

Heli Myllys

Tutkivan työnkehittämisen menetelmän sovellus kirjastossa

Myllys Heli, Tutkivan työnkehittämisen menetelmän sovellus kirjastossa [Developmental Work Research Method Applied to a Library]. Kirjastotiede ja informatiikka 10(4): 119–128, 1991.

A method called Developmental work research was applied to a library in order to get a framework to research its activities in an interesting way. That is — grasping developmental potentials and dynamics by initiating, supporting and recording qualitative changes in the practical work activity itself. Developmental work research is an approach of activity theory. Activity theory is a general cross-disciplinary approach offering conceptual tools and methodological principles which have to be concretized according to the specific nature of the object under scrutiny. The method, its application and results are given. The application was carried out in the Library of Statistics in Finland in 1987—90. The project comprised of a small group of "pioneers" who aided the library manager, a consultant and several seminars for the whole staff (16—18). Main results were: A crystallized "business idea" for the whole staff; changes are no more threat but challenge; ability to cooperate increased considerably; general activity and interest towards work and its development increased; standard of service increased; overall efficiency rose; computer literacy increased. The library management changed from managing by objectives to managing by development.

Address: Helsinki University Agricultural Library, Viikki, SF-00710 Helsinki, Finland.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata, miten tutkivan työnkehittämisen menetelmää TUTKEa käytettiin strategisen suunnittelun ja kehittämisen välineenä kirjastossa. TUTKE valittiin kehittämismenetelmäksi artikkelin esimerkkikirjastoon siksi, että se antaa raamit tutkia kehittämisen kohteena olevaa toimintaa mielenkiintoisella ja tehokkaalla tavalla, joka yhdistää käytännön työn ja oppimisen kehittämiseen. TUTKE antaa apuvälineet ristiriitojen käsittelyyn, työn kehityksen tarkasteluun sekä uuden toiminnan kehittelyyn ja kokeiluun työtä tehdessä. TUTKElle on myös ominaista, että kehittäminen tapahtuu yhdessä henkilöstön kanssa. TUTKE soveltuu sekä toiminnan että johtamisen

kehittämiseen.

Artikkelissa kuvataan aluksi itse menetelmä, sen sovellus ja saavutetut tulokset. Esimerkkiaineistona on Tilastokirjastossa vuosina 1987—1990 suoritettu kehittämistyö. Pieni uudistajien joukko valmisti kehittämiskäsitteet kirjaston johtajan apuna ja tulokset käsiteltiin koko henkilökunnan kanssa yhteisissä seminaareissa. Osaava konsultti oli menetelmäapuna. Seminaareja pidettiin 2—3 vuositain ja uudistajien ryhmä työskenteli pari kertaa kuussa. Hankkeen läpiviemiseen meni kolmisen vuotta. Kehittäminen pystyttiin nivomaan toimintaan siten, että ne molemmat tukivat toisiaan. Myös kehittämistaukoja pidettiin.

Kehittämisprosessin tuloksena selkiytyi henkilökunnan käsitys toiminnan tarkoituksesta ja päämääristä. Yhteistoimintakyky lisääntyi huomattavasti. Kehittämisen myötä kasvoi myös yleinen aktiivisuus työtä ja kehittämistä kohtaan; palvelukyky säilyi hyvin ja jopa parani kehittämisjakson kuluessa. Muutoksia ei koettu enää uhkana vaan mahdollisuuksina. Johtaminen muuttui suoritteiden tuottamisen johtamisesta kehittämisjohtamiseksi.

TUTKE — Tutkiva työnkehittäminen

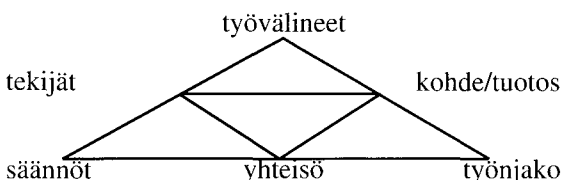
Menetelmän kuvaus perustuu Yrjö Engeströmin, Robert Arnkilin sekä Jaakko Virkkusen kirjoitukseen. Näihin ei viitata tekstissä, mutta ne mainitaan kirjallisuusluettelossa.

TUTKE eli tutkiva työnkehittäminen on kehittämissuuntaus, joka pohjautuu nk. toimintateoriaan. Toimintateoriaa kehitettiin 1980-luvulla sekä teoreettisesti että useissa sovelluksissa. Toiminnan kehittämistyössä voidaan tämän suuntauksen mukaan nähdä neljä keskeistä periaatetta: 1. toimintajärjestelmän käyttäminen analyysin välineenä 2. kehitysanalyysi toiminnan arvioinnin perustana 3. ekspansiivinen oppiminen toiminnan kehitysvaiheen tutkimisen apuna 4. toiminnan ja johtamisen kehittäminen.

Toimintajärjestelmä analyysin välineenä

TUTKEssa tutkitaan yksilön ja organisaation keskinäistä riippuvuutta toimintajärjestelmän käsitteen avulla. Yksilöt ja organisaatioyksiköt muokkaavat sitä organisaatiota, jossa toimivat, samalla kun organisaatio ja sen toiminta vaikuttavat heihin ja heidän ajatustapoihinsa.

Toimintajärjestelmän osakohteita ja niiden välistä riippuvuutta kuvataan seuraavalla mallilla:



Kuvio 1. Toimintajärjestelmämalli

Toimintajärjestelmän tekijällä tarkoitetaan sitä yksilöä tai ryhmää, jonka näkökulmasta analyysia suoritetaan. Toimintajärjestelmän kohteella tarkoitetaan sitä ilmiöiden, esineiden tai olentojen kokonaisuutta, jossa työyhteisö pyrkii aikaansaamaan halutunlaisia muutoksia. Toiminnan tuotos tarkoittaa muutoksia ja vaikutuksia, joita kohteessa tavoitellaan tai aikaansaadaan toiminnan avulla.

Toimintajärjestelmän välineet tarkoittavat työyhteisön, erityisesti kulloinkin tarkasteltavien tekijöiden käytössä olevia työkaluja sekä käsitteellisiä välineitä ja malleja, joiden avulla toiminnan kohdetta käsitellään.

Toimintajärjestelmän yhteisöllä tarkoitetaan sitä työyhteisöä, joka käsittelee samaa kokonaiskohdetta pyrkien samaan kokonaistuotokseen saman kokonaisvälineistön avulla ja noudattaen samaa kokonaisäännöstöä. Yhteisön ei tarvitse perustua siihen kuuluvien fyysiseen läheisyyteen tai edes yhteenkuuluvaisuuden tunteeseen, vaan toiminnalliseen läheisyyteen.

Toimintajärjestelmän työnjaolla tarkoitetaan kohteen käsittelyyn liittyvien tehtävien jakoa yhteisön eri osapuolten kesken.

Toimintajärjestelmän säännöt tarkoittavat työyhteisön kokonaisuutta sekä eri ryhmiä koskevia säännöksiä, määräyksiä ja ohjeita sekä kirjoittamattomia lakeja, joita voidaan tuottaa sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella.

Kaikki toimintajärjestelmän osat vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa ja niiden välillä tapahtuu siirtymiä. Organisaation ja siinä työskentelevien yksiköiden kehitys kytkeytyvät yhteen ja vaikuttavat toisiinsa.

Toimintajärjestelmän ottaminen analyysiyksiköksi ei sulje pois yksilöiden suoritusten ja ajattelumallien tutkimista. Päinvastoin se on välttämätöntä toiminnan kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Yksilöä koskevat tiedot suhteutetaan toiminnan kokonaisuuteen ja tulkitaan sen valossa.

Historiallinen analyysi

Kehittämistyö edellyttää käsitystä siitä, mihin kehitettävä ala on menossa ja mitkä toimintatavat, työkalut sekä työnjako- ja yhteistyömuodot ovat kehityskelpoisia. Tutkiva työn kehittäminen lähtee siitä ajatuksesta, että kehitettävänä olevassa toiminnassa on jokin yhteinen piirre, josta voidaan arvioida kehityksen vaihe. Tällainen piirre on toimintajärjestelmän lisääntyvä monimutkaisuus, joka näkyy sen sisäisinä ja ulospäin suuntautuvina vuo-

rovaikutus- ja riippuvuussuhteina. Aluksi erilliset toimintakokonaisuudet yhdentyvät ja muodostavat uusia laajempia toiminnallisia kokonaisuuksia. Monimutkaistuminen ei kuitenkaan tapahdu pelkästään määrällisenä kasvuna. Päinvastoin, toimintajärjestelmän kehityksessä voidaan erottaa laadullisesti erilaisia "sukupolvia", aivan kuten teknologian kehityksessä. Nämä vastaavat toiminnan eri vaihteita matkalla monimuotoisempaan toimintaan.

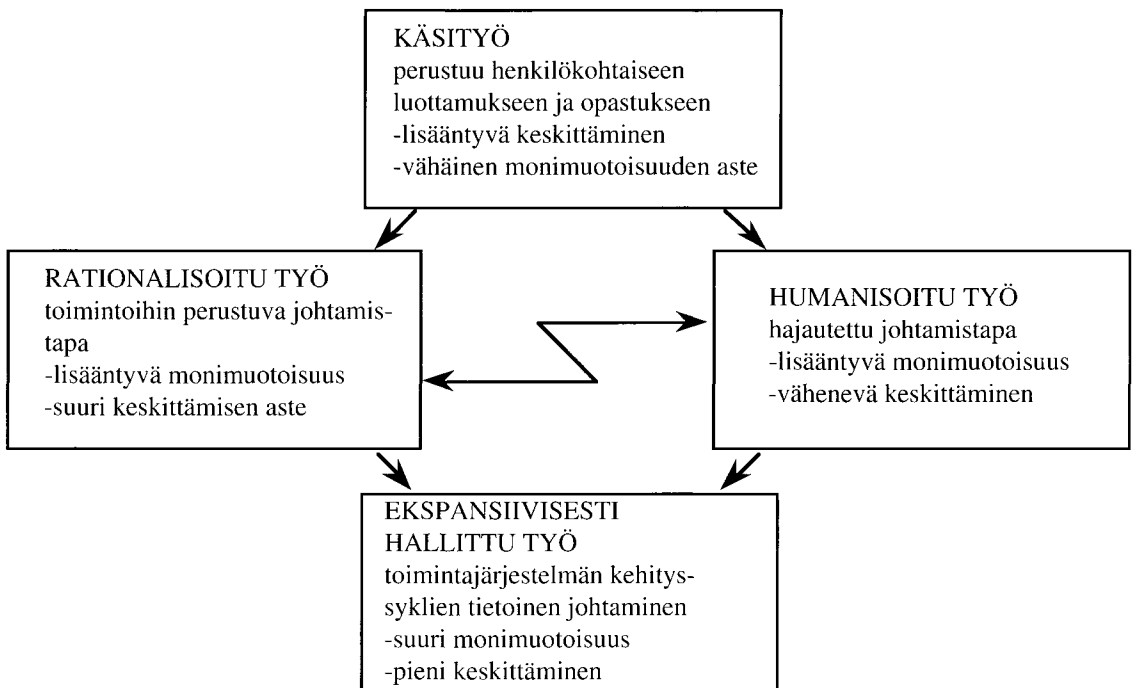
Toimintajärjestelmän ja sitä säätelevien ajatusmallien tutkimisessa tarvitaan historiallista analyysia. Työn ja johtamisen historiallisessa kehityksessä voidaan erottaa neljä perustyyppiä.

Kuviossa 2 kohtisuora akseli kuvaa historiallista aikaa. Salama rationalisoidun ja humanisoidun työn välillä sekä näitä vastaavien toimintoihin perustuvan ja hajautetun johtamistavan välillä kuvaa näiden kehitysvaiheiden välistä jännitettä ja kilpailua. Ekspansiivisesti hallittu työ- ja johtamistyyppi syntyy esitetyn kehityskuvauksen sisäisistä ristiriidoista ja johtamismalleista. Kun toiminnan moni-

mutkaisuus kasvaa, on pakko hakea joustavampia ja uudentyypisiä organisointiratkaisuja, joille on luonteenomaista itsenäisten yksikköjen hajautettu verkostorakenne. Toiminnan kokonaiskohde ja -tuotos pyritään ottamaan koko henkilöstön käsitteelyyn ja kehittelyyn. Tämä edellyttää uudentyypisiä työnjakoja ja ryhmätyöskentelyä. Se edellyttää myös työyhteisöltä vahvaa yhteistä tietoperustaa, korkeatasoisia käsitteellisiä välineitä ja teoreettisia malleja. Työyhteisö alkaa analysoida, ennakoida ja suunnitella toimintajärjestelmänsä kehitystä.

Toimintajärjestelmän laadullinen kehittäminen ei onnistu, ellei myös johtamistapaa muuteta. Uusi johtamismalli edellyttää johtamistasojen ylittävää yhteistyötä sekä uusia työvälineitä, joiden avulla voidaan hallita yhä suurempia kokonaisuuksia.

Ekspansiivisesti hallitun työtyypin edellyttämä johtamistyyli sisältää paitsi kehitysvaiheiden tietoisesta ohjaamisesta myös uusien laajempien toimintakohdekehittelyyn, mikä pohjautuu yhteistyöhön eri organisaatioiden kanssa.



Kuvio 2. Työn ja johtamisen historialliset kehitystyytit

Malli ei väitä, että ekspansiivisesti hallittu uusi työtyypin muoto olisi kehityksen päätepiste. Se ei myöskään väitä että kehitys jokaisessa organisaatiossa kulkisi määrättyssä järjestyksessä. Malli on yleistys ja vasta muotoutumassa. Siihen liittyy vielä ratkaistavia ongelmia.

Kehitys ekspansiivisina oppimissykleinä

Toimintajärjestelmän siirtymisessä kehitysvaiheesta toiseen voidaan erottaa yhteisiä piirteitä. Kehitysvaiheet eivät seuraa automaattisesti toisiaan, vaan uudenlaisen toimintatavan tarve synnyttää ristiriitoja vallitsevassa toimintatavassa. Vasta ratkaisemalla ristiriidat päästään kehityksessä eteenpäin. Uusi toimintatapa edellyttää uutta käsitystä toiminnan kohteesta sekä uusia työvälineitä, vaikkakin rakennusaineina ovat vallitsevan toimintatavan osat.

Ekspansiivinen oppimissykli tarkoittaa yksilöiden kehittymistä yhtä aikaa uuden yhteisen toimintatavan luomisvaiheen kanssa. Tämä perustuu yhteiseen näkemykseen uudesta kehittyneemmästä

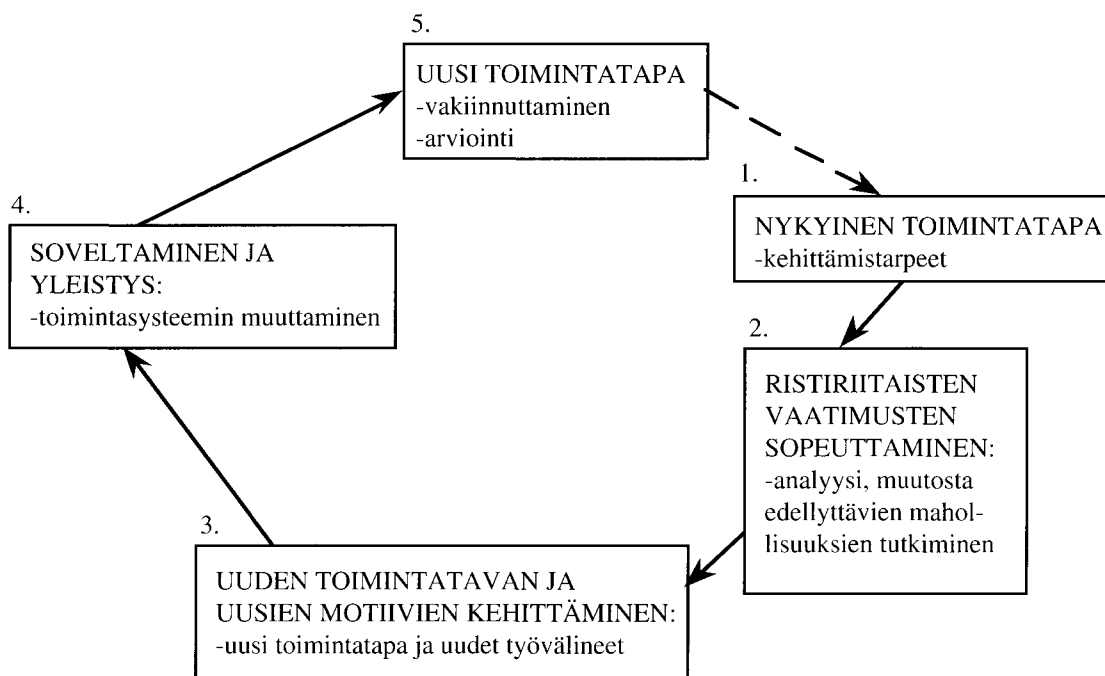
toimintatavasta ja toisiinsa kietoutuvista kehitysvaiheista.

Malli ekspansiivisen oppimissyklin vaiheista (kuvio 3) on samalla TUTKEN vaihemalli.

Jokaisessa kehityssyklin vaiheessa on pakko ratkaista toimintajärjestelmän sisällä oleva ristiriita. Ensimmäisessä vaiheessa on kysymys ennen kaikkea ristiriidasta toimintajärjestelmän toimintavarmuuden ja taloudellisuuden vaatimusten välillä. Näiden välinen jännitys on jatkuvaa. Mutta kehittämistoimintaa aloitettaessa ei taloudellisten ja toiminnallisten vaatimusten välillä enää toimi sama toimintaperiaate ja suhteellinen tasapaino kuin aikaisemmin. Kehityssyklin toisessa vaiheessa puhkeaa ristiriitoja toimintajärjestelmän osajärjestelmien välille.

Kun osajärjestelmien väliset ristiriidat halutaan ratkaista tarvitaan toiminnan kohteen sekä toiminnan tulosten uudelleen arviointia sekä uusia työvälineitä, sääntöjä, työnjakoa tai työn suorittajia.

Uudenlaisen toiminnan siemen on ristiriidassa vanhan toiminnan kanssa. Kun uusi toimintatapa halutaan vallitsevaksi, täytyy ratkaista vanhan ja uuden toimintatavan väliset ongelmat (kolmas ris-



Kuvio 3. Ekspansiivisen oppimisen malli

tiriitatyyppejä). Uusi toimintatapa ei vastaa vanhaa eikä edes uuden esiasetusta. Uutta ratkaisua vaativat ristiriidat siirtyvät nyt niihin yhteyksiin joita toimintajärjestelmällä on ympäröivään toimintajärjestelmään.

TUTKE:n sovellus tilastokirjastoon

Esitettävä kehittämiskuvaus pohjautuu kirjoittajan kokemuksiin Tilastokirjaston kehittämishankkeesta (Myllys). Sen avulla kerrotaan, miten TUTKEa sovellettiin, ja mitä tuloksia kehittämistoiminnasta saatiin. Kuvaus tehdään TUTKE:n vaihemallin mukaisesti. Tilastokirjastossa oltiin tilanteessa, jossa sen vanha toimintamalli ei enää toiminut. Oli luotava uusi malli. Oli mm. epäselvää, mikä on kirjaston toiminnan tarkoitus. Sen kehysorganisaatiota oli alettu kehittää valtion virastosta liikeyrityksen suuntaan. Tuotteiden ja palveluiden maksullisuus astui kuvioihin. Asiakkaat tulivat aktiivisemmiksi ja vaativimmiksi. Viraston johto lupasi juhlapuheissa palvelua "näpin ja näppäimen päästä". Asiakkaat olivat ilmeisesti myös valmiita maksamaan räätälöidyistä palveluista. Kirjastossa ei ollut sovellettu riittävästi uutta tietotekniikkaa ja vanhat taidot eivät enää riittäneetkään palvelemaan asiakkaiden uusia tarpeita. Tilanne stressasi henkilökuntaa.

Ensimmäisessä vaiheessa ongelmat esiin

Kirjastossa ilmenneet ongelmat aiheuttivat toiminnan muutospainetta. Muutosten suunta ei kuitenkaan ollut selvillä monien ristiriitaisten tarpeiden joukosta. Aluksi rajattiin kehittäminen kirjaston toimintajärjestelmän kokonaisuuteen ja paneuduttiin ongelmiin kartoittamalla ne haastattelujen avulla. Näin käynnistettiin sisäiset voimat uudistusten synnyttämiseksi.

Nykytilan analyysi tuotti seuraavanlaisia tuloksia esitettynä toimintajärjestelmän eri osissa:

- toiminnan kohteen ja tekijöitten välillä oli sekä työn organisointiin että pätevyysvaatimuksiin liittyviä ristiriitoja, jotka ilmenivät vastualueiden hämärtymisestä sekä työn etenemisen pirstoutumisena ja ammatti-identiteetin hämärtymisestä
- tekijöiden ja työvälineiden välinen ristiriita ilmeni välineistön alkukantaisuutena vaatimuksiin nähden - työnjaon ongelmat kirjaston ja muun organisaation välillä ilmenivät reviiiriristiriitoina,

erilaisena kielenä

- tekijöiden ja sääntöjen välinen ristiriita näkyi määrittelemättöminä periaatteina laskutuksessa
- yhteisön ja sääntöjen välinen ristiriita näkyi siinä ettei oltu määritelty omaa työtä suhteessa yhteiseen työhön; yhteisön sisällä ilmeni kulttuurieroja painetilanteissa
- ristiriidat toimintajärjestelmän ja sen ohjausjärjestelmän välillä näkyivät siinä että suorittavan työn paine haukkaa kehitysresursseja
- tekijöiden ja ohjausjärjestelmän välinen ristiriita näkyi toimimattomana työnjohtona
- yhteisön ja ohjausjärjestelmän välillä näkyi ristiriita toimivien yhteistoimintakäytäntöjen puutteena.

Historiallinen analyysi

Toisessa vaiheessa, nykytilan kartoituksen jälkeen, tutkitaan ja analysoidaan työn kehitystä sekä tutkitaan tarvittavien uudistuksien mahdollisuuksia. Nyt etsitään toimintajärjestelmän oleelliset sisäiset ristiriidat määrittelemällä toiminnan kehitys ja akuutit ongelmat itse toiminnassa. Toimintajärjestelmän eri osapuolet pannaan yhdessä käsittelemään näitä ristiriitoja mahdollisimman konkreettisella tavalla.

Työtoiminnan analyysissä mennään ilmiötason juurille ja pohditaan milloin oli toisin, millainen oli nykyistä edeltävän toiminnan kehitysvaihe. Tämän selvittäminen auttaa hahmottamaan toiminnan kokonaisuuden ja toiminta-ajatuksen kehityksen ja näiden vaikutukset työn organisointiin.

Kirjaston lähimenneisyydestä kirjattiin runsaan kymmenen vuoden ajalta kehitykseen vaikuttaneet merkittävät tapahtumat ja pohdittiin niiden vaikutuksia nykyongelmien syntyyn.

Todettu kehitys näkyy toimintajärjestelmän eri osissa seuraavina muutoksina:

1. toiminnan kohde on muuttunut: Vuonna 1977 tarkoitettiin tietopalvelulla toimintaa, jossa asiakkaalle kerrottiin, missä jokin tietty kirja tai mappi sijaitsi. Yleistiedustelut hoidettiin pitkälti muulla kuin kirjastossa. Nyt asiakas tarvitsee itse tiedon nopeasti. Virkailijan on tiedettävä mistä lähteestä tieto parhaiten löytyy. Myös asiakasprofiilissa on tapahtunut muutos: entiset pääasiassa valtionhallinnon tutkijat ovat vaihtuneet elinkeinoelämän informaatioiksi ja tutkijoiksi sekä markkinointi-henkilöstöksi.

2. tekijöihin kohdistetut pätevyysvaatimukset ovat muuttuneet: Koska henkilöstöllä on kunnianhimoinen suhtautuminen työhönsä, aiheutuu paineita työn vaikeuden lisääntymisestä ja pätevyysvaatimusalueen laajentumisesta (kaikkien olisi hallittava keskeiset asiat tietopalvelussa). Maksullisesta toiminnasta tulevat uudet vaatimukset: kannattavuus ja tuottavuus. Taustalla on myös pelko vakanssien vähentämisestä valtionhallinnon suhdanteiden mukaisesti.

3. työvälineet ovat muuttuneet: Atk:n käyttöön-otto toisaalta pelottaa ja toisaalta kirjaston atk:n kehitys koetaan liian hitaaksi. Mikron käyttäjän olisi oltava aktiivinen (mutta mistä otetaan aika?) jotta saataisiin käyttöön uudet tietovälineet (tilastotietokannat).

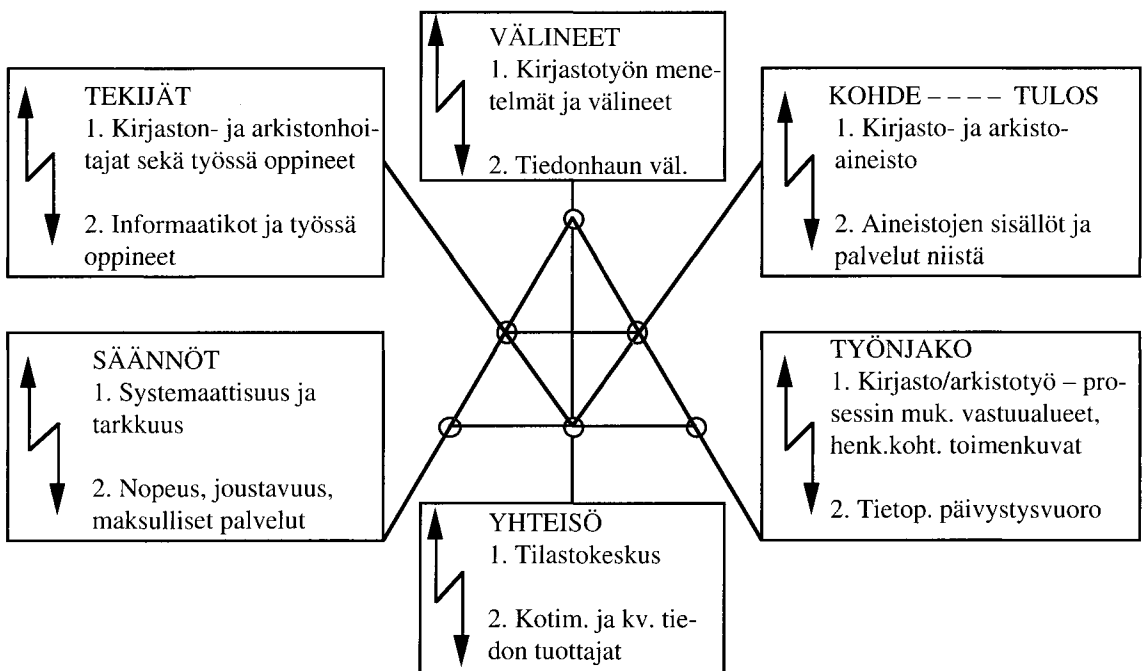
4. työnjako on muuttunut: Kirjaston tietopalvelu vie aikaa muilta tehtäviltä ja siitä seuraa reviiirijattelua. Koska arkistohenkilöstö osallistuu asiakaspalveluun täytyy heidän hallita myös kirjastoaineistot ja kirjastohenkilöstön täytyy hallita arkistoaineistot, mikä on kaikille lisävaatimus.

5. yhteisö on muuttunut: Virasto oli aloittanut kustannustoiminnan ja markkinoinnin, mutta markkinoinnista puuttui historiallinen perspektiivi ja kokonaisuus ja viraston julkaisupolitiikka oli muotoutumatonta.

6. säännöt ovat muuttuneet. Tietopalvelusta puuttuvat selkeät toimintasäännöt, vaikka sitä on paljon ja se on vaikeaa. Kielteinen asenne työtovereihin heijastuu myös asiakaspalveluun. Maksullisuuden pelisäännöt puuttuvat. Toiminnan kasvu ja henkilökunnan määrä koetaan jatkuvasti epäsuhtaiseksi.

Kirjaston muutostilannetta voidaan kuvata Engeströmin "kolmanneksi ristiriitatyypiksi", joka ilmenee jännitteenä vanhan ja uuden toimintatavan välillä.

Näiden selvitysten pohjalta piirrettiin toiminnan kokonaisuus, joka sitten konkretisoitiin henkilökohtaisen työn tasolla toimenkuvina. Kokonaisuutensa pohjalta laadituissa toimenkuvissa kerrottiin mistä kukin vastaa ja mitkä ovat hänen päätehtävänsä ja miten omat tehtävät kytkeytyvät muiden tehtäviin. Niissä kuvattiin myös eri tehtä-



Kuvio 4. Kirjaston kehityskuvaus

vien edellyttämät osaamisvaatimukset sekä työkuormituksen jakautuminen. Myös tehtävien järjestely- ja rytmitysmahdollisuudet ja sidonaisuus tiettyyn ajankohtaan kirjattiin ja mahdolliset työn organisointiin vaikuttavat erityistekijät.

Uusien toimenkuvien laatimisessa oli myös tarkoituksena toimenkuvien jatkuva muotoutuminen. Selkeä oman työn mieltäminen osaksi jatkuvasti kehittyvää kokonaistoimintaa helpottaa työnjakojen muuttamista tarvittaessa ja vähentää reviirijätelua.

Visiona "ameeba"

Kolmantena kehitysaskelena toimintajärjestelmän eri osapuolet kehittävät itse mallin toimintajärjestelmän seuraavaksi kehitysvaiheeksi. Tällöin on tärkeää määritellä toiminnan kohde ja tuotos uudelleen ja samalla synnyttää toiminnalle uusi tarkoitus. Näiden aikaansaaminen edellyttää uusia ajatuksellisia työvälineitä, kuten abstrahointia, etäännyttämistä ja visiointia, käytännön toimintaa varten.

Esimerkkikirjaston visio tuotettiin perehtymällä ensin alan, kehysorganisaation ja sidosryhmien kehityssuunnitelmiin. Vision toimintaperiaatteeksi kirjattiin ameebamaisuus: kirjasto on mukana viraston hankkeissa aina kun tarvitaan tiedonhallinnan ammatillaisia ja kirjasto itse aktiivisesti soluttautuu kulloinkin tärkeäksi pitämänsä kohteeseen.

Muuttuva yhteistyö ja sen organisointi edellyttää että henkilöstö:

1. tuntee omat vahvuutensa suhteessa viraston tilanteeseen, 2. toimii pitkälle itseohjautuvasti: kukin tekee ratkaisuja itse ja ryhmässä kokonaisuudesta lähtien (ei tarvita johtotasoa aina päättämään mikä milloinkin on tärkeää), 3. arvioi koko ajan työnsä tarpeellisuutta ja tuloksellisuutta ja harrastaa "tuotekehittelyä": ei odoteta pitkälle meneviä toimintaohjeita ja aloitteita muilta.

Visiossa oletettiin, että virastossa on uusi kulttuuri ja tulosvastuu, mutta ei byrokratiaa. Tämän takia kirjaston organisoinnin tulee olla joustava. Asiantuntemuksen markkinointi ja tarjonta sulautuvat käytännön yhteistyöksi kirjaston ja muun viraston välillä.

Henkilöstön työkokonaisuudet säilyvät ennallaan, mistä aiheutuu perusristiriidan säilyminen: työ sisältää edelleen eriluonteisia vaatimuksia. Näitä ovat korkea ja tasainen pätevyys; projektityö ja päivystysluonteinen työ; systemaattinen kouluttavu-

tuminen; kyky toimia paineen alla ja tarve rauhoittaa työaikaa pitkäaikaiseen keskittymiseen.

Asiakaspalvelupäivystystä tehdään edelleen. Tuntosarvi ympäristöön on välttämätön kun tietopalvelu, tiedotus ja markkinointi mielletään saman tukitoiminnan eri näkökulmiksi. Tarvitaan tiivistä yhteistä pohdintaa ja asiakaspalvelu täytyy organisoida siten, että se ei vie kaikkia voimavaroja. Täytyy jäädä aikaa myös asiakaspalvelun edellytysten luomiseen sekä kehittämiseen. Ääritapausta asiakaspalvelun hoitamiseksi voisi edustaa projektityyppinen työskentely, jossa kaikki toiminta mielletään määräaikaiseksi.

Kokeilemalla kehitykseen

Neljäntenä vaiheena on työn aloitteellinen kehittäminen varsinaisessa arkisessa työtoiminnassa. Tätä varten valitaan tiettyjä strategisia tehtäviä, joissa uusia malleja ja välineitä ryhdytään viemään käytäntöön. Kokeiluvaiheessa muutetaan mallia uudeksi toimintatavaksi sekä luodaan uusia työvälineitä. Tässä vaiheessa syntyy ristiriitoja vanhan ja uuden toimintatavan välille. Kun nämä ristiriidat on ratkaistu alkaa uusi toimintatapa vähitellen valita.

Esimerkkikirjastossa synnytettiin idea tiimityöstä ratkaisuksi tietopalvelun käytännön organisointiin ongelmien poistamiseksi. Idea syntyi utopiassa esitettyjen mahdollisuuksien ja yleisten palvelutoiminnan kehityksen näkymien sekä korostetusti esiintulleen yhteistyön tarpeen kautta.

Yleisiä organisaatioiden kehitysnäkymiä oli mm. monimutkaistuminen ja hajautuminen, jotka edellyttävät verkostomaisia rakenteita, matalaa hierarkiaa ja joustavaa yhteistyötä sekä itsenäistä ongelmien ratkaisemiskykyä. Yhteistyön kehittämiseksi tarkasteltiin ryhmää toiminnan piirteistä käsin: työtä ja näkemyksiä työstä, rooleja ryhmässä, yksilöiden ja ryhmän kehitysvaiheita sekä yksilöä koskevaa dynamiikkaa.

Tiimityö olisi kaikille yhteinen työ. Sen avulla voitaisiin organisoida juokseva toiminta siten, että työajan käyttö saadaan hallintaan.

1. Tiimien tehtävät ovat asiakaspalvelu ja tietopalvelu, käyttäjäkoulutus, julkaisujen paikoilleenpano, kouluttautuminen ja tiedottaminen. 2. Henkilökunta jaetaan kahteen tiimiin periaatteena asiantuntemuksen omavaraisuus (kielitaito, arkisto, informaattikot, hankinta jne). Tiimien sisällä sovitaan kunkin jäsenen erikoistumisalueista (kielet,

tilastojen ilmiöalueet jne). Tiimien vetäjät vaihtuvat esim. puolivuositain (vuorotellen-periaatteella). 3. Tietopalvelun ja muun kirjastotyön vaatimusten välinen ristiriita ratkaistaan siten, että tiimit työskentelevät viikon jaksoissa. "Vapaaviikolla" olevan tiimin jäsenet tekevät "varsinaisia" tehtäviään ja kehittämistehtäviä (luettelointi, hankinta jne). Tiimiviikolla sijaiset ja lisätyövoima päivystyksen ruuhkiin otetaan omasta tiimistä. Tietopalvelutehtäviä ratkotaan yhdessä. Tiimit toimivat itseohjautuvasti. 4. Kouluttaminen ja tiedottaminen ovat tiimien tehtäviä. Kirjaston viikkokokouksissa voidaan käsitellä tiimien asioita ja nämä voivat koontua itse tarvittaessa. Tiimissä pohditaan vaikeita toimeksiantoja. 5. Tavoitteena on toisten työtilanteen huomioiminen ja tiimihengen levittäminen koko toimintaan, mm. jatkuva kouluttautuminen. 6. Tiimityö aloitetaan kokeiluna. Seuranta on määräjän kuluttua, jolloin päätetään jatkaanko tiimityötä.

Tiimityö aloitettiin ja sovittiin puolen vuoden kuluttua seurannasta, jossa arvioidaan jatketaanko kokeilua sellaisenaan, tarvitaanko muutoksia vai lopetetaanko se. Ennen kokeilua järjestettäisiin yhteistyötä käsittelevä seminaari.

Seurantaseminaarissa kaikki olivat yksimielisesti sitä mieltä, että tiimityö on tullut jäädäkseen. Tiimityön ansiosta on voitu suunnitelmallisemmin järjestellä töitä. Ongelmiakin kirjattiin. Todettiin myös, että tiimityökään ei ratkaise palvelutoiminnan työmäärän jatkuvasta lisääntymisestä koituvia ongelmia (aika ei riitä).

Uusien ajatusmallien kehittäminen Tavoitteellisen toimintajärjestelmän kehittämiseksi tarvittiin uusia ajatteluvälineitä. Niiden tuottamisen lähtökohdaksi otettiin toiminnan tarkastelu kokonaisuutena, mutta kiinnittäen erityishuomiota organisointiin.

Avuksi otettiin liikeidean käsite. Liikeideoissa kerrotaan, mitä palveluita luvataan, kenelle luvataan ja millä ehdoilla. Liikeideoiden määrittely on samalla askel tulosajattelun suuntaan. Liikeideoissa kiteytetään työn tulokset, jotka yhdessä tahdotaan saada aikaan. Asiakkaan kannalta ne ovat palvelulupauksia. Toimintajärjestelmä täytyy sitten viritellä sellaiseksi, että se tuottaa liikeideoissa luvatut palvelut. Esim. organisoitavan on oltava luonteva osa sellaista toimintajärjestelmää, joka palvelee tuloksellisesti asiakkaita ja mahdollistaa sujuvan työskentelyn. Liikeideoiden tulisi näkyä kaikkien toimenkuvissa.

Pohdittiin, millä markkinoilla itse toimitaan ja ketkä ovat asiakkaita. Mitkä ovat markkinoiden ja

asiakkaiden oleelliset piirteet ja mitkä ovat asiakkaiden tarpeet. Minkälainen on oma palveluajatus ja minkälaisia palveluita ja tuotteita itsellä on tarjota asiakkaille. Mietittiin myös, ketkä ovat omia kilpailijoita ja mitkä ovat omat menestystekijät ja toisaalta missä kilpailijat ovat parempia. Tämän ajatteluprosessin jälkeen kiteytettiin liikeideoihin se, mitä halutaan luvata asiakkaille kolmea selvästi rajattavaa asiakasryhmää varten: — kirjaston sisäisiä asiakkaita eli omaa henkilökuntaa varten, ulkopuolisia asiakkaita varten ja virastoa varten kirjaston asiakkaana.

Kun liikeideat oli määritelty, kehiteltiin niiden toteuttamiseksi tavoitteellinen toimintajärjestelmä. Mietittiin vision toteutumista toimintajärjestelmän eri lohkoissa: Minkälaisia pätevyysvaatimuksia tarvitaan henkilökunnalle, joka toteuttaa liikeideoissa esitetyt lupaukset. Minkälaisia sääntöjä ja työnjakoa tarvitaan, että pystyttäisiin mahdollisimman tehokkaasti tekemään tulosta eri asiakasryhmien tarpeisiin. Minkälaisilla välineillä työtä tehdään ja minkälaisessa ideaaliyhteisössä toimitaan.

Esimerkkikirjaston tavoitteellisen toimintajärjestelmän perusteeseiksi kirjattiin:

Kirjasto on INFOTEEKKI, jossa muuntuvuus on hyväksyttävä pysyväksi olotilaksi, jossa tiedotetaan tai tuhoudutaan, ja jossa ollaan askel edellä muita. Infoteekillä on asiantuntijayksikkönä velvollisuus omaan strategiaan. Infoteekin toimintajärjestelmän tavoitetila toimii sisäisen kehittämisen pohjana ja toisaalta keskustelupohjana johtoon päin.

Kehittämistoimintasuunnitelman laatimisen, seuraavan ajatuksellisen välineen kehittämisen, lähtökohdaksi oli tavoitteellinen toimintajärjestelmä ja tavoitteellisissa liikeideoissa luvatut palvelut. Niistä käsin määriteltiin tarvittavat kehittämisalueet ja perusta resurssien optimaaliselle arvioinnille liikeideoitten kannalta. Toiminnan yhdessä suunnittelu koettiin järkeväksi ja siitä päätettiin tehdä jokasyksinen traditio.

Tulosten arviointia

Viides vaihe on muuttuneen työkäytännön ja samalla kehittämissyklin arviointi, väliarviointi seuraavan kehittämissyklin pohjaksi. Vaihe merkitsee samalla yleistysten tekoa, viime kädessä koko tutkivan työn kehittämisen metodologian arviointia ja kehittäminen. Tuloksena on myös yhtä kokonaisuutta kehittämissykliä koskeva raportti.

Esimerkkikirjaston kehittämisen onnistumisen arvioimiseksi haastateltiin henkilökuntaa. Haluttiin saada selville, ovatko käsitykset työstä eli työtä säätelevät ajattelumallit muuttuneet verrattuna kehittämisen alussa (vuonna 1988) suoritettujen haastatteluiden tuloksiin.

Kehittämistuloksiksi kirjattiin yhteistoimintasuhteiden korostuminen; toiminnan kokonaisuuden hahmottamisen parantuminen; organisaatiokulttuurin muuttuminen kehitysmuotoiseksi ja johtamisen muuttuminen kehittämisjohtamiseksi.

Esimerkkejä tuloksista:

- Yhteistoimintaan liittyvien ongelmien kokeminen sekä toimintatapoihin ja ohjeisiin liittyvät ongelmat vähenivät kehittämisen seurauksena. Voidaan olettaa, että kehitetty uusi työmuoto, tiimityö, on vaikuttanut tähän kehitykseen, koska tiimille oli määritelty asiakaspalvelun hoitamisen lisäksi koulutuksellinen ja tiedottava rooli. Myös TUTKEN yhteistoiminnallisilla työskentelytavoilla lienee ollut vaikutuksensa muutokseen.

- Muutos suhtautumisessa työhön näkyy mm. siinä, että vuonna 1988 esitettiin ehdotuksina niitä asioita, jotka vuonna 1990 mainittiin vahvuuksina (yhteistoiminta, asiakas on tärkein). Vuonna 1988 uhkina koettuja asioita: kokoelmien kunto, palvelun laatu pidettiin vuonna 1990 vahvuuksina ja jatkuvasti kriittisinä menestystekijöinä. Sen sijaan uhkana vuonna 1988 mainittu, ollaanko kehittämässä oikeaan suuntaan ja jaksetaanko kehittämistä ei enää epäily, vaan epäily oli vaihtunut koulutuksen ja jatkuvan kehittämisen korostamiseen.

- Kokonaistoiminnan hahmottamisen paranemisesta kertovat vuoden 1990 kovin identtiset mielipiteet. Yhteisillä kehittämisseminaareilla lienee ollut mielipiteitä yhdistävä vaikutus. Jokainen osaa luetella tulevaisuuden mahdollisuudet. Yhtenäistyminen näkyy myös käytetyssä sanavarastossa. Vuonna 1990 käytettiin luontevasti termejä tulosvastuu, markkinointi, yhteistyö, itseohjautuvuus, tuotekehittäminen, tehokkuus, vahvat alueet, kilpailu. Vuonna 1988 oli selvästi nähtävissä pelkoa markkinointia ja maksullista palvelutoimintaa ja kilpailua kohtaan.

Vaikka terminologian muutos ei merkitsisikään syvällistä muutosta käytännön toimintatavassa, se heijastaa ainakin itsetunnon vahvistumista. Henkilökunta ei puhu työstään kuin stressin uhri, vaan ilmentää halua vaikuttaa asioihin. Oman työn näkökulma oli laajentunut selvästi yhteisen työn kokonaisuuden tarkasteluksi: sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien että uhkien osalta näkemykset

olivat selvästi avartuneet.

- Muutos toiminnan takana olevassa ajattelussa työn kokemisesta näkyy siten, että on päästy stressaantuneesta "uhri"-ajattelusta aktiivisen markkinoinnin ajatteluun ja toimintaan. Stressin hallinnan strategia on muuttunut: opitusta avuttomuudesta on muutettu aktiiviseksi tutkijaksi ja kehittäjäksi. Toisaalta vanhat reviiirit ovat edelleen nähtävissä toiminnan takana.

Ongelmista oli edelleen jäljellä melko vahva reviirijajattelu. Tämä saattaa johtua siitä, että kehitys toimintajärjestelmän eri lohkoilla on edennyt hyvin eri tahtiin. Tietopalvelun kehitys on ollut liian nopeaa suhteessa "perinteisen kirjastotoiminnan" kehittämiseen, mikä on pitkälti ollut välineiden kehittymättömyydestä kiinni.

Yksi selitys reviiirin tiukkaan istumiseen saattaisi löytyä liikeideoista: oli ehkä virhe laatia liikeidea erikseen sisäisille palveluille. Tällöin "perinteinen kirjastotyö" nimettiin uudelleen sisäiseksi palveluiksi. Yksi liikeidea, joka olisi koonnut koko toiminnan asiakkaita varten, olisi ehkä paremmin pitänyt kokonaisuuden kasassa.

- Esimerkkikirjastossa johtaminen muuttui toiminnan suoritteiden tuottamisen ohjaamisesta kehittämisjohtamiseksi. Päällikön panosta ei enää tarvittukaan tiimien sisäisten asioiden ohjailuun. Tiimit olivat itseohjautuvia ja tekivät päätöksensä ryhmänä. Päällikön aika voitiin kanavoida muutoshankkeiden ja kokeilujen ohjaamiseen ja uusien tulevien toimintamuotojen mahdollisuuksien varmistamiseen.

Henkilökunta otettiin mukaan vision edellyttämien muutoshankkeiden suunnitteluun, käytännön kokeiluihin ja toiminnan arviointiin. Esim. kehittämistoimintasuunnitelman arvioinnissa pidetään lähtökohtana kuluneen vuoden saavutettuja tuloksia ja verrataan niitä tavoitteelliseen toimintajärjestelmän ja liikeideoihin. Toiminnan arvioinnin analyysivälineenä käytetään toimintajärjestelmämallia. Sen avulla nähdään kuinka suoritettut kehittämispanokset vaikuttivat toimintajärjestelmän eri lohkoihin ja missä on selkeästi kehittämisen paikka seuraavan vuoden kehittämistä ajatellen.

Menetelmän arviointia

TUTKEN parhainta antia on se, että työntekijät toimivat yhteistyössä ja kehittävät työtään yhdessä. He myös oppivat ymmärtämään työprosessin

laajasti ja tuntemaan kytkennät muihin organisaatioyksikköihin. Näin he kykenevät vaikuttamaan niihinkin työprosessin osiin, joita eivät itse suorita. Työn suunnittelu ja koulutus ovat osa käytännön työn kehittämistä.

TUTKE:n suurimpana hyötynä on ollut uusien ajatuksellisten työvälineiden, liikeideoiden ja vision ja uuden työtavan omaksuminen. Henkilökunta on aktivoitunut ja omaksunut jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ajatuksen — tiimin yhden tehtävän — niin täydellisesti että kaksi hakeutui informaatiopalvelukurssille, ja useampi alkoi opiskella jatko-opintoja yliopistossa. Oma strategia auttaa viraston organisaation uudistuskeskusteluissa. Henkilökunta tietää kirjaston vahvuudet ja visiossa määritellyn suunnan ja voi ajatella tulevaisuutta luottavaisesti, vaikka organisaatiossa ja ympäristössä tapahtuukin muutoksia.

TUTKE-prosessi on myös tehokas. Esimerkikirjastossa on koko pitkän kehittämisjakson ajan, vuodesta 1988 vuoteen 1990, palvelutaso ollut asiakastutkimusten mukaan korkea ja vieläpä kehittynytkin. Kirjaston palvelutoimintaa on pystytty kehittämään tuottamalla uusia palveluita ja tuotteita erityisesti maksullisen palvelun alalla. Myös viraston sisäisessä selvityksessä vuonna 1990 todettiin kirjastopalvelut korkeatasoisiksi.

Strategisen suunnitteluprosessin, kuten TUTKE-prosessin, käynnistäminen on työlästä. Tarvitaan paljon motivointia ja ulkopuolisen konsultin apua ennen kuin henkilökunta saadaan uskomaan, että kehittämisen aloittaminen kannattaa. Useinhan ollaan sellaisessa tilanteessa, että muutos on aiheuttanut niin suuria ristiriitoja, ettei mikään enää suju eikä kukaan enää usko mihinkään. Kun hanke on sitten saatu käyntiin, tarvitaan melko pian myönteisiä kokemuksia ja näyttöä hankkeen kannattavuudesta. Tässä esimiehellä on ratkaiseva rooli. Esimiehen on myös kannustettava erilaisten mielipiteiden käsittelyä ja huolehdittava siitä, että asioihin tartutaan systemaattisesti eikä jätetä toiveita ja pelkoja irrallaan ajeltamaan.

Strategisen suunnitteluprosessin läpivieminen ei ole riskitöntä. Se vaatii runsaasti aikaa, rahaa ja

ammattitaitoa. Strateginen suunnittelu ei ole uskotavaa, jos edellytykset luoda jotain uutta puuttuvat. Muutosten tulisi olla mahdollisia ja ne pitäisi myös toteuttaa.

TUTKEssa visio ja historiallinen analyysi sekä työhön liittyvien ristiriitojen selvitys ovat avainasemassa. Visio tarjoaa tärkeän vaiheen irtaantua nykyisen toiminnan kuormituksesta ja tilaisuuden nähdä tulevaisuuden avoimet mahdollisuudet.

Hyväksytty julkaistavaksi 30.11.1991.

Lähteet

- Arnkil, Robert (1989). Kehittämisryhmien koulutusohjelma. Helsinki.
- Arnkil, Robert (1986). Ammatinvalintapsykologin työn kehittämistutkimus. Helsinki. (Työvoimaminstieriö. Työvoimapolitiittisia tutkimuksia 68).
- Engeström, Yrjö (1985). Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. *Aikuiskasvatus* 4/1985. s. 156—164.
- Engeström, Yrjö (1987a). Learning by expanding. An activity- theoretical approach to developmental research. Helsinki.
- Engeström, Yrjö (1987b). Reviiriorganisaatiosta kokonaispalveluun. Kehittävän työntutkimuksen sovellus rakennushallinnon piiriorganisaatioon. Oulun piirirakennustoimiston kehittämishankkeen väliraportti. Helsinki.
- Engeström, Yrjö (1987c). Uusi oppimisenäkemys ja kehittyvää työntutkimus. *Aikuiskasvatus* 4/1987, s. 170—175.
- Engeström, Yrjö (1990). Learning, Working and Imaging. *Twelve Studies in Activity Theory*. Helsinki.
- Myllys, Heli (1991). TUTKE kirjastossa. Kirjaston muutoksen johtamisesta. Kirjastotieteen ja informatiikan sivulaudatur- tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Virkkunen, Jaakko (1990a). Johtamisen rationalisointi vai kehityksen hallinta. Tulosjohtamisen tehokkuuskäsitys ja sen ylittämisen mahdollisuudet. Helsinki.