjastolautakunta 29.1.1980, 26 §.

554 Helsingin kirjastolautakunta 17.1.1978, 16 §.

555 Helsingin kirjastolautakunta 18.10.1977, 262 § (liitteenä kirjastonselvityksen raportti); ”Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojekti”, Kirjastolehti 2/1980, s. 78.

556 Helsingin kirjastolautakunta 13.5.1980 (liitteenä kaupunginkirjaston toimintasuunnitelma vuosille 1981–1985).

557 ”Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojekti”, Kirjastolehti 2/1980, s. 78.

toisensa vähintään kerran kuussa joko kirjavalintakokouksessa tai sivukirjastonhoitajien ja osastonhoitajien kokouksessa. Kirjastonhoitajien tehtävistä eniten aikaa vei yleisöpalvelu ja neuvonta, jonka osuus työajasta oli keskimäärin 42 %; toisena oli kirjakokoelman hoito (keskimäärin 30 % työajasta) ja kolmantena ”henkilökuntatehtävät” (15 %). Osastonhoitajien työajasta kuului keskimäärin 45 % kirjakokoelman hoitoon ja 30 % henkilökunta-asioihin; loppuaika kuului yleisöpalvelussa sekä kirjastoesityksissä. Vastaajista yli puolet halusi siirtää jonkin työtehtävänsä muun tahon hoidettavaksi. Erityisesti järjestyksenpidon moni olisi jättänyt vahtimestarin huoleksi, ”jos sellainen olisi”. Kirjojen huoltotehtävät haluttiin antaa kiertävän sitoijan tai sivukirjastokeskuksen vastuulle ja tilastojen laskeminen kirjanpito-osaston tehtäväksi. 26 vastaajasta kymmenen piti turhina tai turhauttavina rutiinitehtäviä, jotka kirjastoapulaishenkilökunta voisi tehdä. Vastaukset kielivät siitä, että kaupunginkirjaston henkilökuntarakenne oli edelleen epätydyttävä.

Koko henkilökunnalle suunnatussa selvityksessä tutkittiin kirjaston toimintaa, organisaatioilmastoja ja työntekijöiden viihtyvyyttä. Kyselyyn vastasi noin 80 % kirjaston työntekijöistä, mitä on pidettävä varsin hyvänä osallistumisprosenttina. *Kirjaston Kuulumisia* -lehti oli löytänyt lukijansa, sillä sitä luki säännöllisesti yli 90 % vastaajista. Kaupunginkirjaston modernisointi oli vastausten perusteella yhä kesken. Työvälineissä oli puutteita; erityisesti kirjoitus- ja laskukoneita kaivattiin lisää, ja työtilat olivat vetoisia ja ahtaita. Kirjaston johdon näkökulmasta ilahduttava oli tieto, jonka mukaan 73 % vastaajista viihtyi työssään joko hyvin tai erittäin hyvin sekä lopuistakin 26 % kohtalaisesti. Neljä keskeisintä aluetta, joihin henkilökunta toivoi kehittämissuunnitelman puuttuvan, olivat asiakkaiden neuvonta ja tiedottaminen, aineiston lainaus, henkilöstöhallinto sekä aineiston hankinta ja luettelointi.<sup>558</sup>

Kaupunginkirjaston toimintasuunnitelma vuosille 1981–1985 nojautui osaltaan näiden aiempien selvitysten ja raporttien johtopäätöksiin. Suunnitelmassa todettiin, että lainauksen kasvu näytti yhä suuremmin kytkeytyvän uusien toimipisteiden aiheuttamaan lisäykseen. Lainauksen oletettiin suunnittelukaudella kasvavan yhteensä noin 700 000 niteellä. Tilahankkeista kiireellisin oli edelleen koko kirjastolaitoksen toimintakyvyn edellyttämä, toimiva uusi pääkirjastorakennus. Uusiksi toimipisteiksi suunniteltiin Pohjois-Haagan, Suutarilan, Malminkartanon, Pukinmäen ja Maatullin sivukirjastoja, ja uusiin huonetiloihin olivat siirtymässä Vartiokylän, Puistolan, Oulunkylän, Suomenlinnan, Kaarelan, Valtilan ja Lauttasaaren kirjastot. Koska kaupunginkirjasto oli käynnistämässä toimintaansa yleisten kirjastojen keskuskirjastona, ylitti viranhaltijoiden lisätarve suunnittelukautena kaupunginvaltuuston kuntasuunnitelmassa hyväksymän määrän.<sup>559</sup> Mainitut viisi sivukirjastoa perustettiin vuoden 1986 loppuun mennessä, ja päivänvalon näki niiden ohella myös Malminkartanon kirjasto. Kaikkiaan Helsingin kaupunginkirjastossa oli tarkastelujakson päättyessä 33 sivukirjastoa pääkirjaston ohella.<sup>560</sup>

558 Helsingin kirjastolautakunta 18.10.1977, 262 § (liitteenä kirjastonselvityksen raportti).

559 Helsingin kirjastolautakunta 13.5.1980 (liitteenä kaupunginkirjaston toimintasuunnitelma vuosille 1981–1985).

560 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino 2010, s. 226–227; liitetaulukko 6, s. 427.

## Käsipelistä atk-lainausjärjestelmiin: lainauksen kasvu sysää kehityksen liikkeelle

Lainauksen jatkuva lisääntyminen halki 1960-luvun ja 1970-luvun alun johti Helsingin kaupunginkirjastossa menojen nopeaan kasvuun. Kirjastosta lainattiin vuonna 1960 noin 2 362 000 kirjaa ja kymmenen vuotta myöhemmin noin 3 870 000. Ennätysnopea nousu koettiin 1970-luvun alkuvuosina, sillä vuonna 1975 kirjoja lainattiin runsaat 5 364 000 kappaletta. Laajeneva toiminta edellytti myös suurempaa henkilökuntaa. Kirjastossa oli vuonna 1962 yhteensä 220 työntekijää, mutta vuoteen 1975 mennessä heidän määränsä oli noussut jo 383:een.<sup>561</sup> Vaikka työntekijöidenkin määrä oli kasvanut reippaasti, olivat lainausmäärät kohonneet vielä enemmän, eikä lainauksen nopea kasvu osoittanut 1970-luvun puolivälissä mitään laantumisen merkkejä. Lainausluvut olivat nousussa koko maassa: yleisten kirjastojen yhteenlaskettu lainaus oli 1960-luvun alusta lisääntynyt vuosittain noin 10 % 1970-luvun puoliväliin tultaessa.<sup>562</sup>

Tilanne pakotti Helsingin kaupunginkirjaston miettimään lainausjärjestelmiensä modernisointia. Yhtä ja toista oli tosin 1970-luvulle tultaessa tehty sitten Uuno Saarnion aikojen. Vanhoja lainausmenetelmiä vaivattomampi Detroit-menetelmä oli hieman sovellettuna otettu käyttöön 1960-luvun alussa, ja syksyllä 1963 kaupunginkirjasto sai luvan kokeilla valokuvausmenetelmää Kallion sivukirjastossa. Detroitista otettiin vielä vuonna 1965 käyttöön ”täydellinen” versio, jossa lainaaja merkitsi itse lainauskorttinsa numeron kirjankorttiin ja eräpäiväliuskan asemasta käytettiin etukäteen leimattua eräpäiväkorttia. Kaupunginkirjaston toimipisteissä lainausta hoidettiin 1970-luvun alussa yhä joko valokuvausmenetelmällä tai kokonaan manuaalisen Detroitin avulla. Tietotekninen kehitys oli kuitenkin pian tarjoamassa uusia vaihtoehtoja lainaustapahtuman kaltaisen rutiinimaisen ja toistuvan informaation käsittelyyn ja säilyttämiseen.<sup>563</sup>

Tietokoneita oli kaupunginkirjastossa 1960-luvulta lähtien käytetty epäsuorasti avuksi, sillä valokuvausmenetelmässä lainaustapahtumat tallennettiin reikäkortteille. Aika oli kuitenkin jo ajamassa reikäkorttien ohi. Valokuvausmenetelmää käyttäen muistutuskorttien kirjoittaminen oli hankalaa, minkä lisäksi menetelmässä oli väärinkäytökset mahdollistavia porsaanreikiä.<sup>564</sup> Kaupunginkirjaston pitkän tähtäyksen taloussuunnitelmassa vuosille 1976–1985 asetettiin tavoitteeksi atk-menetelmien käyttöönotto niin lainauksessa kuin luetteloinnissakin. Käytännön toimiin edettiin keväällä 1976, jolloin kirjasto käynnisti esitutkimuksen ”atk:n soveltamismahdollisuuksista kaupunginkirjastoon” Pääkaupunkiseudun tietokeskuskuntainliiton (PTK) kanssa.<sup>565</sup>

561 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino 2010, s. 133 sekä liitetaulukot (s. 418–431).

562 Yleisten kirjastojen atk-toimikunnan mietintö 1975, s. 1.

563 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1963, s. 4; toimintakertomus 1965.

564 Saarti, Jarmo: Libraries Without Walls: Information Technology in Finnish Public Libraries from the 1970s to the 1990s, Library History 22/2006, s. 34; Samuli Nuotion haastattelu 16.5.2008; Sirkka Elina Svedbergin haastattelu 27.8.2008.

565 Kirjastolautakunta 23.4.1974, 119 § (taloussuunnitelma liitteenä); 27.4.1976, 121 § (toimintasuunnitelma ja rationalisointiohjelma vuosiksi 1977–1981, liitteenä).

Esitutkimuksen aloittaminen oli luontevaa jatkoa sille kiinnostukselle, joka Helsingin kaupunginkirjastossa oli vähän aiemmin herännyt atk:n tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Mielenkiinto oli herännyt valtionhallinnossakin, sillä opetusministeriön yleisten kirjastojen atk-toimikunnan mietintö valmistui keväällä 1975. Sen on katsottu luoneen perustan kirjastotekniikan myöhemmälle kehitykselle Suomessa. Toimikunta esitti koko maan kattavan, yhtenäisen atk-pohjaisen hankinta- ja luettelointijärjestelmän luomista, koska yleisissä kirjastoissa tehtiin runsaasti päällekkäistä luettelointityötä. Yhteinen järjestelmä mahdollistaisi myös yhteisluetteloiden julkaisemisen ja kirjarekisterin perustamisen. Samalla kirjastojen lähes koko luettelointityöpanos olisi mahdollista käyttää muihin tehtäviin ja näin hillitä ”kirjastoammatillisen työvoiman kysynnän kasvua”. Yleisten kirjastojen keskitetty luettelointi kuului kaavaillun yleisten kirjastojen keskuskirjaston tehtäviin. Toimikunta pitikin luettelointijärjestelmän aikaansaamista kiireellisimpänä tehtävänä. Se esitti projektin perustamista yleisten kirjastojen atk-pohjaisten järjestelmien suunnittelu-työtä varten.<sup>566</sup>

Yleisten kirjastojen atk-järjestelmien kehittämisseminaarissa vuonna 1976 esitettiin opetusministeriölle toimikunnan asettamista yleisten kirjastojen atk-lainausjärjestelmien kehittämiseksi sekä organisoimaan tarvittavia laitekokeiluja. Kirjastoväki asetti siis lainausjärjestelmien kehittämisen etusijalle luetteloinnin sijaan toisin kuin yleisten kirjastojen atk-toimikunta, jossa yleisiä kirjastoja edusti ainoastaan Lahden kaupunginkirjaston johtaja Ritva Piispanen.<sup>567</sup>

## Atk-järjestelmien hyödyntäminen alkaa Laajasalon kirjastossa vuonna 1978

Yleisten kirjastojen atk-toimikunnan mietinnössä todettiin, että lainojen käsittelyaika oli mahdollista atk-menetelmien avulla puolittaa vielä 1960-luvulla niin uudenaikaisena pidetyn kamera- eli valokuvausjärjestelmän vaatimasta. Tämä mahdollisuus herätti Helsingin kaupunginkirjaston huomion, sillä sen oli syytä kehittää pian uusi lainausjärjestelmä. Esitutkimus käynnistettiin kaupunginkirjastossa ripeästi. Jo kevään 1976 väliraportissa esitettiin koeprojektin järjestämistä juuri toimintansa aloittaneessa Laajasalon sivukirjastossa. Alusta alkaen helsinkiläisten tarkoituksena oli myös rakentaa sellainen atk-pohjainen lainausjärjestelmä, että se voisi palvella koko maan yleisiä kirjastoja.<sup>568</sup> Muiden pääkaupunkiseudun kuntien yleiset kirjastot päättivät syksyllä 1976 tulla mukaan hankkeeseen.<sup>569</sup>

566 Yleisten kirjastojen atk-toimikunnan mietintö 1975, s. 2–3; Saarti, Jarmo: Libraries Without Walls: Information Technology in Finnish Public Libraries from the 1970s to the 1990s, *Library History* 22/2006, s. 34.

567 Kirjastolautakunta 22.6.1976, 177 § (esityslista).

568 Kirjastolautakunta 27.4.1976, 121 § (toimintasuunnitelma ja rationalisointiohjelma vuosiksi 1977–1981); Piispanen, Ritva: Pääkaupunkiseudun atk-suunnitelma valmis, *Kirjastolehti* 4/1978, s. 157.

569 Kirjastolaitoksen toimintasuunnitelma vuosille 1978–1982 (kirjastolautakunnan vuoden 1976 pöytäkirjojen liitteenä); Nuotio, Samuli: Kirjastoalan yhteistyötä pääkaupunkiseudulla, *Suomen kunnallislehti* 17/1978, s. 18.



Oppia käytiin hakemassa ulkomailta. Kirjastonjohtaja Sven Hirn tutustui vuonna 1976 Saksan Augsburgissa hankkeeseen, jonka tavoitteena oli korvata reikäkortteihin pohjautunut lainausjärjestelmä atk:ta käyttävällä optisella järjestelmällä. Laajasalon sivukirjastonhoitaja Sirkka Elina Svedberg ja vanhempi kirjastoamanuenssi Samuli Nuotio tekivät opintomatkan Lundiin, jossa heille esiteltiin suomalaista Kirjastopalvelua vastaavan Bibliotekstjänstin vuonna 1972 käyttöön ottamaa, ensimmäistä kirjastoille tarkoitettua atk-järjestelmää (BUMS). Svedberg vieraili lisäksi vielä Tanskassa samoissa merkeissä.<sup>570</sup>

Kokeiluhankkeen käytännön toteutuksesta vastasi projektiryhmä, johon kuului edustaja jokaisesta pääkaupunkiseudun kaupunginkirjastosta, projektipäällikkö Samuli Nuotio sekä kaksi PTK:n suunnittelijaa.<sup>571</sup> Projektiryhmä päätti rakentaa hajautetun, optisella lukijalla varustetun lainausjärjestelmän, jossa ”valokynän” rekisteröimät lainaustiedot tallennettiin levyasemassa luettavalle disketille, jolle mahtui 1 800 tapahtumaa. Disketit lähetettiin viikoittain jatkokäsiteltäviksi tietokeskukseen, eli järjestelmä ei ollut online-tyyppinen. Optisen lukijan käyttö edellytti sekä kirjojen että lainauskorttien varustamista optisesti luettavilla tarroilla. Uusi lainausjärjestelmä tulosti myös muistutukset erääntyneistä lainoista viikoittain sekä vuosittain lainaus- ja lainaajatilastot. Uusi lainausjärjestelmä otettiin Laajasalon sivukirjastossa koekäyttöön elokuun alusta 1978 lukien.<sup>572</sup>

Kokeilu osoittautui pian menestykseksi. Sen päättyessä tammikuussa 1979 oli käynyt selväksi, että yhden kirjan lainaamisen suoriteaika oli uudessa järjestelmässä noin 20 sekuntia, joten uusi järjestelmä oli selvästi vanhaa nopeampi: yhden lainan tallentaminen kesti kamerajärjestelmässä noin 30 sekuntia. Rakennettu järjestelmä oli lisäksi osoittautunut erittäin luotettavaksi ja laitteisto toimintavarmaksi. Järjestelmä vapautti työvoimaa varsinaiseen yleisöpalveluun ja hidasti henkilöstötarpeen kasvua. Lainausmenetelmän soveltaminen olisi erityisen kannattavaa suurissa ja keskisuurissa lainauspisteissä.<sup>573</sup> Atk-pohjainen lainausmenetelmä yleistyi Helsingin kaupunginkirjastossa kuitenkin kustannussyistä varsin hitaasti. Muutoksen hitautta kuvastaa se, että 1980-luvulla kirjastossa oli käytössä kolme perin erilaista lainausmenetelmää: manuaalinen Detroit-menetelmä, kameramenetelmä ja eräajopohjainen atk-järjestelmä.

---

570 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1976, s. 5–6. – Bibliotekstjänst (BTJ) perustettiin vuonna 1936 valmistamaan Ruotsin yleisten kirjastojen tarvitsemia painotuotteita. Se muutettiin osakeyhtiöksi vuonna 1960, ja se laajensi 1970-luvulta lähtien toimintaansa kirjastotekniikan puolelle, tarjoten erityisesti atk-palveluja ja ohjelmistoja. BTJ hankki vuonna 1995 omistukseensa Kirjastopalvelu Oy:n osake-enemmistön, ja sillä on tytäryhtiöt myös Norjassa ja Tanskassa. Ks. Wikipedia-artikkeli BTJ, päivitetty 25.12.2019, viitattu 21.4.2022.

571 Kirjastolaitoksen toimintasuunnitelma vuosille 1978–1982 (kirjastolautakunnan vuoden 1976 pöytäkirjojen liitteenä); Nuotio, Samuli – Sokka, Hannu: ATK-lainaus koekäytössä, Kirjastolehti 7–8/1978, s. 277; Nuotio, Samuli: Kirjastoalan yhteistyötä pääkaupunkiseudulla, Suomen kunnallislehti 17/1978, s. 19. – Johtoryhmää täydennettiin myöhemmin Kunnallistiedon edustajalla sekä Ritva Piispasella.

572 Nuotio, Samuli – Sokka, Hannu: ATK-lainaus koekäytössä, Kirjastolehti 7–8/1978, s. 274; Nuotio, Samuli: Kirjastoalan yhteistyötä pääkaupunkiseudulla, Suomen kunnallislehti 17/1978, s. 18.

573 Kirjastolautakunta 30.1.1979, 18 § ja liite 4 (atk:n kehittämissuunnitelman toteuttamisraportti).

Vaikka atk-pohjaisen lainausmenetelmän kehittäminen olikin ollut kaupunginkirjaston kiireellisin tietotekninen hanke, tehtiin 1970-luvun lopulta lähtien muiden pääkaupunkiseudun yleisten kirjastojen, PTK:n ja Kunnallistieto Oy:n kanssa yhteistyötä myös yhteisen kirjarekisterin päivitysjärjestelmän luomiseksi. Kirjojen matka lainaajien käsiin helpottui merkittävästi, kun järjestelmä otettiin Helsingissä käyttöön maaliskuussa 1980, ja Espoon, Vantaan sekä Kauniaisten kaupunginkirjastoissa saman vuoden syksyllä. Rekisteristä voitiin tulostaa mikrofilmi- ja paperiluetteloita sekä kirjastojen omaan että yhteiskäyttöön. Pääkaupunkiseudun yleiset kirjastot ryhtyivät viemään uutuuksien ohella myös vanhempia kokoelmiaan rekisteriin. Seitsemän pääkaupunkiseudun kirjastoa oli syksyllä 1981 jo mukana järjestelmässä, joka mahdollisti lisäksi lainauksen valvonnan. Yhteinen kirja- ja lainausrekisteri Pääsky antoi mahdollisuuden myös laajentaa pääkaupunkiseudun asukkaiden lainausoikeus kattamaan alueen kaikki neljä yleistä kirjastoa. Siihen oikeuttavat käyttösäännöt astuivat Helsingin kaupunginkirjastossa voimaan vuonna 1982.<sup>574</sup>

Kaikki tietotekniikkaan asetetut toiveet eivät kuitenkaan toteutuneet. Yleisten kirjastojen atk-toimikunnan mietintö oli kannustanut keskitetyn, koko maan tarpeisiin suunnatun luettelointijärjestelmän rakentamiseen, koska perimmäisenä tavoitteena oli luoda kaikista suomalaisten kirjastojen tarvitsemista atk-palveluista huolehtiva kansallinen keskus. Valtio ei kuitenkaan ottanut vastuulleen kirjastoautomaation kehittämistä. Koska hanke ei edennyt kansallisella tasolla, ryhtyivät yksittäiset kirjastot kehittämään omia järjestelmiään. Pääkaupunkiseudun kirjastojen ohella toimeen tarttui Oulun kaupunginkirjasto, jossa atk-pohjainen lainausjärjestelmä otettiin käyttöön lokakuussa 1978.<sup>575</sup> Keskitetyn luetteloinnin puutteen aiheuttama ongelma poistui vuonna 1982, kun Helsingin kaupunginkirjasto ja Kirjastopalvelu Oy perustivat Yleisten kirjastojen luettelointikeskuksen luettelointiyhteistyön laajentamiseksi.<sup>576</sup> Modernin tietotekniikan todellista läpimurtoa yleisiin kirjastoihin saatiin kuitenkin odottaa vielä jonkin aikaa.

## Toiminnan tehostamisyritys Helsingissä: valtaa ja vastuuta aluekirjastoille

Kaupunginkirjaston hallintoa kehitettiin 1960-luvulta lähtien myös jakamalla toiminnallista vastuuta pääkirjastosta sivukirjastoille. Rikhardinkadun pääkirjaston työpaineita pyrittiin vähentämään luomalla sivukirjastojen ja pääkirjaston väliin uusi organisaation taso, aluekirjastot. Göteborgissa ja Kööpenhaminassa oli jo 1960-luvun alussa käytössä piiri-

574 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1980, s. 3; toimintakertomus 1982, s. 3; Kuosmanen, Veijo – Perälä, Anneli: Kirjastoautomaation nykyvaihe pääkaupunkiseudulla, Kirjastolehti 5/1981, s. 236–237. – Vantaan kirjastosta ensimmäisinä atk-aikaan ehättivät pääkirjasto ja Hämeenkylässä sivukirjasto, Espoosta Tapiolan sivukirjasto sekä Kauniaisten kaupunginkirjasto kokonaisuudessaan, ks. em. Kuosmanen ja Perälän artikkeli.

575 Saarti, Jarmo: Libraries Without Walls: Information Technology in Finnish Public Libraries from the 1970s to the 1990s, Library History 22/2006, s. 35.

576 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1982, s. 3; Koski, Pirkko: Tiedon tuntijat; Suomen kirjastoseura 1910–1985, Suomen kirjastoseura, Pieksämäki 1985, s. 147.

järjestelmä, jossa muutama aluekirjasto muodosti organisaation väliportaana. Helsingissä tällaista aluekirjastojärjestelmää pohdittiin ensi kerran syksyllä 1964. Kaavailujen mukaan Helsinki olisi tarvinnut 4–5 vähintään 1 000 m<sup>2</sup>:n kokoista aluekirjastoa, jotka ottaisivat vastuun alueensa kokoelmien ja palvelujen kehittämisestä. Tuolloin tulollaan olevat kirjastoautot mukaan lukien kaupunginkirjastoon kuuluisi näin neljä eri kirjastotyyppiä.<sup>577</sup>

Kustannussyistä aluekirjastoiksi oli tarkoitus valita lähinnä jo olemassa olevia suuria sivukirjastoja, joille pyrittiin hankkimaan riittävän suuret tilat. Vuonna 1964 laaditussa pitkän tähtäyksen taloussuunnitelmassa esitettiin aluekirjastoiksi Kallion ja Töölön sivukirjastoja, kaavailtua Puotilan sivukirjastoa sekä Rikhardinkatua. Aluekirjastojärjestelmä voitiin silloisen näkemyksen mukaan kuitenkin ottaa käyttöön vasta uuden pääkirjastorakennuksen valmistumisen jälkeen, koska silloin Rikhardinkadun kirjasto pääsisi kunnolla keskittymään aluekirjastotehtäväänsä.<sup>578</sup> Kaupunginkirjaston 1970-luvun puolimaissa omaksuman kannan mukaan aluekirjastot tarvitsivat mahdollisimman laajan ja monipuolisen kirjakokoelman, josta ne voisivat välittää lainoja alueensa sivukirjastoille. Aluekirjastot toimisivat lisäksi av-keskuksina, jotka lainaisivat audiovisuaalista aineistoa ja niiden esittämismvälineitä sivukirjastoille. Tilava lukusali ja tutkijanhuoneet kuuluivat näissä kaavailuissa jokaiseen aluekirjastoon.<sup>579</sup>

Suunnitelmat muuttuivat vielä kuitenkin moneen kertaan, sillä uuden pääkirjastotalon valmistuminen pitkittyi 1980-luvun jälkipuoliskolle saakka. Alueellisen piiri- ja vastuujon toteuttaminen kävi 1970-luvun alkuvuosina yhä väistämättömämmäksi, koska kaupunginkirjaston toiminnan ohjaaminen ja valvonta muodostui laitoksen kasvaessa yhä vaikeammaksi. Keski johdon muodostaneiden sivukirjastonhoitajien ja osastonhoitajien määrä lisääntyi jatkuvasti, ja heidän yhteydenpitonsa esimiehiin hankaloitui. Tilannetta pyrittiin helpottamaan ottamalla vuonna 1975 kokeiluluonteisesti käyttöön järjestelmä, jossa aluekirjastoina toimivat pääkirjasto sekä Kallion ja Töölön sivukirjastot. Ne vastasivat kaupunginkirjaston kirjavalinnasta ja suurelta osin myös sisäisestä tiedottamisesta.<sup>580</sup> Itä-Helsingin alueen aluekirjastovelvoitetta kaavailtiin 1960-luvun lopulta lähtien Puotinharjun sivukirjastolle, jonka toiminnan käynnistyminen lykkääntyi kuitenkin vuoteen 1984 saakka. Näin itäiset kaupunginosat saivat sinnitellä pitkään ilman sivukirjastojensa toimintaa koordinoivaa aluekirjastoa, ja tehokkaan aluejon toteuttaminen viivästyi.

Säästösyistä käyttöön otettiin 1970-luvun jälkipuoliskolla ruotsalaista aluekirjastokäytäntöä keveämpi tukikirjastojärjestelmä. Tukikirjaston tehtävänä oli ”koordinoida, tukea ja kehittää alueensa kirjastotoimintaa” sekä vastata sen lähikirjastojen työskentelystä. Tukikirjastoilla oli tavallista sivukirjastoa laajemmat aineistokokoelmat oman alueensa tarpeista huolehtimiseen, mutta varsinaisena ”resurssikeskuksena” toimi edelleen pääkirjasto. Puhdas aluekirjastojärjestelmä olisi vaatinut aluekirjastoille siinä määrin lisätiloja ja uutta

577 Kirjastolautakunta 21.9.1964, 198 §; Sven Hirnin haastattelu 31.7.2007.

578 Kirjastolautakunta 14.12.1964, liite 7 (vuosien 1966–1975 taloussuunnitelma).

579 Kirjastolautakunta 23.4.1974, 119 § (kirjaston pts vuosille 1976–1985).

580 Kehittyvä kirjasto 1979, s. 74–75.

henkilökuntaa, ettei siihen siirtymistä pidetty mahdollisena.<sup>581</sup> Kaupunginkirjaston alue- ja tukikirjastojärjestelmät jäivät lopultakin resurssien puutteessa torsoiksi, eikä palvelujen porrastamisesta saatu kaikkea hyötyä irti. Käytännössä aluekirjastot erottuivat muista kirjastoista siten, että ne saivat suuremmat määrärahat kirjallisuuden hankintaan. Kalliiden erikoisteosten ja kurssikirjojen hankinnan keskittäminen aluekirjastoille säästi sekä varoja että varastotilaa.<sup>582</sup>

## Pääkirjastotalo kohoaa Pasilaan

Sodanjälkeiset vuosikymmenet hiljaiseloä viettänyt Helsingin kaupunginkirjaston uuden pääkirjastotalon rakentamishanke virkosi eloon vuonna 1974, jolloin kaupunginhallitus varasi rakennukselle tontin Rautatieläisenkadulta Itä-Pasilasta.<sup>583</sup>

Kaupunginkirjaston uuden lippulaivan suunnittelussa otettiin mallia monista jo olemassa olevista kirjastorakennuksista: opintomatkoja tehtiin manner-Euroopan ohella myös Yhdysvaltoihin ja Kanadaan, ja myös suomalaisten suurempien yleisten kirjastojen pääkirjastoihin tutustuttiin. Ruotsalaisella kirjastoalan tutkimuksella oli 1970-luvulla yhä merkittävä vaikutus suomalaiseen kirjastoajatteluun: muun muassa Tukholman kaupunginkirjaston vuonna 1972 julkaisema selvitys *Bibliotek i storstad* antoi virikkeitä pääkirjaston suunnitteluun. Teoksessa korostettiin yleisen kirjaston merkitystä kotikaupunkinsa asukkaiden opintojen, työelämän sekä älyllisen virkistykseen ”resurssikeskuksena”. Kirjastossa tuli ruotsalaisten mielestä olla nopeasti saavutettavissa myös uusinta tietoa, ja sen piti toimia kaupunginosansa kulttuurikeskuksena.<sup>584</sup>

Uuden pääkirjastotalon suunnittelutyössä pidettiin johtotähtenä rakennuksen käytännönläheisyyttä, tilojen helppoa muunneltavuutta sekä joustavuutta, valoisuutta ja avaruutta. Yleisötilat haluttiin sijoittaa vain yhteen tasoon, mutta tästä linjauksesta jouduttiin lopulta tinkimään. Monet työryhmissä hioutuneet ratkaisut osoittautuivat ennakkoluulottomuudessaan varsin toimiviksi. Kirjastoaineiston sisällön katsottiin määräävän sen sijoituspaikan, kun ennen ratkaisevaa oli ollut aineiston ulkomuoto. Näin esimerkiksi lastenmusiikki siirrettiin lastenosastolle eikä musiikkiosastolle, ja kielikaseteille löytyi uusi paikka kielten oppikirjojen läheltä. Tulevaakin pyrittiin suunnitteluprosessin aikana ennakoimaan. Tie-

581 Kehittyvä kirjasto 1979, s. 75–77.

582 Kirjastolautakunta 14.1.1975, 7 §.

583 Kirjastolautakunta 26.8.1974, 203 §.

584 Forsberg, Wilhelm: Bibliotek i storstad; utredning rörande Stockholms stadsbiblioteks verksamhetsformer, Stockholm 1972, s. 209; ”Uusi pääkirjasto ongelmana Helsingissä”, Uusi Suomi 18.11.1975; Pääkkönen, Ville: Linnun muotoinen kirjasto: Metson arkkitehtuuri nykyaikaisen kirjaston puitteena, julkaisu osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004284210>; Sven Hirnin haastattelut 20.6.2007 ja 31.7.2007.

totekniikan ripeään kehitykseen pyrittiin varautumaan merkitsemällä piirustuksiin enemmän sähkörasioita kuin aikaisemmin oli ollut kirjastoja suunniteltaessa tapana.<sup>585</sup>

Olennainen uuden pääkirjaston suunnitteluun vaikuttanut tekijä oli 1970-luvulla paljon keskusteltu ”oikea tilamitoitus”: aikakaudelle oli kuvaavaa, että tarpeista uskottiin voitavan mitoittaa niin ”normaaliasunto” kuin ”normaalikirjastokin”, jossa rajalliset resurssit olisi jaettu kaikkiin hyväksyttäviin tarpeisiin oikein ja kohtuullisesti. Kirjastoalan kansainvälisen kattojärjestön IFLA:n sekä suomalaisten normien ongelma oli kuitenkin sama: ne johtivat käytännössä liian pieniin kirjastotiloihin. Näiden normimitoitusten ei ollut tarkoitus olla enimmäismitoituksia, mutta kunnissa ne yleensä tulkittiin sellaisiksi. Valtion kirjastotoimiston johtaja Kaarina Ranta oli 1960-luvun puolivälissä esittänyt kunnan pääkirjaston tilanormiksi yhtä neliometriä 10–15 asukasta kohti eli varsin pienenkin kunnan kirjastotalon tuli olla pinta-alaltaan vähintään 100 m<sup>2</sup>. Ruotsissa pääkirjastojen suunnittelun lähtökohtana oli niin ikään sadan neliometrin tila tuhatta asukasta kohti; sen sijaan sivukirjastoissa tuli varata tilaa 60–80 m<sup>2</sup>/1 000 asukasta. IFLA:n vuonna 1972 hyväksymät suositukset alittivat vielä nämäkin normit. Helsingin kaupunginkirjastossa oli vuonna 1974 lukuisia sivukirjastoja, kuten Kaarela, Maunula ja Pitäjänmäki, jotka eivät yltäneet edes tingityn normin (50 m<sup>2</sup>/1 000 asukasta) tasolle.<sup>586</sup>

Kaupunginkirjaston tavoitteena oli pitkään saada pääkirjasto rakennettua vuosina 1978–1979, mutta tämä toive ei toteutunut. Viivästyminen venytti kaupunginkirjaston sietokyvyn äärirajoilleen ja toisinaan sen ylikin. Kirjastoverkkoa ei enää 1970-luvun lopulta lähtien kyetty huoltamaan Rikhardinkadun pääkirjastosta käsin, vaan kaupunginkirjaston keskushallinnon toimintoja oli ollut pakko hajasijoittaa. Muun muassa kirjastoauto-osasto, keskuskirjavarasto ja laitoskirjastokeskus oli jouduttu sijoittamaan epätydyttäviin tiloihin. Erityisen surkea oli keskuskirjavaraston tilanne, sillä sille ei ollut löytynyt pysyvää sijoituspaikkaa, vaan arvokas 150 000 niteen kokoelma joutui jatkuvasti muuttamaan. Tilanahtauden yhä pahetessa joutui myös kirjaston hallinto-osasto muuttamaan keväällä 1980 pois Rikhardinkadulta, sillä kirjastoaineiston hankintaosasto tarvitsi välttämättä lisätilaa. Osasto toimi 1970-luvun lopussa neljän eri kerrostason sokkeloisisa tiloissa, mikä hidasti kirjojen luettelointia ja luokittelua. Pahimmillaan käsittelyä odotti jopa 60 000 kirjaa, ja näin uutuuksien saaminen asiakkaiden käyttöön hidastui merkittävästi.<sup>587</sup>

Helsingin kaupunginkirjaston tilakurjuus saavutti näin lakipisteensä 1970-luvun lopulla ja 1980-luvun alussa. Pääkirjaston toimintoja hoidettiin pahimmillaan seitsemästä eri paikasta käsin Rikhardinkadun ohella, ja 1980-luvun alussa hallinto-osasto joutui muutta-

---

585 Verho, Seppo: Suurin ja kaunein: miten se luotiin? Kirjastolehti 12/1986, s. 550–551; Sven Hirnin haastattelu 31.7.2007; Ulla Packalénin haastattelu 30.5.2008.

586 Kirjastolautakunta 23.4.1974, 130 §; Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1974, s. 1; Aaltonen, Hanna: Kirjasto tilana: Suomen yleisten kirjastojen tilojen historiaa, käsikirjoitus 2007, s. 32–33; Wirla, Eila: Pinta-alanormien vertailua, Kirjastolehti 4/1974, s. 140–142, 147; Hanna Aaltosen tiedonanto 4.12.2008.

587 Kirjastolautakunta 24.4.1979, 94 § (kaupunginkirjaston taloussuunnitelmaehdotus liitteenä); 22.4.1980, 103 § (esityslista); Kehittyvä kirjasto, s. 92; Verho, Seppo: Suurin ja kaunein: miten se luotiin? Kirjastolehti 12/1986, s. 550–551.

maan kolmesti ja keskuskirjavarasto kahteen kertaan.<sup>588</sup> Pitkä odotus päättyi lopulta, kun Itä-Pasilan uusi, hyötypinta-alaltaan runsaan 7 500 m<sup>2</sup>:n suuruinen pääkirjastotalo avattiin yleisölle pari päivää ennen joulua 1986.<sup>589</sup>

## Johtoryhmä perustetaan Helsinkiin

Helsingin kaupunginkirjaston 1960-luvun puolimaissa luotu hallintomalli pysyi pitkään kirjastotyön kehityksestä huolimatta pohjimmiltaan lähes samanlaisena. Organisaatiota muutettiin seuraavan kerran merkittävästi vuonna 1972. Kaikki aineistohankinta keskitettiin yhdelle apulaiskirjastonjohtajalle, ja hänen kollegansa sai puolestaan vastuulleen koko kirjastoverkon valvonnan ja kehittämisen. Tarkennus oli perusteltu, sillä pääkirjastossa oli jo vuonna 1969 luovuttu kieleen perustuvasta osastojaosta, ja kirjastoverkoston kehittämisen edellytti yhden henkilön täysipainoista keskittymistä tehtävään.<sup>590</sup>

Kun uusi pääkirjastotalo alkoi 1980-luvun alkupuoliskolla kohota Itä-Pasilain, merkitsi se muutoksia kaupunginkirjaston organisaatioon. Kaikille kirjaston työmuodoille oli tulossa tiloja Rautatieläisenkadulle, ja laitoksen johtamista oli mahdollista uusissa oloissa selkiyttää. Näin kirjastonjohtajan avuksi perustettiin syksyllä 1983 johtoryhmä, johon hänen lisäksi kuului kolme apulaiskirjastonjohtajaa sekä talouspäällikkö. Tässäkin hallintomallissa apulaiskirjastonjohtajien tehtävänjako muodosti koko organisaation perustan. Tukikirjastoajattelun hengessä palattiin vanhaan käytäntöön, eli kirjastoverkko jaettiin kahden apulaiskirjastonjohtajan vastuulle. Toinen heistä sai alaisuuteensa Kallion ja Töölön tukikirjastot sivukirjastoineen ja toinen Rikhardinkadun ja Puotinharjun piirien sivukirjastot. Edellinen heistä vastasi lisäksi kaupunginkirjaston henkilöstöhallinnosta ja jälkimmäinen kirjastoverkon suunnittelusta ja kehittämisestä. Kirjastoaineistosta huolehtivan kolmannen apulaiskirjastonjohtajan vastuulla oli aineiston lisäksi pääkirjasto ja kaupunginkirjaston lukuisat toimintayksiköt: yleisönpalvelutoiminta, keskuskirjastotoimisto, kirjastoautot ja siirtokokoelma ja laitoskirjastotoiminta. Apulaiskirjastonjohtajien ohella atk-yhdyshenkilö ja talouspäällikkö olivat suoraan vastuussa kirjastonjohtajalle.

588 Verho, Seppo: Suurin ja kaunein: miten se luotiin? Kirjastolehti 12/1986, s. 550–551.

589 Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1986, s. 3, 5; IS 18.6.1986: ”Pääkirjaston muutto jää syksyyn”; HS 22.12.1986: ”Uusi uljas pääkirjasto”.

590 Kirjastolautakunta 21.3.1972, 99 §.

**Taulukko 8.** Helsingin kaupunginkirjaston organisaatio vuonna 1983

Kirjastonjohtaja suorina alaisinaan atk-yhdyshenkilö ja tiedottaja					
Taluspäällikkö	Apulaiskirjastonjohtaja (kirjastoaineisto)	Apulaiskirjastonjohtaja (henkilöstö)		Apulaiskirjastonjohtaja (kirjastoverkko)	
Hallinto ja talousosasto	Pääkirjasto	Tukikirjastot Töölö Kallio	Sivukirjastot	Tukikirjastot Rikhardinkatu Puotinharju	Sivukirjastot
		Aikuisten, lasten- ja musiikkiosastot Lähikirjastot		Aikuisten, lasten- ja musiikkiosastot Lähikirjastot	

Pääkirjasto jakautui vielä eri toimintoihin seuraavasti:

**Taulukko 9.** Helsingin kaupunginkirjaston pääkirjaston organisaatio vuonna 1983

Yleisöpalvelu-toiminta	Keskuskirjasto-toimisto	Kirjastoautot ja siirtokokoelma	Laitoskirjasto-toiminta	Kirjastoaineiston hankinta ja luettelointi
Aikuisten, lasten- ja musiikkiosastot			Toimisto Laitoskirjastot	

Näin siis palattiin 1960-luvun käytäntöön, jossa kirjastoverkon toiminnasta vastasi kaksi apulaiskirjastonjohtajaa. Muutos johtui paljolti sivukirjastonhoitajien toiveesta: ”aluejaollisen mallin” toivottiin selkiinnyttävän johtamista ja linjavastuuorganisaatiota. Sivukirjastonhoitajille tehty mielipidetiedustelu oli tuottanut mielenkiintoisen tuloksen, sillä he eivät halunneet vahvistaa tukikirjastojen asemaa saati delegoida niille lisää valtaa. Toiminnallinen vastuu säilyi siis edelleen apulaiskirjastonjohtajilla.<sup>591</sup> Näillä eväillä Helsingin kaupunginkirjastoa johdettiin 1980-luvun jälkipuoliskolle saakka.

## Kiihkeää kehitystä kiivaasti kasvavassa Espoossa

### Uusi kirjastolaki vauhdittaa uudistuksia

Espoon kirjastotoimen tehottomuus sai 1960-luvun alkaessa kunnanvaltuutetut aktivoitumaan. Paikkakunta oli nousemassa väkiluvultaan Suomen suurimpien kuntien joukkoon, ja sen kirjastopalvelut haluttiin saattaa kaupunkimaiselle tasolle. Valtuutetut Kaarlo af Heurlin ja Teuvo Jauhiainen jättivät alkuvuonna 1960 kummallekin Espoon kirjastolautau-

<sup>591</sup> Kirjastolautakunta 22.11.1983, 143 §; Helsingin kaupunginkirjaston toimintakertomus 1983, s. 5 (kaavio).

kunnalle kirjelmän, jossa he esittivät merkittäviä muutoksia kirjastotoimeen ”kirjasto-olojen tehostamiseksi”.<sup>592</sup>

af Heurlinin ja Jauhiaisen esityksen ytimessä oli erikielisten kirjastojen yhdistäminen ”soveliaissa tapauksissa”. Näin voisi kunnan menoja lisäämättä pidentää kirjastojen aukioloaikoja jopa kaksinkertaisiksi. Varsinkin Leppävaarassa kirjastot kannatti yhdistää ruotsinkielisen piirikirjaston muuttaessa Mäkkylän kansakoululle, sillä kirjastonhoitajan tehtävät yhdistämällä virasta tulisi päätoiminen. Kirkonkylään eli Espoon keskukseen tarvittiin suomenkielinen kirjasto, ja ruotsinkielisenkin oletettiin piakkoin joutuvan lähtemään Lagstadin koululta. Tapiolan voimakas kasvu edellytti sekin kunnan kirjaston saamista alueelle.<sup>593</sup>

Esityksessä oletettiin, että Espoon kirjastomenojen kasvun suhteellinen vähäisyys johdettiin vanhentuneesta kirjastolaista, mutta uusi laki tulisi lisäämään varsinkin valtionapua. Lopuksi siinä muistutettiin, että kunnanvaltuusto oli jo yksimielisesti hyväksynyt allekirjoittajien tekemät ehdotukset. Asialle antoi lisää painoarvoa se, että af Heurlin oli kunnanhallituksen puheenjohtaja. Hän oli myös tässä ominaisuudessa läsnä ruotsinkielisen kirjastolautakunnan helmikuuisessa kokouksessa asiaa käsiteltäessä.<sup>594</sup>

Espoon ruotsinkielinen väestö pyrki kunnanvaltuutettujen kirjelmästä huolimatta edelleen säilyttämään erillisen, omakielisen kirjastohallintonsa. Ruotsinkielisen kirjastolautakunnan kokouksessa syyskuussa 1960 oli paikalla ruotsinkielisen kirjastotoimen kirjaston-tarkastaja Barbro Boldt, joka esitti, kuinka ruotsinkielinen kirjastotoiminta piti kunnassa järjestää. Ennen kaikkea kantakirjaston oli uuden kirjastolain säädösten mukaisesti saatava tilavampi huoneisto ja kokopäivätoiminen kirjastonhoitaja, ja Espoon kirjastojen oli saatava käyttöönsä kirjastoauto.<sup>595</sup> Ratkaisu tilaongelmaan tuntui olevan käden ulottuvilla, sillä kunnanhallitus oli ilmoittanut uuden kunnantalon olevan suunnitteilla. Lautakunta esitti, että kunnantalon tuli varata ruotsinkieliselle kantakirjastolle vähintään 280 m<sup>2</sup>:n tilat, minkä ohella kantakirjastolle oli saatava kokopäivätoiminen kirjastonhoitaja.<sup>596</sup>

Kielen mukaan eriytetyn kirjastohallinnon aika oli kuitenkin Espoossa jo ohitse, sillä Espoosta oli tulossa kauppa, jonka kirjastotoimelta edellytettiin aivan toisenlaista tasoa mitä paikkakunnan silloinen kirjastolaitos kykeni tarjoamaan. 20. lokakuuta 1961 annetulla asetuksella perustettiin Espoon kunnan alueesta 1.1.1963 lukien Espoo-niminen kauppa.<sup>597</sup>

Kauppalaksi muuttuminen asetti Espoolle lukuisia uusia velvoitteita, mikäli se halusi osalliseksi kirjastojen valtionavusta. Kirjastoammatillisten työntekijöiden määrää piti lisätä ja luoda tarkoituksenmukaisempia kirjastotiloja, jotka olisivat yksinomaan kirjasto-

592 Espoon ruotsinkielinen kirjastolautakunta 25.2.1960, 4 §, kirjelmä liitteenä.

593 Espoon ruotsinkielinen kirjastolautakunta 25.2.1960, 4 §, kirjelmä liitteenä.

594 Espoon ruotsinkielinen kirjastolautakunta 25.2.1960, 4 §, kirjelmä liitteenä.

595 Espoon ruotsinkielinen kirjastolautakunta 9.9.1960, 3 §.

596 Espoon ruotsinkielinen kirjastolautakunta 9.9.1960, 4 §.

597 Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjistä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975, s. 310–315.



käytössä. Tavoitteeksi otettiin kolmen päätoimisen kirjastonhoitajan viran perustaminen. Kirjastojen aukioloaikoja piti myös reippaasti pidentää. Espoon kaltaisen yli 8 000 asukaan kauppalan edellytettiin pitävän pääkirjastoaan avoinna vähintään 22 tuntia viikossa joka arkipäivä sekä sivukirjastojen ainakin kahtena päivänä viikossa vähintään kuusi tuntia. Tätä veloitetta ei Espoossa pystytty täyttämään ilman suomen- ja ruotsinkielisen kirjastotoimen yhdistämistä.<sup>598</sup> Espoon kirjastolautakuntien yhdistämistä ja kaikkea uudistustyötä pohjusti kunnan perustama, kirjasto-oloja tutkinut väliaikainen toimikunta<sup>599</sup>.

Espoon kirjastotoimen systemaattinen kehittäminen sekä suomen- ja ruotsinkielisen kirjastotoimen yhdistäminen alkoi Espoossa 27. maaliskuuta 1962, jolloin yhtynyt kirjastolautakunta piti ensimmäisen kokouksensa.<sup>600</sup> Yhdistämisen aikaan olivat kunnassa toiminnassa seuraavat kirjastot ja lainausasemat<sup>601</sup>:

**Taulukko 10.** Espoon kunnan kirjastoverkko vuonna 1962

Suomenkieliset	Ruotsinkieliset
Leppävaaran pääkirjasto	Lagstadin pääkirjasto
Kauklahden sivukirjasto	Gräsan sivukirjasto
Laajalahden sivukirjasto	Kauklahden sivukirjasto
Lintuvaaran sivukirjasto	Kilo-Viherlaakson sivukirjasto
Matinkylän sivukirjasto	Leppävaaran sivukirjasto
Niittyvän sivukirjasto	Mäkkylän sivukirjasto
Nuuksion sivukirjasto	Nuuksion sivukirjasto
Tapiolan sivukirjasto	Tapiolan sivukirjasto
Tuomarilan sivukirjasto	Kunnalliskodin (Aurora) laitoskirjasto
Viherlaakson sivukirjasto	Kunnansairaalan laitoskirjasto
Kunnalliskodin (Aurora) laitoskirjasto	Finnon lainausasema
Jupperin lainausasema	Järvikylän lainausasema
Kolmperän lainausasema	Laaksoalahden lainausasema
Lagstadin lainausasema	Marketanpuiston lainausasema
Pakankylän lainausasema	Matasaaren lainausasema
	Röylän lainausasema
	Vanhakartanon lainausasema

598 Kirjastolaki 235/1961, 8 §; Espoon suomenkielinen kirjastolautakunta 14.9.1961, 5 §; 27.11.1961, 3 §; Savolainen, Liisa: Piirikirjastosta moderniksi oppimisympäristöksi: Leppävaaran kirjastopalvelut 1920-luvulta uudelle vuosituhatkalle; Helmet-sivustolla osoitteessa [http://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot\\_ja\\_palvelut/Selton\\_kirjasto/Juttuja\\_kirjastosta/Piirikirjastosta\\_moderniksi\\_oppimisympar\(149960\)](http://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Selton_kirjasto/Juttuja_kirjastosta/Piirikirjastosta_moderniksi_oppimisympar(149960)), lainattu 15.1.2017.

599 Kaupunginkirjaston arkistoluettelosta ei löydy tähän toimikuntaan liittyvää aineistoa; siitä on hajainnintoja lautakuntien pöytäkirjoissa.

600 Espoon kirjastolautakunta 27.3.1962, 4 §; Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 13.

601 Taulukko pohjautuu pääosin Espoon kaupunginarkistossa säilytettäviin kirjastotoimen toimintakertomuksiin vuodelta 1962. Kaikista sivukirjastoista ja lainausasemista ei tuolta vuodelta ole kertomusta, mutta kirjastolautakunnan pöytäkirjoista ja vuoden 1963 kertomuksista voidaan päätellä niiden kuitenkin toimineen vuonna 1962.

Espoon kirjastotointa johtamaan perustettiin kirjastonjohtajan virka, jonka hakijoista tehtävään valittiin filosofian maisteri Urpo Lehtonen (1925–2014). Hän oli Helsingin kaupunginkirjastossa työskennellessään ollut perustamassa Maunulan ja Porolahden sivukirjastoja. Lehtonen otti viran vastaan huhtikuun puolivälissä 1963.<sup>602</sup>

Vanha kielijakoajattelu eli kuitenkin vielä, sillä maaliskuun 1962 kokouksessa esitettiin yhteisen lautakunnan jakamista suomalaiseen ja ruotsalaiseen jaostoon. Ehdotus oli uuden kirjastolain hengen vastainen, sillä kunnassa saattoi sen mukaan olla vain yksi kirjastolautakunta. Kunnallislaki antoi kuitenkin mahdollisuuden lautakuntien jakautumiselle osastoihin, ja tätä mahdollisuutta Espoon kirjastolautakunta yritti käyttää hyväkseen.<sup>603</sup>

## Yhdistynyt kirjastolautakunta tarttuu ohjaksiin

Ajatus erikielisten jaostojen perustamisesta kirjastotoimikunnan alaisuuteen hautautui nopeasti<sup>604</sup>, sillä huhtikuussa 1962 kirjastolautakunnan puheenjohtajaksi tuli kirjastotointa voimakkaasti kehittämään pyrkivä varatuomari Veikko Hynynen. Vuoden 1962 aikana myös sekä entisen suomen- että ruotsinkielisen kantakirjaston hoitaja vaihtui, mikä osaltaan helpotti uudistuspyrkimyksiä. Ensimmäisiä tehtäviä olivat uuden kirjastosäännön sekä investointiohjelman laatiminen uuden kirjastolain vaatimusten mukaisesti. Koska kunnan pääkirjaston tuli hankkia ja pitää varastossa koti- ja ulkomaista kirjallisuutta eri aloilta, ylläpitää käsikirjastoa lukutiloineen ja varata mahdollisuus käyttää audiovisuaalista välineistöä, piti Espoon kaltaisen suurkunnan pääkirjasto mitoittaa noin 1 000 m<sup>2</sup>:n suuruiseksi.<sup>605</sup>

Kirjastotoimen investointiohjelma oli kunnianhimoinen, koska kirjastopalvelut olivat Espoossa lautakunnan mielestä jääneet pahasti ajastaan jälkeen. Laajempia kirjastohuoneistoja tarvittiin myös siksi, että melkein jokainen Espoon kahdeksasta suomen- ja yhdeksästä ruotsinkielisestä sivukirjastosta vastasi lainausmääriensä puolesta ”tavallisia maalauskunnan määriä”. Sivukirjastot oli saatava alkeellisista tiloista omiin, pinta-alaltaan 300–500 m<sup>2</sup>:n huoneistoihinsa. Ohjelmassa esitettiin kaikkiaan kuuden uuden kirjastotilan hankkimista.<sup>606</sup>

Investointiohjelman mukaan kirjastot kaipasivat kipeimmin uusia tiloja Tapiolassa, Bembölessä, Leppävaarassa, Matinkylässä, Stensvikissä (Kivenlahdessa) ja Kauklahdessa. Tapiolaan esitettiin noin 1 000 m<sup>2</sup>:n kirjastotalon rakentamista, sillä kansakoulun käytä-

602 Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 13.

603 Espoon kirjastolautakunta 27.3.1962, 4 §; ks. uuden kirjastolain mukaisista kirjastolautakuntien tehtävistä Meinander, Ragnar: Yleisten kirjastojen hallinto, Porvoo 1963, s. 11.

604 Kaupunginkirjaston arkistoluettelosta ei löydy näiden jaostojen aineistoja, vaikka arkistoluettelon kuvauksessa mainitaan, että ne perustettiin. Kyseessä lienee viittaus lautakunnan 27.3.1962 kokouksen päätökseen, jossa tällaisten jaostojen perustamista esitettiin. Niiden työskentelystä ei kuitenkaan lautakunnan pöytäkirjoissa ole mainintoja, mikä osoittanee, ettei niitä tosiasiaa koskaan perustettu.

605 Espoon kirjastolautakunta 26.4.1962, 8–9 §§.

606 Espoon kirjastolautakunta 26.4.1962, 9 §.

vällä sijainnut kirjasto muodosti ”pahimman epäkohdan kunnan kirjastotoiminnassa”. Espoon kirjasto-oloja tutkinut toimikunta oli syyskuussa 1961 todennut uuden rakennuksen tai huoneiston rakentamisen kiireelliseksi. Rakennukseen suunniteltiin ”kirjalainaamo” kielenmukaisine osastoineen, lasten ja nuorten osastoa, käsikirjastoa, ulkomaisten kirjojen osastoa, lukusalia sekä riittävän tilavia henkilökunta- ja varastotiloja. Kirjastotaloon tulisi mahdollisesti myös audiovisuaalisia esitystiloja ja musiikkilainaamo.<sup>607</sup>

Espoon silloiset kirjasto-olot huomioon ottaen Tapiolan kirjastotalosuunnitelma oli mullistava, ja suurisuuntaisia olivat tästä näkökulmasta myös muut investointiohjelman ehdotukset. Bemböleen oli suunnitteilla kunnantalo, johon oli tarkoitus sijoittaa 600–800 m<sup>2</sup>:n kirjasto yhdistämällä ruotsalainen kantakirjasto sekä eräitä sivukirjastoja ja lainausasemia. Leppävaaran suomalainen kantakirjasto eli tuleva pääkirjasto tarvitsi 500 m<sup>2</sup>:n tilat terveystalon täysin riittämättömien 120 neliömetrin huoneiston sijaan.<sup>608</sup> Leppävaaran tilasuunnitelman kanssa samaa kokoluokkaa oli ohjelmassa Matinkylään esitetty 500 m<sup>2</sup>:n kirjastotila. Selvästi entistä suurempia tiloja kaivattiin myös Stensvikiin ja Kauklahteen. Kummallekin alueelle ohjelma arvioi noin 400 m<sup>2</sup>:n tilat riittäviksi. Investointiohjelman kunnianhimoisuutta vain korosti, että kirjastolautakunta piti sen esityksiä vähimmäistavoitteina, joihin Espoon oli viidessä vuodessa yllettävä – vasta sitten kirjasto toimi olisi Espoossa uuden lainsäädännön vaatimalla tasolla.<sup>609</sup>

Investointiohjelman hyväksymisen yhteydessä huhtikuussa 1962 kirjastolautakunta hyväksyi myös periaatetasolla merkittävän kannanoton. Espoon voimakkaan muuttoliikkeen vuoksi julkisia investointeja suunniteltaessa kirjastolautakunnalle tuli varata mahdollisuus antaa ajoissa lausunto siitä, voisiko rakennuksiin sijoittaa kirjastosiiven tai varata muuten kirjastolle tilaa.<sup>610</sup> Näin kirjastotoimen suunnittelua haluttiin ryhtyä entistä selvästi tiiviimmin yhdistämään kunnan muuhun yhdyskuntasuunnitteluun.

Varsin merkittävä oli myös lautakunnan päätös tehdä toukokuussa 1962 kaksi tutustumisretkeä kunnan kirjastoihin, joista jälkimmäisellä oli mukana myös kirjastontarkastaja Sirkka Sarkola. Aikaisemmin tieto kirjastojen kunnosta oli tullut kirjastolautakunnalle kirjastontarkastajien, kantakirjastojen tai piirikirjastojen hoitajien tai kullakin alueella asuvien lautakunnan jäsenten kautta.<sup>611</sup>

Retket paljastivat, että tilanahtaus sekä tilojen huono kunto ja soveltumattomuus kirjastokäyttöön olivat Espoon kirjastojen suurimmat ongelmat.<sup>612</sup> Tutustumisretkien tuloksena syntyi tilaresurssien kohentamisohjelma, joka käynnistyi vuoden 1962 aikana. Laajalahdesta vuokrattiin paikalliselle sivukirjastolle huoneisto, joka laajeni vuoden 1963 aikana

607 Espoon kirjastolautakunta 26.4.1962, 9 §.

608 Espoon kirjastolautakunta 26.4.1962, 9 §.

609 Espoon kirjastolautakunta 26.4.1962, 9 §.

610 Espoon kirjastolautakunta 26.4.1962, 9 §.

611 Ks. kirjastolautakunnan pöytäkirjat 21.5.1962 ja 24.5.1962, joissa tutustumisretkien vaikutelmat on yksityiskohtaisesti selostettu.

612 Espoon kirjastolautakunta 24.5.1962, 15 §; 7.6.1962, 5 §.

213 m<sup>2</sup>:n suuruiseksi siten, että lainaussali sai käyttöönsä suuremman huoneen. Näin saatiin aikaan koko kauppalankirjaston tarvitsema työskentelytila, jonne kirjastonjohtajan työhuoneen ohella sijoitettiin toimistotiloja. Nämä hallintotilat kasvoivat vuoden 1967 alussa 92 m<sup>2</sup>:llä.<sup>613</sup>

Tapiolan sivukirjasto nousi lyhyessä ajassa alennustilasta Espoon kauppalankirjaston näyteikkunaksi. Se syntyi, kun Tapiolan suomalainen ja ruotsalainen sivukirjasto pääsivät syksyllä 1962 muuttamaan Tapiontorin ostoskeskukseen, josta niille varattiin ensin alkuun noin 70 m<sup>2</sup>:n kokoinen kahden huoneen huoneisto. Heti seuraavana vuonna tilat laajenivat kolmannella huoneella, johon sijoitettiin erillinen lukusali.<sup>614</sup> Alueen erittäin nopean kasvun vuoksi Tapiolan kahdelle sivukirjastolle myönnettiin myös poikkeuksellisen suuret kirjallisuusmäärärahat kokoelmiensa kohentamiseen ja kirjastonhoitajien avuksi hankittiin tilapäistyövoimaa luettelointi- ja muihin kirjastohoidollisiin perustehtäviin.<sup>615</sup>

Syksyn 1962 alkaessa kirjastolautakunta valmistautui myös täyttämään ne vaatimukset, jotka kauppalaksi muuttuvan Espoon kirjastotoimen tuli täyttää (ks. s. 158–159). Lautakunta esitti perustettavaksi kolme päätoimista kirjastoammatillista virkaa: pääkirjastoon sijoitettavan kirjastonjohtajan viran ohessa tarvittiin Lagstadin ja Tapiolan sivukirjastoihin kirjastoamanuenssit. Kunnanvaltuusto antoi loppuvuonna 1962 luvan näiden virkojen perustamiseen.<sup>616</sup>

## Urpo Lehtosen johtajakauden alkuvuodet: ajanmukainen kirjastoverkko alkaa hahmottua

Espoon kauppalankirjaston uudistustyön etenemisestä huolimatta monet sivukirjastot toimivat vielä vuosia vanhaan tapaan hyvin epätydyttävissä tiloissa. Espoon kirjastonjohtajana huhtikuussa 1963 aloittanut Urpo Lehtonen on muistellut ensimmäisiä kokemuksiaan Espoon kirjastoista:

*”Kauhistuini, kun tulin katsomaan pääkirjastoa. Se oli Leppävaarassa terveystalon alakerrassa, melkein kellarissa, noin 110 neliötä, puolittain maan alla. Yhtään päätoimista työntekijää ei ollut.”*

---

613 Espoon kirjastolautakunta 15.4.1966, 23 §; Laajalahden sivukirjaston toimintakertomus 1967; Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

614 Tapiolan sivukirjaston toimintakertomukset vuosilta 1962–1963, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

615 Espoon kirjastolautakunta 25.10.1962, 7 §.

616 Espoon kirjastolautakunta 16.8.1962, 6 §; 19.12.1962, 11 §.

Vielä kurjemmalla tolalla olivat eräiden sivukirjastojen tilat, kuten Kaukalahden suomenkielisen kirjaston rakennus: laho ja kallellaan ollut vanha puutalo oli jo määrätty purettavaksi.<sup>617</sup>

Helsingin sivukirjastojen jo kohtalaisiin oloihin tottunut Lehtonen ryhtyi vauhdittamaan Espoon kirjastotoimen uudistamista. Työsarkaa riitti, sillä Espoon kirjastoista vuoden aikana annettujen kotilainojen määrä asukasta kohti oli Suomen väkirikkaiden paikkakuntien joukossa pienimpiä: vuonna 1962 tämä luku oli Espoossa 1,6, kun Turussa yllettiin vuonna 1960 5,8 lainaan asukasta kohden ja Tampereella samana vuonna peräti 7,7:ään. Kauppaloitten joukossa Espoo oli niin ikään häntäpäässä, sillä kauppaloitten keskimääräinen vastaava luku oli noin 5. Kirjakokoelma oli myös liian suppea: asukasta kohden oli vain 0,7 kirjaa, kun tyydyttävä luku oli 2,0. Kun kaikkeen tähän vielä yhdistettiin erittäin vaatimattomiksi jääneet kirjastotilat, oli kirjastonjohtaja Lehtosen arvio Espoon kirjastopalvelujen tilasta tyyli: Espoon kirjastotoimi oli ”kauppaloitten sarjassa selvästi viimeisellä sijalla”.<sup>618</sup>

Lehtosen mielestä Espoon kirjastoverkostossa itsessään oli perustavaa laatua olevia heikkouksia. Hän yhtyi af Heurlinin ja Jauhiaisen kantaan, jonka mukaan ongelmien perussyö oli vanhan kansankirjastolain aikana muodostunut kaksinkertainen, kielijakoon perustunut kirjastoverkosto. Kaksinkertaisen verkoston kirjastoille ei ollut voitu tarjota riittäviä resursseja, minkä seurauksena myös kirjastojen aukioloajat jäivät vähäisiksi. Näin nämä vaatimattomat kirjastot ”koteloituivat ja eristäytyivät”, ja Espoon kirjastotoimen jälkeenjääneisyys oli kehityksen johdonmukainen seuraus.<sup>619</sup> Toimintaa oli siksi tehostettava klassisilla rationalisointikeinoilla: yhdistämällä pieniä ja tehottomia yksiköitä toisiinsa ja/tai suurempiin kirjastoihin, luopumalla lopullisesti sivukirjastojen jaottelusta suomen- ja ruotsinkielisiin sekä sujuvoittamalla myös kirjastohallintoa.

Uusi kirjastonjohtaja Lehtonen ryhtyi huhtikuussa 1963 virkaan astuttuaan ensimmäiseksi järkipäristämään kirjavalintaa. Suomenkielisten kirjastojen kirjavalinta oli toiminut vuosikymmenten ajan siten, että sivutoimiset piirikirjastojen hoitajat olivat lähettäneet toivomuksiaan ja kirjastolautakunta päätti valinnoista. Lehtosen mukaan jokainen lautakunnan jäsen saattoi kuitenkin käyttää veto-oikeutta ja pyyhkiä hankintalistasta yli tarpeettomina pitämänsä kirjat. Koska tämä supisti merkittävästi kirjakokoelmia, suostui yhdistetty kirjastolautakunta siihen, että kirjastonjohtaja sai huolehtia kirjahankinnoista. Samalla kirjojen hankinta ja luettelointi keskitettiin hoidettavaksi Laajalahden sivukirjaston tiloista. Lehtonen päätyi näin keskittämään nämä toiminnot samaan tapaan kuin Göteborgin

---

617 Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 21, 32.

618 Espoon kirjastolautakunta 6.3.1963, 8 § (liitteenä kirjastotoimen toimintakertomus vuodelta 1962); 19.6.1963, 7 §; Turun ja Tampereen lainausluvut, ks. Laakso, Mikko: Kansanvalitajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 104 taulukko.

619 Espoon kirjastolautakunta 19.6.1963, 7 §.

kaupunginkirjaston johtaja Sigurd Möhlenbrock oli 1950-luvun puolivälissä tehnyt heti johtajanvirkaan astuessaan.<sup>620</sup>

Seuraavaksi tuore kirjastonjohtaja ryhtyi yhdistämään suomen- ja ruotsinkielisiä kirjastoja, jotta kirjastojen aukioloaikoja voitiin pidentää ja niille saada päätoimisia kirjastonhoitajia. Ennen kuin eri puolilla Espoota olleita suomen- ja ruotsinkielisiä kirjastoja päästiin toden teolla yhdistämään, tarvittiin sen salliva kauppalankirjaston ohjesääntö. Suomen- ja ruotsinkielisten vanhojen piirikirjastojen yhdistäminen toteutettiin Espoossa vaiheittain, pääosin 1960-luvun aikana. Lagstadin ruotsinkielisen ja Tuomarilan suomenkielisen sivukirjaston lopullinen yhdistäminen tapahtui kuitenkin vasta vuonna 1978, jolloin kahdesta kirjastosta syntyi uusi Suvelan sivukirjasto.<sup>621</sup>

Espoon kauppalankirjaston toimintaa ryhdyttiin kirjastonjohtaja Lehtosen virkaan astuttua tehostamalla myös siirtymällä kankeasta Newark-lainausjärjestelmästä maailmalla ja Suomessakin jo yleistyneeseen Detroit-menetelmään, minkä ansiosta henkilökunnan aikaa vapautui asiakaspalveluun. Leppävaaran pääkirjasto ja sivukirjastot siirtyivät Detroit-lainausjärjestelmän käyttöön vaiheittain vuosina 1963–1965, kun niiden suomen- ja ruotsinkieliset sivukirjastot saatiin yhdistettyä.<sup>622</sup>

Pienten ja vähän käytettyjen Espoon kirjastotoimen lainausasemien historia päättyi vuoden 1965 alussa, jolloin kauppalan ensimmäinen kirjastoauto aloitti toimintansa. Autossa oli hyllytilaa 3 200 kirjalle, sen reitin pituus oli ensimmäisenä toimintavuonna 1965 noin 428 kilometriä ja lainauspisteitä oli 29.<sup>623</sup> Espoon kirjastoautosta tehtiin vuoden 1965 aikana 66 723 lainaa, ja lainaajia oli 2 675. Se oli merkittävä osuus eli noin 26 % koko kauppalankirjaston vuosilainauksesta, joka oli samana vuonna 261 128.<sup>624</sup> Kirjastoauto oli osoittanut tarpeellisuutensa pinta-alaltaan suuressa kunnassa, jossa riitti pieniä asutuskeskuksia.

Espoon kirjastopalvelujen kehittäminen edellytti myös sivukirjastojen palvelutason kohentamista. Heikkotasoisista ja ahtaista kirjastohuoneistoista eroon pääseminen ei kuitenkaan ollut helppoa, sillä kirjastotoimen tarpeisiin suhtauduttiin kauppalan hallinnossa

---

620 Espoon kirjastolautakunta 17.5.1963, 14 §; Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 22; Möhlenbrock, Sigurd: Folkbildning och bibliotek, Vänersborg 1989, s. 113.

621 Tapiolan sivukirjaston toimintakertomus 1963; Kaukalahden sivukirjaston toimintakertomus 1965; Kilo-Gröndalin ruotsinkielisen sivukirjaston toimintakertomus 1964 ja Viherlaakson sivukirjaston toimintakertomus 1965; Espoon ruotsalaisen kantakirjaston ja Lagstadin suomenkielisen lainausaseman toimintakertomukset 1962; Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Turunen, Kari: Puutarhakaupunki saa kirjaston, s. 78–80; Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä, s. 22, 32; Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin, s. 13; kaikki teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.

622 Leppävaaran pääkirjaston ja sivukirjastojen toimintakertomukset 1963–1965, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

623 Leppävaaran pääkirjaston (kirjastoauto mukaan lukien) toimintakertomus 1965, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Baggström, Jussi (Johan): Autolla Espoossa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 41.

624 Leppävaaran pääkirjaston (kirjastoauto mukaan lukien) toimintakertomus 1965, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

vielä 1960-luvulla vähätellen. Kirjastolautakunta esitti vuonna 1964 kaupunginhallitukselle, että kansakoululautakunta pyytäisi aina lautakunnan lausunnon suunnitteilla olevista kansakoulurakennuksista. Näin selviäisi, olisiko niihin aiheellista sijoittaa sivukirjasto. Kansakoululautakunta ei kuitenkaan pitänyt tällaisen lausunnon pyytämistä tarpeellisena. Kaupunginhallituksen asenne oli vielä 1960-luvun puolimaissa samanlainen kuin kansakoululautakunnan. Kirjastolautakunta toivoi huhtikuussa 1965, että koulu- ja sivistystoimen kehittämiseksi asetettuun toimikuntaan kuuluisi myös kirjaston edustaja, mutta kaupunginhallitus ei katsonut sen olevan tarpeen.<sup>625</sup>

Espoon kirjastotoimen onneksi kauppalan päättäjiä asenne muuttui seuraavina vuosina, osin käytännön pakosta. Espoon kunnalle ryhdyttiin vuonna 1960 laatimaan yleiskaavaa, ja vuonna 1966 tämä työ vauhdittui merkittävästi, kun kauppalan asemakaavaosastolle perustettiin hanketta toteuttamaan yleiskaavaryhmä.<sup>626</sup> Se tilasi kirjastonjohtajalta muistion kirjastojen tilatarpeista Espoossa: yleiskaavan laatijat olivat kiinnostuneita siitä, minne kirjastorakennukset sijoittuisivat ja millaisiksi ne oli syytä suunnitella.<sup>627</sup>

Yleiskaavaryhmän pyyntö antoi kirjastonjohtajalle mahdollisuuden kuvata yksityiskohteisesti Espoon kirjastoverkon tilaa kauppalan yhdyskuntasuunnittelusta vastaaville virkamiehille. Kirjastonjohtaja Lehtosen maaliskuussa 1967 valmistuneen selvityksen mukaan kauppalan yhdestätoista kirjastosta viisi – eli Lagstadin, Kaukalahden, Niittylän, Tuomari-  
lan ja Lintuvaaran sivukirjastot – oli liian ahtaissa tai muuten epäsopivissa tiloissa. Uusia tiloja olivat jo saamassa pääkirjasto, joka oli siirtymässä Leppävaarassa yhteiselle tontille kauppakoulun ja työväenopiston kanssa, sekä Tapiolan, Olarin ja Vihervaaran sivukirjastot.<sup>628</sup>

Lehtosen muistiossa tulevaisuuden Espoon kirjastolaitokseen kuului pääkirjaston ohella aluesivukirjastoja ja lähiösivukirjastoja. Aluesivukirjastoja olisivat Tapiola, Kivenlahti ja Leppävaara, joiden huoneistojen pinta-ala olisi vähintään 2 000 neliometriä. Näissä kirjastoissa olisi ainakin 50 000 kirjan monipuolinen kokoelma, hyvä referenssikirjasto ja erikoiskirjastoja – kuten musiikkikirjastoja – sekä kerho- ja esitelmätoimintaa. Näistä kirjastoista Leppävaara toimisi alkuun pääkirjastona, mutta muuttuisi aluesivukirjastoksi sen jälkeen kun Muuralaan rakennettava 7 000 neliometrin pääkirjasto valmistuisi. Lähiösivukirjastojen pinta-alku kaavailtiin esityksessä 400–600 neliometriä. Göteborgilaiseen kirjastoajatteluun tukeutuen Lehtonen edellytti, että lähiössä tuli olla noin 1,5 kilometrin säteellä vähintään 10 000 asukasta ennen kuin lähiösivukirjasto kannatti perustaa. Pienempien lähiöiden kirjastopalvelu hoituisi kirjastoautojen avulla; ne eivät kuitenkaan saaneet korvata kiinteitä sivukirjastoja, vaan täydentää niitä.<sup>629</sup>

---

625 Espoon kirjastolautakunta 29.4.1966, 37 §.

626 Lahti, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Pieksämäki 1975, s. 328.

627 Espoon kirjastolautakunta 8.3.1967, 4 §.

628 Espoon kirjastolautakunta 8.3.1967, 4 §.

629 Espoon kirjastolautakunta 8.3.1967, 4 §.

Lehtonen ryhmitteli lähiösivukirjastot pääkirjaston ja aluesivukirjastojen alaisuuteen seuraavasti:

**Taulukko 11.** Kirjastonjohtaja Urpo Lehtosen vuonna 1967 laatima suunnitelma Espoon kauppalankirjaston kirjastoverkon organisoimiseksi

Pääkirjasto/aluesivukirjasto	
Muuralan pääkirjasto	Tuomarila, Niittylä ja Kauklahti
Leppävaaran aluesivukirjasto	Lintuvaara, Viherlaakso, Laajalahti ja kirjastoautot
Tapiolan aluesivukirjasto	Olari, Gräsan tuleva kirjasto ja Matinkylän tuleva kirjasto

Lehtosen skenaario tähtäsi kohtalaisen kauas tulevaisuuteen, sillä huomattava osa muistion kirjastojen kirjastohuoneistoista oli vasta suunnitteluvaiheessa – ja osa niistä näki ensi kertaa päivänvalon tässä muistiossa. Lisäksi monet jo olemassa olevatkin piti sijoittaa alueilleen uudelleen sen ohella että ne kaipasivat kovasti ajanmukaisia huoneistoja. Näitä uuden sijoituspaikan tarvitsevia kirjastoja olivat muun muassa Tuomarilan ja Niittylän lähiösivukirjastot. Pääkirjasto ja aluesivukirjastot olisivat avoinna noin 60 tuntia viikossa, muut kirjastot noin 30 tuntia.<sup>630</sup>

Espoon kirjastoverkko muovautui 1970- ja 1980-luvulla hyvin pitkälti tämän Lehtosen suunnitelman mukaisesti, ja sivukirjastojen tilaresurssit alkoivat kohentua jo 1970-luvun alussa. Kauklahten sivukirjasto pääsi paikalliselta yhteislyseolta vapautuneisiin 279 neliömetrin tiloihin elokuussa 1970 ja Viherlaakson sivukirjastolle valmistui asianmukainen oma, 454 m<sup>2</sup>:n kirjastorakennus, jossa toiminta alkoi helmikuussa 1971. Uusi 688 m<sup>2</sup>:n kokoinen Soukan sivukirjasto avasi ovensa Soukantiellä keväällä 1972.<sup>631</sup>

## Apulaiskirjastonjohtaja tavoitteeksi

Kirjastolautakunnan mielestä Espoon uusi kirjastonjohtaja tarvitsi muiden suurten paikkakuntien kirjastonjohtajien tavoin tuekseen apulaiskirjastonjohtajan. Tämän viran saaminen osoittautui kuitenkin Espoossa perin mutkikkaaksi, koska hanke politisoitui. Kirjastotoiminta 1960-luvun alkupuolella kehitettäessä kirjasto-ohjesääntöön oli vuonna 1963 lisätty myös mahdollisuus apulaiskirjastonjohtajanviran perustamiseen. Ruotsinkieliset kauppalanvaltuutetut vaativat, että apulaiskirjastonjohtajan tulisi olla ruotsinkielinen. Viran vaatimuksiin lisättiin heidän toiveestaan täydellinen ruotsin kielen taito. Kouluhallitus ei kuitenkaan vahvistanut ohjesääntöä, koska kirjastolainsäädännön mukaan ei täl-

630 Espoon kirjastolautakunta 8.3.1967, 4 §.

631 Espoon kirjastolautakunta 5.5.1971, 52 §; Kauklahten sivukirjaston toimintakertomus 1970, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Ojala, Anneli: Soukka. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 113–114.



laista kielitaitovaatimusta voitu esittää.<sup>632</sup> Siksi apulaiskirjastonjohtajan viran tehtäväluetelo siirrettiin kirjastonjohtajan tehtävien jatkoksi, ja kouluhallitus vahvisti ohjesäännön tässä muodossa toukokuussa 1966. Apulaiskirjastonjohtajan tarve kävi yhä kipeämmäksi 1960-luvun ja 1970-luvun alun mittaan, jolloin virkaa ei saatu Espooseen perustettua.<sup>633</sup> Uuden pääkirjastotalon suunnittelu vei runsaasti kirjastonjohtajan aikaa, mistä kärsi muun muassa johtajan vastuulla ohjesäännön mukaan ollut kirjaston tiedotustoiminta.<sup>634</sup>

Tilanteeseen kyllästynyt kirjastolautakunta asetti keväällä 1972 apulaiskirjastonjohtajan viran saamisen kiireellisyysjärjestyksessä ensimmäiseksi – tällä kertaa ilman lainsäädännön vastaisia kielitaitovaatimuksia. Viran tehtävät liittyivät suurissa kaupunginkirjastoissa kirjojen hankintaan, luettelointiin ja poistoihin sekä sivukirjastoverkoston valvontaan ja koulutus- ja henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin. Kaikissa Espoon vertailukaupungeissa oli jo tuohon aikaan apulaiskirjastonjohtajan virka, Helsingissä jopa kolme sekä Tampereella ja Turussa kaksi.<sup>635</sup>

Kaupunginkirjaston pitkäaikainen toive toteutui, kun kaupunki perusti apulaiskirjastonjohtajan viran 1.1.1973 lukien. Uuden viranhaltijan keskeiseksi tehtäväksi tuli kirjastoaineistosta vastaaminen.<sup>636</sup> Virkaan nimitettiin 1.1.1974 lukien Lagstadin sivukirjaston pitkäaikainen hoitaja Siv Petrell, jota oli jo 1960-luvun alussa kaavailtu tehtävään.<sup>637</sup> Ratkaisu oli kädenojennus omakielisten kirjastopalvelujensa kohtalosta huolestuneelle Espoon ruotsinkieliselle vähemmistölle: ruotsinkielinen Petrell oli toiminut kielivähemmistölle tärkeän sivukirjaston johdossa vuodesta 1963 lähtien. Apulaiskirjastonjohtajaa odotti laaja tehtäväsarka, sillä monet uudistukset olivat siirtyneet vuodesta toiseen työvoiman puutteen vuoksi. Kirjavalinta- ja hankintamenettely tuli uudistaa, samoin keskusvarastointi sekä siirtokirjaston ja siirtokokoelmien hoito.<sup>638</sup>

Aineistosta vastaava apulaiskirjastonjohtaja sai vuonna 1978 työtoverikseen henkilöstöasioista vastaavan apulaiskirjastonjohtajan.<sup>639</sup> Tehtävään valittiin Helsingin kaupunginkirjastossa pitkään työskennellyt kirjastonhoitaja, FK Maija Berndtson (s. 1947). Hän siirtyi

---

632 Espoon kirjastolautakunta 29.3.1972, 37 §.

633 Espoon kirjastolautakunta 13.11.1964, 98 §; 29.4.1966, 36 §; 21.6.1966, 47 §.

634 Espoon kirjastolautakunta 5.2.1970, 22 §.

635 Espoon kirjastolautakunta 29.3.1972, 37 §.

636 Taskinen, Hannu: Lukusilla taas, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1973, s. 1–2; kirjastonjohtaja Urpo Lehtosen ilmoitus apulaiskirjastonjohtajan virantäytön pitkittymisestä, Lukuset 3/1973 [sivunumerointi puuttuu].

637 Espoon kirjastolautakunta 8.11.1973, 105 §; Perälä, Anneli: Nuori nainen vauhdissa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 69.

638 Taskinen, Hannu: Lukusilla taas, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1973, s. 1–2.

639 Perälä, Anneli: Nuori nainen vauhdissa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 69.

Espooseen Töölön sivukirjaston aikuisten lainausosaston osastonhoitajan virasta, jota hän oli hoitanut vuodesta 1974 lähtien.<sup>640</sup>

## Laajennettu kirjastotoiminta laajenee

Suomen- ja ruotsinkielisten piirikirjastojen yhdistäminen vuonna 1962 tarjosi lähtökohdan Espoon kirjastolaitoksen laajennetun kirjastotyön kehittämiseksi. Vielä tuolloin näitä kirjastopalveluja oli tarjolla vain muutamassa espoolaisessa kirjastossa: Leppävaaran pääkirjastossa pidettiin vuonna 1962 muutama satutunti ja tietokilpailu lapsille, ja musiikin ja kirjallisten äänilevyjen kuuntelu oli juuri alkamassa. Gräsan, Tuomarilan ja Viherlaakson kirjastot järjestivät 1–3 luokkakäyntiä kirjastoa kohti. Pääkirjaston ohella asiakkaiden käytössä oli käsikirjasto Kauklauden, Tuomarilan ja Viherlaakson sivukirjastoissa, joissa oli tarjolla pääkirjaston ja Lagstadin sivukirjaston tavoin myös lukupaikkoja. Pääkirjastossa sekä Viherlaakson ja Kauklauden sivukirjastoissa pystyi lukemaan muutamaa aikakauslehteä.<sup>641</sup> Espoon yleiset kirjastot olivat näin vielä vuonna 1962 leimallisesti kirjallinaamoja.

Tilaresurssien hidaskoheneminen ja uuden pääkirjastotalon valmistumisen venyminen vuoteen 1972 hidastivat Espoon kauppalankirjaston laajennetun kirjastotyön kehitystä. Kun 1960-luku päättyi, oli kauppalankirjaston lainaus viisinkertaistunut kymmenessä vuodessa, mutta tilat eivät olleet kohentuneet juuri ollenkaan. Espoon maalaiskunnan pieni pääkirjastohuoneisto toimi edelleen pääkirjastona.<sup>642</sup> Kirjastopalveluja kyettiin kuitenkin kohentamaan jonkin verran. Espoon kirjastoissa vuonna 1970 harjoitetut laajennetun kirjastotyön toimintamuodot osoittavat, että sivukirjastot alkoivat 1960-luvulla muuttua kirjallinaamoista monipuolisempia palveluja tarjoaviksi.<sup>643</sup>

Espoon kauppalankirjastossa 1970-luvun alussa harjoitetun laajennetun kirjastotyön yleisin työmuoto oli kirjastonkäytön opetus; muutamassa sivukirjastossa oli tarjolla kirjaesittelyjä ja siirtokirjakokoelmia, ja käsikirjastot ja lehtivalikoimat olivat alkaneet kohentua. Sivukirjastoissa ei Tapiolaa lukuun ottamatta ollut muita työntekijöitä kirjastonhoitajan lisäksi, mikä selittää tätä vaatimattomuutta. Musiikkikirjastotoiminta alkoi sivukirjastoista ensimmäisenä uudessa Matinkylän sivukirjastossa syksyllä 1971. Seuraavaksi musiikin kuuntelu käynnistyi vuonna 1973 Soukan uudessa sivukirjastossa, jossa musiikinkuuntelijoita oli ensimmäisen vuoden aikana lähes 9 600<sup>644</sup>.

640 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino 2010, s. 237–239.

641 Leppävaaran pääkirjaston ja Lagstadin sivukirjaston (ruotsalaisen kantakirjaston) sekä Gräsan, Tuomarilan, Viherlaakson ja Kauklauden sivukirjastojen toimintakertomukset vuodelta 1962, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

642 [Putkonen, Anneli:] Mitä kunnallispoliitikot kirjastoasioista, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 2/1969, s. 6–7.

643 Espoon kauppalankirjaston kirjastojen toimintakertomukset 1970, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

644 Matinkylän sivukirjaston toimintakertomus 1971; Soukan sivukirjaston toimintakertomus 1973.

Liki 93 000 asukkaan Espoon kirjastojen palvelutaso oli 1970-luvun alkaessa muutenkin heikko muiden suurten paikkakuntien kirjastoihin verrattuna. Noin 150 000 asukkaan Tampereella lasten satutunteja oli jo 1960-luvulla tarjolla noin kymmenessä sivukirjastossa (ks. s. 196). Lintuvaaran sivukirjastoa lukuun ottamatta jokaisessa kirjastossa oli kuitenkin käsikirjasto, ja kahdeksassa kirjastossa myös lukupaikkoja sekä aikakauslehtiä.

## Laitoskirjastotyö vauhdittuu, kotipalvelu käynnistyy

Laitoskirjastotoiminta käynnistyi Espoossa 1950-luvulla, jolloin kunnankirjasto alkoi toimittaa paikalliseen kunnalliskotiin, myöhempään Aurorakotiin, siirtokirjastokokoelmia. Laina-aseman toiminnan tarkka alkamisajankohta ei ole tiedossa. Espoon Muuralassa sijainneen kunnansairaalan tiloissa toimi ruotsinkielinen lainausasema vuodesta 1953.<sup>645</sup> Vuonna 1962 Aurorakodin lainausasemalta lainattiin 423 teosta ja kunnansairaalan lainausasemalta 65.<sup>646</sup>

Vuoden 1961 kirjastolaki vilkastutti laitoskirjastotoimintaa kaikkialla Suomessa, sillä sen mukaan valtio maksoi 90 % laitoskirjastojen toimintamenoista. Näin myös Espoon kauppalankirjaston laitoskirjastotyö vilkastui lokakuun alussa 1966, jolloin Aurorakodin laitoskirjasto aloitti toimintansa. Laitoskirjastolla oli osa-aikainen hoitaja ja sen yksinomisessa käytössä oli huone, mikä oli valtionavun saannin edellytys. Ensimmäisenä kokonaisuena toimintavuonna 1967 Aurorakodin laitoskirjaston vuosilainaus oli 3 064. Toiminnan volyymi nousi hitaasti: vuonna 1971 laitoskirjastosta lainattiin 3 671 teosta.<sup>647</sup>

Aurorakodin laitoskirjasto oli vuonna 1970 käynnistämässä Suomessa vielä varsin uutta kirjastotyön muotoa, kotipalvelua. Aloitteentekijänä toimivat vuonna 1967 eräät kauppalanvaltuutetut, jotka olivat perehtyneet Ruotsin kotipalvelutoimintaan. Malmön kaupunginkirjasto aloitti vanhuksille, kroonisesti sairaille yksineläjille ja invalideille tarkoitettua kotipalvelun Ruotsissa ensimmäisenä vuonna 1955. Suomessa kotipalvelua ei ollut vielä vuonna 1967 organisoidusti harjoitettu. Kirjastolautakunta päätti elokuussa 1967 yksimielisesti kannattaa aloitetta.<sup>648</sup>

Kotipalvelutoiminta eli kirjojen kotiinkuljetus aloitettiin Espoossa Aurorakodin laitoskirjastosta käsin elokuussa 1970. Vajaan puolen vuoden aikana 13 lainaajaa lainasi 263 teosta, joista suomenkielisiä oli 94 % ja ruotsinkielisiä 6 %. Vaikka lainaajien joukko olikin vähäinen, oli työmuodolla suuri merkitys kotiinsa sidotuille ihmisille: keskiverto kotipal-

645 Espoon ruotsalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1953, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 16.

646 Ao. lainausasemien toimintakertomukset 1962, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

647 Espoon kirjastolautakunta 19.11.1965, 75 §; Aurorakodin laitoskirjaston toimintakertomukset 1966, 1967 ja 1971, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

648 Espoon kirjastolautakunta 29.8.1967, 63 §.

velun käyttäjä lainasi viiden kuukauden aikana noin 20 kirjaa.<sup>649</sup> Kirjojen kuljettamisesta asiakkaille vastasi kirjastoautonkuljettaja, alkuun omalla farmariautollaan.<sup>650</sup>

Kotipalvelu osoittautui nopeasti tarpeelliseksi kirjastotyön muodoksi. Vuonna 1972 lainasi 24 kotipalvelun käyttäjää yhteensä 1 836 teosta, eli 76,5 kirjaa lainaajaa kohti, kun espoolainen lainasi tuona vuonna kaupunginkirjastostaan keskimäärin 8,3 teosta. Kotipalvelun hoitaminen siirtyi seuraavana vuonna Leppävaaran pääkirjaston vastuulle. Toiminnan volyymi kasvoi tasaisesti: vuonna 1982 kotipalvelulla oli 55 asiakasta, jotka lainasivat yhteensä 3 559 nidettä.<sup>651</sup> Espoon tekemä päätös kotipalvelun aloittamisesta oli sikälikin merkittävä, koska kirjastolainsäädäntö ei kotipalvelua tuntenut eikä sen järjestämiseen näin ollut saatavissa valtionapua.<sup>652</sup>

Muukin laitoskirjastotyö alkoi Espoossa 1970-luvulla tehostua, sillä uusiin Jorvin ja Puolarmetsän sairaaloihin perustettiin laitoskirjastot. Jorvin potilaskirjasto aloitti toimintansa loppuvuodesta 1976.<sup>653</sup> Vuonna 1979 kolmen potilaskirjaston (Aurora, Jorvi ja Puolarmetsä) yhteenlaskettu lainausluku oli noin 42 000. Lisäksi Muuralan ja Pellon sairaaloihin sijoitettiin 1970-luvun jälkipuoliskolla siirtokirjakokoelmat. Viharlaakson sairaskodissa tehtiin lisäksi potilaskierto joka toinen viikko.<sup>654</sup> Tämän jälkeen Espoon kaupunginkirjaston laitoskirjastotoiminnassa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia ennen 1980-luvun jälkipuoliskoa.

## Kirjastoautot kirjastoverkon täydentäjinä

Kirjastoautotoiminta pääsi Espoossa alkuun vuoden 1965 käynnistyessä. Koska auto korvasi pienet, Espoon haja-asutusalueiden lainausasemat sekä kolme lakkautettua sivukirjastoa, riitti auton 29 pysäkillä asiakkaita: viidellä niistä tehtiin jopa yli 100 lainausta tunnissa.<sup>655</sup> Espooseen saatiin toinen kirjastoauto vuonna 1968, ja siinä otettiin ajan säästämiseksi käyttöön kameralainaus.<sup>656</sup> Kahden kirjastoauton merkityksestä Espoon kirjastotoimelle ker-

---

649 Aurorakodin laitoskirjaston toimintakertomus 1970, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto.

650 Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 26.

651 Aurorakodin laitoskirjaston toimintakertomus 1972 ja Leppävaaran pääkirjaston toimintakertomus 1972, Espoon kaupunginkirjaston arkisto, Espoon kaupunginarkisto; Espoon kaupunginkirjaston toimintakertomus 1982, s. 2.

652 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 180–181.

653 Espoon kirjastolautakunta 25.3.1975, 38 §; 25.5.1976, 80 §; 22.6.1976, 99 § (esityslista); Lehtonen, Urpo: Vuosi on mennyt, tervetuloa uusi vuosi, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1976, s. 3–4.

654 Espoon kirjastolautakunta 12.12.1978, 177 §; Espoon kaupunginkirjaston toimintakertomus 1979, s. 14–15.

655 Espoon kirjastolautakunta 14.4.1965, 23, 29 §§.

656 Espoon kirjastolautakunta 9.5.1968, 44 §.

too paljon se, että vuonna 1969 niiden yhteenlaskettu vuosilainausta oli noin 157 000, mikä oli lähes kolme kertaa enemmän kuin pääkirjaston lainaus. Pääkirjasto ylitti kirjastoautot lainauksen volyymissa vasta uuden pääkirjastorakennuksen valmistumisen jälkeen.<sup>657</sup> Kolmas kirjastoauto aloitti lainaustoiminnan vuoden 1975 alussa.<sup>658</sup> Kirjastoautoilla oli yhteensä 67 lainauspistettä Espoossa vuonna 1978; näiden pysäkkien määrä kasvoi vuoden 1985 loppuun mennessä 74:ään.<sup>659</sup>

Kirjastoauto paransi merkittävästi syrjäseutujen kirjastopalveluja, mutta sen avulla piti huolehtia myös monen Espoon lähiön kirjastotarpeiden tyydyttämisestä ennen kuin niihin saatiin kiinteä kirjasto. 1970-luvun alussa tilanne oli vaikein Kivenlahdessa, jossa oli kolme kirjastoauton pahasti ruuhkaantunutta pysäkkiä.<sup>660</sup> Kivenlahden sivukirjasto pääsi kuitenkin aloittamaan toimintansa vasta vuonna 1983. Laajennettu kirjastotyö käynnistyi pian myös espoolaisissa kirjastoautoissa: vuonna 1970 niissä järjestettiin 11 tietokilpailua ja kaksi satutuntia.<sup>661</sup> Kirjastoautot toimivat myös monien koulujen korvaavana koulukirjastona. 1980-luvun puolimaissa autot hoitivat tätä tehtävää Lahnuksen, Lintuvaaran, Lähderannan, Niipperin ja Nuuksion suomenkielisillä ala-asteen kouluilla sekä Karamalmin ruotsinkielisellä ala-asteella.<sup>662</sup>

Espoossa mietittiin myös kirjastoautojen ja suurehkojen sivukirjastojen välimaastoon sijoituvia ratkaisuja. Ajatus pienistä, rajatun palvelun lähikirjastoista rantautui suomalaiseen kirjastokeskusteluun 1970-luvun puolimaissa.<sup>663</sup> Espoon kirjastolautakunta totesi lokakuussa 1976, että kaupungin syrjäseuduilla oli syytä kokeilla ”lainausasemia, jotka eivät kuitenkaan saa pysyvästi korvata kiinteää kirjastoa”.<sup>664</sup> On kiintoisaa, että lautakunta käytti näistä kirjastopisteistä samaa lainausasema-nimitystä, jolla pienet kirjaston toimipaikat oli Espoossa perinteisesti tunnettu. Lainausasemaksi – jota kutsuttiin myös kirjastokioskiksi – kaavailtiin kesäkuussa 1977 siirrettävää, jalaksien päällä olevaa noin 25 m<sup>2</sup>:n suuruista konttia.<sup>665</sup> Tällaisia lainauspisteitä ei kuitenkaan Espoon kaupunginkirjastoon perustettu tutkimusajanjakson aikana.

---

657 Leppävaaran pääkirjaston toimintakertomus 1969, Espoon kaupunginarkisto.

658 Espoon kirjastolautakunta 6.5.1975, 53 §.

659 Leppävaaran pääkirjaston toimintakertomus 1978, Espoon kaupunginarkisto; Espoon kaupunginkirjaston vuosikertomus 1985, s. 3.

660 Espoon kirjastolautakunta 4.5.1970, 57 §; Nyman, Nan: Kivenlahti, Viherlaakso, Leppävaara ja Leppävaaran aluekirjasto. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita, 2006, s. 147.

661 Espoon kirjastolautakunta 5.5.1971 (liite: kaupunginkirjaston vuosikertomus).

662 Espoon kaupunginkirjaston toimintakertomus 1984, s. 12.

663 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 131.

664 Espoon kirjastolautakunta 21.10.1976, 158 §.

665 Espoon kirjastolautakunta 21.6.1977, 142 §.

## Pääkirjastotalo kohoaa Leppävaaraan

Uudenmaan läänin kirjastotarkastaja Sirkka Sarkola ehdotti 1960-luvun alussa Espoon kunnalle uuden pääkirjastotalon rakentamista. Esitys ei tullut kauppalankirjaston johdolle ja kirjastolautakunnalle yllätyksenä, sillä Espoon kirjastotoimelle oli selvää, että Leppävaaran terveystalon kellari oli aivan liian ahdas voimakkaasti kasvavan kauppalan pääkirjastoksi. Lisäksi vuoden 1961 kirjastolaki edellytti, että valtionavun saamiseksi kunnan pääkirjaston tilojen oli oltava vain kirjastokäytössä. Terveystalon tiloissa toimi kuitenkin myös sosiaalihuoltajan vastaanotto.<sup>666</sup>

Pieni ja kirjastotilaksi sopimaton huoneisto ei myöskään täyttänyt Suomen kirjastotarkastajien 1950-luvulla laatimia, kunnan ja kauppalan pääkirjaston kirjastonormeja. Lainaussalin lisäksi pääkirjastossa tuli olla kirjavarasto, työhuone sekä erillinen tila lasten ja nuorten aineistolle. Kirjastolautakunta ja kirjaston johto ryhtyivät suunnittelemaan Espoon kirjastotoimelle uutta pääkirjastoa nämä vaatimukset huomioon ottaen.<sup>667</sup>

Kuten muillakin Suomen suurimmilla paikkakunnilla, myös Espoossa oman pääkirjastotalon rakentamisesta tuli pitkä ja polveileva hanke, pitkälti päättäjiensä asenteiden vuoksi. Kauppalan virkamiesjohdossa epäiltiin 1960-luvulla, oliko oma kirjastolaitos Espoossa edes tarpeen: olivathan espoolaiset tottuneet käyttämään Helsingin kirjastoja.<sup>668</sup>

Kauppalankirjasto pyrki tavoitteeseensa hakeutumalla yhteistyöhön Espoon kauppakoulun ja työväenopiston kanssa. Pääkirjastotalon paikaksi valittiin purkukunnossa olleen kansakoulun tontti Leppävaarassa, ja jatkosuunnittelun perustaksi otettiin yhteisen rakennuksen aikaansaaminen kauppalankirjastolle, työväenopistolle ja kauppakoululle.<sup>669</sup> Pääkirjaston suunniteltu koko kasvoi rakennushankkeen edetessä. Alkuperäisessä huonetilaohjelmassa oli mainittu 500 m<sup>2</sup>, mutta tilaohjelmaa laajennettiin 2 600 neliometriin vetoamalla pohjoismaisiin normeihin. Rakennuslupa myönnettiin lopulta Espoota tyydyttävien ehdoin marraskuussa 1970. Leppävaaran pääkirjasto valmistui vuonna 1972 kokonaispinta-alaltaan 2 600 m<sup>2</sup>:n suuruisena.<sup>670</sup>

Vaikka uusi pääkirjastotalo oli Espoon kirjastotoimen kehitykselle suuri harppaus eteenpäin, ei rakennus ollut paikkakunnan kokoon ja asukaslukuun verrattuna erityisen

---

666 Espoon kirjastolautakunta 21.2.1963, 11 §; Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

667 Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

668 Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

669 Espoon kirjastolautakunta 8.3.1967, 4 §; Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 27–28.

670 Espoon kirjastolautakunta 14.11.1968, 100 §; 5.5.1971, 52 § (liitteenä kauppalankirjaston vuosikertomus 1970). Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018; Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 28.

suuri. Vuoden 1972 alussa kaupungiksi muuttunut Espoo olisi saanut täyden valtionavun huomattavasti suurempaakin pääkirjastotaloa varten, mutta kirjastolautakunta ja kaupunginkirjaston johto halusi kehittää kirjastotointa tasapuolisemmin. Kaupungin muihin aluekeskuksiin suunniteltiin edelleen suurehkoja kirjastorakennuksia ja myös näille hankkeille haluttiin valtionapua. Siksi Espoon uudesta pääkirjastotalosta tuli suunnilleen samankokoinen kuin vain vähän aikaisemmin valmistunut Töölön sivukirjasto.<sup>671</sup>

Uusi kirjastorakennus avasi ovensa vaihteittain. Espoolaiset pääsivät asioimaan muille kirjaston osastoille lokakuussa 1972, mutta musiikkiosasto valmistui vasta keväällä 1973. Espoon oloissa ainutlaatuisen korkeatasoinen kirjasto kasvatti merkittävästi vuosilainausta ja kävijämääriä. Kirjaston johdolle ja henkilökunnalle kävi kuitenkin pian selväksi uudisrakennuksen suurin ongelma, liian pieniksi jääneet kirjastotoimen keskitetyille toiminnoille varatut tilat.<sup>672</sup> Kaiken kaikkiaan pääkirjastotalohanke oli kuitenkin menestys. Erittäin nopeasti kasvava paikkakunta sai rakennettua tyydyttävän pääkirjastorakennuksen vain runsaassa kymmenessä vuodessa, kun prosessiin kului Helsingissä, Tampereella ja Turussa vuosikymmeniä.

Uusi kirjastotalo antoi puutteineenkin mahdollisuuksia Espoon kirjastotoimen merkittävään kehittämiseen. Kaupungin kasvavalle opiskelijaväestölle tärkeää kurssikirjatarjontaa lisättiin huomattavasti, ja kurssikirjatoiminnasta huolehtimaan palkattiin kaksi työntekijää. Samoin tehostui koulujen kanssa tehtävä yhteistyö: kouluille ja lastentarhoille ryhdyttiin nyt lainaamaan kirjasarjoja oheislukemistoksi. Pääkirjaston taidenäyttelytila oli jatkuvasti käytössä.<sup>673</sup> Uuden pääkirjastotalon ja paranevien henkilöstöresurssien ansiosta pääkirjasto kykeni vuodesta 1972 lähtien tukemaan sivukirjastojen toimintaa huomattavasti entistä paremmin. Pääkirjastossa ryhdyttiin muun muassa keräämään kuva- ja näyttelymateriaalia kirjanäyttelyjen tekoa varten.<sup>674</sup>

Alkuun varsin avaralta näyttänyttä pääkirjastotaloa oli pian jo tarve laajentaa työhuone-tilojen puutteen ja kokoelmien ripeän kasvun vuoksi. 1980-luvulla lisätilan tarve oli jo 2 300 m<sup>2</sup>. Toive oli perusteltu, sillä uuden kirjastorakennuksen avaamista seuranneen kymmenen vuoden aikana kirjaston henkilökuntamäärä kasvoi 180 % ja kirjakokoelma 280 %.<sup>675</sup>

Espoon kirjastotoimen hallinnollisten tilojen tarve ratkaistiin 1980-luvulla pääkirjastotaloa laajentamatta, koska yli 2 000 neliömetrin lisärakennus ei olisi luontevasti mahtunut kirjastotalon tontille. Lisätiloja vuokrattiin Kauniaisista, ja monet tilaa vieneet toiminnot,

---

671 Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

672 Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

673 Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

674 ”Suunnitellaan yhdessä kirjanäyttelyitä” (nimim. Leena Viherlaaksosta), Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1974, s. 13.

675 Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

kuten kirjastotoimen hallinto, aineiston hankinta ja dokumentointityö, muuttivat uusiin tiloihin vuonna 1986. Tämän jälkeen Leppävaaran pääkirjastorakennus voitiin kunnostaa, ja musiikkiosasto sekä tietopalvelu saivat kaipaamiaan lisätiloja.<sup>676</sup>

## Sivukirjastoille asianmukaiset tilat

Espoon kirjastopalvelujen kehittäminen riippui 1970-luvun alkaessa siitä, saisivatko sivukirjastot Leppävaaran pääkirjaston lailla asianmukaiset, kirjastokäyttöön suunnitellut tilat. Espoossa kesti Suomen mittakaavassa kohtalaisen kauan, ennen kuin päättäjät myönsivät kirjastotoimen tarvitsevan kirjastotoimen ehdoilla suunniteltuja tiloja. Ensimmäiset kirjastokäyttöön tarkoitetut, Espooseen valmistuneet rakennukset olivat vuonna 1971 käyttöön otetut Matinkylän ja Viherlaakson sivukirjastorakennukset. Kirjastonjohtaja Urpo Lehtonen toivoi, että kirjastolaitos saisi Espoossa samanlaisen aseman kuin koululaitos: koulujen perustaminen uusille asuinalueille oli itsestäänselvyys, kirjastojen ei. Kirjasto kuitenkin kuului Lehtosen mielestä ”jokaiseen n. 10 000–15 000 asukasta käsittävään kauppalanosaan”.<sup>677</sup>

Espoon kuntapäättäjien yleistä kirjastoaan kohtaan tuntema nurjamielisyyks hälväni 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Kauppalan vuosien 1970–1980 kuntasuunnitelmaan saatiin vuosien 1970–1974 investointikohteina kuusi uutta kirjastorakennusta tai -huoneistoa: Leppävaaran aluekirjasto (eli pääkirjasto) ja Kivenlahden aluekirjasto sekä Viherlaakson, Matinkylän, Haukilahden ja Kauklahden sivukirjastot.<sup>678</sup> Kolme näistä kirjastoista sai kuitenkin odottaa vuoroaan: Kivenlahden kirjasto aloitti vuonna 1983 toimintansa osakehuoneistossa, ja Haukilahden kirjasto sai oman kirjastonsa vasta vuonna 1985. Heikkolaatuisissa tiloissa toiminut Kauklahden kirjasto pääsi viimein omaan kirjastorakennukseensa vuonna 1987.<sup>679</sup>

Espoolaisten kuntapäättäjien asennoituminen yleistä kirjastoaan kohtaan oli näin olennaisesti muuttunut. Mikäli kaupunginkirjasto vastaisuudessa sai uuden kirjastorakennuksen tai -huoneiston kaupungin investointiohjelmaan, merkitsi se yleensä hankkeen toteutumista, joskaan ei välttämättä alkuperäisessä aikataulussa. Asennemuutos oli tapahtunut lyhyen ajan kuluessa, 1960-luvun puolivälistä 1970-luvun alkuvuosiin. Kirjastonjohtaja Urpo Lehtonen muisteli vuonna 1975, kuinka kauppalanvaltuusto ei heti myöntänyt varoja pääkirjastotaloa varten, koska asiaa ei paikallispoliitikkojen keskuudessa pidetty tärkeänä.

---

676 Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.

677 Lehtonen, Urpo: Kirjastorakennuksia, vihdoinkin! Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 2/1970, s. 1–2.

678 Espoon kirjastolautakunta 4.5.1970, 57 § sekä esityslistan vastaava kohta.

679 Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 15.



Kun kauppalanvaltuusto lopulta hyväksyi pääkirjastotalon rakentamisen, oli varat muidenkin kirjastojen rakentamiseen myöhemmin helpompi saada.<sup>680</sup>

Espoolaisten oma aktiivisuus sai sekin aikaan kirjastoverkon kohenemista. Urpo Lehtonen halusi vuonna 1967 perustaa Soukan kasvavalle väestölle oman kirjaston. Hanke ei kuitenkaan edennyt, ennen kuin kaupunginosayhdistys Soukka-Seuran ja SDP:n paikallisosaston aktiivit alkoivat ajaa asiaa. Sivukirjastolle saatiin noin 670 neliömetrin tilat uudesta ostoskeskuksesta, ja kirjastotoiminta Soukassa alkoi elokuussa 1972.<sup>681</sup> Soukan kirjastohuoneisto oli rakenteellisesti helposti muunneltavaa maisemakonttorityyppiä. Siinä oli otettu huomioon mahdollisuus perustaa sivukirjastoon musiikkiosasto, minkä lisäksi siellä oli tilat kirjastonkäytön opetuksessa käytettävälle kerhohuoneelle.<sup>682</sup>

Soukkalaisten aktiivisuus kertoi kaupunginkirjaston statuksen noususta espoolaisten silmissä: omaan kaupunginosaan haluttiin 1970-luvun taitteessa jo tasokas yleinen kirjasto. Vuosikymmenen mittaan tämän huomasivat myös espoolaiset poliitikot, jotka ryhtyivät ajamaan kiinteiden kirjastojen perustamista alueille, joilta ne vielä puuttuivat. Pohjois-Espooseen esitettiin 1970-luvulla kahtakin kiinteää kirjastopistettä, mutta alueen väestöpohjan vähäisyyden vuoksi kirjastonjohtaja ja kirjastolautakunta pitivät ajatusta toteuttamiskelpoisena vasta 1980-luvulla. Samoin kävi Karakallioon vuonna 1976 esitetylle uudelle sivukirjastolle.<sup>683</sup>

Tilaresurssien kasvu ja kirjastohuoneistojen tason paraneminen 1970-luvulla merkitsi Espoon kirjastopalvelujen kohenemista. Laajennetulle kirjastotoiminnalle avautuivat huomattavasti paremmat mahdollisuudet. Musiikkikirjastotoiminta alkoi uusissa Matinkylän ja Soukan sivukirjastoissa, ja myös Viharlaakson tuore sivukirjasto panosti laajennettuun kirjastotoimintaan. Viharlaaksossa esitettyjä lastenelokuvia saattoi kerralla tulla katsomaan parisataakin lasta. Lisäksi tarjolla oli ”pelejä, ammatinvalinnan tunteja, satutunteja, luokkakäyntejä”, ja taidenäyttelyitäkin voitiin tiloissa järjestää.<sup>684</sup> Lapset olivat tärkeä asiakasryhmä myös Soukassa, jonka kerhohuoneessa kerrottiin satuja kaksi kertaa viikossa, piirrettiin väriliiduilla ja katsottiin elokuvia.<sup>685</sup>

Lastenkirjastotyö tehostui muutenkin merkittävästi Espoon kaupunginkirjastossa 1970-luvulla. Vuosikymmenen puolivälissä kaupungin kirjastoja kiersi nukketeatteri-

680 Saari, Juhani: Johtajan 50-vuotisjuhlaaastattelu, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 5/1975, s. 1–6.

681 Espoon kirjastolautakunta 8.3.1967, 4§; 4.5.1970, 57 § ja esityslistan vastaava kohta; 17.9.1970, 95 §; Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 33; Ojala, Anneli: Soukka. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 114.

682 Espoon kirjastolautakunta 4.2.1971, 16 §.

683 Espoon kirjastolautakunta 21.2.1973, 16 §; 27.1.1976, 15 § (aloite liitteenä); 25.5.1976, 70 §.

684 Heino, Riitta: Kirjastomme musiikkitoiminta, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1973, s. 2–5; Talvitie, Vuokko: Viharlaakso ilman numeroita, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 2/1974, s. 8–9.

685 ”Pidättekö Brahmsista – tycker ni om Brahms?” Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1974, s. 4–5.

näytösten esittäjä, joka piti näytöksiä pääkirjaston ohella Tuomarilassa, Tapiolassa, Viherlaaksossa, Matinkylässä ja Laajalahdessa.<sup>686</sup> Nukketeatteri oli ollut Espoon kaupunginkirjastossa lähes tuntematon lastenkirjastotyön muoto.

Tilavammissa ja ajanmukaisissa huoneistoissa voitiin tehostaa myös lainausta. Näin 1960-luvulla käyttöön otettu Detroit-menetelmä jäi monelle Espoon yleiselle kirjastolle lyhytaikaiseksi lainausjärjestelmäksi. Valokuvauskameraa hyödyntävä lainausjärjestelmä otettiin 1970-luvulla systemaattisesti käyttöön kaikissa uusissa sivukirjastossa ja kirjastoautoissa sekä uusiin tiloihin muuttaneissa kirjastoissa pääkirjastotalo mukaan lukien.<sup>687</sup>

## Työpaikkademokratia synnyttää kuohuntaa

Suomalaisen työelämän muutokset ovat aina vääjäämättä heijastuneet myös kirjastomaailmaan, vaikkakaan yleiset kirjastot eivät ole olleet yleensä näiden muutosten eturintamassa. Nuorten pohjoismaisten kirjastoammattilaisten 1960-luvun alussa herättämä keskustelu kirjastojen työmenetelmien ja johtamisen uudistamisesta herätti Suomessakin kipakan väittelyn (ks. s. 115–125), ja vuosikymmenen lopulla osin tämän debatin vaikutuksesta syntynyt Kirjastopoliittinen yhdistys (KPY) pyrki vaikuttamaan kirjastopoliittikkaan.<sup>688</sup>

Nopeasti kasvava Espoon kauppalankirjasto tarjosi työpaikan monelle KPY:n nuorelle aktiivijäsenelle, ja se antoi aktiiveille mahdollisuuden esitellä mielipiteitään ja toteuttaa ideoitaan. KPY:n näkyvimmistä hahmoista kirjastossa työskentelivät 1970-luvun alussa Anneli Putkonen (myöh. Perälä), Keijo Perälä ja Kari Turunen.<sup>689</sup> Anneli Perälän mukaan liian konservatiiviseksi koetun Suomen kirjastoseuran vastavoimaksi syntyneen KPY:n keskuspaikkoja olivat Helsingin kaupunginkirjasto ja Espoon kauppalankirjasto.<sup>690</sup>

Kirjavalinnan demokratisoinnin ohella KPY:n tavoitteena oli kirjastojen hallinnon demokratisointi. Näihin päämääriin KPY pyrki myös Espoossa, jossa kirjastonjohtaja Urpo Lehtonen aloitti kirjaston hallinnon varovaisen uudistamisen 1960-luvun lopulla. Hän pyrki vuonna 1969 parantamaan kasvavan kauppalankirjaston tiedonkulkua perustamalla *Lukuset*-henkilökuntalehden. Lehtonen kehotti työntekijöitä keskustelemaan ja ottamaan

---

686 ”Tunnethan Anun?” (nimim. vt.), Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti *Lukuset* 2/1975, s. 7–10.

687 Espoon kirjastolautakunta 9.5.1968, 44 §; 3.12.1970, 132 §; Saari, Juhani: Kortti ja kamera, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukuset* 3/1977, s. 22–23; ”Hölmölään uutisia”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukuset* 7/1978, s. 20; Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 14.

688 Mäkinen, Ilkka: Radikalismien vuosikymmenet eli 1960–1980-luvut Suomen kirjastomaailmassa ja kirjastotieteessä. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 847–848.

689 Mäkinen, Ilkka: Radikalismien vuosikymmenet eli 1960–1980-luvut Suomen kirjastomaailmassa ja kirjastotieteessä. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 847–848; ”Suomen uutiset”, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti *Lukuset* 1/1969, s. 8.

690 Perälä, Anneli: Nuori nainen vauhdissa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 67–68.

kantaa lehden palstoilla.<sup>691</sup> *Lukset* jaksoi kuitenkin ilmestyä vain kahden vuoden ajan. Sen vastaavana päätoimittajana oli toiminut kirjastonjohtaja, jolla ei uuden pääkirjastotalon valmistumisvaiheessa ollut aikaa hoitaa sisäistä tiedotusta jo vanhentuneen kirjaston ohjesäännön mukaisesti eikä talossa työskennellyt ketään muutakaan, joka olisi voinut ottaa tiedottamisesta vastuun. Tiedotuksen puute herätti närää henkilökunnassa, jolta tosin riitti myös ymmärrystä ylityöllistettyä kirjastonjohtajaa kohtaan.<sup>692</sup>

Paine tiedotuksen kehittämiseen alkoi kasvaa myös Espoon kuntapäätäjien taholta. Kauppalanhallitus kehotti toukokuussa 1971 virastopäälliköitä järjestämään yhteisneuvotteluja ja tiedotustilaisuuksia sisäisen tiedotuksen kehittämiseksi. KPY:n espoolaiset aktiivit ottivat asiassa aloitteen käsiinsä, ja joulukuussa 1972 eräessä kirjaston koulutustilaisuudessa valittiin henkilökuntakokousta valmisteleva työryhmä. Kaupunginkirjasto sai tiedotustoiminnan kehittämiseksi uuden kirjastoamanuenssin viran, joka täytettiin huhtikuussa 1973. Näin *Lukset*-lehti heräsi uudelleen henkiin tiheämmin ilmestyvänä ja runsassisältöisempänä, ja henkilökuntaa ryhdyttiin informoimaan myös säännöllisten tiedotteiden avulla. Virallisuonteisinta tiedotusmateriaalia olivat jatkossa kiertokirjeet, joista muodostuisi käytännön työnteon ohjeisto.<sup>693</sup> Kirjastonjohtaja ryhtyi vuonna 1974 pitämään apulaisjohtajien ja toimistonhoitajan esityksistä koottua päätösluetteloa päätöksistään. Päätösluettelo oli toimistossa nähtävänä, ja tärkeimmät asiat tulivat seuraavan viikon tiedotteeseen.<sup>694</sup>

Henkilökunnan valitsema työryhmä ryhtyi valmistelemaan henkilökuntakokousta ja edustuksellisen työpaikkaneuvoston perustamista. Työpaikkaneuvostoa suunniteltaessa mallina oli muun muassa kirjastomaailmassa paljon huomiota saanut Kemin kaupunginkirjaston työpaikkaneuvosto (ks. s. 124–125). Marraskuussa 1973 pidettävän henkilökuntakokouksen valmisteluvaiheessa KPY:n aktiivit käynnistivät hankkeen tueksi *Lukussa* keskustelun työpaikkademokratian<sup>695</sup> toteuttamisesta. Keskustelua vauhditti samana vuonna valmistunut virastodemokratiatoimikunnan mietintö, jossa esitettiin henkilöstön osallistumista virastojen ja muiden julkishallinnon yksiköiden hallintoon sekä luonnosteltiin vaihtoehtoja osallistumistavoiksi. Vähän ennen kokousta ilmestynyt *Lukusten* numero

691 Lehtonen, Urpo: Aluksi, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukset* 1/1969, s. 1.

692 [Taskinen, Hannu:] Kirjaston tiedotustoiminnan nykytilanne ja suunnitelmat sen kehittämiseksi, Espoon kaupunginkirjaston sisäinen tiedotuslehti 1/1973, s. 2–8. – Kaupunginkirjaston henkiin herätetty henkilökuntalehti ilmestyi yhden numeron verran tällä nimellä, minkä jälkeen palattiin vanhan *Lukset*-nimen käyttöön.

693 [Taskinen, Hannu:] Kirjaston tiedotustoiminnan nykytilanne ja suunnitelmat sen kehittämiseksi, Espoon kaupunginkirjaston sisäinen tiedotuslehti 1/1973, s. 2–8.

694 ”Heräsi kysymys – löytyykö vastaus”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukset* 3/1978, s. 22. – Espoon kaupunginarkistossa säilytettävät kirjastonjohtajan päätösluettelot alkavat arkistoluettelon mukaan vuodesta 1974.

695 Työpaikkademokratia (tpd) on demokraattisten menetelmien käyttämistä eri muodoissaan työpaikalla. Kuten demokratia yleensäkin, myös tpd voi olla osittaista tai absoluuttista sekä suoraa tai edustuksellista. Työpaikkojen demokraattisia päätöksentekomenetelmiä voivat olla mm. äänestykset, keskustelut ja neuvottelut, ja henkilökunta voi valita vaalein edustajia päätöksentekoeleimiin tai erityisiin yhteistyöelimiin, joissa on myös työnantajan edustus. Ks. Wikipedia-artikkeli Työpaikkademokratia, lainattu 14.3.2018.

keskittyi yksinomaan työpaikkademokratiaan.<sup>696</sup> Kirjaston johdolle työpaikkademokratia oli hankala asia siksi, ettei vielä ollut olemassa suunnitelmia työpaikkademokratian toteuttamiseksi julkishallinnossa.

*Lukusten* työpaikkademokratianumerossa perusteltiin työpaikkademokratiaelinten perustamista sillä, että kaupunginkirjaston kasvaessa oli yhä tärkeämpää saada kanavia asioiden tiedottamiselle ja niiden käsittelyyn. Lehdessä muistutettiin, että useimmissa yleisissä kirjastoissa, joissa oli vastaavia neuvostoja, oli johtaja delegoinut myös päätäntävaltaansa neuvostolle. Valmistelutyön tuloksena henkilökuntakokoukselle esitettiin sekä johdon että henkilökunnan edustajista koostuvan neuvottelukunnan perustamista. Neuvottelukunnan perustaminen ei muuttaisi kirjaston valta- ja vastuusuhteita, vaan ylin vastuu ja valta olisivat edelleen kirjastonjohtajalla. Neuvottelukunnan tehtävä oli tuoda koko henkilökunnan asiantuntemus ja mielipiteet paremmin päätöksentekijöiden tietoon ratkaisuja tehtäessä. Lisäksi työpaikkademokratiajärjestelmään kuuluisi kerran vuodessa järjestettävä henkilökuntakokous, joka oli avoin kaikille kaupunginkirjaston työntekijöille.<sup>697</sup>

Henkilökuntakokouksen valmistelijat perustelivat lehdessä työpaikkademokratian ja sen edustuksellisten elinten tarpeellisuutta myös niiden hyödyllisyydellä työnantajalle. Työteho kasvaisi, koska työntekijät viihtyivät paremmin työympäristössä, jossa oli ”demokraattinen ilmapiiri”. Demokraattisen tasa-arvoisuuden hengessä piti myös henkilöstölle luoda mahdollisuus valvoa omia etujaan sekä turvata se, että päätöksiä tehtäessä henkilökunnan edustajat olisivat aina läsnä.<sup>698</sup>

Syksyn 1973 henkilökuntakokouksen jälkeen kävi selväksi, että henkilökunnan – tai ainakin työpaikkademokratia toiminnan aloittamista kannattaneiden kirjaston työntekijöiden – ja kirjastonjohtajan käsitykset työpaikkademokratian roolista eivät olleet yhteneväiset. Kirjastonjohtaja Lehtonen ei hyväksynyt marraskuisen henkilökuntakokouksen päätöksiä: hän hylkäsi niin kokouksen hyväksymät työpaikkademokratiaelinten säännöt kuin henkilövalinnatkin. Lehtonen lupasi kuitenkin kutsua uuden kokouksen koolle näiden elinten perustamista varten.<sup>699</sup>

Kirjastonjohtajan ratkaisu suivaannutti KPY:n nuoret aktiivit.<sup>700</sup> Anneli Putkonen kritisoi *Lukusissa* Lehtosta siitä, että hän oli perustellut sääntöjen hylkäämistä toteamalla, että marraskuun 1973 kokouksessa oli ollut ”erimielisyyksiä joistakin asioista”, joten säännöt eivät olisi olleet kaikkien mielen mukaisia. Päätös oli kuitenkin saatu aikaan äänestämällä,

696 ”Työpaikkademokratiaan?” (nimim. AP & RM), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukset* 2/1973, s. 6. – Artikkelin ovat todennäköisesti kirjoittaneet Anneli Putkonen ja Riitta Maury.

697 ”Vuosi työpaikkademokratiaa kohti”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukset* 4/1973, s. 2–15.

698 ”Vuosi työpaikkademokratiaa kohti”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukset* 4/1973, s. 2–15.

699 Putkonen, Anneli: Kuoleeko kurki ennen kuin suo sulaa? Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti *Lukset* 1/1974, s. 23–27; Perälä, Anneli: Nuori nainen vauhdissa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 68.

700 Perälä, Anneli: Nuori nainen vauhdissa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 68.

eikä henkilökunnalta voitu edellyttää täydellistä yksimielisyyttä. Putkosen mukaan kirjastonjohtaja oli myös ollut sitä mieltä, että piti odottaa suunnitelmia työpaikkademokratian toteuttamiseksi, ja odotusaikana oli korkeintaan mahdollista perustaa kokeiluluontoinen neuvotteluelin.<sup>701</sup>

Kirjastonjohtajan näkökulmasta kiistan ydin oli siinä, että KPY:n aktiivijäsenet olivat Espoon kaupunginkirjastossa ymmärtäneet työpaikkademokratian perusajatuksen väärin.<sup>702</sup> Lehtonen ei halunnut jakaa hänelle kaupunginkirjaston ohjesäännössä myönnettyä päätöksentekovaltaa ja vastuuta työpaikkademokratiaelinten kanssa, jotka olisivat halunneet ”päättää porukalla”, mitä asioita lautakunnalle esitettäisiin. Maaliskuussa 2004 jo eläköitynyt Lehtonen kiteytti ongelman pariin virkkeeseen:

*”Sanoin, ettei se [yhdessä päättäminen] oikein käy, kun minun täytyy siitä kuitenkin vastata. En voi vastata semmoisesta, mitä porukalla päätetään, koska vastuu on kuitenkin lain mukaan minulla eikä kellään muulla.”*<sup>703</sup>

Johdon ja henkilökunnan yhteentörmäys ei ollut ihme, sillä työpaikkademokratia oli vielä vuonna 1973 suhteellisen uusi asia yleisissä kirjastoissa. Työpaikkademokratia oli niissä vielä epävirallista: yhteistyöelimet oli perustettu kirjastonjohtajan ja henkilökunnan sopimuksella eikä kirjastojen ohjesääntöihin ollut tehty niitä koskevia muutoksia. Kemin ja Kouvolan kaupunginkirjastoissa henkilökuntakokous valitsi vuodeksi kerrallaan henkilökuntaneuvoston, joka oli valmisteleva ja neuvotteleva elin. 4–6-jäseniseen neuvostoon kirjastonjohtaja kuului itseoikeutettuna. Espoon kaupunginkirjastossa työpaikkademokratiaa ajaneet henkilökunnan edustajat vetosivat siihen, että näiden kirjastojen kokemukset henkilökuntaneuvostojen työstä olivat olleet myönteisiä.<sup>704</sup>

Kirjastonjohtajan lupaama uusi henkilökuntakokous pidettiin toukokuussa 1974. Kokous hyväksyi kirjastonjohtaja Lehtosen esityksen kokeiluluonteisen neuvottelukunnan perustamisesta. 1–2 kuukauden väliajoin kokoontuvan, edustuksellisen neuvottelukunnan ohella työpaikkademokratiaelimeksi vahvistettiin kerran vuodessa pidettävä henkilökuntakokous. Neuvottelukunnan vaalitavaksi valittiin kiintiöpohjainen 6+1-malli, jossa itseoikeutetun jäsenen eli kirjastonjohtajan ohella neuvottelukunnan jäseniksi valittiin kaksi kirjastoammatillista, kaksi ei-kirjastoammatillista ja kaksi huoltohenkilöstön edustajaa. Neuvottelukunnan puheenjohtajaksi valittiin luettelointiosaston amanuenssi.<sup>705</sup> Työpaik-

701 Putkonen, Anneli: Kuoleeko kurki ennen kuin suo sulaa? Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 1/1974, s. 23–27.

702 Lehtonen, Urpo: Huipulta, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1974, s. 1.

703 Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006, s. 31–32.

704 ”Vuosi työpaikkademokratiaa kohti”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1973, s. 2–15.

705 Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntakokouksen pöytäkirja 5.5.1974, julkaistu Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukusten liitteenä; ”Ei kuollut”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 2/1974, s. 18–21.

kademokratiaelinten toiminta jouduttiin aloittamaan kokeiluluontoisena, koska julkishallinnolla ei vieläkään ollut suunnitelmia työpaikkademokratian aloittamisen varalle.

Uudet työpaikkademokratiaelimet herättivät alkuun hämmennystä Espoon kaupunginkirjaston henkilökunnan keskuudessa, sillä koko työpaikkademokratian käsite oli vielä varsin uusi ja elinten toiminta käynnistyi hapuillen. Anneli Putkonen muistutti *Lukusissa* syksyllä 1974 työtovereitaan siitä, että työpaikkademokratian tarkoitus oli antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus ilmaista mielipiteensä.<sup>706</sup>

Vuosien 1973–1974 kiista siitä, millä tavoin ja missä määrin henkilöstö saattoi osallistua päätöksentekoon Espoon kaupunginkirjastossa, kertoi paljon myös kirjastonjohtaja Lehtosen johtamistavasta. Perustellessaan syksyllä 1974 *Lukusissa* näkemyksiään työpaikkademokratian roolista kirjaston johtamisessa hän kuvasi organisaatioiden johtamista ja niiden toiminta-ajatuksen toteuttamista tavoitejohtamisen avulla. Kunnan toiminta-ajatus oli hänen mukaansa kunnallisen itsehallinnon toteuttaminen. Tavoitejohtamisen mukaan tähän päämäärään päästiin eri hallintokuntien ohje- ja johtosäännöissä ilmaistujen toiminta-ajatusien avulla, jotka ovat näiden hallintokuntien toiminnan päämääränä. Kaupunginkirjaston toiminta-ajatus oli ohjesäännön mukaan seuraava:

*”Kaupunki harjoittaa kirjastolaissa ja asetuksessa säädettyä yleistä kirjastotoimintaa, jonka tarkoituksena on tarjota kaikille kaupungin asukkaille tilaisuus sivistyksen ja tietojen kartuttamiseen kirjojen ja audiovisuaalisten välineiden avulla.”*

Toiminta-ajatus ilmoitti siis päämäärän, jota tavoiteltiin. Organisaatiossa alemman tavoite oli ylemmälle keino: siten kaupunginkirjaston tavoitteet olivat Lehtosen mukaan kaupunginvaltuustolle keino kunnallisen itsehallinnon toteuttamiseksi kirjastosektorilla. Strategia ja taktiikka olivat tarpeen tavoitteiden saavuttamiseksi, edellinen tarkoitti lähinnä toimintapolitiikkaa ja jälkimmäinen menettelytapoja.

Lehtonen piti työpaikkademokratiaa sinänsä myönteisenä asiana, koska se loisi tavoitejohtamista hyödyntävälle organisaatiolle edellytyksiä paremmalle päätöksenteolle. Tavoitejohtamisen avulla pyrittiin ”avartamaan suljettua organisaatiota ja siirtymään käskytyksestä yhteistoimintaan”. Se ei onnistuisi ilman valmiutta yhteistyöhön:

*”Tavoitejärjestelmien luomiseksi ja toiminnassa pitämiseksi tarvitaan informaatiota, joka antaa päätöksenteolle taustaa ja raaka-ainetta sen eri vaiheissa. Päätöksenteko tapahtuu sitten eri vaihtoehtojen etsinnän, arvioinnin ja karsinnan kautta. Tässä kohtaa on monipuolinen informaatio ja järkevä ideointi mitä suotavinta.*

*Päätöksenteon jälkeen organisaation toimeenpanojärjestelmä huolehtii päätösten toteuttamisesta. Organisaatiota kuvataan usein pyramidin muotoisena. Toimeenpanojärjestelmä käsittää tämän pyramidin leveän alaosan, ja on siten koko organisaation kantavana voimana.”*

---

706 Putkonen, Anneli: Neuvottelukunnalle ja henkilökunnalle, Espoon kaupunginkirjaston henkilökunta-lehti *Lukset* 4/1974, s. 16–18.

Toiminnan tuloksellisuutta mittaava seurantajärjestelmä oli vielä lisäksi tarpeen.<sup>707</sup>

Vaikka työpaikkademokratiaelinten työ käynnistyikin kangerrellen kiistojen ja kokemuksen puutteen vuoksi, tuotti työskentely pian ainakin henkilökunnan kannalta myönteisiä tuloksia. Neuvottelukunnan sihteeri Juhani Saari kykeni marraskuussa 1975 *Lukusissa* esittelemään joukon asioita, joihin neuvottelukunta oli kyennyt vaikuttamaan. Kaupunginkirjaston kiertävän satutädin työ oli saanut jatkoaikaa syysksi 1975, henkilökunta oli saanut mahdollisuuden opiskella ruotsia työväenopistossa ja kirjaston organisaatiokaavan ja henkilökunnan tehtäväkuvausten aikaansaamista oli vauhditettu. Neuvottelukunta oli myös ottanut esille kirjastoapulaisten talon sisäisen koulutuksen ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen aloittamisen. Neuvottelukunta oli näin sihteerin mielestä kyennyt osoittamaan, että sillä oli sijansa henkilökunnan työympäristön kehittämiseksi.<sup>708</sup> Tämä vaikutusvalta näkyi konkreettisesti vielä samana syksynä, jolloin kirjastoapulaisille järjestettiin kaupunginkirjastossa toivottu sisäinen koulutustilaisuus.<sup>709</sup>

Lähteiden perusteella on vaikea hahmottaa niitä rintamalinjoja, jotka työpaikkademokratiakokeilun käynnistäminen näyttää synnyttäneen kaupunginkirjaston henkilökunnan sisälle, saati sitä, missä määrin kiistely vaikutti kirjaston työilmapiiiriin. Vielä maaliskuussa 1976 kirjoitti nimimerkki Rauhanhaukka *Lukusissa*, että moni kirjaston työntekijä suhtautui välinpitämättömästi tai karsaasti työpaikkademokratiaan.<sup>710</sup>

Rauhanhaukan kirjoitus oli kuitenkin enää vain kiistan jälkimaininkeja. Espoon kaupunginkirjaston työpaikkademokratiajärjestelmä asetui 1970-luvun jälkipuoliskolla uomiinsa, ja sen soveltamisen synnyttämät periaatteelliset kiistat päättyivät. Neuvottelukunnan käsittelemiksi asioiksi vakiintuivat henkilökuntamuutoksista tiedottaminen, henkilökunnan osallistuminen uusien kirjastotilojen suunnitteluun, kirjaston sisäinen koulutus ja vuosiloma-asiat sekä virkistystoiminnasta vastaaminen. *Lukusissa* työpaikkademokratiaelinten toiminnasta raportoitiin vastedes neutraalin uutisoivasti, eikä aihepiiri enää herättänyt juuri keskustelua henkilöstölehden palstoilla. Henkilökunnan kiinnostus työpaikkademokratiaelinten vaaleja kohtaan väheni 1970-luvun loppua kohti kuljettaessa.<sup>711</sup>

1980-luvulla neuvottelukunta kokoontui kymmenisen kertaa vuodessa, ja henkilökuntakokous pidettiin kerran vuodessa. Näiden ohessa sivukirjastoissa ja pääkirjaston yksiköissä järjestettiin omia työpaikkakokouksia. Vuonna 1982 tehtiin merkittävä periaatepäätös. Henkilökunnan edustaja saattoi vuoden 1983 alusta lähtien osallistua lautakunnan kokouk-

707 Lehtonen, Urpo: Huipulta, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1974, s. 1.

708 Saari, Juhani: Neuvottelukunnan työstä, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1975, s. 2-4.

709 ”Henkilökunnan koulutustilaisuus pääkirjastossa 15.11.1975”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 8/1975, s. 15.

710 ”Auktoriteettiuskon kriisi” (nimim. Rauhanhaukka), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 2/1976, s. 27-29.

711 ”Vaalit”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1976, s. 24; otsikoimaton taulukko ao. vaalien tuloksista, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 1/1979, s. 22: ”Työpaikkademokratiasta” (nimim. RH), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 1/1977, s. 22-24.

siin ”Espoon kaupungin työpaikkademokratian toimintasäännön mukaisesti lautakunnan puheenjohtajan kutsusta”.<sup>712</sup> Henkilökunnan osallistamisen ohella alettiin panostaa myös viihtyvyyteen: kaupunginkirjastoon perustettiin vuonna 1984 henkilökuntakerho, joka järjesti juhlien ohella teatteri-, konsertti- yms. käyntejä jäsenilleen.<sup>713</sup>

## Henkilöstörakennetta ja henkilöstöpolitiikkaa kehitetään

Työpaikkademokratiajärjestelmän perustamisen yhteydessä käyty kiistely työpaikkademokratiaelinten vallan rajoista jätti 1970-luvun jälkipuolelle saakka jossakin määrin varjoonsa Espoon kaupunginkirjaston organisaation ja henkilökuntarakenteen ongelmat. Organisaation kehittäminen ja systemaattisen henkilöstöpolitiikan luominen alkoivat vasta vuonna 1978 toisen apulaiskirjastonjohtajan viran saamisen myötä. Johto-organisaation kasvaessa kirjastonjohtaja ja apulaiskirjastonjohtajat ryhtyivät vuonna 1978 pitämään viikoittain neuvottelupalavereita.<sup>714</sup>

Keskustelu Espoon kaupunginkirjaston henkilöstörakenteen muuttamisesta käynnistyi jo ennen Maija Berndtsonin astumista henkilöstöasioista vastaavan apulaiskirjastonjohtajan virkaan vuoden 1978 alussa. Virkaa väliaikaisesti hoitanut Anneli Perälä pohdiskeli *Lukusten* joulunumerossa 1977, kuinka vanhentuneet henkilöstönormit vaikeuttivat kaupunginkirjaston kehittämistä. Valtionavun ehdot rajoittivat kirjastoammatillisen ja muun henkilökunnan suhteen numeroihin 1:1. Raja oli jo jonkin aikaa törmätty suuremmissa kirjastoissa kuten Espoossa, ja se hankaloitti kirjastotoimen järkevää hoitoa. Suhdelukua pidettiin Suomessa 1970-luvun jälkipuoliskolla jo vanhentuneena normina, jonka noudattaminen johti siihen, että suuri osa kirjastonhoitajista teki kirjastoapulaisille kuuluvaa työtä.<sup>715</sup>

Henkilöstörakenteen kehittämistä haittasi lisäksi se, että kirjastoammatillista henkilökuntaa sai olla vain yksi kutakin 20 000 kirjalainaa kohti, mikäli kirjasto mieli saada tämän henkilökunnan palkkaukseen valtionapua. Normit olivat aiheuttaneet kaupunginkirjastolle ylimääräistä huolta alkuvuonna 1974, jolloin kaupunginhallitus oli jo antanut luvan täyttää kirjaston vuoden 1974 uudet, ei-ammattilliset toimet. Koska vastaavia kirjastoammatillisia virkoja ei ollut perustettu, oli pelättävissä, ettei toimien palkkaukseen saataisi valtionapua. Sen vuoksi kirjastolautakunta pyysi kaupunginvaltuustoa kiirehtimään neljän kirjastoammatillisen viran perustamista.<sup>716</sup> Käytännössä 1:1-normi johti siis siihen, että

712 Espoon kaupunginkirjaston toimintakertomus 1982, s. 3.

713 Espoon kaupunginkirjaston toimintakertomus 1984, s. 6.

714 ”Heräsi kysymys – löytyykö vastaus”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 3/1978, s. 22.

715 Perälä, Anneli: Työnjaosta ja pätevystypolitiikasta ... varsinkin suurissa kirjastoissa, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 5/1977, s. 18–20.

716 Espoon kirjastolautakunta 19.2.1974, 27 §.



ei-ammattillisten toimien tai virkojen määrän kasvaessa piti kirjaston saada lisää myös kirjastoammattillisia toimia ja virkoja – ja päinvastoin.

Perälä muistutti, että suhdeluvun muuttamista oli esittänyt muun muassa vuoden 1973 kirjastokomitea, jonka mielestä jokaista päätoimista kirjastoammattillista työntekijää kohti olisi tulevaisuudessa voitu palkata kaksi muuta päätoimista työntekijää, mikä olisi vapauttanut kirjastonhoitajat entistä enemmän yleisöpalveluun. Perälän mukaan alkoi olla selvää, ettei kaavamainen 1:2-jako ollut sekään oikea, vaan edullisin työnjako riippui kirjastosta: sen koosta, rakenteesta ja ”toimintapolitiikasta”. Kirjastonhoitajien kannatti Perälän mielestä harkita, millaisia töitä he olivat valmiita ottamaan vastaan. Hänen mukaansa oli todella tärkeää, että yleisö tapaisi kirjastonhoitajan ”aina kun se vain on mahdollista”.<sup>717</sup>

Perälän käyttämä puheenvuoro liittyi *Kirjastolehdessä* vuonna 1976 käynnistyneeseen keskusteluun, jossa esitettiin luopumista 1:1-normista ja siirtymistä 1:2-normin käyttöön. Keskustelu oli virinnyt aikana, jolloin kirjastoalalla alettiin vähitellen myös kyseenalaistaa yleensäkin koko tiukka kirjastotoimen normiohjaus (ks. s. 134). Vielä 1970-luvulla näistä monin tavoin jo kahlitsevista normeista ei kuitenkaan päästy eroon: valtionosuutta saadaksen kunnan tuli noudattaa henkilöstöä, kirjastotiloja ja aineistoja koskevia säädöksiä.<sup>718</sup>

Perälä korosti, että kirjastojen henkilökuntarakenne ja työnjako oli muuttumassa myös koulutusuudistusten myötä. Korkea-asteen koulutusuudistuksen tavoite oli lakkauttaa välitutkintotasoinen kirjastonhoitajatutkinto ja perustaa loppututkintotasoinen tilalle. Keskiasteen uudistuksen myötä alkaisi kirjastoapulaisten eli ”kirjastomerkonomien” koulutus kaupallisen alan tutkintona.<sup>719</sup>

Kun Maija Berndtson aloitti työnsä Espoon kaupunginkirjaston toisena apulaiskirjastonjohtajana, ei hän tuonut tullessaan mitään valmista henkilöstösuunnitelmaa.<sup>720</sup> Uusi apulaiskirjastonjohtaja ryhtyi tehostamaan kaupunginkirjaston sisäistä tiedotusta sekä laatimaan työntekijöiden tehtäväkuvauksia. Kirjaston työpisteisiin lähetettiin huhtikuussa 1978 sisäistä tiedonkulkua käsittelevä kysely. Vastausten mukaan työpistekokouksia pidettiin 14 yksikössä 18 vastanneesta. Kirjaston työpaikkademokratiasäännöt edellyttivät kokousten pitoa joka toinen viikko, mutta kovin säntillisesti yksiköt eivät sääntöjä noudattaneet.<sup>721</sup>

Kysely antaa mahdollisuuden tutustua kaupunginkirjaston työkulttuuriin ja työilmapiiriin. Useimmissa yksiköissä kaikki työntekijät osallistuivat työpistekokouksiin, päivystykset ja työajat kuitenkin vaikeuttivat osallistumista. Kokouksissa käsiteltiin useimmiten

---

717 Perälä, Anneli: Työnjaosta ja päivystyspolitiikasta ... varsinkin suurissa kirjastoissa, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 5/1977, s. 18–20.

718 Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009, s. 433.

719 Perälä, Anneli: Työnjaosta ja päivystyspolitiikasta ... varsinkin suurissa kirjastoissa, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 5/1977, s. 18–20.

720 ”Maija Berndtson”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 2/1978, s. 1–3.

721 ”Tiedustelu kertoi: työpistekokouksia pidetään, tietokin kulkee, mutta parantamisen varaa on”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1978, s. 12–15.

kiertokirjeitä, tiedotteita ja työnjakoa sekä monia työn käytännön ongelmia; harvemmin keskusteltiin työvuoroista ja kirjavalinnasta. Parannusta toivottiin työpisteiden väliseen yhteydenpitoon ja työpistekokousten päätösten tiedottamiseen.<sup>722</sup>

Tiedotuskanavista neuvottelukuntaa pidettiin suhteellisen etäisenä tiedonlähteenä. Kiertokirjeiden – jotka muodostivat ns. oranssissa kansiossa eräänlaisen käytännön työtä ohjaavan säännösten – ajanmukaistamista pidettiin tärkeänä, ja kirjastolautakunnan esityslistoja liitteineen toivottiin ajoissa nähtäville. Kyselyyn vastanneiden yksiköiden toivelistalla olivat myös eriaiheiset yleiset tiedotustilaisuudet sekä yksiköiden johtajien säännölliset kokoukset. Ongelmana pidettiin myös työntekijöiden tehtäväkuvauksien puuttumista.<sup>723</sup>

Tulosten pohjalta kirjastonjohtaja oli luvannut, että oranssin kansion sisältö uudistuisi. Tiedonkulkua paransi yksiköiden välillä muutama kerta vuodessa pidettävillä osaston- ja sivukirjastonhoitajien kokouksilla. Johto kehotti tekemään muistioita työpistekokouksista, jotta päätökset eivät jäisi muistinvaraisiksi. Niiden teon tueksi oli neuvottelukunta laatinut muistiomallin. Tehtäväkuvauksien laadinta alkoi kyselyn tuloksena.<sup>724</sup>

Sisäistä tiedonkulkua selvittänyt kysely oli kaupunginkirjastoon maaliskuussa 1978 perustetun sisäisen tiedotuksen työryhmän käsialaa. Työryhmätyöskentely oli vähän aikaisemmin tehnyt muutaman vuoden tauon jälkeen paluun kaupunginkirjastoon.<sup>725</sup> Kirjastonjohtaja viime kädessä päätti työryhmien perustamisesta, vaikka asiasta yleensä neuvottelukunnassa keskusteltiin. Hänellä oli myös valta päättää työryhmien kokoonpanosta neuvottelukuntaa kuultuaan.<sup>726</sup>

Kirjastolautakunta ei Espoossa juuri puuttunut kaupunginkirjaston henkilöstökysymyksiin, ja virantäytökkin sujuivat yleensä riidattomasti esittelijän kannan mukaisesti. Kesäkuussa 1981 päädyttiin kaupunginkirjaston yhteydessä toimivan Uudenmaan maakuntakirjaston hoitajan virkaa täytettäväksi kahden kärkihakijan välillä. Äänin 5–3 virkaan valittiin FK, kirjastonhoitaja Heidi Helme. Vastaehdokas oli Helsingin kaupunginkirjastossa pitkään työskennellyt kirjastonhoitaja Ritva-Liisa Pilhjerta-Marttinen, joka oli kirjastonjohtaja Lehtosen suosikki. Helmen puolesta virantäytössä puhui kaksikielisyys; Pilhjerta-Marttisella oli puolestaan kilpahakijaansa selvästi eli kahdeksan ja puoli vuotta pitempi kokemus kirjastotyöstä. Espoossa hän oli toiminut muun muassa Soukan sivukirjaston hoitajana.<sup>727</sup>

---

722 ”Tiedustelu kertoi: työpistekokouksia pidetään, tietokin kulkee, mutta parantamisen varaa on”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1978, s. 12–15.

723 ”Tiedustelu kertoi: työpistekokouksia pidetään, tietokin kulkee, mutta parantamisen varaa on”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1978, s. 12–15.

724 ”Tiedustelu kertoi: työpistekokouksia pidetään, tietokin kulkee, mutta parantamisen varaa on”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1978, s. 12–15.

725 ”Työryhmistä” (nimim. RH), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 3/1978, s. 8–9.

726 ”Neuvottelukuntakeskustelua” (nimim. RH), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1978, s. 5–6.

727 Espoon kirjastolautakunta 9.6.1981, 102 §; 20.8.1981, 124 §.

Kirjastolautakunnan sosialidemokraattinen puheenjohtaja Erkki Hatakka oli tyytymättömän vaalin lopputulokseen. Hän kirjautti pöytäkirjaan eriävän mielipiteensä: pätevin hakija oli hänen mielestään syrjäytetty ja hän epäili, että se oli tapahtunut poliittisista syistä, ”jottei vasemmistolaisia tulisi kirjaston virkoihin”. Maakuntakirjastonhoitajan vaalilla oli oma jälkinäytöksensä pari kuukautta myöhemmin. Kaksi lautakunnan jäsentä – sen sijaan ei vaalin hävinnyt Pilhjerta-Marttinen – valitti maakuntakirjastonhoitajan vaalista Uudenmaan lääninoikeuteen. Kirjastonjohtaja oli laatinut selityksen lääninoikeudelle, ja lautakunnan puheenjohtaja Hatakka oli laatinut tästä poikkeavan ehdotuksen, jossa tulkinta päätöksen laillisuudesta oli toinen kuin kirjastonjohtajalla. Kirjastolautakunta päätti kuitenkin äänin 5–3 hyväksyä kirjastonjohtajan selityksen, jonka mukaan hakija Pilhjerta-Marttisen selvästi pitempi kokemus kirjastotyöstä ei ollut ratkaiseva seikka virantäytössä; painavampana lautakunnan enemmistö oli pitänyt Helmen ruotsin kielen taitoa, ja näin tehdessään lautakunta oli käyttänyt sille kuuluvaa harkintavaltaa.<sup>728</sup> Episodissa kiinnostavin oli kirjastonjohtaja Lehtosen rooli: hän oli alun perin halunnut vaalin hävinneen Pilhjerta-Marttisen tulevan valituksi, mutta lautakunnalle lojaalina virkamiehenä hän laati selityksen, joka puolsi lautakunnan päätöstä.

## Kirjastotyön rationalisointi – uhka vai mahdollisuus?

Ripeästi kehittyvä tietotekniikka tarjosi 1980-luvun koittaessa jo mahdollisuuksia kirjastotyön rationalisointiin. Suomalainen kirjastoväki pohti atk:n tarjoamia mahdollisuuksia joulukuussa 1980 Oulussa pidetyssä rationalisointiseminaarissa. Tilaisuudessa todettiin, että atk-menetelmien käyttöönoton tavoite oli nimenomaan töiden rationalisointi. Seminaarissa uskottiin atk:n avulla voitavan vapauttaa kirjastojen henkilökunta rutiinitöistä, mikä päästäisi sen ”todelliseen työhön ihmisten parissa”. Uusi tietotekniikka mahdollisti myös kehittyneempien luetteloiden ja hakujärjestelmien luomisen samoin kuin yhteisluetteloiden, bibliografioiden ja muiden valinnan apuneuvojen rakentamisen, jolloin kirjastojen yhteinen tietovaranto tulisi kunnolla käyttöön. Rationalisoinnin vaaroina pidettiin keskittymistä vain siihen, mistä oli saatavissa eniten tulosta pienimmällä vaivalla, töiden siirtämistä asiakkaille, liian pitkälle vietyä työnjakoa ja osittamista, palvelupisteiden vähenemistä ja palvelujen standardisointia. Atk:n tulon kirjastoihin pelättiin myös aiheuttavan työttömyyttä ja synnyttävän kalliita ja suuria virheitä.<sup>729</sup> Toisaalta automaation todettiin vaikuttavan toisellakin tapaa kirjastotyöhön: se oli tuomassa kirjan rinnalle uusia aineistotyyppisiä.<sup>730</sup>

Kirjastotyön tehostaminen atk-järjestelmin oli kiinteä osa Espoon kaupunginkirjaston 1980-luvulla laatimia rationalisointiohjelmia. Siirtyminen atk-pohjaiseen järjestelmään

728 Espoon kirjastolautakunta 9.6.1981, 102 §; 20.8.1981, 124 §.

729 Maury, Riitta: Rationalisointiseminaari, Lukuset 7/1980, s. 4–7; Hakkarainen, Riitta: ATK-yleissivistystä, Lukuset 4/1980, s. 7.

730 Maury, Riitta: Rationalisointiseminaari, Lukuset 7/1980, s. 4–7.

luetteloinnissa, hankinnassa, kirjarekisterissä ja lainajarekisterissä oli niissä keskeisiä rationalisointitoimia, samoin kuin asiakaskäyttöön tarkoitettuna, vuonna 1981 jo koekäytössä olleen pääkirjaston tiedonhakujärjestelmän käyttöönotto. Sen avulla kaupunginkirjasto halusi välttää työlään lehtien artikkelikortiston laatimisen.<sup>731</sup>

Espoon kaupunginkirjaston 1980-luvun alkupuoliskolla tapahtunut lainaustoiminnan ja kirjarekisterin tietoteknistymisen ensimmäinen vaihe oli työläs prosessi. Atk-järjestelmien luominen ja kehittäminen oli pioneerivaiheessa kaikkialla Suomen kirjastoissa, ja laadittuja aikatauluja jouduttiin moneen kertaan tarkistamaan.<sup>732</sup> Pääkaupunkiseudun suurissa kirjastoissa pahin pullonkaula oli lainauksessa, ja alueen ensimmäinen atk-pohjainen yhteisjärjestelmä kehitettiin nimenomaan lainauksen tarpeisiin.<sup>733</sup> Kaupunginkirjasto liittyi syksyllä 1980 pääkaupunkiseudun yleisten kirjastojen yhteiseen kirjarekisteriin (ks. s. 152). Yhteiseen kirja- ja lainausrekisteri Pääskyyn liittyi Espoon kirjastoista ensimmäisenä lainausluvuiltaan suurin eli Tapiolan sivukirjasto marraskuussa 1982.<sup>734</sup> Vuoden 1986 lopulla atk-pohjaisen lainausjärjestelmän ja kirjarekisterin piirissä olivat Espoon kaupunginkirjaston sivukirjastoista Tapiola, Olari, Kivenlahti, Haukilahti ja Nöykkiö. Kaikkien sivukirjastojen oli tarkoitus liittyä järjestelmään vuoden 1989 loppuun mennessä.<sup>735</sup> Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan Detroit-lainausjärjestelmä oli käytössä monessa pienessä espoolaisessa sivukirjastossa vielä 1990-luvun alkupuolella.

Espoon kaupunginkirjastossa pyrittiin 1980-luvulla kirjastotyön tehostamiseen myös perinteisin keinoin. Alkutahtit tälle työlle annettiin joulukuussa 1980 pidetyssä henkilökunnan kokouksessa, missä keskityttiin puhumaan kirjastoalan työnjakokysymyksistä. Kirjastoalan muuttunut koulutus rakenne oli yhdessä atk:n esiinmarssin kanssa johtanut tilanteeseen, jossa tehtävien jakoa eri ammattiryhmien kesken oli mietittävä uudelleen. Keskiasteen koulunuudistuksen myötä keskiasteen koulutetut kirjastoapulaiset eli kirjastovirkailijat olivat astumassa kirjastoamanuenssien tilalle. Atk:n käyttöönoton seurauksena monet kirjastoapulaisten vanhoista tehtävistä, kuten muistutusten lähettäminen ja tilastojen teko, olivat siirtymässä atk-järjestelmien vastuulle. Kirjastoalalla mietittiin nyt yleisesti, mitä kirjastoamanuenssien töitä voisi siirtää kirjastoapulaisille. Näiden kysymysten ratkomista hankaloitti se tosiasia, ettei valtakunnallisesti ollut selkeää tietoa kirjastoamanuenssien ja -apulaisten työnjaosta.<sup>736</sup>

Kun espoolaiset kirjastoalan työntekijät miettivät alan tulevaa henkilöstörakennetta, mietitytti heitä eniten se mahdollisuus, että uusista kirjastovirkailijoista tulisi kirjastonhoitajien ja kouluttamattoman työvoiman väliin sijoittuva väliinputoajien ryhmä. Joustavan

731 Espoon kirjastolautakunta 9.6.1981, 107 § ja liite.

732 Hakkarainen, Riitta: ATK-yleissivistystä, Lukuset 4/1980, s. 7.

733 Maury, Riitta: Rationalisointiseminaari, Lukuset 7/1980, s. 4–7.

734 Espoon kaupunginkirjaston toimintakertomus 1982, s. 14.

735 Espoon kirjastolautakunta 18.12.1986, 152 §.

736 Åberg, Margaretha – Berndtson, Maija: Kirjastoapulaisten rooli järjestyksen kourissa, Lukuset 2/1981, s. 3–7; Komulainen, Markku: Keskiasteen koulutus vakiintumassa, Kirjastolehti 5/1985, s. 204–207; Hakkarainen, Riitta: Päivän kova sana: työnjako, Lukuset 7/1980, s. 8–11.

työnjaon avulla toivottiin kuitenkin voitavan ylittää ammatillisia raja-aitoja. Kaupunginkirjaston uudesta ohjesäännöstä, jota lautakunta oli käsitellyt joulukuussa 1980, ei ollut saatavissa tukea työnjaon uudistamiselle: siinä kuvattiin enää vain ylimpään johtoon kuuluvien virkatehtävät.<sup>737</sup>

Espoon kaupunginkirjaston käytännön tarpeet vaativat toimenkuvien laatimista. Kesäkuussa 1981 kirjastolautakunta hyväksyi laajan listan rationalisointitoimia, jotka kuuluivat säännöllisesti päivitettävään kirjaston rationalisointiohjelmaan. Keskeinen ohjelman osa oli toimenkuvien laatiminen koko henkilökunnalle. Muita toiminnan tehostamiskeinoja olivat pääkirjaston lisärakennuksen rakentaminen, informaation viran perustaminen sekä eräiden hallinnollisten ja huoltotehtävien keskittäminen, mikä edellytti kahden uuden toimen perustamista. Monien kirjaston arkisten työtehtävien oletettiin siis sujuvan tehokkaammin, mikäli kirjasto saisi palvelukseensa lisää henkilökuntaa.<sup>738</sup> Tämä ajattelutapa on vieras perinteiselle työn rationalisoinnille, jossa nimenomaan pyritään teettämään mahdollisimman suuri työmäärä mahdollisimman pienellä määrällä ihmistyövoimaa.

Espoon kaupunginkirjaston henkilöstön toimenkuvien luominen jäi odottamaan kirjastoalan henkilöstötyöryhmän työn valmistumista, mikä tapahtui syksyllä 1983 (ks. s. 134–135).<sup>739</sup> Työryhmän muistiot *Kirjastolehdessä* esitelleen Maija Berndtsonin mielestä muistio oli ”kohtuullisen hyvä”.<sup>740</sup> Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntarakenteen ja sisäisen työnjaon merkittävät muutokset siirtyivät kuitenkin vuoden 1986 kirjastolain jälkeiseen aikaan.

## Askelia eteenpäin Tampereella sisäisen tiedotuksen avulla

### Kasvavan käytön paineissa

Tampereen kaupunginkirjaston kirjastoverkko laajeni merkittävästi 1960-luvulla ja 1970-luvun alussa, jolloin kaupungin väkiluvun kasvu ei osoittanut laantumisen merkkejä: vuonna 1975 Tampereella asui noin 168 000 henkeä. Tampereelle rakennettuja uusia kerrostalovaltaisia kaupunginosia olivat Peltolampi, Multisilta, Kaukajärvi, Tesomajärvi ja Lentävänniemi. Tampereen suurimman lähiön, Hervannan, rakentaminen alkoi 1970-luvun alkupuolella.<sup>741</sup> Liikenne- ja tietoliikenneyhteyksien paraneminen tekivät Tampereesta entistä houkuttelevamman asuinpaikan. Vuonna 1971 valmistui uusi nopeampi rautatie-

737 Hakkarainen, Riitta: Päivän kova sana: työnjako, Lukuset 7/1980, s. 8–11.

738 Espoon kirjastolautakunta 9.6.1981, 107 § ja liite.

739 Berndtson, Maija: Henkilöstötyöryhmän muistio valmis: joko nyt onnistui? Kirjastolehti 9/1983, s. 386–390.

740 Berndtson, Maija: Henkilöstötyöryhmän muistio valmis: joko nyt onnistui? Kirjastolehti 9/1983, s. 386–390.

741 Koivisto, Ilona – Tuulasvaara-Kaleva, Tiina: Liitoksista lähiöihin, osoitteessa <http://www.koskestavoimaa.fi/kaupunki>, lainattu 21.4.2022; Wikipedia-artikkeli Tampereen historia, lainattu 6.9.2021.

yhteys Tampereelta Pohjanmaalle Parkanon kautta. Ahtaaksi käyneen Härmälän lentoaseman korvasi vuonna 1979 rakennettu uusi Tampere-Pirkkalan lentoasema. Paikallinen teknillinen seura aloitti televisiotoiminnan, mistä sai sittemmin alkunsa Tampereen Ristimässä toimiva TV2.<sup>742</sup>

Tampere laajeni myös korkeakoulukaupunkina, mikä edelleen lisäsi kaupunginkirjaston käyttöastetta. Paikkakunnalle vuonna 1960 muuttanut Yhteiskunnallinen Korkeakoulu kasvoi kahdella tiedekunnalla 1960-luvun kuluessa, ja vuonna 1966 se muutti nimensä Tampereen yliopistoksi. Vuonna 1965 Tampereelle perustettiin Teknillisen korkeakoulun filiaali, joka vuonna 1972 itsenäistyi Tampereen teknilliseksi korkeakouluksi, myöhemmäksi Tampereen teknilliseksi yliopistoksi.<sup>743</sup>

Tampereen kaupunginjohtajina toimi 1950-luvulta 1980-luvulle kaksi valtakunnallisesti tunnettua sosialidemokraattista poliitikkoa, Erkki Lindfors (1957–1969) ja Pekka Paavola (1969–1985). Kaupungin poliittisessa elämässä Kokoomuksen ja SDP:n välinen aseveliakseli löi edelleen leimansa kaupungin kehitykselle.<sup>744</sup> Kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä rakensi aseveliakselin johtohenkilöihin hyvät ja tiiviit suhteet. Kirjastotoimi sai vuonna 1963 pitkäaikaisen ylimmän valvojansa uudesta apulaiskaupunginjohtaja Pentti Halosesta (1923–), jonka virkakausi jatkui vuoteen 1986.<sup>745</sup>

Kirjastonkäytön jatkuva kasvu asetti Tampereen kaupunginkirjaston kokoelmat koe- tukselle. Lainaus lisääntyi 1960- ja 1970-luvuilla niin kiihvasta vauhtia, että lyhyenkin aikavälin vuosilainausennusteet epäonnistuivat arvioissaan. Kun kaupunginkirjaston PT-suunnitelmaa vuosille 1970–1979 päivitettiin loppuvuodesta 1970, arvioitiin kirjalainojen määrän kasvavan vuoden 1969 noin 1 043 000 lainasta noin 2 124 000 lainaan vuonna 1979. Todellisuudessa kirjojen vuosilainaus ylitti kahden miljoonan lainan rajan jo vuonna 1972. Vuonna 1975, kun Tampereen väkiluvun kasvu oli jo pysähtymässä, oli kaupunginkirjaston vuosilainaus noin 2 328 000 ja lainaus asukasta kohti 13,8. Seuraavan kirjastolain säätämisen aikoihin vuonna 1986 yllettiin jo noin 2 804 000 vuosilainaan, mikä merkitsi 16,6 lainaa asukasta kohden.<sup>746</sup>

Näissä olosuhteissa kirjahankintamäärärahat olivat kroonisesti liian vähäiset. Kirjastonjohtaja Mäkelä ehdotti marraskuussa 1960 miljoonan markan (runsaat 24 000 nykyyeuroa) suuruista lisämäärärahaa kirjaostoihin, koska Yhteiskunnallisen korkeakoulun siirtyminen Tampereelle oli aiheuttanut suuren lisäyksen kirjaston käytössä sekä lisännyt kiinnostusta

---

742 Wikipedia-artikkeli Tampereen historia, lainattu 31.8.2021.

743 Wikipedia-artikkeli Tampereen historia, lainattu 31.8.2021.

744 Leppänen, Jarno: Kunnallispolitiikka Tampereella 1940–1960, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/valta/1940-60/kunnallis.html>, lainattu 31.8.2021; Wikipedia-artikkeli Tampereen historia, lainattu 31.8.2021; Lauri Santamäen nekrologi Helsingin Sanomissa 20.5.1991.

745 Tampereen kaupungin kunnalliskertomukset 1963 (s. 19) ja 1986 (s. 27).

746 Tampereen kirjastolautakunta 15.12.1970, 199 § (PTS 1970–1979, liite 476/17); Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 228 taulukko; ”Tampereella toimii neljä yleistä kirjastoa”, Tammerkoski 1/1973, s. 11.

sellaista kirjallisuutta kohtaan, jota kaupunginkirjastossa ei ollut tarpeeksi.<sup>747</sup> Tämä paine alkoi pian helpottaa, sillä Tampereen uusiin korkeakouluihin perustettiin ammatillisesti johdettuja kirjastoja tiedeyhteisöjä palvelemaan.

Kirjahankintamäärärahoja ei kuitenkaan kaupungilta saatu kirjastolautakunnan toimivomiamääriä. Kirjaston nelivuotistarkastajat kiinnittivät vuonna 1966 huomiota siihen, etteivät määrärahat olleet kasvaneet nelivuotiskautena 1962–1966 samassa suhteessa kuin kaupunginkirjaston käyttö, ilmestyvän kirjallisuuden jatkuva kasvu ja ennen kaikkea inflaatiosta johtuva kirjojen hintojen nousu olisivat edellyttäneet. Kirjastolautakunnan mielestä tällainen suhteellinen kasvu olisi ollut edellytys sille, että kaupunginkirjasto olisi voinut toimia tyydyttävästi nimenomaan yliopistokaupungin kirjastona.<sup>748</sup>

Tampereen kaupunginkirjaston toimintaa hankaloitti vielä 1970-luvullakin kirjahankeintoihin tarkoitettun määrärahan suhteellinen vähäisyys muihin suuriin kaupunginkirjastoihin verrattuna. Määrärahan suuruus laski asteittain maan keskiarvon tasolle ja vuonna 1976 sen alle. Pudotus oli juuri tuona vuonna merkittävä, sillä tuolloin kirjahankeintoihin oli asukasta kohden käytettävissä vain 7,80 markkaa, kun se oli Turun kaupunginkirjastossa samana vuonna 11,30 markkaa ja kaupungeissa keskimäärin 9,30 markkaa. 1970-luvun jälkipuoliskolla tämä kehitys näkyi selvästi kaupunginkirjaston kirjakokoelman tasossa. Kirjaston johdon mukaan kokoelman vanheneminen vaikutti 1970-luvun lopulla alkaneeseen lainauksen kasvun hidastumiseen ja lopulta sen pysähtymiseen.<sup>749</sup> Vastapainona tälle jälkeenjääneisyydelle Tampereen kaupunginkirjasto käytti keskimääräistä maakuntakirjastoa jonkin verran enemmän varoja asukasta kohti audiovisuaalisen aineiston hankintaan.<sup>750</sup>

## Kaupungin säästötoimet uhkaavat kirjaston kehitystä

Tampereen kaupunginkirjasto oli sodanjälkeisinä vuosikymmeninä kyennyt nauttimaan kaupungin päättäjien, niin johtavien virkamiesten kuin kaupunginvaltuuston, -hallituksen ja niiden alaisen kirjastolautakunnan suopeudesta. Tämä myötämielisyys alkoi kuitenkin vähentyä 1950-luvun lopulle tultaessa. Erityisesti kaupunginkirjaston tilaresurssien kehittäminen kärsi tästä suunnanmuutoksesta: pääkirjastotalon peruskorjaus, jonka oli pitänyt alkaa vuonna 1958, siirtyi vuodesta toiseen määrärahojen puutteen vuoksi.<sup>751</sup>

Kaupunginkirjaston taloudelliset resurssit heikkenivät 1960-luvun jälkipuoliskolla. Kirjaston vuodelle 1967 budjetoidut varat olivat kirjastonjohtaja Mäkelälle pettymys. Kalusto- ja laitemäärärahojen taso oli pudotettu kirjastolautakunnan esittämästä noin 40 prosenttiin, vaikka kirjastotalon korjaus oli menossa ja osastojen muutot edellyttivät aikai-

747 Tampereen kirjastolautakunta 12.11.1960, 249 §.

748 ”Kirjaston nelivuotistarkastus”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 6/1966, s. 6.

749 Tampereen kirjastolautakunta 12.11.1960, 249 §; 4.9.1962, 210 §; 9.2.1970, 20 §; 25.5.1976, 121 §; 7.6.1978, 190 §; 6.6.1979, 148 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1978, s. 4.

750 Tampereen kirjastolautakunta 22.8.1979, 207 §.

751 Tampereen kirjastolautakunta 24.6.1964, 219 §.

sempaa runsaampia määrärahoja. Valokuvauslainausjärjestelmään siirtyminen pääkirjaston ja Tammelan aikuisten osastoilla tuottaisi säästöjä, mutta järjestelmä vaatisi kuitenkin perustamiskustannuksensa. Kirjastonjohtajan mukaan määrärahojen supistukset tulisivat tuottamaan suuria vaikeuksia kasvavan kirjastotoiminnan hoitamisessa.<sup>752</sup>

Kirjastonjohtajan toiveista huolimatta Tampereen kaupunginkirjaston talousahdinko ei helpottanut myöskään seuraavina vuosina. Syksyllä 1968 kävi selväksi, että kaupunginkirjaston vuoden 1969 talousarvio tulisi olemaan äärimmäisen tiukka. Kirjastolautakunnan mukaan lopputuloksena olisi ”katastrofaalinen supistus” kirjastolautakunnan kesällä 1968 tekemään seuraavan vuoden talousarvioehdotukseen. Kirjastonjohtaja Mäkelä ei katsonut voivansa yksin päättää tehtävistä supistuksista, sillä talousarvion puitteissa pysymiseksi oli tehtävä merkittäviä periaatepäätöksiä.<sup>753</sup>

Kirjastonjohtaja ja kirjastolautakunta olivat vaikean paikan edessä. Jo kesällä 1968 talousarvioehdotusta laadittaessa äänenpainot olivat olleet alakuloiset, sillä kirjastonjohtaja piti kaupunginkirjaston kalusteita lähes ala-arvoisina.<sup>754</sup> Kirjastonjohtaja Mäkelä ehdotti noin 180 000 markan supistuksia kirjojen sidonta-, kalusto- ja kirjallisuusmäärärahoihin, ja ne myös toteutuivat suurelta osin.<sup>755</sup>

Tampereen kaupunki suhtautui penseästi myös kaupunginkirjaston kirjastoautotoiminnan laajentamiseen. Kirjastolautakunta esitti toisen kirjastoauton hankkimista marraskuussa 1966 vedoten sekä sivukirjastoverkon kehittämiseen että taloudellisiin syihin. Teiskon kunta liittyisi lähivuosina Tampereen kaupunkiin, Epilän sivukirjaston toiminta päättyisi ja niin suunniteltiin tehtävän myös Vehmaisille. Kirjastoautotoiminnan suosio oli ollut odotettua suurempaa, ja suoritehintaan verrattuna se oli ”taloudellisinta kirjastotoimintaa, jota kannattaa laajentaa”. Kaupunginhallitus antoi kuitenkin luvan toisen kirjastoauton hankkimiseen vasta maaliskuussa 1969.<sup>756</sup>

Tampereen kaupungin kirjastotoimi sai tuntea niukkuuden jakamisen jatkuvan vielä 1970-luvun alettuakin. Laajennetusta kirjastotyöstä jouduttiin melko täydellisesti luopumaan, jotta tilapäisen henkilökunnan palkkaamiseen varattuja määrärahoja ei tarvinnut liikaa supistaa. Kaupunginkirjastossa oli tuolloin suurin puute työvoimasta, minkä ohella kirjamäärärahat olivat yhä kirjastonjohtajan mukaan riittämättömät. Supistukset osuivat myös kalustohankintaan, jonka määrärahoista leikattiin pois runsas kolmannes.<sup>757</sup> Lisää kustannuspaineita aiheutti vielä siirtyminen viisipäiväiseen työviikkoon, mikä tapahtui kaupunginkirjastossa vaihteittain vuoden 1970 aikana.<sup>758</sup>

---

752 Tampereen kirjastolautakunta 3.10.1966, 336 §; 16.1.1967, 6 §.

753 Tampereen kirjastolautakunta 26.9.1968, 145 §.

754 Tampereen kirjastolautakunta 17.6.1968, 92 §.

755 ”Suuria supistuksia kirjaston ensi vuoden talousarvioon?” Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 5/1968, s. 1.

756 Tampereen kirjastolautakunta 30.11.1966, 414 §; 31.3.1969, 51 §.

757 Tampereen kirjastolautakunta 19.1.1970, 7 §.

758 Tampereen kirjastolautakunta 9.2.1970, 21 §; 30.6.1970, 112 §; 7.9.1970, 137 §.



## Sivukirjastojen verkko ajanmukaiseksi

Tampereen kaupunginkirjaston uusia sivukirjastoja perustettiin 1960-luvulla eri periaattein kuin 1940- ja 1950-luvuilla. Göteborgilaista kirjastoajattelua seuraten sivukirjastoja oli syytä perustaa vain silloin kun niiden toimintapiiriin Tampereen kokoisessa kaupungissa kuuluisi vähintään 10 000–20 000 asukasta. Tällöin ne olivat heti täysipäiväisesti auki olevia, kolmen virkailijan ja 20 000–25 000 niteen kirjastoja. Näin sivukirjastojen käyttö olisi vilkasta ja tehokasta, jolloin niiden suoritehinta jäisi alhaiseksi. Pienehköt asuinalueet jäivät kirjastoautojen hoidettaviksi sen jälkeen kun kirjastoautotoiminta käynnistyi Tampereella vuonna 1966.<sup>759</sup>

Sivukirjastoverkon rakenne noudatti pitkään kansakoulujen koulupiirijakoa, sillä vuoden 1961 kirjastoasetus edellytti kaupunginkirjaston ja kansakoulujen välistä tiivistä yhteistyötä.<sup>760</sup> Kaupunginkirjaston tavoitteena oli pitkään saada joka koulupiiriin oma sivukirjasto. Tästä ajattelusta luovuttiin vuonna 1966, jolloin kaupunginkirjasto päätti ryhtyä korvaamaan sivukirjastoja kirjastoautotoiminnalla: 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa perustettiin vain harvoja uusia sivukirjastoja.<sup>761</sup>

Sivukirjastoverkoston muutokset eivät siis 1960-luvulla olleet kovin suuria. Pieni Uudenkylän sivukirjasto lopetettiin vuonna 1964 ja tilalle perustettiin syyskuussa 1965 ovensa avannut Pellervon sivukirjasto. Hiljainen Epilän sivukirjasto lopetettiin 1967. Samana vuonna aloitti Tesoman sivukirjasto, joka saavutti lainaajien suosion. Aitolahden kirjastolaitos – yksi kirjasto – siirtyi vuoden 1966 alussa kuntaliitoksen myötä kaupunginkirjaston hallintaan, mutta se lakkautettiin vuonna 1970 käytön vähäisyyden vuoksi. Saman kohtalon koki tuolloin myös Kissanmaan lapsille ja nuorille suunnattu syrjäinen sivukirjasto. Kaupunginhallitus perusteli kirjastolautakunnan hyväksymää päätöstä myös Aitolahden ja Kissanmaan sivukirjastojen korkeilla suoritehinnoilla, mitä perustetta Tampereella käytettiin vastedeskin sivukirjastoja lakkautettaessa.<sup>762</sup>

Kaupunginkirjaston johto onnistui toisaalta myös estämään sellaiset sivukirjastojen lopettamiset, jotka olisivat huonontaneet tamperelaisten kirjastopalveluja liikaa. Tampereen kaupunginjohtaja Pekka Paavola oli helmikuussa 1970 esittänyt lakkautettaviksi myös Messukylän ja Lielahden sivukirjastoja, mutta kirjastonjohtaja Mäkelä onnistui vakuuttamaan kaupungin johdon siitä, että näillä kirjastopisteillä oli tulevaisuus edessään. Messukylän sivukirjasto olisi tarpeen 3–5 vuoden kuluttua Kaukajärven sivukirjastoa perustettaessa. 1960-luvun puolimaissa syntynyt Kaukajärven lähiö kasvoi vajaan vuosikymmenessä siinä määrin, että kaupunginkirjaston nelivuotistarkastajat pitivät vuonna 1974 sivukirjaston perustamista sinne välttämättömänä. Lielahden sivukirjaston säilyttämistä kirjastonjohtaja

759 ”Kirjaston nelivuotistarkastus”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 6/1966, s. 6.

760 Tampereen kirjastolautakunta 29.4.1963, 110 §.

761 Tampereen kirjastolautakunta 22.6.1972, 138 §.

762 Tampereen kirjastolautakunta 15.9.1965, 298 §; 9.2.1970, 20 §; 13.4.1970, 63 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1967, s. 3, 8; ”Vuoden 1969 talousarvio”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1968, s. 3–8.

perusteli sillä, että sivukirjasto siirtyisi 3–4 vuoden kuluessa Lentävänniemen etureunaan ”niin, että se palvelisi hyvin koko Lielahden aluetta täysin päivin ja joka päivä”.<sup>763</sup>

Kaupunginkirjaston huomio siirtyi 1960-luvun lopulla sivukirjastoverkoston kasvattamisesta sivukirjastojen tila- ja henkilöstöresurssien kohentamiseen. Tampereen vääjäämätön kasvu oli kuitenkin otettava huomioon. Suomen suurimpiin lähiöihin lukeutuvasta Hervannasta haluttiin tehdä mahdollisimman omavarainen tytärkaupunki, jota suunniteltiin jopa 40 000–50 000 asukasta silmällä pitäen. Ensimmäiset asukkaat muuttivat alueelle heinäkuussa 1973.<sup>764</sup> Hervanta tulisi 1970-luvulla kasvamaan sen kokoluokan kaupunginosaksi, että sinne oli perustettava tilava, monipuolisia kirjastopalveluja tarjoava sivukirjasto.

Kaupunginkirjaston johto oli ottanut uusien kaupunginosien kirjastotarpeet huomioon. Vuoden 1969 lopulla kirjastolautakunta hyväksyi PT-suunnitelman, jonka mukaan vuosina 1970–1979 oli tarkoitus perustaa viisi vähintään neljän virkailijan sivukirjastoa, jotka olisivat auki vähintään kahdeksan tuntia päivässä. Näistä kokonaan uusia sivukirjastoja syntyisi Kaukajärvelle ja Hervantaan. Nekalan, Pellervon ja Tesoman sivukirjastot muuttaisivat tilavampiin, 500–600 m<sup>2</sup>:n huoneistoihin, ja vastaavan suuruiset tilat varattiin myös uusille sivukirjastoille. Näin suuria tiloja ei ollut kansakouluista saatavissa, minkä vuoksi kirjastolautakunta esitti tonttivarauksien tekoa näistä kaupunginosista. Pienistä, parin sadan neliömetrin ahtaista kirjastohuoneistoista pyrittiin näin määrätietoisesti eroon.<sup>765</sup>

Sivukirjastojen perustamis- ja laajentamissuunnitelmat tarkentuivat merkittävästi vuoden 1970 lopulla. Varsinainen Hervannan sivukirjastorakennus, jonka hyötyneliömetrien määrä olisi 1 200 m<sup>2</sup>, oli tarkoitus toteuttaa vuosina 1978–1979. Kaukajärven sivukirjaston (710 m<sup>2</sup>) perustaminen ajoitettiin vuoteen 1972. Uutena sivukirjastona kaupunginkirjaston rakentamisohjelmaan ilmestyi uuden asuinalueen Peltolammin sivukirjaston (385 m<sup>2</sup>) perustaminen vuonna 1975 rakennettavan kansakoulun yhteyteen. Kirjaston rakentamisohjelmaan kuuluivat vielä vuosina 1975–1976 toteutettava Tesoman aluekirjasto (830 m<sup>2</sup>), joka toimisi sekä koulukirjastona että läntisten alueiden aluekirjastona. Lielahden – Lentävänniemen sivukirjasto (385 m<sup>2</sup>) valmistuisi vuonna 1979, jolloin alueen vanha sivukirjasto siirtyisi sinne.<sup>766</sup>

Maininta aluekirjaston perustamisesta Tesomaan on mielenkiintoinen. Tampereella kaavailtiin vuonna 1970 vain yhden aluekirjaston perustamista: useamman aluekirjaston verkostoa alettiin suunnitella vasta pari vuotta myöhemmin, kun uuden pääkirjastotalon suunnittelu eteni huonetilaohjelman laatimisen asteelle. Tällöinkin kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä vältti käyttämästä nimitystä aluekirjasto: hän kertoi kirjastolautakunnalle, että vuoteen 1985 mennessä kaupunginkirjastoon kuuluisi ”muutamia suurehkoja, usean virkailijan kirjastoja, kuten Tammela, Hervanta, Kaukajärvi, Tesoma ja Lielähti”. Niiden ohella

763 Tampereen kirjastolautakunta 2.3.1970, 34 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1974, s. 7; Kaukajärvi – Tampereen ensimmäinen lähiö. Tampereen kaupungin kulttuuripalvelujen raitit, osoitteessa [http://www.tampere.fi/kulttuuripalvelut/material/raitit/6GblqyQKN/kaukajarvi\\_.pdf](http://www.tampere.fi/kulttuuripalvelut/material/raitit/6GblqyQKN/kaukajarvi_.pdf), viitattu 9.11.2017.

764 Hervannan historiasta, ks. Närhi, Mikko: Hervannan vuodet 1973–1993 – Vuorenpaikkojen maa, 1993.

765 Tampereen kirjastolautakunta 3.11.1969, 177 §.

766 Tampereen kirjastolautakunta 15.12.1970, 199 § (PTS 1970–1979, liite 476/17).

muutama muu sivukirjasto, kuten Pispala ja Pellervo, saivat siihen mennessä tilavimmat huoneistot.<sup>767</sup>

Nämä kaavailut tarkentuivat helmikuuhun 1975 mennessä siten, että uuden pääkirjastotalon ohella suunniteltiin perustettavaksi aluekirjastoja Kalevaan, Hervantaan ja Tesomalle. Tavoitteena oli, että lainauksen painopiste siirtyisi suhteellisesti enemmän sivukirjastoihin. Sen vuoksi valtionapuun oikeuttavasta kirjastopinta-alan kiintiöstä piti varata noin puolet aluekirjastojen kehittämistä varten. Nämä suunnitelmat saivat kirjastontarkastaja Vieno Lehväslaihon hyväksynnän.<sup>768</sup>

Aluekirjastoverkkoa koskevat suunnitelmat täsmentyivät vuonna 1978 siten, että itäisten kaupunginosien aluekirjastoa varten varattiin tontti Ristinarkun kaupunginosasta eikä Kalevasta. Kirjastotoimi ylläpiti edelleen myös suunnitelmaa noin 1 500–2 000 m<sup>2</sup>:n aluekirjaston perustamisesta Tammelaan tai Kalevaan korvaamaan näiden alueiden kirjasto-  
huoneistot. Tammelan–Kalevan alueella toimi tuolloin kaksi sivukirjastoa (Tammela ja Pellervo), jotka molemmat olivat alueensa asukasmäärään nähden tiloiltaan riittämättömät.<sup>769</sup>

Tammelan–Kalevan aluekirjasto ei kuitenkaan koskaan toteutunut, ja hitaasti eteni myös Tammelan ja Pellervon sivukirjastojen tilojen kohentaminen. Vuonna 1957 Tampereen kirjasto-oloihin nähden poikkeuksellisen suuren huoneiston (572 m<sup>2</sup>) saanut Tammelan sivukirjasto oli kaivannut jo 1970-luvun alkuvuosista lähtien lisää tilaresursseja.<sup>770</sup> Tammelan sivukirjasto sai odottaa uusia tilojaan 2000-luvun alkuvuosiin saakka.<sup>771</sup>

Tilaresurssien kehittäminen onnistui Pellervon sivukirjastossa paremmin. Sivukirjastolle onnistuttiin hankkimaan lisätilaa vuonna 1983, ja tilaa oli nyt käytössä yhteensä 229 neliometriä. Uudet toimitilat valmistuivat vasta vuonna 2005.<sup>772</sup> Itäisen ilmansuunnan aluekirjastosuunnitelmista toteutui toinen, Ristinarkun–Messukylän alueelle kaavailtu. Tilavan aluekirjaston uudisrakennuksen valmistuminen Ristinarkun koulun yhteyteen venyi

---

767 Tampereen kirjastolautakunta 22.6.1972, 138 §.

768 Tampereen kirjastolautakunta 20.2.1975, 56 §.

769 Tampereen kirjastolautakunta 30.3.1978, 111 §; 21.2.1979, 54 §; Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 10, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 16.2.2018.

770 Tampereen kirjastolautakunta 18.12.1972, 231 § (kaupunginkirjaston PTS liitteenä 476/20); Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1980, s. 4; toimintakertomus 1981, s. 4.

771 Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 20, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 13.2.2018.

772 Tampereen kirjastolautakunta 21.2.1979, 43 § (kirjaston nelivuotistarkastuksen kertomus liitteenä 84/2–79); Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1983 [ei sivunumeroita]; Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 13, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 13.2.2018.

sekin aina vuoteen 1999 saakka. Nimestä Ristinarkun aluekirjasto oli jo luovuttu, ja uusiin tiloihin muuttanut Messukylän kirjasto säilytti nimensä muuton jälkeenkin.<sup>773</sup>

Kaupunginkirjaston sivukirjastoverkon pitkän tähtäyksen suunnitelmat eivät muutenkaan toteutuneet aivan vuonna 1970 kaavailuilla tavoilla. Hervannan sivukirjasto aloitti toimintansa suunnitellusti syyskuussa 1975 Ahvenisjärven koululla, jossa sille oli varattu 301 m<sup>2</sup>:n väliaikaiset tilat. Sivukirjastorakennuksen suunnittelu alkoi kuitenkin vasta vuonna 1980, ja kirjastotoiminta Hervannan Toimintakeskuksessa sijaitsevassa rakennuksessa käynnistyi vasta maaliskuussa 1989. Tätä kirjastotaloa laajennettiin vielä 2000-luvun alussa siten, että siinä oli vuonna 2010 yhteensä 1 737 hyötyneliömetriä. Hervannan kaltaisen erittäin suuren ja nopeasti kasvavan kaupunginosan kokonaissuunnittelun viivästyminen aiheutti näin alueen kirjastopalvelujen kehityksen hidastumisen.<sup>774</sup>

Kaukajärven sivukirjastolle oli vaikeaa löytää soveliaita tiloja, minkä vuoksi sivukirjasto pääsi aloittamaan toimintansa vasta huhtikuussa 1978, jolloin Kaukajärven päiväkotisivukirjastorakennus valmistui. Uuden sivukirjaston hyötypinta-alaksi tuli 398 m<sup>2</sup> eli selvästi alun perin suunniteltua vähemmän.<sup>775</sup> Peltolammin sivukirjaston perustaminen venyi yli vuosikymmenen mittaiseksi, ja se sai lopulta tilat paikallisesta koulusta. Kirjaston huoneistossa oli 211 m<sup>2</sup> hyötypinta-alaa ja se avattiin yleisölle maaliskuussa 1987 saneeraustöiden jälkeen. Tilat olivat siis merkittävästi pienemmät kuin vuonna 1975 esitetyt.<sup>776</sup>

Tesomaan kaavailun aluekirjaston kohtalo oli vaiheikas. Tesoman sivukirjasto tyytyi alkuvuosinaan palvelemaan vain lapsia ja nuoria, sillä se joutui toimimaan vain 39 m<sup>2</sup>:n tiloissa Tesomajärven koululla. Kesällä 1978 vuokrattiin Tesomajärven ostoskeskuksesta hyötypinta-alaltaan 517 m<sup>2</sup>:n liiketila. Raholan sivukirjasto lakkautettiin ja sen kirjavarat liitettiin Tesoman sivukirjastoon, joka jatkoi toimintaansa uusissa tiloissaan vapunaatosta 1979 lähtien. Sivukirjaston tilaresurssit olivat merkittävästi kohentuneet, mutta vuoden 1970 suunnitelmien suuruista huoneistoa ei sille kuitenkaan saatu.<sup>777</sup> Oman 599 hyötyneliömetrin huoneiston sivukirjasto – jota ei kirjastotoimen kielenkäytössä ryhdytty koskaan kutsumaan aluekirjastoksi – sai vasta vuonna 1990, jolloin se muutti samaan kiinteistöön

773 Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 10, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 16.2.2018.

774 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1975, s. 7; toimintakertomus 1980, s. 4; toimintakertomus 1985, s. 4; Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 17, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 13.2.2018.

775 Tampereen kirjastolautakunta 20.2.1976, 55 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1977, s. 3; toimintakertomus 1978, s. 4.

776 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1984, s. 4; toimintakertomus 1986, s. 6; Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 28, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 13.2.2018.

777 Tampereen kirjastolautakunta 7.6.1978, 193 §; 16.5.1979, 21 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1977, s. 3; toimintakertomus 1979, s. 4; Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 29, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 13.2.2018.

paikallisen nuorisokeskuksen kanssa. Sivukirjasto aloitti näissä tiloissa toimintansa vuoden 1991 alussa.<sup>778</sup>

Lielahden ja Lentävänniemen alueiden kirjastopalvelut kehittyivät lähes 1970-luvun alun suunnitelmien mukaisesti. Lentävänniemen kaupunginosa sai oman kirjaston vuonna 1980, kun paikallisen peruskoulun yhteyteen Vähäniemenkatu 2:een valmistuivat 320 hyötyneliömetrin suuruiset kirjastotilat. Lentävänniemen sivukirjaston perustamisen yhteydessä Lielahden sivukirjasto lakkautettiin, ja alueen kirjastopalveluja hoidettiin jatkossa kirjastoauton avulla. Uuden sivukirjaston sijoituspaikka sai kiitosta kaupunginkirjaston nelivuotistarkastajilta.<sup>779</sup>

Nekalan vuonna 1951 perustetun, lapsille ja nuorille suunnatun sivukirjaston kehittäminen osoittautui pitkälliseksi hankkeeksi.<sup>780</sup> Sivukirjastolle saatiin vasta vuonna 1985 saneerattua Nekalan koulun ensimmäiseen kerrokseen uudet tilat, yhteensä 224 hyötyneliömetriä. Uusi kirjastohuoneisto avasi ovensa helmikuussa 1985.<sup>781</sup>

Pispalan kirjastopalvelujen kehittämisen lähtökohdat olivat hyvät. Paikallinen sivukirjasto oli vuonna 1959 saanut käyttöönsä Ahjolan kansalaisopiston toimitalosta suuren kirjastohuoneiston, jonka koko ja kunto tyydytti kirjastotoimea vielä 1970-luvun alussakin. Pispalan sivukirjaston 628 neliömetrin suuruisesta huoneistosta saattoivat useimmat muut sivukirjastot vielä 1970-luvun alussa vain unelmoida.<sup>782</sup> Näissä tiloissa sivukirjasto toimi vuoteen 1992 saakka, jolloin sen toiminta lopetettiin osana Tampereen kaupungin lama-  
vuosien säästötoimia.<sup>783</sup>

Kaupunginkirjaston sivukirjastoverkko laajeni 1970-luvun alkuvuosina myös alueliitoksen ansiosta. Teiskon kunta liitettiin vuoden 1972 alussa Tampereen kaupunkiin, ja samalla sen pääkirjasto ja kirjastoauto siirtyivät kaupunginkirjaston hallintaan ja käyttöön. Teiskon entinen pääkirjasto sai uudeksi nimekseen Terälahden sivukirjasto. Vielä vuonna 1986 sivukirjastossa oli hyötyneliömetrejä vain 62.<sup>784</sup>

---

778 Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 29, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 16.2.2018.

779 Tampereen kirjastolautakunta 19.3.1976, 67 §; 10.8.1976, 176 §; 21.2.1979, 43 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1976, s. 6; toimintakertomus 1980, s. 4.

780 Tampereen kirjastolautakunta 29.12.1970, 206 §; 18.12.1972, 231 § (kaupunginkirjaston PTS liitteenä 476/20); 25.5.1976, 118 §; 25.5.1976, 118 §; 21.2.1979, 43 § (kaupunginkirjaston nelivuotistarkastuksen kertomus liitteenä 84/3–79), 54 §.

781 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1985, s. 4, 15 kuvateksti; Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 26, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 13.2.2018.

782 Tampereen kirjastolautakunta 21.5.1971, 75 §; 21.2.1979, 43 § (kirjaston nelivuotistarkastuksen kertomus liitteenä 84/2–79).

783 Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista, Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto 2010, s. 43, <https://www.tampere.fi/kirjasto/historia/kirverk.pdf>, lainattu 13.2.2018.

784 Tampereen kirjastolautakunta 21.2.1979, 43 § (tarkastuskertomus liitteenä 84/3–79); Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1972, s. 8; toimintakertomus 1986, s. 24.

## Kirjastotyö saa Tampereella uusia muotoja

Tampereen kaupunginkirjaston laajennetun kirjastotyön muodoista monet olivat 1960-luvun alkuvuosina suunnattuja lapsille ja nuorille. Pääkirjaston nuorten ja lasten osaston satuja kerrontatuntien ohella järjestettiin Viikon kysymys -kilpailuja ja pidettiin nuorten piirustuskerhoa. Satutunteja pidettiin myös sivukirjastoissa, joissa oli pääkirjaston lailla annettu kirjastonkäytön opetusta kansakoululaisille. Oppikoulujen keskiasteen viimeisille luokille sekä opistoille oli Tammelan sivukirjaston musiikkiosasto järjestänyt sinfoniaorkesterin esittelyjä. Aikuisille oli tarjolla modernin runouden ystävien kerho, joka oli toiminut syksystä 1962 lähtien.<sup>785</sup>

Perinteiset laajennetun kirjastotyön muodot saivat 1960-luvulla rinnalleen uusia. Kirjastonkäytön opetus laajeni vuonna 1965 tamperelaisiin oppikouluihin. Laitoskirjastotoiminta oli käynnistynyt jo 1950-luvun lopulla Koukkuniemen kunnalliskodissa ja Kaupin parantolassa, ja vuosina 1964–1968 työ laajeni yliopistolliseen keskussairaalaan Kaupin kaupunginosassa sekä Hatanpään, Marjatan ja Pyynikin sairaaloihin. Kaikkien Tampereen vanhustentalojen ja vanhainkotien kirjastotarpeen hoitaminen alkoi kesällä 1966 kirjastoauton avustuksella.<sup>786</sup>

Laitoskirjastojen kotipalvelukokeilu alkoi tammikuussa 1973. Ensimmäisen toimintavuoden aikana 17 asiakkaalle toimitettiin yhteensä 983 nidettä. Kotipalvelu vakiinnutti pian asemansa, mutta toiminta oli pitkään pienimuotoista, koska siihen ei ennen vuotta 1986 saatu valtionapua.<sup>787</sup> Kotipalvelutoimintaa lukuun ottamatta Tampereen kaupunginkirjaston laitoskirjastotyö ei sanottavasti laajentunut 1970- ja 1980-luvuilla. Vuonna 1978 laitoskirjastolla oli toimipisteet Koukkuniemen vanhainkodissa ja yliopistollisen keskussairaalan Tampereen Keskussairaalassa sekä neljä kaupunginsairaalassa. Kirjastoautoilla oli lisäksi yhdeksän vanhustentalopysäkkiä, joilla oli rajoitetusti tarjolla myös kotipalvelua.<sup>788</sup> Laitoskirjaston suurin ongelma oli tilanpuute.<sup>789</sup>

Laitoskirjastoissa oli 1970-luvun lopulle tultaessa jo näkö- ja liikuntavammaisten potilaiden käyttöön tarkoitettuja äänentoistolaitteita ja hieman äänikirjoja. Audiovisuaalisen aineiston lainaus laitoskirjastoissa alkoi vuonna 1978.<sup>790</sup> Laitoskirjastot saivat ensimmäisen osastonhoitajansa kevättalvella 1980: sitä ennen tehtävää oli sivutoimisesti hoitanut jonkin laitoskirjaston hoitaja.<sup>791</sup> Laitoskirjastojen käytön vilkastuessa myös niiden kirjakokoelmat kasvoivat siten, että vuoden 1986 lopulla kokoelmissa oli jo lähes 40 000 nidettä.<sup>792</sup>

785 Tampereen kirjastolautakunta 30.5.1963, 154 §.

786 Tampereen kaupunginkirjaston vuosikertomus 1959, s. 4, 6: ”Vuoden 1969 talousarvio”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1968, s. 3–8.

787 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1973, s. 8; toimintakertomus 1978, s. 5.

788 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1978, 5.

789 [Tiihonen, Vuokko]: Laitoskirjastokuulumisia, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 2/1979, s. 1–2.

790 Tampereen kirjastolautakunta 22.8.1979, 207 §; 12.5.1982, 162 §.

791 Tampereen kirjastolautakunta 26.3.1980, 84 §.

792 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1986, s. 9.

Tampereen kaupunginkirjaston kirjastoautotoiminta käynnistyi kesäkuussa 1966. Autoon mahtui noin 3 200 nidettä lainattavaa, ja se pysähtyi syksyllä 1966 yhteensä 24 pysäkillä.<sup>793</sup> Toinen kirjastoauto saatiin vuonna 1969 ja kolmas vuonna 1972, jolloin Teiskon lakaneen kunnan kirjastoauto siirtyi Tampereen kaupunginkirjaston käyttöön.<sup>794</sup>

Kirjastoautotoiminnan laajentuminen mahdollisti uudet työmuodot. Kirjastoauto-osasto aloitti keväällä 1972 kansakoulujen luokkakäynnit kirjastoautossa, ja myöhemmin kaikki kirjastoautot alkoivat käydä eri kouluilla. Joulukuusta 1973 lähtien kirjastoauton amanuenssi piti myös koululuokissa kirjaesittelyjä.<sup>795</sup> Kolmella kirjastoautolla oli vuonna 1977 yhteensä 112 pysäkkiä, ja niiden viikoittaisten reittien yhteispituus oli 871 kilometriä.<sup>796</sup> Vuoden 1986 päättyessä kirjastoautojen kirjakokoelmassa oli lähes 70 000 kirjaa.<sup>797</sup>

Varsin laajaksi muodostui Tampereen kaupunginkirjaston 1960-luvulla huomattavasti laajentunut audiovisuaalisten palvelujen tarjonta. Jo vuonna 1952 kaupunginkirjastoon oli perustettu ”filmikirjasto”, josta lainattiin elokuvia kouluille ja muille kaupungin laitoksille.<sup>798</sup> Kielistudion perustamiseen kaupunginkirjasto sai apua Saksan valtion rahoittamalta Goethe-instituutilta. Instituutti järjesti kirjastotalon IV kerrokseen 20-paikkaisen kielistudion, jonka toiminta alkoi tammikuussa 1965. Samoihin aikoihin musiikkiosasto siirtyi Tammelan sivukirjastosta kielistudion viereen. Kun vielä diakokoelma otettiin lainausmahdollisuuksineen käyttöön helmikuussa 1966, oli Tampereen kaupunginkirjastoon syntynyt Suomen oloissa monipuolinen yleisen kirjaston AV-keskus.<sup>799</sup>

AV-alan kehitys oli kuitenkin 1960-luvulla niin nopeaa, että jo alkuvuodesta 1969 kirjastonjohtaja Mäkelä valitteli, ettei kaupunginkirjasto enää ollut alalla edelläkävijä. Kirjastonjohtaja halusi kaupunginkirjaston palvelevan kouluja myös lainaamalla ääni- ja kuvanauhoja. AV-toiminnan kehittämisen kiinnosti Mäkelää siinä määrin, että hän käsitteli suurten kaupunginkirjastojen johtajien neuvottelukokouksessa marraskuussa 1969 pitämässään esitelmässä Tampereen kaupunginkirjaston toimintaa ”paikallisena AV-keskuksena”.<sup>800</sup>

Kirjastonjohtajan toiveet täytyivätkin osittain. Vuoden 1969 alusta kaupunginkirjasto aloitti kieli- ja kouluradion ohjelmien nauhoituksen, kopioinnin ja lainauksen Tampereen kouluille.<sup>801</sup> Seuraava askel oli äänilevyjen ja -nauhojen lainauksen aloittaminen. Toiminnan käynnistäminen arvelutti kirjastolautakuntaa: ongelmana olivat asiakkaiden huonot

793 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1966, s. 8.

794 Tampereen kirjastolautakunta 31.3.1969, 51 §; 29.12.1970, 206 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1972, s. 3.

795 Salonen, Anneli: Kirjastoauton koulukierrokset, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 3/1974, s. 5–6.

796 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1977, s. 4.

797 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1986, s. 9.

798 Tampereen kirjastolautakunta 10.12.1969, 195 §.

799 Tampereen kirjastolautakunta 29.4.1963, 130 §; 25.4.1964, 156 §; 16.1.1965, 7 §; ”Vuoden 1969 talousarvio”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1968, s. 3–8.

800 Tampereen kirjastolautakunta 17.2.1969, 31 §; 3.11.1969, 174 §.

801 Tampereen kirjastolautakunta 10.12.1969, 195 §.

levysoittimet ja heikkokuntoiset neulat.<sup>802</sup> Äänitteiden lainaustoiminta alkoi Tampereella 1970-luvun puolivälissä, kun oli käynyt selväksi, että äänilevyt kestivät asiakkaiden käsissä keskimäärin 65 lainauskertaa. Monet yleiset kirjastot olivat lisäksi jo aloittaneet vastaavan lainaustoiminnan. Tampereen kaupunginkirjasto ehti hyvin mukaan tähän muutokseen toisin kuin maan suurin yleinen kirjasto, Helsingin kaupunginkirjasto, jossa C-kasettien koeluonteinen lainaus käynnistyi vuoden 1979 alussa.<sup>803</sup>

## Taistelu oppimateriaalikeskuksesta

Tampereen kaupunginkirjastossa käynnistyi alkuvuodesta 1972 kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän toimikaudella harvinainen kiista audiovisuaalisen materiaalin lainauksesta asiakkaille sekä av-toiminnan roolista. Kaupunginhallituksen asettaman av-toimikunnan puheenjohtaja Erkki Airiston mielestä kirjastoasetus kielsi av-materiaalin lainauksen asiakkaille, ja tämän aineiston säilyttäminenkin yleisessä kirjastossa voitiin kyseenalaistaa. Kirjastonjohtajan Mäkelän mukaan kohdat, joihin Airisto asetuksessa viittasi, olivat vanhentuneita. Mäkelä piti kaikenlaisen kulttuuritoiminnan dokumentaatiota yleisten kirjastojen toimintapiiriin kuuluvana.<sup>804</sup>

Asetuksen tulkinta oli Mäkelän mukaan ollut vapaata, minkä osoitti se, että kymmenet Suomen kirjastot olivat lainanneet omistamiaan kieli- ja kirjallisuuslevyjä niin kouluille kuin yksityisille. Kirjaston- ja koulutoimentarkastajat olivat olleet tästä tietoisia. Myös kouluhallitus ja opetusministeriö olivat tienneet tästä lainaustoiminnasta eikä se ollut estänyt valtionavun saantia, ”sillä olisi ihmeellistä, jos kirjastotyön olisi pitänyt palata toiminnassaan viime vuosisadan tasolle ja pysyä siellä”. Kirjastonjohtaja muistutti myös, että Tampereen kaupunginkirjasto oli perustanut sekä opetus- että mikrofilmikirjastot jo paljon ennen vuoden 1961 kirjastolakia ja -asetusta.<sup>805</sup>

Kirjastoasetus oli selvästi jäänyt ajastaan jälkeen, sillä audiovisuaalinen toiminta oli 1970-luvun alussa jo tullut yleisiin kirjastoihin jäädäkseen, ja av-aineiston lainaaminenkin oli päässyt alkuun. Kirjastoja haluttiin kehittää mediateekeiksi, jotka tarjoaisivat kirjojen ohella asiakkailleen musiikkia, elokuvia ja muuta visuaalista aineistoa sekä kotiin lainattaviksi että kuuntelu- ja katselukäyttöön kirjaston tiloissa. Tämä pyrkimys näkyi voimakkaana myös muiden suurten yleisten kirjastojen toiminnassa: Helsingin kaupunginkirjaston Töölön sivukirjaston musiikkiosasto oli avannut ovensa helmikuussa 1971, ja musiikki-kirjastotoiminta käynnistyi myös Kontulan ja Laajasalon sivukirjastoissa vuonna 1976.<sup>806</sup>

802 Tampereen kirjastolautakunta 29.12.1972, 236 §.

803 Tampereen kirjastolautakunta 11.6.1974, 134 §; Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 160–161.

804 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1972, 66 §.

805 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1972, 66 §.

806 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 158–159.



Turun kaupunginkirjaston ensimmäinen musiikkikirjasto aloitti toimintansa pääkirjaston yhteydessä keväällä 1970 (ks. s. 232). Vaatimukset av-aineiston lainausmahdollisuudesta olivat vanhaa perua: kun Turun kaupungin musiikkilautakunta esitti vuonna 1957 kaupunginkirjastolle musiikkikirjastotoiminnan käynnistämistä kaupunginkirjastossa, perusteli lautakunta esitystään toteamalla, että yleisöllä piti olla yhtä suuri mahdollisuus lainata nuotteja kuin kirjojakin, ja äänilevyt rinnastuivat ”itsestään selvästi” nuotteihin.<sup>807</sup>

Mäkelä korosti kirjastolautakunnalle pyrkivänsä ”mahdollisimman täydelliseen ja täysin vapaaseen kirjastojen av-toimintaan”, koska hänen mielestään nykyaikainen kirjasto ei voinut toimia ”ilman hyvää ja monipuolista av-palvelua”. Kaupunginkirjasto voisi siksi toimia paikallisena av-keskuksena. Tällainen keskus ei Mäkelän mielestä voisi kuitenkaan toimia kunnolla ilman hyvälaatuista kirjastoa. Siksi kaupunginkirjaston oli syytä jatkaa av-palveluaan ja kehittää sitä.<sup>808</sup>

Kirjastolautakunta asettui tukemaan kirjastonjohtajan kantaa siitä huolimatta että musiikkiosaston osastonhoitaja Raija Leppänen oli asettunut kannattamaan av-keskuksen perustamista koululaitoksen yhteyteen. Leppäsen mukaan kirjaston henkilökuntaa ei ollut tässä asiassa informoitu. Osastonhoitaja vetosi myös musiikkiosaston henkilöstön suureen työmäärään, minkä vuoksi av-keskuksen paikka ei ollut kaupunginkirjastossa.<sup>809</sup> Mäkelää alaisen käsitykset eivät miellyttäneet. Kirjastonjohtaja totesi, etteivät av-toiminnan kaltaiset uudet kirjastotyön muodot olleet heti syntyessään valmiita. Kirjaston oli pidettävä av-materiaalia esillä ja lainattava sitä myös siksi, että valtion av-keskuksen perustamista oli odotettu jo 20 vuoden ajan. Mäkelän mielestä av-palvelun hoitaminen ei rasittanut musiikkiosastoa liiaksi, toisin kuin Leppänen väitti.<sup>810</sup>

Kirjastolautakunta hyväksyi kirjastonjohtajan kannan, jonka mukaan av-materiaali oli tullut ja tulisi kirjastojen jokapäiväiseen käyttöön ”jopa sitä nopeammin ja sitä suuremmassa määrin mitä nopeammin ja mitä enemmän ne tulevat koulujen käyttöön opetuksessa”. Koska lisäksi aikuiskasvatuksella ja jatkuvalla uudelleen koulutuksella oli huomattava merkitys, piti Tampereen kaupungin av-keskuksen olla ”koko kunnan av-keskus, siis kaikkien tamperelaisten eikä yksin koulujen, jolloin av-keskuksen sijoitus kaupunginkirjastoon on sekä taloudellisista että toiminnallisista syistä edullisin ja käytännöllisin paikka”.<sup>811</sup> Kirjastonjohtaja Mäkelän närkästys on hänen pitkällä urallaan poikkeuksellinen ja kertoo siitä, miten tärkeä asia kaavailtu av-keskus hänelle oli: se oli olennainen osa sitä kulttuurikeskusta, jollaisen hän halusi kaupunginkirjastosta Tampereelle muodostuvan.

Keskustelu Tampereen kaupungin kaavaileman audiovisuaalisen keskuksen sijoituspaikasta ja toimintaperiaatteista jatkui Mikko Mäkelän siirryttyä syksyllä 1973 eläkkeelle. Suunnitelmat saivat maaliskuuhun 1974 tultaessa uuden muodon, sillä tuolloin perustet-

807 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 21.3.1957, 41 §.

808 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1972, 66 §.

809 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1972, 66 § (Leppäsen lausunto liitteenä 3).

810 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1972, 66 §.

811 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1972, 66 §.

tavaa organisaatiota kutsuttiin nimellä oppimateriaalikeskus. Kaupunginkirjastossa vastaavaa työtä teki koulukirjasto-osasto, joka hankki ja lainasi kirjasarjoja kouluille sekä dioja ja filmejä myös muille yhteisöille ja yksityisille kuntalaisille. Kirjaston edustajaksi keskustasta kaavailevaan työryhmään nimitettiin osastonhoitaja Raija Leppänen, joka siis oli ollut kirjastonjohtaja Mäkelän kanssa eri mieltä keskuksen sijoituspaikasta sekä yleensäkin kaupunginkirjaston tarjoamien audiovisuaalisten palvelujen laajuudesta.<sup>812</sup>

Kaupunginkirjaston osastonhoitajien mielestä oppimateriaalikeskus ei kuulunut kaupunginkirjaston työn piiriin, koska sitä suunniteltiin lähinnä kouluja varten. Kirjaston henkilökunnalla ei myöskään ollut mahdollisuutta hoitaa tällaista palvelua, koska kirjastolla ei ollut pedagogisesti koulutettua henkilöstöä eikä keskus mahtuisi ahtaaseen vanhaan kirjastotaloon. Koska Tampereelle kuitenkin syntyisi vain yksi vastaava keskus, esittivät osastonhoitajat, että oppimateriaalikeskus käsittäisi kaksi osastoa. Osastoista toinen olisi ollut kouluja varten ja toinen olisi palvellut kirjaston tarpeita. Tässä ratkaisussa laitoksen molempien osastojen huoneisto, koneet ja laitteet sekä laitteita käyttävä henkilökunta olisivat voineet olla yhteisiä.<sup>813</sup>

Kaupunginkirjastolla oli tarjota oppimateriaalikeskukselle sijoituspaikka. Uuteen kirjastotaloon oli suunniteltu noin 690 m<sup>2</sup>:n av-keskus Tampereen koululaitoksen ja kaupunginkirjaston yhteisen keskuksen käyttöön.<sup>814</sup> Uuteen kirjastotaloon oli tulossa oma kouluosasto koulujen ja muiden laitosten ”kirjapalveluksia ja av-palveluksia” hoitamaan koulukirjaston tilalle. Tämä ehdotus lähetettiin asiaa selvittävälle oppimateriaalitoimikunnalle.<sup>815</sup>

Oppimateriaalikeskuksen lopulliseksi sijoituspaikaksi päätettiin tuleva kirjastotalo. Kouluhallitus vahvisti vuonna 1976 sen rakennusohjelman, jossa oli varattu tilat keskukselle.<sup>816</sup> Sitä odottaessa Tampereen koululaitos ja kaupunginkirjasto huolehtivat yhdessä oppimateriaalikeskuksen toiminnasta.

## Turun uudistuksia seuraten

Tampereen kaupunginkirjasto seurasi 1960-luvun mittaan toimintansa kehittämisesä monin tavoin Turun kaupunginkirjaston esimerkkiä. Kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä kuvaili joulukuussa 1962 innoittunein sanoin Turussa tehtyjä uudistuksia. Turussa oli kirjastokiinteistöjä korjattu ennakkoluulottomasti: hyllytilat olivat kasvaneet huomattavasti. Korjaukset olivat antaneet edellytykset siirtyä lainauksessa valokuvausmenetelmän käyttöön, kuten Tampereellakin tuli tehdä. Turun urauurtavasta, vuonna 1961 käynnistyneestä kirjastoau-

---

812 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1972, 66 §; 20.12.1973, 245 §.

813 Tampereen kirjastolautakunta 13.3.1974, 65 §.

814 Tampereen kirjastolautakunta 20.3.1974, 79 §.

815 Tampereen kirjastolautakunta 20.3.1974, 79 §.

816 Tampereen kirjastolautakunta 14.10.1976, 222 §.

totoiminnasta oli saatu vain myönteisiä tuloksia. Mäkelän mielestä kaikkia näitä uudistuksia oli syytä ryhtyä toteuttamaan Tampereellakin.<sup>817</sup>

Turun kaupunginkirjastosta saatuja ideoita alettiin pian soveltaa tamperelaisiin oloihin. Opiskelunneuvoja Maija-Liisa Peltosen toimittama henkilökuntalehti *Tampereen kaupunginkirjaston uutiset* alkoi ilmestyä vuoden 1963 alussa. Ajatus ei kuitenkaan ollut turkulaisten oma, vaan peräisin Göteborgin kaupunginkirjastosta. Lehdessä julkaistiin henkilökunta uutisia, uutisoitiin kirjaston tapahtumia, esiteltiin kirjaston tulevaisuuden suunnitelmia ja yritettiin aktivoida henkilökuntaa keskustelemaan. Mäkelä toivoi henkilökunnalta rakentavia kannanottoja:

*”Purkaka ja purnatkaa, mutta kerikää myös!”<sup>818</sup>*

Epäkohtien esiin nostamista saatiin kuitenkin odottaa vuoteen 1969, jolloin lehteen perustettiin yleisönosasto.<sup>819</sup> Sisäisen tiedotuksen parantaminen oli sopusoinnussa johtamisen ihmissuhdekoulukunnan oppien kanssa: ne pyrkivät yhteisölliseen ja työntekijää aikaisempaa enemmän huomioivaan toimintamalliin organisaation sisällä. Tavoitteena oli työntekijän ja työnantajan vastakohta-asetelman lievennyttäminen, minkä oletettiin vähentävän konflikteja työpaikalla.<sup>820</sup>

Tampereen kaupunginkirjastossa monet muutkin kirjastotyön kehittämisen käytännön toimet uskottiin opiskelunneuvojan harteille. Tehtävää hoitanut Maija-Liisa Peltonen toimi 1960-luvun lopulla nevojana kolme päivää viikossa, ja hänen tehtäviinsä kuului myös kirjaston henkilökunnan kirjastoammatillisen jatkokoulutuksen järjestäminen.<sup>821</sup> Opiskelunneuvoja tiedotti henkilökunnalle lisäksi kirjastonjohtajan pienemmälle piirille järjestämien kokousten päätöksistä. Tampereen kaupunginkirjastossa oli vuonna 1964 aloitettu kirjastonkäytön opetus myös oppikoululaisille, mikä niin ikään oli opiskelunneuvojan vastuulla.<sup>822</sup>

Opiskelunneuvojalla oli Tampereella muutenkin merkittävä rooli kaupunginkirjaston sisäisen tiedotuksen hoitajana. Peltonen järjesti jo 1950-luvulla aloitettuja aamukahvitilaisuuksia, joita 1960-luvulla pidettiin seitsemisen kertaa vuodessa. Näissä vapaamuotoisissa tilaisuuksissa voitiin keskustella ”kirjastoasioista, kirjauutuuksista, kaikesta”. Aamukahveilla henkilökunta sai tietoja kirjaston johdon suunnitelmista ja toisaalta kirjastonjohtaja kuuli alaistensa mielipiteitä ja toivomuksia.<sup>823</sup>

817 Tampereen kirjastolautakunta 27.12.1962, 346 §.

818 Mäkelä, Mikko: Terveisiä Turusta! Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1963, s. 1.

819 ”Yleisönosasto”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset, 2/1969, s. 14.

820 Kuokkanen, Anna: Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa, Työ ja ihminen: tutkimusraportti 43, Työterveyslaitos, Tampere 2015, s. 27.

821 ”Mitä opiskelunneuvoja tekee Tampereella?” Kirjastolehti 10/1969, s. 328–329.

822 ”Mitä opiskelunneuvoja tekee Tampereella?” Kirjastolehti 10/1969, s. 328–329.

823 ”Mitä opiskelunneuvoja tekee Tampereella?” Kirjastolehti 10/1969, s. 328–329; Peltonen, Maija-Liisa: Keskiviikkoamun henkilökunnan kokoukset, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1968, s. 5–6.

1960-luvun mittaan näitä aamukahvitilaisuuksia alettiin kutsua henkilökunnan kokouksiksi, ja niiden sisältöä pyrittiin kehittämään kysymällä henkilökunnan toiveita. Eniten tilaisuuksissa toivottiin kerrottavan kirjaston kehittämissuunnitelmista. Kirjastonjohtaja olikin jo lupautunut vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin. Niitä saattoi jättää nimettöminäkin kirjastotalon pohjakerroksessa sijainneeseen ”lootaan”. Henkilökunta oli toivonut myös tärkeiksi katsotuista kokouksen asioista vielä lyhyen selonteon henkilökuntalehteen.<sup>824</sup>

Tampereen kaupunginkirjaston johto pyrki tehostamaan kirjaston toimintaa myös luopumalla vanhentuneista työtavoista. Tampereen kaupunginkirjasto luopui Turun kaupunginkirjaston tavoin hankintaluetteloistaan vuoden 1965 alussa. Kirjastojen nidemäärien kasvaessa oli hankintaluettelon merkitys vähentynyt, ja Tampereella hyllykortisto oli 1960-luvulla ottanut pätevimmän luettelon paikan.<sup>825</sup> Toiminnan tehostamiseksi Tampereella tehtiin 1960-luvun jälkipuoliskolla myös yhteistyötä Helsingin ja Turun sisarkirjastojen kanssa. Turun kaupunginkirjaston tekemien vertailujen perusteella Turun kaupunki käytti kolmesta suuresta kaupungista suhteellisesti vähiten rahaa kirjastotoimintaan ja Tampere eniten. Turussa oli kuitenkin käytetty suhteellisesti eniten varoja kirjallisuuden hankintaan, mutta palkkamenot olivat siellä huomattavasti Tamperetta ja Helsinkiä pienemmät.<sup>826</sup>

Lainaussääntöjä modernisointiin niin ikään. Vanhentuneena käytäntönä lopetettiin vuonna 1965 ulkopaikkakuntalaisilta vaaditun neljän markan suuruisen takausrahan periminen.<sup>827</sup> Vakuusmaksun poistamisessa Tampereella oltiin Helsinkiä reippaasti edellä, sillä vasta vuonna 1982 kaikki pääkaupunkiseudulla asuvat saivat lainausoikeuden jokaiseen alueella toimivaan neljään yleiseen kirjastoon.<sup>828</sup>

Kolmas työtä nopeuttava uudistus oli vaiheittainen siirtyminen valokuvauskameran käyttöön lainauksessa. Käytetyssä Detroit-lainausmenetelmässä kirjojen kortittaminen oli lainauksen paisuessa muuttunut erittäin työlääksi urakaksi. Kortituksesta voitiin luopua, kun pääkirjaston ja Tammelan sivukirjaston aikuisten lainausosastossa siirryttiin vuoden 1967 alusta lukien ”valokuvausjärjestelmään”.<sup>829</sup> Järjestelmän käyttö laajeni vielä 1960-luvun loppuvuosina Pellervon sivukirjastoon sekä pääkirjaston nuorten ja lasten lainausosastolle.

---

824 Peltonen, Maija-Liisa: Henkilökunnan kokoukset, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 2/1969, s. 1–4.

825 Mäkelä, Mikko: Uudistuksia kirjastotyössämme, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 5/1964, s. 1–6.

826 Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjaston suoritehinnat v. 1967, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1969, s. 4.

827 Tampereen kirjastolautakunta 20.2.1965, 76 §.

828 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 210–211.

829 ”Ruuhkaa ja romahduksia pääkirjastossa”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 2/1966, s. 6; ”Valokuvauslainauksen siirtyminen pääkirjaston ja Tammelan sivukirjaston aikuisten osastoissa ensi vuoden alussa”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 6/1966, s. 4.

Kaikki nämä uudistukset vapauttivat työvoimaa ja -aika muuhun käyttöön. 1960-luvun lopulla arvioitiin, että hankintaluettelon poisjättäminen ja ”eräitten töiden yksinkertaistaminen” oli vapauttanut kaksi virkailijaa muihin töihin. Samoin oli vaikuttanut uuden aikaisen kirjastoteknologian käyttöönotto: Tammelan, Pellervon ja pääkirjaston nuorten ja lasten osaston lainauskamerat vapauttivat yhteensä yhden virkailijan ja pääkirjaston aikuisien lainausosaston kamera yksistään yhden muihin työtehtäviin. Koska kaupunginkirjasto oli 1960-luvulla aloittanut useita uusia työmuotoja eikä lisähenkilökuntaa ollut vastaavassa mitassa saatu, oli toiminnan kehittäminen ollut mahdollista vain rationalisoinnin ansiosta.<sup>830</sup>

Tampereen kaupunginkirjasto ryhtyi 1960- ja 1970-lukujen taitteessa myös hyödyntämään henkilökuntansa asiantuntemusta perustamalla työntekijöistä työryhmiä ratkomaan akuutteja käytännön ongelmia. Tässäkin asiassa Tampereella seurattiin Turun ja toisaalta myös Helsingin kaupunginkirjaston esimerkkiä. Opiskelunneuvoja Maija-Liisa Peltonen korosti lokakuussa 1970 kirjaston aamukahveilla työtovereilleen työryhmien epämuodollista luonnetta: ne selvittivät asioita ja laativat ehdotuksia, tiedottivat päätöksistä ja tulevista tapahtumista, toimivat yhteistyöeliminä ja ideoivat.<sup>831</sup>

Peltonen kuvaili onnistuneen työryhmätyöskentelyn edellytyksiä. Työryhmän olemassaololla tuli ennen kaikkea olla selkeä ohjelma eli tarkoitus. Päävastuu onnistumisesta oli työryhmän puheenjohtajalla, jonka tuli laatia kokouksille esityslista, jotta keskustelu ja päätöksenteko olisi tehokasta. Työryhmän paras koko oli Peltosen mukaan 3–4 henkeä. Työryhmän jäsenilleen antamat tehtävät oli ehdottomasti suoritettava. Työnjako oli tärkeää, samoin kuin kiihtyneen, tunnepitoisen ilmapiirin välttäminen.<sup>832</sup> Peltosen ohjeistuksesta käy hyvin ilmi, kuinka tällainen työtapo oli henkilökunnalle vieras, ja Peltosen oli lähdeittävä aivan alkeista liikkeelle.

Peltonen ehdotti alustuksensa lopuksi mainosryhmän perustamista kaupunginkirjastoon. Kokous hyväksyi ehdotuksen: työryhmään valittiin viisi jäsentä, heidän joukossaan kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä sekä ehdotuksen tekijä itse. Ryhmä siis tutkisi kirjojen esittelyn ja mainonnan toteuttamismahdollisuuksia sekä tekisi suosituksia keksimällä ja keräämällä ideoita ja informaatiota. Lopuksi työryhmä toteuttaisi päätökset. Näillä lokakuuisilla aamukahveilla syntyi myös toinen työryhmä, henkilöstölehden toimituskunta ja kolmanneksi työjärjestysten uusimista pohtiva työryhmä.<sup>833</sup>

Henkilöstölehden toimituskunta päätti ensi töikseen asettaa pääkirjaston henkilökunnan eteiseen laatikon, jonne odotettiin kysymyksiä lehden kysymys-vastausosastoon sekä mielenilmauksia yleisönosastoon. Toimituskunta toivoi näin saavansa aikaan keskuste-

830 ”Vuoden 1969 talousarvio”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1968, s. 3–8.

831 Peltonen, Maija-Liisa: Työryhmiä meidänkin kirjastoomme, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1971, s. 12.

832 Peltonen, Maija-Liisa: Työryhmiä meidänkin kirjastoomme, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1971, s. 13.

833 Peltonen, Maija-Liisa: Työryhmiä meidänkin kirjastoomme, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1971, s. 13.

lua muun muassa kirjastodemokratiasta, joka oli 1970-luvun alun suomalaisessa kirjasto-maailmassa välillä kärjekästäkin sananvaihtoa herättänyt aihe. Mainosryhmä laati puoles-taan vuosina 1970–1971 työntekijöille tarkoitettut mielipidekyselyt ”kirjastomainonnasta” ja kaupunginkirjaston sisäisestä tiedotustoiminnasta.<sup>834</sup>

Työryhmätyöskentelystä tuli nopeasti osa Tampereen kaupunginkirjaston arkea. 1980-luvun alussa kaupunginkirjastossa toimi edelleen syksyllä 1970 perustettu mainos-ryhmä vain hieman muuttuneella nimellä samoin kuin henkilökuntalehden toimituskunta. Kirjastotyön vähittäisen tietoteknistymisen vuoksi toiminnassa olivat jo sekä atk-johto-ryhmä että atk-projektiryhmä. Lastenkirjastotyötä tehosti puolestaan kuvakirjatyöryhmä. Kaupunginkirjaston toimintakertomus nimitti vuonna 1981 myös kirjastonjohtajasta ja apulaiskirjastonjohtajista muodostunutta johtoryhmää työryhmäksi, vaikka sen status oli ainakin astetta virallisempi kuin muiden työryhmien.<sup>835</sup>

Työtehoa pyrittiin nostamaan myös lisäämällä henkilökunnan koulutusta. Siinä missä vielä 1950-luvun lopulla ja osin 1960-luvullakin koulutustilaisuuksissa istui lähinnä kau-punginkirjaston johtavia viranhaltijoita, laajeni työpaikkakoulutus 1970-luvulla käsittä-mään likimain koko kirjaston henkilökunnan.<sup>836</sup>

## Tampereen kaupunginkirjastoa demokratisoidaan

Tampereen kaupunginkirjastoon syntynyt työpaikkademokratiakysymyksistä kiinnostu-nut työntekijöiden ryhmä järjesti keskustelutilaisuuden työpaikkademokratiasta vapunaat-tona 1974. Ryhmä oli jo hahmotellut työpaikkademokratielinten perustamista kau-punginkirjastoon. Tilaisuudessa päätettiin järjestää vaalikokous, jossa henkilökunta päättäisi, millaiset työpaikkademokratielimet kaupunginkirjastoon mahdollisesti perustettaisiin ja myönteisessä tapauksessa valitsemaan niihin edustajat. Keskustelussa oli läsnä myös huhti-kuun alussa tehtävässään aloittanut kirjastonjohtaja Elna Elonheimo, joka oli ensi kertaa näiden asioiden kanssa tekemisissä.<sup>837</sup>

Paikalla oli niin ikään kirjastolautakunnan tuoreehko puheenjohtaja, tehtävässään vuoden 1973 alussa aloittanut YTL Kari Rantalaiho (SKDL). Hän tuli 1960-luvun jälki-puoliskolla tunnetuksi Kansalaiskasvatuksen Keskuksen nuorisopoliittisen suunnitelman laatijana vuodesta 1965 lukien.<sup>838</sup> Työpaikkademokratiakeskustelun liikkeellelähtö kau-punginkirjastossa oli Rantalaihon mieleen, sillä hän oli jo maaliskuussa 1973 esitellyt kir-

834 Peltonen, Maija-Liisa: Toimikunta kokoontui, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset, 1/1971, s. 2; Ne-vantausta, Ritva: Kentän mielipiteitä mainonnasta, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 3/1971, s. 2–10; Peltonen, Maija-Liisa: Kulkeeko tieto, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1971, s. 14–24.

835 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1981, s. 5.

836 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1971, s. 8, 14–15.

837 Tampereen kirjastolautakunta 2.5.1974, 109 § sekä liitteet 236–237/8–74.

838 Kari Rantalaihon urasta ks. Paju, Petri: Onko nuorisopoliitikkaakin tehtävä? Teoksessa Hoikkala & Sell (toim.) Nuorisotyötä on tehtävä. Nuorisotutkimusverkosto. Helsinki 2007, s. 331.

jastolautakunnalle muistion työpaikkademokratian toteuttamiseksi kaupunginkirjastossa. Lautakunta päätti tuolloin kuitenkin äänin 5–1, ettei esitys antanut aihetta toimenpiteisiin. Esityksen puolesta äänesti siis vain puheenjohtaja Rantalaiho itse.<sup>839</sup>

Vapunaattoamun tilaisuudessa esitettiin, että työpaikkademokratiaelimille tarkoitettu ohjesääntö noudattaisi niiden kirjastojen mallia, joissa vastaava toiminta oli jo aloitettu. Rantalaihon mukaan mitään jo olemassa olevaa instanssia ei olisi pitänyt poistaa, myös vanhat aamukahvitkin tuli säilyttää. Kirjastolautakunta määräsi puheenjohtaja Rantalaihon ja kirjastonjohtajan ottamaan yhteyttä kaupunginhallitukseen toimintaohjeiden saamiseksi.<sup>840</sup> Kaupunginhallitus ilmoitti, että kaupunginkirjaston oli syytä vielä odottaa yleisiä ohjeita. Kirjastolautakunnan puheenjohtaja Rantalaiho esitti kuitenkin kirjastolautakunnassa toukokuussa 1974, ettei kaupunginhallituksen kanta estäisi kirjastossa suunnitellun työpaikkademokratian toteuttamista ”epävirallisena, kokeiluluontoisena ja nykyisten säännösten puitteissa”. Rantalaihon kanta hävisi äänin 4–2.<sup>841</sup>

Kun kunnalliset keskusjärjestöt ja ammattijärjestöt allekirjoittivat huhtikuun lopulla 1977 suositussopimuksen kunnallisesta työpaikkademokratiasta, saatiin työpaikkademokratian mukaiset elimet vuoden 1978 loppuun mennessä perustettua Tampereen kaupunginkirjastoon. Niiden merkitys jäi kuitenkin vähäiseksi. Merkityksellisempää oli kirjaston sisäisen tiedotustoiminnan vilkastuminen, mikä oli osittain työpaikkademokratiasta käytyjen keskustelujen seurausta. Henkilökunnalle järjestettiin vuonna 1978 seitsemän tiedotus- ja keskustelutilaisuutta, ja kaksitoista osastojen yhteiskokousta pidettiin. Henkilökuntalehti Pilke ilmestyi vuoden aikana kuusi kertaa, ja kirjastolautakunnan pöytäkirjoista jaettiin kopiot kirjaston osastoille.<sup>842</sup>

Työpaikkademokratian toteuttamisen kiirehtimisen ohella kirjastolautakunnan puheenjohtaja Rantalaiho pyrki myös vaikuttamaan kaupunginkirjaston kirja- ja aikakauslehti-valinnan linjauksiin sekä käytännön valintoihinkin. Marraskuussa 1974 hän yritti saada kirjastoaineiston valintaperiaatteisiin maininnan, joka kaatui äänestyksessä jo tutuin numeroin 4–2:

*”Kirjasto julkisena laitoksena asettuu rauhan, tasa-arvon ja yhteiskunnallisen edistykseen puolelle, pyrkii suosimaan näihin arvoihin suuntautuvaa kirjallisuutta ja välttämään sota- ja väkivaltaa ihannoivan sekä yhteiskunnallisesta todellisuudesta vieroitavan kirjallisuuden hankintaa. Kirjahankinnassa kirjasto noudattaa lainsäädännön sekä valtiosopimusten (ennen muuta Pariisin rauhansopimuksen ja YYA-sopimuksen) henkeä ja kirjainta.”*

Voittanut kaupunginkirjaston työryhmän esitys tyytyi toteamaan, että kirjavalinnoissa pyrittiin tasapuolisuuteen ja eri lukijaryhmien tarpeiden tyydyttämiseen ”mahdollisimman

839 Tampereen kirjastolautakunta 8.3.1973, 46 §.

840 Tampereen kirjastolautakunta 2.5.1974, 109 §.

841 Tampereen kirjastolautakunta 16.5.1974, 118 §.

842 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1978, s. 6.

laaja-alaisesti”, ja käyttäjille pyrittiin antamaan mahdollisuus luoda oma maailmankuvansa tarjotun aineiston avulla.<sup>843</sup> Sanoma- ja aikakauslehtitilauksista äänestettäessä lautakunnan äänet jakautuivat myös useimmiten äänin 4–2 siten, että Rantalaiho ja toinen vasemmistoa edustanut jäsen Reijo Ojanen kannattivat vasemmistolaisten lehtien ja muiden painotuotteiden runsaampaa hankintaa.<sup>844</sup>

Rantalaihon toimintatapa oli Tampereen kirjastolautakunnan puheenjohtajalle uusi, sillä aikaisemmat puheenjohtajat eivät olleet puuttuneet lehtivalintoihin tai tuoneet poliittiset mielipiteensä selkeästi esille lautakunnan kokouksissa – eivät ainakaan sillä tavalla, että asiakirjoihin olisi jäänyt siitä jälkiä. Rantalaihoa kirjastolautakunnan puheenjohtajana vuonna 1977 seurannut, SKDL:ää niin ikään edustanut museonjohtaja Paavo Jokela palasi perinteiselle linjalle: hän ei äänestyttynt lehtivalintoja eikä myöskään esittänyt muutoksia kirja- tai lehtihankinnan valintakriteereihin.

## Automaattinen tietojenkäsittely lainausta valvomaan

Tampereen kaupunginkirjasto ryhtyi 1980-luvun alkuvuosina muiden suomalaisten suurten yleisten kirjastojen tapaan siirtämään lainaustoimintansa valvonnan automaattisen tietojenkäsittelyn huoleksi. Siirtymistä atk-pohjaiseen lainaukseen ja luettelointiin oli valmisteltu syksystä 1979 lähtien Tampereen kaupungin laskentakeskuksen kanssa, ja konsulttiapua olivat antaneet Helsingin kaupunginkirjasto sekä Pääkaupunkiseudun tietokeskus PTK. Vuonna 1981 kirjasto hankki PTK:lta kirjarekisterin ja sen päivitysjärjestelmän ohjelmiston. Näin pääkirjaston aikuisten lainausosaston kirjavaraston listaus päästiin aloittamaan saman vuoden marraskuussa. Tampereen kaupunginkirjasto valitsi siis atk-lainausjärjestelmäkseen saman järjestelmän kuin pääkaupunkiseudun yleiset kirjastot.<sup>845</sup> Kaupunginkirjaston palvelukseen palkattiin atk-lainausjärjestelmään siirtymisen johdosta loppuvuonna 1981 neljä työsopimussuhteista kirjastoamanuenssia ja kaksi työsopimussuhteista toimistovirkailijaa. Tallennustyö eteni siten, että tammikuussa 1982 rekisteriin alettiin syöttää koko kaupunginkirjaston uutuuks- ja täydennyshankintoja ja toukokuussa musiikki- ja av-aineistoa.<sup>846</sup>

Atk-lainausjärjestelmä otettiin tammikuussa 1984 käyttöön pääkirjaston aikuisten lainausosastolla. Se helpotti varausten hoitamista, ja myöhässä olevista lainoista voitiin ilmoittaa asiakkaalle aiemmin. Kaupunginkirjaston koko kokoelmasta oli rekisterissä vuoden 1985 päättyessä 84 %. Keskeinen osa kokoelmista oli saatu uuden lainausjärjestelmän piiriin, ja näin atk-pohjaiseen lainaukseen siirtymisen edellytykset olivat jo olemassa muis-

843 Tampereen kirjastolautakunta 27.11.1974, 267 §.

844 Tampereen kirjastolautakunta 16.5.1974, 121 § (esimerkki aikakaus- ja sanomalehtitilauksien äänestyksistä).

845 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1981, s. 4; Salminen, Taisto: ATK:n tulo pääkirjastoon, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1980, s. 10–11.

846 Tampereen kirjastolautakunta 20.5.1981, 186 §; 4.11.1981, 346 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1982, s. 4.



sakin toimipisteissä kuin vain pääkirjaston aikuisten osastolla. Kaikkiaan kirjaston uusi atk-järjestelmä palveli sekä rekisteröintiä, lainauksenvalvontaa että tilastointia, ja vuonna 1986 atk-rekisterin pohjalta tuotettiin ensimmäinen aakkosellinen ja systemaattinen mi-krokorttiluettelo kirjaston kokoelmista. Saman vuoden päättyessä Tesoman sivukirjasto siirtyi ensimmäisenä sivukirjastona uuden lainausjärjestelmän käyttöön.<sup>847</sup>

Tampereen kirjastonjohtaja Elna Elonheimo kiirehti seuraavaksi kaupunginkirjaston tietopalvelun kehittämistä: vielä 1980-luvun puolivälissä vastaus asiakkaan kysymykseen löytyi edelleen useimmiten kirjastonhoitajan päästä. Elonheimon mielestä tehokkaiden atk-järjestelmien käyttö oli ainoa keino parantaa tietopalvelua kirjastoissa.<sup>848</sup>

## Haave uudesta kirjastotalosta

Puutteelliset ja vanhentuneet tilaresurssit olivat Tampereen kaupunginkirjaston toiminnan kehittämisen merkittävä este. Vuonna 1925 valmistunut pääkirjastotalo oli jo 1960-luvulle tultaessa käynyt perin ahtaaksi. Tilannetta helpotti tilapäisesti työväenopiston muutto pois kirjastotalosta vuonna 1962. Kaupunginkirjasto kaipasi erillistä lisärakennusta kirjastotalon yhteyteen, sillä yleiselle lukusalille ja lainausosastolle sopivia lisätiloja ei ollut kirjastotalosta löydettävissä. Kaupunginhallitukselle esitetty toive lisärakennuksesta ei kuitenkaan johtanut tuloksiin. Tämä ehdotus ei ollut uusi, vaan kaupunginkirjaston ensimmäinen lisärakennussuunnitelma oli tehty jo 1950-luvun alussa.<sup>849</sup>

Lisärakennusta odoteltaessa kaupunginkirjaston tilaongelmia oli ratkottava luovim väli-aikaisratkaisuin. Yleiselle lukusalille löytyi pitkän etsiskelyn jälkeen sijoituspaikka joulukuussa 1966, jolloin se aloitti toimintansa pääkirjastotalon entisessä vahtimestarin asunnossa, ahtaissa ja epäkäytännöllisissä tiloissa.<sup>850</sup> Kirjastotalon varastotilan puute oli yhtä krooninen ongelma kuin yleisökäyttöön tarkoitettun tilan vähyys. Kuvaavaa tilanahtaudelle oli, että varastona oli jouduttu käyttämään rakennuksen koko kellarikerrosta.<sup>851</sup> Kirjastotalon peruskorjauksen vaikeudet lisäsivät kirjastolautakunnan ärtymystä. Tampere oli varsinkin opiskelupaikkakuntana kasvamassa, ja kaupunginkirjaston oli varauduttava tyydyttämään kirjastopalveluja paljon käyttävien opiskelijoiden tarpeita.<sup>852</sup>

---

847 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1984, s. 4; toimintakertomus 1985, s. 5; toimintakertomus 1986, s. 5.

848 Elonheimo, Elna: Tampere tänään, Kirjastolehti 11/1985, s. 506–507.

849 Tampereen kirjastolautakunta 28.12.1960, 302 §; 18.1.1962, 33 §; 24.6.1964, 219 §; 16.1.1967, 15 §.

850 Tampereen kirjastolautakunta 12.12.1966, 438 §; [Peltonen, Maija-Liisa]: Opintolukusalin onnenpäivät, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1967, s. 1.

851 Tampereen kirjastolautakunta 26.8.1968, 127 §; ”Ruuhkaa ja romahduksia pääkirjastossa”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 2/1966, s. 6.

852 TTKK:n perustamisesta Tampereelle, ks. Ayres, Katja: Kasvun aika – Ajankuvia tekniikan yliopistosta. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, 2005.

Tampereelle alettiin vakavassa mielessä suunnitella uutta yleisen kirjaston pääkirjastotaloa vuodenvaihteessa 1963–1964, jolloin kirjastotoimesta vastaava uusi apulaiskaupunginjohtaja Pentti Halonen pyysi kirjastonjohtaja Mäkelää laatimaan selvityksen uuden kirjastotalon tilantarpeesta. Kirjastonjohtaja korosti uuden rakennuksen tontin tärkeyttä: kirjaston oli ehdottomasti sijoitettava keskustassa ja hyvien liikenneyhteyksien vieressä. Kirjastotaloa vastapäätä ollut Tampellan tontti sopi kirjastonjohtajan mukaan tarkoitukseen parhaiten, sillä Tammerkoski olisi tällöin edelleen osa kirjaston maisemaa.<sup>853</sup> Kirjastotalon ensimmäiseen kerrokseen piti mahtua sekä aikuisten että lasten lainaustoimisto, lasten lukusali sekä käsi- ja koulukirjastot. Muut tilat voitiin sijoittaa vapaasti, kunhan yleisölle tarkoitettuja tiloja ei sijoitettaisi toista kerrosta korkeammalle.<sup>854</sup> Mäkelän mukaan tontin oli oltava väljä laajaa kirjastotaloa varten, sillä tilaa piti jättää myös kirjastotalon vastaiselle kasvulle. Huomiota oli kiinnitettävä myös työhuonetilojen tarpeellisuuteen ja riittävyys-teen, sillä monilta kirjaston virkailijoilta puuttui työhuone.<sup>855</sup>

Kirjastonjohtaja Mäkelä pyrki perustelevaan uudisrakennuksen tarpeen huolella. Hän totesi, että yleiset kirjastot olivat kehittyneet nopeimmin juuri viimeksi kuluneiden vuosikymmenien aikana: moderni kirjastotoiminta kohdistui kaikkiin varallisuudesta, iästä tai koulutustasosta riippumatta. Kirjastojen toimintamuodot olivat myös monipuolistuneet ja kehittyneet. Yleisestä kirjastosta oli Mäkelän mukaan tullut tiedotuslaitos, ”jokamiehen korkeakoulu”. Kirjastonjohtaja oletti lautakunnan tavoin Tampereen asukasluvun kasvavan vuoteen 1993 yli 250 000:een. Vuosilainaus olisi kirjastonjohtajan mukaan vuonna 1993 noin 2 080 000 nidettä.<sup>856</sup> Tulevaisuuden ennustamisen vaikeudesta kertoo, että Tampereen toteutunut asukasluku oli vuonna 1988 vain noin 171 000, ja kaupunginkirjaston vuosilainaus puolestaan noin 3 326 000 – tähän lukuun on tosin laskettu mukaan myös audiovisuaalisen materiaalin lainaus.<sup>857</sup>

Kirjastolautakunta suhtautui vuonna 1964 varauksellisesti uuden kirjastotalon rakentamiseen. Jos uusi kirjastotalo olisi välttämätön, tuli sen lautakunnan mielestä ehdottomasti sijaita keskustassa ja olla niin väljä, että se pystyisi tilojensa puolesta tyydyttämään Tampereen kirjastotarpeen hyvin vielä 25–30 vuoden kuluttua, ”jolloin Tampereen asukasluku ilmeisesti ylittää 250 000 asukasta” – arvio, joka ei osoittautunut oikeaan osuneeksi. Uuden kirjastotalon esillä olleista sijoituspaikoista lautakunta piti kirjastonjohtajan tavoin Tampellan tonttia ensisijaisena vaihtoehtona.<sup>858</sup>

Uusi kirjastotalo ei kuitenkaan löytänyt riittävästi puoltajia Tampereen kaupungin päättäjien joukosta, vaikka kaupunginkirjaston nelivuotistarkastuksen vuonna 1966 suo-

853 Tampereen kirjastolautakunta 27.1.1964, 35 §.

854 Tampereen kirjastolautakunta 27.1.1964, 35 §.

855 Tampereen kirjastolautakunta 21.3.1964, 94 § ja liite 69/6.

856 Tampereen kirjastolautakunta 21.3.1964, 94 § ja liite 69/6.

857 Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010, s. 343 taulukko.

858 Tampereen kirjastolautakunta 27.1.1964, 35 §.

rittaneet tarkastajat olivat kiinnittäneet huomiota kirjastotalon tilanahtauteen. Kirjaston-tarkastajien mukaan Tampereen yleisen kirjaston toiminta muuttuisi tasokkaaksi ja tehok-kaaksi vain uuden kirjastotalon avulla. Tampereen kaupunginkirjaston pitkään haluamien maakuntakirjaston oikeuksien saaminen riippui sekin uuden kirjastotalon rakentamisesta.<sup>859</sup>

Kirjastonjohtaja Mäkelä oli kirjastontarkastajien käynnin aikoihin ryhtynyt jo ajamaan pienimuotoisemman lisärakennuksen rakentamista vanhan kirjastotalon läheisyyteen. Jou-lukuussa 1966 kirjastonjohtaja luonnehti lyhyesti, mitä tältä uudisrakennukselta edellytet-tiin:

*”Lisäkirjastotalon kerros-pinta-ala pitäisi olla vähintään 1 800 m<sup>2</sup>, jolloin siinä tarvit-sisi olla vain yksi maanpäällinen kerros ja kaksi matalaa 220–230 cm korkeata maan-alaista varastokerrosta. Maanalainen käytävä, joka ei häittäisi nykyisen kirjastotalon ympäri tapahtuvaa liikennettä, yhdistäisi molemmat kirjastotalot, jotka yhdessä muo-dostaisivat kaupunginkirjaston pääkirjaston.”*

Lisärakennukseen sijoittuisivat vain lainausosastot ja lainaustoimisto, näille kuuluvat vält-tämättömät työhuonetilat sekä tulevan maakuntakirjaston hoitajan työhuone- ja toimitus-tilat. Maanalaisiin kahteen varastokerrokseen sijoittuisivat lähivarasto, saniteettitilat ja ”varsinainen varasto” yhdessä kirjastoautoille varattujen tilojen kanssa. Vanhaan kirjasto-taloon olivat tämän suunnitelman mukaan jäämässä kirjaston johto, taloustoimisto, luku-salit, musiikkiosasto ja kielistudio sekä kirjaston työhuoneet ja koko laajennettu kirjasto-toiminta. Kirjastonjohtaja oletti, että järjestelyn turvin kaupunginkirjasto pystyisi ”melko varmasti” toimimaan tyydyttävästi 1900-luvun loppuun saakka.<sup>860</sup>

Tamperelaisten kunnallispoliitikkojen keskuudessa uskottiin pitkään, että kirjastotalon laajentaminen riittäisi ratkaisemaan kaupunginkirjaston tilaongelmat. Kirjaston nelivuotis-tarkastuksen suorittajat arvioivat vielä vuonna 1970, että Tampereen kaupunginkirjaston pääkirjaston sijaintipaikka oli yhä ”kirjaston kannalta keskeinen ja edustavan arvokas”. Pää-kirjaston laajentaminen ja edelleen kehittäminen oli tarkastajien mukaan ”aivan lähiajan tehtävä”. Näille sanoille antoi painoarvoa se, että tarkastajien puheenjohtajana toimi Tam-pereen kunnallispolitiikan vahvoihin miehiin kuulunut kunnallisneuvos Lauri Santamä-ki.<sup>861</sup> Kiinnostavaa on havaita, että tarkastajien kanta oli neljässä vuodessa muuttunut: vielä vuonna 1966 he olivat liputtaneet uuden kirjastotalon rakentamisen puolesta.

Kirjastotalon laajentaminen ei kuitenkaan koskaan toteutunut suunnitellussa muodosa.<sup>862</sup> Kirjastotalon ahtaus oli kirjaston johdolle kiusallista siksikin, että se esti haluttujen maakuntakirjasto-oikeuksien myöntämisen Tampereen kaupunginkirjastolle. Kaupungin-kirjasto oli heti maakuntakirjastoverkoston alkaessa 1960-luvun alussa syntyä ilmoittanut

859 ”Kirjaston nelivuotistarkastus”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 6/1966, s. 6.

860 Tampereen kirjastolautakunta 27.12.1966, 460 §.

861 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1970, s. 8–11.

862 Tampereen kirjastolautakunta 15.12.1970, 199 § (PTS 1970–1979, liite 476/17).

olevansa valmis ottamaan vastaan maakuntakirjaston tehtävät, sillä se suoritti jo monia maakuntakirjastoille kuuluvia tehtäviä. Valtion kirjastotoimiston johtaja, kouluneuvos Kaarina Ranta ei kuitenkaan halunnut antaa maakuntakirjasto-oikeuksia Tampereen kaupunginkirjastolle ennen kuin sen pääkirjastoa olisi riittävästi laajennettu. Maakuntakirjasto-oikeuksien saaminen merkitsi vuosittain noin 70 000 markan suuruista valtionavun korotusta, ja ennen kaikkea se myös kehittäisi kirjastotyötä sekä Tampereella että koko Pirkanmaassa.<sup>863</sup>

Tampereen kaupunginkirjastolle myönnettiin 1.1.1972 lukien maakuntakirjasto-oikeudet kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän neuvottelutaidon ansiosta. Maakuntakirjaston tarvitsemat tilat saatiin aikaan, kun Mäkelä sai kaupunginhallituksen hyväksynnän kirjastotalon vieressä sijaitsevan, Frenckellin entisen pannuhuoneen luovuttamiselle kaupunginkirjaston käyttöön. Näin pannuhuoneeseen voitiin kirjastotalosta vuonna 1973 siirtää runsaasti tilaa vieneet sanomalehtilukusali ja kirjavarasto, joista jälkimmäinen sijoitettiin erilliseen, pannuhuoneeseen rakennettavaan varastokerrokseen. Se yhdistettiin maanalaisella käytävällä kirjastotaloon. Näin kirjastotalo oli saanut eräänlaisen laajennusosan, joskin perin erilaisen kuin kirjastonjohtaja Mäkelän viitisen vuotta aikaisemmin kaavaileman. Kirjastotalosta vapautuviin tiloihin voitiin puolestaan sijoittaa maakuntakirjaston tarvitsemat tilat. Kun viimeinenkin kirjastotalon ulkopuolisessa käytössä ollut tila, Tampereen Taiteilijaseuran vuosikymmeniä hyödyntämä taidenäyttelysali, saatiin kaupunginkirjaston käyttöön, sijoitettiin saliin viisi tutkijanhuonetta, mikrofilmien lukulaitteet, varastoja ja musiikkiosaston lisätila.<sup>864</sup>

Maakuntakirjasto-oikeuksien saaminen oli merkittävä virstanpylväs Tampereen kaupunginkirjaston historiassa, ja sillä oli muitakin jälkiseurauksia kuin kirjastotoiminnan kasvaminen ja monipuolistuminen. Prosessin aikana kaupunginkirjaston johto tuli vakuutuneeksi siitä, ettei kirjastotalon tilakysymystä voitu ratkaista kirjastotalon laajennuksella eikä lisärakennuksella. Näin uuden kirjastotalon rakentamisesta tuli ainoa toteuttamiskelpoinen vaihtoehto.<sup>865</sup>

Lisäpontta tähän päämäärään pyrkimiselle antoi kirjalainauksen suorastaan räjähdysmäinen kasvu 1960-luvun jälkipuoliskolla ja 1970-luvun alussa. Kirjalainaus ylitti Tampereen kaupunginkirjastossa yhden miljoonan vuosilainan rajan vuonna 1964, ja jo vuonna 1972 se kohosi yli kahden miljoonan lainan. Kirjastonjohtaja Mäkelä vetosi julkisuudessa tähän toiminnan moninaiseen kasvuun todeten vuoden 1973 alkupuolella, että kirjastotalossa ja Frenckellin pannuhuoneessa valmistumassa olevat muutos- ja laajennustyöt merkitsisivät ”vain pientä hengähdystaukoa”.<sup>866</sup>

---

863 Tampereen kirjastolautakunta 27.1.1971, 24 §; 29.8.1961, 163 §.

864 Tampereen kirjastolautakunta 24.2.1971, 29 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1971, s. 7; toimintakertomus 1973, s. 8.

865 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1972, s. 8.

866 ”Tampereella toimii neljä yleistä kirjastoa”, Tammerkoski 1/1973, s. 11.

Kirjastojohtaja Mäkelä laati uuden kirjastotalon huonetilaohjelman, jonka kirjastolautakunta hyväksyi toukokuussa 1972, ja se esiteltiin kaupungin johtaville virkamiehille juuri ennen juhannusta samana vuonna. Ohjelma käsitti yli 14 000 m<sup>2</sup>:n suuret tilat, jollaisia ei Kirjastonpuistosta olisi löytynyt, vaikka mukaan olisi laskettu Frencellin tehdastilatkin. Tästä syystä kirjastonjohtaja esitti uutta kirjastotaloa rakennettavaksi Hämeenpuiston ja Pirkankadun kulmaan ns. Kaipion tontille. Mäkelän ohjelma vakuutti kaupunginhallituksen, joka asetti marraskuun lopulla 1972 virkamiestoimikunnan viimeistelemään huonetilaohjelman. Toimikunnan puheenjohtajaksi valittiin apulaiskaupunginjohtaja Pentti Halonen ja sen jäseniksi järjestelytoimiston suunnittelupäällikkö Paavo Korhonen, kaupunginarkkitehti Pentti Kauppila ja kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä.<sup>867</sup> Uuden pääkirjaston rakentamisen välttämättömyyden myönsivät lopulta vuonna 1974 myös kirjaston nelivuotistarkastajat.<sup>868</sup>

Huonetilaohjelma heijasteli kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän omia kirjastoammatillisia näkemyksiä yleisen kirjaston tehtävästä. Uuden kirjastotalon yhteyteen oli saatava kaikkia kuntalaisia palveleva av-keskus, jolla tuli olla käytettävissään myös riittävä kirjavarasto. Kirja pysyisi kaikesta audiovisuaalisen aineiston esiinmarssista huolimatta kotona, koulussa ja kirjastossa oppimisen päävälineenä. Kuitenkin av-aineiston – elokuvan, diojen, ääni- ja kuvanauhojen – merkityksen kasvu muuttaisi Mäkelän mukaan koko yleisen kirjaston asemaa yhteiskunnallisena toimijana:

*”Ennen kaikkea nämä kirjaston uudet [audiovisuaaliset] työmuodot (av) pakottavat kirjastot yhteistoimintaan ei yksin henkisen kulttuurin vaan myös aineellisen ja fyysisen kulttuurin edustajain kanssa. Eikä tämä yhteistoimintasuhde voi olla enää tilapäistä ja sattumanvaraista, kuten se tähän asti valitettavan usein on ollut jopa kirjailijain ja teatterin kuin myös kuvaamataiteen edustajain kanssa puhumattakaan muista. Kirjaston on nyt muututtava ja se muuttuu ja muuttuu myös yhteiskuntaläheiseksi, joka on kiinteässä, jatkuvassa työsuhteessa koko yhteiskuntaan. Tämä tietysti edellyttää, että kirjastolla on tilat näitä eri toimintamuotoja varten, ettei käy kuten Tampereen kaupunginkirjastossa 60-luvulla, kun melkein koko ns. laajennettu kirjastotyö oli lopetettava tilanpuutteen ja osaksi määrärahojen puutteen takia.”<sup>869</sup>*

Mäkelä perusteli Suomen oloissa suurimittaista kirjastotalosuunnitelmaa toteamalla, ettei se tulisi Tampereen kaupungille liian kalliiksi, jos kirjasto olisi riittävän tilava ja viihtyisä ja sillä olisi runsaat ja monipuoliset kirja- ja aikakauslehtivarastot. Uuden kirjastotalon toimintaa tehostaisi rikas ja monipuolinen av-palvelu, jota täydensi kirjoja kotiin -palvelu sekä kirjastoautotoiminta. Ratkaisu olisi kaupunkilaisille edullinen myös silloin, jos kaupunginkirjasto uuden kirjastotalon ansiosta kykenisi harrastamaan yhteistyötä kaikkien kuntalaisten kanssa – käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kaikki kuntalaiset oli opetettu

867 Tampereen kirjastolautakunta 8.6.1972, 124 § (huonetilaohjelma, liite 242/10); Tampereen kaupungin kirjaston toimintakertomus 1972, s. 8.

868 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1974, s. 7.

869 Tampereen kirjastolautakunta 8.6.1972, 124 § (huonetilaohjelma, liite 242/10).

käyttämään kirjastoa ja saamaan sieltä ”kaiken irti”: kaupunginkirjasto toimisi siis sellaisena jokamiehen korkeakouluna, jollaisen synnyttämiseen koko Mäkelän ura kirjastoalan ammattilaisena oli tähdännyt.<sup>870</sup>

Mittavan huonetilaohjelman keskeiset huonetilat Mäkelä oli mitoittanut seuraavasti<sup>871</sup>:

**Taulukko 12.** Kirjastonjohtaja Mikko Mäkelän vuonna 1972 laatima suunnitelma Tampereen kaupunginkirjaston uuden pääkirjastorakennuksen huonetilaohjelmaksi

Tila	Pinta-ala
Eteishalli	600 m <sup>2</sup>
Aikuisten kirjahalli	2 500 m <sup>2</sup>
Opintosalit	1 080 m <sup>2</sup>
Nuorten käsikirjasto, lasten lukusali kuvakirjaosastoineen, satusali, nukketeatteri, lasten kerhohuone, koulukirjaston vastaanotto- ja esittelytilat, kirjastonkäytön opetusluokka ja kaksi kerhohuonetta	460 m <sup>2</sup>
Av-osasto	860 m <sup>2</sup>
Juhla- ja konserttisali (mukana teatteri näyttämöineen ja pukusuojineen)	560 m <sup>2</sup>
Elokuvateatteri	150 m <sup>2</sup>
Kahvio	140 m <sup>2</sup>
Tupakkahuone	20 m <sup>2</sup>
Lepuhuone (huonovointisille asiakkaille)	10 m <sup>2</sup>
Konekirjoitushuoneet (asiakkaille)	40 m <sup>2</sup>
Työhuonetiloja	830 m <sup>2</sup>
Henkilökuntatiloja	120 m <sup>2</sup>
<b>Yhteensä</b>	<b>7 370 m<sup>2</sup></b>

Miksi kaupunginkirjaston johto kirjastonjohtaja Mäkelä etunenässä ryhtyi ajamaan näin suurellisen kirjastorakennuksen rakentamista? Syynä oli kaupungin hallinnon kanssa käydyissä keskusteluissa syntynyt ajatus sijoittaa uuteen kirjastotaloon myös muita kulttuuritoimen tiloja ja luoda näin kasvavalle Tampereelle vireä kulttuurikeskus. Kaupungin arkkitehtiosaston edustaja oli keskustellut apulaiskaupunginjohtaja Halosen ja järjestelypäällikkö Paavo Korhosen kanssa. Arkkitehtiosaston mielestä uudisrakennukseen voitiin siirtää myös Nykytaiteen museo, Sara Hildénin taidekokoelmat sekä sijoittaa vanhan kirjastotalon taidenäyttelysalia vastaavat tilat. Halonen ja Korhonen olivat suhtautuneet esityksiin hyvin myötämielisesti, ja kirjastonjohtajan mielestä tällainen suunnitelma sopi kirjastolle erittäin hyvin:

*”Kirjastotalo kulttuurikeskuksena tekee entistä paremmin ymmärrettäväksi niin kirjastotalon teatterin (nuorisoteatteri, harrastelijateatterit, vierailevat teatterit) ja pie-*

870 Tampereen kirjastolautakunta 8.6.1972, 124 § (huonetilaohjelma, liite 242/10).

871 Tampereen kirjastolautakunta 8.6.1972, 124 § (huonetilaohjelma, liite 242/10).

*noiskonserttisalin (kirjastokonsertit, kansanmusiikki, kamarimusiikkikonsertit, aloittelevat taiteilijat) kuin elokuvateatterin (kunnallinen elokuvateatteri) ja artoteekin (näyttelytilat ja piirustussali) sijainnin kirjastotalossa kirjaston yhteydessä.*<sup>872</sup>

Kirjastonjohtaja Mäkelän innostuksen ymmärtää, kun muistetaan, että hänen koko kirjastoalalla tekemänsä elämäntyön tarkoitus oli luoda Tampereen kaupunginkirjastosta ”kulttuurilaitos, koko kansan yliopisto”, kuten Antero Kyöstiö (2009) on Mäkelän ammatillisia ambitiesiä kuvannut. Laajennettu kirjastotoiminta oli Mäkelän kuningasajatuksia, ja hän pyrki määrätietoisesti kehittämään sen työmuotoja johtamassaan kirjastossa.<sup>873</sup> Kirjastonjohtaja Mäkelä oli jo vuonna 1949 antamassaan lehtihaastattelussa visioinut kaupungin ydinkeskustaan sijoitettavasta kulttuuritalosta, jonka ytimenä olisi nimenomaan kaupunginkirjasto.<sup>874</sup>

Kirjastoneuvoksen arvon saanut, kirjastoalalla yleistä arvostusta nauttinut kirjastonjohtaja Mikko Mäkelä oli jäämässä eläkkeelle vuonna 1973 virkavuosien täytyttyä ja 63 ikävuoden lähestyessä, joten oli perin luonnollista, että hän tarttui avautuneeseen mahdollisuuteen jättää jälkeensä näkemystensä mukainen kaupunginkirjasto. Mäkelä sai kirjastolautakunnalta – jonka puheenjohtajana toimi 1970-luvun alkuvuosina YTK, kasvatustalon lehtori Matti Telemäki – varauksettoman tuen pyrkimyksilleen.<sup>875</sup> Mäkelän seuraajaksi valittiin huhtikuussa 1974 virkaan astunut Vaasan kaupunginkirjasto-maakuntakirjaston johtaja Elna Elonheimo, joka oli aiemmin työskennellyt myös Helsingin kaupunginkirjastossa osastonhoitajana. Elonheimo oli Mäkelän suosikki uudeksi kirjastonjohtajaksi, ja myös kirjastonjohtaja Hirn arvosti suuresti entistä alaistaan.<sup>876</sup> Kaupunginkirjaston henkilökunnan arvostama Elonheimo oli henkilönä hillitympi kuin värikäs ja sosiaalinen, laajoja verkostoja rakentanut edeltäjänsä Mäkelä.<sup>877</sup>

Suuren julkisen rakennushankkeen eteneminen hidastui ripeän alkuvaiheen jälkeen. Kaupunginvaltuusto varasi maaliskuussa 1976 uutta kirjastotaloa varten kaavailun Hämeenpuiston – Pirkankadun – Mustanlahdenkadun – Puutarhakadun rajoittaman korttelin. Kaupunginhallitus päätti joulukuussa 1977, että kirjastotalosta järjestetään avoin suunnittelukilpailu ja asetti sitä varten palkintolautakunnan. Kirjastotalon suunnittelukilpailun voitti syksyllä 1978 Raili ja Reima Pietilän ehdotus *Soidinkuvat*.<sup>878</sup> Kirjastonjohtaja Elonheimo kuvaili vuoden 1979 alussa julkistettua voittanutta ehdotusta todeten, että keskeiset

872 Tampereen kirjastolautakunta 5.5.1972, 102 § (uuden kirjastotalon huonetilaohjelma, liite 198/8).

873 Kyöstiö, Antero: Mikko Alvar Mäkelä (1910–1985). Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Suomen yleisten kirjastojen historia, BTJ Kustannus, Keuruu 2009, s. 377–383.

874 ”Kaupunginkirjasto tamperelaisten kasvattajana” (kirj. nimim. Aira), Tammerkoski 8/1949, s. 216–221.

875 Tampereen kirjastolautakunta 18.12.1972, 231 § (PT-suunnitelma, liite 476/20).

876 Tampereen kirjastolautakunta 27.9.1973, 173 §.

877 Wacklin, Matti: Kaikkien sielujen apteekki: Tampereen kaupunginkirjasto 150 vuotta, Tammerprint Oy 2011, s. 108.

878 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1977, s. 3; toimintakertomus 1979, s. 4; Koskela, Hannu: 2500 henkeä kulkee päivässä Tampereen pääkirjaston ovista menen tullen, Tammerkoski 2/1977, s. 54.

kirjastotilat oli saatu sijoitettua yhteen tasoon. Yleinen kirjavarasto tulisi sijaitsemaan pääkerroksessa, mikä helpottaisi yleisönpalvelua. Keskeiseksi palvelupisteeksi oli muodostumassa pääkerroksen lainaushallin lainaustoimisto. Kirjastolautakunnan pitkäaikainen jäsen Hilkka Halme painotti, että pääkerroksen ”suuri kirjahalli” tulisi olemaan kirjastorakennuksen keskeinen tila, jonka ympärille muut toiminnot sijoittuisivat.<sup>879</sup>

*Soidinkuvat* erottui palkintolautakunnan mielestä muista selvästi, vaikka kilpailu olikin ollut tasokas. Voittaneen ehdotuksen toteuttamalla Tampere saisi ”nykyaikaisen, hyvin toimivan kirjastorakennuksen, joka samalla tuo kaupunkikuvaan mieliinpainuvasti omaleimaisen ja monumentaalisen lisän”. Pietilöiden kolmikerroksisen ehdotuksen kerrosala oli 7 960 neliometriä ja tilavuus 3 1 000 kuutiometriä. Rakennuksen sisäänkäynti oli Hämeenpuiston ja Pirkankadun kulmauksessa. Pyöreästä sisäntuloaulasta päästiin kaikkiin yleisölle tarkoitettuihin tiloihin: pääkerroksessa olivat lainaustoimisto, aikuisten osasto, käsikirjasto sekä lasten ja nuorten osasto. Musiikkiosasto oli ehdotuksessa parvikerroksessa, muiden hallintokuntien tilat ja osa kirjavarastoa pohjakerroksessa. Kirjastoauto-osasto ja kuljetuspalveluja tarvitsevat osastot sijaitsivat lähettämö-pakkaamon läheisyydessä rakennuksen länsiosassa Mustanlahdenkadun puolella. Pohjakerrokseen oli ehdotuksessa lisätty laajennusvaraa.<sup>880</sup>

Pääkirjastorakennuksen suunnittelu eteni vuonna 1981 pääpiirustusvaiheeseen. Seuraavana vuonna opetusministeriö myönsi sille rakennusluvan ja kaupunginvaltuusto puolestaan hyväksyi rakennuksen 59 680 000 markkaan päätyneen alustavan kustannusarvion. Kirjaston osuus pääkirjastorakennuksen pinta-alasta oli 6 630 hyötyneliometriä, minkä lisäksi rakennukseen kuuluivat muiden hallintokuntien käyttöön tarkoitettut tilat (856 m<sup>2</sup>) sekä toistaiseksi käyttämätön, laajennusvaraksi tarkoitettu ala (1 526 m<sup>2</sup>). Vuosia kestänyt suunnittelutyö oli saatu päätökseen ja rakentaminen saattoi alkaa.<sup>881</sup>

Pääkirjastotalon rakennustyöt etenivät suunnitelmien mukaan, ja uudisrakennus luovutettiin kaupunginkirjastolle maaliskuun alkupuolella 1986. Varsinainen rakentaminen oli edennyt jopa pari kuukautta suunniteltua nopeammin, mutta uuden pääkirjastotalon avaamista viivästytti sähköalan lakko: asiakkaat pääsivät ensi kertaa asioimaan nimen Metso saaneessa rakennuksessa vasta 21. elokuuta 1986. Vihkiäisjuhla pidettiin kaupunginkirjastolle perinteisesti tärkeänä Aleksis Kiven päivänä 10. lokakuuta.<sup>882</sup> Katuosoitteen Pirkankatu 2 saaneen Tampereen uuden pääkirjastotalon lopulliseksi hyötyneliömetrien määräksi

---

879 Halme, Hilkka: Kirjasto palvelee monipuolisesti, Tammerkoski 4/1978, s. 40–41; Elonheimo, Elna: Uuden kirjastotalon suunnittelusta, Tammerkoski 3/1979, s. 16–17.

880 Tampereen kirjastolautakunta 6.6.1979, 142 §; Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1979, s. 4.

881 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1979, s. 4; toimintakertomus 1981, s. 4; toimintakertomus 1982, s. 4.

882 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1983 [ei sivunumeroita]; toimintakertomus 1984, s. 4; toimintakertomus 1986, s. 4.



tuli 6 404, minkä ohessa pääkirjastoon kuuluivat edelleen hallinnollisesti Frenckellin kiinteistöön jäänyt lehtilukusali (504 hyötyneliometriä) ja Tesomankujan varasto.<sup>883</sup>

Tamperelaiset ottivat uuden pääkirjastotalon nopeasti omakseen. Kaupunkilaisia ei tuonut uuteen pääkirjastoon pelkkä uutuudenviehätys, sillä vuonna 1987 kaupunginkirjaston kokonaislainaus (av-lainaus mukaan luettuna) oli 3 277 495 eli 19,3 lainaa/asukas. Verrattuna vuoden 1985 kokonaislainaukseen (vuosi 1986 ei ole vertailukelpoinen pääkirjaston muuton vuoksi) voidaan Metson aikaansaamaa volyymin kasvua pitää merkittävänä: kokonaislainaus oli vuonna 1985 yhteensä 2 844 476 eli 16,8 lainaa asukasta kohti.<sup>884</sup>

Metson avautuminen aloitti monessakin mielessä uuden aikakauden Tampereen kirjastotoimen historiassa. Kaupunginkirjastoa johtanut Elna Elonheimo jäi eläkkeelle kesäkuun lopussa 1986, ja hänen seuraajakseen valittu FM, kirjastonhoitaja Tuula Martikainen astui virkaan heinäkuun alussa. Martikainen oli työskennellyt Tampereen kaupunginkirjastossa osastonhoitajana, ja kirjastonjohtajan tehtävään hän siirtyi Pirkanmaan maakuntakirjastonhoitajan virasta.<sup>885</sup>

Uuden kirjastonjohtajan lähtökohdat Tampereen kirjastotoimen edelleen kehittämiseksi olivat hyvät. Ajanmukaisen, tilavan ja arkkitehtonisesti arvostetun pääkirjastotalon aikaansaamisen ohella kirjastotoimi oli onnistunut vuosikymmenten mittaan merkittävästi kohentamaan useimpien sivukirjastojen tiloja. Kirjastohuoneistojen koko, sijainti, saavutettavuus ja varustelutaso olivat vuonna 1986 toista tasoa kuin esimerkiksi 1960-luvulla, sodanjälkeisestä ajasta puhumattakaan. Tampereen kaupunginkirjaston 13 sivukirjastoa olivat vuonna 1986 seuraavat:

---

883 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1986, s. 24.

884 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1985, s. 4, 11; toimintakertomus 1986, s. 4; toimintakertomus 1987, s. 10, 15.

885 Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomus 1986, s. 6.

**Taulukko 13.** Tampereen kaupunginkirjaston sivukirjastoverkko vuonna 1986

Sivukirjasto	Sen hyötypinta-ala (m <sup>2</sup> )
Hervanta	301
Härmälä	252
Kaukajärvi	398
Koivistonkylä	237
Lamminpää	93
Lentävänniemi	320
Messukylä	75
Nekala	224
Pellervo	227
Pispala	520
Tammela	440
Terälahti	62
Tesoma	517

Vaikka uusi pääkirjastorakennus antoikin Tampereen kirjastotoimelle hyvät eväät tulevaan, odottivat erityisesti henkilöstön työnjakokysymykset ratkaisuaan. Kirjastolehdessä tulevaisuuden ajatuksiaan vähän ennen uuden kirjastotalon valmistumista esitellyt kirjastonjohtaja Elonheimo tiivistä nämä ongelmat seuraavasti:

*”Melkein kaikki uusi työvoima tulee olemaan kirjastovirkailijoita. Kirjastotehtävien painopistealueet on selvitettävä. Edessä on melko mullistava kirjastovirkailijoiden ja kirjastonhoitajien tehtävien uusjako, joka jo onkin paperilla suunniteltuna. ... Voidaanko puuttuvia henkilöstöresursseja korvata laitteilla – ja missä tehtävissä – ja kuinka paljon?”<sup>886</sup>*

## Rationalisointia vauhditetaan Turussa uuden kirjastonjohtajan johdolla

### Kasvavan kaupungin ongelmat

Turun kaupunginkirjaston toimintaympäristö muuttui 1960- ja 1970-luvulla nopeasti, kun vaurastuminen johti ennennäkemättömään ripeään kaupungistumiseen. Näin Turussa koettiin muiden Suomen kaupunkien tavoin suuri rakentamisen korkeasuhdanne 1950-luvun jälkipuolelta lähtien. Turusta haluttiin kehittää nopeasti moderni ja kansainvälinen suurkaupunki.<sup>887</sup>

886 Elonheimo, Elna: Tampere tänään, Kirjastolehti 11/1985, s. 506–507.

887 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 160, 172.

Tällä kaupunkikuvan muuttumisella oli vaikutuksensa kaupunginkirjaston toimintaan. Turun kaupunki ryhtyi laatimaan yleiskaavaa, jollainen määrättiin pakolliseksi vuoden 1958 rakennuslaissa. Tavoitteena oli kaupunkirakenteen perinpohjainen saneeraaminen sekä vastaaminen autoistumisen aiheuttamiin ruuhkiin.<sup>888</sup> Turun kaupunki laajeni myös maantieteellisesti, mihin haasteeseen kaupunginkirjaston oli vastattava tuomalla kirjastopalvelut uusien asuinalueiden asukkaiden ulottuville. 1950-luvun jälkipuolella alkanut lähiörakentaminen jatkui Turussa voimakkaana 1960- ja 1970-luvuilla, minkä seurauksena yhä useampi kaupunkilainen asui uusilla kerrostaloalueilla kuten Ispoisissa, Uittamalla, Suikkilassa tai Runosmäessä.<sup>889</sup>

Turusta oli kasvamassa myös merkittävä kulttuuri- ja tiedekaupunki, jossa eli ja vaikutti yhä suurempi korkeasti koulutettujen ja opiskelijoiden joukko. Tämä ryhmä kaupunginkirjaston oli otettava huomioon palvelujaan kehittäessään. 1960-luvulla kaupunkiin rakennettiin uusia kulttuurilaitoksia, kuten Turun kaupunginteatterin teatterirakennus (1962) ja Wäinö Aaltosen museon (1967). Turun yliopisto sai 1950-luvulla täysin uudet tilat, kun uusi, vuonna 1955 käyttöön vihitty yliopistoalue kohosi nykyiselle Yliopistonmäelle. Yliopiston opiskelijamäärä kasvoi 1960-luvun aikana kolmesta seitsemään tuhanteen, kun sen yhteyteen perustettiin uusia tiedekuntia: oikeustieteellinen tiedekunta perustettiin 1960 ja yhteiskuntatieteellinen vuonna 1967. Kun yliopisto valtiollistettiin 1974, sai se samana vuonna vielä kasvatustieteellisen tiedekunnan. Turun elämää vilkastutti myös vuosien 1969–1979 aikana valmistunut Turun Ylioppilaskylä.<sup>890</sup>

Turun kunnallispolitiikan voimasuhteiden muutokset vaikuttivat myös kaupunginkirjaston toimintaa valvovan kirjastolautakunnan kokoonpanoon. Lautakunnan puheenjohtajina toimivat 1950-luvulla ja 1960-luvun alussa toimistopäällikkö, FM Aarre Saksa (1952–1960) ja hankintapäällikkö Paavo Suominen (1961–1964). Puoluepolitiikka alkoi näkyvästi vaikuttaa kirjastolautakunnan päätöksentekoon vasta 1970-luvulla. Lautakunnan puheenjohtajaksi valittiin vuonna 1965 sosialidemokraattinen kansakoulunopettaja Matti Siltanen. Siltanen viihtyi tehtävässään ja lautakunnassa pitkään, sillä hänet korvasi vasta vuonna 1977 RKP:n edustaja, OTL Henry Lönnfors, joka hoiti tehtävää tutkimusajanjakson loppuun eli vuoteen 1986 saakka.<sup>891</sup>

Turun kaupungin päätöksenteossa sosiaalitoimen apulaiskaupunginjohtaja vastasi muiden Suomen suurkaupunkien tapaan kirjastotoimesta aina 1960-luvun jälkipuoliskolle saakka. Tuolloin apulaiskaupunginjohtajien määrä kasvoi neljään, ja sosiaalitoimen apulaiskaupunginjohtajana Jaakko Rannan jälkeen vuodesta 1952 toiminut Ahti Näykki (1905–1977) ehti työskennellä pari vuotta opetus- ja sivistystoimesta vastaavana apulaiskaupunginjohtajana. Näykin seuraaja, vuonna 1969 virassa aloittanut myöhempi kunnallisneuvos

888 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 160, 172.

889 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 172.

890 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014, s. 158, 167–168, 172.

891 Kertomukset Turun kaupungin kunnallishallinnosta vuosina 1952–1986; Turun kirjastolautakunta 6.4.1977; Turun kaupunginkirjasto: kertomus toimintavuodesta 1962 (Turku 1963), s. 1.

Johannes Koikkalainen (1915–1998, SDP) ehti toimia tehtävässään vuoteen 1979, jolloin kansalaiskoulun opettaja Pentti Lahti nimitettiin ensin Koikkalaisen sijaiseksi ja vuonna 1982 vakinaisesti apulaiskaupunginjohtajaksi. Lahden virkakausi jatkui tämän tutkimuksen ajanjakson päättymisvuoden (1986) jälkeenkin.<sup>892</sup>

## Henkilökuntarakenteen ja organisaation uudistamisen vaikeus

Turun kaupungin nihkeä suhtautuminen kaupunginkirjastonsa lisäresurssipyyntöihin jatkui Marjatta Heiskasen kirjastonjohtajakauden alkuvuosina. Lainaustoimiston kipeästi kaipaamia toimistoapulaisen virkoja ei saatu, minkä vuoksi työvoimaa oli säästettävä rationalisointitoimin. Marraskuussa 1964 kirjastonjohtaja esitteli johtokunnalle rationalisointisuunnitelmaa, joka oli laadittu Ruotsin ja Tanskan kirjastotyötä koskevien rationalisointitutkimusten pohjalla. Ruotsalaisten kirjastojen vastaavasta uudistuksesta saamiin hyviin kokemuksiin vetoaminen tehoi johtokuntaan, jonka mielestä suunnitelma kannatti toteuttaa työvoiman huutavan puutteen ja kasvavan lainauksen vuoksi.<sup>893</sup>

Turun kaupunginkirjastossa tehdyt rationalisointipäätökset tulivat voimaan vuoden 1965 alussa. Kartuntaluettelosta ja -numerosta luovuttiin, uuteen kirjantilausjärjestelmään siirryttiin ja toimistoapulaisen sekä kirjastonhoitajan työtehtävät eroteltiin selkeämmin toisistaan. Kaupunginkirjaston tiiviit yhteydet kummikaupunki Göteborgin kaupunginkirjastoon näkyivät monin tavoin kirjaston työtä kehitettäessä. Kirjaston uusi kirjantilausjärjestelmä valittiin Ruotsin rationalisointitoimikunnan suosituksen mukaan: vastaava sovellus oli käytössä Göteborgissa. Kirjastonjohtaja Marjatta Heiskasen mukaan uuden järjestelmän ratkaisevasti suurin etu oli työvoiman säästö, minkä ohessa järjestelmä ”valvoi itse itseään”<sup>894</sup>. Sisäistä tiedotusta ryhdyttiin Turussa kohentamaan heti Heiskasen johtajakauden alettua perustamalla henkilökuntalehti *Kirjastouutiset*.<sup>895</sup> Tutkimuksellisesti on harmillista, että *Kirjastouutisten* numerot ovat säilyneet vasta vuoden 1965 alusta lukien.

Turun kaupunginkirjaston kehittämisen kannalta erityisen ongelmallista oli toimistohenkilökunnan vähäisyys, joka oli vaivannut kirjastoa vuosikymmenten ajan. Toinen ongelma oli vakinaisten viranhaltijoiden määrän vähäisyys, minkä vuoksi kirjasto joutui turvautumaan epäpätevään ja jatkuvasti vaihtuvaan tilapäistyövoimaan.<sup>896</sup> Suomen muiden kaupunkien kirjastoihin verrattuna henkilökunta oli Turussa yhä alipalkattua. Kirjastonjohtaja Heiskanen loi selvityksessään katsauksen kirjaston työvoimatilanteen kehitykseen vuosina 1950–1964 sekä vertaili työvoiman ja työmäärän välillä Suomen eri kaupungeissa. Hän hyödynsi kirjastoalan työvoiman tarpeen määrittelyssä käytettyjä normeja sovellettu-

892 Turun kaupungin kunnalliskalenterit 1952–1986.

893 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 18.11.1964, 222 §.

894 Heiskanen, Marjatta: Rationalisointia Turun kaupunginkirjastossa, Kirjastolehti 10/1967, s. 349–351.

895 ”He johtavat kirjastoja”, Kirjastolehti 8/1966, s. 249–250.

896 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 24.5.1961, 127 §; 16.6.1965, 160 §.

na Turun oloihin ja vertaili kirjastohenkilökunnan palkkausta eräisiin Suomen kaupungin-kirjastoihin.<sup>897</sup>

Heiskanen totesi selvityksessään, että vasta 1950-luvun lopulla kirjastoalalla oli omak-suttu suuntaus, jonka mukaan kirjastohenkilöstön kokoonpanossa pyrittiin erottamaan kirjastoammatillinen ja muu henkilökunta. Ratkaisuun oli päädytty niin Suomessa kuin muuallakin ”töiden rationalisoinnin johdosta sekä palkkapolitiittisista syistä”. Kirjastonjoh-taja jaotteli kirjastonsa henkilökunnan seuraaviin ryhmiin:

- K-henkilökunta oli kirjastoammatillisen koulutuksen saanutta
- T-henkilökunta teki toimistotyötä
- V-henkilökuntaan kuuluivat vahtimestarit, hyllyjen järjestäjät, siivoajat, autonkul-jettajat jne.

Tämä jaottelu pohjautui sekin Ruotsin rationalisoimistoimikunnan esitykseen, jonka sisäl-löstä Heiskanen oli kirjoittanut myös artikkelin *Kirjastolehteen* vuonna 1962.

Kirjastonjohtajan esittämien lukujen valossa oli selvää, ettei Turun kaupunginkirjaston henkilökuntamäärä ollut sitten vuoden 1950 kasvanut jatkuvasti lisääntyvän lainauksen tahdissa. Suurimpien kaupunkien lainauksen ja henkilökunnan välistä suhdetta tarkastel-taessa kävi ilmi, että vain Raumalla oli yhtä työvoimayksikköä kohden suurempi lainaus kuin Turussa. Kirjastossa oli vuoden 1965 alussa 25 kirjastoammatillista virkaa, viisi toimis-toapulaisen, kaksi kirjastoautonkuljettajan sekä kahdeksan vahtimestariryhmään kuuluvaa. Työsopimussuhteista työvoimaa varten oli varoja 7,4 toimitoapulaiseen.<sup>898</sup>

Kaupunginkirjaston vuosilainauksen sekä työvoiman kasvu oli vuosina 1950–1964 ol-lut seuraavanlainen<sup>899</sup>:

**Taulukko 14.** Turun kaupunginkirjaston vuosilainauksen sekä työvoiman kasvu vuosina 1950–1964

Vuosi	Absoluuttinen lainausluku	Lainauksen kasvu prosentteina edellisestä taulukon vuodesta	Työvoiman määrä	Työvoiman kasvu prosentteina edellisestä taulukon vuodesta
1950	267 744		23	
1960	715 631	167,3	32,3	40,4
1964	1 057 179	47,7	41,4	28,2

Koska toimistohenkilökunnan vähäisyys aiheutti ongelmia erityisesti kaupunginkirjaston lainaustoimistoissa, pyysi kirjastolautakunta helmikuussa 1965 kaupunginhallitukselta kahta toimitoapulaisen virkaa lisää lainaustoimistojen toimistotyövoiman lisäämiseksi

897 Turun kirjastolautakunta 27.1.1965, 47 §.

898 Turun kirjastolautakunta 27.1.1965, 47 §.

899 Turun kirjastolautakunta 27.1.1965, 47 § ja liite 2.

sekä yhteensä kahdeksaa vastaavaa virkaa kolmen vuoden aikana. Näitä virkoja ei kirjastolle kuitenkaan myönnetty.<sup>900</sup>

Kirjastolautakunta päätti kesäkuussa 1966 uusien anomuksensa lisävirtoista perustellen pyyntöään tarkemmin. Uudet työmuodot, kuten autokirjastotyö, sitoivat työvoimaa, jota ei ollut saatu lisää tarvetta vastaavasti. Kaupunginkirjaston oma-aloitteisesti suorittama rationalisointi (kuten lainauskameroiden ja kirjantilauuskorttien käyttöönotto) oli helpottanut suuresti työvoimatilannetta. Tästä huolimatta kirjaston vakinaiset toimistoapulaiset tekivät vain osan kirjaston toimistotöistä: näitä työtä teki 25–30 tuntiapulaista. Ympärivuotinen toimistotyö olisi kirjastolautakunnan mukaan syytä keskittää päteville ja vakinaiselle toimistotyövoimalle. Työvoiman vähyyden vuoksi kirjaston aukioloajat olivat liian lyhyet, mistä yleisö valitti.<sup>901</sup>

Kaupunginkirjasto vetosi lisätyövoimaa saadakseen ja epätyydyttävän henkilökuntarakenteen korjatakseen myös skandinaaviin kirjastojen rationalisointitutkimuksiin, joiden mukaan kirjastoissa tulisi olla yksi työntekijä 20 000 vuosilainaukselta kohden. Vuoden 1965 lainauksen perusteella Turussa olisi tämän normin mukaan pitänyt olla 53,8 työntekijää, mutta todellinen työntekijämäärä oli kuitenkin vain 45,8. Ruotsissa ja Tanskassa kirjastohenkilökunta jakautui jo rationalisointitutkimusten perusteella K-, T- ja V-henkilökuntaan suositusten mukaisesti niin, että ryhmien suhde oli 1:1,2:0,2. Suomenkin kirjastoissa tämä periaate oli hyväksytty ja siihen pyrittiin. Turussa pulaa oli ennen kaikkea T-työvoimasta, sillä kaupunginkirjastossa työskenteli 23 kirjastoammatilliseen henkilökuntaan kuuluvaa, 18,8 toimistotyötä tekevää sekä neljä vahtimestarityövoimaan luettavaa. Turussa oli suomalaisen tapaan pieniä kirjastoja, joissa kirjastonhoitaja joutui huolehtimaan myös toimistoapulaisten tehtävistä: näin meneteltiin vielä vuonna 1966 Teräsrautelan, Pansion, Kärsämäen ja Hirvensalon sivukirjastoissa.<sup>902</sup> Kirjasto sai vuonna 1968 toivomiaan pysyväisluonteisia toimistotyöntekijöitä, kun se sai kaupungilta luvan palkata neljä täysipäiväistä, työsopimussuhteista toimistoapulaista ja neljä järjestelyapulaista.<sup>903</sup>

Henkilökunnan määrän ja henkilökuntarakenteen ohella piti uudistaa myös kaupunginkirjaston organisaatio sekä laatia kunkin työntekijän tehtäväluettelo, jotta vastuukysymykset ja henkilöstön keskinäinen työnjako tulisivat jokaiselle henkilökuntaan kuuluvalla selväksi. Tätä uudistustyötä viivytti se, että kauan odotettu ja tärkeä opiskelunneuvojan virka saatiin kaupunginkirjastoon vasta vuonna 1967. Kirjastonjohtaja Heiskanen kutsui organisaatiokaaviota ja tehtäväluetteloita – jotka vastasivat myöhempiä toimenkuvia – yhteisellä nimellä työjärjestykseksi. Työjärjestys oli tarpeen, koska jokaisen kirjastossa työskentelevän oli tunnettava sen organisaatio sekä saatava luettelo töistä, joista oli vastuussa. Tehtävien määrittelyllä pyrittiin suoriutumaan työtehtävistä joustavammin ja nopeammin.

900 Turun kirjastolautakunta 24.2.1965, 75 §; 16.6.1965, 160 §.

901 Turun kirjastolautakunta 16.6.1965, 160 §.

902 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9 (Käyttötalousuunnitelma Turun kaupunginkirjastolle 1968–1975).

903 Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1968, Turku 1969, s. 1.

Uutta oli kirjastonhoitaja- ja toimistotyövoimalla tehtävien töiden erottelu, jossa oli menty hieman ”vallitsevaa käytäntöä edelle”. Kirjastolautakunta hyväksyi tämän Turun kaupunginkirjaston ensimmäisen kirjallisen työjärjestyksen maaliskuussa 1967.<sup>904</sup>

Organisaatiokaavio noudatti jokseenkin tarkkaan Helsingin ja Tampereen kaupunginkirjastojen organisaatioita. Kirjastonjohtajan suorassa alaisuudessa olivat kaksi apulaiskirjastonjohtajaa, opiskelunneuvoja, kanslian henkilökunta sekä pääkirjaston vahtimestari. Apulaiskirjastonjohtajista ensimmäisen vastuulla olivat suomenkielinen kirjavalinta ja sen luettelointi, pääkirjasto, viisi sivukirjastoa ja kirjastoautot. Toinen apulaiskirjastonjohtaja vastasi ruotsin- ja vieraskielisestä kirjavalinnasta, neljästä sivukirjastosta sekä laitoskirjastoista. Vahtimestarin alaisuudessa työskentelivät siivoajat sekä sanomalehtilukusalien henkilökunta.<sup>905</sup>

Kirjastonjohtaja evästi *Kirjastouutisissa* julkaistua organisaatiokaaviota sanoilla, jotka kertoivat paljon hänen johtamistavastaan:

*”Organisaatiokaava osoittaa, miten kirjaston toiminta jakautuu eri osastoihin ja miten nämä niveltyvät toisiinsa. Siitä selviää ”esimies-alainen” -subteet ja miten informaatio kulkee kirjastonjohtajalta apulaiskirjastonjohtajien kautta osastonhoitajille ja edelleen eri osastojen työntekijöille. (Poikkeuksena ovat vain ne tiedot, jotka välitetään suoraan kaikille Kirjastouutisten, ilmoitustaulujen, kiertokirjeiden välityksellä tai yhteisissä kokouksissa.) Tiedustelut, toivomukset ja valitukset on esitettävä samaa tietä vastakkaiseen suuntaan. Erikseen ovat ne tiedot, jotka pyydetään suoraan määrättyyn paikkaan (esim. määräaikaistilastot ym. kansliaan).”<sup>906</sup>*

Kirjastonjohtaja halusi siis rakentaa selkeän, hierarkkisen organisaation, jossa informaatio kulki sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas tarkoin säädeltyjä kanavia pitkin organisaation tasolta toiselle.

Tiedonkulun tehostaminen tarvitsi onnistuakseen muitakin keinoja kuin viralliset esimies-alainen-kanavat. Ajankohtaisista työasioista alettiin vuoden 1968 alkupuolella keskustella epämuodollisemmin viikoittaisissa osastonhoitajien ja sivukirjastonhoitajien kokouksissa, joihin otti osaa myös opiskelunneuvoja.<sup>907</sup>

Turun kaupunginkirjaston organisaation perusrakenne säilyi pitkään tämän vuonna 1967 luodun mallin mukaisena. 1970-luvun alkaessa kaupunginkirjaston saamat maakuntakirjasto-oikeudet toivat siihen yhden uuden elementin. Kirjastolautakunta hyväksyi vuonna 1971 organisaatiokaavion, jossa suoraan kirjastonjohtajan alaisia olivat kaksi apulaisjohtajaa, maakuntakirjastonhoitaja ja opiskelunneuvoja sekä kansliahenkilökunta ja vahtimestarit. Työjärjestyksessä kaupunginkirjaston johtavien viranhaltijoiden vastuut jaettiin siten, että apulaiskirjastonjohtajista toinen vastasi suomenkielisestä kirjavalinnasta

904 Heiskanen, Marjatta: Työjärjestyksestä, Kirjastouutiset 3/1967, s. 1–3.

905 Heiskanen, Marjatta: Työjärjestyksestä, Kirjastouutiset 3/1967, s. 1–3.

906 Heiskanen, Marjatta: Työjärjestyksestä, Kirjastouutiset 3/1967, s. 1–3.

907 Heiskanen, Marjatta: Uusia työmuotoja, Kirjastouutiset 3/1968, s. 3.

ja luetteloinnista, pääkirjastosta, kuudesta sivukirjastosta (Teräsrautela, Pansio, Kärsämäki, Hirvensalo, Maarian kirjastot ja Kakskerta) sekä kirjastoautoista; toisen vastuulla oli ruotsin- ja vieraskielinen kirjavalinta ja luettelointi, sivukirjastoista Mikaeli, Martti, Nummi ja Vasaramäki sekä laitoskirjastot.<sup>908</sup>

Tällaisenaan Turun kaupunginkirjaston organisaatio ja työjärjestykset olivat perin samanlaisia kuin Espoon, Helsingin ja Tampereen kaupunginkirjastoissa noudatetut. Mielenkiintoista on kuitenkin, ettei henkilöstöhallintoa kokonaisuutena määrätty jomankumman apulaiskirjastonjohtajan tehtäväksi, toisin kuin Helsingin ja Tampereen kaupunginkirjastoissa. Sen sijaan kirjastonjohtaja vastasi uusien työntekijöiden ”henkilökunta-asioista” ja apulaiskirjastonjohtajat yhdessä muun muassa henkilökunnan koulutustoiminnasta. Ratkaisu oli kunnallisten keskusjärjestöjen ja Kouluhallituksen laatimien malliohjesääntöjen mukainen.<sup>909</sup>

## Pitkän tähtäimen suunnittelu alkaa

Kirjastonjohtaja Marjatta Heiskanen osallistui Helsingin, Tampereen ja Turun kirjastonjohtajien kokoukseen vuonna 1965. Kolmen suurimman kaupungin kirjastonjohtajien tapaamiset olivat alkaneet pari vuotta aiemmin, ja niiden tarkoituksena oli vaihtaa kokemuksia suurimpien Suomen kaupunginkirjastojen kehittämisestä ja sen ongelmista. Turun kokous keskittyi kirjastojen toiminnan suunnitteluun, ja siinä käytiin läpi Helsingin kaupunginkirjaston kymmenvuotissuunnitelma (ks. s. 158).

Helsingin suunnitelma kiinnosti kahta muuta kirjastonjohtajaa:

*”Tämä on tietävästi ensimmäinen Suomen kirjastoja varten laadittu pitkän ajan suunnitelma ja siinä käytettyjä laskelmia ja arviointiperusteita on mahdollista soveltaa muuallakin, ainakin suurimmissa kirjastoissa. Laskelmia tehdessä on jouduttu laatimaan erittäin käyttökelpoisia normeja työmäärän suoritukseen tarvittavan ajan arvioinneissa, henkilökuntatarpeesta ym.”<sup>910</sup>*

Pitkän tähtäimen suunnittelutyöhön oli pian velvoittamassa myös Turun kaupunki. Kunnallishallinto oli Suomessa muuttumassa suunnitelmallisemmaksi ja tavoitteita asettavaksi, kuten koko julkinen hallinto yleensäkin. Turun kaupungin laitosten oli vuonna 1966 ensi kerran laadittava pitkän tähtäyksen toimintasuunnitelma, jonka oli sisällettävä käyttömenojen osalta vuodet 1968–1975 ja rakennusinvestointien osalta vuodet 1968–1980. Kirjastonjohtaja piti toimintasuunnitelmia erinomaisena asiana siksi, että kirjaston oli niissä

908 Turun kirjastolautakunta 3.2.1971, liite 2: kaupunginkirjaston organisaatiokaavio ja työjärjestys.

909 Turun kirjastolautakunta 3.2.1971, liite 2: kaupunginkirjaston organisaatiokaavio ja työjärjestys; Sarkola, Sirkka: Kirjastohallinto, Rauma 1966, s. 93–103 (malliohjesäännöt).

910 Heiskanen, Marjatta: Helsingin, Tampereen ja Turun kirjastonjohtajien kokous, Kirjastouutiset 8/1965, s. 2.



pakko määritellä lähiaikojensa tavoitteet sekä sanallisesti että numeroina sekä se, mitä tämä kaikki maksaisi:

*”Vain selvä päämäärä ja eri mahdollisuuksien rinnakkain asettelu kustannusarvioineen voivat antaa toiminnalle välttämättömän suunnitelmallisuuden.”*<sup>911</sup>

Helsingin kaupunginkirjaston pioneerityön ohella Turun kirjastonjohtaja saattoi vuonna 1966 toimintasuunnitelmaa tehdessään nojautua Skandinaviassa tehtyihin kirjastojen rationalisointitutkimuksiin. Vielä hän ei kuitenkaan saanut apua työhönsä Turun kaupungin yleisistä kehittämissuunnitelmista, koska kaupungin ensimmäisen yleiskaavas suunnitelman valmistuminen kestäisi vuosia.<sup>912</sup> Yleiskaavan puuttuminen häiritsi toimintasuunnitelman tekoa, koska kirjasto ei tiennyt, minne ja minkä suuruisia uusia lähiöitä ja kaupunginosia Turkuun nousisi. Näin ollen ei myöskään voitu tietää, missä määrin uudet asuinalueet vähentäisivät keskikaupungin asutusta. Ainoaksi perustaksi kirjaston laskelmille jäi arvioitu väestön kokonaiskasvu.<sup>913</sup>

Toimintasuunnitelman tekoon oli kirjastonjohtaja Heiskanen mielestä annettu aivan liian vähän aikaa. Hän tunsi ”tekevänsä korttitaloa hiekalle”, koska liian paljon oli oletuksen varassa:

*”Kirjastojen todellisen tarpeen tiedämme vasta sitten, kun tiedämme, missä päin todella asuvat ne tulevaisuuden turkulaiset, jotka 10 vuoden kuluttua todennäköisesti lainaavat 8,5 kirjaa asukasta kohden ja tarvitsevat n. 2 kirjaa asukasta kohden ja jotka viitsivät kävellä korkeintaan noin puoli kilometriä kirjastoonsa.”*

Nämä Heiskanen sanat osoittivat hänen pelkonsa oikeiksi, sillä vuonna 1976 turkulaiset tosiasiallisesti lainasivat kaupunginkirjastostaan 15,3 kirjaa asukasta kohden ja kirjoja oli kokoelmissa 4,2 kappaletta/asukas.<sup>914</sup>

Kirjastonjohtaja totesi toimintasuunnitelman yleisessä osassa vuoden 1961 uuden kirjastolain vaikutukset Turun kaupunginkirjaston arkeen.<sup>915</sup> Kirjastotoiminnan ja -käytön kasvua aiheuttivat väestönkasvun ohella lisääntyvä vapaa-aika, nuorten ja lasten lisääntyvä tottumus kirjojen käyttöön, vaatimukset saada luettavaa julkisin varoin, uudet lainauspaikat, sivukirjastot ja kirjastoautojen pysäkit sekä uudet toimintamuodot.<sup>916</sup> Ongelmia

911 Heiskanen, Marjatta: Kirjastolle toimintasuunnitelma, Kirjastouutiset 8/1966, s. 1–2.

912 Heiskanen, Marjatta: Kirjastolle toimintasuunnitelma, Kirjastouutiset 8/1966, s. 1–2; Heiskanen, Marjatta: Helsinki-Tampere-Turku, Kirjastouutiset 9/1966, s. 1–2.

913 Heiskanen, Marjatta: Kirjastolle toimintasuunnitelma, Kirjastouutiset 8/1966, s. 1–2.

914 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto 1977 (Turku 1978), s. 16 (taulukko).

915 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9 (Käyttötaloussuunnitelma Turun kaupunginkirjastolle 1968–1975).

916 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9 (Käyttötaloussuunnitelma Turun kaupunginkirjastolle 1968–1975).

aiheutti kuitenkin se, että Turun kaupungin kirjastotoimelle myöntämät määrärahat olivat asukasta kohden pienemmät kuin Helsingissä ja Tampereella.<sup>917</sup>

Heiskanen pohdiskeli toimintasuunnitelmassa kirjastotoiminnan järjestämisen periaatteita niiden taloudellisuuden ja myös käyttäjän näkökulmasta. Käyttömenoja koskevassa osuudessa kirjastonjohtaja arvioi Göteborgin kaupunginkirjaston johtajan Sigurd Möhlenbrockin ajatuksia. Heiskasen mukaan käytäntö oli osoittanut, että kirjastoa käytettiin runsaasti, mikäli se sijaitsi noin puolen kilometrin etäisyydellä. Kirjastolaitosta desentralisoimalla voitiin siis suuresti tehostaa kirjaston toimintaa.<sup>918</sup>

Kaupunginkirjaston hajauttaminen olisi merkinnyt irtiottoa göteborgilaisesta, suuriin sivukirjastoihin ja aluekirjastojärjestelmään pohjautuneesta kirjastoajattelusta. Kirjastonjohtaja päätyi edelleen – kustannussyihin ja ”yleisön reaktioihin” vedoten – kannattamaan göteborgilaisen kirjastovision mukaista kaupunginkirjaston kehittämistä. Turun kiinteiden kirjastojen määrää ei siis ollut syytä lisätä, vaan pääkirjaston ja suurimpien sivukirjastojen toimintaa oli tehostettava parantamalla huoneisto-oloja. Vastaavasti pienempien sivukirjastojen toimintaa oli kustannusmielessä tarkoin seurattava. Pääkirjastoa oli pitemmällä tähtäimellä muutenkin syytä laajentaa, sillä aikanaan uusia, tilaa vieviä toimintamuotoja tulisi lisää työhjelmaan.<sup>919</sup>

Pitkän tähtäyksen suunnittelusta tuli Turun kaupunginkirjastossa pian rutiinia. Käyttötalous- ja investointisuunnitelmat ohjasivat 1960-luvun jälkipuoliskolta lähtien kirjaston toimintaa; jälkimmäisiin sisällytettiin uusien sivukirjastojen rakentaminen, kiinteistöjen peruskorjaukset ja muut kertaluonteiset suuren luokan investoinnit, kuten kirjastoautojen hankinnat. Suunnitelmien ajallinen jänneväli lyheni 1970-luvulle tultaessa, ja niitä ryhdyttiin tekemään viideksi vuodeksi kerrallaan.<sup>920</sup>

## Nuorin polvi astuu esiin

1960-luvun lopulla nuorin Turun kaupunginkirjaston kirjastoammattilaisten sukupolvi alkoi muiden suurten yleisten kirjastojen kollegojensa tavoin esittää vaatimuksia kirjaston johtamisen demokratisoimisesta. *Kirjastolehdessä* oli käynnistynyt aihepiiriä käsittelevä keskustelu, jota kirjastonjohtaja Marjatta Heiskanen kommentoi syksyllä 1969 Kirjastouutisissa hieman hämmästyneeseen sävyyn:

---

917 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9 (Käyttötalousuunnitelma Turun kaupunginkirjastolle 1968–1975).

918 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9 (Käyttötalousuunnitelma Turun kaupunginkirjastolle 1968–1975).

919 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9 (Käyttötalousuunnitelma Turun kaupunginkirjastolle 1968–1975).

920 Ks. esim. Turun kirjastolautakunta 1.7.1977, 312 § ja siinä kuvattu vuosien 1978–1982 investointisuunnitelma.

*”Kirjastolehteä lukiessa ja nuorten tuumailuja tutkiskellen kiinnittää kaiken positiivisen ohella huomiota siihen, että kirjoittajilta tuntuu usein puuttuvan tietoja kirjastoistamme, asioista kirjoitetaan yleistäen tietämättä, että uutena esitettyjä asioita on jo kirjastoissamme toteutettu. Eräässä kirjoituksessa tarjotaan runsaaseen ulkolaiseen lähdeaineistoon vedoten keinoja kirjastodemokratian toteuttamiseksi ehkä tietämättä, että näitä keinoja on jo monissa kirjastoissamme toteutettu melko pitkälle.”<sup>921</sup>*

Heiskanen huomion oli kiinnittänyt nuorten kirjastolaisten vuonna 1969 toimittama *Kirjastolehden* numero, jossa ilmestyi Martti Blåfieldin laaja artikkeli kirjastodemokratiasta (ks. s. 117–120).

Turun kaupunginkirjaston kirjastonjohtaja muistutti, että Blåfieldin artikkelissa mainittuja työmuotoja oli kokeiltu, joskaan niistä ei ollut käytetty kirjastodemokratian nimeä. Työjärjestykset oli laadittu, informaatiokanavia oli luotu ja monenlaisia henkilökuntakoukkuja järjestettiin: niitä olivat jokaviikkoiset kirjastonjohtajien ja apulaiskirjastonjohtajien neuvottelut ja osastonhoitajien kokoukset, sivukirjastonhoitajien kokoukset kerran kuussa ja kirjavalintakokoukset. Suurin puute organisaatiossa oli Blåfieldin painottaman henkilökuntapäällikön viran puuttuminen: sellainen olisi jo ollut tarpeellinen ”näin suuressa laitoksessa”.<sup>922</sup> Kirjastonjohtajan turhautuneisuus kaupunginkirjaston sisäisen viestinnän ongelmiin kävi *Kirjastouutisten* kirjoituksesta selvästi ilmi. Tästä syystä Heiskanen oli erityisen iloinen niistä nuorten kirjastolaisten kirjoituksista, joissa korostettiin, että kirjastodemokratian toteuttaminen vaati aktiivisuutta myös henkilökunnan, ei vain johdon taholta.<sup>923</sup>

Kirjastonjohtaja otti esille eräitä kirjastodemokratian toteuttamiseen liittyviä ongelmia. Sen kannattajat olivat vaatineet, että kaikki suunnitelmat olisi ensin esitettävä henkilökuntakokouksissa ja että henkilökunnan erikoistietoja olisi käytettävä hyväksi päätöksiä tehtäessä.” Ensin mainittu vaatimus oli kirjastonjohtajan mielestä vaikea toteuttaa, toinen ohje oli ”aivan paikallaan”. Kirjastonjohtaja toivoi kirjoituksensa päätteeksi, että tämä hänen artikkelinsa johtaisi keskusteluun talon sisällä.<sup>924</sup> Toive ei ainakaan henkilökuntalehden osalta toteutunut.

Turun kaupunginkirjaston henkilöstölehden sisällön kehittämisen este saattoi olla vuoteen 1970 se, että lehti oli kirjastonjohtajan toimittama. Vuoden 1970 alusta lehteä toimitti kolmihenkinen kirjastonhoitajien toimituskunta. Kirjastonhoitaja Hilikka Orava kannusti vuonna 1970 *Kirjastolehdessä* kollegojaan hyödyntämään *Kirjastouutisia* kirjastodemokratian pyrkimysten esille tuomiseen:

921 Heiskanen, Marjatta: Yhtä ja toista toimikauden alkaessa, *Kirjastouutiset* 9/1969, s. 7–12.

922 Heiskanen, Marjatta: Yhtä ja toista toimikauden alkaessa, *Kirjastouutiset* 9/1969, s. 7–12.

923 Heiskanen, Marjatta: Yhtä ja toista toimikauden alkaessa, *Kirjastouutiset* 9/1969, s. 7–12.

924 Heiskanen, Marjatta: Yhtä ja toista toimikauden alkaessa, *Kirjastouutiset* 9/1969, s. 7–12.

*”Tuntuu siltä, että kirjastotyöntekijät eivät vielä ole täysin tiedostaneet, mikä loistava suoran toiminnan välikappale ja väliaikaiskeino organisoitua yritysdemokratiaa odoteltaessa on henkilökuntalehti.”*

Lukijakysely osoitti Oravan mukaan, että kirjaston työntekijät tunsivat tarvetta ”yritysdemokratiaan”: kaikkien työntekijöiden piti heidän mielestään saada osallistua toimituskunnan valintaan.<sup>925</sup> Kirjasto- ja työpaikkademokratiakokeilut saivat Turun kaupunginkirjastossa kuitenkin odottaa Marjatta Heiskasen seuraajan aikaa.

## Lyhyet aukioloajat ongelmana

Turun kaupunginkirjastoa sodanjälkeisinä vuosikymmeninä käyttänyt yleisö havaitsi kirjaston henkilökuntapulan lähinnä lyhyistä aukioloajoista. Kirjastolautakunta totesi keväällä 1965 jälleen kerran aukioloaikojen olevan liian lyhyet muihin suurehkojen kaupunkien yleisiin kirjastoihin verrattuna. Tuolloin pääkirjaston lainausosastot olivat kesä-heinäkuussa avoinna arkisin kello 14–19 ja lauantaisin kello 11–14. Kirjastonjohtaja sai tehtäväkseen selvittää, paljonko työvoimaa tarvittiin niiden pitämiseksi avoinna kesäisin saman ajan kuin talvikuukausina eli klo 11–20. Lisäksi kirjastolautakunta päätti lisätä suurten sivukirjastojen (Mikaelin, Martin, Nummen ja Vasaramäen) aukiolopäiviä viikossa kolmesta neljään, jolloin valtionavun saamisen ehdot täyttyisivät ja yleisöpalvelu paranisi.<sup>926</sup>

Aukioloaikoja onnistuttiin pidentämään virkajärjestelyin. Pääkirjaston lainausosasto oli vuonna 1966 jo arkisin avoinna kello 10–20, kesäkuukausina 10–19 ja lauantaisin 10–14.<sup>927</sup> Myös sivukirjastot kaipasivat aukioloaikojen lisäämistä, mikä edellytti lisätöitä. Teräsrautelan, Kärsämäen ja Pansion sivukirjastot olivat olleet avoimina maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin klo 14–19 sekä tiistaisin klo 12–16. Kirjastolautakunta asetti tavoitteeksi, että suuret sivukirjastot Martti, Mikaeli, Nummi ja Vasaramäki olisivat muuttaman vuoden kuluessa avoinna arkisin kello 10–20.<sup>928</sup>

Aukioloaikojen pidentäminen osoittautui pitkäksi prosessiksi. Martin ja Mikaelin sivukirjastoihin ei 1960-luvun lopulla saatu anottuja lisävirkoja, mikä olisi mahdollistanut niiden täysipäiväisen aukiolon.<sup>929</sup> Pientä edistystä kuitenkin tapahtui varsinkin lauantai- aukiolon osalta. Lisämäärärahan turvin pääkirjastoa voitiin pitää vuodesta 1969 lähtien lauantaisin avoinna koko vuoden, samoin kuin suurimpia sivukirjastoja kesäkuukausia

---

925 Nuotio, Samuli – Orava, Hillka – Määttä, Tuula: Ottaa koteloon, kun pomoihminen kirjoittaa holhoavasti tai sössöttävästi eli henkilökuntalehden tila Helsingin, Lahden ja Turun kaupunginkirjastoissa; Kirjasto-lehti 7–8/1970, s. 235–237.

926 Turun kirjastolautakunta 19.5.1965, 140 §.

927 Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1966, Turku 1968, s. 3.

928 Turun kirjastolautakunta 8.5.1968, 139 §.

929 Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1968, Turku 1969, s. 2.

lukuun ottamatta. Lautakunta päätti joulukuussa 1969 pitää Teräsrautelan, Kärsämäen ja Pansion sivukirjastot avoimina myös torstaisin klo 12–16 vuoden 1970 alusta lukien.<sup>930</sup>

Sitkeä työ aukioloaikojen lisäämiseksi tuotti vähitellen tulosta. Uudet, lähiöihin perustetut sivukirjastot olivat 1970- ja 1980-luvuilla alusta lähtien avoinna kokopäiväisesti, mutta vanhojen keskustan sivukirjastojen aukioloaikojen pidentäminen kesti kauemmin. Vuonna 1978 Nummen sivukirjasto oli jo arkisin avoinna klo 10–20, samoin kuin vuonna 1976 avattu uusi Ilpoisten sivukirjasto sekä 1977 ovensa avannut Runosmäki; Vasaramäen ja Pansion sivukirjastot olivat tuolloin avoinna klo 9–19.<sup>931</sup> Kun Martin sivukirjasto sai vuonna 1983 noin 98 m<sup>2</sup> lisätilaa, mahdollisti uuden kirjastoamanuenssin viran saaminen viimein sivukirjaston auki pitämisen myös aamupäivisin. Mikaelin sivukirjaston aukioloaika onnistuttiin sitäkin pidentämään 1980-luvun alkuvuosina samaan 43 viikkotuntiin kuin Martin sivukirjaston.<sup>932</sup>

Kaikkien sivukirjastojen ei kuitenkaan ollut mielekästä olla kokopäiväisesti avoinna. 1980-luvun puolivälissä Turun kaupunginkirjaston sivukirjastojen joukossa oli pieniä sivukirjastoja, kuten Kaksikerta, Maaria, Paattinen ja Tortinmäki, joiden viikoittainen aukioloaika vaihteli 6–20 tunnin välillä. Ahdas tai epäsopiva huoneisto vaikutti sekín jarruttavasti sivukirjaston avoinna olemisen kehitykseen: Teräsrautelan sivukirjasto toimi vielä vuonna 1985 vain 76 m<sup>2</sup>:n tiloissa. Niinpä Teräsrautelan asiakkaat ja henkilökunta saivat edelleen tyytyä 23 viikoittaiseen aukiolotuntiin.<sup>933</sup>

## Tilaresurssija kehitetään

Turun kaupunginkirjaston kiireellisimmät tilatarpeet muodostivat 1960-luvun puolivälissä pitkäkhön listan kirjastohuoneistojen ahtauden ja huonokuntoisuuden vuoksi. Pääkirjaston toinen kerros kaipasi korjausta, ja Martin ja Nummenmäen sivukirjastot uutta huoneistoa. Raunistulan sivukirjasto toivottiin siirrettävän paikallisen kansakoulun lisärakennukseen, ja Uittamon suunniteltuun uuteen kansakouluun oli kirjaston mielestä tutkia sivukirjaston perustamismahdollisuutta. Uusimista kaipasivat myös Kärsämäen sivukirjaston huonetilat.<sup>934</sup> Kirjastolautakunta esitti vuonna 1966 harkittavaksi, olisiko syytä perustaa Raunistulan, Kähärin, Pohjolan ja Kastun alueelle uusi suurehko sivukirjasto ja hoitaa

930 Turun kirjastolautakunta 17.12.1969, 350 §; Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1969, Turku 1970, s. 1.

931 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1978, s. 16–17.

932 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1983, s. 5–7; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1985, s. 35.

933 Turun kirjastolautakunta 16.1.1985, 15 §; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1985, s. 35.

934 Turun kirjastolautakunta 24.2.1965, 69 §.

alueen laitamilla olevat asutuskohteet, kuten Kärsämäki, kirjastoautoilla.<sup>935</sup> Kaikkiaan Turun kaupunginkirjastossa oli vuonna 1966 yhdeksän sivukirjastoa.

Kaupunginkirjaston marraskuussa 1966 laaditussa kirjaston investointisuunnitelmassa vuosille 1968–1980 otettiin seikkaperäisemmin kantaa tilatarpeisiin. Pääkirjastossa lisätilaa kaipasivat käsikirjasto ja aikakauslehtisali, ja myös työhuoneiden tarve oli polttava. Kirjastolautakunnan mielestä kirjavaraston siirtäminen remontoitavaan vinttikerrokseen toisi merkittävästi lisätilaa, ja yläkerros saisi samalla lisää työhuonetiloja. Korjaustöiden ansiosta kirjasto voisi aloittaa musiikkikirjastotoiminnan, minkä ohella pääkirjastoon oli suunnitella myös sali yleisötilaisuuksia varten. Pääkirjastoa oli syytä laajentaa, sillä aikanaan uusia, tilaa vieviä toimintamuotoja tulisi työohjelmaan.<sup>936</sup>

Investointisuunnitelmassa käytiin systemaattisesti lävitse myös sivukirjastojen ja kirjastoautotoiminnan tila- ja muut investointitarpeet. Nummen sivukirjasto (135 m<sup>2</sup>) huoneiston kunto oli erittäin huono. Sivukirjastolle oli merkitty uusi huoneisto investointiohjelmaan vuodelle 1970. Vasaramäen sivukirjasto (188 m<sup>2</sup>) oli käymässä ahtaaksi, koska asutus lisääntyi sen lähiympäristössä. Samoin oli käynyt kansakoulun yhteydessä sijainneelle Teräsrautelan sivukirjastolle (80 m<sup>2</sup>). Pansion sivukirjasto (80 m<sup>2</sup>) toimi niin ikään kansakoulussa. Oman lukunsa muodostivat kuntaliitoksen seurauksensa kaupunginkirjastoon vuoden 1967 alussa liitettävät kolme Maarian kirjastoa, joiden huonetilat olivat melko hyviä.<sup>937</sup>

Muutaman Turun kaupunginkirjaston sivukirjaston tilaresurssikysymykset ratkesivat 1960-luvun jälkipuoliskon ja 1970-luvun alun mittaan hyvin tai tyydyttävästi, ja niissä voitiin käynnistää uusia, toivottuja kirjastotyön muotoja. Martin sivukirjasto pääsi tammi-kuussa 1968 uusiin tiloihin noin 450 m<sup>2</sup>:n huoneistoon Itäinen Pitkäkatu 47:ään.<sup>938</sup> Näin avautui mahdollisuus laajentaa kirjastonkäytön opetusta käsittämään myös oppikoululuokat. Toinen Martin sivukirjastossa aloitettu toimintamuoto oli vuoden 1970 alussa käynnistynyt nukketeatteri, jonka esitykset sekä pääkirjastossa että Martissa saavuttivat suuren suosion.<sup>939</sup>

Pansion sivukirjaston 80 m<sup>2</sup>:n tilat vaihtuivat vuonna 1973 noin 500 neliömetrin suuruiseen huoneistoon, jota käytettiin myös paikallisen peruskoulun kirjastona. Nummen sivukirjasto sai uuden avaran, noin 720 m<sup>2</sup>:n huoneiston samana vuonna. Uusissa tiloissa käynnistettiin kotipalvelutoiminta ja lapsiteatterin luovan toiminnan tunnit, ja sinne perustettiin tutkijanhuone.<sup>940</sup> Kerran tilaresurssien parantaminen oli pakon sanelemaa: Hir-

935 Turun kirjastolautakunta 23.2.1966, 65 §.

936 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9.

937 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9.

938 Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1966, Turku 1968, s. 1; vuosikertomus 1967, Turku 1968, s. 1.

939 Turun kirjastolautakunta 24.3.1971, 92 §.

940 Turun kirjastolautakunta 8.8.1973, 308 §; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1972, s. 1; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1974, s. 4–5; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1975, s. 12, 16.

vensalon pienen sivukirjaston kiinteistö paloi vuonna 1977, ja sivukirjasto aloitti maaliskuussa 1980 uudelleen toimintansa Wäinö Aaltosen koululla 123 m<sup>2</sup>:n tiloissa.<sup>941</sup>

Turun kaupunginkirjaston sivukirjastojen määrä kasvoi 1960-luvun lopulla ja 1970-luvulla yhteensä kuudella. Kaksikerran kunnan liittäminen Turun kaupunkiin vuonna 1968 toi yhden sivukirjaston lisää, ja Paattisten kuntaliitos (1973) johti kahden sivukirjaston, Paattisten ja Tortinmäen, liittämiseen kirjastoverkostoon.<sup>942</sup> Uusia kirjastoja perustettiin kaupungin vanhojen rajojen sisäpuolelle uusien asuinalueiden valmistumisen myötä muutamia ennen 1980-luvun puoliväliä. Ilpoisten sivukirjasto aloitti toimintansa vuonna 1976, ja Runosmäen sivukirjasto avasi ovensa joulukuun alussa 1977.<sup>943</sup> Lausteen sivukirjasto aloitti toimintansa vuonna 1978 noin sadan hyötyneliömetrin huoneistossa.<sup>944</sup> 1980-luvun alkupuolella sivukirjastoverkko karttui vielä vuonna 1981 perustetulla Härkämäen sivukirjastolla; Varissuon kirjastohuoneisto avautui vuoden 1987 alkupuolella.<sup>945</sup>

Sivukirjastojen työtä täydentävistä Turun kaupunginkirjaston kahdesta kirjastoautosta ensimmäinen oli aloittanut toimintansa 1961 ja toinen 1964, ja ne pysähtyivät 1960-luvun puolivälissä viikoittain 52 pysähdyspaikalla.<sup>946</sup> Turun kasvaessa ja kirjastotoiminnan vilkastuessa kolmas kirjastoauto aloitti toimintansa syksyllä 1970. Kaupunginkirjasto sai neljännen kirjastoautonsa vuonna 1975, aikana jolloin lainauksen kasvu oli suurimmillaan ja eräät laajahkot kaupunkialueet olivat vielä vailla kiinteää kirjastopistettä.<sup>947</sup> Vuonna 1975 viitena päivänä viikossa ajavilla kirjastoautoilla oli 50 pysäkkiä, ja vilkkaimmilla alueilla käytiin kahdesti viikossa. Kirjastoautotoiminnan kasvavasta merkityksestä kaupunginkirjastolle kertoo se, että kirjastoauton osuus koko kirjaston lainauksesta oli vuonna 1962 noin 10,1 % ja 1975 noin 18,0 %. Kirjastoautojen avulla oli onnistuttu vähentämään pääkirjastoon kohdistunutta suurta lainauspainetta sekä täydentämään vielä 1960- ja 1970-luvuil-lakin monien ahtaissa ja epäkäytännöllisissä tiloissa toimineiden sivukirjastojen palvelu-

---

941 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1980, s. 5.

942 Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1968, Turku 1969, s. 1; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjaston kertomus toimintavuodesta 1973 (ei painopaikkaa tai -aikaa), s. 1.

943 Turun kirjastolautakunta 12.1.1972, 12 §; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto 1977 (Turku 1978), s. 4.

944 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1978, s. 3.

945 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1981, s. 5–6; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1986, s. 4–6.

946 Turun kirjastolautakunta 23.11.1966, 240 § ja liite 9.

947 Turun kirjastolautakunta 18.3.1970, 98 §; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1970, s. 1; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1975, s. 1.

ja.<sup>948</sup> Sivukirjastoverkoston kasvaessa ja kohentuessa kirjastoautotoiminnan merkitys alkoi 1980-luvulla supistua.<sup>949</sup>

Pääkirjastotalon remontointisuunnitelmat olivat jatkoa jo 1960-luvun alussa käynnistyneelle peruskorjaukselle. Pääkirjaston alakerta kunnostettiin ja avattiin käyttöön vuonna 1962. Väliseinien poiston avulla alakerroksen neljästä salista saatiin yhtenäinen, avara lainaussali.<sup>950</sup> Työhuoneilojen tarpeen vuoksi lisätilojen saamisen mahdollisuuksia päätettiin selvittää: vaihtoehtoina olivat Piirustuskouluna toimivan rakennuksen tilojen liittäminen kirjastoon tai siipirakennuksen rakentaminen Linnankadun puolelle.<sup>951</sup> Ajatus tällaisesta läisiivistä ei ollut uusi, sillä jo kirjastonjohtaja Marjatta Heiskasen edeltäjä Eila Seppälä oli esittänyt sellaisen rakentamista 1960-luvun alkuvuosina (ks. s. 91), joskin suositellen sitä Läntisen Rantakadun puolelle.

Kirjastolautakunta päätti elokuussa 1967 muuttaa pääkirjaston ullakkokerroksen työhuoneiloiksi, koska sen avulla kaupunginkirjasto saisi nopeimmin kaivattua lisätilaa käsikirjastoa ja aikakauslehtien lukua, työhuoneita, musiikkikirjastoa ja yleisötilaisuuksia varten. Lautakunta totesi kuitenkin, että lisärakennus tulisi ilmeisesti myöhemmin ajankohtaiseksi. Sen sijaan esitystä uudesta pääkirjastorakennuksesta kirjastolautakunta piti ennenaikaisena.<sup>952</sup> Pääkirjaston korjaustyö valmistui vaiheittain vuoden 1969 aikana.<sup>953</sup> Musiikkiosasto pääsi aloittamaan toimintansa kuitenkin vasta toukokuussa 1970.<sup>954</sup>

Kirjastolautakunnan suhtautuminen uuden pääkirjastorakennuksen rakentamiseen muuttui parissa vuodessa, kun lainaus jatkoi kasvuaan ja musiikkikirjastotoiminnan kaltaiset uudet työmuodot saavuttivat kirjastonkäyttäjien suosion. Kun kaupungin asemakaavaosasto pyysi loppukesästä 1970 kirjastolautakunnalta lausuntoa kaupunginkirjaston tilantarpeesta vuonna 1980, oli lautakunnan suhtautuminen jo hieman myönteisempää kuin kolme vuotta aikaisemmin:

*”Uuden pääkirjastorakennuksen rakentamista olisi syytä harkita vasta, kun nähdään miten kaupunki laajenee ja miten mahdollisesti perustettavat uudet suurehkot sivukirjastot vaikuttavat toimintaan.”<sup>955</sup>*

Odottava suhtautuminen oli ajan oloissa ymmärrettävä ratkaisu. Turun väkiluvun kasvu tuntui 1970-luvun alussa vain jatkuvan. Taitekohta saavutettiin vuonna 1977, jolloin kaupungissa oli runsaat 165 000 asukasta. Kirjastolautakunnalla ei ollut tarkkaa tietoa uusien

948 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1975, s. 5–7.

949 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1985, s. 4–9.

950 Turun kaupunginkirjasto: kertomus toimintavuodesta 1962 (Turku 1963), s. 1.

951 Turun kirjastolautakunta 15.3.1967, 95 §.

952 Turun kirjastolautakunta 23.8.1967, 220 §.

953 Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1969 (Turku 1970), s. 1.

954 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto: vuosikertomus 1970 (Turku 1971), s. 1.

955 Turun kirjastolautakunta 12.8.1970, 228 §.



asuinalueiden sijoittelusta, sillä kaupungin yleiskaava hyväksyttiin kaupungin päättävissä elimissä vasta vuonna 1976.<sup>956</sup>

Ajatus uuden pääkirjastotalon rakentamisesta sai kirjastolautakunnassa yhä enemmän kannatusta, sillä pääkirjastotalon korjauksen valmistuttua rakennuksen käyttö lisääntyi merkittävästi. Kaupunginkirjaston toiminta maakuntakirjastona, käsikirjaston uudet tilat, lainausosaston kirjallisuusneuvonta, järjestetyt kirjalliset ja musiikkitilaisuudet sekä lastenosaston eri toimintamuodot lisäsivät erittäin suuressa määrin sellaista kirjaston käyttöä, joka ei lainaustilastoissa näkynyt. Uudisrakennus oli vuonna 1971 lautakunnan mielestä jo varteenotettava vaihtoehto Turun kirjastolaitoksen tilaongelmien ratkaisemiseksi.<sup>957</sup>

Kovin suurella tarmolla eivät kaupunginkirjaston johto ja kirjastolautakunta kuitenkaan uuden pääkirjastotalon rakentamista ajaneet, todennäköisesti ydinkeskustan tonttipulan vuoksi. Turun kirjastotoimesta vastaavien huomio kiinnittyi sen vuoksi muihin, pääkirjaston tilanahtautta helpottaviin ratkaisumalleihin. Vaikka kaupunginkirjasto saikin vuonna 1975 pääkirjastosta noin 300 neliometriä lisätilaa käyttöönsä Turun kansakoulujen kanslian muutettua sieltä pois<sup>958</sup>, eli ajatus pääkirjaston lisärakennuksesta sen jälkeenkin.<sup>959</sup> Lisärakennussuunnitelma koki takaiskun helmikuussa 1977, jolloin Turun kiinteistö- ja rakennuslautakunta ilmoitti, ettei pääkirjastolla ollut lisärakennusvaraa Linnankadun suunnassa kaupunginkirjaston toivomalla tavalla.<sup>960</sup> Tämän jälkeen kirjaston johto ja kirjastolautakunta ryhtyivät kehittämissuunnitelmissaan puhumaan väljemmin ”lisätilojen hankkimisesta pääkirjastolle” lisärakennuksen sijaan.<sup>961</sup>

Lisätiloja ei kuitenkaan pääkirjaston käyttöön saatu, ja näin kirjastolautakunta joutui marraskuussa 1982 toteamaan pääkirjaston tilanpuutteen olevan ”katastrofaalinen”. Väliaikaisratkaisuna ryhdyttiin etsimään pääkirjastolle noin 2 000 neliön tiloja hankinta-, luetelointi-, ja lastenosastojen sekä lehtikeskuksen käyttöön sekä noin 300–400 neliön varastotilaa ”pääkirjaston harvemmin käytössä olevalle kirjavarastolle”. Lopullisena tavoitteena tuli olla kaikkien pääkirjaston osastojen sijoittaminen samaan rakennukseen.<sup>962</sup> Päämäärään pääseminen kesti kuitenkin kauan, sillä kaupunginvaltuusto päätti lopulta vuonna 2003 uuden pääkirjaston rakentamisesta nykyiseen kortteliin. Uuden pääkirjastotalon vuonna

956 Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014: Raisio 2014, s. 170, 172.

957 Turun kirjastolautakunta 17.2.1971, 44 §; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto: vuosikertomus 1970 (Turku 1971), s. 1.

958 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1975, s. 1. – Uusiin tiloihin, jotka olivat pääkirjaston pihapiirissä tuolloin olleissa rakennuksissa, siirrettiin hallintotoimisto, autokirjasto ja musiikkiosasto.

959 Turun kirjastolautakunta 31.3.1973, 33 §.

960 Turun kirjastolautakunta 16.2.1977, 74 §.

961 Turun kirjastolautakunta 13.12.1978, 481 §.

962 Turun kirjastolautakunta 17.11.1982, 432 §.

2007 tapahtunutta valmistumista odoteltaessa pääkirjaston toimintoja jouduttiin edeltävinä vuosikymmeninä hajauttamaan viiteen eri osoitteeseen eri puolilla kaupunkia.<sup>963</sup>

## Laajennetun kirjastotyön uudet työmuodot

Turun kaupunginkirjaston uudessa, toukokuussa 1970 avatussa ja vilkkaasti käytetyssä musiikkiosastossa oli musiikin kuuntelun ohella tarjolla myös musiikkiaiheisia esitelmää. Pääkirjaston musiikkiosasto sai merkittävästi lisätilaa vuonna 1975, ja musiikkikirjasto-toiminta laajeni 1970-luvun alkupuolella myös eräisiin sivukirjastoihin, kuten Pansioon.<sup>964</sup> 1970-luvun lopulla Nummen, Pansion, Ilpoisten ja Runosmäen sivukirjastoissa oli jo mahdollisuus kuunnella musiikkia ja kielikursseja. Musiikkiäänitteiden lainaustoimintaan kirjasto sai kaupunginhallitukselta luvan vuoden 1984 alusta lukien.<sup>965</sup>

Jo ennen toista maailmansotaa alkanut Turun kaupunginkirjaston lastenkirjastotyö jatkui 1960-luvulla paljolti perinteisissä uomissaan. Satutunnit, tietokilpailut ja luokkakäynnit saivat 1960-luvun loppupuolella täydentäjäkseen nukketeatterin, ja vuonna 1973 uudessa Nummen sivukirjaston huoneistossa käynnistyivät lapsiteatterin luovan toiminnan tunnit. 1970-luvun alkuvuosina lapsiasiakkaille järjestettiin myös ohjattuja piirustustuokioita ja piirustuskilpailuja, ja lastenmusiikin ja satukasettien kuuntelu pääkirjastossa alkoi vuonna 1970. Vuonna 1980 satutunteja, tietokilpailuja ja luokkakäyntejä järjestettiin useimmissa sivukirjastoissa, elokuvaesityksiä oli lapsikatsojille tarjolla pääkirjaston lastenosaston ohella Ilpoisissa ja laitoskirjastossa, nukketeatteria pääkirjaston ohella myös Runosmäessä sekä ohjattuja musiikkitunteja pääkirjaston lisäksi Nummen ja Pansion sivukirjastoissa.<sup>966</sup>

Laitoskirjastotyölle antoi alkusysäyksen Turun Kunnalliskodin ylilääkäri Ilmari Ruikan tammikuussa 1960 esittämä toivomus kirjastotoiminnan käynnistämistä laitoksessaan.<sup>967</sup> Sairaalakirjastonhoitaja astui toimeensa helmikuussa 1962, jolloin hän aloitti lainaustoiminnan Kunnalliskodissa, Kunnallissairaalan tuberkuloosiparantolassa ja Kupittaaan sairaalassa.<sup>968</sup> Laitoskirjastotyö laajeni seuraavina vuosikymmeninä asteittain: Liinahaan ja Luolavuoren vanhainkotien asukkaat tulivat palvelun piiriin vuonna 1968, ja Turun yli-

963 Kohti uutta kirjastoa. Artikkelin osoitteessa <https://www.turku.fi/turun-kaupunginkirjasto/historia/kohti-uutta-kirjastoa>, lainattu 30.8.2021.

964 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1970, s. 1; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1973, s. 14–15; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek, s. 1.

965 Turun kirjastolautakunta 13.12.1978, 481 §; 14.12.1983, 488 §.

966 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1973, s. 16; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1979, s. 4–5; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1980, s. 19.

967 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 21.1.1960, 25 §; 11.2.1960, 42 §.

968 Turun kaupunginkirjaston johtokunta 28.2.1962, 76 §.

opistollisen keskussairaalan (TYKS) laitoskirjasto aloitti toimintansa loppuvuodesta 1974. Vuonna 1978 Suomen Syöpäyhdistyksen sädehoito-osaston Radiumkodissa avattiin laitoskirjasto. Kaupunginkirjaston alaisuudessa toimi 1980-luvun alkuvuosina 12 laitoskirjastoa, jotka toimivat TYKS:n ja kaupunginsairaalan ohella neljässä vanhainkodissa ja muissa laitoksissa. 1980-luvun puolivälissä laitoskirjastojen yhteenlaskettu suhteellinen osuus kaikesta kaupunginkirjaston lainauksesta oli 4,5 %. Lainaustoiminnan ohella laitoskirjastoissa oli mahdollisuus osallistua taide- ja kirjallisuuskerhotoimintaan tai kuunnella musiikkia ja äänikirjoja, minkä lisäksi lapsille oli tarjolla satutunteja.<sup>969</sup>

## Kirsti Saksa Turun kaupunginkirjaston johdossa

Turun kaupunginvaltuusto valitsi vuonna 1973 eläkkeelle siirtyneen Marjatta Heiskasen tilalle kaupunginkirjaston uudeksi johtajaksi viiden hakijan joukosta maakuntakirjastonhoitaja, FK Kirsti Saksan (s. 1927). Edeltäjänsä tavoin Saksalla oli jo pitkä kokemus kaupunginkirjastossa työskentelemisestä: hän oli toiminut Kärämäen sivukirjaston hoitajana vuosina 1955–1959 ja Teräsrautelan sivukirjaston hoitajana 1959–1964. Osastonhoitajan tehtävästä Saksa siirtyi vuonna 1967 opiskelunneuvojaksi ja vuonna 1970 maakuntakirjastonhoitajaksi.<sup>970</sup> Kirjastonjohtajaa valittaessa tarjolla oli viisi ehdokasta, joista Saksan ohella kannatusta kirjastolautakunnassa saivat kaupunginkirjaston laitoskirjaston amanuenssinä, opintoneuvojana ja apulaiskirjastonjohtajan viransijaisena toiminut Sirpa Schüler sekä Vaasan kaupunginkirjasto-maakuntakirjaston johtaja Elna Elonheimo. Lautakunta asettui tiukan äänestyksen jälkeen lausunnossaan Saksan kannalle, ja kaupunginvaltuusto nimitti Saksan virkaan marraskuussa 1973. Hän hoiti ennen nimitystään virkaa muutaman kuu-kauden viransijaisena.<sup>971</sup>

Turun kaupunginkirjaston kirjastonjohtajana vuosina 1973–1991 toiminut Saksa peri edeltäjiltään monia suurten kaupunginkirjaston johtajille tuttuja ongelmia. Pääkirjaston ja monen sivukirjaston tilanahtaus, liian vähäinen ja paljolti tilapäisten työntekijöiden kansoittama henkilökunta, nuorimman kirjastotyöntekijöiden sukupolven vaatimukset kirjastodemokratiasta sekä kaupunginkirjaston organisaation kehittämistarpeet olivat ratkottavista kysymyksistä päällimmäisiä – aina akuuttien kirjahankintamäärärahojen ohella.<sup>972</sup>

Turun uusi kirjastonjohtaja linjasi vuosikertomuksessa 1974, mihin suuntaan kaupunginkirjasto oli toimintaansa suuntaamassa:

---

969 Turun kaupunginkirjasto: vuosikertomus 1968, s. 1; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1971, s. 4–5; 1974, s. 1–2; 1975, s. 16; 1978, s. 3; 1985, s. 4–9.

970 Turun kirjastolautakunta 6.6.1973, 253 § (liitteenä hakijoiden ansioluettelot).

971 Turun kirjastolautakunta 4.7.1973, 290 §; Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1973, s. 1.

972 Turun kaupungin viestintäsihteeri Teija Neuvosen sähköpostitiedonanto 28.10.2019 (Saksan eläköitymisvuosi).

*”70-luvulla kirjastolaitos tulee murtautumaan perinteisestä passiivisesta roolistaan, eli asiakkaan odottamisesta kirjastoon. Kirjasto ”hakeutuu” itse asiakkaittensa luo. Turussa kirjasto on vuoden 1974 aikana hakeutunut Valmetin Pansion tehtaalle, kotiin liikuntavammaisten luo sekä vankilan alueelle. Kaikki kolme toimintamuotoa ovat osoittautuneet erittäin tarpeellisiksi. Kirjasto pyrkii näillä toiminnoillaan tavoittamaan sellaisia lainaajia, joiden kirjastonkäyttö muuten olisi vaikeaa.”<sup>973</sup>*

Jo ennen Saksan nimitystä kirjastonjohtajaksi teki Turun kaupungin kirjastolautakunta heinäkuussa 1973 aloitteen kotipalvelutoiminnan käynnistämistä vanhuksille ja vammaisille. Vuonna 1974 aloitettua kotipalvelutoimintaa hoidettiin alkuun Nummen sivukirjastosta käsin. Suurin ongelma oli kuljetuskysymys: kirjaston henkilökunta kuljetti alkuvaiheessa kirjat omilla autoillaan korvausta vastaan.<sup>974</sup> Marraskuussa 1975 kaupunginkirjasto alkoi tehdä kotipalvelukuljetusten osalta yhteistyötä sosiaalilautakunnan kanssa, mikä osoittautui nopeasti hyväksi ratkaisuksi.<sup>975</sup> Kotipalveluasiakkaiden määrä kasvoi 1970- ja 1980-lukujen mittaan: vuoden 1981 lopulla heitä oli 78.<sup>976</sup> Kotipalvelun kehittämistä rajoitti se, ettei sitä varten saanut vielä 1970-luvulla korotettua valtionapua. Näin Turussa piti tyytyä vain kirjojen ja lehtien lainaamiseen.<sup>977</sup>

Saksa viittasi kirjoituksessaan myös Turun kaupunginkirjastossa vuonna 1974 käynnistyneeseen työpaikkakirjastotoimintaan: Valmet Oy:n Pansion tehtaan työpaikkaruokalassa oli avattu maaliskuussa työpaikkakirjasto. Vastaavaa toimintaa oli Suomessa tätä ennen kokeiltu vain Karhulassa. Tämänkin työmuodon aloittamiseen oli innoittanut länsinaapurin esimerkki: Ruotsissa työpaikkakirjastotoiminta oli ”varsin tunnustettua”.<sup>978</sup>

Työpaikkakirjaston idea oli päästä ”lähelle ihmistä ja tavoittaa heitä, jotka eivät muuten kirjastoa käyttäisi”. Turussa kirjaston tavoitteena oli saada uusia lainaajia ja ”tarjota vaihtoehto kioskikirjallisuudelle”. Pansiossa tehdas järjesti tilat ja toimitti hyllyt, ja kaupunginkirjasto vastasi kokoelmasta. Kirjoja lainattiin kuukaudessa keskimäärin 750.<sup>979</sup> Kaupunginkirjaston työpaikkakirjastotoiminta laajeni kesäkuussa 1977. Tuolloin Kaukomarkkinat Oy:n Barkerin tehtailla avattiin uusi työpaikkakirjasto, jonka perustamisessa tehdas oli ol-

---

973 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1974, s. 1–2.

974 Turun kirjastolautakunta 5.6.1974, 258 §; 18.9.1974, 326 §; Laine, Marja-Rii: Kotipalvelu. Julkaisussa Turun Kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto: Hakeutuvan toiminnan vuosi 1974, Turku 1975, s. 4–5.

975 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto. Turku 1976, s. 1.

976 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek, s. 19–20.

977 Laine, Marja-Rii: Kotipalvelu. Julkaisussa Turun Kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto: Hakeutuvan toiminnan vuosi 1974, Turku 1975, s. 4–5.

978 Harkola, Leena: Työpaikkakirjasto, Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1974, s. 5.

979 Harkola, Leena: Työpaikkakirjasto, Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1974, s. 5.

lut aloitteellinen.<sup>980</sup> Barkerin työpaikkakirjastosta lainattiin ensimmäisen puolen vuoden aikana runsaat 6 000 kirjaa ja Valmetin kirjastosta koko vuoden 1977 aikana noin 7 400, mitkä ohittivat selvästi pienimmän sivukirjaston eli Paimalan vuoden 1977 lainausluvut (noin 4 500 kirjaa).<sup>981</sup> Uusi työmuoto kiinnosti kirjastonjohtajaa siinä määrin, että hän kirjoitti aiheesta parin kollegan kanssa artikkelin *Kirjastolehteen* vuonna 1978.<sup>982</sup>

Työpaikkakirjaston kaltaista hakeutuvaa kirjastotoimintaa käynnistettiin myös eräissä suljetuissa laitoksissa. Kirjastoauto aloitti säännölliset käynnit Turun lääninvankilassa ja vankimielisairaalassa syyskuussa 1974. Innostus uusien työmuotojen aloittamisesta oli kaupunginkirjastossa niin suuri, että toimintakertomuksen otsikossa työvuotta 1974 kutsuttiin hakeutuvan toiminnan vuodeksi.<sup>983</sup>

Työväestön lukutottumusten muuttaminen oli työpaikkakirjastotoiminnan lähtökoh- ta. Lukututkimusten mukaan vain pieni osa työväestöstä käytti kirjastoja ja moni luki mil- tei pelkästään viihdekirjoja. Työmuodon jatkaminen herätti kuitenkin keskustelua. Koska työpaikkakirjastotoiminnalle ei ollut saatu erillisiä määrärahoja, ylläpidettiin toimintaa kaupunginkirjaston muiden osastojen kustannuksella. Työpaikkakirjastotoiminnan tilan- netta kartoittamaan perustettu, kirjaston sisäinen työryhmä ehdotti vuonna 1980 joko toiminnan lakkauttamista tai sen kehittämistä ”itsenäiseksi toimintamuodoksi sitä varten myönnettyin resurssien”. Ratkaisuja ei ollut vielä tehty, minkä vuoksi Wärtsilä Oy:n Pernon telakalle perustettavaksi päätetty työpaikkakirjasto oli jäänyt odottavaan tilaan. Päätökseen- teon kestäessä Pernon työpaikkakirjastoasia päätettiin helmikuussa 1983 väliaikaisesti rat- kaista siten, että kirjastoauto kävi telakalla kerran viikossa.<sup>984</sup> Varsinaista työpaikkakirjastoa ei telakalle lopulta perustettu.

Työpaikkakirjastotoiminnan lakkauttamista ei Turun kaupunginkirjastossa pohdittu pelkästään taloudellisista syistä. Työryhmän mielestä oli syytä miettiä, oliko toiminta saa- vuttanut sille asetetut tavoitteet: kahden työpaikkakirjaston lainausluvut olivat lupaavan alun jälkeen kääntyneet pysyvältä vaikuttavaan laskuun. Valmetin ja Valvilla Oy:n<sup>985</sup> työ- paikkakirjastojen edustajat ilmoittivat haluavansa ehdottomasti säilyttää molemmat kirjas- tot. Kirjastonjohtaja Saksa oli skeptisempi:

---

980 Turun kirjastolautakunta 17.11.1976, 447 §; 8.6.1977, 291 §.

981 Saksa, Kirsti: Kaupunginkirjastossa noin 735 000 kirjaa, Suomen Turku 1/1978, s. 33.

982 Sali, Merja – Saksa, Kirsti – Orava, Hilka: Milloin työpaikkakirjasto kannattaa? Kirjastolehti 2/1978.

983 Valtonen, Riitta: Kirjastoautotoiminta vankilassa, Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maa- kuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1974, s. 6.

984 Turun kirjastolautakunta 16.2.1983, 99 § (liitteenä Kirsti Saksan kirjoittama muistio työpaikkakirjasto- toiminnasta); Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1980, s. 21–22.

985 Barkerin tehdas oli vuonna 1978 siirtynyt vastaperustetun Valvilla Oy:n omistukseen.

*”Valmetin ja Valvillan [työpaikkakirjastojen] lakkauttamisen perusteluina olisi, että niillä on jo saavutettu kaikki saavutettavissa oleva. Pernon kirjaston toiminta-ajaksi sovittaisiin kolme vuotta.”*<sup>986</sup>

Työpaikkakirjastojen toiminta jatkui kuitenkin tutkimusajanjakson loppuun saakka: niiden toimintaa yritettiin säästöyistä keskeyttää joulukuussa 1986, mutta kirjastolautakunta tyrmäsi ajatuksen äänin 6–3.<sup>987</sup>

Saksan kirjastonjohtajakauden aikana eräs pitkään kaupunginkirjaston arkea haitannut henkilökuntakysymys saatiin pois päiväjärjestyksestä. Kaupunginkirjasto oli vuosikymmenten ajan hyödyntänyt osa-aikaista ja tilapäistä työvoimaa eli tuntiapulaisia toimisto- ja järjestelytoissa. Tämän pääosin opiskelijoista koostuneen työvoiman etuna oli sen tietty joustavuus, mutta sen haitat olivat hyötyjä suuremmat. Tuntiapulaisten kouluttamiseen meni runsaasti kirjastoammatillisen työvoiman työaika, ja varsin usein tuntiapulaiset jättivät tehtävänsä juuri kun he alkoivat oppia työnsä. Lisää ongelmia aiheutti 1970-luvulle tultaessa se, etteivät työehtosopimukset tunteneet nimikettä tuntiapulainen, mikä johti sopimuksen jatkuviin tulkintavaikeuksiin.<sup>988</sup> Tilanne selkiytyi joulukuun alussa 1981, jolloin tuntiapulaisten tilalle astui vakinaista, kuukausipalkkaisessa työsopimussuhteessa olevaa henkilökuntaa: kahdeksan kokopäiväistä ja 27 osa-aikaista kirjastoapulaista sekä yksi järjestelyapulainen.<sup>989</sup>

Saksan alkuvuosia kirjastonjohtajana sävytti kirjastolautakunnan kanssa tehdyn yhteistyön puoluepolitisoituminen, mikä näkyi erityisesti virkanimityksistä päätettäessä. Kun kirjastolautakunta oli antamassa lausuntoa apulaiskirjastonjohtajan viran hakijoista lokakuussa 1973, päätti lautakunta äänin 3–3 puheenjohtaja Matti Siltasen (SDP) äänen ratkaistessa suositella virkaan KPY:n aktiivia, Espoon kaupunginkirjastossa työskennellyttä Keijo Perälää. Tappiolle jääneet lautakunnan poliittista oikeistoa edustaneet jäsenet pitivät etusijalle asetettavana Turun kaupunginkirjastossa pitkään työskennellyttä opiskelunneuvoja Sirpa Schüleriä. Kaupunginhallitus sivuutti kuitenkin lautakunnan mielipiteen ja nimitti Schülerin virkaan.<sup>990</sup> Vuonna 1978 kirjastolautakunta nimitti sivukirjastonhoitajaksi ja kirjastoamanuenssiksi äänestyspäätöksin eri hakijat kuin kirjastonjohtaja Saksan esittämät. Virkoja täytettäessä esittelijän kanta toisinaan myös täpärästi voitti: vuonna 1980 niin apulaiskirjastonjohtajan sijaiseksi kuin erään sivukirjaston hoitajaksikin valittiin äänin

---

986 Turun kirjastolautakunta 16.2.1983, 99 § (liitteenä Kirsti Saksan kirjoittama muistio työpaikkakirjasto-toiminnasta).

987 Turun kirjastolautakunta 10.12.1986, 358 §.

988 Tuntiapulaisten kirjastolle aiheuttamista ongelmista, ks. esim. Turun kirjastolautakunta 17.5.1978, 204 §.

989 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1981, s. 8–9.

990 Turun kirjastolautakunta 17.10.1973, 436 §; 7.11.1973, 468 §.

5–4 kirjastonjohtajan esittämä hakija.<sup>991</sup> 1980-luvun alkuvuosina arki lautakunnassa alkoi muuttaa luonnettaan, ja äänestyspäätökset kävivät yhä harvinaisemmiksi.

Marjatta Heiskasen kirjastonjohtajakaudella aloitettua sisäisen tiedottamisen perinnettä jatkettiin Saksan toimiessa kirjastonjohtajana.<sup>992</sup> 1970-luvun mittaan alettiin myös järjestää kaksi kertaa vuodessa, keväisin ja syksyisin, pidettäviä koko henkilökunnan yleiskokouksia. Maaliskuun 1977 yleiskokouksessa päätettiin kirjastossa aloittaa vuoden kestävä työpaikkademokratiakokeilu. Näin sai alkunsa ”neuvotteleva ja keskusteleva” toimielin, osastoneuvottelutoimikunta (ONT). ONT:aan valittiin kiintiövaaleilla 12 henkilökunnan edustajaa, minkä lisäksi kirjastonjohtaja oli toimielimen itseoikeutettu jäsen.<sup>993</sup> Henkilökunnan kannan mukaisesti ONT:n toimintaa jatkettiin keväällä 1978 vielä vuodeksi eteenpäin. Turun kirjastolaiset olivat ajan hermolla, sillä kuudessa muussa yleisessä kirjastossa oli vuoteen 1978 tultaessa ollut tai parhaillaan menossa työpaikkademokratiakokeilu: Kemissä, Kouvolassa, Valkeakoskella, Rovaniemellä, Espoossa ja Lahdessa.<sup>994</sup>

Kirjastonjohtaja Saksa oli vuoden 1978 päättyessä tyytyväinen ONT:n toimintaan. Hänen mukaansa kirjaston tiedonkulku oli toimielimen ansiosta parantunut, mikä lisäsi ”keskinäistä ymmärtämystä”.<sup>995</sup> Kun työpaikkademokratiasopimus astui voimaan, lakkasi ONT vuoden 1979 alussa olemasta ja sen tilalle perustettiin vakinaiseksi elimeksi tarkoitettu työneuvottelutoimikunta (TNT). Se ryhtyi julkaisemaan kirjaston sisäistä viikkotiedotetta, minkä jälkeen henkilökuntalehden tiedottava merkitys väheni.<sup>996</sup> Kymmenjäseninen TNT jatkoi edeltäjänsä työtä henkilökunnan mielipiteitä esille tuovana keskustelukanavana, joka oli kirjaston johdon apuna toimiva neuvotteluelin ja osa kirjaston organisaatiota.<sup>997</sup> TNT:n toiminta sujui 1980-luvulla sopuisasti: kirjaston johto ja alaiset eivät Turussa löytäneet samanlaisia kiistelyn aiheita kuin kollegansa 1970-luvulla esimerkiksi Espoon kaupunginkirjastossa.

Turun kaupunginkirjastossa alettiin vuoden 1981 alussa valmistella ”ATK-laitteiston ja ohjelman hankintaa”. Varsinaiseen työhön automaattiseen lainauksenvalvontaan ja valtakunnalliseen luokitusjärjestelmään siirtymiseksi päästiin vuonna 1983, jolloin näihin tehtäviin palkattiin atk-yhdyshenkilö ja neljä atk-amanuenssia.<sup>998</sup>

---

991 Turun kirjastolautakunta 23.8.1978, 317 §; 4.10.1978, 376 §; 2.10.1980, 341–342 §§.

992 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1973, s. 14–15.

993 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1977, s. 9.

994 ”ONT:n toiminta jatkuu”, Kirjastouutiset maaliskuu 1978, s. 3.

995 ”Kirjaston vuosi 1978”, Kirjastouutiset joulukuu 1978, s. 1.

996 Haahtela, Riitta: Työpaikkademokratiasopimus ja ONT, Kirjastouutiset tammikuu 1979, s. 2–4; Pohjanvalta, Terhikki: Kuukauden kasvo, Kirjastouutiset huhtikuu 1979, s. 10–13, 18; Åkerman, Tuuli: Jäähvyäiset yhteislehdelle, Kirjastouutiset joulukuu 1980, s. 5.

997 Turunen, Panu: Työneuvottelutoimikunnasta, Kirjastouutiset toukokuu 1982, s. 14–15.

998 Schönberg, Raija: Juhlavuosi 1983, Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1983, s. 5–7.

Kirjastonjohtaja Saksa kannusti *Kirjastouutisissa* alaisiaan kohtaamaan atk-ajan tuoman suuren muutoksen. Saksan mukaan ATK tulisi alkuvaiheissaan tuottamaan ”huolta ja murhetta”, mutta myöhemmin ihmeteltäisiin, miten ennen tultiin ilman sitä toimeen. Hän korosti, että ATK tuli kaupunginkirjastoon palvelemaan henkilökuntaa eikä henkilökunta sitä.<sup>999</sup> Haasteita tiedettiin olevan tarjolla normaalia enemmän, koska Turun kaupunginkirjastossa oli noudatettu omaa kirjastoaineiston luokitusjärjestelmää, josta oli muutoksen yhteydessä tarkoitus siirtyä käyttämään valtakunnallista luokitusjärjestelmää. Kaupunginkirjaston koko kirjakokoelman ja automaattisen lainauksenvalvonnan siirtäminen atk-rekisteripohjaiseksi kesti osin tästä johtuen vuoden 1987 alkupuolelle.<sup>1000</sup> Turun kaupunginkirjastossa siirryttiin näin atk-aikaan hieman myöhemmin kuin muissa kohdekirjastoissa.

Turun kaupunginkirjasto kävi 1980-luvun alkupuolella Kirsti Saksan johdolla läpi organisaatiomuutoksen, jossa henkilöstön tehtävänkuvat saatettiin ajan tasalle. Uusi organisaatio, joka oli kirjaston sisäisen, apulaiskirjastonjohtaja Inkeri Heikkilän johtaman, marraskuussa 1981 asetetun henkilöstötyöryhmän käsialaa, hyväksyttiin kirjastolautakunnassa lokakuussa 1984.<sup>1001</sup> Se pohjautui perinteiseen linjaorganisaatiomalliin, jota oli muutettu joustavammaksi siten, että maakuntakirjastonhoitaja, opiskelunneuvoja ja kirjaston projektiryhmät työskentelivät suoraan kirjastonjohtajan alaisina. Kirjaston johdon osalta merkittävin muutos vuoden 1971 organisaatioon (ks. s. 221) oli se, että apulaiskirjastonjohtajien työnjako tehtiin nyt aivan eri perustein: toinen heistä vastasi kirjastoaineistosta ja toinen henkilöstöstä. Uutta oli myös se, että kirjastonjohtajan ja apulaiskirjastonjohtajien työnjako järjestettiin funktionaalisesti siten, että he olivat kukin osastonhoitajien suoria esimiehiä.<sup>1002</sup> Kirjaston johdon työskentelyä oli systematisoitu jo vuonna 1981, jolloin siihen asti epävirallinen, kirjastojohtajasta ja apulaiskirjastonjohtajista muodostunut johtoryhmä virallistettiin ja sen kokouksista ryhdyttiin pitämään pöytäkirjaa.<sup>1003</sup> Vuonna 1986 johtoryhmää laajennettiin kutsumalla mukaan myös maakuntakirjastonhoitaja sekä opiskelunneuvoja.<sup>1004</sup>

Kirjastoaineistosta vastaavan apulaiskirjastonjohtajan tehtäviin kuului uudessa organisaatiossa sivukirjastojen toiminnan ja niiden aineistokokoelmien kehittäminen, kun vastuu sivukirjastoista oli ennen jaettu apulaiskirjastonjohtajien kesken. Toimistotöistä vastannut

---

999 Saksa, Kirsti: Odotettavissa lähiaikoina – ATK, Kirjastouutiset helmikuu 1983, s. 3.

1000 Turun kirjastolautakunta 9.5.1984, 211 §; 11.12.1985, 456 §; Jokinen, Marja-Rii: ATK-salongin kuulumisia, Kirjastouutiset elokuu 1985, s. 15.

1001 Turun kirjastolautakunta 4.10.1984, 406 § (liite); Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1984, s. 3–5.

1002 Kaavio uudesta organisaatiosta, ks. Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1984, s. 9; Turun kirjastolautakunta 4.10.1984, 406 §, liitteenä 19.9.1984 päivätty, henkilöstötyöryhmän laatima muistio Kaupunginkirjaston organisaatiosta ja tehtävänkuvista.

1003 Saksa, Kirsti: Johtoryhmä (Jory), Kirjastouutiset jouluekstra 1982, s. 4–5.

1004 Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1986, s. 11.



kanslia oli nyt nimeltään hallinto- ja taloustoimisto, jota johti taloussihteeri.<sup>1005</sup> Henkilöstöryhmän mukaan vastaava ”linja-esikuntaorganisaatioon” perustuva organisaatiokerenne oli Suomen kirjastoissa ja muutenkin kuntien hallinnossa yleinen.<sup>1006</sup>

Tehtävänkuvia määriteltäessä muu kuin esimiesasemassa ollut henkilökunta jaettiin kahteen ryhmään: kirjastoammatilliseen henkilökuntaan, johon luettiin kirjastoamaneuensiien ohella myös uuden keskiasteen tutkinnon suorittaneet kirjastoapulaiset, sekä muuhun henkilökuntaan, johon kuuluivat järjestelyapulaisten ohella kanslistit, vahtimestarit, kirjastoautonkuljettajat ja kirjankorjaajat.<sup>1007</sup> Tehtävänkuvissa noudatettu työnjako perustui vuoden 1981 yleisten kirjastojen henkilöstöryhmän esittämään työnjakoon.<sup>1008</sup>

Henkilöstöryhmän mukaan seuraava vaihe kaupunginkirjaston organisaation kehittämiseksi oli ”toiminnan tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen tarkempi määrittäminen”.<sup>1009</sup> Kirjastotoiminnan kentässä tapahtuvat suuret muutokset, kuten tulossa oleva uusi kirjastolaki, atk:n tulo kirjastoihin sekä lainauslukujen kasvun hidastuminen sai Turun kaupunginkirjaston 1980-luvun puolivälissä muutenkin miettimään kirjaston tehtäviä ja sen toiminta- ja työmuotoja uusista näkökulmista, kuten vuoden 1985 toimintakertomuksessa todetaan:

*”Vuosi 1985 oli Turun kaupunginkirjastossa tehostetun suunnittelun kausi. Tällöin toteutettiin laajamittainen, läpi koko organisaation ulottunut suunnitteluprosessi, jossa kaikki osastot ja yksiköt miettivät keskuudessaan tavoitteitansa ja määrittivät yksityiskohtaisesti toimintojensa rajoja ja mahdollisuuksia. Kerättyä aineistoa käytettiin kuntasuunnitelman laadinnassa ja sitä hyödynnetään edelleen kirjastoa kehitettäessä.”<sup>1010</sup>*

Turun kaupunginkirjasto oli näin vuoden 1986 kirjastolakia odoteltaessa siirtymässä tavoitejohtamisen aikakauteen.

---

1005 Turun kirjastolautakunta 4.10.1984, 406 § (liite).

1006 Turun kirjastolautakunta 4.10.1984, 406 §, liitteenä 19.9.1984 päivätty, henkilöstöryhmän laatima muistio Kaupunginkirjaston organisaatiosta ja tehtävänkuvista.

1007 Turun kirjastolautakunta 4.10.1984, 406 § (liite).

1008 Turun kirjastolautakunta 4.10.1984, 406 §, liitteenä 19.9.1984 päivätty, henkilöstöryhmän laatima muistio Kaupunginkirjaston organisaatiosta ja tehtävänkuvista.

1009 Turun kirjastolautakunta 4.10.1984, 406 §, liitteenä 19.9.1984 päivätty, henkilöstöryhmän laatima muistio Kaupunginkirjaston organisaatiosta ja tehtävänkuvista.

1010 ”Yleistä: ei ainoastaan lainaten”, Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1985, s. 4–9.

# TUTKIMUSTULOKSET

## Kirjastotekniikan kehitys ja työmuotojen lisääntyminen hallinnon haasteina

Suuret yleiset kirjastot osallistuivat tutkimusajanjaksona 1945–1986 merkittävällä panoksella suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamiseen. Niiden hallinnon kehittämisen ja johtamisen onnistumista kuvaa osaltaan se, kuinka nopeasti ja missä laajuudessa nämä kirjastot saivat käyttöönsä toimintaa tehostavaa, taloudellista ja henkilökuntaa rutiinitöistä mielekkäämpiin tehtäviin vapauttavaa uutta kirjastotekniikkaa. Kirjastotoiminnan kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen oli kirjastonjohtajien ja kirjastolautakuntien velvollisuus. Kirjastojen henkilökunnan sitoutuminen vanhoihin ja toisinaan vanhentuneisiinkin työtapoihin istui usein sitkeässä, ja johdon tehtävä oli vakuuttaa alaisensa muutoksen välttämättömyydestä. Koska uusi tekniikka oli kallista ja toisinaan vielä kokeiluvaiheessa olevaa, piti kirjastojen johdon vakuuttaa myös kuntapäätäjät niihin investoimisen mielekkyydestä. Tämä kaikki edellytti johtamistaitoja: kykyä viestiä ja kuunnella toista osapuolta sekä johtaa uusien työtapojen käyttöönottoa.

Uuden kirjastotekniikan käyttöönotolle oli selvät perusteet. Lainauksen valtava kasvu 1960- ja 1970-luvulla suorastaan pakotti tutkimuksen kohdekirjastot rationalisoimaan lainausta ja luettelointia, ja taloudellisiin argumentteihin vetoamalla kirjastonjohtajat saivat käyttöönsä tarvittavat resurssit. Suurkaupunkien laita-alueita ja uusia lähiöitä alkoi 1960-luvulla palvella kirjastoautotoiminta, jonka käytön perusteella voitiin tehdä arvioita myös uusien kiinteiden kirjastopisteiden tarpeista. Valokuvausmenetelmän käyttöönotto nopeutti lainausta, mutta menetelmä syrjäytyi nopeasti 1980-luvulta lähtien yleistyneiden atk-pohjaisten ratkaisujen tieltä. Tietotekniikka tarjosi mahdollisuuden sujuvoittaa niin aineiston lainausta, luettelointia kuin hankintaakin, ja alkuinvestointien jälkeen ratkaisu oli myös taloudellisesti edullinen. Samalla tämä uusi tekniikka ajoi kalleudellaan kirjastoja myös yhteistyöhön. Kohdekirjastojen johto näki modernin tietotekniikan mahdollisuudet ja suhtautui siihen myönteisesti, joskaan ei erityisen innostuneesti. Tietty varautuneisuus johtui siitä, että aihepiiri oli eläkeikää lähestyville johtajille pohjimmiltaan vieras. Atk-poh-

jaiset järjestelmät alkoivat tehostaa kohdekirjastojen lainaus- ja luettelointitoimintaa vasta 1980-luvun jälkipuoliskolta lähtien, sillä niiden rakentaminen söi merkittävästi henkilö- ja muita resursseja 1970-luvun lopulta lukien.

1940-luvun jälkipuoliskon ja 1950-luvun uudistustyötä kohdekirjastoissa sävytti yleisen kirjaston alkava työmuotojen kasvu. Kirjastoalan ajan muotikäsitteitä oli laajennettu kirjastotyö, joka piti sisällään itse asiassa kaiken muun paitsi perinteisen kirjojen lainaamisen asiakkaalle ja sen vaatimat kirjallisuuden hankintaan, luettelointiin, luokitteluun ja varastointiin liittyvät tehtävät. Lastenkirjastotyö oli ehtinyt ottaa vasta ensi askeleitaan ennen sotavuosia, ja järjestelmällinen laitoskirjastotyökin alkoi kohdekirjastoissa näiden sodanjälkeisten vuosikymmenten aikana. Vähän myöhemmin käynnistyi myös musiikkikirjastotoiminta. 1960- ja 1970-luvuilla kohdekirjastoissa lähinnä laajennettiin aikaisemmillä vuosikymmenillä aloitettuja uusia työmuotoja, jotka oli jo hallinnollisesti saatu istutettua osiksi kirjastojen organisaatioita. Kirjastoautotoiminta oli tärkein kokonaan uusi toimintamuoto, jonka kukoistuskauti osui tutkimusajanjakson kahdelle viimeiselle vuosikymmenelle. Kohdekirjastojen työnsaran laajeneminen edellytti kirjastojen johdolta uudistushalun lisäksi myös perehtymistä näiden uusien työmuotojen luonteeseen sekä kykyä vakuuttaa kuntapäätäjät niiden tarpeellisuudesta.

Espoossa vähäiset resurssit, johtajuuden puuttuminen, kirjastoverkon hajanaisuus ja kirjaston toimipisteiden vaatimattomuus johti siihen, että laajennettu kirjastotyö oli hyvin vähäistä maalaiskunnan yleisessä kirjastossa ennen 1960-luvun alkua. Espoolainen kirjastonkäyttäjä huomasi 1960-luvulla paikkakuntansa kirjastopalvelujen paranemisen lähinnä kirjastoautotoiminnan käynnistymisenä, kirjastojen aukioloaikojen pidentymisenä sekä kirjakokoelmien vähittäisenä kasvuna, sillä tilaresurssit eivät useimmissa kirjastoissa vielä tuolloin sanottavasti kohentuneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Espoon kirjastotoimen ensimmäisenä kirjastonjohtajana Urpo Lehtonen joutui olosuhteiden pakosta kiinnittämään suurimman huomionsa kirjastoverkon ja -tilojen kehittämiseen, eikä hänellä vaikuta olleen erityistä suosikkia laajennetun kirjastotyön muotojen joukossa.

## Henkilökunta mukaan päätöksentekoon

Ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen rooli kohdekirjastoissa alkoi 1960-luvulla kirjastojen johdon saaman johtamiskoulutuksen ansiosta korostua siten, että jokaisessa tutkimuskohteena olleessa kirjastossa toteutuivat samat uudistukset: säännöllisten henkilökuntakokousten järjestäminen, henkilöstölehden perustaminen ja edustuksellisten, neuvoa-antavien elinten perustaminen johdon tueksi. Kirjastonjohtajan tehtävien delegointi käynnistyi, kun hän sai tuekseen kaksi apulaiskirjastonjohtajaa; samalla johtajiston kasvu aiheutti kuitenkin kirjastonjohtajan lopullisen erkaantumisen käytännön kirjastotyöstä. On huomionarvoista, että apulaiskirjastonjohtajien toimenkuvat rakennettiin kussakin kohdekirjastossa varsin samanlaisiksi; paikallisia olosuhteita otettiin niitä luotaessa huomioon vain vähän, mikä

johtui lähinnä tiukasta nojautumisesta kouluhallituksen malliohjesääntöjen toimenkuvaluonnehdintoihin.

1960-luvulla käynnistynyt suurten yleisten kirjastojen hallinnon kehitystyö pyrki tiedonkulun parantamiseen, keskusteleavamman ilmapiirin synnyttämiseen työyhteisöjen sisällä sekä rajatussa määrin myös päätösvallan delegointiin kirjastonjohtajalta alaspäin. Näissä tavoitteissa onnistuttiin kuitenkin vain osittain. Henkilöstölehtien perustaminen kohensi sisäistä tiedottamista ja lisäsi keskustelua muun muassa kirjavalinnasta, mutta pääasiassa tiedonkulku oli edelleen vertikaalista, organisaation huipulta alaspäin suuntautuvaa.

Kirjastonjohtajien toinen sukupolvi kohtasi 1960-luvun jälkipuoliskolla ja 1970-luvulla uuden johtamisen haasteen. Ajan aatteellisessa ilmapiirissä esiin nousseet työpaikkademokratiavaatimukset ulottuivat myös yleisiin kirjastoihin. Nuoremman kirjastonhoitajapolven vuonna 1969 perustama, pohjoismaisiin esikuviin nojautunut Kirjastopoliittinen yhdistys (KPY) vaati kirjastojen työntekijöille oikeutta osallistua työpaikkojensa hallintoon. Sitä varten kirjastoihin tuli perustaa henkilöstön ja johdon yhteistoimintaelimiä, johon henkilökunta valitsisi vaalein edustajansa. KPY:llä oli paljon jäseniä erityisesti suurten kaupunginkirjastojen palveluksessa, ja yhdistyksen aktiivit ajoivat asiaansa varsinkin kirjastojen henkilökuntalehtien välityksellä.

Kirjastojen johdon ja uudistuksia kaipaavien työntekijöiden keskustelut olivat toisinaan kärjekkäitäkin: suurimmat kiistat syntyivät Espoon kaupunginkirjastossa, jossa kirjastonjohtaja Lehtosella ja KPY:n aktiiveilla oli perin erilainen käsitys työpaikkademokratian roolista kirjaston päätöksenteossa. Kirjastolaitoksen hierarkkisuuuden purkamista ja päätösvallan laajamittaista siirtämistä kirjaston työntekijöille vaatinut Kirjastopoliittinen yhdistys onnistui suorasukaisilla kannanotoillaan herättämään keskustelua ja jossakin määrin vaikuttamaan kirjastojen yleiseen asenneilmapiiriin, mutta mitään pysyvää jälkeä yhdistyksen 1970-luvun puoliväliin sijoittunut aktiivisin toiminta ei suurten yleisten kirjastojen hallintoon jättänyt.

Vaikka demokratisoimiskeskustelun kiivain vaihe menikin nopeasti ohitse, jäi liikehdinnästä jäljelle jotakin pysyvää: osana laajempaa yhteiskunnallista muutosta hierarkkisten ja ilmapiiriltään konservatiivisten kirjastojen työilmapiiri muuttui keskustelevammaksi. Lisäksi työpaikkademokratiasta tuli kunnallisellakin sektorilla lakisääteistä 1970-luvun lopulla, ja moneen kaupunginkirjastoon jo aikaisemmin kokeilumielessä perustettujen yhteistoimintaelinten asema virallistui. Näin henkilöstö sai noin vuosikymmenen kestäneen odottelun jälkeen vaikutuskanavan. Henkilökuntakokoukset ja lakisääteiset työpaikkademokratiaelimet tarjosivat forumin keskustella mitä moninaisimmista arkisen työn järjestämiseen liittyvistä asioista.

Rinnan työpaikkademokratiavaatimusten nousun kanssa nosti päätään myös julkisen päätöksenteon puoluepolitisoituminen, jonka myötä varsin mitättömiltäkin tuntuvat rutii-nipäätökset saivat helposti ideologista sävytystä. Kuntien kirjastolautakunnissa tämä ilmiö näkyi kuitenkin vain vähäisessä määrin. Kirjastolautakuntien jäsenet valittiin toki valtuuston poliittisten voimasuhteiden mukaan, mutta poliittiset näkemyserot näkyivät – jos olivat

näkyäkseen – lähinnä valittaessa vuosittain kirjastoihin tilattavia sanoma- ja aikakauslehtiä. Muutamia poikkeuksia tästä yleiskuvasta on kuitenkin löydettävissä. Espoon kirjastolautakunnan vuonna 1981 tekemä maakuntakirjastonhoitajan virantäyttö herätti poliittisia intohimoja. Tapaus ei kuitenkaan vaikuttanut kirjastolautakunnan muuhun työskentelyyn eikä muiden asioiden käsittely politisoitunut tämän yksittäistapauksen seurauksena. Tampereella kirjastolautakunnan puheenjohtajan yritykset 1970-luvulla käynnistää työpaikkademokratiatoiminta ennen kuin siitä tuli lakisäateistä kilpistyivät lautakunnan enemmistön vastustukseen, ja Turussa varsin monet virat täytettiin samalla vuosikymmenellä äänestämällä, usein esittelijänä toimineen kirjastonjohtajan kannan vastaisesti. Tämä vaihe kirjastolautakuntien työssä meni kuitenkin muutamassa vuodessa ohitse.

## Kirjastolehti mukana kehityksessä – vai oliko?

*Kirjastolehdellä* oli tutkimusajankohtana tärkeä rooli alan hallinnon kehittämistä ja johtamista koskeneiden keskustelujen forumina ja kansainvälisten vaikutteiden tuojana: erityisesti nuoremman polven kirjastonjohtajat ja -hoitajat käyttivät tätä mahdollisuutta hyväkseen. Lehdessä tuotiin uusia johtamisteorioita esille ja siinä väiteltiin kirjastolaitoksen tavoitteista, henkilöstönormeista sekä 1960-luvun lopulla ja 1970-luvulla kirjastojen johtamistapojen demokratisoinnista. *Kirjastolehden* aihetta käsittelevät artikkelit herättivät keskustelua myös kohdekirjastojen sisällä, sillä niitä referoitiin henkilöstölehtien palstoilla. Kirjastojen johto pääsi lehdessä myös tuulettamaan työpaineitaan: esimerkiksi 1960-luvulla kirjastonjohtajien vähäinen tosiasiallinen itsenäinen päätäntävalta harmitti monia johtotehtävissä olleita kirjoittajia, koska se esti tai ainakin hidasti rationalisointia ja yleensäkin välttämättömäksi katsottuja uudistuksia. Lehti teki myös näkyväksi nuorimman kirjastolaisten sukupolven tyytymättömyyden yleisten kirjastojen hallintokulttuurin vanhan aikaisuuteen. Vielä 1960-luvun alussa nuoret kirjastonhoitajat ajoivat lähinnä kirjastotyön nopeampaa tehostamista ja sisäisen tiedotuksen kohentamista, mutta kymmenkunta vuotta myöhemmin vaatimukset olivat jo jyrkempiä: kaikille kirjastoissa työskenteleville haluttiin yhtäläinen oikeus osallistua kirjastojensa päätöksentekoon.

Kirjastoneuvos Helle Kannilan uudistuksiin *Kirjastolehdessä* ottama kanta ja hänen taitava politiikkansa jarrutti suurten yleisten kirjastojen hallinnon kehitystä: hän ilmoitti kannattavansa tietyn varauksin rationalisointia, mutta käytännössä hän esti 1960-luvulla arvovallallaan laajan kansallisen tason rationalisointitutkimuksen tekemisen. Tähän hänen menettelynsä on vaikeaa löytää yksiselitteistä syytä. Oliko Kannilan motiivina rahan säästäminen, koska hän ei uskonut tutkimuksen tuottavan merkittäviä, muista Pohjoismaista poikkeavia tuloksia – kuten hän itse korosti? Vai oliko hänen menettelynsä taustalla pelko oman auktoriteettiaseman järkkymisestä, jos tutkimustulokset olisivatkin paljastaneet suomalaisten yleisten kirjastojen hallinnossa olevan vakavia puutteita? Kannilan asenne kirjastojen hallinnon rationalisointiin ja ylipäänsä niiden kehittämiseen on *Kirjastolehden* artikkelien perusteella kaksijakoinen: kirjastoneuvos toisaalta myönsi kehittämisen varaa

olevan monessa suhteessa paljonkin, mutta toisaalta hän puolusti kirjastoja ja katsoi niiden seuranneen hallinnollisesti kohtalaisen hyvin aikaansa. Samalla Kannila pyrki selvästi ohjaamaan kirjastojen rationalisointia ja ylipäänsä niiden toiminnan kehittämistä: muutoksia oli tehtävä maltillisesti ja tarkoin harkiten. Oman tutkimuksensa aihe olisi, viivästyttikö tämä Kannilan toiminta suomalaisen kirjastolaitoksen kehitystä.

# JOHTOPÄÄTÖKSET

## Laajenevaa kirjastotoimintaa ekspansiivisissa suurkaupungeissa

Suuria suomalaisia yleisiä kirjastoja johdettiin tutkimusajankohtana 1945–1986 alituisen kasvavan kirjastonkäytön, työmuodoiltaan laajenevan kirjastotoimen, kaupungistuvan yhteiskunnan ja kunnallispoliittisen resurssikamppailun ristipaineissa. Nämä paineet olivat tuttuja ja yhteisiä Espoon, Helsingin, Tampereen ja Turun kaupunginkirjastojen johtajille, minkä ohella paikalliset olosuhteet asettivat niin kirjastonjohtajille kuin kirjastolautakunnille vielä omia lisähaasteitaan. Helsingissä mittava vuoden 1946 alueliitos kasvatti kaupunginkirjastoa 12 uudella sivukirjastolla, ja näiden vaatimattomien kirjastojen toiminnan uudistaminen oli työläs sekä kauan kestävä tehtävä. Tampereen ja Turun kaupunginkirjastot kasvoivat ja kehittyivät tasaisemmin ilman vastaavaa suurta hyppäystä, joskin alueliitokset kasvattivat myös niiden toiminnan volyyymia. Espoossa hajanainen ja kielijakoon perustuva, kahden kirjastolautakunnan johtama kirjastolaitos oli toimintaperiaatteiltaan vanhentunut, ja jälkeenjääneisyyden kiinni kurominen osoittautui vuosikymmeniä kestäväksi tehtäväksi.

Kohdekirjastot lähtivät sodanjälkeiseen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisen aika-kauteen monin tavoin erilaisista lähtökohdista. Helsingissä ja Tampereella kirjastoja johti uusi ja uudistusmielinen kirjastonjohtaja – Saarnio oli alkuvuosinaan avoin uusille ajatuksille, toisin kuin virkakautensa loppupuolella –, ja niiden asema osana kaupunginhallintoa oli suhteellisen vakaa. Turussa pitkään virassaan ollut kirjastonjohtaja ei ollut saavuttanut kaupungin varauksetonta luottamusta. Espoo oli vielä asukasluvultaan pieni maalaiskunta, jonka kirjastolaitos oli varsin vaatimaton. Kohdekirjastojen kehitys muodostui Espoota lukuun ottamatta monin tavoin samantapaiseksi, koska kirjastoalan tiukka normiohjaus, alan yleiset kehitystrendit ja kirjastonjohtajien käynnistyvä kunnallisan johtamiskoulutus vaikuttivat käytännön kirjastotoimintaan ja kirjastojen hallintoon yhdenmukaistavasti.

Sotavuosien päätyttyä perinteiset suuret kaupunginkirjastot – kohdekirjastoista Helsingin, Tampereen ja Turun kaupunginkirjastot – ryhtyivät modernisoimaan toimintaansa,

korjaamaan sotien aiheuttamia vahinkoja sekä luomaan uudelleen yhteyksiä kansainväliseen kirjastomaailmaan, erityisesti muiden Pohjoismaiden kirjastolaitoksiin. Tuore kirjastonjohtaja uusine näkemyksineen antoi Helsingissä ja Tampereella tälle kehitystyölle merkittävän sysäyksen. Vuonna 1940 Helsingin kirjastonjohtajana aloittaneen Uno Saarnion viranhoidon alkuvuosia olivat sävyttäneet sodan poikkeusolot, mutta rauhan tultua hän ryhtyi muovaamaan kaupunginkirjastosta omien kirjastoammatillisten näkemystensä mukaista laitosta. Sotavuosina tehtävänsä valittu Tampereen uusi johtaja Mikko Mäkelä astui virkaan vuonna 1945, ja hän ryhtyi Saarnion tavoin kehittämään johtamaansa kaupunginkirjastoa ammatillisesti parhaaksi katsomallaan tavalla.

Saarniolla ja Mäkelällä oli selkeä visio kirjaston tehtävästä ja suunnasta, johon heidän johtamiaan kirjastoja tuli kehittää. Vaikka näiden kahden johtajan kirjastoammatilliset näkemykset erosivatkin selvästi toisistaan, yhdisti heitä pyrkimys tiettyyn näkemykselliseen tavoitteellisuuteen. Turun kaupunginkirjaston johtajana vuodesta 1927 toimineella Teppo Samoojalla ei ollut samanlaista kokonaisnäkemystä kirjastonsa kehittämistä kuin hänen helsinkiläisellä ja tamperelaisella kollegallaan. Samoojakin kykeni tästä huolimatta uudistamaan kaupunginkirjastoaan ja viemään yksittäisiä tavoitteitaan eteenpäin. Espoon vielä 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alussa uneliaassa maalaiskunnassa kirjastolaitoksen tosiasiallisesta johtamisesta vastasivat kirjastontarkastajat yhteistyössä kahden kirjastolautakunnan (suomen- ja ruotsinkielisen) kanssa, ja käytännön kirjastonhoidon sujumisesta vastannut kirjastonhoitaja noudatti alaisineen heidän määräyksiään ja ohjeitaan. Vasta kirjastotoimen perinpohjainen uudistaminen vuonna 1962 ja kirjastonjohtajan viran saaminen nostivat Espoon kirjastotoimen perusteiltaan samalle kilparadalle Helsingin, Tampereen ja Turun kirjastotoimen kanssa.

Kirjastonjohtajien henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttivat monesti merkittävästi siihen, mitkä laajennetun kirjastotyön muodot kohdekirjastoissa painottuivat. Mikko Mäkelä pyrki määrätietoisesti kehittämään Tampereen kaupunginkirjastosta paikkakuntansa kulttuurikeskusta, ennen kaikkea audiovisuaalisen toiminnan keskusta, ja hän jossakin määrin myös onnistui tavoitteessaan. Mäkelän seuraajan Elna Elonheimon toiminnasta ei ole löydettävissä vastaavaa, laajennetun kirjastotyön varaan nojaavaa visiota. Helsingissä Uno Saarnio antoi tukensa sekä laitoskirjastotyön (jota vielä 1940-luvulla kutsuttiin sairaalakirjastotyöksi) että musiikkikirjastotoiminnan aloittamiselle. Näistä työmuodoista edellinen käynnistyi heti vuonna 1945, mutta jälkimmäinen sai odottaa vuoroaan 1950-luvun puoliväliin saakka, jolloin kaupunginkirjastossa työskennelleet musiikinystävät tarttuivat toimeen.

Turun kaupunginkirjastossa kirjastonjohtaja Teppo Samoojan johdolla käynnistyivät 1940-luvun jälkipuoliskolla erilaiset esitelmätilaisuudet, lasten satutunnit ja tietokilpailut sekä kirjastonkäytön opetus. Sen sijaan hän ei onnistunut vuonna 1957 päättyneellä virkakaudellaan aloittamaan laitos- ja musiikkikirjastotoimintaa yrityksistään huolimatta. Samoojan kaukonäköisyydestä johtajana kertoo tuloksettomaksi jäänyt esitys kirjastoautoiminnan aloittamisesta jo vuonna 1947. Hänen seuraajansa Marjatta Heiskasen kaudella



tämä toiminta alkoi ja laajeni merkittävästi, mutta muuten Heiskasen huomion veivät kirjaston hallinnon ja viestinnän yleinen kehittäminen. Kirsti Saksan kiinnostuksen kohteena oli 1970-luvulla vielä uusi hakeutuva kirjastotoiminta kotipalveluineen ja työpaikkakirjastoineen.

Kunnallishallinnon toimintapiirin laajeneminen ja sen toiminnan tehostamispyrkimykset alkoivat pian toisen maailmansodan jälkeen vaikuttaa voimakkaasti kirjastolaitoksen kehitykseen. Johtamisen tutkijoiden keskuudessa levisi usko, että tehokkaampia organisaatioita voisi rakentaa tietoisien suunnittelun, päätöksenteon ja rakenteiden uudelleen järjestelyn avulla. Suurten yleisten kirjastojen järjestelmällinen kehittäminen sekä niiden johtajille suunnattu, kunnallinen johtamiskoulutus sai näin alkunsa sotavuosien jälkimainingeissa syntyneestä uskosta keskitetyn, systemaattisen suunnittelun voimaan.

Niin kauan kun suurimpienkin yleisten kirjastojen toiminta oli suhteellisen pienimuotoista ja perinteisillä urilla kulkevaa, tarve suurimittaiselle rationalisoinnille ja johtamisoppien soveltamiselle oli vähäinen. Kirjastojen työmenetelmiä ja arkisia käytäntöjä, kuten luettelointia, voitiin parantaa vähitellen osittaisuudistuksina. Kun suurten kaupunkien kirjastot alkoivat sotavuosien jälkeen laajentua kaupunkien kasvun ja alueliitosten myötä, oli niiden ryhdyttävä miettimään työn organisointia ja johtamista uudelleen. Kasvava kirjastonkäyttö asetti samansuuntaisia paineita. Vaikka kirjastojen johto tutustui edelleenkin vain harvoin johtamisen eri koulukuntien johtavien tutkijoiden teoksiin, saivat he kunnallishallinnossa viimeistään 1960-luvulla käynnistyneen johtamisopetuksen myötä vaikutteita näistä uusista virtauksista. Näitä ajatuksia olivat tuolloin jo muokanneet kuntasektorille sopivaan asuun suurten kaupunkien ja kunnallissektorin järjestöjen palvelukseen palkatut työntekijät, sosiologit, psykologit ja kasvatustieteilijät. Tavoitejohtaminen tuli vastaavalla tavalla suodatettuna tutuksi kohdekirjastojen johdolle 1970-luvulla. Uusien johtamisoppien saapumista kohdekirjastoihin tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin näiden kirjastojen kirjastonjohtajien johtamistapoja esiteltäessä.

## Kirjastonjohtajat ja heidän johtamistapansa

Suomalaisten suurten yleisten kirjastojen johtajat voidaan tutkimusajanjakson osalta jakaa johtamistapojensa perusteella kahteen, eri sukupolviin kuuluvaan ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään lukeutuvat 1910- ja 1920-luvulla kirjastoammatillisen uransa aloittaneet johtajat, jotka olivat jo toisen maailmansodan päätyttyä varttuneessa iässä. Heidän kiinnostuksensa uusien johtamistapojen ja -oppien soveltamiseen oli vähäistä ja satunnaista, ja he saivat uusia vaikutteita vain toisen tai kolmannen käden kautta, eivät itse aktiivisesti tietoa etsimällä. Nämä johtajat pyrkivät ratkomaan kirjastojensa johtamisongelmia ensisijaisesti joko pyytämällä kaupungin johdolta lisäresursseja (uusia virkoja, palkankorotuksia tai lisää määrärahoja) tai tapauskohtaisesti esimerkiksi siirtämällä henkilökuntaa uusiin tehtäviin. Joissakin tilanteissa he saattoivat vedota lisäresursseja pyytäessään kirjastonsa hallinnon rationalisointiin, mutta nämä toteamukset ovat enemmänkin ajan muotisanan hyödyntämis-

tä kunnallishallinnon sisällä käydyssä resurssikamppailussa kuin tieteellisen liikkeenjohdon tai työntutkimuksen tosiasiallista soveltamista.

Ensimmäiseen ryhmään lukeutuvat organisatorisiin uudistuksiin kirjastonjohtajauransa lopulla kielteisesti tai jopa vihamielisesti suhtautunut Helsingin kirjastonjohtaja Uno Saarnio sekä häntä käytännönläheisempi mutta työnjohto-opeista vain vähän työssään ammentanut turkulainen kollega Teppo Samooja. Vaikka Samooja kykenikin sotavuosien jälkeen monin tavoin modernisoimaan Turun kaupunginkirjaston toimintaa, eivät rationalisoinnin ja työntutkimuksen kaltaiset johtamisen uudet virtaukset juurikaan vaikuttaneet kirjaston hallintoon ja johtamistapaan hänen johtajakaudellaan. Samooja käytti muutaman kerran sanaa rationalisointi kirjaston johtokunnan kokouksissa kuvatessaan yksittäisten työnjohdollisten ongelmien ratkaisemista kaupunginkirjaston arjessa, mutta esimerkiksi mitään laajempaa työntutkimusta ei Turun kaupunginkirjastossa hänen kaudellaan tehty. Sivistysidealisti Saarnio ei kyennyt mukautumaan kehittyvän kirjastotekniikan ja kunnallishallinnon vaatimuksiin, minkä vuoksi hänet viimeisinä virkavuosinaan käytännössä syrjäytettiin Helsingin kaupunginkirjaston johdosta. Suomen suurimman yleisen kirjaston muutosprosessi käynnistyi näin kaupungin johdon ja kirjastolautakunnan voimin: uusi kirjastonjohtaja Sven Hirn ryhtyi kehittämään kirjastoa ohjenuoranaan ennen kaikkea kirjastossa tehdyn laajan rationalisointitutkimuksen ehdotukset.

Toisen ryhmän kirjastonjohtajia muodostavat Turun kaupunginkirjaston johtajat Eila Seppälä, Marjatta Heiskanen ja Kirsti Saksa, Helsingin kaupunginkirjaston johtaja Sven Hirn, Tampereen kaupunginkirjaston johtajat Mikko Mäkelä ja Elna Elonheimo sekä Espoon kauppala- (kaupungin-) kirjaston johtaja Urpo Lehtonen. Nämä 1910- ja 1920-luvuilla syntyneet kirjastonjohtajat ymmärsivät jo rationalisoinnin ja työntutkimuksen merkityksen organisaationsa johtamiselle. He pääsivät 1950-luvun lopulta lähtien osallisiksi julkisen sektorin käynnistyvästä johtamiskoulutuksesta, jossa he tutustuivat rationalisoinnin perusteisiin sekä johtamisteorioihin, ennen kaikkea ihmissuhdekoulukunnan ja tavoitejohtamisen oppeihin. Kirjastolaitoksen kiinnittyminen yhä tiukemmin osaksi keskitettyä suunnittelua painottavaa kunnallishallintoa suorastaan pakotti kirjastojen johtohenkilöstön tutustumaan näihin oppeihin. Näin kirjastonjohtajista alkoi muovautua todellisia organisaatioidensa johtajia, joilta edellytettiin johtamisen ja hallinnon asiantuntemusta alansa ammattipätevyuden ohella. Kovin tavoitteellista ei Helsingin, Turun, Tampereen ja Espoon kaupunginkirjastojen johtaminen silti vielä 1980-luvun puolivälissäkään ollut. Tiettyä jatkuvuutta tähän työhön toivat paitsi keskeisten kirjastonjohtajien myös eräiden muiden johtavien kirjastovirkojen haltijoiden pitkät toimikaudet. Esimerkiksi Tampereella kaupunginkirjaston johtotroikka oli pitkään sama: Mikko Mäkelän alaisina oli kaksi apulaiskirjastonjohtajaa, Anna-Liisa Heikkilä ja Aino Paksula, ja myös opiskelunneuvoja Maija-Liisa Peltonen viihtyi tehtävässään pitkään.

Toisen kirjastonjohtajien sukupolven edustajat jäivät eläkkeelle 1970- ja 1980-luvulla, jolloin suurten yleisten kirjastojen johtaviin virkoihin – kirjastonjohtajiksi ja apulaiskirjastonjohtajiksi – alkoi nousta 1930-luvulla syntyneitä sekä suuriin ikäluokkiin kuuluvia

kirjastoalan ammattilaisia. Tämä polvi oli saanut yliopistollisen koulutuksensa aikana, jolloin yhteiskunta- ja hallintotieteet olivat muotitieteitä, ja he osallistuivat jo systemaattiseen johtajakoulutukseen, jossa käsiteltiin sekä ihmissuhdekoulukunnan että erilaisten rakenneanalyyttisten teoreetikkojen oppeja. Nämä kirjastonjohtajat eivät vielä tarkastelujakson kuluessa ennättäneet vaikuttaa tutkimuskohteiksi valittujen suurten kirjastojen johtamiseen, sillä Sven Hirn ja Elna Elonheimo jäivät eläkkeelle vuonna 1986, Urpo Lehtonen kaksi vuotta myöhemmin ja Kirsti Saksa vuonna 1991. Sen sijaan heistä muutammat – kuten Espoossa henkilöstöstä vastaavana apulaiskirjastonjohtajana työskennellyt Maija Berndtson ja Tampereen osastonhoitaja, myöhempi Pirkanmaan maakuntakirjastonhoitaja Tuula Martikainen – olivat jo 1980-luvulla ehtineet virkaurallaan sellaisiin asemiin, että he saattoivat työllään pohjustaa tulevia muutoksia ennen kuin heidät 1980-luvun jälkipuoliskolla nimitettiin Helsingin ja Tampereen kaupunginkirjastojen johtoon.

Sukupolvi- jaottelun ohella vuosina 1945–1986 vaikuttaneita suomalaisten suuren yleisten kirjastojen johtajia voidaan luokitella myös johtamistyylin perusteella. Sven Hirn ja Mikko Mäkelä olivat lähinnä pragmaattikkoja: he eivät sitoutuneet yksittäisiin johtamisoppeihin, ja he suhtautuivat käytännönläheisen kärsivällisesti kirjastojensa kaikenpuoliseen kehittämiseen. Hirn ja Mäkelä pyrkivät luomaan toimivat suhteet kaupunkiansa keskeisiin päättäjiin, valitsivat uusista johtamisen apuvälineistä käyttöönsä vain soveltuvat osat ja suhtautuivat rauhallisesti 1960-luvun lopulla esille nousseisiin kirjastojen demokratisoimisvaatimuksiin. Heidän elämäntyönsä kruunasi uusi moderni pääkirjastotalo, tosin Mäkelä ei ehtinyt nähdä sen valmistuvan. Heillä oli omat kirjastoammattilliset kiinnostuksen kohteensa, Mäkelällä audiovisuaalisen toiminnan kehittäminen sekä Hirnillä kirjastoarkkitehtuuriin ja kirjastohuoneistojen toimivuuteen panostaminen. Toisin kuin Hirnillä, Mäkelällä oli kirjastonjohtajana kuitenkin omaperäinen visio, jota hän pyrki toteuttamaan.

Hirnin ja Mäkelän käytännöllistä johtamistapaa lähellä oli Urpo Lehtonen, joka onnistui 25 vuoden mittaisen johtajanuransa aikana kohottamaan Espoon kirjastotoimen palvelutason vastaamaan muiden suurten kaupunginkirjastojen tasoa. Hirnin, Lehtosen ja Mäkelän johtaminen painottui näin enemmän käytännönläheiseen, management-tyyppiseen hallintointiin kuin suurten visioiden toteuttamiseen pyrkivään leadershipiin. Elna Elonheimon johtamistapa ei saa juuri valaistusta käytetyistä lähteistä. Hän ei ollut edeltäjänsä Mäkelän tapainen karismaattinen hahmo, eikä hän juuri ottanut julkisuudessa kantaa kirjastoalan asioihin. Mahdollisesti uuden pääkirjastotalon ja lukuisten sivukirjastojen suunnittelu ja toteuttaminen vei niin suuren osan hänen työajastaan, ettei juuri muuhun jäänyt aikaa.

Teppo Samooja oli pätevä ja kirjastoalan hyvin tunteva kirjastonjohtaja, joka ei kuitenkaan kyennyt ajamaan läpi moniakaan esittämiään uudistuksia: esimerkiksi musiikki- ja sairaalakirjastotoiminta pääsivät Turussa alkuun vasta 1960-luvulla. Hänen johtajakaudellaan (1927–1957) Turun kaupunginkirjasto ei onnistunut kuroma kiinni vertailukohdaksi sopivan, väkimäärältään samankokoisen Tampereen yleisen kirjaston etumatkaa: Turun kirjastotoiminnan tunnusluvut jäivät selvästi jälkeen Tampereen ja eräiltä osin myös Hel-

singin kaupunginkirjaston luvuista. Sodanjälkeinen lähtötilanne oli Turussa heikompi kuin Tampereella ja Helsingissä paljolti siksi, että kaupunginkirjaston kehittäminen oli ollut jo ennen sotavuosia ongelmallista. Samoojalla oli ollut 1930-luvulla aikaa vienyt sivutoimi, ja kiistat kirjastotoimesta vastaavan apulaiskaupunginjohtajan kanssa olivat olleet ilmeisen kuluttavia. Samoojan toiminnasta on vaikeaa löytää selkeitä omia linjauksia toisin kuin Mikko Mäkelän ja Uuno Saarnion. Ennakkoluulottomuutta ja kirjastoalan kehityksen tarkkaa seuraamista osoittaa kuitenkin esitys kirjastoautotoiminnan aloittamisesta niinkin varhain kuin vuonna 1947. Ei ole sattumaa, että tämä toiminta käynnistyi ensimmäisenä Suomessa Turun kaupunginkirjastossa, joskin vasta Samoojan johtajankauden jälkeen. Samooja oli hänkin johtajatyypiltään enemmän management- kuin leadership-henkinen.

Samoojan seuraajat Eila Seppälä, Marjatta Heiskanen ja Kirsti Saksa seurasivat kirjastoalan johtamisen virtauksia ja ammensivat niistä Turun kaupunginkirjastoa kehittäessään. He onnistuivat modernisoimaan kirjastoaan, mutta Turun kaupungin yleiseen kirjastoonsa käyttämien resurssien määrää he eivät sanottavasti kyenneet lisäämään. Varsinkin Heiskanen seurasi tiiviisti Turun ystävyyskaupunki Göteborgin kaupunginkirjaston toimintaa ja toi sieltä uusia vaikutteita Turkuun. Uuden modernin pääkirjastokokonaisuuden aikaansaaminen siirtyi Turussa 2000-luvulle toisin kuin Espoossa, Helsingissä ja Tampereella, joissa onnistuttiin vastaavan hankkeen toteuttamisessa tutkimusajanjakson aikana.

Uuno Saarnio oli aikakauden suurten yleisten kirjastojen johtajista se, jonka työtä eniten hallitsi pyrkimys selkeään, oman sivistysidealistisen kirjastovision toteuttamiseen. Näihin päämääriin pyrkiminen oli ensisijaista, ja kaikki hallinnollis-organisatorinen kehitystyö oli sille alisteista. Tässä suhteessa Saarnio lukeutuu selvästi leadership-painotteisten kirjastonjohtajien ryhmään.

## Kohdekirjastojen organisaatiot ja johtamiskulttuurit kehittyvät ja yhtenäistyvät

Tutkimuksen kohdekirjastojen organisaatio kehittyi ajanjaksona 1945–1986 ensisijaisesti julkishallinnon yleisten kehitystrendien mukaisesti, ja näin ne muotoutuivat 1980-luvun puoliväliin tultaessa lähes samanlaisiksi. Pohjoismaisessa kirjastoalan jatkokoulutuksessa korostettiin, että yleisten kirjastojen hallinnolliset ongelmat olivat samankaltaisia kuin muissakin julkisissa laitoksissa, ja ratkaisukeinojenkin katsottiin olevan samanlaisia. Kirjastoista alettiin puhua asiantuntijaorganisaatioina vasta tutkimusperiodin loppuvuosina, eikä tämä ajattelutavan murros vielä ehtinyt suuresti vaikuttaa näiden kirjastojen hallinnon kehitykseen. Lähinnä asiantuntijuuden lisääntyvä arvostus näkyi kirjavalinnan delegoinnissa kirjaston johtotasolta alemmille portaille sekä ylipäänsä arkisten päätöksentekovaltuuksien siirtämisellä alaspäin, tutkimusajanjakson loppuun saakka hierarkkisina ja vertikaalisina säilyneissä kohdekirjastojen organisaatioissa.

Julkissektorin käynnistyneen johtamiskoulutuksen sekä Ruotsista Göteborgin kaupunginkirjastosta, Kungälvin 1960-luvun lopulle saakka toimineesta pohjoismaisesta jatkokoulusta ja Tanskasta saatujen vaikutteiden sekä *Kirjastolehdessä* käydyin rationalisointi- ja johtamiskeskustelun ansiosta suurten yleisten kirjastojen organisaatioita ja johtamiskäytäntöjä alettiin 1960-luvulla kirjastonjohtajien johdolla kehittää kohtalaisen yhtenäisellä tavalla. Suuri merkitys oli myös kirjastoalan keskushallinnon normiohjauksella sekä Ruotsissa ja Tanskassa tehdyillä yleisten kirjastojen rationalisointitutkimuksilla, jotka kuuluivat näiden kirjastonjohtajien käsissä. Tätä kehitystyötä helpotti vuoden 1961 kirjastolaki, joka kohensi huomattavasti kohdekirjastojen rahoituspohjaa ja tarjosi samalla myös näiden kirjastojen johdoille lisää mahdollisuuksia organisaatioiden kehittämiseen. Kohdekirjastot saivat muun muassa uusia apulaiskirjastonjohtajan virkoja, joiden haltijoille delegoitiin kirjastonjohtajille ennen kuuluneita henkilöstöhallinnon tehtäviä. Näihin kirjastojen keskijohtoon kuuluvien osastonhoitajien (-johtajien) määrä lisääntyi, ja lisää virkoja ja toimia saatiin myös talous- ja yleishallintoon toiminnan yleisen kasvun seurauksena.

Tässä kehittämistyössä apuna olivat uudistuneen lainsäädännön ohella myös Kouluhallituksen ja kunnallisten keskusjärjestöjen yhdessä laatimat malliohjesäännöt, joiden tarkka noudattaminen kuitenkin saattoi estää esimerkiksi kirjaston johtohenkilöstön välisen tarkoituksenmukaisen, paikallisiin oloihin paremmin sopivan työnjaon toteuttamisen. Yleisten kirjastojen johdon kehittäessä kirjastojensa hallintoa apua oli 1970-luvulta lähtien saatavilla myös suomalaisesta alan tutkimuksesta, jolle loi perustan Tampereen yliopistoon vuonna 1971 perustettu kirjastotieteen ja informatiikan professuuri. Kirjastotieteen ja informatiikan laitoksella opiskelleita, jotka olisivat näistä opinnoista saaneet vaikutteita, ei kuitenkaan vielä tutkimusajanjakson aikana noussut kohdekirjastojen johtoon.

Suurten yleisten kirjastojen organisaatiot, hierarkiat ja toimintakulttuurit kehittyivät tutkimusajanjakson aikana muutenkin merkittävästi. Työjärjestysten ja tarkkojen toimenkuvien laatiminen alkoi 1960-luvulla; sitä ennen kohdekirjastoissa oli usein epäselvää tai ainakin kirjallisesti sopimatta, mikä tehtävä kuului kullekin työntekijälle. Vastuukysymysten selkiyttämisen vuoksi organisaatioita kehitettäessä tavoitteena oli yksinkertainen linjaorganisaatio, jossa selkeiden esimies–alainen-suhteiden ohella määriteltiin seikkaperäisesti myös kullekin kuuluvat työtehtävät. Ratkaisu tehosti arkista työntekoa, mutta ajan myötä tiukat toimenkuvat alkoivat muodostua toiminnan kehittämisen esteeksi samoin kuin jäykät linjaorganisaatiotkin.

Yleisten kirjastojen organisoinnin ja johtamisen ikuisuuskysymykseen kuului ammatillisen ja ei-ammattillisen henkilökunnan välisen suhteen järjestäminen. Kirjastonhoitajapainotteinen henkilökuntarakenne tunnustettiin yleisesti ongelmalliseksi jo 1950-luvulla, ja ajan julkishallinnon suunnittelukulttuurin mukaisesti pulmaa yritettiin ratkoa normien avulla. Kirjastoammatillisen ja muun henkilökunnan määrän ideaalisuhteeksi asetettiin ensin vanhojen pohjoismaisten rationalisointitutkimusten mukaan 1:1, mutta kirjastotyön rationalisoinnin ja kirjastotekniikan kehityksen yhteisvaikutuksesta suhdeluku muuttui 1970-luvulla muotoon 1:2; sitä suositteli muun muassa vuoden 1973 kirjastokomitea. Al-

kuperäinen 1:1-normi oli sovellus tuoreemmasta ruotsalaisen yleisten kirjastojen rationalisointitutkimuksen *Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek* (1960) normista, jonka mukaan kirjastoammatillisen, toimistohenkilökunnan ja vahtimestarityövoiman määrän tuli jakautua suhteessa 1:1,2:0,2. Suomessa siis tingittiin jonkin verran toimistohenkilökunnan määrästä.

Kirjastonhoitajien työajan käyttäminen rutiinityöhön yleisöpalvelun ja muun ammattipätevyyttä vaativan työn sijaan oli kallista ja tehotonta. Henkilökunnan rakenteen muuttaminen ei kuitenkaan ollut aina helppoa, sillä vaikka kirjastolautakunnat yleensä ymmärsivätkin avustavan työvoiman lisäämisen tarpeellisuuden, ei kaupunkien päättäjiltä aina herunut kaivattuja, vakinaisia toimisto- ja kirjastoapulaisten virkoja tai toimia. Avustavaa työvoimaa jouduttiin näin palkkaamaan määräaikaisiin työsuhteisiin, minkä vuoksi keski-johdon aikaa kului runsaasti uusien tulokkaiden kouluttamiseen. Määräaikaisten työntekijöiden jatkuva vaihtuminen oli jo itsessään ongelma: juuri kun tulija oli ehtinyt oppia työsä, hän joko vaihtoi paremmin palkattuun työhön tai sitten määräaikaiselle työsuhteelle ei saatu jatkoa kaupungin päättäjien penseyden vuoksi. Yleisten kirjastojen työnjako-ongelmia lisäsi vielä 1970-luvun jälkipuoliskolla käynnistynyt, keskiasteen koulunuudistukseen liittynyt uuden ammatillisen työntekijäryhmän koulutus. Merkonomitasoisen tutkinnon suorittavien kirjastovirkailijoiden toimenkuvien määrittäminen osoittautui hankalaksi, sillä eräiden kirjastonhoitajille perinteisesti kuuluneiden työtehtävien delegoiminen uudelle ammattiryhmälle herätti alan sisällä voimakkaita tunteita. Kirjastovirkailijoiden toimenkuvien selkiytyminen jäi näin kohdekirjastoissa vuoden 1986 jälkeiseen aikaan.

Kohdekirjastojen henkilökuntarakennetta kyettiin vastuksista huolimatta muuttamaan kirjastoalalla yleisesti toivottuun suuntaan 1960- ja 1970-lukujen kuluessa. Toivottu 1:1-suhde jäi kuitenkin monessa muussa kirjastossa kuin kohdekirjastoissa saavuttamatta. Vähitellen lisääntyi kritiikki sekä suhdelukua itseään että yleensäkin tiukkoja henkilöstönormeja kohtaan. Tämä arvostelu kytkeytyi 1970-luvun jälkipuoliskolla alkaneeseen keskusteluun julkishallinnon yleistä, raskaana ja byrokraattisena koettua suunnittelukulttuuria kohtaan. Kirjastoammatilaiden keskuudessa yleistyi käsitys, jonka mukaan kunkin kirjaston toimintaympäristön, sen omien työmuotojen ja käyttäjäkunnan tarpeiden tuli ensi sijassa ratkaista, kuinka paljon ja millaista henkilökuntaa kyseisessä kirjastossa työskenteli. Kohdekirjastojen työmuotojen monipuolistuessa henkilöstön suhdelukunormit alkoivat sekä kirjastojen johdon että työntekijöiden mielestä tuntua toiminnan kehittämistä rajoittavilta.

Tästä huolimatta suhdelukuihin pohjautuvat henkilöstönormit määrittivät aina vuoden 1986 kirjastolakiin saakka niin kohde- kuin muidenkin kirjastojen henkilöstörakenteen kehittämistä, koska kouluhallitus myönsi uusien virkojen ja toimien perustamiseen valtionapua vain siinä tapauksessa, että henkilökuntaryhmien välinen lukumääräinen suhde pysyi normien rajoissa. Normien kahlitsevuus kävi käytännössä ilmi esimerkiksi Espoon kaupunginkirjastossa vuonna 1974: kirjastolautakunta joutui erikseen kiirehtimään kaupunginhal-

litusta perustamaan lisää kirjastoammatillisia virkoja, koska muuten uusia ei-ammattillisia toimia varten ei olisi saatu valtionapua.

Vastaavalla tavalla rajoittavalta tuntui kohdekirjastoissa myös määräys, jonka mukaan kirjastossa sai olla vain yksi kirjastoammatillinen virkailija kutakin 20 000 vuosilainaa kohti; tämän ylittävän määrän palkkaukseen ei saanut valtionapua. Tämäkin normi – joka oli peräisin edellä mainitusta ruotsalaisesta yleisten kirjastojen rationalisointitutkimuksesta vuodelta 1960 – sai osakseen 1970-luvulla kasvavaa kritiikkiä, sillä kirjastojen työmuotojen monipuolistuessa perinteisen kirjalainauksen määrä ei enää ainakaan yksinään soveltunut kirjastoammatillisen henkilöstön määrän kriteeriksi. Yleisten kirjastojen johtamista ja niiden toiminnan kehittämistä varten laaditut normit muuttuivat näin parissa vuosikymmenessä kehitystyön esteiksi.

Suurten yleisten kirjastojen hallinnon byrokratisoitumiseen havahduttiin toden teolla 1980-luvulla, jolloin kritiikki henkilöstö- ja tilanormeja kohtaan yltyi. Kirjastoalan tiukka normatiivisuus alkoi purkautua 1980-luvun alussa, jolloin valtakunnallisten sitovien henkilöstö- ja tilanormien luominen huomattiin ylivoimaiseksi tehtäväksi kirjastojen toisistaan eroavan luonteen vuoksi. Normit jäivät muutenkin monessa kirjastossa ihanteiksi, koska paikalliset kirjastotoiminnan edellytykset ja puitteet vaihtelivat. Niillä oli kuitenkin merkitystä kirjastojen toimintasuunnitelmia laadittaessa ja uusia sivukirjastoja perustettaessa.

1980-luvulla yleisten kirjastojen pitkään jatkunut erittäin voimakas käytön kasvu hidastui voimakkaasti, mikä synnytti kirjastoalalla määrättyä pessimismia: puhuttiin paljon tulevasta tietoyhteiskunnasta, ja keskustelu kirjastojen toiminnan perimmäisestä merkityksestä käynnistyi. Samalla alalla alkoi nousta muun julkishallinnon tavoin keskusjohtoisen suunnittelun, tiukkojen hierarkioiden ja linjaorganisaatioiden kritiikki, jota esitettiin erityisesti *Kirjastolehdessä*. Rationalisointi nähtiin jo riittämättömänä kirjastojen kehittämisen välineenä, koska se pyrki vain yksipuolisesti toiminnan tehostamiseen, mutta ei ollut lainkaan kiinnostunut kirjaston tavoitteista ja päämääristä. Vanha suunnittelukulttuuri osoittautui 1980-luvulla liian jäykäksi: tavoite- ja tulosjohtamisen ohella kirjastojen johtamisessa nousivat vuosikymmenen lopulla kiinnostuksen kohteiksi myös muut johtamisen apuneuvot, kuten koko henkilökunnan ja myös asiakkaiden näkökulman huomioon ottavat suunnittelumallit. Seeckin (2008) viidestä johtamisen paradigmasta kaksi tuoreinta, johtamis- ja organisaatitutkimuksen kulttuuriparadigma sekä innovaatioteoriat, eivät tutkimusajanjaksolla vielä ennättäneet jättää jälkiään suurten yleisten kirjastojen johtamiseen.

Suomen suurissa kirjastoissa onnistuttiin kohtalaisen hyvin seuraamaan kirjastojen hallinnon ja johtamisen kansainvälistä kehitystä. Uudet vaikutteet levisivät tutkimusajanjakson aikana maahan ruotsalaisten ja tanskalaisten suodattamina, koska kirjastoalan pohjoismainen yhteistyö oli vilkasta: pohjoismaisia kirjastokokouksia järjestettiin neljän vuoden välein ja kirjastoalan jatkokoulutus oli 1960-luvun lopulle saakka yhteispohjoismaista. Suuret yleiset kirjastot toimivat myös vaikutteiden välittäjinä toisilleen: esimerkiksi 1960-luvulla Tampereen kaupunginkirjasto toteutti pienellä viiveellä monia Turun kaupunginkirjaston aikaisemmin lanseeraamia uudistuksia. Ne taas pohjautuivat paljolti

Göteborgin aktiivisen ja Suomessa usein vierailleen kaupunginkirjaston johtajan Sigurd Möhlenbrockin ajatuksiin. Turun kirjastotoimen yhteydet ystävyyskaupunki Göteborgiin olivat tiiviit virkailijavaihdon sekä kirjastonjohtajien Eila Seppälän ja Marjatta Heiskasen kirjastojen rationalisointia kohtaan tuntemaan kiinnostuksen vuoksi. Toinen ruotsalaisista vaikutteista paljon ammentanut suuri yleinen kirjasto oli Helsingin kaupunginkirjasto, jonka suomenruotsalainen johtaja Sven Hirn piti jatkuvaa yhteyttä ruotsalaisiin kollegoihinsa, erityisesti Möhlenbrockiin. Tätä vaikutteiden välittämistä edistivät sekä kolmen suuren kaupunginkirjaston (Helsinki, Tampere ja Turku) että yli 15 000 asukkaan kaupunkien kirjastonjohtajien säännölliset tapaamiset, jotka kummatkin alkoivat 1960-luvulla. Lopullisesti tämän göteborgilaisen kirjastoajattelun aikakausi päättyi suomalaisissa yleisissä kirjastoissa 1980-luvulla, kun tiukat henkilökunta- ja muut normit saivat väistyä kirjastojen hallinnon joustavamman kehittämisen tieltä.

Suuret yleiset kirjastot kulkivat johtamisoppien soveltajina jälkijunassa, osin siitä syystä, että näihin oppeihin liittyvä tehokkuusajattelu oli pitkään vaikeasti sovitettavissa kirjastojen sivistystä ja henkisiä arvoja korostavaan arvomaailmaan. Suomen yleisiä kirjastoja käsittelevän rationalisointitutkimuksen tekoa toivottiin vielä 1970-luvun alussa, jolloin tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukuntien merkitys oli jo vähenemässä, ja Robert R. Blaken ja Jane S. Moutonin rakentaman johtamismallin, Managerial Gridin eli ”johtamisruudukon” suosio oli suomalaisten esimiesten keskuudessa kasvamassa. Tavoite- tai tulosjohtamisen tulo suomalaisen julkishallinnon hallitsevaksi johtamisen apuvälineeksi 1970-luvulta lähtien näkyi kirjastoalalla 1970-luvun jälkipuoliskolla käytynä keskusteluna kirjastojen tavoitteista. Kirjastolehdessä esiteltiin tavoitejohtamisen periaatteita ensi kerran vuonna 1978 (Samuli Nuotio), jolloin suuntaus oli jo yksityissektorilla sekä myös julkishallinnon johtajien piirissä varsin tunnettu.

Tämä yleisten kirjastojen johtamistapojen muuttuminen oli sidoksissa koko julkisen sektorin johtamisoppien ja -käytäntöjen muutoksiin, sillä vastaavia prosesseja oli käynnissä kaikkialla julkishallinnossa. Keskeinen muutos oli johtamisen eetoksen muuttuminen: ennen kirjastoja johdettiin toisaalta lainsäädäntöä tiukasti tulkiten ja siihen nojautuen sekä toisaalta humanistiselta, kirjastotyön ideaaleihin nojanneelta perustalta. 1950-luvun lopulta lähtien johtamisen käytännöt ja organisaatiot alkoivat vähitellen rakentua yhteiskunta- ja hallintotieteiden muotoilemien oppien pohjalle. Tämä muutos oli sidoksissa yleisten kirjastojen paternalistisen kansanvalistusajattelun vähittäiseen vaimenemiseen ja palvelulaitosajattelun astumiseen sen sijaan 1960-luvulta lähtien. Sitä mukaa kun kirjaston käyttäjä muuttui kirjastonjohtajien silmissä valistustyön kohteesta itsenäisiä valintoja tekeväksi kirjojen kuluttajaksi, nousivat myös taloudellisuus ja tehokkuus arkisessa johtamisessa arvoonsa. Tämä murrosvaihe kesti lähes koko tarkastelukauden 1940-luvulta 1970-luvulle, eivätkä kaikki kirjastonjohtajat koskaan sopeutuneet uuden aikakauden vaatimuksiin. Uuno Saarnio on selkein esimerkki kirjastonjohtajasta, joka ei kyennyt uudistamaan johtamistapojaan. 1980-luvulla tavoitejohtaminen eri nimillä lanseerattuna oli kirjastoalalla yleinen keskustelunaihe. Tavoitejohtaminen ei kuitenkaan ehtinyt käytännön tasolla juuri



vaikuttaa suurten kirjastojen johtamiseen tai niiden hallinnon kehitykseen ennen kirjastolain uudistamista vuonna 1986.

## Kirjastolautakunnat ja kirjastojen johto kunnallishallinnon kentässä

Suurten yleisten kirjastojen johtamiseen toi tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta göteborgilaisen kirjastoajattelun, muiden ulkomaisten vaikutteiden, johtamisoppien ja kirjastojen johdon johtamiskoulutuksen alkamisen ohella myös Suomen kunnallishallinnossa 1950- ja 1960-luvuilla käynnistynyt keskipitkän ja pitkän tähtäyksen suunnittelu siihen liittyneine investointiohjelmien laatimisineen. Helsinki ryhtyi laatimaan useampivuotisia investointiohjelmiä heti 1950-luvun alussa. Aikaisemmin Espoon, Helsingin, Tampereen ja Turun yleisten kirjastojen toiminnan suunnittelu oli ollut lähinnä reagointia kuntapäätäjiltä usein sattumanvaraisesti saatuihin tietoihin. Kuntaliitokset, uusien asuinalueiden rakentamispäätökset, säästövaatimukset ja muut kirjastojen toimintaan oleellisesti vaikuttaneet kunnallispoliittiset ratkaisut tulivat monesti kirjastolautakuntien ja kirjastonjohtajien tietoon perin myöhään. Se pakotti kohdekirjastojen johdon nopeisiin ja toisinaan vähemmän harkittuihin ratkaisuihin esimerkiksi silloin, kun sivukirjastolle piti pikavauhtia saada uusi huoneisto.

Kun kaupunginkirjastot velvoitettiin 1960-luvun puolivälissä laatimaan omia pitkän tähtäyksen toimintasuunnitelmia investointiohjelmineen, oli kirjastonjohtajien ja kirjastolautakuntien viimeistään tuossa vaiheessa ryhdyttävä vakavasti pohtimaan sitä, millaisen he halusivat kotikaupunkinsa yleisen kirjaston olevan. Suomen vaurastuessa ja yleisten kirjastojen statuksen kohotessa kirjastoammattilaisten visioilla oli ensi kertaa mahdollisuus toden teolla toteutua. Göteborgin kaupunginkirjastossa vuodesta 1958 yhteistyössä kaupunkisuunnitteluviranomaisten ja muiden hallintokuntien kanssa harjoitettu pitkän tähtäyksen suunnittelu tarjosi suomalaisille kirjastonjohtajille mallin, jota soveltaa Suomen oloihin.

Kirjastotoimen kehittämistä vaikeutti kaupungeissa pitkään se, että kaupunkisuunnittelu oli kokonaisuutena Suomessa lapsenkengissä 1960-luvulle asti. Tuolloin kaupunkien yleiskaavoja alettiin ripeään tahtiin uusien nopean kaupungistumisen paineissa. Uusien yleiskaavojen valmistuminen helpotti kirjastojen johtamista, koska suunnitelmissa voitiin nyt varautua uusien kaupunginosien ja asuinalueiden kirjastotarpeisiin ja rytmittää uusien kirjastopisteiden perustaminen suunnittelukauden ajanjaksolle. Pitkän tähtäyksen suunnittelun käynnistyminen osana kaupunkien yleistä vastaavaa suunnittelutyötä kytki kirjastotoimen tiiviimmin osaksi kunnallishallintoa, sillä kirjastojen johdon yhteistyö kunnallispoliitikkojen, kaupunkien virkamiesjohdon ja muiden hallintokuntien kanssa lisääntyi merkittävästi. Tämä kehitys oli omiaan myös edelleen kohottamaan kirjastotoimen statusta niin kaupunkilaisten kuin kaupungin päättäjienkin keskuudessa. Uusien, nimenomaan kirjastoja varten suunniteltujen kirjastohuoneistojen myötä sivukirjastojen palvelutaso koheni merkittävästi.

Kirjastolautakuntien, kirjastotoimen johtavien virkamiesten – käytännössä kulttuuri- ja sivistystoimesta vastaavien apulaiskaupunginjohtajien – ja kunnallisten luottamushenkilöiden rooli kirjastojen johtamisessa oli tutkimusajankohtana 1945–1986 suurissa kaupunginkirjastoissa lähinnä valvova. Kirjastotoimi ei ollut suurissa kaupungeissa suuria poliittisia intohimoja herättävä asia, ja sen painoarvo oli kunnallispolitiikassa vähäinen. Kirjastolautakuntien puheenjohtajiksi valituista kunnallispoliitikoista vain harva oli omassa kaupungissaan näkyvä ja yleisesti tunnettu hahmo. Kirjastolautakuntien puheenjohtajat tekivät arkista yhteistyötä kirjastonjohtajien kanssa kirjastojen resurssien turvaamiseksi ja niiden toiminnan kehittämiseksi. Puheenjohtajat astuivat vain harvoin kirjastonjohtajien reviirille, ja myös kirjastotoimesta vastaavat apulaiskaupunginjohtajat välttivät tekemästä niin.

Kirjastonjohtajien oli niin ikään toimittava varovaisesti ja pyrittävä luomaan hyvät suhteet kirjastolautakuntaan ja kaupungin kulttuuritoimesta vastaaviin virkamiehiin, koska heidän lakisääteinen itsenäinen päätäntävaltansa oli vuoden 1986 kirjastolain säätämiseen saakka vähäinen. Yhteistyökykyinen ja varsinkin kirjastolautakunnan puheenjohtajaan luottamuksellisen suhteen luonut kirjastonjohtaja kykeni kuitenkin laajentamaan merkittävästi tätä liikkumavaraansa. Tutkimusajanjakson ja kohdekirjastojen kirjastonjohtajista tässä suhdetoiminnassa onnistui parhaiten sosiaalinen ja laajoja verkostoja rakentanut Tampereen kaupunginkirjaston johtaja Mikko Mäkelä. Kirjastolautakunnat delegoivat lainsäädännössä ja kirjastojen ohjesäännöissä määriteltyä päätäntävaltaansa kirjastonjohtajille enenevässä määrin 1960-luvulta alkaen, osin käytännön syistä eli työtaakkansa helpottamiseksi ja osin kunnallishallinnon yleistä kehitystrendiä noudattaen. Kirjavalinta oli tyypillinen lautakunnan kirjastonjohtajalle delegoima tehtävä.

Luottamushenkilöiden ja virkamiesten rooli suurten kaupunginkirjastojen johtamisessa kasvoi ja terävöityi erilaisissa kriisi- ja poikkeustilanteissa, joissa kirjastonjohtajan päätöksentekokyky oli jostakin syystä heikentynyt tai koko kirjastotoimi eli poikkeuksellisen syvää murrosvaihetta. Kirjastontarkastajilla oli suuri rooli Espoon kirjastotoimen kehittäjinä 1940- ja 1950-luvuilla: he osallistui tuona aikana kirjastolautakunnan kokouksiin, kertoivat havaitsemistaan puutteista ja näin käytännössä loivat kirjastotoimelle päämääriä, joita kohti kulkea. Kansankirjastolain voimassaolon aikana, vuoteen 1961 saakka, tässä menettelyssä ei kuitenkaan ollut mitään poikkeuksellista: Espoon kaltaisissa maalaiskunnissa kirjastontarkastajat ohjeistivat kuntien kirjastonhoitajia ja kirjastolautakuntia, jotta kirjastotoiminta täyttäisi valtionavun saamisen ehdot. Koska lain kaupungeille tarjoama valtionapu oli olematon ja suurten kaupunginkirjastojen johto oli ammatillisesti pätevää, oli kirjastontarkastajien toiminnalla vain harvoin merkittävää vaikutusta niiden johtamiseen. Kirjastontarkastajilla ei Espoota lukuun ottamatta ollut merkittävää roolia muiden kohdekirjastojen toiminnan kehittämisessä vuoden 1961 jälkeenkään: niiden johto oli jo varsin ammattitaitoista, ja useimmiten tarkastajien näkemykset kävivät varsin hyvin yksiin kirjastonjohtajan ja hänen välittömien alaistensa kanssa.

Espoossa keskeiset kunnallispoliitikot ottivat 1960-luvun alussa kirjastotoimen kehittämässä aloitteen tilanteessa, jossa erittäin voimakkaasti kasvavan kunnan kirjastopalvelut olivat jääneet vuosikymmeniä ajastaan jälkeen: kirjastotoimella ei ollut riittävän ammattitaitoista ja tarpeeksi suuret valtuudet omaavaa virkamiestä johtajanaan, minkä vuoksi kokonaisnäkemys kirjastopalvelujen kehittamisestä puuttui ja vähäisetkin resurssit oli kohdennettu väärin. Kahden rinnakkaisen, kielen perusteella jaotellun kirjastoverkon ylläpito oli tuottanut joukon pieniä, tehottomia ja elinkelvottomia kirjastopisteitä, ja kriisistä selvitettiin vain kunnallispoliitikkojen väliintulon avulla.

Helsingin kaupunginkirjaston 1950-luvun lopun johtajuuskriisi oli poikkeuksellinen tapaus suomalaisessa kirjastohistoriassa, ja se kuvastaa myös kirjastonjohtajille sodanjälkeisinä vuosikymmeninä vähitellen asetettuja uusia vaatimuksia. Kirjastonjohtaja Uno Saarnio ajautui konfliktiin sekä kirjastolautakunnan että kaupungin virkamiesjohdon kanssa 1950-luvun lopulla, koska hänen näkemyksensä kirjaston johtamisesta ja sen toiminnan organisoimisesta poikkesivat merkittävästi sekä ajan kirjastoajattelusta että lautakunnan ja virkamiesten käsityksistä. Riitaa pahensivat Saarnion heikkoudet johtajana: hänellä oli henkilökunnan keskuudessa omat suosikkinsa, ja hänen ihmissuhdetaidoissaan oli selviä puutteita. Käytännössä Saarnio siirrettiin 1960-luvun alussa sivuun kirjaston johtamisesta, vaikka hän muodollisesti säilyttikin virka-asemansa, ja kaupunginkirjastoa johti tosiasiaa muutaman vuoden ajan ensin kaupungin järjestelytoimisto ja sitten sen perustama rationaalisoimiskomitea ennen kuin eläkkeelle siirtyneen Saarnion tilalle valittiin uusi kirjastonjohtaja. Saarnion kaltaista henkilöä olisi tuskin valittu suuren kaupungin kirjastonjohtajaksi enää 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin johtamis- ja ihmissuhdetaitojen merkitystä jo korostettiin esimiesasemassa olevia kunnallisia virkamiehiä valittaessa.

Siinä missä kohdekirjastojen kirjastolautakunnat delegeoivat 1960-luvulla päätösvaltaansa kirjastonjohtajille, delegeoivat nämäkin puolestaan toimivaltaansa alaisilleen. Kirjavalintaan alkoivat vaikuttaa muutkin kirjastoammatilliset työntekijät kuin kirjastonjohtajat ja apulaiskirjastonjohtajat, kun säännölliset kirjavalintakokoukset yleistyivät. Kirjastojen johto pyrki myös kehittämään tiedonkulkua perustamalla henkilökuntalehtiä ja järjestämällä henkilökuntakokouksia, mikä antoi työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa kirjastojen päätöksentekoon muun muassa nostamalla epäkohtia esille. Perinteiset hierarkkiset linjaorganisaatiot säilyttivät kuitenkin asemansa kohdekirjastoissa, vaikka ne saivatkin tutkimusajanjakson jälkipuoliskolla enenevää arvostelua osakseen. Uudet organisatoriset ratkaisut saivat odottaa vuoden 1986 jälkeiseen aikaan.

Politiikan ruohonjuuritasolla yleisten kirjastojen vähitellen nouseva status ja lisääntyvä käyttö kasvatti ajanjakson jälkipuoliskolla kiinnostusta kirjastoja kohtaan. Kaupunkilaiset alkoivat yhä enemmän arvostaa kirjastopalveluja, ja omasta sivukirjastosta tuli jokaisella asuinalueella tavoiteltu asia. 1960-luvun lopulla yhteiskunnallisesti aktiivisten kaupunkilaisten perustamat kaupunginosa- ja asukasyhdistykset alkoivat ajaa kirjastopalvelujen kehittämistä alueillaan, ja jotkut kaupunginvaltuutetut havahtuivat kunnallisvaalien alla tekemään aloitteita kirjastotoimen kehittämiseksi. Vaikka kirjastolautakunnat tyrmäsivätkin

suuren osan valtuutettujen ja muiden kansalaisten aloitteista aikansa kirjastoammatillisin ja kirjastotieteellisin perustein, johti tämä aktiivisuus aina toisinaan uuden sivukirjaston tai muun toimipisteen perustamiseen. Näin kaupunginkirjastojen käyttäjät osallistuivat omalla tavallaan kotikaupunkinsa kirjastojen kehittämiseen – ja välillisesti sen johtamiseen. Ei ole sattumaa, että tällainen aktiivisuus heräsi aikana, jolloin kirjastojen henkilökunta alkoi vaatia oikeutta osallistua oman kirjastonsa johtamiseen ja hallintoon.

Kunnallispoliittinen kamppailu resursseista oli tarkastelukaudella kovaa. Vaikka Suomen ja kuntien vaurastuminen ja aikakautena yleensä vallinnut myönteinen talouskehitys antoi mahdollisuuksia rakentaa suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa siihen kuuluvine palveluineen, oli talouskasvun hedelmille myös monta ottajaa. Kirjastonjohtajat ja kirjastolautakunnat tarvitsivat kuntapäätäjien vakuuttamiseksi muitakin argumentteja kuin vetoamisen kirjaston tärkeään sivistystehtävään. Erityisen selvästi monipuolisen, selkeän ja viestinnällisesti laadukkaan argumentoinnin tarve kävi ilmi ajettaessa kaupunkien uusien pääkirjastorakennusten rakentamista, mitkä hankkeet aktivoituivat kaikissa tarkastelun kohteena olevissa kaupungeissa 1960- ja 1970-luvulla kirjastojen käytön kasvun sekä tilojen modernisointitarpeiden myötä. Ajatus verorahoin pystytettävästä pääkirjastotalosta oli suurkaupunkien kunnallispoliitikoille ja virkamiesjohdolle vieras, koska Helsinki ja Turku olivat saaneet ensimmäiset pääkirjastorakennuksensa kokonaan lahjoitusvaroin ja Tampereellakin suurlahjoittajan panos oli ollut ratkaiseva. Espoossa päätäjien penseyteen vaikutti tottuminen kirjastopalvelujen vaatimattomaan tasoon, Helsingin kirjastopalvelujen läheisyys sekä tietämättömyys modernin kirjastotoimen kehityksestä ja sen vaatimista resursseista.

Sivistysargumenttien ohella kirjastotoimi perusteli suurissa kaupungeissa uuden pääkirjastotalon kaltaisten tilaresurssien tarvetta taloudellisin syin, ja taloudellisilla argumenteilla olikin merkitystä joidenkin pääkirjastotalohankkeiden etenemiseen. Ajanmukainen, suuri kirjastotalo oli kertainvestointina kallis, mutta toiminta vanhentuneissa, ahtaissa ja työturvallisuuden kannalta jopa vaarallisissa tiloissa oli sekin hintavaa: jatkuvat osaremontoinnit ja muut pienet korjaukset nielivät varoja, ja pääkirjastotalojen ohella monet muutkin kirjastohuoneistot olivat sopimattomia modernin, tehokkaan ja säästöjä tuovan kirjastotekniikan hyödyntämiseen. Tätä uutta, lainausta helpottavaa ja nopeuttavaa tekniikkaa edustivat 1960-luvulla lainauskamerat sekä 1970- ja 1980-luvuilla optiset lukulaitteet ja tietokonepäätteet.

Pääkirjastotalojen rakentamista perusteltiin myös toisenlaisilla taloudellisilla perusteilla. 1960- ja 1970-luvuilla oli muodissa kulttuurikeskusajattelu, jossa kulttuuripalveluja pyrittiin keskittämään kaupunkien keskustassa oleviin, kulttuurille pyhitettyihin rakennuksiin. Erityisesti Tampereella kaupunginkirjasto onnistui viemään eteenpäin talohankettaan liittämällä suunniteltujen tilojen yhteyteen tiloja myös muille kulttuurilaitoksille, mikä oli edullisempaa kuin näiden palvelujen hajauttaminen eri puolille kaupunkia. Kirjastotoimesta vastanneella apulaiskaupunginjohtaja Pentti Halosella oli merkittävä rooli Tampereen uuden kirjastotalon synnyssä. Espoossa kirjastotilojen vähäisyys, epäajanmukaisuus ja

huonokuntoisuus teki toiminnasta tehotonta ja epätaloudellista, mikä osaltaan vauhditti Espoon ensimmäisen pääkirjastotalon rakentamista. Turussa ja Helsingissä pääkirjastohan-  
ketta yritettiin ajaa puhtaasti kirjastollisin argumentein – eikä tulosta tahtonut syntyä.

# LÄHDE- JA KIRJALLISUUSLUETTELO

## Painamattomat lähteet

### Asiakirjat

#### Espoon kaupunginarkisto

Aurorakodin laitoskirjaston toimintakertomukset 1966, 1967, 1970–1972.

Espoon kaupunginkirjaston arkistoaineiston kuvaukseen liittyvä historiallinen katsaus kaupunginkirjaston arkistoluettelossa.

Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntakokouksen pöytäkirja 5.5.1974, julkaistu Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukusten liitteenä.

Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 1969–1986.

Espoon kaupunginkirjaston toimintakertomukset 1979, 1982, 1984, 1985.

Espoon kirjastolautakunnan pöytäkirjat 1962–1986.

Espoon suomenkielisen kirjastolautakunnan pöytäkirjat 1945–1962.

Espoon ruotsinkielisen kirjastolautakunnan pöytäkirjat 1945–1962.

Espoon ruotsalaisen kantakirjaston toimintakertomukset 1945, 1953, 1956, 1958, 1960, 1962.

Espoon suomalaisen kantakirjaston toimintakertomukset 1945, 1947–1949, 1951, 1956, 1957, 1958, 1960–1962.

Gräsan ruotsalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1949–1950, 1953; Gräsan sivukirjaston toimintakertomus 1962.

Kauklahden suomenkielisen piirikirjaston toimintakertomus 1938, 1959; Kauklahden sivukirjaston toimintakertomukset 1962, 1965, 1970.

Kilo-Gröndalin ruotsinkielisen sivukirjaston toimintakertomus 1964.

Laajalahden suomalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1953, 1955; Laajalahden sivukirjaston toimintakertomus 1967.

Lagstadin ruotsalaisen kantakirjaston toimintakertomus 1962.

Lagstadin suomenkielisen lainausaseman toimintakertomus 1962.

Leppävaaran pääkirjaston toimintakertomukset 1963–1965, 1969, 1972, 1978.

Leppävaaran ruotsalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1947, 1952.  
Matinkylän suomalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1950–1953; Matinkylän sivukirjaston toimintakertomus 1971.  
Nuuksion ruotsalaisen piirikirjaston toimintakertomus 1955.  
Nuuksion suomalaisen piirikirjaston toimintakertomukset 1952, 1955.  
Soukan sivukirjaston toimintakertomus 1973.  
Tapiolan sivukirjaston toimintakertomukset 1962–1963.  
Tuomarilan suomalaisen piirikirjaston toimintakertomus 1961; Tuomarilan sivukirjaston toimintakertomus 1962.  
Viherlaakson suomalaisen piirikirjaston toimintakertomus 1961; Viherlaakson sivukirjaston toimintakertomukset 1962, 1965.

#### Helsingin kaupunginarkisto

Helsingin kaupungin järjestelytoimiston kirjeistö 1948.  
Helsingin kaupungin järjestelytoimiston päällikön R. Oksasen kirje virastoille ja laitoksille 9.2.1954 esimiesasemassa olevien viranhaltijoiden koulutuksesta.  
Helsingin kaupungin työtehoneuvottelukunnan pöytäkirjat 1950–1964.  
Helsingin kaupunginkirjaston johtokunnan (vuodesta 1946 kirjastolautakunnan) pöytäkirjat 1945–1960.  
Helsingin kaupunginkirjaston toiminta- ja vuosikertomukset 1961–1986.  
Helsingin opetus- ja sairaala-asiain kaupunginjohtajan päätösluettelo 1958.  
Reviisori Einar Lehdon kaupunginkirjastoa koskevat tilintarkastuskertomukset vuosilta 1954–1957.

#### Helsingin kaupunginkirjaston arkisto

Helsingin kaupunginkirjaston toiminta- ja vuosikertomukset 1961–1986.  
Henkilökuntalehti Kirjaston kuulumisia 1963–1986.  
Kirjastolautakunnan pöytäkirjat 1961–1986.  
Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojektin loppuraportti Kehittyvä kirjasto (1978).

#### Kansallisarkisto

Valtion kirjastotoimiston arkisto: Kirjastojen tarkastuskertomukset: kaupungit.  
Helle Cannelinin tarkastuskertomus Turun kaupunginkirjastosta 6.–7.6.1935.  
Tampereen kaupunginkirjasto: tarkastuslausunto 21.3.1935.  
Valtion kirjastotoimiston johtajan Mauno Kannisen tarkastuskertomus Tampereen kaupunginkirjastosta 15.–16.11.1951.

#### Suomen kirjastoseuran arkisto

Helle Kannilan vuonna 1965 kirjoittama promemoria Ruotsin ja Tanskan kirjastoissa suoritettujen rationalisointitutkimusten tulosten huomioonottamisesta Suomessa.

## Tampereen kaupunginarkisto

Tampereen kaupunginkirjaston toimintakertomukset vuosilta 1945–1986 (osana kaupungin kunnalliskertomuksia).

Tampereen kirjastolautakunnan pöytäkirjat 1945–1986.

Henkilöstölehti Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1963–1986.

## Turun kaupunginarkisto

Turun kaupunginkirjaston toimintakertomukset 1945–1986 (osana kaupungin kunnalliskertomuksia).

Turun kaupunginkirjaston johtokunnan pöytäkirjat 1946–1962.

Turun kirjastolautakunnan pöytäkirjat 1963–1971.

## Turun kaupunginkirjaston arkisto

Turun kirjastolautakunnan pöytäkirjat 1972–1986.

Henkilökuntalehti Turun kirjastouutiset 1965–1986.

## Käsikirjoitukset

Aaltonen, Hanna: Kirjasto tilana: Suomen yleisten kirjastojen tilojen historiaa. Käsikirjoitus 2007.

Pironetti, Aki: Balanced Scorecard; Tavoitejohtamista 2010-luvulla? Historiaa, rakennetta ja mittareiden käyttöä tulkitseva käsitteellinen tutkimus. Pro gradu-tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta (2018).

## Painetut lähteet

### Virallisjulkaisut

Asetus kansankirjastoista 144/1928.

Kirjastoasetus 268/1962.

Kirjastolaki 235/1961.

Komiteanmietintö 1975:110.

Organisation och arbetsmetoder vid kommunala bibliotek: betänkande avgivet av särskilda kommitterade, [Stockholm] 1960.

SVT 1944–1945 (Väestö III).

Turun kaupungin kunnalliskalenterit 1952–1986.

Yleisten kirjastojen ATK-toimikunnan mietintö, Opetusministeriö 1975.



## Tutkimuskirjallisuus

- Ayres, Katja: Kasvun aika – Ajankuvia tekniikan yliopistosta. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, 2005.
- Blake, Robert S. – Mouton, Jane S.: Johtamisen psykologiaa: The Managerial Grid, Espoo 1981.
- Eloranta, Kari: Meillä lähdettiin latvasta: Tampereen kaupunginkirjaston musiikkiosasto 50 vuotta 2008, Tampereen kaupunginkirjasto - Pirkanmaan maakuntakirjasto 2008.
- Forsberg, Wilhelm: Bibliotek i storstad: utredning rörande Stockholms stadsbiblioteks verksamhetsformer, Stockholm 1972.
- Harisalo, Risto – Rajala, Tuija – Ståhlberg, Krister: Kunnallispolitiikka. Helsinki 1992.
- Hernesniemi, Marja: Sairaalaliitto 30 v, Gummerus: Jyväskylä 1993.
- Hirn, Sven: Kansankirjastosta kaupunginkirjastoksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1860–1940, Jyväskylä 1998.
- Huttunen, Kaarina – Hannula, Seppo: Kuopion kaupunginkirjasto 1872–1972, Kuopion kaupunki 1981.
- Hovi, Irmeli: Yleiset kirjastot 1969–1981, Pieksämäki 1984.
- Hovi, Irmeli – Heikkilä, Inkeri – Pohjanvalta, Terhikki: Suunnittelu ja kehittäminen kirjastossa, Helsinki 1984.
- Hypén, Kaisa – Koivunen, Leila – Tunturi, Janne: Kirjoista kokoelmaksi: kansansivistystä ja kansainvälisyyttä Turun kaupunginkirjastossa 1800–1900-luvuilla, Helsinki: Avain 2015.
- Härkönen, Esko – Kuronen, Matti J. – Nissinen, Jouko H.: Uusi ihmisten johtaminen, Jyväskylä 1990.
- Itkonen, Uolevi: Espookirja, Jyväskylä 1992.
- Jauhiainen, Jussi S. – Niemenmaa, Vivi: Alueellinen suunnittelu, Vastapaino: Tampere 2006.
- Juntunen, Arja – Saarti, Jarmo: Kirjaston johtaminen: käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon, Vantaa 2012.
- Kanerva, Unto – Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjasto 1861–1961, Tampere 1961.
- Kanninen, Mauno: Uusia kirjastohuoneistoja: kuvaopas kirjastojen suunnittelijoille, Valtion kirjastotoimisto, Helsinki 1953.
- Karhu, Sami: Virasto-oloja suursiivoamaan. Valtionhallinnon rationalisointi- ja kehittämistyö 1940-luvulta 1990-luvulle, Helsinki 2006.
- Kirvesoja, Aino-Liisa: Kärryillä ja kasseilla: Tampereen kaupunginkirjaston koti- ja laitospalvelut 1959–2009, Tampereen kaupunginkirjasto - Pirkanmaan maakuntakirjasto 2009.
- Klinge, Matti – Kolbe, Laura: Helsinki, Itämeren tytär: lyhyt historia, Helsinki 1999.
- Korkama, Erkki: Hämeenlinnan kaupunginkirjasto vv. 1861–1961, Hämeenlinna 1961.
- Koski, Pirkko: Tiedon tuntijat; Suomen kirjastoseura 1910–1985, Suomen kirjastoseura, Pieksämäki 1985.
- Kujala, Antti – Danielsbacka, Mirkka: Hyvinvointivaltion loppu? Vallanpitäjät, kansa ja vastavuoroisuus. Helsinki: Tammi, 2015.
- Laakso, Mikko: Kansanvalistajasta kansalaisten olohuoneeksi: Helsingin kaupunginkirjasto 1940–Kirjasto2005, Gummerus Kirjapaino Oy 2010.
- Lahtinen, Rauno: Turun historia. Turkuseura 2014, Raisio 2014.
- Laine, Matti J.: Espoo maalaispitäjästä suurkauppalaksi, Espoon kaupunki, Pieksämäki 1975.
- Lippitt, Ronald – White, Ralph K.: An experimental study of leadership and group life, 1966.
- Manninen, Ari: Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Porvoo 2010.

- Meinander, Ragnar: Yleisten kirjastojen hallinto, Porvoo 1963.
- Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.
- Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.
- Möhlenbrock, Sigurd: Folkbildning och bibliotek: försök till en syntes. Minnesfragment, Göteborg 1989.
- Nuotio, Samuli et al.: Lainakirja: kirjastot, kirjallisuus ja yhteiskunta. Huutomerkki-sarja 74, Helsinki 1974.
- Närhi, Mauri K: Lukuseurasta kansankirjastoon: Helsingin kirjastotoimintaa 1800-luvulla. Helsingin kaupungin julkaisuja 18, Helsinki 1963.
- Närhi, Mikko: Hervannan vuodet 1973–1993 – Vuorenpaikkojen maa, Tampereen kaupunki 1993.
- Saari, Juho (toim.): Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia. Helsinki: Yliopistopaino, 2005.
- Sarkola, Sirkka: Kirjastohallinto, Rauma 1966.
- Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin, Tampere 2008.
- Seppälä, Eila: Turun kaupunginkirjasto 1863–1963: esivaiheita ja myöhempi kehitys, Vammala 1963.
- Sinisalo, Uuno: Tampereen kirja, Tampere-seura, Tampere 1947.
- Tiihonen, Paula – Tiihonen, Seppo: Keskitetyn suunnittelun nousu ja tuho: jäähyväiset alistavalle, pysähtyneisyyden ajan suunnittelulle, Helsinki 1990.
- Tiihonen, Seppo – Tiihonen, Paula: Suomen hallintohistoria, Helsinki 1984.
- Turpeinen, Oiva – Herranen, Timo – Hoffman, Kai: Helsingin historia vuodesta 1945: osa 1, Helsinki 1997.
- Uusitalo, Sinikka: Turun kaupungin historia 1918–1970, toinen nide, Turun Sanomat 1982.
- Varpio, Yrjö: Mäkelän piiri: tutkimus tamperlaisesta kirjailijapiiristä 1946–1954, WSOY 1975.
- Vatanen, Pirjo: Säätö-yhteiskunnan kirjastosta kansalaisyhteiskunnan kirjastoksi: yleisten kirjastojemme murroskausi 1890-luvulta 1920-luvulle. Bibliotheca historica 74, SKS, Helsinki 2002.
- Voionmaa, Väinö: Tampereen historia III: Tampereen historia viime vuosikymmeninä (1856–1905), Tampere, 1907–1910.
- Vuorenrinne, Outi: Nutturat löystymässä: kirjavalinnan liberalisoituminen Suomen yleisissä kirjastoissa 1960- ja 1970-luvuilla. Tampere University Press, Tampere 2015.
- Wacklin, Matti: Kaikkien sielujen apteekki: Tampereen kaupunginkirjasto 150 vuotta, Tampere 2011.
- White, Ralph K. – Lippitt, Ronald: Autocracy and Democracy, 1960.
- Wigell, Vieno: Kirjastoelämää – yli neljä vuosikymmentä, Kirjastopalvelu, Helsinki 1994.
- Yliaska, Ville: Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle, Helsinki 2014.

## Kirjastolehden artikkelit

- ”Aamukahvilla Tampereella” (nimim. M-L P.), Kirjastolehti 9/1961.
- ”Alkakaamme suunnitella töittemme yksinkertaistamista”, Kirjastolehti 3/1965.
- Aronpuro, Kari: Viisi vuotta kirjastodemokratiaa, Kirjastolehti 12/1976.
- Berndtson, Maija: Henkilöstöryöryhmän muistio valmis: joko nyt onnistui? Kirjastolehti 9/1983.

Blåfield; Martti: Kirjastodemokratia kirjastossa, Kirjastolehti 7–8/1969.

Carpelan, Bo: Rationalisoidako vai eikö rationalisoida, Kirjastolehti 8/1964.

Elonheimo, Elna: Tampere tänään, Kirjastolehti 11/1985.

Erto, Jorma: Kirjaston johtosäännöstä, Kirjastolehti 2/1957.

Heiskanen, Marjatta: Rationalisointia Turun kaupunginkirjastossa, Kirjastolehti 10/1967.

”He johtavat kirjastoja” (nimim. H. M. K), Kirjastolehti 10/1964.

”He johtavat kirjastoja”, Kirjastolehti 1/1966.

”He johtavat kirjastoja”, Kirjastolehti 8/1966.

”Helsingin kaupunginkirjaston kehittämisprojekti”, Kirjastolehti 2/1980.

”Helsingin kaupunginkirjaston uusi johtaja”, Kirjastolehti 4/1963.

”Henkilöstötyöryhmä”, Kirjastolehti 6/1977.

Hirn, Sven: Helsingin Kaupunginkirjastoa koskevat rationalisoimissuunnitelmat, Kirjastolehti 6/1961.

Hirn, Sven: Kirjastolautakunta, Kirjastolehti 5/1966.

Järvelin, Kalervo: Työnjaon ongelmista, Kirjastolehti 7–8/1978.

Järvelin, Kalervo – Vakkari, Pertti: Työvoimapula on työnjakopulma, Kirjastolehti 6/1976.

Kaisla, Liisa: Kirjastoelämää Göteborgissa, Kirjastolehti 7/1962.

Kannila, Helle: Muistio Ruotsin ja Tanskan rationalisoimismietintöjen tulosten huomioonottamisesta Suomessa, Kirjastolehti 3/1965.

Kannila, Helle: Viisivuotiskatsaus maamme kirjastotoimintaan, Kansanvalistus ja Kirjastolehti 5/1945.

Kannila, Helle: Demokratia kirjastoissa, Kirjastolehti 1/1963.

Kanninen, Mauno: Kirjasto-opintomatalla Skandinavian maissa, Kirjastolehti 8/1949.

Karhunmaa, Maija: Miksi kirjastojen työvoimanormia ei ole korjattu? Kirjastolehti 2/1977.

Kauppi, Hilikka M.: He johtavat kirjastoja, Kirjastolehti 2/1966.

”Kirjastoasiain neuvottelukunnan kokous”, Kirjastolehti 3/1965.

”Kirjastohenkilökunnan työnjakoa selvittävä työryhmä asetettu”, Kirjastolehti 6/1977.

”Kirjastojen ja opintokerhojen huoneistokysymys maaseudulla”, Kirjastolehti 4/1948.

”Kirjastonjohdon seminaari”, Kirjastolehti 6/1964.

”Kirjastopoliittinen yhdistys perustettu”, Kirjastolehti 5/1969.

”Kirjastoseuran toiminta”, Kirjastolehti 1/1966.

”Kirjastot ovat usein edellä”, Kirjastolehti 2/1966.

”Kirjastotutkimusten tarpeellisuudesta”, Kirjastolehti 4/1969.

”Kirjastoväki koolla Lahdessa” (nimim. H. M. K), Kirjastolehti 6/1961.

Koivisto, Tellervo: Tavoiteohjelman tasot, Kirjastolehti 3/1980.

Koivunen, Hannele: Vapaakuntavandalismia, Kirjastolehti 10/1989.

Komulainen, Markku: Keskiasteen koulutus vakiintumassa, Kirjastolehti 5/1985.

Kotaniemi, Annikki: Kirjastodemokratiaa Kemissä, Kirjastolehti 6/1972.

KPY:n kannanotto työryhmän mietintöön, Kirjastolehti 10/1979.

”Käymme yhdessä näin ...”, Kirjastolehti 1/1980.

”Lausunto henkilöstötyöryhmän muistiosta”, Kirjastolehti 12/1979.

Linnovaara, Leena: Mitä jokaisen kirjastonhoitajan tulee tietää Kungälvin jatkokoulusta, Kirjasto-  
lehti 7/1966.

”Maalaiskuntien kirjastotoiminnan rationalisoimista koskevan kiertokyselyn tulokset”, Kirjastolehti  
10/1965.

Malmberg, Lars: Henkilökunnan päällikkö kirjastossa, Kirjastolehti 2/1963.

Meri, Sirkka-Liisa: Kirjasto ja demokratia, Kirjastolehti 2/1963.

Meri, Sirkka-Liisa: Pohjoismaisessa kirjastonhoitajien jatkokoulussa, Kirjastolehti 7/1968.

”Mitä opiskelunneuvoja tekee Tampereella?” Kirjastolehti 10/1969.

Nuotio, Samuli: Lahnat litteitä luonnostaan, Kirjastolehti 3/1969.

Nuotio, Samuli: Kirjastopoliittinen kannanotto, Kirjastolehti 6/1979.

Nuotio, Samuli: Kunnallisen kirjastolaitoksen tavoitteista, Kirjastolehti 12/1978.

Nuotio, Samuli – Orava, Hilikka – Määttänen, Tuula: Ottaa koteloon, kun pomoihminen kirjoittaa  
holhoavasti tai sössöttävästi eli henkilökuntalehden tila Helsingin, Lahden ja Turun kaupun-  
ginkirjastoissa, Kirjastolehti 7–8/1970.

Nuotio, Samuli – Sokka, Hannu: ATK-lainaus koekäytössä, Kirjastolehti 7–8/1978.

Nylander, Eeva: Johtaminen, ihminen ja kunta, Kirjastolehti 9/1990.

”Opetusministeriö: ohjeet kirjastohenkilökunnan määrästä ja rakenteesta”, Kirjastolehti 3/1984.

Orava, Hilikka: Näkemystä tavoitteisiin, Kirjastolehti 4/1979.

Perälä, Anneli: Muuttua ja muuttaa, Kirjastolehti 9/1983.

Perälä, Keijo: Kollektiivinen johtamistapa kirjastoihin? Kirjastolehti 5/1971.

Piispanen, Ritva: DAU – ranskalainen työnjakotutkimus, Kirjastolehti 3/1977.

Piispanen, Ritva: Pääkaupunkiseudun atk-suunnitelma valmis, Kirjastolehti 4/1978.

Piispanen, Ritva: Yleisten kirjastojen henkilöstöryhmän mietintö, Kirjastolehti 10/1979.

Poroila, Heikki: Täytyykö kirjastolaitoksen tavoitteista keskustella? Kirjastolehti 4/1979.

”Päivästä päivään” (nimim. Emerita = Helle Kannila), Kirjastolehti 6/1968.

Ranta, Kaarina: Ajattelemisen aihetta, Kirjastolehti 6/1969.

Ruutu, May: Tilaa huipulla: Suomen Kirjastoseuran järjestämä kirjastohallinnon seminaari Tampe-  
reen kesäyliopistossa 27–30.6.1967, Kirjastolehti 6/1967.

Sali, Merja – Saksa, Kirsti – Orava, Hilikka: Milloin työpaikkakirjasto kannattaa? Kirjastolehti  
2/1978.

Samooja, Teppo: Pitkän kirjastourani varrelta, Kirjastolehti 6/1958.

Samooja, Teppo: Kirjastotyön rintamalta, Kirjastolehti 6/1959.

Seppälä, Eila: Kirjastovirkailija ja rutiinityö, Kirjastolehti 2/1949.

Sievänen, Ritva: Demokratia kirjastossa, Kirjastolehti 2/1963.

”Tampereen kirjastokokous” (kirj. nimim. H. N.), Kirjastolehti 6/1955.

”Tavoiteohjelma uudelleen keskusteltavaksi”, Kirjastolehti 7–8/1980.

Teinilä, Leena: Tiedotussopimus ja kirjastot, Kirjastolehti 1/1976.

”Toimituksen vieras marraskuussa: Sirkka-Liisa Meri tuo terveisiä Skandinaviasta”, Kirjastolehti  
9/1964.

”Toteuttamassa rationalisoinnin taikaa”, Kirjastolehti 9/1964.

Tyrni, Jaana: Uudenlaista kehittymistä, Kirjastolehti 10/1988.

Vakkari, Pertti: Kirjastokomitean mietintö, Kirjastolehti 2/1976.

- ”Vauhtia työnjakoselvitykselle”, Kirjastolehti 5/1977.
- Verho, Seppo: Henkilöstöongelmia, Kirjastolehti 10/1982.
- Verho, Seppo: Minne menet kirjasto? Kirjastolehti 2/1991.
- Verho, Seppo: Uusi koulutus, vanha kirjasto, Kirjastolehti 5/1985.
- Wirla, Eila: Ruotsissa opiskelemissa: kirjastonhoitajien toinen pohjoismainen jatkokurssi, Kirjastolehti 9/1952.

## Muut asiantuntija-artikkelit

- Baggström, Jussi (Johan): Autolla Espoossa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.
- Elonheimo, Elna: Uuden kirjastotalon suunnittelusta, Tammerkoski 3/1979.
- Eskola, Eija: Yleisten kirjastojen toiminta maailmansotien välisenä aikana. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Suomen yleisten kirjastojen historia, BTJ Finland Oy, Keuruu 2009.
- Harkola, Leena: Työpaikkakirjasto. Julkaisussa Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1974.
- Hirn, Sven: Långtidsplanering i Helsingfors: särtryck af R E O L Nordisk Bibliotekstidskrift, nr. 2/1966.
- Juuti, Pauli: Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, Keuruu 2006.
- Järvelin, Ilmi: 1950-luku: kehityksen vuosikymmen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Kirjastojen vuosisata: yleiset kirjastot Suomessa 1900-luvulla, BTJ Kirjastopalvelu 1999.
- Karjalainen, Marjaana: Toimenkuva – mitä se on. Teoksessa Kirjastot ja työnjako, Kirjastopalvelun seminaarisarja 5, Tampere 1980.
- ”Kaupungin rationalisoimistoiminnan organisaatio”, Työtehotuimiston tiedoituksia 5/1951.
- Kolbe, Laura: Helsinki kasvaa suurkaupungiksi. Teoksessa Kolbe, Laura – Helin, Heikki: Helsingin historia vuodesta 1945, osa 3, Helsinki 2002.
- Kuronen, Timo: Kirjastotyön arvot ja normit [The values and norms of library profession]. Informaatiotutkimus 20(1), 2001.
- Kuokkanen, Anna: Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa, Työ ja ihminen: tutkimusraportti 43, Työterveyslaitos, Tampere 2015.
- Kuokkanen, Anna: Johtamisoppaiden työntekijäihanne: kuuliaisesta koneen osasta sitoutuneeksi tiimityöläiseksi. Teoksessa Väänänen, Ari – Turtiainen, Jussi (toim.): Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013, Vastapaino, Tallinna 2014.
- Kyöstiö, Antero: Mikko Alvar Mäkelä (1910–1985). Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Suomen yleisten kirjastojen historia, BTJ Kustannus, Keuruu 2009.
- Laine, Marja-Rii: Kotipalvelu. Julkaisussa Turun Kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto: Hakeutuvan toiminnan vuosi 1974, Turku 1975.
- Lehtonen, Urpo: Ei se tuntunut työltä. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.
- Lilja, Johanna: Kirjastohistorian saavutuksia [Achievements in Library History], Informaatiotutkimus 20(1), 2001.

- Lind, Mari: Tampere – kasvava ja muuttuva kaupunki. Teoksessa Hautamäki, Ranja (toim.): Tampereen tarina. Julkaisuja / Tampereen kaupunki, kaupunkiympäristön kehittäminen, maankäytönsuunnittelu. Tampere: Tampereen kaupunki, 2015.
- Malinen, Antti: Työelämän toteutumaton murroskohta? Tarkastelussa 1960- ja 1970-lukujen yritysdemokratiavisioit, Työelämän tutkimus 1/2008.
- Mäkinen, Ilkka: 1950-luvun perintö. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.
- Mäkinen, Ilkka: Heittämällä tulevaisuuteen: kirjastot vuoden 1961 lain jälkeen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Kirjastojen vuosisata: yleiset kirjastot Suomessa 1900-luvulla, BTJ Kirjastopalvelu, Jyväskylä 1999.
- Mäkinen, Ilkka: Kirjastot sodassa – sota kirjastoissa. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.
- Mäkinen, Ilkka: Radikalismien vuosikymmenet (1960–1980-luvut) Suomen kirjastomaailmassa [The radical decades (the 1960s to 1980s) on the Finnish public library scene], Informaatiotutkimus 21(1), 2002.
- Mäkinen, Ilkka: Radikalismien vuosikymmenet eli 1960–1980-luvut Suomen kirjastomaailmassa ja kirjastotieteessä. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.
- Mäkinen, Ilkka: ”Sairaiden virkistämiseksi, rohkaisemiseksi ja lohdutukseksi”: sairaala- ja laitospirjastojen nousu ja tuho? Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.
- Mäkinen, Ilkka: Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.
- Määttänen, Tuovi: Kivikirkon sakastista kauppakeskuksiin. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.
- Nuotio, Samuli: Kirjastoalan yhteistyötä pääkaupunkiseudulla, Suomen kunnallislehti 17/1978.
- Nyman, Nan: Kivenlahti, Viherlaakso, Leppävaara ja Leppävaaran aluekirjasto. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita, 2006.
- Ojala, Anneli: Soukka. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.
- Paju, Petri: Onko nuorisopolitiikkaakin tehtävä? Teoksessa Hoikkala & Sell (toim.) Nuorisotyötä on tehtävä. Nuorisotutkimusverkosto. Helsinki 2007.
- Perälä, Anneli: Nuori nainen vauhdissa. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.
- Perälä, Anneli – Poroila, Heikki: Oppositioista vastuuseen – ja takaisin? Kirjastopoliittisen yhdistyksen kaksi vuosikymmentä, Kirjastovuosikirja 1988, Pieksämäki 1989.
- Pohjanvalta, Terhikki: Johtamisen haasteet yleisissä kirjastoissa, Kirjastovuosikirja 1988, Suomen kirjastoseura, Helsinki 1989.
- Pulma, Panu: Kuntien itsehallinto, paikallinen demokratia ja valtio. Teoksessa Selovuori, Jorma (toim.): Valta ja byrokraatia Suomessa 1809–1998, Helsinki 1999.
- Saarti, Jarmo: Libraries Without Walls: Information Technology in Finnish Public Libraries from the 1970s to the 1990s, Library History 22/2006.
- Schönberg, Raija: Juhlavuosi 1983. Julkaisussa Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1983.

- Turunen, Kari: Puutarhakaupunki saa kirjaston. Teoksessa Määttänen, Tuovi (toim.): Kun pienestä tuli suuri – kertomuksia Espoon kaupunginkirjastosta, Edita 2006.
- Valtonen, Riitta: Kirjastoautotoiminta vankilassa. Julkaisussa Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1974.
- Vatanen, Pirjo: Sääty-yhteiskunnasta kansalaisyhteiskuntaan: kirjastot amerikkalaistuvat. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Kirjastojen vuosisata: yleiset kirjastot Suomessa 1900-luvulla, BTJ Kirjastopalvelu 1999.
- Vatanen, Pirjo: Modernin suomalaisen kirjastoliikkeen synty. Teoksessa Mäkinen, Ilkka (toim.): Suomen yleisten kirjastojen historia, Keuruu 2009.
- ”Yleistä: ei ainoastaan lainaten”. Julkaisussa Turun kaupunginkirjasto – Varsinais-Suomen maakuntakirjasto/ Åbo stadsbibliotek – Egentliga Finlands landskapsbibliotek 1985.

### Kirjastojen henkilökuntalehtien artikkelit

- ”Auktoriteettiuskon kriisi” (nimim. Rauhanhaukka), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 2/1976.
- ”Maija Berndtson”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 2/1978.
- ”Ei kuollut”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 2/1974.
- Haahtela, Riitta: Työpaikkademokratiasopimus ja ONT, Kirjastouutiset tammikuu 1979.
- Hakkarainen, Riitta: ATK-yleissivistystä, Lukuset 4/1980.
- Hakkarainen, Riitta: Päivän kova sana: työnjako, Lukuset 7/1980.
- Heiskanen, Marjatta: Helsingin, Tampereen ja Turun kirjastonjohtajien kokous, Kirjastouutiset 8/1965.
- Heiskanen, Marjatta: Helsinki-Tampere-Turku, Kirjastouutiset 9/1966.
- Heiskanen, Marjatta: Kirjastolle toimintasuunnitelma, Kirjastouutiset 8/1966.
- Heiskanen, Marjatta: Työjärjestyksestä, Kirjastouutiset 3/1967.
- Heiskanen, Marjatta: Uusia työmuotoja, Kirjastouutiset 3/1968.
- Heiskanen, Marjatta: Vuoden vaihtuessa, Turun kirjastouutiset 1/1970.
- Heiskanen, Marjatta: Yhtä ja toista toimikauden alkaessa, Kirjastouutiset 9/1969.
- Heino, Riitta: Kirjastomme musiikkitoiminta, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1973.
- ”Henkilökunnan koulutustilaisuus pääkirjastossa 15.11.1975”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 8/1975.
- ”Heräsi kysymys – löytyykö vastaus”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 3/1978.
- ”Hölmölään uutisia”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1978.
- Jokinen, Marja-Rii: ATK-salongin kuulumisia, Kirjastouutiset elokuu 1985.
- ”Kirjaston nelivuotistarkastus”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 6/1966.
- ”Kirjaston vuosi 1978”, Kirjastouutiset joulukuu 1978.
- Lehtonen, Urpo: Aluksi, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 1/1969.
- Lehtonen, Urpo: Huipulta, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1974.
- Lehtonen, Urpo: Kirjastorakennuksia, vihdoinkin! Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 2/1970.

Lehtonen, Urpo: Vuosi on mennyt, tervetuloa uusi vuosi, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1976.

Maury, Riitta: Rationalisointiseminaari, Lukuset 7/1980.

Mäkelä, Mikko: Terveisiä Turusta! Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1963.

Mäkelä, Mikko: Uudistuksia kirjastotyössämme, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 5/1964.

”Neuvottelukuntakeskustelua” (nimim. RH), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1978.

Nevantausta, Ritva: Kentän mielipiteitä mainonnasta, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 3/1971.

”ONT:n toiminta jatkuu”, Kirjastouutiset maaliskuu 1978.

Peltonen, Maija-Liisa: Henkilökunnan kokoukset, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 2/1969.

Peltonen, Maija-Liisa: Keskiviikkoamun henkilökunnan kokoukset, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1968.

Peltonen, Maija-Liisa: Kulkeeko tieto, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1971.

[Peltonen, Maija-Liisa]: Opintolukusalin onnenpäivät, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1967.

Peltonen, Maija-Liisa: Tampereen kaupunginkirjaston suoritehinnat v. 1967, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1969.

Peltonen, Maija-Liisa: Työryhmiä meidänkin kirjastoomme, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 1/1971.

Perälä, Anneli: Työnjaosta ja päivystyspolitiikasta ... varsinkin suurissa kirjastoissa, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 5/1977.

”Pidättekö Brahmsista – tycker ni om Brahms?” Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1974.

Pohjanvalta, Terhikki: Kuukauden kasvo, Kirjastouutiset huhtikuu 1979.

Putkonen, Anneli: Kuoleeko kurki ennen kuin suo sulaa? Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 1/1974.

[Putkonen, Anneli:] Mitä kunnallispoliitikot kirjastoasioista, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 2/1969.

Putkonen, Anneli: Neuvottelukunnalle ja henkilökunnalle, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1974.

”Ruuhkaa ja romahduksia pääkirjastossa”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 2/1966.

Saari, Juhani: Johtajan 50-vuotisjuhlaaastattelu, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 5/1975.

Saari, Juhani: Kortti ja kamera, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 3/1977.

Saari, Juhani: Neuvottelukunnan työstä, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1975.

Saksa, Kirsti: Johtoryhmä (Jory), Kirjastouutiset jouluxtra 1982.

Saksa, Kirsti: Odottavissa lähiaikoina – ATK, Kirjastouutiset helmikuu 1983.

Salminen, Taisto: ATK:n tulo pääkirjastoon, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1980.

Salonen, Anneli: Kirjastoauton koulukierrokset, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 3/1974.

”Suomen uutiset”, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 1/1969.

”Suunnitellaan yhdessä kirjanäyttelyitä” (nimim. Leena Viherlaaksosta), Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1974.



- ”Suuria supistuksia kirjaston ensi vuoden talousarvioon?” Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 5/1968.
- Talvitie, Vuokko: Viherlaakso ilman numeroita, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 2/1974.
- [Taskinen, Hannu:] Kirjaston tiedotustoiminnan nykytilanne ja suunnitelmat sen kehittämiseksi, Espoon kaupunginkirjaston sisäinen tiedotuslehti 1/1973.
- Taskinen, Hannu: Lukusilla taas, Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 3/1973.
- Teinilä, Leena: Henkilökunnan yleiskokous 18.1.1975, Kirjaston kuulumisia 1/1975.
- ”Tiedustelu kertoi: työpistekokouksia pidetään, tietokin kulkee, mutta parantamisen varaa on”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1978.
- [Tiihonen, Vuokko]: Laitoskirjastokuulumisia, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 2/1979.
- ”Tunnethan Anun?” (nimim. v.t.), Espoon kaupunginkirjaston henkilöstölehti Lukuset 2/1975.
- Turunen, Panu: Työneuvottelutoimikunnasta, Kirjastouutiset toukokuu 1982.
- ”Työpaikkademokratiaan?” (nimim. AP & RM), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 2/1973.
- ”Työpaikkademokratiasta” (nimim. RH), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 1/1977.
- Otsikoimaton taulukko työpaikkademokratiaelinten vaalien tuloksista, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 1/1979.
- ”Työryhmistä” (nimim. RH), Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 3/1978.
- ”Vaalit”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 7/1976.
- ”Valokuvauslainaukseen siirtyminen pääkirjaston ja Tammelan sivukirjaston aikuisten osastoissa ensi vuoden alussa”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 6/1966.
- ”Vuoden 1969 talousarvio”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset 4/1968.
- ”Vuosi työpaikkademokratiaa kohti”, Espoon kaupunginkirjaston henkilökuntalehti Lukuset 4/1973.
- ”Yleisöosasto”, Tampereen kaupunginkirjaston uutiset, 2/1969, s. 14.
- Åberg, Margaretha – Berndtson, Maija: Kirjastoapulaisen rooli järjestyksen kourissa, Lukuset 2/1981.
- Åkerman, Tuuli: Jäähvyäiset yhteislehdelle, Kirjastouutiset joulukuu 1980.

## Sanoma- ja aikakauslehtiartikkelit

- Halme, Hilikka: Kirjasto palvelee monipuolisesti, Tammerkoski 4/1978.
- ”Kaupunginkirjasto tamperelaisten kasvattajana” (kirj. nimim. Aira), Tammerkoski 8/1949.
- ”Kirjastoneuvos Teppo Samooja poissa”, Inkeriläisten Viesti 9/1978.
- Koskela, Hannu: 2 500 henkeä kulkee päivässä Tampereen pääkirjaston ovista menen tullen, Tammerkoski 2/1977.
- ”Pääkirjaston muutto jää syksyyn”, Ilta-Sanomat 18.6.1986.
- Saksa, Kirsti: Kaupunginkirjastossa noin 735 000 kirjaa, Suomen Turku 1/1978.
- Lauri Santamäen nekrologi Helsingin Sanomissa 20.5.1991.
- ”Tampereella toimii neljä yleistä kirjastoa”, Tammerkoski 1/1973.
- ”Uusi uljas pääkirjasto”, Helsingin Sanomat 22.12.1986.
- ”Uusi pääkirjasto ongelmana Helsingissä”, Uusi Suomi 18.11.1975.

## Haastattelut

Maija Berndtsonin haastattelu 6.8.2008.

Bo Carpelanin haastattelu 22.8.2007.

Sven Hirnin haastattelut 20.6.2007 ja 31.7.2007.

Samuli Nuotion haastattelu 16.5.2008.

Ulla Packalénin haastattelu 30.5.2008.

Sirkka Elina Svedbergin haastattelu 27.8.2008.

## Elektronisessa muodossa oleva aineisto

Ruotsin Bibliotektjänstäiä käsittelevä Wikipedia-artikkeli BTJ, päivitetty 25.12.2019, lainattu 21.4.2022.

Hellström, Martti: Espoo kaupungiksi 50 vuotta sitten, osoitteessa <https://espoonperinneseuara.net/espoo1972/kasvu-kaupungiksi/espoo-kaupungiksi-50-vuotta-sitten/?msclid=310a2941c16b11eca01c048416636d1c>, lainattu 21.4.2022.

Artikkeli Helsingin historiasta, osoitteessa <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsingin-historia-ja-arkistot>, lainattu 5.9.2021.

Kaarninen, Pekka: Lindfors, Erkki. Kansallisbiografia-verkkojulkaisu. *Studia Biographica* 4. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 1997 – (viitattu 21.4.2022) URN:NBN:-fi-fe20051410, ISSN 1799-4349 (Verkkojulkaisu).

Wikipedia-artikkeli Oiva Kaivolasta, lainattu 2.9.2021; päivitetty 9.5.2020.

Wikipedia-artikkeli Helle Kannilasta, lainattu 15.1.2015; päivitetty 5.7.2020.

Kaukajärvi – Tampereen ensimmäinen lähiö. Tampereen kaupungin kulttuuripalvelujen raitit, osoitteessa [https://www.tampere.fi/liitteet/k/64ktzdDNS/kaukajarvi\\_.pdf](https://www.tampere.fi/liitteet/k/64ktzdDNS/kaukajarvi_.pdf), viitattu 21.4.2022.

Kohti uutta kirjastoa. Artikkelit osoitteessa <https://www.turku.fi/turun-kaupunginkirjasto/historia/kohti-uutta-kirjastoa>, lainattu 30.8.2021.

Koivisto, Ilona – Tuulasvaara-Kaleva, Tiina: Liitoksista lähiöihin, osoitteessa <http://www.koskestavoimaa.fi/kaupunki>, lainattu 21.4.2022.

Lauttasaaren sivukirjaston historiaa, osoitteessa [https://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot\\_ja\\_palvelut/Lauttasaaren\\_kirjasto/Lauttasaaren\\_kirjaston\\_historiaa\(1948\)](https://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Lauttasaaren_kirjasto/Lauttasaaren_kirjaston_historiaa(1948)), lainattu 21.4.2022.

Artikkeli Heikki Lehmustosta Kuka kukin oli -teoksessa, osoitteessa [https://fi.wikisource.org/wiki/Kuka\\_kukin\\_oli:\\_L#le](https://fi.wikisource.org/wiki/Kuka_kukin_oli:_L#le), viitattu 16.11.2017.

Lehtinen, Kalle: Mäkelän piiri, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kulttuuri/1940-60/makelanp.html>, lainattu 21.4.2022.

Leppänen, Jarno: Kunnallispolitiikka Tampereella 1940–1960, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/valta/1940-60/kunnallis.html>, lainattu 21.4.2022.

Lewin, Kurt – Lippitt, Ronald – White, Ralph K.: Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates" (1939), osoitteessa [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=de), lainattu 21.4.2022.

"Lewin, Lippitt ja White: johtajuustyyli", osoitteessa <https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/19/lewin-lippitt-ja-white-johtajuustyyli/>, lainattu 30.10.2020.

- Lilja, Kimmo: Kaupunginkirjasto toiminut 140 vuotta, nykyinen rakennus täyttää täydet sata, osoitteessa <https://www.ts.fi/kulttuuri/1073916950>, lainattu 21.4.2022.
- Wikipedia-artikkeli Managerial Gridin historiasta osoitteessa [http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial\\_grid\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model), lainattu 28.1.2015; päivitetty 16.2.2021.
- Wikipedia-artikkeli Keyes Metcalfista, lainattu 24.3.2015; päivitetty 18.1.2021.
- Niemi, Leena: Tamperelainen teatteri 1940–1960, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kulttuuri/1940-60/teatteri.html>, lainattu 21.4.2022.
- Peltola, Jarmo: Kaupunki 1918–1940. Sivustolla Koskesta voimaa, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kaupunki/1918-40>, lainattu 4.9.2021.
- Puikko, Päivi: Kälviän kunnankirjaston 125-vuotiselta taipaleelta 1861–1986, osoitteessa [https://www.kokkola.fi/palvelut/kirjasto/kirjastot\\_ja\\_palvelupisteet/kalvian\\_kirjasto/historia](https://www.kokkola.fi/palvelut/kirjasto/kirjastot_ja_palvelupisteet/kalvian_kirjasto/historia), lainattu 21.4.2022.
- Pääkkönen, Ville: Linnun muotoinen kirjasto: Metson arkkitehtuuri nykyaikaisen kirjaston puitteena, julkaisu osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004284210>.
- Wikipedia-artikkeli Artturi Rannasta, lainattu 2.9.2021; päivitetty 26.11.2020.
- Wikipedia-artikkeli Teppo Samoojasta, lainattu 11.3.2015; päivitetty 14.2.2022.
- Savolainen, Liisa: Piirikirjastosta moderniksi oppimisympäristöksi: Leppävaaran kirjastopalvelut 1920-luvulta uudelle vuosituhannele; Helmet-sivustolla osoitteessa [http://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot\\_ja\\_palvelut/Sellon\\_kirjasto/Juttuja\\_kirjastosta/Piirikirjastosta\\_moderniksi\\_oppimisympar\(149960\)](http://www.helmet.fi/fi-FI/Kirjastot_ja_palvelut/Sellon_kirjasto/Juttuja_kirjastosta/Piirikirjastosta_moderniksi_oppimisympar(149960)), lainattu 15.1.2017.
- Savolainen, Liisa: Leppävaaran kirjaston historiaa (2003). Osoitteessa <http://sellonkirjasto.blogspot.fi/p/leppavaaran-kirjaston-historiaa.html>, lainattu 20.2.2018.
- Wikipedia-artikkeli Tampereen historia, lainattu 4.9.2021; päivitetty 11.2.2022.
- Tampereen kirjastot ennen ja nyt: tietoja Tampereen kaupungin kirjastoista [2010], osoitteessa <https://docplayer.fi/5835715-Tampereen-kirjastot-ennen-ja-nyt-tietoja-tampereen-kaupungin-kirjastoista.html>, lainattu 21.4.2022.
- Wikipedia-artikkeli Ordway Teadistä, lainattu 5.1.2015; päivitetty 3.3.2022.
- Terveempi ja tasa-arvoisempi Suomi (Kelan tutkimusblogi), osoitteessa <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4200>, lainattu 3.11.2020.
- Työeläkejärjestelmän historia, osoitteessa [https://www.tela.fi/jarjestelman\\_historia](https://www.tela.fi/jarjestelman_historia), lainattu 3.11.2020.
- Wikipedia-artikkeli Työpaikkademokratia, lainattu 14.3.2018; päivitetty 5.1.2022.
- Vähäpesola, Johanna: Kaupunki 1870–1900. Sivustolla Koskesta voimaa, osoitteessa <https://webpages.tuni.fi/koskivoimaa/kaupunki/1870-00/index.html>, lainattu 4.9.2021.

## Muu lähdeaineisto

- Hanna Aaltosen tiedonanto 4.12.2008.
- Sven Hirnin suulliset tiedonannot 14.2.2008 ja 7.4.2009.
- Kirjastonhoitaja Hanna Kaistin sähköpostitiedonanto Hämeenlinnan kaupunginkirjastosta 11.10.2014.
- Turun kaupungin viestintäsihteeri Teija Neuvosen sähköpostitiedonanto 28.10.2019.





